

Jacek Pasieczny

Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw – uwarunkowania i kierunki zmian

Ostatnie dwa lata przyniosły wiele istotnych zmian w sytuacji gospodarczej Polski. Równie wiele niepokojących zjawisk widocznych jest niemal gołym okiem. Szybko powiększa się liczba bezrobotnych, nie ustają kłopoty w handlu zagranicznym, spadają dochody ludności wiejskiej, nie udaje się obniżyć inflacji. Tempo wzrostu PKB już nie imponuje, a w porównaniu do niektórych państw wschodnioeuropejskich (np. Rosja, Węgry) i zachodnioeuropejskich (np. Irlandia) wydaje się nawet niskie. Wyraźnie pogorszyła się sytuacja przedsiębiorstw, co „zaowocowało” falą zwolnień i oszczędności. Obserwując działania wielu przedsiębiorstw można zaryzykować twierdzenie, że weszły one w kolejną fazę restrukturyzacji. **Celem niniejszego artykułu jest pobudzenie do dyskusji na temat przyczyn obecnej sytuacji, rozwiązań stosowanych obecnie przez przedsiębiorstwa, ich potencjalnych skutków oraz kierunków dalszych zmian.**

Podstawowe uwarunkowania procesów restrukturyzacji

Uszeregowanie, a nawet wyszczególnienie wszystkich przyczyn zachodzących obecnie procesów jest praktycznie niemożliwe. Wiele z nich ma swoje korzenie w „pierwszej restrukturyzacji” przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, czasem są one jeszcze bardziej oddalone w czasie i bezpośrednio lub pośrednio wiążą się z dziedzictwem gospodarki centralnie sterowanej. Ze względu na złożoność materii ograniczę się do takich czynników, które pojawiły się i były możliwe do zaobserwowania w ostatnich latach.

■ **„Chłodzenie”.** W obawie przed „przegrzaniem” gospodarki, po przejęciu władzy w 1996 roku nowy rząd rozpoczął politykę tzw. chłodzenia. Czy rzeczywiście była ona potrzebna, czy kilka lat stosunkowo wysokiego tempa wzrostu gospodarczego groziło przebraniem koniunktury? To pytanie nie doczeka się nigdy odpowiedzi, choć przykłady wielu krajów wskazują, że tak być nie musiało.

■ **Reformy.** Wciąż otwarte pozostaje również pytanie, jaki był wpływ niezwykle kosztownych reform (które według zapowiedzi polityków „miały nic nie kosztować”) i jak wpłynęły one na kondycję przedsiębiorstw. Wydrenowanie budżetu przez reformy i póź-

niejsze rozpaczliwe łatanie go środkami z prywatyzacji budzi poważne zaniepokojenie. Kończące się zasoby majątku publicznego wkrótce znacznie ograniczą pole manewru tego i kolejnych rządów.

■ **Brak polityki prorozwojowej.** Polityka przemysłowa sprowadza się do ochrony sektorów „niebezpiecznych”: górnictwo, hutnictwo i kolej, wciąż natomiast brakuje wizji rozwoju gospodarki, co wyraża się choćby dopuszczeniem do dalszej degradacji niezbędnej gospodarce infrastruktury naukowo-badawczej, edukacyjnej, transportowej.

■ **Kryzysy zewnętrzne.** Na powyższe czynniki nałożył się tzw. kryzys rosyjski, który spowodował spadek ewidencjonowanej i nie ewidencjonowanej wymiany handlowej z naszymi wschodnimi sąsiadami. Wydaje się, że kryzys rosyjski był „gwiazdką z nieba” dla włodarzy polskiej gospodarki. Przez wiele miesięcy wszelkie trudności gospodarcze interpretowano jako skutek kryzysu rosyjskiego (niektórzy politycy robią to do dziś). Tymczasem Węgry i Czechy po kilkunastu miesiącach potrafiły odrobić straty spowodowane załamaniem koniunktury w Rosji i przywrócić obroty handlowe do poprzedniego poziomu. Polsce nie udało się to do tej pory. Inną sprawą jest nieodpowiedzialna, agresywna, antyrosyjska retoryka (i niestety nie tylko retoryka) niektórych prominentnych polityków. Towarzyszą im niestety opiniotwórcze czasopisma i niejednokrotnie telewizja publiczna. Wielokrotnie wzmacniane negatywne informacje (często prawdziwe, ale prawie zawsze wybiórcze) o Rosji i innych krajach dawnego ZSRR utrwalają u odbiorców wizerunek obszaru niepewnego, groźnego, nękanego głodem, wojnami i nędzą. Współpraca z ludźmi i firmami z tego obszaru wydaje się być w tym świetle prawie niemożliwa, a jeśli tak – to bardzo niebezpieczna. Wobec również negatywnego wizerunku Polski na Wschodzie – kraju bez równych dróg, obwodnic i mostów, kraju, w którym zarówno przestępcy, jak i policja wymuszają haracze na drogach, nie ma impulsu, który doprowadziłby do intensyfikacji kontaktów, również gospodarczych. Nie bez znaczenia jest również to, że polskie przedsiębiorstwa eksportowały i eksportują do Rosji (ale i na rynki zachodnie) produkty proste, słabo przetworzone, tanie. Produkty takie są łatwe do wytworzenia „na miejscu”. Kryzys rosyjski, skutkujący znacznym osłabieniem kursu rubla i innych walut wschodnioeuropejskich dał poważny impuls do

rozwoju przedsiębiorczości w krajach Europy Wschodniej. Tanie, krajowe produkty zastąpiły produkty dotąd importowane, między innymi z Polski.

