

Cichosz, Marian

Zarządzanie w warunkach kryzysu w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych metodą leasingu pracowniczego

Rocznik Żyrardowski 9, 221-236

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marian Cichosz

Zarządzanie w warunkach kryzysu w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych metodą leasingu pracowniczego¹

I. Wstęp

Wejście w życie ustawy z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, która kładła podwaliny pod budowę diametralnie odmiennego od dotychczas funkcjonującego układu sił wytwórczych silnego sektora prywatnego, wyznacza historyczny moment rozpoczęcia procesu denacjonalizacji socjalistycznych przedsiębiorstw państwowych i ich stopniowego przekazywania prywatnym właścicielom. Jedną z metod prywatyzacji mienia państwowego uregulowaną przez polskie prawo prywatyzacyjne jest metoda bezpośrednia (likwidacyjna) polegająca na rozporządzeniu wszystkimi składnikami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa państwowego w drodze: sprzedaży przedsiębiorstwa bądź wniesienia przedsiębiorstwa do spółki, bądź też oddania przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania (leasing pracowniczy). Prywatyzacja bezpośrednia, we wszystkich trzech formach (metodach), zapewnia w momencie przekształcenia przedsiębiorstwa, a jeżeli chodzi o prywatyzację leasingową w przewidywalnej przyszłości, ustanowienie konkretnego właściciela, ze wszystkimi atrybutami przysługującymi prawu własności jako podstawowej instytucji prawa cywilnego (rzeczonego). W tym trybie prywatyzacji konieczne jest utworzenie przez samych pracowników nowego podmiotu gospodarczego w postaci spółki akcyjnej lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spełniającego ściśle określone w ustawie warunki.

Jak każdy samodzielny podmiot gospodarczy, spółka leasingowa (pracownicza) podlega wpływom mechanizmów rynkowych. Musi więc liczyć się z możliwością wystąpienia kryzysu. Sytuacje kryzysowe w gospodarce są elementem fluktuacji koniunktury na rynku i są niejako wpisane w rytmikę

¹ Jest to autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Ewy Bojar. Obrona pracy odbyła się 9 czerwca 2011 r. na Wydziale Ekonomicznym Politechniki Radomskiej. Recenzentami dysertacji byli: dr hab. Eliza Frejtag-Mika, prof. dr hab. Jan Stachowicz, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

życia przedsiębiorstwa. Możliwość powstawania kryzysu w przedsiębiorstwie uwarunkowana jest przez ryzyko rozwoju, które wyraża się prawdopodobieństwem powstawania sytuacji kryzysowych. Takie zagrożenie istnieje zawsze. Praktyka zarządzania wskazuje, że kryzysy nie tylko są potencjalnie możliwe, lecz także odzwierciedlają rytm rozwoju każdej organizacji, który jest utożsamiany z rytmem ogólnej prosperity gospodarki.

2. Uzasadnienie podjęcia pracy

Prywatyzacja pracownicza w Polsce (zwana leasingową) wywarła znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorczości w ostatnich dwudziestu latach transformacji ustrojowej. Duża skala tej formy przekształceń własnościowych (niemal 60% przedsiębiorstw sprywatyzowanych metodą bezpośrednią) upoważnia do używania wobec niej określenia jako „polskiego fenomenu prywatyzacyjnego”. Interesujące z punktu widzenia naukowego jest poznanie dalszych etapów procesu rozwojowego mienia wyleasingowanego przez zorganizowane grupy pracownicze.

Bezpośrednim asumptem do podjęcia badań nad zjawiskiem kryzysu w tej grupie przedsiębiorstw (małych i średnich) był duży odsetek upadłości podmiotów gospodarczych odnotowany w pierwszej dekadzie prywatyzacji, czyli w latach 1990–2000. Pojawienie się oznak zbliżającego się światowego kryzysu w gospodarce, zauważalne w końcowej fazie badań (rok 2008), stanowiło dodatkowy bodziec do obserwacji badawczej w obszarze objętym prywatyzacją leasingową. Z punktu widzenia utylitaryzmu badawczego istotne było także opracowanie wzorca postępowania prewencyjnego oraz interwencyjnego na wypadek wystąpienia bezpośredniego zagrożenia kryzysem. Założono przy tym odmienną przebiegu procesów kryzysowych (a także metod ich zapobiegania) występujących w dużych przedsiębiorstwach od tych, które pojawiają się w przedsiębiorstwach małych i średnich (stosując "kryteria wymienione w ustawie o prywatyzacji decydujące o objęciu danego podmiotu prywatyzacją bezpośrednią).

