

# Leszek Bursiak

---

## Dysfunkcje organizacyjne a sprawność skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych funkcjonujących w fazie dekoniunktury

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 76, 44-58

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

LESZEK BURSIAK

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

### DYSFUNKCJE ORGANIZACYJNE A SPRAWNOŚĆ SKOMERCJALIZOWANYCH PRZEDSIĘBIORSTW KOMUNALNYCH FUNKCJONUJĄCYCH W FAZIE DEKONIUNKTURY

Kryzys finansowy zainicjowany w drugiej połowie 2007 roku w Stanach Zjednoczonych zapaścią na rynku kredytów w segmencie *subprime mortgage* zainfekował – w bardzo zróżnicowanym zakresie – w pierwszej kolejności światowy system finansowy, następnie przełożył się na sferę realną gospodarki, dosięgając przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Pomimo dużej dynamiki transferu tych zjawisk kryzysowych na Europę sytuacja w polskiej gospodarce jawiła się jako relatywnie dobra w porównaniu z innymi gospodarkami tego regionu. Względna odporność na rozprzestrzeniające się zjawiska kryzysowe wynikała za specyfiki i solidnych fundamentów polskiej gospodarki.

Pomimo przejawów odporności na kryzys w dalszej perspektywie czasowej oraz wobec kumulacji negatywnych zjawisk gospodarczych i trendów makroekonomicznych w bliższym i dalszym otoczeniu w gospodarce polskiej wystąpiły wyraźne symptomy recesji w wielu sektorach przemysłu i usług<sup>2</sup>. Do-

---

<sup>1</sup> L. Balcerowicz, *Przedmowa do wydania polskiego*, w: J.B. Taylor, *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 9 i 13; J.B. Taylor, *Zrozumieć kryzys finansowy*, op. cit., s. 43; B. Podolski, *Skąd się biorą kryzysy*, Fijor Publishing, Warszawa 2010, s. 11 i 117; S. Kasiewicz, *Zarządzanie w warunkach ryzyka – strategiczna umiejętność przedsiębiorstwa*, [www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/](http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/), s. 7; J. Stiglitz, *Freefall, America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, W.W. Norton & Company, New York 2010, s. 25.

<sup>2</sup> A. Zelek, G. Maniak, *Postawy polskich przedsiębiorstw wobec dekonstrukcji 2009 – na podstawie badań firm Pomorza Zachodniego*, referat konferencyjny, VIII edycja konferencji „Raport o zarządzaniu. Lekcje z kryzysu”, Katedra Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego oraz Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, Warszawa 24–25 listopada 2010, s. 5, <http://dekonstrukcja.pl/>; A. Zelek, *Dekonstrukcja gospodarcza – wyzwanie czy bariera dla zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kie-*

tknięte tym zjawiskiem przedsiębiorstwa musiały zmierzyć się z problemami wykreowanymi przez kryzys makroekonomiczny, a niekiedy z problemami wewnętrznymi współwystępującymi z kryzysem zewnętrznym o zasięgu międzynarodowym<sup>3</sup>. W kontekście tych zjawisk podjęte zostały „badania reaktywności podmiotów mikroekonomicznych na zjawiska recesji i kryzysu w skali makroekonomicznej”<sup>4</sup> obejmujące wybrane podmioty gospodarcze Pomorza Zachodniego, których empiryczna egzemplifikacja, w części odnoszącej się do skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych, legła u podstaw koncepcji niniejszego opracowania i stała się jego głównym przedmiotem. W celach porównawczych zaprezentowano przedsiębiorstwo spoza tego sektora.

