

*Kryspin Karczmarczyk*

**INSTYTUCJONALNY WŁAŚCICIEL (NFI)  
W WARUNKACH ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORSTW  
DO GOSPODARKI RYNKOWEJ W POLSCE**

Narodowe Fundusze Inwestycyjne (NFI) to spółki akcyjne. Ich działanie zostało uregulowane w ustawie z dnia 30.04.1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji. Jako spółki akcyjne wyposażone w specjalne ustawowe uprawnienia mają szczególnie duży zasięg działania. Wiążą bowiem kapitałowo Skarb Państwa, 512 spółek i prawie 26 mln dorosłych polskich obywateli, którzy stali się współwłaścicielami tych spółek. Zaliczone do tzw. zamkniętych funduszy inwestycyjnych, odpowiadających *close-end funds* w USA lub *instrument trusts* w Anglii, mają stałą liczbę udziałów (akcji), których wartość określają transakcje kupna i sprzedaży na rynku. Obowiązuje w nich zasada, żeby ktoś mógł nabyć akcje takiego funduszu, ktoś inny musi sprzedać. Zarządzanie funduszami powierza się profesjonalnym firmom, od których wymaga się zatrudnienia personelu posiadającego wysoką profesjonalną wiedzę i doświadczenie oraz zaplecze analityczne.

Określenie jednak w praktyce, czym są NFI, sprawia trudności nie tylko przeciętnemu posiadaczowi świadectwa udziałowego, ale nawet – jak sugerują badania *W a r z y n i a k a* (1996a) – przewodniczącym rad nadzorczych funduszy. Sądzi się, że miała na to wpływ sama konstrukcja NFI i przypisane im w ustawie cele realizacyjne. Przypisano im: 1) zwiększanie wartości akcji tych spółek, w których fundusze są akcjonariuszami, 2) poprawę zarządzania spółkami, w których fundusze mają pakiet kontrolny, umocnienie ich pozycji na rynku i pozyskanie dla nich nowych technologii i kredytów, 3) prowadzenie działalności gospodarczej polegającej na nabywaniu i zbywaniu akcji spółek oraz wykonywaniu uzyskanych praw, 4) udzielanie i zaciąganie pożyczek oraz kredytów (*M a l e w i c z* 1995, s. 36). W merytorycznej dyskusji sprowadzono wszystkie cele do trzech funkcji: 1) **społecznej** – jako rodzaj uwłaszczenia społeczeństwa, 2) **strukturalnej** – dotyczącej zmiany struktury własnościowej w sektorze państwowym, w kierunku znaczącego sprywatyzowania liczącej się grupy średnich i dużych przedsiębiorstw państwowych oraz 3) **modernizacyjnej** – poprzez zintensyfikowanie działań restrukturyzacyjnych i zwiększenie ich zdolności konkurencyjnych (*S t a n k i e w i c z*, 1996).

## KRÓTKA HISTORIA NARODOWYCH FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH

W listopadzie 1988 r. Janusz Lewandowski wraz z Janem Szomburgiem wzięli udział w prywatyzacyjnej konferencji – „burzy mózgów” zorganizowanej w warszawskiej SGPiS, na której po raz pierwszy, przedstawili zagadnienie bonów majątkowych jako narzędzia przełomowej zmiany własnościowej. Problem ten sprowadzał się do pytania: „Jak przywrócić własność prywatną w ubogim społeczeństwie, którego całe oszczędności starczą na 7–10% wartości księgowej sektora publicznego?” (Lewandowski, 1995). Jak przystało na liberałów odwołali się do reguł ekonomicznych, a nie marzeń o powszechnej sprawiedliwości społecznej.

Pierwszy okres reformy systemowej z lat 1989–1990 nie objął prywatyzacji i reprivatyzacji. Wprawdzie dyskutowano nad zrębami prawnymi i organizacyjnymi zmian własnościowych w Polsce, lecz idea bonów obywatelskich błąkała się na uboczu ówczesnych sporów i była sztucznie doczepiona do uchwalonej 13.07.1990 r. ustawy prywatyzacyjnej. Dopiero powierzenie stanowiska premiera Krzysztofowi Bieleckiemu stworzyło stosowne warunki do pracy nad programem prywatyzacji. Zadanie to zostało powierzone Januszowi Lewandowskiemu. Jego zdaniem, o kształcie programu zadecydowały dwa względy. Po pierwsze, „[...] niecelowość kosztownego drukowania bonów, które byłyby zaledwie wstępem do uzyskania prawdziwych papierów wartościowych i po jednorazowym użyciu nadawałyby się na przemiał. Stąd decyzja, by udostępnić ludziom świadectwa udziałowe, które miałyby wszelkie walory papierów wartościowych.” Po drugie

[...] wzgląd na ówczesny stan sektora publicznego. W 1990 r. przeżywał on najbardziej dramatyczną fazę dostosowywania się do warunków rynkowych. Myślenie ograniczające się do upowszechnienia praw własności byłoby w tym kontekście zamykaniem oczu na najpilniejsze potrzeby naszego przemysłu. Wbudowanie w PPP zdolności do restrukturyzacji przedsiębiorstw stawało się równie ważne jak powszechny udział obywateli w prywatyzacji. Łącznikiem między masowym i rozproszonym akcjonariatem, a efektywnym zarządzaniem miały być Narodowe Fundusze Inwestycyjne (Lewandowski, 1995).

