

Zarządzanie informacją w warunkach kryzysu przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2003.03.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (758), 2003, ss. 14-16

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach przechodzenia od gospodarki centralnie zarządzanej do gospodarki rynkowej wymaga ciągłej i szerokiej analizy otoczenia, która jest procesem obserwowania otoczenia w celu identyfikacji obecnych i przyszłych zagrożeń i szans, mogących mieć wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do osiągania zamierzonych celów¹⁾. Owa zdolność przejawia się w utrzymaniu działalności przedsiębiorstwa na takim poziomie atrakcyjności dla klientów i konkurentów, który pozwala na postrzeganie go jako przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Zatem o konkurencyjności (atrakcyjności) decyduje wiele czynników, pochodzących zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa państwowe w Polsce już od dłuższego czasu znajdują się w bardzo trudnej sytuacji, często określanej kryzysem. Powodem tego stanu jest niewątpliwie specyfika i pozycja ekonomiczno-finansowa oraz rynkowa branż w gospodarce, wielkość popytu efektywnego na produkcję i usługi, konkurencja na rynku, wielkość i struktura aktywów oraz stopień ich efektywnego wykorzystania, zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej, polityka budżetowa i celna rządu. Dlatego należy podjąć działania związane z przeobrażeniami w systemie gospodarki polskiej określane mianem restrukturyzacji.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw stanowi ogromny problem naszej gospodarki, gdyż istnieją dwie przeciwstawne opcje. Według jednej branże strategiczne, takie jak: energetyka, przemysł zbrojeniowy, hutnictwo czy górnictwo, powinny być dalej zorganizowane w formie przedsiębiorstw państwowych. Według drugiej powinny być zrestrukturyzowane i przynajmniej częściowo sprywatyzowane, ponieważ tylko w ten sposób można polepszyć ich efektywność, zapewnić dopływ obcego kapitału, zwiększyć stopień konkurencyjności na rynkach światowych²⁾. Mimo ogromnych niekiedy różnic w pozycji startowej do restrukturyzacji, wspólną troską przedsiębiorstw powinien być skuteczny i korzystny przebieg tych procesów w obliczu szybko zmieniającego się otoczenia, co wiąże się z potrzebą racjonalnego, zarówno w sensie rzeczowym, jak i metodologicznym, podejścia do tych skomplikowanych procesów przemian strukturalnych i świadomościowych.

Wśród wielu znanych definicji restrukturyzacji, zarówno polskich, jak i zagranicznych, na szczególną uwagę zasługują te najbardziej ogólne, gdyż dzięki nim można szerzej spojrzeć na zagadnienie zmiany w ujęciu celu. Celem zaś ma być według Bickslera, Chena oraz Myersa wzrost wartości przedsiębiorstwa, poprzez właściwy wybór strategii działania³⁾. Proces ten

prowadzi do szeroko zakrojonych działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie jest on zależny od sytuacji ekonomicznej i pozycji na rynku, gdyż w przypadku przedsiębiorstw o dobrej lub bardzo dobrej efektywności działania będzie wpływał na dalsze podwyższanie wartości, a podmiotom o słabej pozycji rynkowej lub znajdujących się w warunkach kryzysu pozwoli przywrócić utraconą pozycję i reputację.

W przypadku polskich przedsiębiorstw należy stwierdzić, że już od początku lat 90. XX wieku podjęto działania zmierzające do umocnienia i rozwoju, bądź naprawy, w zależności od potrzeb, przedsiębiorstw państwowych. Wybierano różne drogi przekształceń, wśród których pierwszoplanową rolę pełniły przekształcenia własnościowe. Kierunki oraz zasady postępowania prywatyzacyjnego zostały oparte o akty prawne, takie jak:

- ustawę z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych (Dz.U. z 1991 r. nr 18, poz. 80),
- ustawę z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298 z późniejszymi zmianami),
- ustawę z dnia 30 kwietnia 1993 roku o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz.U. z 1993 r. nr 44, poz. 202),
- ustawę z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1996 r. nr 118, poz. 561 z późniejszymi zmianami).