## 1. Metoda, cel i zakres badań

Niesprawiającą większych trudności w ujawnianiu i stosunkowo łatwo rozpoznawalną przyczyną nieosiągnięcia wymaganego poziomu sprawności jest dysfunkcjonalność<sup>5</sup> przedsiębiorstwa wywołana względnie trwałym stanem niedostosowania organizacyjnego występującego się w obliczu wymagań stawianych przez zmienione warunki działania. Natomiast w postępowaniu badawczym podstawowe trudności sprawia pomiar poziomu deficytu sprawności przedsiębiorstwa. Próba rozwiązania tego problemu została podjęta poprzez zastosowanie do wybranych przedsiębiorstw narzędzia diagnostycznego w postaci opracowanego i dostosowanego do potrzeb badań modelu klasyfikacyjnego, umożliwiającego pozycjonowanie każdego z badanych przedsiębiorstw na skali sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji (rysunek 1)<sup>6</sup>. Do badań

---

*runki badań*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 90.

<sup>3</sup> M. Romanowska, *Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, op. cit., s. 74.

<sup>4</sup> Projekt badawczy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, <http://dekonijunktura.pl/>.

<sup>5</sup> Rozumiana jako stwierdzony w realnym działaniu przedsiębiorstwa stan zakłóceń w jego funkcjonowaniu, jak również ujawnione odchylenia od stanu uznanego za wzorcowy i pożądany ze względu na walor zgodności z ogólnie przyjętymi i uznanymi standardami oraz wymaganiami w zakresie dobrej organizacji i sprawnego zarządzania, stosowanych norm, normatywów i posiadanych doświadczeń organizacyjnych – Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995, s. 62–64.

<sup>6</sup> L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami w organizacjach gospodarczych (na przykładzie wybranych przedsiębiorstw gospodarki morskiej)*, praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1997, s. 220; idem, *Dysfunkcje organizacyjne a sprawność przedsiębiorstw w okresie transforma-*

z wykorzystaniem tego narzędzia włączono przekształcone (skomercjalizowane) podmioty świadczące niektóre usługi komunalne<sup>7</sup> w celu zbadania sprawności ich działania (sprawności organizacyjnej) w warunkach dekonunktury gospodarczej.

W odniesieniu metodologicznym wykorzystanie przedmiotowego narzędzia wymaga zaakceptowania zmiany paradygmatu obligatoryjności utrzymywania stanu równowagi organizacyjnej, jako hipostazy, i przyjęcia oraz zaakceptowania paradygmatu permanentnej nierównowagi, jako obiektywnego i coraz bardziej utrwalającego się zjawiska w świecie organizacji, wywoływanego przez coraz bardziej turbulentne i coraz mniej przewidywalne w swoich zmianach otoczenie<sup>8</sup>. Konsekwencją przyjęcia tego stanowiska teoretycznego jest całkowite przeformowanie priorytetów. Celem przedsiębiorstwa nie jest już usilne dążenie do uzyskania za wszelką cenę – i zachowanie na stałe – stanu idealnej równowagi. Naczelną wytyczną działania staje się nieustanne podejmowanie przedsięwzięć mających zapewnić jak najwyższy poziom sprawności organizacyjnej, charakteryzujący się jak najniższym – możliwym do osiągnięcia w konkretnych warunkach działania – poziomem odchylenia od stanu równowagi organizacyjnej spowodowanym przez dysfunkcje<sup>9</sup>.