W czerwcu 1991 r. program został ogłoszony w TV przez ministra Janusza Lewandowskiego.

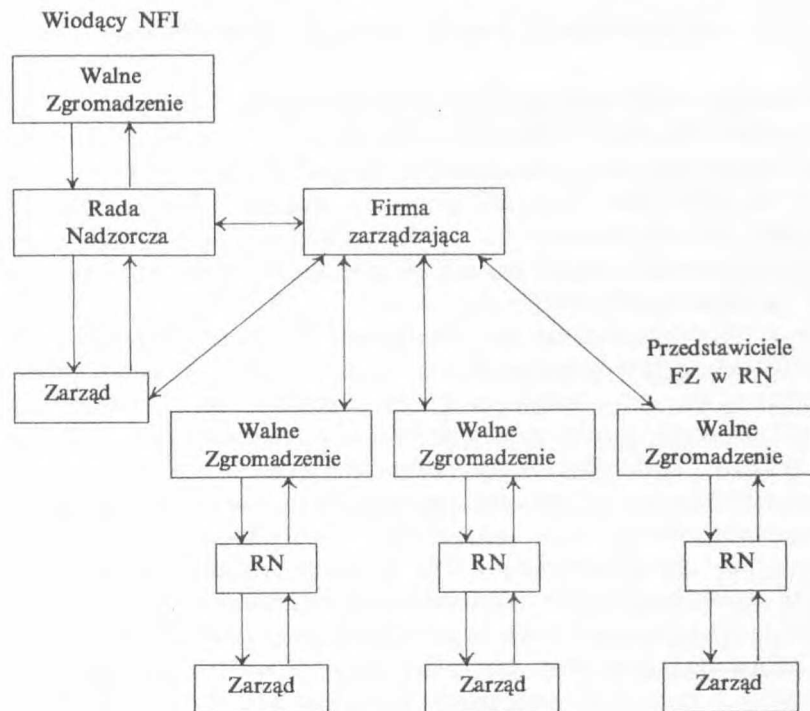
Kolejny krok w rozwoju programu nastąpił jesienią 1992 r., gdy ustawa prywatyzacyjna została wprowadzona do Sejmu. W celu pozyskania głosów posłów Solidarności zmieniono nazwę z PPP na NFI. Jednak dopiero 30.04.1993 r. ustawa o NFI została uchwalona przez Sejm RP.

W następnych latach, następowało powolne zatwierdzanie przez Rząd Pawłaka kolejnych transz przedsiębiorstw do NFI, a cały program został uruchomiony 19.10.1994 r. po zatwierdzeniu trzech transz, tj. 444 firm. We wrześniu 1995 r. zatwierdzono czwartą transzę 105 przedsiębiorstw, co oznaczało, że ostatecznie w NFI znalazło się 512 firm.

## STRUKTURA ZARZĄDZANIA W RAMACH NFI

Konstrukcja NFI pod względem struktury przypomina holding, którego władze mają być rzeczywistym, a nie malowanym właścicielem. W związku z tym są nastawione na egzekwowanie swoich uprawnień z tytułu posiadania pakietu kontrolnego (33%). (Pozostała część została rozdysponowana pomiędzy pracowników (15% akcji), Skarb Państwa (25%), i pozostałe NFI (27%). Jeśli nie zarząd, to na pewno firmy zarządzające będą egzekwowały uprawnienia z tytułu umowy o zarządzanie zawartą z radą nadzorczą funduszu, mimo iż w praktyce spotykają się z dosyć egzotycznym zwyczajem, a mianowicie, że uprawnienia właściciela (akcjonariusza) podlegają negocjacji. Wskazuje to zarazem, jak trudno jest określić czym jest własność i nadzór właścicielski w sektorze państwowym (Gruszecki, 1996).

Zarządzanie w ramach funduszu opiera się na trójwładzy: rady nadzorczej NFI mającej większość kompetencji właściciela, firmy zarządzającej oraz zarządu NFI. Jego strukturę przedstawiono na rys. 1. Taka struktura zarządzania funduszami, jest ze swej natury konfliktogenna. Zdaniem Wawrzyńiaka (1996a), składają się na to trzy kwestie.



Rys. 1. Proces decyzyjny w programie NFI

Pierwsza z nich wiąże się z doбором firm zarządzających i zawartą z nimi umową o zarządzanie. W doborze firm zarządzających nie było możliwości wyboru ze względu na ograniczoną ich liczbę; było tyle firm co funduszy. Natomiast umowy o zarządzanie były wadliwie skonstruowane. Za największą wadę uznano asymetrię między uprawnieniami, obowiązkami i wynagrodzeniami firmy zarządzającej oraz rady nadzorczej. Druga grupa problemów wiąże się z różnicami interesów między radą nadzorczą i firmami zarządzającymi. Rady nadzorcze – z racji uprawnień – czują się właścicielami funduszu, natomiast firmy zarządzające z zewnątrz reprezentują swoje interesy i interesy udziałowców. Na dodatek umowa o zarządzanie dała przewagę firmom zarządzającym – autsajderom programu. Trzecia grupa dotyka – zdaniem Wawrzyniaka – kwestii braku umiejętności w zakresie partnerskiego współdziałania między radami nadzorczymi, zarządami i firmami zarządzającymi. Zdaniem niektórych przewodniczących rad, firmy zarządzające lekceważą rady, odcinają ich od ważnych informacji o zarządzaniu funduszem i nie znają realiów polskiej gospodarki. Efektywne współdziałanie wymaga jednak czasu.