Autor od wielu lat zajmuje się problematyką przemian własnościowych w gospodarce, a zwłaszcza zagadnieniami prywatyzacji leasingowej. Pełniąc funkcję wojewody, podejmował indywidualne decyzje prywatyzacyjne i nadzorował przebieg procesów uwłaszczeniowych. Jako senator RP pracował nad kolejnymi nowelizacjami ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, będąc zwolennikiem bezpośrednich form prywatyzacji, jako przekształceń własności „stojących blisko ludzi” i umożliwiających jednocześnie bezpośredni nadzór społeczny. Był też współorganizatorem wielu konferencji naukowych poświęconych tej tematyce.

3. Przedmiot badań, cele i hipoteza pracy

Głównym celem przeprowadzonych badań była identyfikacja zjawiska zagrożenia kryzysem w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych w wyniku oddania mienia tychże przedsiębiorstw do odpłatnego korzystania spółkom pracowniczym, a także określenie przyczyn i symptomów kryzysu wywołanego przez czynniki egzogeniczne i endogeniczne. Ważnym elementem prowadzonych badań empirycznych jest próba sformułowania wzorca działań antykryzysowych w różnych stadiach rozwoju kryzysu. Chodzi o przedsięwzięcia profilaktyczne oraz podejmowane w toku kryzysu.

Celem pracy była całościowa analiza procesów zarządzania w warunkach kryzysu w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych metodą leasingu pracowniczego, włącznie z omówieniem pakietu działań antykryzysowych. Przedsiębiorstwa sprywatyzowane tą metodą posiadają swoją specyfikę strukturalną, organizacyjną i finansową, charakteryzującą się tym, iż większość kadry zarządzającej wywodzi się spośród pracowników spółki pracowniczego (*insiderzy*) przy ciągle znaczącym udziale pracowników we własności (26,5% w badanej próbie) oraz relatywnie mniejszym niż duże spółki potencjałem ekonomicznym, co sprawia, że struktury organizacyjne nie są zbyt skomplikowane. Są to przedsiębiorstwa zaliczane (stosując kryteria określone w ustawie o swobodzie gospodarczej) do małych i średnich podmiotów gospodarczych, aczkolwiek wywierające znaczny wpływ w obszarze gospodarki (1401 przedsiębiorstw w kraju). Ich rola w kreowaniu rzeczywistości gospodarczej jest istotna, gdyż funkcjonują one w branżach uznanych za służące bezpośrednio zaspokajaniu podstawowych potrzeb społecznych. Chodzi tu o takie dziedziny wytwórczości i usług jak: budownictwo, transport, handel czy przetwórstwo przemysłowe.

Badania umożliwiły:

- 1) poznanie przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych metodą leasingu pracowniczego,
- 2) wyróżnienie symptomów pozwalających rozpoznać zagrożenie kryzysem.
- 3) zidentyfikowanie zjawiska określonego na użytek tej pracy jako kryzys idei akcjonariatu pracowniczego,
- 4) usystematyzowanie różnych sposobów reakcji na sytuacje kryzysowe,
- 5) podjęcie próby wypracowania modelu obejmującego metody i środki przeciwdziałające powstawaniu kryzysów w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Hipoteza pracy brzmi: **„przedsiębiorstwa sprywatyzowane w drodze leasingu pracowniczego zachowują znaczną odporność na kryzys wynikającą z dobrej ich kondycji finansowej w momencie rozpoczęcia**

przekształceń własnościowych oraz sprawnego zarządzania. Stan ten wywołuje u zarządzających nieuzasadnione przekonanie o braku zagrożenia kryzysem w przyszłości".

