

Kryspin Karczmarszuk

**STRATEGIE DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTW
W NARODOWYCH FUNDUSZACH INWESTYCYJNYCH**

1. WPROWADZENIE

Przed 1990 r. państwowe przedsiębiorstwa działały w warunkach, które można najkrócej scharakteryzować jako „produkt” zetatyzowanych i upolitycznionych stosunków nakazowo-rozdzielczych. Legitymizowały one zarówno wewnętrzne reguły działania jak i ich bezpośrednie otoczenie. W tych okolicznościach nie istniała potrzeba działań strategicznych ze strony przedsiębiorstw. Logicznym następstwem splotu tych warunków była niska efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw państwowych w relacjach międzynarodowych.

Sytuacja zaczęła dramatycznie się zmieniać na niekorzyść przedsiębiorstw w momencie rozpoczęcia procesu reformy gospodarczej. Towarzyszyły mu – zwłaszcza w pierwszych dwóch latach – rozległe i głębokie zmiany w otoczeniu organizacyjnym. Miały one głównie na celu jego urynkowanie w postaci przebudowy cen, finansów publicznych, zaopatrzenia, handlu zagranicznego itp. Dzięki temu państwowe przedsiębiorstwa stawały się samodzielnymi jednostkami decyzyjnymi, zdanymi na dojrzewające siły rynku w postaci konkurencji. Przed bankructwem mogła je ochronić jedynie zmiana dotychczasowego sposobu działania, czyli otwarcie się na swoje otoczenie. W ten sposób zostały zmuszone do zabiegania i konkurowania w swoim otoczeniu o krytyczne zasoby. Pojawiła się naturalna potrzeba działań strategicznych.

Jednym z podstawowych problemów dla ich przetrwania stała się podaż krytycznych zasobów. Ich zdobycie wymagało wchodzenia w zależności kooperacyjne z zewnętrznymi instytucjami, przez co rozpoczynał się nieunikniony proces przekształceń, czyli przechodzenia przedsiębiorstw państwowych od zhierarchizowanego systemu zarządzania do zarządzania strategicznego, generowanego przez konkurencję rynkową. Od tego momentu rozpoczynał

się długotrwały proces zmian zależności organizacyjnych i mechanizm nimi zarządzający. Jeśli bowiem w poprzednim okresie wyraźnie dominowały zależności typu wertykalnego generowane przez centralnego planistę, to obecnie w wyniku uruchamiania się mechanizmów rynkowych wzrastało znaczenie zależności horyzontalnych. Wszechobecna ideologia w zarządzaniu przedsiębiorstwami musiała ustąpić miejsca niezłomnym prawom rynku, przez co zaczęły one działać w sytuacji permanentnego zagrożenia i nieuchronnego upadku.

Wdrażanie mechanizmów rynkowych zmieniało całkowicie dotychczasowy sposób funkcjonowania kadry zarządzającej. Musiała ona przejść z działań o charakterze kontrolnym do budowania strategii organizacyjnych stosownie do warunków, w których przedsiębiorstwo zmuszone było działać. „Gdy zmienia się otoczenie, a wyniki produkcyjne są niezadowolające i spadają, zasadniczym zadaniem kadry kierowniczej jest interweniować w procesy zobowiązań i wymiany, aby przeorientować charakter związków ze środowiskiem”¹. Ten typ działań wymaga od kadry zmiany podstawowych założeń co do kryteriów podejmowania decyzji. Jednym bowiem z istotnych wymagań staje się umiejętność rozpoznawania środowiskowych uwarunkowań i szybkiego reagowania na nie przez podejmowanie strategicznych decyzji. W tej sytuacji rodzi się pytanie, czy kadra zarządzająca państwowymi przedsiębiorstwami jest w stanie podejmować strategiczne decyzje przez dostosowanie działalności firm do zmieniających warunków otoczenia? Jeśli tak, jakie to są strategie?

Odpowiedź na tak postawione pytania zostanie udzielona na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród 512 (zwroty otrzymano z 219, tj. 42%) przedsiębiorstw zakwalifikowanych do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI) w czterech transzach. Powołane do życia ustawą z dnia 30 kwietnia 1993 r. NFI miały na celu instytucjonalne wsparcie przedsiębiorstw w zakresie ich restrukturyzacji. Są to fundusze typu *ventures capital*, czyli podwyższonego ryzyka. Angażują się kapitałowo w przedsiębiorstwa wymagające restrukturyzacji. Dzięki NFI przedsiębiorstwa będą mogły szybciej przekształcić się i następnie dostosować swoje funkcjonowanie do warunków rynkowych. W czterech transzach zakwalifikowano 512 przedsiębiorstw do NFI, które następnie przekształcono w spółki Skarbu Państwa. Warunkiem znalezienia się w funduszach była „przyzwoita” sytuacja ekonomiczna, choć Ministerstwo Przekształceń Własnościowych przed rozpoczęciem sprzedaży świadectw udziałowych przyznało, że 154 z nich przynosiło wciąż straty.

¹ E. Romanelli, M. Tushman, *Executive Leadership and Organizational Outcomes: An Evolutionary Perspective*, [w:] D. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, JAI Press, Greenwich, CT, 1988, s. 130.

2. PROBLEMATYKA STRATEGII ORGANIZACYJNYCH – KWESTIE TEORETYCZNE

Badania empiryczne nad strategią datują się od początku lat sześćdziesiątych, kiedy to A. J. Chandler² w swoich studiach historycznych nad rozwojem firm wykorzystał pojęcie strategii do opisu zmian, jakie dokonały się w nich na przestrzeni wielu lat. Do strategii zaliczył wszystkie te działania, które zmierzały do „określenia podstawowych długoterminowych dążeń i celów firmy, przyjmowały odpowiednią procedurę działań i dokonywały stosownej alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów”³. Definicja ta jest jednak stosunkowo szeroka, gdyż obejmuje wiele kwestii – od celu przez procedury do ich realizacji.

Zakresy semantyczne późniejszych definicji są o wiele węższe, najczęściej ograniczono się w nich do jednej kwestii, np. za strategię uznaje się „zasadę prezentującą obecny i planowany rozwój zasobów oraz interakcje ze środowiskiem dla osiągnięcia celów”⁴. Ta ostatnia kwestia, zakładająca stworzenie logiki powiązań organizacji z jej otoczeniem przez ukierunkowanie rozwoju jej zasobów, znajduje swoje odbicie w wielu definicjach⁵. Dla lepszego uwypuklenia tej kwestii, Mintzberg⁶ dokonał rozróżnienia na strategię planowaną i strategię realizowaną. Ta pierwsza jest formułowana przed podjęciem decyzji, gdy organizacja bada swoje otoczenie, analizuje swoje silne i słabe strony, określa swoje miejsce w grze rynkowej. Takiemu normatywnemu widzeniu strategii przeciwstawia autor jej praktyczne możliwości realizacji podkreślając, że jest ona w istocie „wzorem w strumieniu decyzji i działań”⁷. Praktycznym wyrazem tego wzoru jest struktura organizacyjna, której zasadniczym celem jest generowanie stosownych działań. Dlatego istotnym zagadnieniem jest rozpatrzenie wzajemnych powiązań między strategią a strukturą organizacyjną. W literaturze przedmiotu większość prac badawczych koncentrowała się tylko na analizie tych związków, traktując każdą zmienną jako kategoryjną, bez głębszego wnikania w naturę tych zależności. Natura ich może przybierać charakter podmiotowej kreatywności, gdy na podstawie sformułowanej strategii organizacyjnej tworzy się odpowiedni kształt struktury organizacyjnej i strukturalnej determinacji, gdy struktura organizacyjna wymusza zmiany w formułowaniu strategii organizacyjnej.