Na podstawie wyżej wymienionych ustaw stosuje się trzy zasadnicze procedury dla przedsiębiorstw państwowych, które polegają na:

- komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego,
- prywatyzacji,
- likwidacji przedsiębiorstwa ze względów ekonomicznych.

Na przestrzeni 12 lat dynamika tych przekształceń kształtowała się różnie (tabela). Pierwsze lata były dla przedsiębiorstw państwowych najbardziej bogate w doświadczenia z procesu przekształceń własnościowych. Objęły one wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od sekcji i działów Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Budzi jednak niepokój liczba przedsiębiorstw podanych likwidacji z mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych (1777) oraz zlikwidowanych (840). Niepokój ten wywołany jest brakiem odpowiedzi na pytanie o przyczynę tego postępowania. Jeżeli narastający kryzys na przestrzeni lat lub miesięcy nie jest monitorowany, a tym bardziej diagnozowany, to w gospodarce wolnorynkowej żadne przedsiębiorstwo nie może

przetrwają. Tym samym jego produkty stają się mało konkurencyjne, świadczone usługi nie zaspokajają oczekiwanych potrzeb, a zarządzanie przedsiębiorstwem jest pozbawione efektywności.

Jedynie wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania, opartych na przepływie informacji, pozwala nadążać za dynamicznie zmieniającym się otoczeniem.

Punktem wyjścia jest opracowanie diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa, polegającej na rejestracji i analizie informacji dotyczących celowo wyodrębnionych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, a także rozpoznaniu słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla jego rozwoju w przyszłości (rysunek).

Jedną z możliwych wersji podejścia do analizy i systematycznych ocen stanu i sytuacji przedsiębiorstwa jest podział na:

- **produkty i rynki** – bada się tutaj tzw. wejście i wyjście przedsiębiorstwa, w tym transakcje i transakcyjne siły dostawców i odbiorców oraz np. produkty substytucyjne;
- **potencjał wytwórczy** – należy przeprowadzić analizę zdolności produkcyjnej i stopnia jej efektywnego wykorzystania, majątku produkcyjnego i jego stopnia zużycia ekonomicznego, technicznego, stosowania technologii oraz planowania strategii inwestowania;
- **organizację i zarządzanie** – przedmiotem analizy są między innymi: struktura organizacyjna i jej dostosowanie do realizacji celów i zadań, podział kompetencji, zdolność i kwalifikacje pracowników;
- **finanse** – określa się pozycję finansową przedsiębiorstwa w różnych aspektach i przekrojach analitycznych (majątek i źródła jego sfinansowania, płynność finansową, sprawność wykorzystania zasobów);
- **ochronę środowiska** – dokonuje się oceny ewentualnych ograniczeń ekologicznych dla rozwoju przedsiębiorstwa, poprzez analizę rozmiarów i struktury kosztów ochrony środowiska, kadr ekologicznych oraz niezbędnych przedsięwzięć inwestycyjnych w tej dziedzinie⁴⁾.

W związku z tym przedsiębiorstwa mogą być sklasyfikowane według różnorodnych kryteriów, np. wielkości czy typu własności, na te, które są nastawione głównie na zysk, a także na takie, w których zysk nie jest celem podstawowym, czyli przedsiębiorstwa użyteczności publicznej.

Można przyjąć, że „cel przedsiębiorstwa jest rozumiany jako pewien pożądaný przyszły stan rzeczy, ukierunkowujący i wyznaczający jego strukturę”⁵⁾.

Klasyfikację celów firmy cechuje duża różnorodność. Sens istnienia przedsiębiorstwa wyraża jego misja. W niej zawierają się cele krótkookresowe i długookresowe. Podział celów, ze względu na misję, może być także rozpatrywany pod kątem strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, po określeniu misji, jaką powinno spełniać, należy wskazać cele główne w pierwszej kolejności, a następnie cele pośrednie. Dzięki takiemu ujęciu problemu działalności podmiotu gospodarczego, zostaje zbudowana hierarchia celów pośrednich, takich jak: ekonomiczne, społeczne, techniczno-produkcyjne, ekologiczne, a także regionalne. Realizację działań pośrednich wymuszają cele podrzędne, np. w celach ekonomicznych: poprawa rentowności, innowacyjność, poprawa pozycji na rynku, określenie możliwości długookresowego i krótkookresowego zysku, a w celach ekologicznych: aktywizacja regionu w kierunku proekologicznym, ochrona i odnowa środowiska, racjonalne wykorzystanie zasobów przyrody.