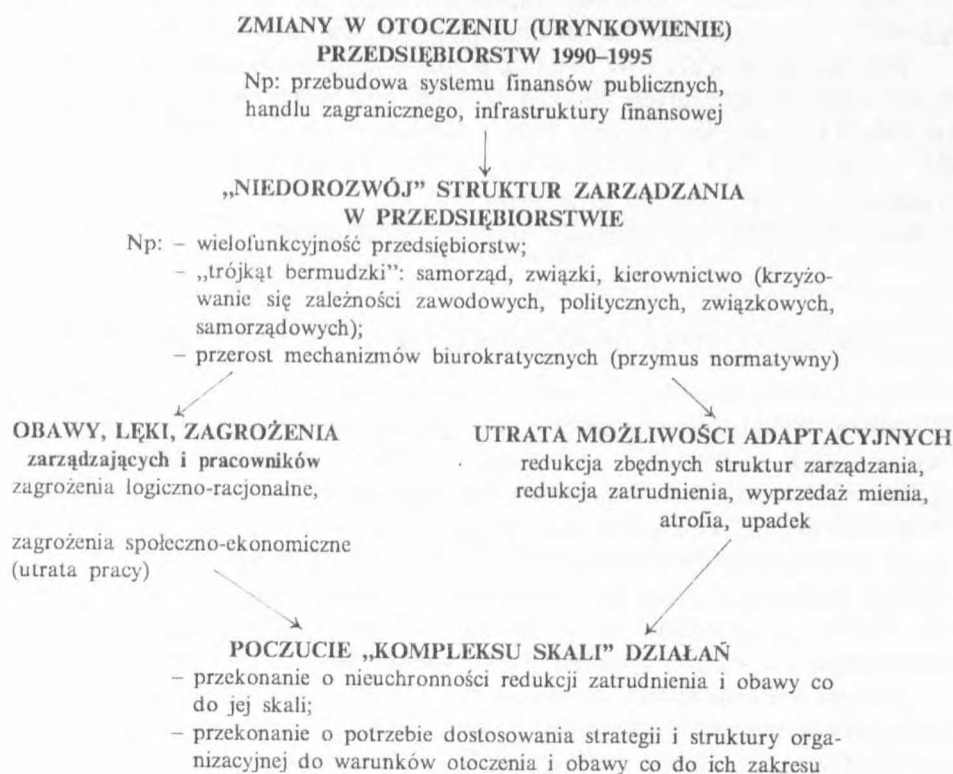
#### PROBLEMATYKA BADAŃ – KWESTIE TEORETYCZNE

Doceniając wagę i znaczenie tego, nie tylko społecznego i ekonomicznego eksperymentu, ale także z zakresu zarządzania, postanowiono zdiagnozować warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zakwalifikowanych do NFI w okresie czterech lat 1992–1995. Chodziło głównie o zbadanie: Jak przedsiębiorstwa państwowe zakwalifikowane do NFI i przekształcone w spółki Skarbu Państwa adaptowały się do warunków gospodarki rynkowej po „szokowej terapii” w latach 1990–1992?

Tak postawione pytanie ma teoretyczne jak i praktyczne implikacje. Rozpatrując pytanie w kategoriach teoretycznych należy stwierdzić, że literatura przedmiotu dostarcza raczej sprzecznych odpowiedzi na tę kwestię w postaci dwu konkurujących ze sobą opcji teoretycznych. Starsza – adaptacyjna – zakłada, że systemy organizacyjne są względnie elastyczne i wykazują stosunkowo wysokie umiejętności w zakresie przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia (Chandler, 1962; Thompson, 1967; Lawrence, Lorsch, 1967; Williamson 1975). Zharmonizowanie strategii działań ze strukturą organizacyjną ma zagwarantować efektywność działania systemu.

Taki punkt widzenia kwestionują badacze opcji ekologicznej, dla których świat organizacji jest zbyt spetryfikowany, przez co występują istotne ograniczenia w postaci sił inercyjnych tkwiących zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz systemu organizacyjnego (Hannan, Freeman, 1977; Aldrich, 1979; Nelson, Winter, 1982; DiMaggio, Powell 1983). Występowanie

## MODEL ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORSTW DO WARUNKÓW OTOCZENIA



tego typu ograniczeń powoduje, że podejmowane ze strony menedżerów próby wdrażania zmian organizacyjnych są zbyt trudne do realizacji. Ponadto, każda zmiana niesie z sobą ryzyko niepowodzenia, co jeszcze dodatkowo wzmacnia działania zachowawcze. Dlatego pojedynczej organizacji trudno się zdobyć na działania dostosowawcze i dopiero otoczenie organizacyjne w postaci mechanizmów selekcyjnych, jak konkurencja o zasoby czy instytucjonalne normy, wymuszają na niej przekształcenia o charakterze adaptacyjnym. Z tego względu zmiany mogą być postrzegane na poziomie populacji organizacji (organizacje tego samego typu), a nie pojedynczego systemu.