² R. Chandler, *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge MA, 1962.

³ Tamże, s. 13.

⁴ C. W. Hofer, D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, New York, 1978, s. 25.

⁵ J. F. Dent, *Strategy, Organization, and Control: Some Possibilities for Accounting Research*, „Accounting Organization and Society”, 1990, vol. 15, s. 5.

⁶ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1978.

⁷ Tamże, s. 935.

We wspomnianej już historycznej analizie Chandlera⁸ nacisk został położony na ten pierwszy aspekt, gdy strategii przypisano znaczenie strukturotwórcze. Przyjęta teza zakładała, że efektywna dywersyfikacja rynku wymaga zdecentralizowanej struktury dywizjonalnej. Natomiast brak jej prowadzi do prostej scentralizowanej struktury wertykalnie zintegrowanej. W ten sposób związek między strategią a strukturą przyjmuje hierarchiczny układ, w którym strategia generuje odpowiednią strukturę organizacyjną.

W badaniach empirycznych kwestię tę operacjonalizowano czasem w postaci czynników głównych i peryferyjnych⁹. Zmiany w tych pierwszych wymuszają potrzebę adaptacji tych drugich, natomiast modyfikacje w peryferyjnych niekoniecznie muszą generować zmiany w czynnikach głównych¹⁰.

Przyczynowy charakter tej zależności jest zdeterminowany ekonomiczną efektywnością. Dowiódł tego Chandler¹¹ w swojej analizie historycznej, gdy wykazał, że ekspansja rynkowa firmy tworzy potrzebę nowej administracyjnej efektywności. Rozwój nowych struktur organizacyjnych pozwala zaspokoić nowe potrzeby technologiczne, finansowe i personalne¹².

Bardziej pogłębioną teoretyczną analizę w tej kwestii przedstawił Williamson¹³ w swoim modelu kosztowej transakcji. Dla niego wybór strukturalnej formy organizacyjnej jest zdeterminowany nie tyle efektywnością ze względu na dany cel, ale efektywnością ze względu na wybór celu¹⁴. Zdegradowanie wewnętrznej efektywności przez brak dostosowania między strategią a strukturą może zniekształcić „[...] charakter procesu podejmowania decyzji, w którym preferuje się inne cele, niż cele skierowane na zysk”¹⁵.

W latach siedemdziesiątych dostrzeżono, że stosunki między strategią a strukturą są wzajemnie skorelowane i struktura także może mieć istotny wpływ na kształtowanie strategii organizacyjnej firmy¹⁶. Zmiany w strukturze mogą prowadzić do zmian w formułowaniu strategii organizacyjnych. Przy rozpatrywaniu tego typu zależności zwraca się głównie uwagę na kwestie poznawcze kadry kierowniczej. Zakłada się bowiem, że zmiany w zarządzaniu są uwarunkowane przez ich procesy poznawcze, jak np.: postrzeganie świata, systemy wartości, struktura wiedzy itp., a także przez ich kierownicze

⁸ R. Chandler, *op. cit.*

⁹ Por. M. Hannan, J. Freeman, *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1983, Vol. 49, s. 149–164.

¹⁰ Tamże, s. 157.

¹¹ R. Chandler, *op. cit.*

¹² Tamże, s. 16.

¹³ O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, 1975.

¹⁴ Tamże, s. 132.

¹⁵ Tamże, s. 133.

¹⁶ R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974; H. Mintzberg, *op. cit.*

umiejętności¹⁷. Typowym przykładem takich związków jest np. proces decentralizacji, który wymusza zmiany w stylu zarządzania menedżerów.

Zatem jeśli rozpatrujemy naturę wzajemnych zależności między strategią i strukturą, to odwołujemy się bądź do kryteriów efektywności, gdy strategia generuje strukturę, bądź do ewolucji poznawczych kompetencji kadry zarządzającej, gdy struktura generuje strategię. Właśnie Amburgey i Danzin¹⁸ dostarczyli empirycznych dowodów na istnienie wzajemnych zależności między strategią a strukturą organizacyjną. Wzajemność nie oznacza jednak ich zrównoważenia. Zależności przybierają bowiem hierarchiczny układ, w którym strategia bardziej determinuje strukturę niż odwrotnie.

3. TYPOLOGIA STRATEGII ORGANIZACYJNYCH

Kluczowe miejsce w badaniach nad strategiami organizacyjnymi zajmuje kwestia ich typologii. W literaturze z tego zakresu wyróżnia się kilka znanych typologii strategii organizacyjnych¹⁹. Wszystkie one w zasadzie odwołują się do rynku jako punktu odniesienia, co pozwala zróżnicować poszczególne firmy w zakresie rozpiętości ich działań na tym rynku²⁰. Przedsiębiorstwa mogą bowiem działać na jednym wybranym segmencie rynku lub wielu różnorodnych segmentach. Czasem także w typologiach uwzględnia się jeszcze kwestię „agresywności” firm pod względem pozyskiwania nowych zasobów lub efektywności wykorzystania już istniejących środków.

Wszystkie te kwestie zostały uwzględnione w typologii strategii organizacyjnych, zaproponowanej przez Milsa i Snowa²¹. Stworzyli oni na podstawie analizy empirycznej, przeprowadzonej w różnych branżach przemysłu, użyteczne narzędzie do badania typów strategii. Wyróżnili cztery typy strategii: (1) obronną, (2) poszukiwawczą, (3) analityczną oraz (4) bierną. Taka typologizacja pozwala zróżnicować organizacje ze względu na ich

¹⁷ S. Kiesler, K. Sproull, *Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition*, „Administrative Science Quarterly” 1982, vol. 27, s. 548–570.

¹⁸ T. L. Amburgey, T. Danzin, *As the Left Foot Follows the Right? The Dynamic of Strategic and Structural Change*, „Academy of Management Journal” 1994, vol. 37, s. 1427–1452.

¹⁹ R. Miles, C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978; M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.

²⁰ E. Romanelli, *Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on Early Survival*, „Administrative Science Quarterly” 1989, Vol. 34, s. 369–387.