W momencie zebrania wszystkich niezbędnych informacji należy podjąć działania mające na celu przygotowanie i wdrożenie najlepszego programu restrukturyzacji. Wybór i realizacja tego programu stawia przed kadrą menedżerską kolejne wyzwanie. Jest nim zbudowanie systemu monitoringu i kontroli opartego na permanentnej ocenie poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa i wskazywaniu miejsc mogących mieć pośredni, a niekiedy bezpośredni wpływ na pogorszenie pozycji rynkowej podmiotu.

Tab. Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w latach 1990–I półrocze 2002

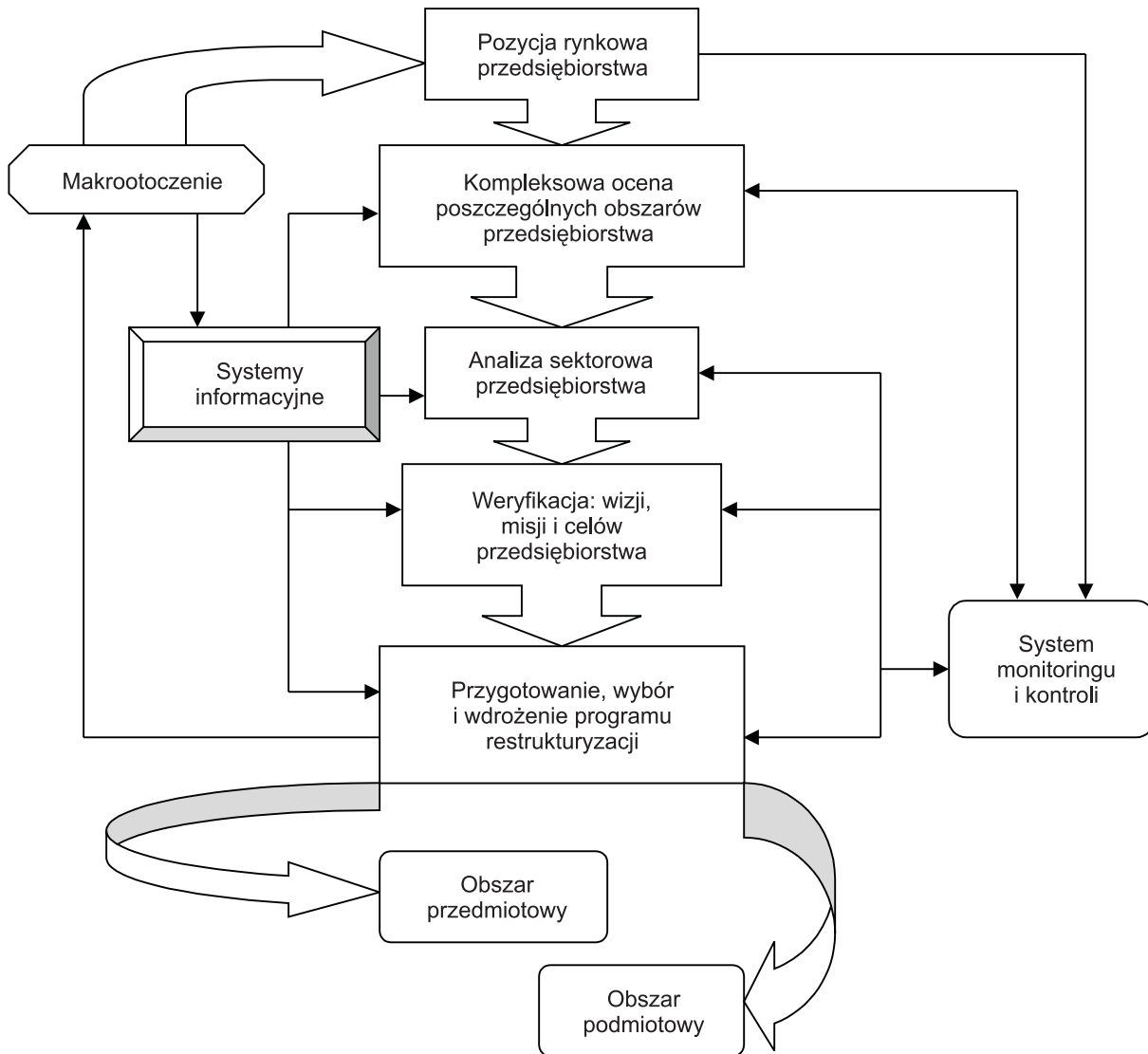
Wyszczególnienie	1990–1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Pierwsze półrocze 2002
Przedsiębiorstwa objęte procesem przekształceń	1258	1402	1271	803	501	363	298	270	309	253	157	56
Komercjalizacja	308	173	156	221	246	131	49	91	96	45	13	1
Spółki sprywatyzowane pośrednio (kapitałowo)	30	22	46	36	25	24	41	16	16	21	32	12
Prywatyzacja bezpośrednia z mocy ustawy o ppp lub ustawy o kipp	416	246	203	120	113	146	186	124	160	149	92	24
Sprywatyzowane bezpośrednio	243	305	215	158	127	184	158	128	146	142	56	25
Likwidacja z mocy ustawy o pp	534	263	294	155	133	85	63	55	53	59	52	31
Zlikwidowane	33	90	103	92	108	110	102	72	50	47	13	20