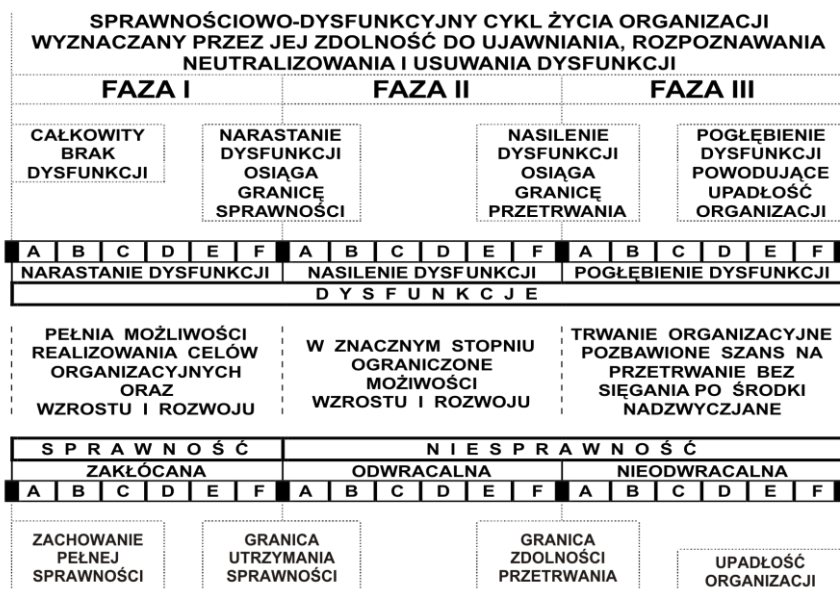
---

*cji*, w: *20 lat polskiej transformacji. Społeczeństwo – gospodarka – polityka*, red. L. Goldyka, A. Zelek, materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2009, s. 98.

<sup>7</sup> Szerzej na temat problematyki przekształceń w gospodarce komunalnej i finansowania przedsiębiorstw świadczących usługi komunalne, w: A. Piotrowski, *Przekształcenia w gospodarce komunalnej a finansowanie przedsiębiorstw świadczących usługi komunalne na przykładzie branży wodociągi i kanalizacja*, w: *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, red. J. Turyna, W. Szczęsny, Difin, Warszawa 2004, s. 93–112.

<sup>8</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1994, s. 292.

<sup>9</sup> Ibidem; L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami...*, op. cit. s. 102; idem, *Rozkład sił sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12, 29–32.



Natężenie cechy: **A** bardzo słabe; **B** słabe; **C** umiarkowane; **D** silne; **E** bardzo silne; **F** krytyczne.

Rys. 1. Model klasyfikacyjny, określający zakresy możliwości organizacyjnych przedsiębiorstw dla każdej z trzech faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami...*, op. cit., s. 220.

Badanie występowania zjawiska dysfunkcjonalności wybranych przedsiębiorstw spowodowanego niedostosowaniem do zmienionych warunków funkcjonowania, w powiązaniu z adekwatnym poziomem sprawności lub niesprawności organizacyjnej badanych przedsiębiorstw, prowadzono w oparciu o model klasyfikacyjny, określający zakresy możliwości organizacyjnych przedsiębiorstw, dla każdej z trzech faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji (rysunek 1). Faza I sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji wyznaczonego przez jej zdolność do ujawniania, rozpoznawania, neutralizowania i usuwania dysfunkcji została scharakteryzowana w następujący sposób:

Ilościowe narastanie dysfunkcji organizacyjnych ma na ogół początkowo bardzo słabe natężenie, ponadto jest trudno uchwytnie i może występować w postaci słabych sygnałów, niemal w niezauważalnych formach. Pojawiające się

w taki sposób dysfunkcje mogą zostać całkowicie zlekceważone, ponieważ w fazie I są stosunkowo słabo postrzegalne, a ponadto nie stanowią jeszcze bezpośredniego zagrożenia dla bytu organizacyjnego<sup>10</sup>.

Z przytoczonego opisu wynika, że pierwsza faza cyklu stwarza bezpieczne ramy dla w miarę sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Całkowity brak reakcji na wyeksponowane w opisie słabe sygnały, a tym bardziej lekceważenie tych sygnałów i nakładające się na te zachowania poczucie pewności siebie związane z brakiem bezpośredniego zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa mogą spowodować narastanie i kumulację dysfunkcji. Ewentualne konsekwencje lekceważenia słabych sygnałów o rodzącej się dysfunkcjonalności przedsiębiorstwa w postaci braku adekwatnej reakcji mogą skutkować narastaniem dysfunkcji początkowo o ilościowym charakterze, a po osiągnięciu poziomu krytycznego ich występowania w fazie I mogą przejść w formę nasiloną, czyli znaleźć się w fazie II.