■ **Stowarzyszenie z Unią Europejską.** Wielu przedsiębiorstwom nie ułatwia również działalności wprowadzanie w życie kolejnych punktów układu stowarzyszeniowego z Unią Europejską. Z roku na rok działalność na krajowym rynku jest coraz trudniejsza ze względu na otwieranie granic dla konkurentów z krajów Unii (o co oczywiście nie można mieć pretensji do obecnych władz). Niewystarczające zasoby polskich firm przegrywają w konkurencji ze znacznymi środkami, bogatą wiedzą i doświadczeniem zagranicznych konkurentów.

■ **Zarządzanie.** Wydaje się, że czynniki polityczne mogą odgrywać istotną rolę wśród przyczyn obecnych trudności gospodarczych, nie są to jednak chyba źródła dominujące. Prawdopodobnie równie istotne lub nawet ważniejsze są przyczyny wewnętrzne, tkwiące w przedsiębiorstwach.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat jednym z najczęściej używanych zwrotów w odniesieniu do przedsiębiorstw była restrukturyzacja. Pod tym terminem rozumie się na ogół głęboką zmianę w wielu obszarach organizacji, mającą na celu dostosowanie jej do działania w warunkach rynkowej konkurencji.

Trudno byłoby wskazać przedsiębiorstwo, które ma dłuższą niż kilkuletnią historię i które jednocześnie w ostatnich latach nie przeszło procesu restrukturyzacji. Wiązało się to najczęściej z takimi zmianami, jak:

- redukcja zatrudnienia,
- wydziałanie (pozbywanie się) majątku nieprodukcyjnego,
- likwidacja jednostek badawczo-rozwojowych,
- wydziałanie z przedsiębiorstw części pomocniczych i tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, funkcjonujących często w strukturze quasi-holdingowej,
- unowocześnianie dotychczas oferowanych produktów i (lub) wprowadzanie na rynek nowych asortymentów,
- zmiana kanałów zaopatrzenia i dystrybucji,
- oddłużanie,
- doskonalenie umiejętności kadry kierowniczej z zakresu zarządzania, finansów, zapewniania jakości,
- wzrost dyscypliny pracy,
- ścisła kontrola kosztów.

Wymienione wyżej zmiany przeprowadzano w przedsiębiorstwach do połowy lat dziewięćdziesiątych. W efekcie większość polskich przedsiębiorstw oferuje przyzwoity produkt, o przyzwoitej jakości, po niewygórowanych cenach. Produkt, który znajduje miejsce na polskim, wciąż bardzo wrażliwym cenowo rynku. W wielu przypadkach przy wyborze polskich produktów pozytywną rolę odgrywają tradycja, znajomość i zaufanie do firmy, kontakty osobiste i coraz bardziej widoczna, zwłaszcza w przypadku produktów żywnościowych, moda na krajowe wyroby. Wszystkie te czynniki powodują, że wyroby krajowych firm wciąż cieszą się zainteresowaniem nabywców, ale są jednocześnie coraz bardziej zagrożone ze strony zagranicznych konkurentów (o czym świadczy chociażby bardzo niekorzystny bilans handlowy).

Z obserwacji autora wynika, że restrukturyzacja, która była z rozmachem prowadzona w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych została w wielu firmach znacznie spowolniona w latach 1996-1998. Rozpatrując możliwe przyczyny zahamowania tempa zmian chciałbym zwrócić uwagę na kilka związanych ze sobą czynników.

■ **Wyczerpanie prostych rezerw.** „Pierwsza” restrukturyzacja polegała najczęściej na „cięciach” dotychczasowej materii organizacyjnej (co dawało oszczędności i większą mobilność organizacji) oraz wprowadzaniu podstawowych systemów typowych dla przedsiębiorstw działających w otoczeniu rynkowym (rachunkowość zarządcza, marketing, prosta informatyzacja, proste działania pro jakościowe). Tego rodzaju rezerwy zostały stosunkowo szybko wyczerpane. Dalszy rozwój wymaga zarówno większych środków, jak i rozleglejszej wiedzy kierujących przedsiębiorstwami. Wyczerpanie prostych rezerw oraz brak pomysłu na bardziej wyrafinowane zmiany mogą być przyczyną spowolnienia przekształceń w wielu przedsiębiorstwach.

■ **Brak „konstruktywnej agresji” u menedżerów.** Z doświadczeń autora wynika, że polscy menedżerowie za najważniejszy cel stawiają sobie najczęściej „dorównanie konkurencji” albo „obronę swojej pozycji rynkowej”. Tego rodzaju cele starają się zazwyczaj osiągnąć oferując konkurencyjne ceny, utrzymując kontakty z dystrybutorami, np. poprzez umowy, które zawierają klauzule o nieudostępnianiu danego kanału konkurentowi lub motywując dystrybutorów do intensyfikacji działań w celu zwiększenia sprzedaży danego produktu, a także stosując atrakcyjne zachęty w postaci gwarancji, serwisu itd. Stosunkowo rzadko celem polskich firm jest „wyparcie z rynku konkurentów” lub agresywne wejście na rynki zagraniczne¹⁾. Jest symptomatyczne, że to słoweńskie, a nie polskie firmy farmaceutyczne agresywnie wchodzą na rynki zagraniczne, że to chorwackie, a nie polskie przyprawy i inne produkty spożywcze są obecne na rynkach trzecich, że to rosyjska, a nie polska wódka znajduje się w czołówce najlepiej sprzedawanych alkoholi na świecie itd.itd. Nawet firmy oferujące produkty światowej klasy (np. niektóre rodzaje sprzętu gospodarstwa domowego, meble, żywność, alkohole) nie są w stanie wyjść poza zakłętą krąg dostaw dla supermarketów lub nawet bardziej renomowanych odbiorców, ale pod obcą marką. Nie wydaje się, aby te ewidentne nieraz słabości zarządzania zawsze można było tłumaczyć brakiem środków (choć to prawda, że zawsze jest ich za mało) czy też brakiem instytucjonalnego wsparcia dla polskich firm chcących rozwijać działalność za granicą (to też prawda, że takiego wsparcia brakuje). Najważniejszy jest chyba jednak brak koncepcji konkurowania na większą niż lokalna skalę. Polscy menedżerowie nie tylko nie wiedzą, jak konkurować na rynkach zagranicznych, ale też zdają się w ogóle nie wierzyć, że taka konkurencja jest możliwa. Być może spowodowane jest to kompleksem niższości „wobec Zachodu” i bezkrytyczną wiarą w skuteczność zagranicznych rozwiązań.