Postawione pytanie ma także istotne konsekwencje dla praktyki organizacyjnej przedsiębiorstw poddanych w 1990 r. „katastroficznym wstrząsom” reformy gospodarczej. Zmiany, jakie się wówczas dokonały w ich otoczeniu, były tak głębokie i rozległe, że nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa czy branże, lecz całe gałęzie przemysłu zatraciły zdolności adaptacyjne. Od tego momentu zaczęły one funkcjonować w sytuacji permanentnego zagrożenia i nieuchronnego upadku (Gładys-Jakubik, 1994). Dlatego istotnym

problemem stało się dla nich rozpoznanie warunków otoczenia, w którym przyszło im działać. Powyżej zaprezentowano model opisujący proces adaptacji przedsiębiorstw do zmieniających się warunków otoczenia.

Weryfikacją modelu były badania empiryczne przeprowadzone w 219 firmach wyselekcjonowanych do NFI. Zostały one zrealizowane na przełomie lat 1994/1995 oraz we wrześniu 1995 r. Kwestionariusze badawcze rozesłano do wszystkich 512 przedsiębiorstw, które zakwalifikowano w czterech transzach do NFI. Zwroty otrzymano od 219 co stanowi 43,0%. W próbie badawczej znalazły się wszystkie branże przemysłowe.

#### CHARAKTERYSTYKA DEMOGRAFICZNA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badane spółki, pod względem czynników kontekstualnych (wiek i wielkość zatrudnienia), zaliczały się do starych i dużych. Średni wiek badanych spółek wyniósł 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 1939 r.; pomiędzy rokiem 1946 i 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%), zaś w grupie najmłodszej (< 40 lat) znalazło się 67 spółek (tj. 30,6%).

Średnia wielkość spółki, określona przez ogół zatrudnionych pracowników kształtowała się na poziomie 902,3 osób. Klasyfikuje się ona w przedziale „dość duże”(501–2000), według GUS. W przedziale 0–200 znalazło się 9 firm; 201–500, 70 spółek; 501–1000, 75 firm; 1001–1500, 39 spółek; powyżej 1500, 26 badanych przedsiębiorstw. Z tego wynika, że prawie 90,0% badanych spółek można zaliczyć do średnich, dużych lub bardzo dużych jednostek gospodarczych. (Jeśli natomiast uwzględni się dane MPW, które wskazują, że na koniec 31.12.1994 r. było zatrudnionych we wszystkich 512 spółkach 338 103 pracowników (zob. „Życie Gospodarcze” 1995), to wówczas średnio na jedną spółkę przypadło 660,3 pracowników. Wielkość ta pokazuje, że w próbie badawczej wystąpiła nadreprezentacja dużych i bardzo dużych spółek.

Analiza wskaźników ekonomicznych sugeruje, że średnie obrazujące nakłady inwestycyjne w latach 1992–1994 nie uległy istotnym zmianom (w 1992 r. wyniosły 7,335 mld zł; w 1993r. 7,172 mld zł; w 1994 r. 7,287 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. Podobny trend wystąpił przy wskaźniku rentowności, który był ujemny w 1993 r. (–0,349 mld zł); jeszcze bardziej się pogłębił w 1993 r. (–1,381 mld zł), aby w 1994 r. zyskać

wartość dodatnią (4,455 mld zł). Na podstawie tych danych możemy wnioskować, że dla badanych przedsiębiorstw rok 1993 był krytyczny, w którym większość spółek zanotowała kryzys finansowy, o czym świadczy ujemny wskaźnik zyskowności. W literaturze przedmiotu z kolei uważa się 1992 r. za ostatni, w którym większość przedsiębiorstw zanotowała ujemne saldo zysku (por. Mujżel, 1993, s. 51). W następnych latach zaczęły objawiać się oznaki poprawy, jednak – jak wskazują powyższe dane – nie dotyczyły one spółek wyselekcjonowanych do NFI. Dowodzi to raczej ogromnego zróżnicowania gałęziowego wśród firm co do stanu ich zyskowności i wychodzenia z „zapaści ekonomicznej”. Mujżel (1993) przytacza badania porównawcze GUS, które objęły ponad 8 tys. jednostek publicznych i ponad 13 tys. prywatnych, gdzie wykazano, 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 oszacowania (por. Stinchcombe, 1965).