²¹ R. Miles, C. Snow, *op. cit.*

zdolności w zakresie konkurowania na rynku o krytyczne zasoby. Dla przykładu pewne organizacje mogą być efektywne w zakresie rozwoju badań nad nowymi wyrobami i poszukiwania dla nich nisz na rynku, podczas gdy inne dysponują większą efektywnością w zakresie zarządzania produkcją i kosztami.

W dalszym opisie poszczególnych strategii odwołano się także do typologii zaproponowanej przez Hrebiniaka i Joyce'a²², którzy wyróżnili cztery formy adaptacji przedsiębiorstw ze względu na naturę związków, jakie zachodzą między parametrami otoczenia a możliwościami strategicznych wyborów działań przez kadre zarządzającą.

Strategia obronna. Jej charakter jest bardzo silnie zdeterminowany przez warunki otoczenia przedsiębiorstw (środowiskowy determinizm). Środowiskowe ograniczenia powodują, że firma jest zmuszona do skoncentrowania swoich działań wewnątrz organizacji, których celem jest kontrola kosztów wytwarzania przez doskonalenie zarządzania produkcją i finansami. Do realizacji tych zadań wykorzystuje prostą strukturę unitarną charakteryzującą się wysokim stopniem scentralizowania, w której dominuje planowanie i kontrola. Ta forma organizacyjna była dominującą w XIX w.

Strategia poszukiwawcza. Pojawia się w sytuacji, w której występują niewielkie ograniczenia ze strony warunków otoczenia, co z kolei sprzyja zróżnicowaniu działań. „Bogate” otoczenie z wieloma potencjalnymi niszami nie ogranicza możliwości wyboru działań, natomiast sprzyja prowadzeniu badań i analiz nad nowymi wyrobami oraz umożliwia poszukiwanie dla nich nowych rynków zbytu. Rozwijanie prac badawczych i analiz rynkowych staje się możliwe dzięki zdecentralizowanej strukturze organizacyjnej, która wykazuje mniejszą potrzebę kontroli dyskrecyjnych działań.

Strategia analityczna. Jest typem strategii hybrydowej, łączącej w sobie dwie poprzednie zależnie od warunków otoczenia i możliwości wyboru działań przez firmę. Przedsiębiorstwo stosownie do sytuacji wykorzystuje jedną lub drugą. Strategię obronną adaptuje w celu zwiększenia efektywności produkcji, natomiast poszukiwawczą do udoskonalenia istniejących innowacji, które są rozwijane przez inne firmy. W tym celu wykorzystuje zespoły inżynierów do modyfikacji nowego produktu, tak aby móc produkować go efektywnie dzięki istniejącej technologii. Wykorzystuje się w niej głównie matrycową strukturę organizacyjną.

Strategia bierna. Pojawia się w sytuacji niewielkiego wpływu warunków otoczenia, a nawet jego braku na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. „Ubogie” otoczenie nie stwarza ani też nie pobudza firmy do podejmowania efektywnych działań. Za ten stan obarcza się odpowiedzialnością kadre zarządzającą,

²² L. G. Hrebiniak, W. F. Joyce, *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly” 1985, Vol. 20, s. 336–349.

której przypisuje się nieudolność w kwestii rozwoju odpowiednich struktur organizacyjnych i sposobów zarządzania. Tego typu strategia nie prowadzi w zasadzie do przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych.

Scharakteryzowane cztery typy strategii organizacyjnych traktowano w badaniach empirycznych jako zmienne zależne. Spośród nich prezesi firm lub ich zastępcy mieli dokonać wyboru tej, którą stosują (lub jest im najbliższa) w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przeprowadzony w taki sposób pomiar strategii miał charakter skali nominalnej.

4. WYMIARY OTOCZENIA ORGANIZACYJNEGO

Otoczenie organizacyjne jest istotnym elementem w trakcie tworzenia strategii organizacyjnych. W literaturze przedmiotu analizuje się go z różnych punktów widzenia²³. Wyróżnia się tu w zasadzie dwie perspektywy²⁴. Jedna z nich odwołuje się do otoczenia jako źródła informacji, z którego menedżerowie organizacji generują dane niezbędne do podejmowania strategicznych działań²⁵. Druga natomiast traktuje otoczenie jako źródło trudnych do zdobycia zasobów, o które system organizacyjny musi zabiegać dla swojego przetrwania²⁶.

Obie perspektywy w badaniach empirycznych są najczęściej operacjonalizowane w postaci trójwymiarowego konstruktów, obejmującego trzy aspekty otoczenia przedsiębiorstw: (1) dynamikę, (2) konkurencyjność oraz (3) złożoność. Wówczas dynamika i złożoność otoczenia wiążą się z perspektywą niepewności informacyjnej, natomiast konkurencyjność z perspektywą uzależnienia od krytycznych zasobów. Takie podejście pozwala lepiej zrozumieć wpływ każdego parametru otoczenia na kształtowanie się strategii organizacyjnej firmy. Każdy bowiem z parametrów oddziałuje na proces postrzegania kadry zarządzającej i decyduje ostatecznie o charakterze strategii organizacyjnej.

Wszystkie trzy parametry otoczenia zoperacjonalizowano w badaniach empirycznych do ośmiu segmentów w postaci percepcyjnego konstruktów obejmującego z jednej strony techniczne aspekty otoczenia w postaci

²³ Zob. W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3 ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1992.

²⁴ Por. J. J. Tan, R. J. Litschert, *Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, s. 1–20.

²⁵ Por. P. D. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organizations and Environments*, Harvard Business School Press, Boston 1967.

²⁶ Por. J. Pfeffer, G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York 1978.

czynników technicznych (nowe technologie, innowacje i środki pracy), dostawców (źródło zaopatrzenia, surowce, narzędzia), odbiorców (detaliści, hurtownicy, konsumenci), konkurencyjnych firm oraz czynników regulacyjnych (przepisy administracyjnoprawne); z drugiej natomiast strony instytucjonalne aspekty otoczenia w postaci: czynników ekonomicznych (instytucje rynkowe); warunków społeczno-kulturowych (społeczne wartości, etyka pracy) i międzynarodowych (gospodarka światowa z jej mechanizmami regulacyjnymi)²⁷.

Prezysi firm lub ich zastępcy ds. ekonomicznych lub organizacyjnych, określali za pomocą skali 7-punktowej poziom dynamiki, konkurencyjności i złożoności w każdym z 8 segmentów środowiskowych. W ten sposób mierzono poszczególne aspekty otoczenia: (1) dynamikę przez określenie stopnia natężenia zmian w poszczególnych segmentach oraz możliwość przewidywania wpływu tych segmentów na działalność przedsiębiorstwa w latach 1992–1994; (2) konkurencyjność przez określenie stopnia wpływu poszczególnych segmentów na działalność spółki oraz oszacowanie „korzystności” tego wpływu w latach 1992–1994; (3) środowiskową złożoność przez określenie stopnia wykorzystania poszczególnych segmentów w działalności spółek w latach 1992–1994.