Najistotniejsza i stanowiąca największe zagrożenie w zmianie fazy cyklu jest różnica o charakterze jakościowym zachodząca pomiędzy stopniowym (ilościowym) narastaniem dysfunkcji w fazie I a ich nasileniem w fazie II, skutkująca wejściem przedsiębiorstwa w stan niesprawności organizacyjnej, która w całym zakresie tej fazy cyklu ma jeszcze odwracalny charakter. Dalsze nasilenie się dysfunkcji może prowadzić do przejścia w fazę III i doprowadzić do upadłości<sup>11</sup>. Przywracanie utraconej sprawności organizacyjnej kieruje się określoną logiką ujętą w opisie modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji w sposób następujący:

Sprawność organizacyjna przedsiębiorstwa utracona w wyniku destrukcyjnego oddziaływania dysfunkcji może być przywracana tylko w jednym z dwóch zakresów faz obejmujących niesprawność – bez konieczności korzystania z rozwiązań nadzwyczajnych. Zakres ten obejmuje swoim zasięgiem niesprawność odwracalną fazy II prezentowanego cyklu życia organizacji. Rozwiązania nadzwyczajne dotyczą podejmowanych prób ratowania przedsiębiorstwa, które w wyniku pogłębiania się traumatyzującego oddziaływania dysfunkcji znajdzie się w ostatniej fazie przedstawianego cyklu życia organizacji, jaką jest faza III. Obejmują one tę część niesprawności, która została uznana za nieodwracalną

---

<sup>10</sup> L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami...*, op. cit., s. 106; idem, *Dysfunkcje organizacyjne...*, op. cit., s. 99.

<sup>11</sup> Ibidem.

w oparciu o posiadane możliwości własne organizacji, bez konieczności odwoływania się do środków specjalnych<sup>12</sup>.

W dalszej części opisu modelu wyszczególniony jest katalog środków specjalnych o charakterze nadzwyczajnym, które pozostają do wykorzystania, kiedy przedsiębiorstwo znajdzie się w III fazie cyklu:

Nadzwyczajny (specjalny) charakter mają działania podejmowane w stanach pogłębiających się dysfunkcji w fazie III i dotyczą takich przedsięwzięć, jak postępowanie naprawcze, połączenie, podział, sprzedaż lub likwidacja – niedopuszczające do wysoce prawdopodobnej upadłości – oraz postępowanie układowe i układ z wierzycielami, gdy już zaistnieją warunki do ogłoszenia upadłości, jako ostateczna obrona przed upadłością<sup>13</sup>. Przywrócenie sprawności organizacyjnej metodami konwencjonalnymi odbywa się przez odwrócenie stanu niesprawności i może dotyczyć tylko II fazy. W fazie III nieodwracalność stwierdzonej niesprawności ma względnie trwały charakter i wymaga działań nadzwyczajnych dla uchylenia jej skutku w postaci upadłości<sup>14</sup>.

Omawiany model klasyfikacyjny, przedstawiony graficznie na rysunku 1, jest wydedukowanym i wyabstrahowanym tworem teoretycznym, symulującym zakładane hipotetycznie stany rzeczywistości organizacyjnej, mające wpływ na powstawanie dysfunkcji organizacyjnych w przedsiębiorstwie o określonych poziomach nasilenia oraz odpowiadające im stany sprawności. Natomiast na rysunku 2 zaprezentowana jest wewnętrzna część przedmiotowego modelu przekształcona w celu dokonania opisu wpływu dysfunkcji organizacyjnych na sprawność funkcjonowania organizacji gospodarczych w każdej z trzech faz cyklu.

---

<sup>12</sup> L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami...*, op. cit., s. 106–107.

<sup>13</sup> Zob. S. Wrzosek, *Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 63.

<sup>14</sup> L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami...*, op. cit., s. 107.