#### OD HIERARCHII DO RYNKU

Przejsie od ekonomii centralnie planowanej do rynkowej to coś więcej niż zwykła zmiana organizacyjna. W poprzednim systemie przedsiębiorstwa charakteryzowały się tym, że zarówno wewnętrzne reguły działania jak i otoczenie pozostawały „produktem” zetatyzowanych i upolitycznionych stosunków nakazowo-rozdzielczych. Legitymizowały one wszystkie transakcje zawierane przez przedsiębiorstwa. W wewnętrznych zasadach działania reprezentowały ją:

[...] ukształtowany w szczególnych realiach 1981 r. samorząd pracowniczy i jego kontrowersyjne relacje z zawodowym menedżmentem; upolitycznienie i paternalizm instytucji nadzoru państwowego (przede wszystkim tzw. organów założycielskich); słabość efektywnościowych motywacji pracowniczych i menedżerskich, zwłaszcza długookresowych; z kolei w zewnętrznym otoczeniu; wątpliwość sektora prywatnego; rozległy zakres państwowego cenotwórstwa; masowość deficytów podażyowych, niewymienialność pieniądza i administracyjne racjonowanie wielu zasobów rzeczowych i finansowych; monopolizacja rynków wewnętrznych i urzędowo regulowane transakcje z krajami RWPG; zupełny niedorozwój infrastruktury finansowej, m. in. zetatyzowanie i upolitycznienie tzw. banków komercyjnych (Mujżel, 1993, s. 41).

W tej sytuacji trudno mówić o efektywnej alokacji zasobów na poziomie przedsiębiorstwa, gdyż była ona zarezerwowana dla centralnego planisty, który pośrednio lub bezpośrednio regulował alokację dóbr lub usług.

Narzuciał on zjawiskom społeczno-gospodarczym, z natury żywiołowym, strukturę działań bez uwzględniania rachunku ekonomicznego. Kategorie ekonomiczne, takie jak: koszty wytwarzania, własny kapitał, rozwój rynku, w zasadzie nie istniały na poziomie przedsiębiorstwa, lecz były zarezerwowane dla wyższych szczebli zarządzania (K a r c z m a r c z u k, 1995). Logicznym następstwem splotu tych wszystkich warunków była niska w relacjach międzynarodowych efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw państwowych.

Do tej charakterystyki należy jeszcze dodać jeden fakt, że działalność przedsiębiorstw była zdominowana przez przymusowe procesy izomorficzne, polegające głównie na upodabnianiu ich struktur formalnych do struktur agend rządowych typu ministerstw czy w przeszłości zjednoczeń (T s o u k a s, 1994). Występowanie tego typu procesów we współczesnej gospodarce jest wynikiem angażowania się współczesnego państwa w procesy ekonomiczne. Występują one zarówno w gospodarce rynkowej jak i planowej, z tym że w tej ostatniej poprzez programową centralizację były one szczególnie zintensyfikowane. Był to izomorfizm indukowany politycznie, gdzie ideologia, a nie rynek legitymizowała działalność przedsiębiorstw.

Sytuacja ta zmieniła się nagle po 1990 r., gdy w wyniku „terapii wstrząsowej”, jakim stała się reforma gospodarcza, miejsce agend rządowych zostało zastąpione przez mechanizmy tkwiące w otoczeniu przedsiębiorstw. Urynkowienie otoczenia w postaci przebudowy systemu cen, finansów publicznych, zaopatrzenia, handlu zagranicznego i infrastruktury finansowej spowodowało, że przedsiębiorstwa zaczęły powoli stawać się samodzielnymi jednostkami decyzyjnymi zdanymi coraz bardziej na „dojrzewające” siły rynku w postaci konkurencji. Aby uchronić się przed bankructwem, musiały zmienić swój dotychczasowy sposób działania, przez dostosowanie wewnętrznej strategii działania do warunków otoczenia, czyli przejść od zhierarchizowanego systemu zarządzania tworzonego przez centralnego planistę, do zarządzania strategicznego generowanego przez konkurencję rynkową. W ten sposób zostały zmuszone do zabiegania i konkurowania w swoim otoczeniu o krytyczne zasoby. Jedną z opcji teoretycznych kwestię tę ujmuje w kategoriach „zależności zasobowej” (*resource dependence*) argumentując, że „[...] kluczem dla przetrwania systemu organizacyjnego jest umiejętność zdobycia koniecznych zasobów” (P f e f f e r, S a l a n c i k, 1978, s. 2). Podstawowym problemem dla przetrwania stała się teraz podaż krytycznych zasobów znajdujących się w otoczeniu. Ich zdobycie zaczęło wymuszać konieczność wchodzenia w zależności kooperacyjne z zewnętrznymi agendami, przez co rozpoczął się nieunikniony proces przekształceń, czyli przechodzenia przedsiębiorstw państwowych, od hierarchii do konkurencji rynkowej. Zaczął bowiem zmieniać się charakter zależności organizacyjnych i mechanizm nimi zarządzający. O ile bowiem w poprzednim okresie wyraźnie dominowały zależności wertykalne, to obecnie w wyniku uruchamiania się mechanizmów



