

# Konrad Jaskóła

---

## Konferencja naukowa pt. "Zarządzanie w erze turbulencji", Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, 14 marca 2014 r. : odpowiedź na zadane pytania

---

Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego 6, 479-493

---

2014

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 oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

---

*Konrad Jaskóła*

**Konferencja naukowa pt.  
*Zarządzanie w erze turbulencji,*  
Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej,  
14 marca 2014 r. Odpowiedź na zadane pytania.**

**Scientific conference entitled  
Managing in an area of turbulence,  
Faculty of Management, Warsaw University of Technology,  
14th March 2014. Answer the questions.**

Odpowiedź Konrada Jaskóły na pytania zadane podczas konferencji.

1. Jak zmieniający się świat i wyzwania globalizacyjne wpływają na zmiany w podejściu do zarządzania? Czy mają wpływ na zmiany koncepcji kierunków rozwoju, metod, stosowanych narzędzi?
2. Czy instytucje edukacyjne są przygotowane na zmiany?
3. Jak w praktyce wygląda adaptacja do zmian? Czy sięga się po innowacyjne metody zarządzania?

Na wstępie muszę powiedzieć, że na wszystkie tak postawione pytania, należy odpowiedzieć twierdząco. Bowiem bez względu na rodzaj uprawianej działalności gospodarczej, czy to jest wytwórczość, czy usługi, czy dotyczy firm małych, średnich czy dużych, największych, koncernów produkty ich pracy muszą być zbywalne. W przeciwnym razie nie mają te firmy racji bytu. By tak było, by wyroby czy usługi sprzedawać na konkurencyjnym rynku, firmy muszą

być lepsze (na wolnym otwartym rynku) od konkurencji. A żeby być lepszym od konkurencji, to trzeba tę konkurencję wyprzedzać – jak to się często mówi - co najmniej o pół kroku. Żeby tak się stało, należy bardzo pieczołowicie analizować rynek. Firmy, spółki powinny mieć – w przypadku małych i średnich firm - pojedyncze osoby lub małe zespoły, a w przypadku dużych firm duże grupy specjalistów, którzy pieczołowicie analizują rynek. Zespoły, które analizują wszystkie zdarzenia w branży, otoczeniu, powinny transponować wyniki tych analiz do firm, do kierownictwa, którego reprezentują. Zarówno ci specjaliści, jak i decydenci powinni być nastawieni na dynamiczne zarządzanie tymi zmianami. Niezmiernie to ważne.

Następny wielki problem i szanse na powodzenie spółek dają oryginalne własne produkty. Wyznacznikiem oryginalności tych produktów jest fakt, że mieszczą się, są zbywalne w niszach rynkowych. To bardzo ważne, aby te nisze znaleźć albo też je wykreować poprzez oryginalność swoich wyrobów. Nisze na nasze wyroby, na nasze oferowane rynkowi usługi należy budować wszelkimi możliwymi metodami. Oczywiście niezmiernie ważne, by być lepszym od konkurencji, jest stawiać na jakość naszych produktów. Kolejna istotna sprawa dla korzystnego zbywania naszych wyrobów, usług to oczywiście stała analiza kosztów wytwarzania. Procesy cost controlling, cost cutting muszą być stosowane na porządku dziennym, po to, żeby podać rynkowi atrakcyjną cenę naszego wyrobu czy też ceny naszej usługi. Innymi słowy stale obniżać koszty, jakie powinien ponosić nabywca. W sukurs temu przychodzi oczywiście przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość całej struktury organizacyjnej i wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie. Przedsiębiorczość wyrażana przede wszystkim: w dynamizmie zarządzania, stałej aktywności, ale też zdolności do podejmowania ryzyka, zarządzania ryzykiem, w umiejętności przystosowywania się do zmieniających się warunków funkcjonowania, wykorzystywania szans, jakie przynosi rynek. To również innowacyjność, motoryka, ekspansywność itd.

Kolejnym ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest dywersyfikacja, a więc dywersyfikacja rynkowa, czyli zaspokajanie swoimi wyrobami potrzeb rynku lokalnego, regionalnego, krajowego. Drugi rodzaj dywersyfikacji, to dywersyfikacja branżowa, a wreszcie dywersyfikacja geograficzna. Firma powinna unikać monokultury.

---

Przykładem jest Polimex-Mostostal największa spółka budowlana. Poza czystą budowlanką, do której można zaliczyć również deweloperkę, zajmowała się budownictwem przemysłowym, w tym aparaturowym, (energetyka, nafta i chemia), ale również wytwórstwem konstrukcji stalowych, krat podestowych, usług cynkowniczych czy wreszcie produkcją kotłów energetycznych. Dywersyfikacja geograficzna to oczywiście dbałość o to, żeby towary zbywane były w kraju, ale również eksportowane za granicę. Eksport wyrobów i usług ma jeszcze inny ważny aspekt rozwojowy, tzn. umożliwia zetknięcie się z inną kulturą odbiorcy i inną kulturą konkurencji.