Zmienne organizacyjno-ekonomiczne. Wśród czynników organizacyjnych wyróżniono strukturę organizacyjną, którą badano za pomocą skali typu Likerta w kategoriach dychotomii: organiczność *versus* mechaniczność oraz rozpiętość strategii rynkowej. Mierzyła ona zakres asortymentowy, szerokość rynku, liczbę segmentów rynku, liczbę nabywców i charakter kanału dystrybucji. Natomiast wśród czynników ekonomicznych wyróżniono trzy wskaźniki: rentowność (zysk netto) w latach 1992–1994; wartość sprzedaży wyrobów i usług w latach 1992–1994 oraz wartość nakładów inwestycyjnych w latach 1992–1994.

W badaniach empirycznych uwzględniono jeszcze zmienne kontekstualne, jak: wiek badanych przedsiębiorstw oraz wielkość zatrudnienia mierzona przez poziom ogółu zatrudnionych pracowników na dzień 31 grudnia 1994 r. oraz poziom zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych i bezpośrednio-produkcyjnych na dzień 31 grudnia 1994 r.

5. PROCEDURA BADAWCZA

Badania empiryczne przeprowadzono na przełomie 1994/1995 r. oraz we wrześniu 1995 r. Kwestionariusze badawcze rozesłano do wszystkich 444 przedsiębiorstw, które pod koniec 1994 r. zostały wytypowane do NFI.

²⁷ Por. J. J. Tan, R. J. Litschert, *op. cit.*

Najliczniej było reprezentowane województwo katowickie (77 spółek). Następne w kolejności województwa to: krakowskie (19), wrocławskie (18), rzeszowskie (17), warszawskie (16), kaliskie (15), bielskie, jeleniogórskie, opolskie, (14), bydgoskie, poznańskie, wałbrzyskie, (13), łódzkie (12); (zob. Rzeczpospolita, 2.08.1995). Zwroty otrzymano od 195, tj. ok. 45%. Do ostatecznego opracowania statystycznego weszło 179 firm, ponieważ 16 przesłało informację, że wybrało inną drogę prywatyzacji, co stanowiło 43,3 w stosunku do 413 firm, jakie znalazły się ostatecznie w trzech transzach. We wrześniu 1995 r. Rada Ministrów zaakceptowała w końcu czwartą transzę przedsiębiorstw zakwalifikowanych NFI (ok. 100 firm), które włączono także do badań empirycznych. Zwroty otrzymano od 40 firm.

Tabela 1

Zwroty kwestionariuszy według gałęzi gospodarki narodowej

Przemysł	Liczba zwrotów
Maszynowy	15
Metalurgiczny	9
Elektromaszynowy	16
Środków transportu	12
Precyzyjny	5
Elektrotechniczny i elektroniczny	10
Chemiczny	20
Budownictwo	27
Mineralny	16
Drzewno-papierniczy	17
Lekki	32
Spożywczy	23
Handel	5
Inne	10
Ogółem	219

Źródło: Badania własne.

W sumie więc z 512 spółek, które w różnych transzach weszły do NFI, zwroty otrzymano od 219, co stanowi 42%. Strukturę branżową zwrotów przedstawiono w tab. 1. Wynika z niej, że NFI skupiają spółki różnych branż (w sumie 13), których akcje zostały rozdzielone między 15 funduszy inwestycyjnych²⁸.

²⁸ Według danych MPW (niepełnych) w programie największą reprezentację (w trzech transzach) miał przemysł elektromaszynowy (117) spółek. Na drugim miejscu znalazły się: budownictwo oraz przemysł lekki (po 53 spółki); na kolejnych – przemysł spożywczy (z 49 spółkami); przemysł chemiczny (z 37 firmami) oraz mineralny (z 30 firmami) (zob. „Rzeczpospolita”, 2.08.1995). W próbie badawczej najliczniej reprezentowane były następujące branże

6. CHARAKTERYSTYKA DEMOGRAFICZNA PRZEDSIĘBIORSTW

W tab. 2 zaprezentowano średnie oraz odchylenia standardowe wszystkich zmiennych, które uwzględniono w badaniach empirycznych. Należy zauważyć, że pod względem czynników kontekstualnych (wiek i poziom zatrudnienia) badane spółki można zaliczyć do starych i dużych. Średni wiek badanych spółek był wysoki i wynosił 61,1 lat. Najmłodsza z nich liczyła 7 lat, a najstarsza 240 lat. W trakcie analizy wieku dokonano podziału spółek na takie, które powstały przed rokiem 1939, między rokiem 1946 a 1955 oraz po tym okresie. W wyniku takiego podziału okazało się, że w grupie najstarszej znalazło się 64 spółek (tj. 29,2%), w przedziale 40–49 lat było ich 88 (tj. 40,2%), natomiast w grupie najmłodszej, poniżej 40 lat, znalazło się 67 spółek (tj. 30,6%).

Tabela 2

Średnie i odchylenia standardowe badanych zmiennych

Zmienne	Rok	X	SD
Wiek spółki		61,1	42,2
Zatrudnienie ogółem (31.12.1994)		902,3	885,6
Na stanowiskach kierowniczych		47,1	54,2
Bezpośrednio produkcyjni		437,4	442,6
Wartość sprzedaży wyrobów w latach (mld)	1992	214 308	258 774
	1993	258 667	314 523
	1994	310 093	396 537
Zysk netto w latach (mld)	1992	-0,349	15 329
	1993	-1,381	23 274
	1994	4,455	18 773
Wartość nakładów inwestycyjnych w latach (mld)	1992	7 335	19 587
	1993	7 172	15 635
	1994	7 287	14 946

Objaśnienia: X – średnie; SD – odchylenie standardowe.

Źródło: Badania własne.

Także średnia wielkość przedsiębiorstwa, mierzona przez ogół zatrudnionych pracowników, jest wysoka i wyniosła 902,3 osób SD = 885. Wielkość ta klasyfikuje się w przedziale „dość duże” (501–2000), stosowanym przez GUS. Posługując się dalej tą kategorizacją, w przedziale: 0–200 znalazło się 9 spółek; 201–500 – 67 spółek; 501–1000 – 75 spółek; 1001–2000 – 49 spółek; powyżej 2001 – 16 spółek. Zatem prawie 90% badanych przedsię-

przemysłu: lekki (32), budownictwo (27), spożywczy (23), chemiczny (20) oraz elektromaszynowy, mineralny i drzewno-papierniczy (16).

biorstw pod względem liczby zatrudnionych pracowników można zaliczyć do średnich, dużych i bardzo dużych jednostek. Wszystkie wówczas mieszczą się w przedziale 200–2000. Na koniec 31 grudnia 1994 r. było zatrudnionych we wszystkich 512 spółkach 338 103 pracowników²⁹. Średnio więc w jednej spółce było zatrudnionych 660,3 osoby. Wskazuje to, że w próbie badawczej przeważały duże i bardzo duże przedsiębiorstwa.