Z tak postawionej hipotezy wynikają hipotezy pochodne (częstkowe):

- 1) potencjał strategiczny spółek pracowniczych jest bardzo zróżnicowany, zależny od sektora, w którym działają, koncentracji praw właścicielskich i efektywności zarządzania, co w istotny sposób oddziałuje na stopień zagrożenia niewypłacalnością;
- 2) w przedsiębiorstwach, w których wystąpiło zagrożenie kryzysowe zauważalne jest oddziaływanie czynników zewnętrznych (koniunktura makroekonomiczna, koniunktura w sektorze, skutki polityki państwa), jak też wewnętrznych (błędy w zarządzaniu, niekorzystna struktura kapitału, nieodpowiednia forma organizacyjno-prawna spółki, czas prywatyzacji);
- 3) kadry kierownicze przedsiębiorstw nie potrafią diagnozować sytuacji zagrożenia kryzysem i kierują się przeświadczeniem o trwałej stabilności finansowej swoich firm;
- 4) przedsiębiorstwa nie są przygotowane do podejmowania działań antykryzysowych, gdyż nie uwzględniają pojawienia się kryzysu w swojej strategii działania;
- 5) skuteczność działań antykryzysowych nie jest duża i implikuje powstawanie sytuacji bezpośrednio zagrażających niewypłacalnością firmy, a przez to bytowi przedsiębiorstwa;
- 6) nieuwzględnianie ryzyka zagrożenia upadłością i brak programów sanacyjnych sprawia, że przedsiębiorcy, których upadłość ogłoszono, rzadko korzystają z postępowania układowego, stwarzającego ostateczną szansę na wyjście z ostrego kryzysu.

4. Zastosowane metody badawcze

W pracy wykorzystane zostały informacje z różnych źródeł zarówno pierwotne, jak też wtórne. Informacje pierwotne były pozyskiwane bezpośrednio z badanych przedsiębiorstw oraz ze sprawozdań finansowych przedkładanych do Krajowego Rejestru Sądowego. Informacje wtórne pochodziły z: opracowań statystycznych, efektów badań innych ośrodków naukowych i instytucji naukowo-badawczych, akademickich, programów rządowych i władz samorządowych, raportów, ekspertyz, rejestrów instytucji rządowych.

Weryfikacja odbyła się w wyniku studiów literaturowych, analizy badań dokonanych przez cenionych autorów różnych ośrodków naukowych i analizy obowiązujących aktów prawnych, danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego oraz Urzędu Statystycznego w Lublinie.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w okresie od 2002 do końca 2008 roku, przy wykorzystaniu następujących metod gromadzenia materiałów źródłowych: ankietyzacji i wywiadu standaryzowanego (zwłaszcza z członkami zarządów spółek), badania dokumentów (dokumentacji źródłowej) oraz tak zwanej obserwacji samuczestniczącej. Podstawowym źródłem wiedzy empirycznej były ankiety, których wypełniono łącznie 256. W tym celu opracowano specjalny formularz zawierający uporządkowany zestaw pytań. Kwestionariusz zawierał pytania o charakterze ilościowym i jakościowym (wartościującym). Podczas ankietyzacji nie sugerowano odpowiadającemu żadnej odpowiedzi, lecz jedynie wyjaśniano rozumienie zastosowanych terminów. Ankietę wypełnili pracownicy i członkowie zarządów spółek (z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnych) powstałych na podstawie przepisów art. 39 ust. 1 pkt 3 w związku z art. 51 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji.

Wywiad standaryzowany przeprowadzono z czternastoma członkami zarządów (lub z członkami organów nadzorczych spółki), starając się zachować właściwe proporcje pomiędzy pytaniami a reakcją odpowiadającego. Obserwacja samuczestnicząca wynika z wieloletniego doświadczenia praktycznego autora w pracy zawodowej, w tym na stanowisku wojewody, a więc organu założycielskiego przedsiębiorstw państwowych, które były prywatyzowane w drodze leasingu pracowniczego.

Ponadto poddano szczegółowej analizie wybrane spółki pracownicze, wykorzystując zbiór wskaźników finansowych i informacji pozafinansowych, których wartość i kierunek zmian pozwala na identyfikację narastających zagrożeń kryzysem. Badania przeprowadzono na próbie 40 spółek pracownicznych (lub podmiotów będących ich następcami prawnymi), funkcjonujących w regionie lubelskim (60% populacji wszystkich spółek sprywatyzowanych tą metodą w okresie 1990–2008).