Kolejną sprawą, która przyczynia się do sukcesu firmy (co należy brać stale pod uwagę), bez względu na rodzaj i wielkość przedsiębiorstwa, jest to że rynek stwarza szanse, ale i zagrożenia. Jest zatem stałym weryfikatorem naszych poczynań.

Reasumując, należy stwierdzić, że oczywiście inaczej reaguje na procesy rynkowe firma mała, rodzima, lokalna, a inaczej koncerny, ale również o tym należy pamiętać.

Wracając do głównego tematu panelu, odnośnie turbulentnie zmieniającego się otoczenia, to w sposób namacalny, trzeba podać chyba największe turbulencje i ich skutki, jakie przeżywaliśmy. Były one następstwem zmian ustrojowych w Polsce 25 lat temu. Poza zmianą polityczną, spotkaliśmy się z ogromnymi zmianami gospodarczymi i społecznymi. Przecież na początku lat 90. musieliśmy w bardzo krótkim czasie, przejść z tzw. systemu nakazowo-rozdzielczego, który obowiązywał przez dziesiątki lat, do działalności wolnorynkowej. Do działalności na wolnym, konkurencyjnym praktycznie globalnym rynku. Byliśmy uwarunkowani przeszłością, byliśmy ukształtowani mentalnie, w tamtym okresie, tzw. okresie gospodarki socjalistycznej, był głęboki brak wiedzy i doświadczeń, jeśli chodzi o umiejętności zarządzania, prowadzenia, kierowania, wreszcie samodzielnie, organizacjami gospodarczymi. Wszystko jedno, czy były to małe firmy, średnie czy duże, należało uczyć się zarządzania od nowa. W moim przypadku byłem zatrudniony w płockiej Petrochemii, największym w tej części Europy koncernie przetwarzającym ropę naftową i wytwarzającym paliwo płynne na potrzeby rynku krajowego. 70% konsumowanych w Polsce paliw pochodziło właśnie z płockiej Petrochemii. Poza tym, znakomita większość produkowanych w Polsce tworzyw sztucznych

była w Petrochemii Płock. W latach 80. pełniłem tam funkcję dyrektora produkcji, a w latach 1992-1999 byłem Generalnym Dyrektorem i Prezesem Zarządu. Podzielię się moimi doświadczeniami z tego okresu.

Przejście z systemu nakazowo-rozdzielczego do gospodarki rynkowej.

Jak wspominałem, do 1989 roku, w scentralizowanym systemie zarządzania, przedsiębiorstwa państwowe sterowane były decyzjami władzy zwierzchniej. Głównym wskaźnikiem oceny ich działalności była wielkość produkcji. Obowiązujące wówczas prawo gospodarcze uniemożliwiała podejmowanie na poziomie dyrekcji firmy decyzji, co do sposobu zagospodarowania wypracowanego zysku i alokacji środków finansowych na bieżące potrzeby, jak: wynagrodzenia, remonty, modernizacje majątku czy też potrzeby rozwojowe. W charakterystyczny sposób, np. blokowano wzrosty wynagrodzeń, ustalając progresywny podatek od tzw. wzrostu ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń. Plany modernizacyjne zaś czy rozwojowe wymagały akceptacji władz zjednoczenie, czy ministerstwa. Dopiero likwidacja w 1989 roku systemu nakazowo-rozdzielczego, a następnie umożliwienie przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa dały możliwość decydowania o przeznaczeniu wypracowanego zysku na rozwój i modernizację firmy.

W wyniku transformacji rozwijana w Polsce gospodarka rynkowa stała się siłą napędową zmian funkcjonowania organizacji przemysłowych. Jednak skuteczne ich wprowadzanie wymagało wysokich kompetencji i umiejętności, uprawnień oraz odpowiedzialności, kontroli i motywacji dla prowadzenia działań efektywnościowych. Niegdyś lekceważone sfery aktywnego oddziaływania na poziomie przedsiębiorstwa, stały się jednakowo istotne w nowoczesnym systemie gospodarowania, jak np. technologie, rynki kapitałowe, podatki i koncesje, prawo energetyczne dla firm branży, statuty firmy, prawo o gospodarowaniu zapasami, obowiązujące normy jakości produktów i usług, o ochronie własności intelektualnej, o korzystaniu ze środowiska, o dozorcze technicznym, przepisy antymonopolowe, jak również stosowanie prawa Unii Europejskiej.