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE						NASILENIE						POGŁĘBIENIE					
D Y S F U N K C J E																	
PEŁNA MOŻLIWOŚĆ ZACHOWANIA SPRAWNOŚCI						PEŁNA MOŻLIWOŚĆ PRZYWRÓCENIA SPRAWNOŚCI						BRAK MOŻLIWOŚCI PRZETRWANIA BEZ DZIAŁAŃ NADZWYCZJNYCH					
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć											
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Rys. 2. Model zmodyfikowany w celu odzwierciedlenia wpływu dysfunkcji organizacyjnych na sprawność funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Bursiak. *Zarządzanie zmianami...*, op. cit., s. 108.

Przedmiotowy model przedstawiony w całości na rysunku 1, po przekształceniu jego centralnej części na potrzeby diagnostyczne, został wykorzystany do badań empirycznych wyselekcjonowanych przedsiębiorstw komunalnych i zestawienia zsyntetyzowanych danych jakościowych z lat 2006–2010. W centralnej części modelu (rysunek 3) wyznaczono 5 wierszy przeznaczonych na prezentację danych z kolejnych lat badanego okresu. Umieszczona w wierszu liczba składa się z ostatniej cyfry roku objętego badaniami. Cyfra 6 w zaznaczonym polu komórki modelu symbolizuje rok 2006, i odpowiednio 7 – rok 2007, 8 – rok 2008, 9 – rok 2009, a 0 wskazuje 2010 rok, na którym badania zakończono. Cyfra reprezentująca rok badania umieszczona jest w komórce utworzonej na skrzyżowaniu wierszy oznaczających kolejne lata z kolumnami wskazującymi poziom natężenia występowania określonej cechy w każdej z poszczególnych faz sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Jak wskazano w opisie rysunku 1, poziom natężenia określonej cechy reprezentowany jest przez znaki literowe uporządkowane alfabetycznie od A do F i jest powtarzany (w tym zestawieniu) dla każdej z kolejnych faz cyklu. Litera A oznacza natężenie bardzo słabe i odpowiednio: litera B – słabe, C – umiarkowane, D – silne, E – bardzo silne, a F – krytyczne. Nasilenie krytyczne wskazuje na takie nawarstwienie się zmian ilościowych, które może spowodować zmianę jakościową klasyfikującą przedsiębiorstwo do przejścia w kolejną fazę cyklu, a w przypadku fazy trzeciej – doprowadzić do jego upadku.



Zgodnie z konstrukcją modelu nasilenie każdej z cech należy odnosić symetrycznie od poziomu nasilenia dysfunkcji do odpowiadającego mu poziomowi sprawności lub niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa, zależnie od fazy cyklu, w której znajduje się to przedsiębiorstwo w danym okresie działalności. Założeniem teoretycznym budowy modelu jest rozpatrywanie badanego obiektu organizacyjnego (przedsiębiorstwa) w perspektywie czasowej jednego roku jako zamkniętego cyklu życia od narodzin do potencjalnego upadku (wyłączenia z obrotu gospodarczego). Kolejne lata są kolejnymi cyklami, które układają się w obraz sytuacji organizacyjnej na przestrzeni badanego okresu.

W toku prowadzonych badań empirycznych zgromadzono niezbędne dane ilościowe i jakościowe, które po przetworzeniu uzyskały walor zsyntetyzowanego nośnika informacji o poziomie sprawności badanych przedsiębiorstw na każdym etapie badanego okresu (2006–2010). Całościowy obraz kształtowania się sprawności organizacyjnej każdego z badanych przedsiębiorstw uzyskano poprzez wyznaczenie ścieżki przebiegu łączącej pola (komórki) wskazujące na usytuowanie poziomu sprawności lub niesprawności w poszczególnych latach badanego okresu. Niezbędne dane uzyskane zostały w drodze wywiadu nieskategoryzowanego, w toku którego analizowano, interpretowano i syntetyzowano odpowiednio dobrane (stosownie do celu, przedmiotu i zakresu badań) dane ilościowe. Rezultatem końcowym było plasowanie pozycji przedsiębiorstwa w konkretnym polu (komórce) modelu w poszczególnych latach. Z uwagi na zastosowaną metodę badawczą nie można wykluczyć subiektywnego oddziaływania badacza i respondentów na wyniki badań, jednak stopień tych oddziaływań jest na tyle znikomy, a stopień uogólnień na tyle wysoki, że wyniki zsyntetyzowane prowadzonych badań odpowiadają postawionym celom badawczym.