rynkowych wzrastało znaczenie zależności horyzontalnych. Wszechobecna ideologia w zarządzaniu przedsiębiorstwami musiała ustąpić miejsca niezłomnym prawom rynku.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, że w kolejnych latach 1992–1995 zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw zatraciły swój dramatyczny charakter i przybrały formę bardziej umiarkowaną (Karczmarczyk, 1996). W tym okresie natężenie zmian było znacznie większe w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstw, tj. wśród odbiorców, konkurencyjnych firm i na rynku, niż pośrednim, tj. w czynnikach regulacyjnych (przepisach prawno-administracyjnych i polityce rządu), w czynnikach społeczno-kulturowych (społeczne wartości, etyka pracy) i międzynarodowych (gospodarka światowa, import, dewizy). Bezpośrednie otoczenie – w literaturze organizacyjnej określane mianem technicznego środowiska – wiąże ze sobą kwestie produkcyjne z rynkiem (Meyer, Scott, 1983). Okazuje się, że dla badanych przedsiębiorstw miało ono dużo większe znaczenie niż środowisko instytucjonalne. Jeśli więc w gospodarce rynkowej kluczowe miejsce zajmują odbiorcy i konkurencyjny rynek, to uzyskane wyniki badań zdają się sugerować, że kadra kierownicza zaczyna powoli dostrzegać znaczenie funkcji strategicznego zarządzania. W obecnej sytuacji sprowadza się ono głównie do skorelowania ze sobą trzech kwestii: potrzeby rozwoju nowych technologii z potrzebami odbiorców przez rozwój rynków.

Tego typu działania, w których przywiązuje się coraz większe znaczenie do ww. elementów w literaturze organizacyjnej określa się mianem strategii poszukiwawczej (Miles, Snow, 1978). W referowanych badaniach tego typu strategia wyraźnie dominowała wśród badanych przedsiębiorstw. Wskazała na nią prawie co druga firma, tj. 102 (46,5%). Za strategią analityczną, mającą charakter hybrydowy, tzn. taką, w której splatają się elementy strategii poszukiwawczej i obronnej, optowała co trzecia spółka (74, tj. 33,8%). W sumie więc jedną lub drugą strategię wybrano w 3/4 badanych spółek. Pozostała część badanych przedsiębiorstw – w sumie co piąte z nich (43 spółki, tj. 19,7%) – pozostała przy strategii obronnej, w której warunki otoczenia mają niewielki wpływ na ich funkcjonowanie. W zasadzie tego typu strategia nie prowadzi do przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych. Strategia poszukiwawcza przeważała głównie w 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 wskazała co piąta firma, głównie z branży budowlanej.

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, aby w ten sposób uchronić się przed trudną sytuacją ekonomiczną. Zaprzecza to, w pewnym stopniu, tym poglądom głoszonym w literaturze przedmiotu, w których się stwierdza, że jeśli otoczenie organizacyjne staje się bardziej dynamiczne, konkurencyjne i złożone to przedsiębiorstwa wychodzące z gospodarki centralnie planowanej będą preferowały w praktyce raczej strategie obronne niż innowacyjne i nastawione na ryzyko (por. Tan, Litschert, 1994, s. 15). Okazuje się jednak, że większość z nich potrafiło tak przeorientować swoją działalność, że były w stanie dostosować się do nowych warunków. Wprawdzie trudno w tych działaniach doszukać się rozwiązań o charakterze innowacyjnym, tym niemniej wystarczyło to do osiągnięcia pozytywnych wyników ekonomicznych. Należy jednak zaznaczyć, że tego typu działania nie miały charakteru restrukturyzacyjnego, lecz były w zasadzie działaniami mieszczącymi się w ramach dotychczasowej praktyki organizacyjnej.

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. Znalazło to swój wyraz we wskaźnikach ekonomicznych. 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 latach 1992/1993 był ujemny (–1,77 mld zł). Dopiero w kolejnych latach 1993/1994 wskaźnik przybrał wartość dodatnią (4,42 mld zł). Potwierdzeniem tej trudnej sytuacji były ograniczone możliwości przyrostu popytu na produkowane wyroby w ciągu roku.

Natomiast całkiem odmiennie kształtowały się wskaźniki ekonomiczne w dwu pozostałych strategiach, a szczególnie w strategii poszukiwawczej. Od 1992 do 1994 r. następował w niej stały wzrost we wszystkich wskaźnikach ekonomicznych, tj. w rentowności (od –0,5 do 7,38 mld zł), w nakładach inwestycyjnych (od 7,31 do 9,02 mld zł) i w przyroście wartości sprzedaży wyrobów lub usług (od 0,65 do 7,73 mld zł). Podobna tendencja wzrostowa wystąpiła w strategii analitycznej.

Krytyczna analiza uzyskanych 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, aby wyróżnione parametry otoczenia: dynamika, konkurencyjność i złożoność miał 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 mimo wszystko zdeterminowany w zasadniczym stopniu przez czynniki kontekstualne, a nie przez warunki otoczenia.

### POCZUCIE „KOMPLEKSU SKALI”

Inny problem, który ujawnił się w procesie strukturalnej transformacji był związany z nieefektywną alokacją zasobów i „niedorozwojem” struktur zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa (por. Żukowski, 1988; Richard, 1992, Karczmarczyk, 1995). Wdrażane do gospodarki mechanizmy rynkowe zredukowały wiele zbędnych struktur zarządzania, co z kolei zdynamizowało tendencję do zmniejszania się podmiotów gospodarczych (Karczmarczyk, 1996a). Na tego typu zmiany, przedsiębiorstwa (szczególnie kadra zarządzająca) zareagowały poczuciem „kompleksu skali” działań, wyrażającym się najpełniej w parametrach charakteryzujących różne aspekty wielkości organizacji.