Liberalizacja handlu zagranicznego i coraz większy import produktów naftowych i chemicznych do kraju zmusił do realizacji kolejnego zadania strategicznego, tj. pilnego dostosowania kosztów

---

wytwarzania i jakości produktów do standardów europejskich. Konkurować bowiem trzeba było, np. w gigantami w rodzaju koncernu Shell, z jego 1000 joint ventures i 52 rafineriami nafty czy też z kolosem włoskim ENI składającym się z aż 210 organizacji, jak również z szybko aktywizującym się w Polsce konglomeratem ABB z 1300 jednostkami – a wszystkie te firmy przeszły już efektywną drogę restrukturyzacji. Stara amerykańska zasada mówi: jeśli nie możesz pokonać konkurencji – to się do niej przyłącz. Stąd pożądane stały się alianse i wspólne przedsięwzięcia. Inwestowanie, obniżka kosztów, wewnętrzne wzmocnienie się przez osiąganie sprawności zarządzania, racjonalizacja użytkowania majątku – wszystkie te działania stały się niezbędne, by osiągnąć zakładane cele ukierunkowane na utrzymanie i rozwijanie własnej pozycji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych mówiła pośrednio o potrzebie restrukturyzacji dla zwiększenia wartości firmy działającej w oparciu o wprowadzony kodeks handlowy. Takie działania należało poprzedzić fazą diagnostyczną i koncepcją, aby potem mogła nastąpić implementacja nowych technologii, technik i systemów zarządzania. Ważne było uświadomienie sobie odpowiedniej kolejności działań i znalezienie skutecznego podejścia do rozwiązywania problemów technologicznych, organizacyjnych, efektywnościowych i handlowych.

Doraźną misją firmy było dostarczanie możliwie dużej ilości własnych najwyższej jakości paliw w celu zaspokojenia zapotrzebowania na nie na bardzo chłonnym i rosnącym rynku. Należało także podjąć przeciwdziałania zagrożeniom pochodzącym ze strony konkurencji. Te ostatnie działania łatwo można było zidentyfikować: potrzebna była przejściowa ochrona rynku przed niekontrolowanym importem paliw na okres unowocześniania krajowego majątku produkcyjnego. I to się udało dzięki intensywnym staraniom kierownictwa firmy w organach rządowych i parlamentarnych. Poprzez wydanie odpowiednich zarządzeń w istotny sposób, na określony czas, stworzono warunki chroniące polskich producentów paliw, nakładając podatek akcyzowy na importowane produkty.

Z początkiem lat 90. poza wyżej opisanymi działaniami, przed kierownictwem Petrochemii Płock ujawniły jeszcze inne, zupełnie nowe wyzwania. Obok celów ekonomicznych przedmiotem najwyższej troski

i inspiracją do szybkich działań stała się konieczność modernizacji majątku produkcyjnego poprzez pozyskanie i wdrożenie najnowszych światowych technologii i rozwiązań technicznych, jak i proekologicznych. Majątek produkcyjny był już technicznie i moralnie zużyty, zaś wypracowane w tym okresie zyski były zbyt niskie, aby wystarczyły nawet na proste odtworzenie dotychczasowych zdolności produkcyjnych.

Złą sytuację finansową przedsiębiorstwa potęgowały opóźnienia płatnicze, wysoki kurs dolara, wysoka inflacja i wysokie oprocentowanie kredytów. Na rynku detalicznym paliw płynnych, mimo ochrony celnej, pojawiły się konkurencyjne liczne prywatne podmioty krajowe i zagraniczne handlujące paliwami importowanymi.

Działania na rzecz osiągnięcia rozwoju wskaźników wyniku finansowego.

W nowym otoczeniu ekonomicznym firma podjęła działania dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na rynku pojawiły się wielkie i małe koncerny zagraniczne oraz krajowi przedsiębiorcy. Dotychczas istniejący pośrednicy w handlu, tacy jak duże centrale, np. firma Ciech realizujące zakupy ropy i CPN sprzedająca paliwa, powoli traciły swoje monopolistyczne pozycje. Przejęcie ich marż stało się atrakcyjne dla MZRiP. Wprowadzić trzeba było agresywny marketing. Zaczęto organizować, z różnym efektem, działy: eksportu, importu, zakupu ropy. Organizowano hurtownie zakładowe tworzyw sztucznych i paliw.

Podstawowe obiekty produkcyjne pracowały w oparciu o technologie i rozwiązania techniczne z lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. Instalacje te wymagały więc pilnego unowocześnienia. Uznano, że dla wypracowania znaczącego wyniku finansowego dla realizacji tego kosztownego procesu inwestycyjnego należy sięgnąć po marże z tytułu zaopatrzenia w importowaną ropę naftową przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa czy dystrybucję paliw.

Rozpoczęto zatem tak szybko, jak to tylko było możliwe samodzielny zakup ropy (z pominięciem dotychczasowych pośredników, którzy zabierali lwią część dochodów z tego tytułu). Na ten cel uzyskano krótkoterminową pożyczkę od zagranicznego banku, który jako jeden z pierwszych wszedł do naszego kraju po transformacji.