■ **Brak wystarczającej wiedzy.** Niedostateczna wiara w siebie, ale chyba również brak jasnej wizji oraz brak wiedzy z zakresu strategii mogą być przy-

czyną osłabienia działań restrukturyzacyjnych. Wygląda na to, że wielu menedżerów doprowadziło firmę do określonego stanu i ...nie wie, co dalej robić. Polscy menedżerowie stosunkowo szybko opanowali elementarne techniki i narzędzia niezbędne w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. Jednak wydaje się, że wciąż niedostateczna jest znajomość takich zagadnień, jak strategię konkurencji, nowoczesny marketing, rynki zagraniczne. Być może więc wspomniany wyżej brak wizji wynika z braku wiedzy. Niewykluczone, że negatywną rolę odgrywać może również nadmierna centralizacja wielu firm (którą zresztą wiązałbym z niedostateczną wiedzą menedżerów i ich brakiem zaufania do podwładnych). Obciążeni nadmierną ilością problemów dużej, ale i niewielkiej rangi menedżerowie nie mają czasu na głębszą refleksję i myślenie o dalszej przyszłości firmy.

Symptomatyczne są nadzieje pokładane przez wielu menedżerów w zagranicznych inwestorach. Zgodnie z oczekiwaniami mają oni dostarczyć kapitał, *know-how* oraz dostęp do zagranicznych rynków. Oznacza to jednak, że polscy menedżerowie nie potrafią tego osiągnąć sami, bez zewnętrznej pomocy. W wielu przypadkach taka pomoc jest rzeczywiście potrzebna, jednak zazwyczaj nie podejmuje się poważniejszych prób rozwiązania tych problemów we własnym zakresie.

■ **Charakter otoczenia.** Okres względnej prosperity w latach 1993–1997 mógł paradoksalnie osłabić tendencje restrukturyzacyjne w polskich przedsiębiorstwach. Stosunkowo duży, dość szybko rosnący rynek mógł tworzyć złudne przeświadczenie, że „wszyscy się na nim jakoś zmieszczą”. Być może to jest jedna z przyczyn słabości polskiego eksportu. Większe przedsiębiorstwa z takich krajów, jak: Czechy, Węgry a zwłaszcza Słowenia czy Chorwacja planując swoją przyszłość, muszą najczęściej od razu zakładać ekspansję na rynki zagraniczne, gdyż wielkość krajowych rynków (nawet w sytuacji ich zdominowania) nie gwarantuje zwrotu z inwestycji. Polski rynek jest na tyle duży, że opanowanie jego znacznej części gwarantuje wielu przedsiębiorstwom „godziwe” funkcjonowanie. Jednak w zetknięciu lokalnych strategii polskich przedsiębiorstw z agresywnymi, globalnymi strategiami firm zagranicznych, zwykle zwyciężają te drugie. W istocie funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw wskazuje, że nie mamy nawet do czynienia ze strategią obrony rynku krajowego, lecz brakiem strategii. Obrona rynku krajowego będzie możliwa tylko wtedy, gdy menedżerowie krajowych firm będą mieli klarowną wizję przyszłości swoich przedsiębiorstw, a realizowane strategie będą lepiej przemyślane, przygotowane i bardziej agresywne.

Wielkość polskiego rynku jest więc nie tylko szansą dla krajowych przedsiębiorstw ale i zagrożeniem, gdyż nadmiernie uspokaja polskich menedżerów i silnie przyciąga firmy zagraniczne.

Sytuację utrudnia również struktura własnościowa polskiej gospodarki. Większość najlepszych przedsiębiorstw, potencjalnych „lokomotyw” gospodarki zostało sprzedanych, bardzo często zagranicznym inwestorom branżowym. Nawet, jeśli dokonują oni restrukturyzacji, to nie jest ona prowadzona z myślą o ekspansji zagranicznej, raczej o utrwaleniu pozycji

firmy-właściciela na polskim rynku. Efektem takiej restrukturyzacji jest często wzrost efektywności i unowocześnienie produkcji, ale też niejednokrotnie zerwanie więzi kooperacyjnych z dotychczasowymi dostawcami i zastąpienie ich znanymi firmie-właścicielowi i wypróbowanymi kooperantami zagranicznymi. Tego rodzaju posunięcia wobec dostawców byłyby dla nich niewątpliwym bodźcem do restrukturyzacji i zwiększenia konkurencyjności... gdyby dano im taką szansę. Często jednak nowi właściciele nie prezentują woli dalszej współpracy z dostawcami, co powoduje, że zamiast udoskonalać i rozwijać swoją działalność, muszą się oni ratować przed upadłością (co wymaga całkiem innych posunięć restrukturyzacyjnych niż w przypadku ekspansji i rozwoju).