ustawa o pp – ustawa o przedsiębiorstwach państwowych

ustawa o ppp – ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

ustawa o kipp – ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Źródło: opracowanie na podstawie *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w I półroczu 2002 roku*, GUS, Warszawa 2002, s. 24.



Rys. Etapy przepływu informacji w przedsiębiorstwie w procesie restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne.

Budowa takiego modelu pozwala na osiągnięcie sprzężenia zwrotnego między otoczeniem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, a jego pozycją rynkową.

Budowa systemów informacyjnych, jako systemów wczesnego ostrzegania, jest jak widać dość kłopotliwa, a także bardzo kosztowna. Wymaga od kadry menedżerskiej dużego zaangażowania w ciągłe analizy zarówno otoczenia, jak i przedsiębiorstwa. Wysiłek kadry menedżerskiej i nakłady ponoszone w celu zbudowania systemu monitorowania kluczowych obszarów w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu są bardzo poważne. W dłuższym okresie efekty działania systemu informacyjnego będą wprawdzie nie zawsze mierzalne, ale z całą pewnością zrekompensują koszty jego wprowadzenia. Podstawowym efektem tego systemu ma być przetrwanie przedsiębiorstwa oraz jego rozwój. Pozwoli to również na szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, które są głównym źródłem zagrożeń. O skali problemu świadczy liczba 2617 przedsiębiorstw poddanych procesowi likwidacji, z których znaczna część została ostatecznie zlikwidowana. Upowszechnienie wśród istniejących przedsiębiorstw systemów monitorowania zagrożeń przynieść może istotne

zmniejszenie liczby zagrożonych przedsiębiorstw, mimo wzrostu konkurencji i niekorzystnych zjawisk w gospodarce.

Piotr Bartkowiak, Jerzy Lech Czarnota

PRZYPISY

- 1) C.S. CERTO, J.P. PETER, *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House Business Division, New York 1988, s. 30.
- 2) R. KRUPSKI, J. WŁODARCZYK, *Metody generowania i wyboru wariantów prywatyzacji i restrukturyzacji branż przemysłowych na przykładzie energetyki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 1994.
- 3) Por. D. HURRY, *Restructuring in the Global Economy. The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 70 i dalsze.
- 4) M. PANKOWSKI, *Restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa w procesie przekształceń własnościowych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, Poznań, 1994, s. 43.
- 5) Praca zbiorowa pod redakcją H. BIENIOKA, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I: Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, s. 106.

Autorzy – dr P. Bartkowiak i dr J. L. Czarnota są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.