Szerokie wprowadzenie firmy na rynek paliw płynnych było prawdziwą strategiczną ofensywą: oznaczało ono oferowanie nowej

---

wysokiej jakości paliw, pozyskiwanie – jak już wspomniano – dużej liczby partnerów do tworzenia sieci stacji patronackich, rozlewni gazu płynnego, hurtowni paliw, hurtowni tworzyw sztucznych. Wykorzystywano w tym celu pojawiające się nowe okazje rynkowe. W tym czasie opuszczała nasz kraj Armia Radziecka, zwalniając do dyspozycji wiele swoich baz paliwowych. Część z nich zagospodarowano. W Petrochemii Płock podjęto decyzję o budowie własnego systemu hurtowej i detalicznej sprzedaży paliw dla uzyskania marży dystrybucyjnej. Rozpoczęto podpisywanie umów z prywatnymi właścicielami stacji paliw, powstały stacje patronackie, rozpoczęto budowę stacji własnych. W krótkim czasie powstała sieć ok. 550 szt. stacji paliw oraz czterech Regionalnych Operatorów Rynku hurtowej sprzedaży paliw. Ale nie wszystko się udawało. Pierwsza stacja benzynowa MZRiP w Płocku, z ekologicznymi rozwiązaniami odzysku oparów przy rozładunku i nalewaniu paliw, nie zdała egzaminu, podobnie jak niektóre transakcje z niewypłacalnymi klientami. Wymiar sprawiedliwości latami potem miał z tymi sprawami zajęcie. Gospodarka wolnorynkowa dawała także takie konsekwencje i rezultaty. Uruchomienie własnego terminalu nalewczego paliw z nowoczesnymi ekologicznymi rozwiązaniami, zakup własnych autocystern i świadczenie usług nimi – to część przedsięwzięć strategicznych w programie restrukturyzacji Petrochemii, by spełniała wymagania gospodarki rynkowej.

Regulacja prawna z 1990 roku o restrukturyzacji przedsiębiorstw, dla podniesienia ich wartości przed prywatyzacją, wymogła opracowanie i przyjęcie w firmie programu efektywnościowego. W tym programie wytypowano jednostki biznesowe jako centra zysku i centra kosztów, wprowadzono skrupulatny rachunek ekonomiczny i analizę kosztów, monitoring i kontroling. Obok intensywnego wchodzenia na rynek było to dla przedsiębiorstwa kolejne ważne pole działania dla dokonania gruntownych przemian organizacyjnych i technologicznych oraz istotnych zmian w systemach zarządzania korporacją.

Przykład drugi, w odmiennych warunkach, choć też bardzo zmiennych (turbulentnych), budowano praktycznie od podstaw, od początku lat dwutysięcznych, największą w kraju przemysłową korporacją budowlaną Polimex-Mostostal. W przeciwieństwie do płockiej Petrochemii tworzą ją w warunkach w relatywnie



dojrzałych regulacjach rynkowych kodeksu handlowego (obecnie kodeksu spółek) i stabilizującego się rynku kapitałowego.

Przypomnieć należy, że na początku lat dwutysięcznych kryzys branży budowlanej wyzwolił dwa zjawiska: przyspieszył procesy komercjalizacji i prywatyzacji dotąd państwowych firm z jednej strony, z drugiej zaś, licząc na zapowiadany w niedalekiej przyszłości boom inwestycyjny, zamożniejsi gracze rynkowi, jak i też mnożące się fundusze inwestycyjne zaczęły wykupywać kontrolne pakiety akcji firm budowlanych o słabszej kondycji finansowej. Kierownictwo Polimex-Cekop w wyniku analizy sytuacji rynkowej i oceny profilu działalności i zamożności firmy przyjęło strategię przebudowania profilu działania, przekształcając ją w spółkę inżynieryjno-budowlaną z ambicjami sukcesywnego przejmowania roli generalnego wykonawcy (GW) projektów budowlanych. W tym celu między innymi postanowiono przejmować kontrolne pakiety akcji/udziałów w firmach budowlanych. Z przeprowadzonych analiz wynikało, że potencjał produkcyjny i kadrowy Mostostalu Siedlce, jego silne osadzenie na rynku, zespolony z pozycją, kontaktami i tradycjami Polimeksu-Cekopu znakomicie dopełniły jego zdolności ofertowe. Polimex-Cekop w konkurencji z Mostostalem Warszawa zaczął skupować akcje Mostostalu Siedlce. W porozumieniu pomiędzy zarządami, w konsekwencji w 1999 r. to Polimex-Cekop przejął kontrolny, 55-procentowy pakiet akcji Mostostalu Siedlce.