5. Układ pracy

Praca składa się z czterech rozdziałów. Rozdziały pierwszy i częściowo drugi i trzeci stanowią efekt przeprowadzonych badań studialno-literaturowych. Rozdział czwarty i częściowo drugi zawierają założenia i wyniki badań empirycznych dokonanych przez autora na próbie badawczej obejmującej 40 podmiotów gospodarczych funkcjonujących w woj. lubelskim. Struktura i układ pracy wynikają z logiki zdarzeń gospodarczych i założeń autora dokonania rzetelnej analizy problemu kryzysu w szczególnej grupie przedsiębiorstw, jaką stanowią spółki pracownicze. Opracowanie ma charakter interdyscyplinarny obejmujący wiedzę z dziedziny ekonomii, prawa i socjologii. Praca zawiera segmenty tematyczne ujęte w ramach głównego problemu badawczego.

Rozdział pierwszy traktuje o prywatyzacji jako o zjawisku społecznym i ekonomicznym. Omówione zostały dwie podstawowe metody prywatyzacji, a mianowicie prywatyzacja kapitałowa i bezpośrednia. W prywatyzacji bezpośredniej zwrócono szczególną uwagę na jej najbardziej popularną formę, czyli leasing pracowniczy (oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania spółce pracowniczej).

W rozdziale drugim przedstawione zostały mechanizmy transformacji ustrojowej oraz bariery, jakie napotykają spółki pracownicze w swojej działalności. Trzon tego rozdziału stanowią wyniki szczegółowej analizy finansowej spółek, przeprowadzonej w grupie objętej badaniem empirycznym jako podmiotów powstałych na bazie mienia państwowego. Zastosowano wskaźniki finansowe z zakresu rentowności, obrotowości, płynności i zadłużenia. Wiele miejsca zajmują problemy związane z ekonomicznymi uwarunkowaniami leasingu pracowniczego oraz z charakterem prawnym umowy o oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Bardzo zróżnicowany pod względem omawianej tematyki jest rozdział trzeci poświęcony zjawisku kryzysu gospodarczego, w tym załamaniu finansowemu w grupie przedsiębiorstw wyrosłych w procesie transformacji mienia państwowego. Przedmiotem rozważań jest problematyka przyczyn kryzysu i symptomów (objawów) zagrożenia bankructwem. Zaprezentowano różne formy stadialne kryzysu w przedsiębiorstwie, skupiając się na analizie cykliczności rozwoju gospodarczego i nieuchronności pojawienia się kryzysu w każdym organizmie gospodarczym. Obszernie zarysowano też tematykę niewypłacalności przedsiębiorstw i możliwości zawarcia układu w zakresie przewidzianym w Prawie upadłościowym i naprawczym. Uwypuklony został problem ostrej fazy kryzysu, czyli bankructwa, jego negatywnych konsekwencji w skali mikro i makro, a także wpływ czynników zewnętrznych (światowych) na gospodarkę polską.

Tematyka zaprezentowana w rozdziale czwartym jest rozwinięciem zagadnień poruszonych w rozdziale poprzednim. Poświęcono go przedstawieniu praktycznych zagadnień wynikających z badań empirycznych, a zwłaszcza przyczyn kryzysu gospodarczego w spółkach pracowniczych, zarysowanych na tle stanu gospodarki województwa lubelskiego. Podano też identyfikatory zagrożeń kryzysowych i sposoby reakcji na załamania gospodarcze. Omówiono zasady i etapy zarządzania antykryzysowego jako działań przeciwdziałających kryzysowi, a także przedstawiono ogólny wzorzec postępowania w sytuacji ostrego kryzysu.

6. Wyniki przeprowadzonych badań

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają tezę o lekceważeniu zagrożenia kryzysem. Menedżerowie uważają, że ich firmy są odporne na sytuacje kryzysowe i niemal pewni uchronienia się od ich skutków. **Aż 86% pytanym menedżerów firm powstałym w wyniku prywatyzacji leasingowej uważa, iż są one dobrze zarządzane i ich kondycja finansowa jest niezagrażona w dającej się przewidzieć przyszłości.** Nie dysponują przy tym opracowanymi programami antykryzysowymi i zespołami ludzi monitorujących oznaki zagrożenia (składających się głównie z pracowników pionów finansowych i organizacyjnych), mogących być określanymi jako sztab kryzysowy lub zespół wczesnego reagowania. Zarządzający spółkami uważają przy tym, iż skupienie się na bieżących sprawach absorbuje ich tak bardzo, że nie mają czasu na analizowanie zagrożeń oraz na działania systemowe polegające na wszechstronnej analizie zjawisk ekonomicznych i procesów gospodarczych w otoczeniu przedsiębiorstwa.