Realizacja programu transformacji niosła w sobie nieznaną dotychczas potencjał zagrożeń logiczno-racjonalnych i społeczno-ekonomicznych (por. Karczmarczyk, 1995), który w praktyce zarządzania zaczął ujawniać się w postaci poczucia „kompleksu skali” działań kadry zarządzającej. Musiała ona bowiem przejść od działań o charakterze kontrolnym, do działań o charakterze strategicznym.

Gdy zmienia się otoczenie organizacyjne, a wyniki produkcyjne są słabe lub spadają, zadaniem kadry zarządzającej jest interweniować w procesy zobowiązań i wymiany aby przeorientować charakter związków organizacji z otoczeniem (Romanelli, Tushman, 1988, s. 130).

Wymaga to od niej racjonalizacji systemu pojęciowego w zakresie zarządzania, co znajduje swój wyraz w zagrożeniach logiczno-racjonalnych. Dodatkowo cały ten proces był wzmocniony przez obawy wynikające z zagrożeń społeczno-ekonomicznych (utrata pracy, zmniejszenie zarobków), które naruszały grupowe i jednostkowe interesy w przedsiębiorstwie. W ten sposób dochodziło nie tylko do zmiany roli zawodowej kadry zarządzającej, ale także jej roli społecznej (por. Koster, 1995).

To poczucie „kompleksu skali” działań uwidoczniło się najpełniej w sferze polityki personalnej. Była nim głównie redukcja poziomu zatrudnienia pracowników. Procesy transformacyjne zastały przedsiębiorstwa w sytuacji wyraźnych przerostów zatrudnienia, w relacji do skali i efektów ich działalności gospodarczej. Szacuje się, że w końcu lat 80. skala tych przerostów sięgała nawet 25% ogólnego zatrudnienia w przemyśle (por. Kwiatkowska,

1995). W świetle tych faktów, tendencja do racjonalizacji zatrudnienia stała się czymś naturalnym, jednak jej zakres rodził swoisty „kompleks skali” zatrudnienia. Wyrażał się on najpełniej w sprzeczności pomiędzy przekonaniem o nieuchronności tego procesu a obawami co do skali redukcji. W konsekwencji prowadziło to do zmniejszania się dużych organizacji gospodarczych, ich podziału na mniejsze jednostki i powstawania całkiem nowych form (por. Dąbrowski, Fedorowicz, Levitas, 1992; Kwiatkowska, 1995). Tendencja do zmniejszania się podmiotów gospodarczych, zaznaczyła się w Polsce już pod koniec lat 70., zaś na początku lat 90. została dodatkowo wzmocniona przez procesy transformacyjne (por. Grudzewski, Krzyżanowski, 1994, Karczmarczyk, 1996). W pierwszym okresie, nie była ona jednak wynikiem efektywnej alokacji zasobów na poziomie przedsiębiorstwa, lecz raczej rezultatem administracyjnych decyzji centralnego planisty, który pośrednio lub bezpośrednio regulował alokację dóbr lub usług.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwalają stwierdzić, że to poczucie „kompleksu skali” znalazło swoje odbicie w działaniach kadry zarządzającej. Dostrzegała ona bowiem zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, jednak działania, które podejmowała sprowadzały się w zasadzie do dostosowawczych (a nierzadko tylko „kosmetycznych” zabiegów), aniżeli restrukturyzacyjnych. Działania tego typu, jak: zmniejszenie zatrudnienia, uproszczenie struktury organizacyjnej przez zredukowanie liczby poziomów w hierarchii, doskonalenie wyrobu, czy poszukiwanie nowych rynków zbytu, prowadzą wprawdzie do efektywnej alokacji zasobów, jednak na krótką metę. Na dalszą metę konieczna staje się organizacyjna restrukturyzacja, która dopiero może doprowadzić do redukcji biurokratycznych kosztów i wzrostu efektywności funkcjonowania. Działania o takim charakterze mogą zostać dopiero wymuszone przez instytucjonalnego właściciela, jakim są Narodowe Fundusze Inwestycyjne. Czy NFI okażą się efektywnym mechanizmem restrukturyzującym spółki, czy raczej będą się koncentrować na głównym celu, jaki został zapisany w ustawie, tj. maksymalizowaniu wartości akcji spółek, będzie można ocenić dopiero za jakiś czas.

#### BIBLIOGRAFIA

- Aldrich H. E., 1979, *Organization and environment*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Chandler R., 1962, *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge MA.
- Dąbrowski J., Fedorowicz M., Levitas A., 1992, *Zatrudnienie, płace i społeczny ustrój pracy w przedsiębiorstwach państwowych*, „Polityka Społeczna” nr 9, 1–5.
- DiMaggio P., Powell W., 1983, *The cage revisited: Institutional isomorphism and cooperative rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” No. 48, 147–60.