Kontynuując realizację przyjętej strategii, Polimex-Cekop, zdecydował się na zakup większościowych pakietów akcji/udziałów szeregu kolejnych spółek budowlanych jak: Lubelska Przemysłówka, Budostal 1, Sędziszowska Fabryka Kotłów Sefako, Naftobudowa S.A. i Naftobudowa Holding. Zaś Mostostal Siedlce nabył, m.in. Mostostal Stalowa Wola i Przembud Szczecin.

Przewidywana przez analityków dekonstrukcja nadeszła, a wraz z nią pojawiły się niestety kłopoty także w niektórych przejętych przedsiębiorstwach. W większości z nich niezbędne stało się podjęcie postępowania układowego, w przypadku Lubelskiej Przemysłówki i Przembudu – postępowania likwidacyjnego, zaś w Budostalu 1 ogłoszenie upadłości. Wszystkie te procesy zakupowe poprzedziła analiza ekonomiczna i prawna (tzw. due dilligence), a także wycena planowanych do przejęcia spółek, wykonywane przez specjalistów firm konsultingowych i kancelarii prawnych. Kluczowym elementem wyceny

---

były prognozy wielkości sprzedaży i zakładanych do osiągnięcia wyników finansowych w perspektywie najbliższych lat.

Z perspektywy czasu należy ocenić ten proces jako dalece niedoskonały, gdyż spółka nie dysponowała wystarczająco doświadczoną kadrą do realizacji/koordynacji tak odmiennych od dotychczasowych zadań. Ponadto akwizycje realizowane były z krótkoterminowymi liniami kredytowymi z myślą, że nastąpi szybkie dokapitalizowanie spółki poprzez wyemitowanie stosownego pakietu akcji spółki matki kierowanego do dotychczasowych akcjonariuszy, a zakupione firmy w krótkim czasie notować będą wzrost zysków.

Niestety, oczekiwane ożywienia gospodarcze nie następowało, okres bessy w budownictwie przedłużał się. Koszty obsługi finansowej spółki gwałtownie rosły, akcjonariusze zwlekali z podjęciem decyzji odnośnie dokapitalizowania spółki. Sprzedaż wyrobów i usług zarówno w spółce matce, jak i w spółkach zależnych gwałtownie malała, w wynikach skonsolidowanych pojawiły się straty. Nastąpiły dalsze straty w zasobach ludzkich – co wartościowscy specjaliści poodchodzili do konkurencji. I tak z zatrudnionych jeszcze w 1999 r. ok. 180 specjalistów, w 2001 r. pozostało niespełna 70 osób.

W tej sytuacji w 2001 r. powołano nowy, jednoosobowy zarząd. Pierwszym założeniem nowego zarządu i skupionej wokół niego kluczowej kadry kierowniczej było podjęcie próby uratowania spółki. Przyjęto bowiem, że rynek budowlany w niedalekiej przyszłości winien się ożywić. Opracowano zatem szczegółowy plan działania, którego nadrzędnym celem było utrzymanie płynności finansowej przy zapewnieniu płatności najistotniejszych wierzytelności.

Równoległe rozpoczęto proces restrukturyzacji zarówno spółki matki – Polimex-Cekop, jak i poszczególnych spółek wchodzących w skład korporacji.

Powstająca i rozwijająca się grupa przedsiębiorstw skupiona wokół coraz silniej ze sobą powiązanych kapitałowo spółek: Polimex-Cekop oraz Mostostal Siedlce, czerpiąc z doświadczeń trudnych i „chudych lat”, podjęła zdecydowane działania restrukturyzacyjne. W wyniku zapaści finansowej spółki w 2001 roku, dla jej ratowania podjęto klasyczne posunięcie oszczędnościowe, tj. maksymalnie ograniczono koszty zarządu i dokonano dalszej redukcji zatrudnionych pracowników

relatywnie do rozmiaru posiadanych kontraktów. Pozbyto się nieprodukcyjnych aktywów łącznie z zastawionym w banku budynkiem siedziby spółki, dokonano restrukturyzacji linii kredytowych i uzyskano nieznaczne dokapitalizowanie spółki przez większościowych akcjonariuszy, sukcesywnie zwiększano liczebność zespołów opracowujących oferty dla rosnącej liczby zapytań ofertowych na nowe projekty od potencjalnych klientów. Równolegle obserwowano poprawiającą się z roku na rok koniunkturę na rynku budownictwa. Efekt osiągnięto już po krótkim czasie, bo w latach 2002-2004 nastąpiła stabilizacja i sukcesywnie uzyskano wzrost kondycji finansowej grupy. Kluczowym posunięciem było upublicznienie spółki poprzez tzw. fuzję odwrotną, czyli wniesienie aktywów spółki matki Polimex-Cekop do publicznej spółki zależnej Mostostal Siedlce, tworząc spółkę Polimex-Mostostal dopuszczoną do notowań na Giełdzie Papierów Wartościowych.