■ **Zmęczenie zmianą.** Niewykluczone, że wpływ na osłabienie tempa restrukturyzacji w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych wywarło również zmęczenie dotychczasowymi zmianami. Wysokie tempo wzrostu gospodarki, duży rynek, wysokie aspiracje i optymizm konsumentów sprzyjały „małej stabilizacji.” Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy mogli (i mogą) czuć się zmęczeni wieloletnim, kosztownym, często dramatycznym procesem zmian, wiążącym się z wyrzeczeniami i ciągłą niepewnością. Taka „chwila oddechu” może być jednak bardzo niebezpieczna w warunkach globalizującego się, wciąż nieustabilizowanego polskiego rynku. Polska transformacja na szczeblu przedsiębiorstwa odbywała się w zdecydowanej większości przypadków gwałtownie i daleko odbiegała od większości teoretycznych modeli zarządzania zmianą. Zgodnie z klasycznym modelem Lewina zmiana organizacyjna powinna odbywać się w trzech etapach: rozmrożenia (przygotowania do właściwej zmiany), wprowadzenia zmiany i zamrożenia (utrwalenie wprowadzonych rozwiązań poprzez dostosowanie zachowań i podsystemów organizacyjnych do wprowadzonej zmiany, utrwalenie zmiany)²⁾. Specyfika polskiej restrukturyzacji polegała na całkowitym pominięciu fazy rozmrażania. W wielu firmach wciąż nie osiągnięto też stanu, który nadawałby się do zamrożenia. O klasycznym zamrażaniu nie można mówić również dlatego, że zmiany dokonywane były we wszystkich podsystemach organizacyjnych równocześnie. Trudno więc mówić o jakimkolwiek „dostosowaniu pozostałych podsystemów do wprowadzonej zmiany”. Przekształcenia, które obejmują wszystkie aspekty życia nie pozostawiają jednostkom „punktu zaczepienia” i są zawsze trudne do zaakceptowania³⁾. Permanentny brak stabilizacji mógł doprowadzić do tego, że w sytuacji względnej koniunktury rynkowej przedsiębiorstwa osłabiły proces zmian, chcąc złapać „chwile oddechu” i „punkt zaczepienia”. Te oraz inne czynniki mogły, choć nie musiały, mieć wpływ na obecną sytuację polskich firm.

Pożądane kierunki zmian

Identyfikacja przyczyn obecnego stanu jest istotna, jeśli prowadzi do konstruktywnych wniosków – jakie zmiany powinny być prowadzone w przedsiębiorstwach, aby ponownie nie znaleźć się w sytuacji konieczności ratowania bytu. Jako

zaproszenie do dyskusji można potraktować następująco propozycje.

■ **Kontynuowanie restrukturyzacji.** Znacznie łatwiej jest wprowadzać zmiany będące elementem trwającego już procesu niż rozpoczynać proces. Tym bardziej, że mimo swej dolegliwości, zmiany stają się nieodłącznym elementem dzisiejszego świata. Praktyka ostatnich lat wskazuje, że nawet osłabienie tempa zmian (ale nie ich całkowite wyhamowanie) rodzi trudne problemy.

■ **„Agresywna ambicja”** i ofensywne cele. Dopóki kadra kierownicza wciąż będzie przekonana, że w rywalizacji z zagranicznymi konkurentami ich przedsiębiorstwa nie mają żadnych szans i jedyne co może robić firma, to kurczowo bronić swojej pozycji, rzeczywiście ich stan będzie się pogarszać. Pierwszą jaskółką zmian mogą być próby ekspansji polskiego przemysłu stocznioowego.

Istotną rolę może tu odegrać właściwa edukacja menedżerska. Aby tak się jednak stało, potrzebna jest nie tylko odpowiednia infrastruktura edukacyjna, ale i wola samych zainteresowanych – muszą oni w ogóle chcieć się uczyć. Być może zmianie powinny też ulec ich preferencje odnośnie do nabywanej wiedzy – obok niezbędnych umiejętności warsztatowych potrzebne jest również wykształcenie określonych postaw odnośnie do nabywców, konkurentów, pracowników, społeczności lokalnych itd. Refleksja potrzebna jest także nieraz po to, by dostrzec, że przedsiębiorstwo, którym się kieruje, dysponuje istotnymi, acz nie wykorzystanymi atutami. Mogą nimi być: zaangażowana, skłonna do poświęceń kadra pracownicza, sprzyjające przedsiębiorstwu władze lokalne, rozpoznawalna, budząca dobre skojarzenia lokalna marka. Wytworzenie „dobrej, lokalnej marki” może być zresztą początkiem ekspansji przedsiębiorstwa na szerszy rynek⁴⁾.

■ **Łączenie zasobów i funkcji.** Brak kapitału, niewystarczające zasoby rzeczowe, ale także ludzkie są często czynnikiem hamującym wzrost przedsiębiorstw. Wydaje się, że stosunkowo rzadko wykorzystywaną metodą wspomagania restrukturyzacji jest łączenie zasobów i funkcji przez różne podmioty. Może to przybierać różne formy – od wspólnych prac badawczo-rozwojowych, przez tworzenie wspólnych kanałów dystrybucji aż do prawno-organizacyjnego połączenia firm. Współpraca w zakresie łączenia zasobów i funkcji umożliwia ponoszenie kosztów „nie do udźwignięcia” przez pojedyncze podmioty, generuje oszczędności, pozwala na wzajemną naukę i dzielenie się doświadczeniami. Niejednokrotnie nie bez znaczenia jest również silniejsza pozycja przetargowa takich firm wobec podmiotów trzecich. Tego rodzaju korzyści są doceniane przez wielkie światowe firmy, które nie ustają w zawiązywaniu sojuszy i strategicznych porozumień. Nie zmniejsza się również fala fuzji wśród największych przedsiębiorstw różnych branż. W Polsce mieliśmy do tej pory do czynienia raczej z odwrotnym zjawiskiem – dzielenia i wydzielania z przedsiębiorstw mniejszych części. Było to bardzo często dyktowane koniecznością lepszej kontroli kosztów lub też miało na celu specyficzne oddłużenie przedsiębiorstwa. Tego rodzaju działania są w określonych warunkach zrozumiałe, często potrzebne a czasem nawet niezbędne. Pozwalają one często poprawić efektywność, zwiększyć