Wśród najmniejszych spółek (poniżej 200 zatrudnionych) średni wiek przedsiębiorstwa wynosił 53 lat, a wśród największych (powyżej 1500 zatrudnionych) ok. 80 lat, co znajduje swój wyraz w pozytywnym, lecz słabym związku korelacyjnym ($r = 0,15$, $p < 0,05$ tab. 3).

Analiza wskaźników ekonomicznych prowadzi do wniosku, że średnie obrazujące nakłady inwestycyjne w latach 1992–1994 nie uległy istotnym zmianom (w 1992 r. wyniosły 7335 mld zł; w 1993 r. 7172 mld zł; w 1994 r. 7287 mld zł). Nie można natomiast tego powiedzieć o wskaźniku sprzedaży wyrobów i usług, który miał tendencję wzrostową – z 214 308 mld zł w 1992 r. do 310 093 mld zł w 1994 r.³⁰ Z kolei wskaźnik rentowności przybierał w kolejnych latach kształt krzywej; był ujemny w 1992 r. (–0,349 mld zł); jeszcze bardziej się pogłębił w 1993 r. (–1,381 mld zł), aby w 1994 r. zyskać wartość dodatnią (4455 mld zł)³¹. Na podstawie tych danych możemy stwierdzić, że dla badanych przedsiębiorstw rok 1993 był krytyczny, gdyż większość spółek zanotowała kryzys finansowy, o czym świadczy ujemny wskaźnik rentowności. W literaturze przedmiotu uważa się z kolei rok 1992 za ostatni, w którym większość przedsiębiorstw zanotowała ujemne saldo zysku. W następnym latach zaczęły pojawiać się oznaki poprawy, jednak – jak wskazują przedstawione dane – nie dotyczyły one spółek wyselekcjonowanych do NFI³². Sprzeczność ta raczej dowodzi ogromnego zróżnicowania gałęziowego wśród firm, co do stanu ich zyskowności i wychodzenia z „zapaści ekonomicznej”.

J. Mujżel przytacza badania porównawcze GUS, które objęły ponad 8 tys. jednostek publicznych i ponad 13 tys. prywatnych, gdzie wykazano,

²⁹ Patrz: „Życie Gospodarcze” 1995, nr 23.

³⁰ Według danych MPW (dla 413 firm) w 1994 r. wartość sprzedaży wyrobów powyżej 1 bln zł miało 13 spółek (3,1); 48 firm mieściło się w przedziale 500–1000 mld zł; 118 firm w przedziale 250–500 mld zł (zob. „Rzeczpospolita”, 1.08.1995). Obliczona średnia wartość sprzedaży wyrobów dla jednej spółki według danych MPW wyniosła 308,648 mld. Wskaźnik ten wprawdzie różni się od wskaźnika obliczonego dla 179 firm z pierwszego etapu badań (wyniósł 330,977 mld), jednak różnica ta nie jest istotna.

³¹ Według danych MPW w 1994 r. zysk netto wszystkich firm (413) wyniósł 1841,6 mld zł. Z tego 250 spółek miało zysk netto (w tym 42 – powyżej 30 mld zł; zob. „Rzeczpospolita”, 2.08.1995). Obliczony średni zysk netto według danych MPW za 1994 r. wyniósł 4459 mld i nieznacznie różnił się od wskaźnika uzyskanego w badaniach empirycznych, który kształtował się na poziomie 4620 mld zł dla 179 firm.

³² Por. J. Mujżel, *Przedsiębiorstwa państwowe w okresie transformacji – ich kryzys i szanse*, [w:] *Polska na rozdrożu*. Fundacja Polska, Warszawa 1993.

że rentowność ogółu jednostek publicznych, wynosząca od stycznia do listopada 1992 r. 4,3%, była znacznie wyższa od rentowności ogółu badanych firm prywatnych, równej zaledwie 0,1%. Pod względem rentowności firmy publiczne górowały wyraźnie nad prywatnymi, poza budownictwem i transportem. Tę różnicę w rentowności można częściowo tłumaczyć tzw. „kompleksem młodego wieku” tych ostatnich, gdzie zakłada się, że w początkowym okresie działalności firmy jej rentowność jest zbyt trudna do oszacowania³³.

7. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

W tab. 3 zostały zaprezentowane wzajemne korelacje ($r = \text{Pearson}$) między badanymi zmiennymi. Na ich podstawie możemy wnioskować o sile związków korelacyjnych w całej badanej populacji. Większość związków jest istotna, a niektóre z nich są nawet bardzo silne. Dotyczy to zwłaszcza wskaźników kontekstualnych (oprócz wieku), mierzących ogólny poziom zatrudnienia pracowników oraz poziom zatrudnienia kadry kierowniczej i bezpośrednio-produkcyjnych. Korelują one silnie ze wskaźnikami ekonomicznymi, jak: wartość sprzedaży wyrobów, zysk (netto) oraz nakładami inwestycyjnymi. Nie można natomiast tego powiedzieć o zmiennych opisujących

Tabela 3

Wzajemne związki korelacyjne między badanymi zmiennymi

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Wiek spółki		.15	.09	.09	.06	.01	.04	-.08	.00	.07	.03	.09
Zatrudnienie ogółem			.68	.90	.82	.34	.62	.15	.02	.13	.05	.07
Na stanowiskach kierowniczych				.48	.64	.20	.44	.08	.11	.12	.07	.03
Bezpośrednio produkcyjnych					.66	.29	.52	.11	-.04	.14	.01	.08
Wartość sprzedaży						.42	.68	.18	.08	.07	-.01	-.03
Zysk netto							.31	.11	.16	.05	-.05	.02
Nakłady inwestycyjne								.18	.13	.15	.06	.12
Struktura strategii rynkowej									.15	.16	.07	.16
Struktura organizacyjna										.20	.19	.21
Dynamika otoczenia											.63	.55
Konkurencyjność												.58
Złożoność												

U w a g a: $r = > 0,14$ są istotne min. $p < 0,05$.

Ź r ó d ł o: Badania własne.

³³ A. L. Stinchcombe, *Social Structure and Organizations*, [w:] J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago Rand, McNally, 1965, s. 142-193.

otoczenie przedsiębiorstw (dynamika, konkurencyjność, złożoność), które nie korelowały istotnie ze wskaźnikami ekonomicznymi, poza jednym przypadkiem (dynamika z nakładami inwestycyjnymi $r = 0,15$).