W miarę bogacenia się spółki przejmowano z rynku kolejne aktywa, pozyskując jednocześnie coraz to większe atrakcyjne kontrakty do realizacji. W efekcie w końcowej fazie pierwszej dekady lat dwutysięcznych roczna sprzedaż sięgnęła sześciu mln złotych, kapitalizacja firmy wyniosła cztery mld zł, a zatrudnienie osiągnęło wielkość ponad czternaście tysięcy osób.

Reasumując te wywody na temat zachowań w turbulentnym otoczeniu, odniosę się do mojej pracy doktorskiej obronionej 2 lata temu, w której przedstawiłem analizę 2 pól badawczych, tj. płockiej Petrochemii właśnie lat 90., kiedy zaczynaliśmy poznawać metody, tajniki rynkowego zarządzania organizmami - gospodarczymi, kiedy Petrochemia Płock, kolos, ogromna, ważna firma decydowała o powodzeniu całego segmentu transportu kołowego w Polsce. Drugim polem badawczym był Polimex (Polimex-Cekop na początku, a potem Polimex-Mostostal), który z bankrutującej firmy na przełomie 90. i 2000 w ciągu 7 lat stał się największą w Polsce korporacją budowlaną, zatrudniającą ok. 14 tys. osób, sprzedającą za ok. 6 mld złotych wyrobów i usług, wysoko notowaną firmą na GPW w Warszawie, funkcjonująca już na wolnym, konkurencyjnym uregulowanym rynku. W obu tych przypadkach poszukiwano uniwersalnych czynników sukcesu korporacji przemysłowych.

Wyniki tych analiz, a także empiryczne zidentyfikowanie i zweryfikowanie czynników decydujących o sukcesie rynkowym organizacji pozwoliły na wyodrębnienie czterech uniwersalnych czynników sukcesu

---

korporacji, które są aż tak uniwersalne, że były przewodnikami funkcjonowania firmy w latach 90. i 2000 zarówno firmy czysto produkcyjnej o 30-40-letniej tradycji, jak i firmy praktycznie zbudowanej w latach 2000 od nowa, od zera, od „bankruta”. W jednym i w drugim przypadku otoczenie było bardzo turbulentne, bardzo zmienne, inne w latach 90., kiedy jeszcze raz kiedy nauczyliśmy się wolnego rynku, inne w 2000, natomiast pewne czynniki sukcesu praktycznie są niezmiennie. Tymi czynnikami sukcesu są: działalność rynkowa, sprawność zarządzania, w tym sprawność zarządzania lidera, innowacyjność technologiczna, wiedza i umiejętności pracowników.

Wyodrębnione czynniki okazały się istotne i ważne dla ocenianych korporacji oraz zaważyły w sposób decydujący na ich sukcesie rynkowym. W szczególności dużą rolę odegrała działalność rynkowa przedsiębiorstw, przejawiająca się w kreowaniu innowacyjnych produktów rynkowych, stosowaniu aktywnej polityki marketingowej oraz tempie wprowadzania agresywnej działalności handlowej na rynku. Miała ona kluczowe znaczenie dla osiągania sukcesu przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Badani respondenci wskazywali w wywiadach najczęściej na poszerzanie kontaktów handlowych oraz na systematyczne monitorowanie rynku w celu zdobywania wiedzy ważnej dla rozwoju przedsiębiorstwa, identyfikowanie zmian rynkowych i wychwytywanie szans i możliwości warunkujących sukces.

Równie podobną, wysoką wartością dla sukcesu przedsiębiorstwa okazała się dynamiczna sprawność zarządzania lidera – przedsiębiorcy, uwzględniająca jego styl i sposób zarządzania, jego kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość, a także szybkość i otwartość na zmiany rynkowe, problemy oraz sugestie pracowników, jak również działania prowadzące do ograniczenia zagrożeń.

Nieco niższy udział w kształtowaniu sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa posiadały czynniki: „Innowacyjność technologiczna” oraz „Wiedza i umiejętności pracowników”. Czynniki te wyrażone zostały w badaniu poprzez wdrażanie nowoczesnych technologii pojawiających się na rynku oraz poprzez zwracanie większej uwagi na motywowanie pracowników do rozwijania ich wiedzy i umiejętności oraz akceptacji wyznawanych przez nich wartości.

Otrzymane wyniki analizy czynnikowej potwierdziły stanowisko wielu teoretyków i praktyków oraz wyrażane przypuszczenie autora

pracy (Jaskóła K.K., *Zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1/2010), że „[...] odpowiednio mentalnie przygotowany menedżment, wyznający filozofię stałej „ucieczki do przodu” w celu budowania przewagi konkurencyjnej [...]” jest w stanie zapewnić stabilny wzrost przedsiębiorstwa – korporacji i osiąganie sukcesu rynkowego w warunkach niepewności otoczenia.