W toku badania podmiotów zaliczanych do spółek pracowniczych lub będących ich następcami prawnymi zwracano głównie uwagę na:

- finansowanie działalności bieżącej i rozwojowej (innowacyjnej), wyznaczone przez wskaźniki ilustrujące kondycję przedsiębiorstwa i jego zdolność do inwestycji,
- zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży (obecność na rynku) na skutek oddziaływania wielu różnorodnych przyczyn, np. starzenia się własnego produktu, braku nowych konkurencyjnych produktów przedsiębiorstwa, ekspansywnych działań konkurentów, zmian w zakresie popytu, dystrofii systemu dystrybucji,
- proporcje między tempem wzrostu rynku i tempem wzrostu sprzedaży produktów przedsiębiorstwa, wyrażające się zmniejszeniem udziału w rynku,
- wizerunek przedsiębiorstwa wśród innych podmiotów otoczenia,
- utożsamianie się pracowników z firmą, partykularyzm w działaniach i konflikty wewnątrzorganizacyjne.

Wśród najczęstszych przyczyn kryzysu w badanej grupie wymienia się:

- złe zarządzanie wywołujące napięcia wśród załogi, dezorganizację procesu produkcji (handlu, wymiany usług), a w efekcie spadek morale załogi (73%),
- załamanie się rynków sprzedaży spowodowanej niesolidnością partnerów handlowych (gospodarczych) zarówno po stronie dostawców, jak i odbiorców (nieskuteczna egzekucja należności, należności przeterminowane), (72%),
- konflikty międzyludzkie, brak bieżącego nadzoru nad pracą zespołów (65%),

- niewłaściwa współpraca z kontrahentami powodująca zatory płatnicze i skutkująca wszczynanymi postępowaniami sądowymi i egzekucyjnymi należności (53%),
- załamanie się koniunktury na rynkach międzynarodowych (kryzys światowych rynków finansowych), (52%),
- zła działalność organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości (sądów gospodarczych, sądów pracy, prokuratury), (51%),
- agresywna polityka banków (m.in. stosowanie opcji walutowych o nadmiernej skali ryzyka), (48%),
- niewłaściwa polityka państwa powodująca pauperyzację ludności i osłabienie przez to siły nabywczej konsumentów (42%),
- nadmierny fiskalizm państwowy i niekontrolowana biurokracja (39%).

W badanej populacji celu 95% stanowią pracownicy lub byli pracownicy przedsiębiorstw przekształconych w spółki kapitałowe na skutek prywatyzacji bezpośredniej (i odpowiednio 5% kadry menedżerskiej tych podmiotów), co w oczywisty sposób wyznacza sposób podejścia przez nich do problemu funkcjonowania firmy. Postrzegają oni zagrożenie kryzysem jako zjawisko, które powinno interesować głównie kadrę zarządzającą, aczkolwiek uważają, iż zespoły pracownicze nie są obojętne na przejawy złej koniunktury wewnętrznej i zewnętrznej. Problem zagrożenia kryzysem utożsamiają z możliwością utraty pracy i tym samym źródeł zarobkowania. Zdecydowana większość pracowników (92% ankietowanych) uważa kryzys za realny w ich przedsiębiorstwie, lecz jednocześnie prawie wszyscy (94%) są przekonani, iż nie mają na jego powstanie i zaradzenie rozprzestrzenienia się w firmie żadnego wpływu. Tymczasem diametralnie inaczej oceniają ten problem menedżerowie, twierdząc, że panują nad sytuacją i nie obawiają się zagrożenia kryzysem (tak twierdzi 86% ankietowanych). Obie grupy zawodowe w podobny sposób postrzegają jednak objawy kryzysu potencjalnego lub realnego, oceniając w następującej gradacji symptomy tego zjawiska:

- 1) brak płynności finansowej (rozumianej przez przedsiębiorców jako niemożność regulowania płatności bieżących, natomiast przez pracowników – co zrozumiałe – jako brak pieniędzy na wypłatę wynagrodzeń) – (92%),
- 2) bałagan w przedsiębiorstwie, brak dyscypliny pracy, rozluźnienie więzi pracowniczych – (85%),
- 3) zwolnienia grupowe pracowników, gwałtowna restrukturyzacja polegająca głównie na redukcji wielu struktur organizacyjnych – (79%),
- 4) wyprzedaż majątku produkcyjnego i linii produkcyjnych – (73%),
- 5) obniżenie wydajności pracy, utrata morale przez załogę – (68%),
- 6) „rolowanie długów”, nadmierne zadłużenie w wielu bankach – (54%),
- 7) brak dyscypliny zarówno wśród kadry kierowniczej, jak też wśród pracowników (49%),