elastyczność i obniżyć koszty funkcjonowania całości. Jednak konsekwencją tego procesu jest często pozabawienie przedsiębiorstwa możliwości inwestowania i rozwoju ze względu na znaczne rozdrobienie sił i środków. Mniejsze podmioty mają także zwykle utrudnione możliwości pozyskiwania środków z zewnątrz. W polskich przedsiębiorstwach wciąż jednak chyba nie dostrzega się potencjalnych korzyści płynących z łączenia funkcji i zasobów. Nie wynika to chyba z obawy o utratę stanowiska przez menedżerów, gdyż nie mają oni zazwyczaj oporów przed przejmowaniem „ich” przedsiębiorstw przez podmioty zagraniczne. Niewykluczone więc, że możliwość łączenia funkcji i zasobów jest nie dostrzegana lub niewystarczająco atrakcyjna. Przejęcie przez podmiot zagraniczny oznacza „pójście na skróty” – łatwiejszy dostęp do kapitału, rynków, możliwości skorzystania z wiedzy inwestora. Często jednak oznacza też utratę suwerenności i sprowadzenie do roli zakładu konfekcjonującego globalny produkt na krajowy rynek.

■ **Wzrost, decentralizacja, zaufanie i wiedza.** Jak już wcześniej wspomniano, defensywne strategie stosowane przez wiele firm są w dłuższym czasie nie do utrzymania. Gwoli ścisłości, używam terminu „strategie defensywne” mając na myśli wysiłki czynione na rzecz obrony dotychczasowej pozycji rynkowej. W istocie rzeczy to co obserwujemy, jest w wielu przypadkach raczej brakiem strategii a nie przemyślaną strategią defensywną⁵⁾. Obecna restrukturyzacja musi jako cel zakładać wzrost i ekspansję przedsiębiorstw, również na rynki zagraniczne. Przedsiębiorstwu potrzebny jest jasny program rozwoju, który skupi wysiłki pracowników wszystkich szczebli. Rozwój przedsiębiorstw nie będzie możliwy bez szerszego wykorzystania wiedzy i doświadczeń pracowników niższych szczebli. Może to wiązać się również z przekazaniem części uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble. Wyzwoliłoby to większą motywację oraz, co bardzo istotne w procesie zmian, wzrost zaufania pracowników do przedsiębiorstwa. Procesy zachodzące w ostatnich latach (oraz obecnie) – restrukturyzacja, racjonalizacja zatrudnienia, *outsourcing*, *downsizing* znacznie osłabiają zaufanie pracowników do przedsiębiorstw i ich kadr kierowniczych⁶⁾. Ponadto zmniejszają one niezbędną redundancję, co w efekcie powoduje trudności w „odnajdywaniu” wiedzy wewnątrz organizacji⁷⁾. Brak zaufania osłabia motywację, powoduje ucieczkę najlepszych pracowników, zwiększa opór przed zmianą. Jest mało prawdopodobne, aby ambitne wizje rozwoju firmy tworzone przez kierownictwo, miały się kiedykolwiek urzeczywistnić, jeżeli pracownicy niższych szczebli nie mają zaufania do swoich przełożonych i słabo identyfikują się z przedsiębiorstwem. Dzisiejsze przedsiębiorstwa coraz częściej składają się z niewielkiego „jądra” pracowników zatrudnionych na stałe i krążących wokół niego „cząstek” – pracowników, z usług których przedsiębiorstwo czasem korzysta. Daje to większe możliwości efektywnego zarządzania kosztami, ale stawia w niewygodnej sytuacji wielu pracowników i osłabia ich więzi z firmą. Potrzebne wydaje się udostępnienie (przyznanie) takim współpracownikom pewnych przywilejów i uprawnień pracowniczych oraz wciągnięcie ich w proces decyzyjny, tak aby ich identyfikacja z firmą wzra-

stała. Nie bez znaczenia dla przedsiębiorstw mogą być też wiedza i kontakty nabyte przez takich ludzi poza firmą. W obliczu coraz szybszych zmian w gospodarce światowej i konieczności odpowiednich dostosowań przedsiębiorstw do nowych wymagań, właśnie wiedza staje się najistotniejszym źródłem powodzenia przedsiębiorstw⁹. W ostatnich latach dzięki zdobyciom techniki znacznie wzrosły możliwości pozyskiwania, przetwarzania i strukturyzowania informacji. Obecnie problemem jest coraz częściej selekcjonowanie informacji oraz, co nie jest nowością, wyciąganie odpowiednich wniosków. W obliczu zmian otoczenia, coraz częściej wnioski te redefiniują bieżące cele firmy. Aby jednak w organizacji zaistniała taka „podwójna pętla uczenia się”, musi ona nie tylko posiadać określoną strukturę, ale i stosować się do pewnych zaleceń, których znajomości i rozumienie wymaga posiadania określonej wiedzy⁹. A więc „im więcej organizacja wie”, tym łatwiej i szybciej nabywa nową wiedzę. Owa istniejąca wiedza jest jednym z najcenniejszych zasobów firmy. Jej „uruchomienie” i rozpowszechnienie nie wymaga zazwyczaj wielkich inwestycji, a jedynie zmiany sposobu myślenia. Menedżerowie powinni porzucić tradycyjne założenie, że „mądrość płynie z góry” i umożliwić swobodną komunikację (poziomą i pionową), dzięki czemu wiedza będzie znacznie łatwiej przekazywana między członkami organizacji¹⁰. Nie musi to oznaczać tworzenia sieci informatycznych ani dokumentów gromadzących organizacyjną wiedzę i doświadczenia¹¹. Najważniejsze jest „zebranie razem ludzi o różnej wiedzy i doświadczeniu, co jest podstawowym warunkiem tworzenia (organizacyjnej) wiedzy”¹². Tworzenie zespołów i praca zespołowa pozwalają nie tylko rozpowszechniać wiedzę istniejącą, ale kreować zupełnie nowe idee. Jest to także tańsze i najczęściej skuteczniejsze niż korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy, np. porad konsultantów, których kosztowne usługi nie są najczęściej do końca wykorzystywane przez organizacje¹³. Nie wydaje się, aby istniała sprzeczność między potrzebą silnego, charyzmatycznego przywództwa w okresie zmian a szerszym wykorzystywaniem pracy zespołowej w celu kreowania nowej wiedzy a nawet przejmowaniem przez grupy pracownicze części odpowiedzialności za funkcjonowanie określonych procesów. Przeciwnie, dobry przywódca potrafi stworzyć warunki do efektywnej pracy zespołowej. Promowanie kształcenia i samokształcenia pracowników jest równie istotnym elementem nabywania wiedzy przez organizacje.