Ponadto chciałbym odnieść się do diskutowanych przez panelistów kwestii. Jedną była sprawa okazji rynkowych. Bezwzględnie, bardzo istotnym elementem zarządzania jest wykorzystanie wszelkich okazji rynkowych do budowania stabilności firmy i jej rozwoju. Aplikacja organicznego rozwoju jest niezbędna, a więc inwestowanie w te obszary/dziedziny, które już posiadamy w firmie, ale również poprzez akwizycję nowych firm, nowych zespołów, nowych organizacji, nowych spółek bądź zorganizowanych części majątku spółek po to, żeby budować znowu przewagę konkurencyjną swoją wielkością. Pamiętajmy, że duży może więcej. To się sprawdza w praktycznym działaniu. Łatwiej jest przekonywać klienta, a co równie ważne, zdecydowanie łatwiej budować relacje z bankami, mając uznaną przez rynek wielkość. Ponadto większej korporacji łatwiej pozyskać wysokiej klasy specjalistów, łatwiej stosować elastyczne metody motywacji, w tym wynagradzania itd. Należy zatem absolutnie szukać okazji rynkowych dla dalszego rozwoju, oczywiście stosując odpowiednie kryteria oceny nabywanych kolejnych aktywów. Inną kwestią, która została postawiona przez jednego z panelistów była sprawa strategicznego planowania. Czy stać nas na strategiczne planowanie, na plany strategiczne wieloletnie? I tak, i nie. W moim przekonaniu i z mojego doświadczenia wynika, że jeśli chodzi znowu o firmy małe i średnie, rzeczywiście trudno przewidzieć uwarunkowania ich funkcjonowania, w dystansie dłuższym niż np. jeden rok. Oczywiście, najlepiej jak to napisałem w swojej pracy doktorskiej, pisać ją post factum. Ale dla koncernów, dla firm dużych, które mają rozległą działalność, nie można nie budować strategii. Weźmy za przykład duże firmy energetyczne. Wszyscy wiemy, że bilans energetyczny kraju jest praktycznie na sztywno, tzn. że nie mamy wielu rezerw w wytwórstwie energii elektrycznej, a ponadto cały warsztat, cała infrastruktura produkcyjna jest bardzo przestarzała. Trzeba pilnie budować nowe bloki

---

energetyczne, nowoczesne, o bardziej efektywnych technologiach, o zdecydowanie wyższej sprawności. Tutaj nie mogą być firmy pozostawione samym sobie. Firmy muszą kreować strategię, ale też spójną strategię w tym zakresie powinno mieć państwo. Nie może być tak, że już pięć lat mówi się, że potrzeba wybudować blok energetyczny w Koźlenicach, w Jaworznie czy Opolu. Nie może być tak, że przedsiębiorstwa mają sobie z tym poradzić same. Nie poradzą sobie same. Strategia państwa winna polegać na pełnieniu funkcji bufora. Wspierać procesy rozwojowo inwestycyjne i działać ze świadomością, że nie zawsze rachunek ekonomiczny przy obecnych uwarunkowaniach jest pozytywny dla przedsiębiorstw. A inwestować potrzeba. I tu jest rola państwa i strategia państwa polegająca na uruchamianiu mechanizmów wspomagania.

Kolejną sprawą, dla branży energetycznej, jest gaz łupkowy. Wpadliśmy w euforię gazu łupkowego, mówiono, że należy wspierać procesy poszukiwań i potem wydobywania, deklarowano wielką opłacalność (nazwijmy to tak) koncernom, które podejmą się tego procesu. Pojawiły się największe na świecie amerykańskie, kanadyjskie firmy poszukiwawcze. Jednak zaraz, za chwilę zaczęto mówić, że jeżeli ten gaz się pojawi, to obłożymy go stosownymi podatkami, akcyzą i innymi - i w konsekwencji firmy te największe się wycofały. Wraca się znowu, po nieudanych 2 latach, do kokietowania firm poszukiwawczych. Kolejna sprawa to przykład biodiesla. Deklarowano, że regulacje uefektywnią proces produkcji biodiesla, poczynając od uprawy roli, posiania rzepaku, zebrania tego rzepaku, wytlóczenia oleju i potem dalej chemicznej przeróbki tego oleju do komponentów biodiesla. Okazuje się, że bardzo szybko zaczęliśmy „majsterkować” przy tych regulacjach i w wielu miejscach procesu się to już nie opłaca, w związku z czym te pięknie, żółto kwitnące pola znikają. Bo rachunek ekonomiczny jest bezwzględny i przy zmieniających się często regulacjach proces staje się mało opłacalny lub wprost nieopłacalny.