- 8) rosnące zapasy wyrobów gotowych z jednej strony, a z drugiej strony brak materiałów na bieżącą produkcję lub ograniczenia w dostawie energii i gazu, jako czynników niezbędnych w produkcji – (49%),
- 9) brak kontroli wewnętrznej i utrata autorytetu kadry zarządzającej – (44%),
- 10) rosnące zamrożenie środków finansowych w nietrafionych inwestycjach – (34%),
- 11) wyraźnie słaby marketing i zła renoma zakładu w mediach – (32%),
- 12) nadmierne roszczenia związków zawodowych – (26%),
- 13) wzrost instytucji zbędnego „doradztwa” w przedsiębiorstwie – (25%).

Uwzględniając wskaźniki analizy finansowej, należy stwierdzić, iż sytuacja finansowa badanych spółek jest zróżnicowana w zależności od branży, w której funkcjonują, okresu powstania podmiotu prawa handlowego, momentu przeniesienia własności (tak zwanej pełnej prywatyzacji), okresu cyklu gospodarczego, w jakim znajduje się dana organizacja, koniunktury na rynku międzynarodowym i krajowym (HBp1). Biorąc pod uwagę wskaźniki rentowności, należy skonstatować, iż zaskakująco dobrze wypadły spółki budowlane (rentowność sprzedaży w latach 2007–2008 wyniosła odpowiednio 4,48%, 6,12%), gorzej natomiast spółki działające w sektorze przetwórstwa przemysłowego (w roku 2008 żadna ze spółek nie przekroczyła progu rentowności sprzedaży 3,5%), a najslabiej spółki handlu hurtowego i detalicznego (wskaźnik rentowności utrzymywał się najczęściej w granicach 0–1). Z przeprowadzonych analiz wyraźnie widać, iż czas prosperity spółek leasingowych, który występował w latach 90., zastąpiony został czasem względnej stabilizacji finansowo-ekonomicznej, przerywanej okresami trudności w utrzymaniu pełnej płynności, a niekiedy graniczącej z niewypłacalnością (aż 78% spółek będących przedmiotem badań empirycznych przez cały okres objęty analizą uzyskiwała dodatni wynik finansowy). Przedsiębiorstwa mają dobrą strukturę kapitałową (relacje kapitału własnego do obcego), a także dobrą strukturę majątkową (stosunek majątku obrotowego do trwałego). Nie są też nadmiernie zadłużone i nie grozi im gwałtowne załamanie płynności bieżącej (na ogół dobre wskaźniki obrotowości i zadłużenia zewnętrznego).

Przedsiębiorstwa, w których wystąpiły gorsze wyniki ekonomiczne (ok. 30% badanej populacji) poddano szczegółowej analizie w zakresie ustalenia przyczyn takiego stanu rzeczy i określenia czynników zagrożenia kryzysowego. Uzyskane wyniki pokazują, że były to spółki w okresie wczesnej fazy prywatyzacji (75% spółek płaciła raty leasingowe), i głównie w branży handlowej i przetwórstwa przemysłowego. Dominowały podmioty o przewadze pracowników jako udziałowców (akcjonariuszy) w strukturze właścicielskiej spółki (aż 85% spółek z przewagą kapitału pracowniczego – ponad połowa udziałowców pracowników). Daje się wyraźnie zauważyć wpływ czynników

zewnątrznych (kryzys światowy, dekonstrukcja krajowa) na wyniki osiągane przez spółki pracownicze (podmioty przekształcone na bazie tych spółek). Znotowano stosunkowo dużo spółek, które odnotowały stratę w działalności operacyjnej w roku 2001 i 2002 (ok. 35%) oraz w roku 2008 (głównie spółki przemysłowe i część budowlanych), co wyraźnie można wiązać z okresem załamania w gospodarce światowej.