■ **Zaangażowanie świata zewnętrznego w zmiany.** Istotną barierą w restrukturyzacji przedsiębiorstw może być opór, a przynajmniej brak pomocy ze strony otoczenia. Tymczasem ekspansja i rozwój firmy (a takie cele powinny stawiać sobie przedsiębiorstwa na tym etapie restrukturyzacji) wymagają przychylności i wsparcia ze strony istotnych dla firm podmiotów zewnętrznych. Jednym z takich istotnych podmiotów jest państwo. Odgrywa ono w gospodarce rolę regulatora oraz bezpośredniego i pośredniego gracza (poprzez specjalne regulacje i działalność innych, „parapaństwowych” podmiotów). Nie wydaje się obecnie konieczne ani możliwe tworzenie specjalnego ustawodawstwa wspierającego restrukturyzację (takiego, jak np. tzw. ustawa oddłużeniowa). Ważniejsze wydaje się stwo-

wienie stabilnych i przejrzystych reguł gry. Przedsiębiorstwa powinny wywierać nacisk na główne siły polityczne, by doszły one do konsensusu w sprawie podstawowych dla gospodarki zagadnień, jak: wolność gospodarcza, własność (w tym charakter i zakres prywatyzacji i reprivatyzacji), podatki, ich zmiany itd. Coroczne spory o wysokość stawek podatkowych, charakter i zakres reprivatyzacji, powszechne uwłaszczenie nie tylko odstrasza inwestorów zagranicznych, ale i poważnie utrudniają działalność krajowym przedsiębiorstwom. Stabilizacja i stworzenie możliwości racjonalnego planowania – tego powinny oczekiwać przedsiębiorstwa od państwa i jego władz. Innym ważnym zagadnieniem jest podjęcie działań na rzecz poprawy wizerunku Polski w świecie oraz polskich produktów i marek za granicą. To, że polskie wyroby kojarzą się za granicą wyłącznie z wódką jest być może szansą (dotąd zresztą nie wykorzystaną) dla producentów alkoholi, ale powinno budzić poważne zaniepokojenie polskich władz. Potrzebna jest na świecie ciągła kampania promująca Polskę jako kraj stabilny, ale jednocześnie dynamiczny o dużym potencjale ludzkim i gospodarczym. Wydaje się, że przy pewnym nakładzie sił i środków jest szansa na poprawę dzisiejszej niekorzystnej sytuacji. Polskie towary wciąż postrzegane są bowiem za granicą nie najlepiej (najczęściej jednak nijak, bo ich po prostu nie widać), ale Polska – coraz lepiej. Wzorem dla naszych władz może być konsekwentna i mądra polityka promocyjna Austrii i Węgier.

Podstawowym zadaniem kierownictwa firm jest zapewnienie źródeł finansowania niezbędnych zmian. Stosunkowo rzadko przedsiębiorstwa wprowadzające zmiany znajdują się w tak dobrej sytuacji finansowej, by poradzić sobie bez zewnętrznego wsparcia. Restrukturyzacja oznacza więc zazwyczaj konieczność korzystania z kredytów bankowych lub wsparcia innych instytucji finansowych. Stworzenie partnerskich, opartych na zaufaniu stosunków z sektorem finansowym jest więc istotnym warunkiem restrukturyzacji i dalszego rozwoju firmy. Wymaga to jednak zmiany postaw obu stron. Przedsiębiorstwa muszą przestać postrzegać banki jako przeciwników i pogodzić się z koniecznością przekazywania im tyle informacji, ile zażądata. Banki muszą zrozumieć, że ekspansja przedsiębiorstwa jest wielką szansą obsługującego je banku. Przykładem może być niemiecki system bankowy i jego powiązania ze światem przemysłowym. Zmiana stosunków konfrontacyjnych na kooperacyjne wymaga przełamania uprzedzeń, podejrzeń i stereotypów. Kluczowe jednak wydaje się dostrzeżenie przez obie strony wagi zagadnienia i wspólnoty interesów.