A zatem, w tego typu strategicznych przedsięwzięciach należy budować wieloletnie plany w firmach, spójne ze stabilną polityką i strategią państwa. Jeszcze jeden przykład przemysłu chemicznego. Przez z górą 10 lat nie realizowano procesu prywatyzacji dużych firm chemicznych, tzw. wielkiej syntezy chemicznej, powodując ich stagnację rozwojową. Obecnie powstał koncern azotowy, ale bez ofensywnej

strategii rozwojowej. Z drugiej strony bilans eksportu i importu masowych chemikaliów w Polsce jest ujemny o ponad 9 mld euro. Jest zatem tak fantastyczny rynek zbytu na wysoko przetworzone wyroby chemiczne. Potrzeba ofensywnej strategii działania dla dynamicznego rozwoju tej branży.

Podsumowując, należy stwierdzić, że z chwilą wejścia w reguły gospodarki rynkowej musi istnieć świadomość siły rynku, jego wszechobecności i jego ogromnego wpływu na kondycję firm w realnym biznesie. Będąc na globalnym rynku podlegamy wszelkim prawidłom jego oddziaływania. Zatem należy mieć świadomość, że najbardziej trwałym zjawiskiem, jakie nas będzie obowiązywać to zmiany, a więc konieczność dynamicznego zarządzania zmianami. Jak wynika z powyższego tekstu w zasadzie brak jednolitych prawideł do zastosowania w procesach zarządzania spółkami, przedsiębiorstwami, natomiast wykazano, że istnieją uniwersalne czynniki sukcesu w korporacjach przemysłowych.

### PROGRAM KONFERENCJI

<b>9:30 - 10:00</b>	<b>Rejestracja uczestników, sala 3</b>
<b>10:00 - 10:15</b>	<b>Powitanie uczestników i wprowadzenie do problematyki obrad</b> Prof. dr hab. inż. Tadeusz Krupa, Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej Dr hab. inż. Jarosław Domański, Prodziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Przewodniczący Konferencji ERA 2014
<b>10:15 - 12:15</b>	<b>PANEL I Wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami w burzliwym otoczeniu</b> <b>Tematyka</b> Zarządzanie w chaosie, turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa, koncentracja – fuzje, alianse, partnerstwo – kooperacja, kooperencja, współpraca, nowe szkoły i koncepcje zarządzania wobec wyzwań burzliwego otoczenia. <b>Przewodniczący panelu</b> Prof. dr hab. Irena Hejduk, Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Warszawska <b>Uczestnicy panelu</b>

	<p>Prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa</p> <p>Prof. dr hab. Rafał Krupski, Politechnika Częstochowska</p> <p>Dr hab. Jan Fazlagić, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie</p> <p>Dr hab. Krzysztof Klincewicz, prof. Uniwersytetu Warszawskiego</p> <p>Dr hab. Marcin Wojtyszek-Kotlarski, Szkoła Główna Handlowa</p> <p>Dr Sylwia Wojciechowska-Filipek, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi</p> <p>Dr hab. Katarzyna Szczepańska, prof. Politechniki Warszawskiej</p> <p>Dr inż. Konrad Jaskóła, twórca i b. prezes Polimex S.A.</p> <p>Jerzy Cichowicz, prezes Kalokagathia Sp. z o.o.</p>
<b>12:15 - 13:15</b>	<b>Obiad</b>
<b>13:15 - 15:00</b>	<p><b>PANEL II Klasyczne problemy zarządzania w nowej perspektywie</b></p> <p><b>Tematyka</b></p> <p>Małe i średnie przedsiębiorstwa kontra wielkie korporacje; zarządzanie strategiczne kontra zarządzanie operacyjne, twarde zarządzanie kontra miękkie zarządzanie, zmiany struktur organizacji i funkcji zarządzania, zachowania przedsiębiorstw w „trudnych czasach”.</p> <p><b>Przewodniczący panelu</b></p> <p>Dr hab. inż. Janusz Zawiła-Niedźwiecki, Politechnika Warszawska</p> <p><b>Uczestnicy panelu</b></p> <p>Prof. dr hab. Grażyna Gierszewska, Politechnika Warszawska</p> <p>Prof. dr hab. Jolanta Szaban, Akademia Leona Koźmińskiego</p> <p>Prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki, Uniwersytet Warszawski, Politechnika Warszawska</p> <p>Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. Szkoły Głównej Handlowej</p> <p>Dr Wioletta Mierzejewska, Szkoła Główna Handlowa</p> <p>Dr Piotr Kotelnicki, CRM Devoteam Consulting S.A.</p> <p>Dr inż. Edyta Malicka, Politechnika Warszawska</p>
<b>15:00 - 15:30</b>	<b>Podsumowanie i zakończenie konferencji</b>