## **2. Prezentacja wyników badań**

Prezentowane wyniki dotyczą skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych w formie spółek kapitałowych z udziałem właścicieli dla nich miejscowo gmin, na rzecz których wykonują w ich imieniu zadania własne gmin z trzech zakresów:

- a) zbiorowe zaopatrzenie w wodę i odprowadzanie ścieków – 2 spółki,
- b) zbiorowe zaopatrzenie w energię ciepłą – 1 spółka,
- c) zbiorowy transport lokalny – 1 spółka.

Na rysunku 3 przedstawiona została sytuacja organizacyjna badanych skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych, w których przez cały badany okres nie stwierdzono istotnych zakłóceń sprawności organizacyjnej lub narastania dysfunkcji. W każdym roku badanego okresu przedsiębiorstwa te były pozycjonowane na początku skali I fazy sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji (rysunek 3).

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI					
D Y S F U N K C J E																	
6																	
7																	
8																	
9																	
0																	
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć											
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Rys. 3. Sytuacja organizacyjna skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych pozycjonowanych na początku skali I fazy sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji przez cały badany okres w latach 2006–2010

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana na rysunku 3 sytuacja organizacyjna odpowiada parametrami (w całym badanym okresie 2006–2007) sytuacji skomercjalizowanego przedsiębiorstwa komunalnego energetyki ciepłej wykonującego zadania z zakresu zbiorowego zaopatrzenia w energię ciepłą. Badana spółka nie otrzymuje zasilenia finansowego za strony gminy. Nie stwierdzono negatywnych oddziaływań spowolnienia gospodarczego na sytuację organizacyjną tej spółki.

Taka sama jak na rysunku 3 była również w całym badanym okresie (2006–2010) sytuacja organizacyjna skomercjalizowanego przedsiębiorstwa komunalnego WodKan 1, wykonującego zlecone przez gminę zadania własne z zakresu wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków. Przedsiębiorstwo to ma stałych odbiorców usług, których liczba nie ulega istotnym fluktuacjom, oraz zapewnione umową z gminą (związane

z realizacją jej zadań statutowych) dopłaty do taryf za sprzedaż wody i oczyszczanie ścieków. Dekoniunktura i związane z nią problemy w żadnym z zakresów działania badanego podmiotu nie ujawniły swojego negatywnego wpływu na sytuację organizacyjną badanego przedsiębiorstwa komunalnego. Obecna sytuacja organizacyjna spółki nie wykazuje żadnych istotnych zagrożeń mogących skutkować pogorszeniem warunków jej funkcjonowania w perspektywie najbliższych lat.

Na rysunku 4 przedstawiona jest sytuacja organizacyjna skomercjalizowanego przedsiębiorstwa komunalnego TransLok, zajmującego się wykonywaniem zadań z zakresu lokalnego transportu zbiorowego. Sytuacja tego przedsiębiorstwa jest ustabilizowana, jednak od czasu komercjalizacji utrzymuje się na poziomie F I fazy cyklu, a więc jest pod nieustanną presją prawdopodobieństwa przejścia do II fazy. Gmina cyklicznie (w każdym roku działalności) zasila finansowo spółkę poprzez dopłatę do jej kapitału (w bezpośrednim związku z realizacją zadań statutowych gminy przez przedsiębiorstwo spółki).

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI					
D Y S F U N K C J E																	
					6												
					7												
					8												
					9												
					0												
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć											
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Rys. 4. Sytuacja organizacyjna przedsiębiorstwa komunalnego TransLok, zajmującego się wykonywaniem zadań z zakresu lokalnego transportu zbiorowego, w latach 2006–2010

Źródło: opracowanie własne.