Wydaje się, że obecne kłopoty z uzyskaniem zgody pracowników na zmiany (nie mówiąc już o entuzjazmie) wynikają w wielu firmach nie tylko z dramatycznych doświadczeń czy obawy o przyszłość pracowników. Problemem jest również często brak klarownej wizji zmian u kierownictwa (o czym już była mowa), ale także nieumiejętność przedstawienia pracownikom tej wizji (jeśli menedżerowie ją mają) i przekonania ich o konieczności zmian. Wydaje się, że polskim menedżerom, którzy szybko nadrobili braki w zakresie rachunkowości, finansów i innych „twardych elementów zarządzania” wciąż brakuje umiejęt-

ności komunikowania. Być może jest to przyczyna słabości tej grupy w artykułowaniu swoich interesów wobec urzędników państwowych. Może to mieć również wpływ na trudności przedsiębiorstw w komunikowaniu się z instytucjami finansowymi i innymi organizacjami w celu łączenia zasobów i funkcji. Z pewnością nie ułatwia to wprowadzania zmian wewnątrz firm. Nie wystarczy mieć wizję zmian, należy jeszcze sprawić, by była ona zrozumiała i podzielana przez istotną część podwładnych.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa nie może odbywać się w próżni. W zależności od mapy interesariuszy w proces ten należy wciągnąć takie podmioty, jak władze lokalne, społeczności lokalne, dostawców, organizacje konsultingowe i finansowe. Uzyskanie ich akceptacji, a być może nawet czynnego wsparcia, uczyni cały proces szybszym i bezpieczniejszym. W istocie cele, jakie powinny przyświecać obecnej restrukturyzacji (ekspansja, rozwój), nie są obojętne dla wielu podmiotów zewnętrznych i część z nich należałoby wciągnąć do współpracy już na etapie tworzenia koncepcji zmian.

Czy możliwe jest przyspieszenie procesów restrukturyzacji

Obecna sytuacja w pewnym stopniu przypomina stan sprzed dziesięciu lat. Podobnie jak wówczas do przetrwania wielu firm potrzebne jest wprowadzenie radykalnych zmian. Warunki, w jakich zmiany są wprowadzane i sama istota zmian różnią się znacznie od przekształceń, jakie miały miejsce w okresie urynkowania gospodarki. Pod pewnymi względami sytuacja firm jest obecnie łatwiejsza, istnieją też jednak znaczne utrudnienia i zagrożenia, których wcześniej nie było. Czynniki ułatwiającymi dzisiejsze zmiany są między innymi:

■ **Większa wiedza o rynku i wprowadzaniu zmian.** W ciągu ostatnich dziesięciu lat menedżerowie pozyskali olbrzymią wiedzę o rynku i zachowaniach na rynku, a także o wprowadzaniu zmian i zachowaniach pracowników w trakcie wprowadzania zmian. Ta wiedza pozwala na unikanie wielu prostych, ale dotkliwych w skutkach błędów, w które obfitowały pierwsze fazy restrukturyzacji. Mimo że w trakcie ostatnich dziesięciu lat w wielu przedsiębiorstwach dokonała się całkowita wymiana kadry menedżerskiej, procesy restrukturyzacji były i są tak powszechne, że pewna uniwersalna wiedza o nich jest stosunkowo łatwa do nabycia, nawet poza daną organizacją. Ponadto coraz dostępniejsza wiedza z zakresu organizacji i zarządzania oraz coraz łatwiejszy przepływ informacji pozwalają na powszechne stosowanie najlepszych światowych rozwiązań w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw.

■ **Lepsza sytuacja wyjściowa.** Przedsiębiorstwa, mimo opisywanych wyżej problemów, znajdują się najczęściej w znacznie lepszej pozycji wyjściowej niż przed dziesięciu laty. Większość z nich jest rentowna, znacznie mniej dotkliwy, choć ciągle bardzo istotny jest problem zadłużenia firm. Dzisiejsza sytuacja wyjściowa pozwala wielu firmom na formułowanie agresywnych, ofensywnych celów, podczas gdy w „pierw-

szej” restrukturyzacji chodziło zazwyczaj o przetrwanie przedsiębiorstwa w bardzo krótkim okresie.

■ **Dynamika zmian, które wciąż zachodzą.** Mimo że w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych tempo restrukturyzacji uległo osłabieniu, w wielu firmach wciąż zachodzą istotne zmiany, a ostatnio ich tempo narasta. Zmiany, jakkolwiek kosztowne i zazwyczaj nie lubiane, nie są dla przedsiębiorstw nowością. Masa krytyczna została już przekroczona, „maszyna ruszyła i jedzie” i podstawowym problemem nie jest teraz inicjowanie zmian, ale właściwe nimi sterowanie, co jest jednak równie trudne. W tym przypadku na korzyść przedsiębiorstw przemawia wspomniane wcześniej „niezamrożenie” zmian.

■ **Korzystniejsze warunki zewnętrzne.** Mimo że otoczenie ma wciąż burzliwy charakter, wydaje się być one znacznie przyjaźniejsze i lepiej rozpoznane niż przed dziesięciu laty. Część zmian w otoczeniu jest sygnalizowana, utrwaliły się też i umocniły niektóre jego elementy niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw (np. sektor bankowy, telekomunikacja). Odtworzone albo zbudowane od nowa zostały zaburzone wcześniej relacje z dostawcami oraz kanały dystrybucji.

Pod pewnymi względami dzisiejsza sytuacja przedsiębiorstw jest jednak wciąż trudna a nawet trudniejsza.

■ **Zużycie prostych rezerw.** Jak wcześniej wspomniano, większość przedsiębiorstw nie dysponuje już znacznymi „rezerwami restrukturyzacyjnymi”. Zmiany nie mogą więc ograniczać się do prostych cięć i oszczędności, które były często z powodzeniem stosowane przez ostatnie lata. Menedżerowie są zmuszeni do znalezienia innych niż uprzednio źródeł finansowania zmian.

■ **Silna presja konkurencji.** Zarówno krajowa, jak i zagraniczna konkurencja nie pozwala obecnie na popełnianie błędów w procesie restrukturyzacji. Każdy taki błąd może oznaczać utratę miejsca na rynku i wypadnięcie z gry. Przedsiębiorstwa nie tylko muszą wprowadzać zmiany, ale muszą to być właściwe zmiany, wdrażane we właściwy sposób i to za pierwszym razem.