8. EMPIRYCZNA CHARAKTERYSTYKA STRATEGII ORGANIZACYJNYCH

Wyniki badań empirycznych pozwalają stwierdzić, że po upływie czterech lat od rozpoczęcia reformy gospodarczej, w spółkach Skarbu Państwa – przekształconych z państwowych przedsiębiorstw – wyraźnie dominowała strategia poszukiwawcza. Wskazała na nią prawie co druga firma, tj. 102 (46,5%). Za strategią analityczną optowała co trzecia spółka (74, tj. 33,8%). W sumie jedną lub drugą strategię wybrano w 3/4 badanych spółek. Pozostała część badanych przedsiębiorstw wybrała strategię obronną. (Wobec niewielkiej liczby wyborów strategii biernej, zrezygnowano w dalszej analizie statystycznej z niej na rzecz strategii obronnej, do której weszły badane jednostki). Taka struktura wyborów strategii organizacyjnych przez przedsiębiorstwa dowodzi, że część z nich (szczególnie ze strategią poszukiwawczą) ma już za sobą najtrudniejszy okres przeobrażeń, w którym musiały przystosować się do nowych warunków działania. W tym czasie udało im się podjąć stosowne działania adaptacyjne – choćby w postaci zmniejszenia zatrudnienia, uproszczenia struktury organizacyjnej, doskonalenia wyrobów i poszukiwania nowych rynków zbytu dla nich – aby w ten sposób uchronić się przed trudną sytuacją ekonomiczną. Należy jednak zaznaczyć, że tego typu działania nie miały charakteru restrukturyzacyjnego, lecz były w zasadzie działaniami mieszczącymi się w ramach dotychczasowej praktyki organizacyjnej. Z tego względu można je jedynie uznać za działania racjonalizujące.

Jednak znaczna część badanych przedsiębiorstw (ze strategią obronną) nie podjęła tego typu prób dostosowawczych, lecz przyjęła postawę biernego wyczekiwania, co w rezultacie musiało prowadzić do trudnej sytuacji ekonomicznej. Świadczą o tym wyraźnie dane zawarte w tab. 4. Strategię obronną wybierały głównie spółki, które znalazły się w trudnej sytuacji ekonomicznej w latach 1992–1994. Ich zysk netto był ujemny (od –3,78 mld zł w 1992 r. do –1,65 mld zł w 1994 r.), nakłady inwestycyjne wykazywały tendencję spadkową (z 4,23 mld zł w 1992 r. do 2,85 mld zł w 1994 r.), a przyrost w wartościach sprzedaży wyrobów w roku 1993/1992 był ujemny (–1,77 mld zł). Dopiero w kolejnym roku 1994/1993 wskaźnik przybrał wartość dodatnią (4,42 mld zł). Potwierdzeniem tej trudnej sytuacji były ograniczone możliwości przyrostu popytu na produkowane wyroby w ciągu najbliższego roku.

Natomiast całkiem odmiennie kształtowały się wskaźniki ekonomiczne w dwu pozostałych strategiach, a szczególnie w strategii poszukiwawczej. Od 1992 r. do 1994 r. następował w niej stały wzrost we wszystkich wskaźnikach ekonomicznych, tj. w rentowności (od -0,5 mld zł do 7,38 mld zł), w nakładach inwestycyjnych (od 7,31 mld zł do 9,02 mld zł) i w przyroście wartości sprzedaży wyrobów lub usług (od 0,65 mld zł do 7,73 mld zł). Podobną tendencję wzrostową wykazywały wskaźniki ekonomiczne w strategii analitycznej z tym tylko, że w 1993 r. nastąpiło niewielkie załamanie, ale w kolejnym 1994 r. trend wzrostowy został zachowany.

Tabela 4

Średnie i odchylenia standardowe zmiennych niezależnych w trzech strategiach

Zmienne	Strategia					
	obronna		poszukiwawcza		analityczna	
	X	SD	X	SD	X	SD
Czynniki kontekstualne						
ogół zatrudnionych	724,5	588,1	996,0	1015,7	835,1	806,1
kadra kierownicza	40,0	27,6	48,4	61,9	48,9	53,8
bezpośrednio-produkcyjni	366,8	320,1	467,5	472,0	424,0	456,9
wiek organizacji	64,5	46,8	59,4	43,3	60,6	44,2
Czynniki organizacyjne						
strategia rynkowa	17,0	7,2	24,2	5,7	19,8	6,4
struktura organizacyjna	14,5	4,0	16,2	2,9	15,6	3,1
konkurencyjność	55,8	9,5	62,2	11,7	59,7	9,2
dynamika	63,5	8,4	61,9	11,7	63,5	9,9
złożoność	31,1	7,2	33,7	6,2	33,8	6,6
Wskaźniki ekonomiczne						
wzrost popytu	4,8	1,5	4,0	1,3	4,0	1,3
zysk netto (mld):						
1992	-3,78	16,62	-0,50	15,37	1,72	14,52
1993	-5,65	22,92	0,28	19,76	-1,40	27,2
1994	-1,65	17,29	7,38	19,65	3,35	16,79
nakłady inwestycyjne (mld):						
1992	4,23	7,40	7,31	17,08	7,39	21,71
1993	2,93	4,25	8,99	20,11	6,99	12,08
1994	2,85	4,52	9,02	17,88	7,34	14,04
przyrost wartości sprzedaży (mld) w latach:						
1993-1992	-1,77	12,82	0,65	14,75	-3,26	25,39
1994-1993	4,42	17,09	7,07	22,24	4,69	25,81
1994-1992	2,13	17,49	4,73	20,92	5,15	24,0

Źródło: Badania własne.

Jeśli wskaźniki ekonomiczne wyraźnie różnicowały strategię obronną od dwu pozostałych, to nie można tego powiedzieć o czynnikach kontekstualnych i organizacyjnych. Średnie obrazujące parametry otoczenia (konkurencyjność, dynamikę, złożoność) i zmienne organizacyjne (zakres strategii rynkowej, struktura organizacyjna) nie różnicowały w sposób istotny poszczególne typy strategii.

Różnice zaczynają się natomiast pojawiać w trakcie analizy poszczególnych branż. Okazuje się, że strategia obronna wyraźnie dominowała w branży budowlanej (31%), w której prawie połowa badanych spółek (spośród 27) wskazała na ten typ strategii działań. W strategii poszukiwawczej już nie występuje tak wyraźna dominacja jednej z branż, lecz mamy do czynienia z czterema branżami, które w równym stopniu przeważały nad pozostałymi, tj. branża chemiczna (14%), maszynowa (13%), przemysłu lekkiego (13%) i elektromaszynowego (12%). Godny odnotowania jest także fakt, że wszystkie badane spółki w branży chemicznej i elektromaszynowej wskazały na ten rodzaj strategii, natomiast w pozostałych dwu więcej niż połowa dokonała podobnego wyboru. W strategii analitycznej można w zasadzie wskazać tylko na branżę przemysłu lekkiego (17,6%) jako przeważającą, ale jej przewaga nad pozostałymi nie była tak wyraźna. Przedsiębiorstwa przemysłu mineralnego (13,5%) i drzewno-papierniczego (10,8%) znalazły się tuż za nią.