Spółka TransLok, projektując ewentualną konieczność funkcjonowania na pełnych warunkach rynkowych, a więc bez dopłat gminy do jej kapitału, przyjmuje dwa scenariusze rozwoju sytuacji organizacyjnej. Obydwa scenariusze

uwzględniają konieczność urynkowienia, a więc podniesienia opłat za świadczenie usług transportowych. Pierwszy scenariusz zakłada optymistycznie akceptację minimalnego poziomu cen rynkowych przez zdecydowaną większość mieszkańców gminy korzystających z lokalnych środków transportu zbiorowego. W takim przypadku prowadzone kalkulacje i projekcje finansowe wskazują na dużą szansę przetrwania przedsiębiorstwa spółki, jednak z przesunięciem się na modelowej skali rysunku 4 o całą jedną fazę, z bezpośrednim i realnym zagrożeniem wejściem w fazę III, przy niekorzystnej dla przedsiębiorstwa spółki konfiguracji otoczenia. Takim niekorzystnym czynnikiem może być pojawienie się konkurencji lub skokowy wzrost cen paliwa. Drugi scenariusz jest wariantem pesymistycznym zakładającym brak akceptacji projektowanego poziomu cen rynkowych, co może w efekcie grozić upadłością spółki.

Na rysunku 5 przedstawiona jest sytuacja organizacyjna skomercjalizowanego przedsiębiorstwa komunalnego WodKan 2, realizującego zadania identyczne jak WodKan 1, ale na terenie innej gminy. W WodKan 2 po komercjalizacji urealniono ceny za świadczone usługi oraz wprowadzono nowe rozwiązania organizacyjne, co w sposób zdecydowany poprawiło sytuację finansową przedsiębiorstwa spółki, które w poprzedniej strukturze przynosiło straty na działalności podstawowej. Jednocześnie systematycznie poprawiała się sprawność funkcjonowania badanego podmiotu. Z działalności w roku 2010 przedsiębiorstwo spółki wypracowało zysk netto w kwocie odpowiadającej wysokości kapitału udziałowego wniesionego przez gminę do spółki przy komercjalizacji. Z kwoty tej gmina zadysponowała wypłatą dywidendy wynoszącą 2/3 kwoty wypracowanego zysku netto.

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI					
D Y S F U N K C J E																	
					7				6								
			8														
0		9															
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć											
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Rys. 5. Sytuacja organizacyjna skomercjalizowanego przedsiębiorstwa komunalnego WodKan 2, wykonującego zadania z zakresu wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków w latach 2006–2010

Źródło: opracowanie własne.

Dla porównania, na rysunku 6 przedstawiona została sytuacja organizacyjna dużego przedsiębiorstwa handlowego funkcjonującego na pełnych zasadach rynkowych.

A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
NARASTANIE DYSFUNKCJI						NASILENIE DYSFUNKCJI						POGŁĘBIENIE DYSFUNKCJI					
D Y S F U N K C J E																	
6																	
7																	
			8														
				9													
											10						
S P R A W N O Ś Ć						N I E S P R A W N O Ś Ć											
ZAKŁÓCANA						ODWRACALNA						NIEODWRACALNA					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

Rys. 6. Sytuacja organizacyjna dużego przedsiębiorstwa handlowego (spoza sektora komunalnego) funkcjonującego na pełnych zasadach rynkowych w latach 2006–2010

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona na diagramie 6 sytuacja organizacyjna dużej firmy handlowej w latach 2006–2010 w sposób zdecydowany odbiega od sytuacji prezentowanych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej. Firma handlowa wyraźnie pogarsza swoją sytuację organizacyjną w okresie dekonunktury, wykazując załamanie zapoczątkowane w 2008 roku. Natomiast firmy komunalne nie wykazują żadnych skutków negatywnego oddziaływania dekonunktury na ich sytuację organizacyjną.

## Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rezultatów badań, żadne z badanych przedsiębiorstw komunalnych nie pogorszyło (w całym badanym okresie) swojej sytuacji organizacyjnej w czasie występowania zjawisk kryzysowych w otoczeniu gospodarczym, a nawet sytuacja jednego z nich znacznie się poprawiła. Badane przedsiębiorstwa komunalne, świadczące w zastępstwie gmin usługi użyteczności publicznej o charakterze zbiorowym, charakteryzowała pełna stabilność organizacyjna niepodlegająca żadnemu zachwianiu w obliczu dekonunktury gospodarczej. W połowie (50%) badanych przedsiębiorstw komunalnych gminy uruchomiły mechanizm dofinansowywania spółek poprzez system stałych dopłat do taryf lub dopłat do kapitału. Tym samym gminy przyjęły na siebie rolę stabilizatora sytuacji organizacyjnej skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych. Przedsiębiorstwa pozbawione takiego stabilizatora muszą samodzielnie stawić czoła negatywnym zjawiskom ujawniającym się w fazie dekonunktury i samodzielnie ponosić konsekwencje organizacyjne funkcjonowania w warunkach rynkowych.

## Literatura

- Balcerowicz L., *Przedmowa do wydania polskiego*, w: J.B. Taylor, *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Bursiak L., *Dysfunkcje organizacyjne a sprawność przedsiębiorstw w okresie transformacji*, w: *20 lat polskiej transformacji. Społeczeństwo – gospodarka – polityka*, red. L. Gołdyka, A. Zelek, materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2009
- Bursiak L., *Rozkład sił sprawności i niesprawności organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych warunkach otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12.

- Bursiak L., *Zarządzanie zmianami w organizacjach gospodarczych (na przykładzie wybranych przedsiębiorstw gospodarki morskiej)*, praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1997.
- Kasiewicz S., *Zarządzanie w warunkach ryzyka – strategiczna umiejętność przedsiębiorstwa*, [www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/](http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/).
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1994.
- Piotrowski A., *Przekształcenia w gospodarce komunalnej a finansowanie przedsiębiorstw świadczących usługi komunalne na przykładzie branży wodociągi i kanalizacja*, w: *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, red. J. Turyna, W. Szczęsny, Difin, Warszawa 2004.
- Podolski B., *Skąd się biorą kryzysy*, Fijor Publishing, Warszawa 2010.
- Projekt badawczy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, <http://dekonijunktura.pl/>.
- Romanowska M., *Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Stiglitz J., *Freefall, America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, W.W. Norton & Company, New York 2010.
- Taylor J.B., *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Wrzosek S., *Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995.
- Zelek A., *Dekoniunktura gospodarcza – wyzwanie czy bariera dla zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Zelek A., Maniak G., *Postawy polskich przedsiębiorstw wobec dekonijunktury 2009 – na podstawie badań firm Pomorza Zachodniego*, referat konferencyjny, VIII edycja konferencji „Raport o zarządzaniu. Lekcje z kryzysu”, Katedra Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego oraz Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk w Warszawie, Warszawa 24–25 listopada 2010, <http://dekonijunktura.pl/>.

**ORGANIZATIONAL DYSFUNCTIONS VERSUS EFFECTIVENESS  
OF COMMERCIALIZED MUNICIPAL COMPANIES FUNCTIONING  
IN THE PHASE OF RECESSION**

**Summary**

Regardless of undoubtedly optimistic reports concerning the macroeconomic condition of Polish economy, business sector has complained over the past years about serious problems connected with recession. The situation of commercialized municipal companies is very different. This paper attempts to answer on the question what is the organizational situation of commercialized municipal companies functioning in the phase of recession. The answer is that they are in a quite comfortable situation because they operate within the field of public utilities and they do not have to worry about the shortage of orders or lack of financial resources, because commune provides refinancing.

*Translated by Leszek Bursiak*