■ **Brak pomocy zewnętrznej.** W zasadzie, pomijając niektóre branże, przedsiębiorstwa nie mogą liczyć na istotną zewnętrzną pomoc w procesach zmian. Nie ma co liczyć na nowe inicjatywy podobne do ustawy oddłużeniowej. Negocjowane przystąpienie Polski do Unii Europejskiej zaowocuje raczej dalszym otwieraniem polskiego rynku i zmniejszeniem możliwości działań polskich władz. W związku z tym w najbliższych latach należy spodziewać się raczej dalszego nasilenia konkurencji na polskim rynku.

Obserwacja obecnych optycznym polskich firm skłania do umiarkowanego optymizmu. Bolesny proces ograniczania zatrudnienia przy jednoczesnym zwiększeniu produkcji oznacza wzrost wydajności pracy. Być może sprawi to, że produkty i usługi polskich firm będą bardziej konkurencyjne na krajowym i zagranicznych rynkach. Wzrost dostępności edukacji menedżerskiej a także przepływ kadr między przedsiębiorstwami ułatwią upowszechnianie wiedzy i popularyzowanie najlepszych praktyk zarządzania. Widoczne są również pierwsze oznaki wychodzenia przedsiębiorstw

poza dotychczasowe rynki i próby szerszej promocji niektórych polskich firm i marek. Czy są to oznaki trwałej poprawy i rozwoju, okaże się w najbliższych latach.

Jacek Pasieczny

PRZYPISY

- ¹⁾ Mimo że menedżerowie dostrzegają potrzebę wychodzenia na rynki zagraniczne – patrz E. KARPOWICZ, J. SZABAN, B. WAWRZYŃIAK, *Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych*, [w:] *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, pod red. B. WAWRZYŃIAKA, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 239.
- ²⁾ K. LEWIN, *Group Decision and Social Change*, [w:] E.E. MACCOBY, T.M. NEWCOMB, E.L. HARTLEY, eds., *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, s. 163–226, za: W.W. BURKE, *Organization Development. A Process of Learning and Changing*, second edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1994, s. 55.
- ³⁾ Patrz np. W.W. BURKE, *Organization Development. A Process of Learning and Changing*, second edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1994, s. 150.
- ⁴⁾ Patrz np. J. MURDOCH, T. MARSDEN, J. BANKS, *Quality, Nature and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector*, „Economic Geography”, April 2000, Volume 76, Clark University, Worcester Massachusetts, USA.
- ⁵⁾ Cechy strategii defensywnych wymieniają m.in. A. THOMPSON, A. STRICKLAND, *Strategic Management. Concepts and Cases*, eleventh edition, McGraw-Hill 1999, s. 169–170.
- ⁶⁾ Zjawisko to ma miejsce nie tylko w Polsce, pisze o tym m.in. W.W. BURKE [w:] *The New Agenda for Organization Development*, „Organizational Dynamics”, New York, Summer 1997, Vol. 26, s. 6–13.
- ⁷⁾ Oczywiście techniki te mają również swoje zalety i są powszechnie stosowane przez wiele przedsiębiorstw na całym świecie. Niektóre z nich, np. *outsourcing* są w udany sposób stosowane przez przedsiębiorstwa w takich obszarach działalności, jak: marketing, rachunkowość, zarządzanie personelem, zaopatrzenie, transport, logistyka, badania i rozwój – patrz J.B. QUINN [w:] *The New Engine of Growth*, „Sloan Management Review”, Summer 2000, Volume 41, s. 13–27.
- ⁸⁾ Patrz np. A. LAM, *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework*, „Organizational Studies”, 21. 2000 Issue 3, s. 487–513.
- ⁹⁾ O podwójnej pętli uczenia się pisze G. Morgan [w:] *Images of Organization*, second edition, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997, s. 86–100.
- ¹⁰⁾ „Odgórnie”, nakazowe zarządzanie oraz blokowanie komunikacji są uważane przez niektórych autorów za „zabójców wprowadzania strategii i organizacyjnego uczenia się” – patrz M. BEER, R.A. EISENSTAT, *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, „Sloan Management Review”, Summer 2000, Volume 41, Number 4, s. 29–40.
- ¹¹⁾ W istocie pracownicy niezbyt chętnie korzystają z tego typu rozwiązań, wg niektórych badań pracownicy pięciokrotnie częściej korzystają z porad innych pracowników, niż z innych źródeł informacji – patrz R. CROSS, L. BARRID, *Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory*, „Sloan Management Review”, Spring 2000, Volume 41, Number 3, s. 69–78.
- ¹²⁾ I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The Knowledge – Creating Company*; New York: Oxford University Press, 1995 za: T. DAVENPORT, L. PRUSAK, *Working Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, s. 60.
- ¹³⁾ T. DAVENPORT, L. PRUSAK, *Working Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press, 1988, s. 58.

Autor jest doktorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Metody i procedury szacowania wartości podmiotów gospodarczych...

Pod redakcją naukową Ryszarda Borowieckiego

Akademia Ekonomiczna w Krakowie
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Kraków 2001

Merytoryczną podstawę dla przygotowania niniejszej publikacji, stanowiącej formę prezentacji całościowego Raportu z przeprowadzonych badań w ramach grantu KBN, stanowiły zarówno wszechstronne dociekania i studia literaturowe, jak i badania oraz analizy empiryczne, a także doświadczenia praktyczne zdobyte przez autorów w toku współpracy z praktyką gospodarczą oraz rzeczoznawcami majątkowymi.

Do niniejsze publikacji dołączono w formie Aneksu przykład wyceny podmiotu gospodarczego wykorzystany do testowania opracowanego programu komputerowego, jak również wydruk komputerowy Raportu z wyceny przedsiębiorstwa sporządzonego przy wykorzystaniu tego programu.

Ze wstępu