9. TYPY STRATEGII A WSKAŹNIKI EKONOMICZNO-ORGANIZACYJNE

W dalszej części zostanie przeprowadzona analiza wpływu poszczególnych parametrów otoczenia i czynników organizacyjnych na wskaźniki ekonomiczne. W tym celu przeprowadzono analizę regresji wielorakiej. We wszystkich modelach regresji kalkulowano rentowność (zysk netto) i wartość sprzedaży wyrobów jako zmienne zależne. Natomiast parametry otoczenia (dynamikę, konkurencyjność, złożoność), zmienne kontekstualne (wiek przedsiębiorstwa, poziom zatrudnienia kadry kierowniczej i pracowników bezpośrednio-produkcyjnych) oraz zmienne organizacyjne (rozpiętość strategii rynkowej, struktura organizacyjna) jako zmienne niezależne. Dane w postaci modelu addytywnego dla każdej strategii zaprezentowano w tab. 5.

Dane wskazują, że gdy rozpatrujemy zmienną zależną (zysk netto), to zaproponowany model wykazuje istotność w strategii poszukiwawczej i analitycznej, gdzie wskaźnik korelacji wielorakiej wynosi odpowiednio $R^2 = 0,19$ ($p < 0,001$) i $R^2 = 0,23$ ($p < 0,05$). W obu przypadkach kluczowy wpływ na jego wielkość miał poziom zatrudnienia kadry kierowniczej, przy czym wpływ ten był zróżnicowany; pozytywny w strategii poszukiwawczej i negatywny

Tabela 5

Wyniki regresji dla zysku i wartości sprzedaży jako zmiennych zależnych

Zmienne	Strategia					
	obronna		poszukiwawcza		analityczna	
	zysk	wartość sprzedaży	zysk	wartość sprzedaży	zysk	wartość sprzedaży
	β	β	β	β	β	β
Constant	12,85	242,03	-13,76	-36,88	-18,44	-226,63
Dynamika	-0,75 ^a	-16,30 ^b	0,08	3,33	-0,34	1,98
Konkurencyjność	0,32	3,31	-0,09	-2,33	0,26	1,54
Złożoność	0,52	3,41	0,06	-6,45	-0,14	-6,36 ^a
Wiek spółki	-0,08	2,43	0,02	-0,56	0,04	-0,49
Kadra kierownicza	-0,32 ^b	-1,91	0,09 ^b	3,34 ^c	-0,09 ^a	2,52 ^c
Bezpośrednio-produkcyjni	0,02 ^b	0,57 ^b	0,01	0,47 ^c	0,01 ^b	0,33 ^c
Zasięg strategii rynkowej	-0,53	9,88	-0,01	1,29	0,55	7,46 ^b
Struktura organizacyjna	1,08	16,05	0,69	10,03	1,18	7,67
R ²	0,31	0,47	0,19	0,70	0,23	0,78
Radj.	0,14	0,34	0,12	0,68	0,13	0,75
F	1,86	3,69 ^b	2,64 ^b	26,99 ^c	2,40 ^a	28,78 ^c

^a p < 0,05.^b p < 0,01.^c p < 0,001.

Źródło: Badania własne.

w analitycznej. Ponadto w tej ostatniej poziom zatrudnienia pracowników bezpośrednio-produkcyjnych okazał się także istotnym czynnikiem mającym kluczowe znaczenie dla wartości wskaźnika korelacji wielorakiej.

W strategii obronnej wskaźnik korelacji wielorakiej był nieistotny $R^2 = 0,31$ ($p < 0,10$), jednak trzy zmienne w analizowanym modelu okazały się istotnymi predyktorami dla badanej rentowności firm. Podobnie jak w analizowanych strategiach były nimi dwa wskaźniki kontekstualne, tj. poziom zatrudnienia kadry kierowniczej i poziom zatrudnienia pracowników bezpośrednio-produkcyjnych. W pierwszym przypadku wpływ ten był negatywny, w drugim natomiast pozytywny. Także negatywnym predyktorem zmiennej zależnej okazała się dynamika otoczenia.

Przeprowadzona w podobny sposób analiza regresji wielorakiej dla drugiego wskaźnika ekonomicznego, wartości sprzedaży wyrobów i usług wykazała, że wskaźniki korelacji wielorakiej w każdej strategii były istotne. Ich wartości były wysokie, szczególnie w dwu strategiach: w analitycznej wyniósł $R^2 = 0,78$ ($p < 0,001$), natomiast w poszukiwawczej $R^2 = 0,70$ ($p < 0,001$). Stosunkowo najmniejszą wartość osiągnął w strategii obronnej, gdzie $R^2 = 0,47$ ($p < 0,01$). Możemy z tego wnioskować, że proponowany

addytywny model regresji wielorakiej dla rozpatrywanej zmiennej zależnej wyjaśniał w dwu pierwszych strategiach ich zasadniczą wartość w 75% i 70%, podczas gdy w strategii obronnej tylko w połowie (48%).

Jak z tego wynika, na wielkość wskaźnika korelacji wielorakiej we wszystkich typach strategii miały głównie wpływ dwa czynniki kontekstualne, tj. poziom zatrudnienia pracowników bezpośrednio-produkcyjnych oraz poziom zatrudnienia kadry kierowniczej. W strategii obronnej i analitycznej na jego wielkość miały jeszcze dodatkowo istotny wpływ pojedyncze parametry otoczenia (dynamika i złożoność) oraz struktura organizacyjna w strategii analitycznej. Należy jednak dodać, że parametry otoczenia korelowały we wszystkich przypadkach negatywnie.

Reasumując, należy stwierdzić, że analizowane za pomocą regresji wielorakiej wskaźniki ekonomiczne są zdeterminowane w dużym stopniu (szczególnie wskaźnik sprzedaży wyrobów) przez zmienne kontekstualne, w bardzo małym przez parametry otoczenia i nie mającymi w zasadzie znaczenia (poza jednym przypadkiem) zmiennymi organizacyjnymi. Wpływ dwu czynników kontekstualnych na rentowność badanych spółek w poszczególnych strategiach był zróżnicowany. Jeśli poziom zatrudnienia pracowników bezpośrednio-produkcyjnych miał już istotny wpływ, to z reguły był on pozytywny. Podobnie poziom zatrudnienia kadry kierowniczej wykazywał istotny wpływ, z wyjątkiem wskaźnika wartości sprzedaży wyrobów w strategii obronnej. Negatywny wpływ tej zmiennej ujawniał się przy rozpatrywaniu zysku w strategii obronnej i analitycznej, a pozytywny w strategii poszukiwawczej. Jeśli do tego dodamy, że firmy stosujące w praktyce strategie poszukiwawcze charakteryzowały się największym wskaźnikiem przyrostu zysku na jednego zatrudnionego w 1994 r. w stosunku do 1993 r. (7,128 mln zł na osobę, przy 5,688 mln zł w analitycznej i 5,521 mln zł w obronnej), to nie może nas dziwić fakt pozytywnego związku pomiędzy poziomem zatrudnienia kadry kierowniczej a zyskiem w strategii poszukiwawczej.