- Gładys-Jakubik J., 1994, *Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych w okresie transformacji systemowej w Polsce*, „Przegląd Socjologiczny”, t. XLIII, 133–153.
- Grudzewski W. M., Krzyżanowski L. J., 1994, *Zmiany w strukturze własnościowej i organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w latach 1960–1992*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, 71–81.
- Gruszecki T., 1996, *Co wynika z eksperymentu NFI*, „Rzeczpospolita” 2.06.
- Hannan M., Freeman J., 1977, *The Population Ecology of Organization*, „American Journal of Sociology” No. 82, 929–964.
- Karczmarczyk K., 1995, *Technologie organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Karczmarczyk K., 1996, „Kompleks skali” – czy mniejsze jest lepsze? *Wielkość przedsiębiorstw w procesie strukturalnej transformacji*, „Studia Socjologiczne” nr 4, 51–72.
- Karczmarczyk K., 1998, *Strategie działań przedsiębiorstw w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, [w:] *Fenomeny społeczne końca XX wieku*, red. E. Lewandowski, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 19–38.
- Kostera M., 1995, *Differing Managerial Responses to Change in Poland*, „Organization Studies” No. 16, 673–697.
- Kwiatkowska W., 1995, *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w Polsce, a zmiany w zatrudnieniu*, „Przemysł Lekki” nr 2, 35–38.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W., 1967, *Organizations and environment*, Richard D. Irwin, Homewood (Ill.).
- Lewandowski J., 1995, *Przygoda powszechnej prywatyzacji*, „Gazeta Wyborcza” 29.10.
- Malewicz N., 1995, *Encyklopedia władz spółek*, t. 1, CIM, Warszawa.
- Miles R., Snow C., 1978, *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill.
- Mujżel J., 1993, *Przedsiębiorstwa państwowe w okresie transformacji – ich kryzys i szanse*, [w:] *Polska na rozdrożu*, Fundacja Polska Praca, Warszawa, 40–53.
- Nelson R. R., Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, University Press, Harvard.
- Pfeffer J., Salancik G. R., 1978, *The external control of organization: A resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- Romanelli E., Tushman M. 1988, *Executive leadership and organizational outcomes: An evolutionary perspective*, [in:] D. Hambrick (ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, JAI Press, Greenwich, 129–140.
- Rychard A., 1992, *Krytyczna socjologia instytucji realnego socjalizmu a poznawcze wyzwania transformacji. Ile kontynuacji, ile rewizji*, „Studia Socjologiczne” nr 1/2, 19–23.
- Stankiewicz T., 1996, *Na razie więcej szkody niż pożytku*, „Rzeczpospolita” 20.05.
- Stinchcombe A. I., 1965, *Social structure and organizations*, [w:] J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand-McNally, Chicago, 142–193.
- Tan J. J., Litschert R. J., 1994, *Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry*, „Strategic Management Journal” No. 15, 1–20.
- Thompson J. D., 1967, *Organization in action*, McGraw-Hill, New York.
- Tsoukas H., 1994, *Socio-economic systems and organizational management: An institutional perspective on the socialist firm*, „Organization Studies” No. 15, 21–45.
- Wawrzyniak B., 1996a, *Eksperyment akceptowany*, „Rzeczpospolita” 15.04.
- Wawrzyniak B., 1996b, *Szkola rozwiązywania problemów*, „Rzeczpospolita” 23.05.
- Williamson O. E., 1975, *Markets and hierarchies*, Free Press, New York.
- Żukowski T., 1988, *Fabryki-urzędy i ich ewolucja. Rozważania o ładzie społeczno-gospodarczym w polskich zakładach przemysłowych*, [w:] W. Kozek, W. Morawski (red.), *Zalamanie porządku etatystycznego*, Warszawa.
- „Życie Gospodarcze”, 1995, „Bilans otwarcia” nr 23, 26.10.

*Kryspin Karczmarszuk***INSTITUTIONAL OWNER (NFI) IN THE CIRCUMSTANCES OF ENTERPRISES  
ADAPTATION TO THE MARKET ECONOMY**

The author presents results of empirical research carried in 219 firms of National Fund Investment (NFI). The analysis of results showed that economic market environment of enterprises in 1990 revealed "underdevelopment" of governance structures in the investigated enterprises. As the consequence we could observe the lose of their abilities of adaptation. It was determined by the feeling of "scale complex" of managers activity. The author puts the question whether the institutional owner (NFI) will manage to successfully change the structure of firms when their structure of management brings conflicts. In order to solve this question further research should be carried out.

*Крыстин Карчмарчук***ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ  
(НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ)  
В УСЛОВИЯХ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
К РЫНОЧНОМУ ХОЗЯЙСТВУ**

В статье представлены синтетические результаты эмпирических исследований проведенных среди 219 акционерных обществ Национальных Инвестиционных Фондов. Анализ результатов констатировал факт, что рыночные реформы окружения предприятий в 1990 г. раскрыли „отставание” управляющих структур в управляемых обществах. В результате этого предприятия потеряли возможности адаптации прежде всего из-за чувства „комплекса масштаба” деятельности управляющих кадр. На поставленный в заключении статьи вопрос: Удастся ли институциональному владельцу, которым являются Национальные Инвестиционные Фонды эффективно реконструировать общества входящие в состав портфеля акции, когда структура его управления имеет конфликтный характер, можно ответить в очередных эмпирических исследованиях.