Jak wcześniej zaznaczono, wpływ trzech parametrów otoczenia na wskaźniki ekonomiczne był w zasadzie niewielki. Jeśli można uznać parametry otoczenia za istotne predyktory wskaźników ekonomicznych, to tylko w trzech przypadkach: dwukrotnie dynamika (w strategii obronnej) i raz złożoność (w strategii analitycznej), gdy negatywnie oddziaływały na analizowane wskaźniki. Negatywny charakter zależności można interpretować jako wyraz zagrożenia badanych przedsiębiorstw ze strony czynników zewnętrznych, które w ten sposób wymuszają na nich potrzebę przeorientowania strategii organizacyjnych i dostosowania ją do wymagań otoczenia³⁴. Wprawdzie natężenie zmian w 1994 r. było znacznie mniejsze niż na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy nie tylko poszczególne przedsiębiorstwa,

³⁴ K. Karczmarszuk, *Adaptacja przedsiębiorstw do warunków otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie” 1996 (w druku).

ale całe gałęzie przemysłu zatraciły swoje zdolności adaptacyjne, to jednak obrona przez nich strategia organizacyjna nie dawała oczekiwanych rezultatów. Tego typu zagrożeń nie odnotowano w spółkach ze strategią poszukiwawczą. W badaniach nie stwierdzono ani pozytywnego, ani negatywnego wpływu parametrów otoczenia na działalność tych firm. Zatem nie można ich uznać za istotne predyktory wskaźników ekonomicznych. Jednak na podstawie uprzednio rozpatrywanego pozytywnego wpływu poziomu zatrudnienia kadry kierowniczej na rentowność, możemy wnioskować, że menedżment dostrzega potrzebę adaptowania przedsiębiorstw do warunków otoczenia.

10. ZAKOŃCZENIE

Przedmiotem opracowania była analiza strategii organizacyjnych przedsiębiorstw przystępujących do NFI. W czterech transzach zakwalifikowano do NFI w sumie 512 spółek Skarbu Państwa z 13 branż, których akcje zostały rozdzielone między 15 funduszy inwestycyjnych. Przeprowadzone wśród nich badania empiryczne (na próbie 219 spółek, tj. 42% zwrotów kwestionariuszy) pozwalają stwierdzić, że po czterech latach wdrażania reform gospodarczych przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać coraz silniej potrzebę budowania strategii organizacyjnych stosownie do warunków, w których przychodzi im działać. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwami potwierdziła swoimi wyborami strategii organizacyjnych, że w zmieniających się warunkach otoczenia jest to konieczność, bez której dalsze funkcjonowanie firmy stoi pod znakiem zapytania.

W badaniach stwierdzono, że trzy typy strategii organizacyjnych: poszukiwawcza, analityczna i obronna, dostrzega w swojej praktyce organizacyjnej kadra zarządzająca. W badanej próbce wyraźnie dominowała strategia poszukiwawcza, za którą optowały wyraźnie przedsiębiorstwa z branży chemicznej, maszynowej, elektromaszynowej i przemysłu lekkiego. Na strategię analityczną wskazywały głównie spółki zaliczane do przemysłu lekkiego, mineralnego i drzewno-papierniczego. Z kolei na strategię obronną wskazało co piąte przedsiębiorstwo, głównie w branży budowlanej.

Taki rezultat badań empirycznych zaprzecza w pewnym stopniu tym poglądom głoszonym w literaturze przedmiotu, że jeśli otoczenie organizacyjne staje się bardziej dynamiczne, konkurencyjne i złożone, to przedsiębiorstwa wychodzące z gospodarki centralnie planowanej będą preferowały w praktyce raczej strategię obronne niż innowacyjne i nastawione na ryzyko³⁵. Okazuje się jednak, że większość z nich potrafiło tak przeorientować swoją działalność, że były w stanie dostosować się do nowych warunków. Wprawdzie trudno

³⁵ Por. J. J. Tan, R. J. Litschert, *op. cit.*, s. 15.

w tych działaniach doszukać się rozwiązań o charakterze innowacyjnym, niemniej jednak wystarczyło to do osiągnięcia pozytywnych wyników ekonomicznych.

Krytyczna analiza wyników badań empirycznych pozwala stwierdzić, że budowane przez poszczególne firmy strategie organizacyjne nie są jeszcze w dostatecznym stopniu „zakorzenione” w otoczeniu organizacyjnym. W badaniach nie stwierdzono – poza trzema wyjątkami – aby parametry otoczenia miały negatywny czy pozytywny wpływ na wskaźniki ekonomiczne. Nie można więc ich uznać za istotny predyktor wskaźników ekonomicznych. Dotyczy to zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które odwoływały się w swoich działaniach do strategii poszukiwawczej lub analitycznej. Dla nich parametry otoczenia nie generowały niepewności informacyjnej ani też nie ograniczały ich działalności w dostępie do krytycznych zasobów, przez co wybór strategii organizacyjnej był zdeterminowany w zasadniczym stopniu przez czynniki kontekstualne, a nie przez warunki otoczenia.

Podobnie kluczowe znaczenie dla wskaźników ekonomicznych miały czynniki kontekstualne w przedsiębiorstwach ze strategią obronną. Dodatkowo jeszcze odkryto w niej negatywny wpływ dynamiki otoczenia. Była ona wynikiem wzrostu natężenia zmian wśród różnych segmentów otoczenia, które generowały niepewność informacyjną. Znajdowało to swój praktyczny wyraz w obawach związanych z wdrażaniem zmian organizacyjnych, które w konsekwencji mogły nawet doprowadzić do upadku firmy. Tego typu obawy były jeszcze dodatkowo wzmacniane przez czynnik kontekstualny, jakim był wiek tych przedsiębiorstw. Wprawdzie w proponowanym modelu regresji wielorakiej nie odegrał on istotnej roli, jednak na podstawie analizy innego modelu regresji z uwzględnieniem 8 segmentów otoczenia okazało się, że wiek negatywnie korelował z zyskiem. Dowodzi to raczej istnienia sił inercyjnych, które musiały skutecznie ograniczać wszelkie próby działań dostosowawczych w tych przedsiębiorstwach. Być może dopiero wsparcie ich działalności przez NFI pozwoli im podjąć działania restrukturyzacyjne.

Kryspin Karczmarczyk

STRATEGIES OF ENTERPRISES IN NATIONAL INVESTMENTS FUNDS

The article analyzes organizational strategies of the enterprises qualified in four stages to share in the National Investments Funds. Figures allow to assert, that in the organizational practice dominates the exploratory type of strategy, which aims to review and test the new products in order to search for the new sales markets. Largely enterprises in the chemistry,

machine building, electric machine building and light industry branches declare themselves in favor of that strategy.

One third of the enterprises out of the sample pursue some analytical strategy of hybrid type, which can be describe as carry out innovative or adaptive activity, suitable for the conditions. That strategy predominates in the raw materials, lumber-paper and light industry branches. On the other hand, every fifth enterprise, particularly in the construction industry, follows the defensive strategy.