W próbie badawczej nie było spółek generujących stratę przez cały analizowany okres, jednak ponad jedna czwarta (26,4%) z nich (przeważnie spółki małe, w większości handlowe i budowlane) w latach 2002–2008 przynajmniej raz znalazła się w grupie nieosiągającej zysku netto. W dwu przypadkach strata ta generowana była przez 4 lata działalności. W sześciu przypadkach strata netto występowała łącznie ze stratą z działalności operacyjnej, czyli osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego nie było możliwe już na poziomie działalności operacyjnej, a nie wskutek nadmiernych obciążeń leasingowych. W latach występowania straty (np. w 2001 i w 2008) zauważalne były pewne negatywne wpływy kryzysów światowych, np. spadek zamówień, kłopoty z utrzymaniem bieżącej płynności. Z badań ankietowych wynika, iż na wynik finansowy miały też wpływ takie czynniki zewnętrzne jak: dekonstrukcja w sektorze, negatywne skutki fiskalnej polityki państwa. Bliższa analiza przyczyn kryzysów wykazała, że istotną rolę odegrały też błędy w zarządzaniu (zła polityka kadrowa, niewłaściwy marketing) oraz niekorzystne relacje kapitału obrotowego do kapitału trwałego (zbyt dużo majątku trwałego nieproduktywnego) (HBp2).

Zarządzający spółkami wykazują dużą ignorancję możliwych zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa, całkowicie skupiając się na bieżącym zarządzaniu. W grupie pytaných członków zarządów zdarzały się takie odpowiedzi jak: „mam zbyt duże doświadczenie, aby moją spółkę dopadł kryzys”, „nie obawiam się o przyszłość, aby tylko państwo nam nie przeszkodziło w działalności, a właściwie biurokracja”, „nie widzę potrzeby opracowania planów antykryzysowych”. Potwierdza to hipotezę o lekceważeniu przez zarządzających zagrożenia kryzysem, aczkolwiek dość dobra sytuacja ekonomiczna kierowanych przez nich podmiotów w znacznej części usprawiedliwia takie postawy (HBp3).

Konsekwencją lekceważącej postawy kadry kierowniczej wobec zagrożenia kryzysowego jest brak systemowych działań profilaktycznych i osłonowych z tym związanych. Menedżerowie nie opracowują w zasadzie planów antykryzysowych i nie zatrudniają osób, które stanowiłyby intelektualne zaplecze kierownictwa na wypadek realnego zagrożenia kryzysem finansowym, organizacyjnym, strukturalnym czy moralnym (HBp4).

W ścisłym związku przyczynowym z wyżej prezentowaną hipotezą pozostają też wyniki badań wskazujące na niską skuteczność działań prewencyjnych i doraźnych, zmierzających do uniknięcia lub do zwalczenia kryzysu. Efektem tego jest wprawdzie pozytywna prognoza ekonomiczna badanych spółek, choć w sytuacji gdy wystąpią nieprzewidywalne czynniki zewnętrzne sprzyjające zagrożeniom (kryzys międzynarodowy, kryzys w branży, załamanie płynności finansowej na skutek niewypłacalności kontrahentów) niewątpliwie może dojść do bankructwa firmy. Katalizatorem zmian w tym zakresie może być sytuacja wynikająca ze skutków światowego załamania gospodarczego i recesja w kraju, która wymusi na zarządzających dbałość o wypracowanie modelu antykryzysowego (HBp5).

Nieuwzględnianie ryzyka zagrożenia upadłością i wystąpienia innych zagrożeń toku życia organizacji gospodarczej sprawia, że przedsiębiorcy, których upadłość ogłoszono, rzadko korzystają z postępowania układowego, stwarzającego ostateczną szansę na wyjście z ostrego kryzysu. Część podmiotów poddana badaniu może mieć w niedalekiej przyszłości problemy z finansowaniem bieżącej działalności, a więc może być dotknięta kryzysem.

Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w wyniku oddania mienia państwowego do odpłatnego korzystania spółce pracowniczej powstawały często bez należytego zabezpieczenia kapitałowego, co stwarzało znaczne ryzyko dla ich funkcjonowania. Ponadto struktura własności takich spółek na początku procesu prywatyzacji z istoty rzeczy była bardzo rozproszona. W badanej próbie bezpośrednio przed oddaniem mienia państwowego spółce pracowniczej do korzystania w celu prywatyzacji najliczniejszą grupę właścicieli stanowili pracownicy (średnio 78% wartości udziałów). Menedżerowie (kadra zarządzająca) posiadała średnio 9% udziałów (akcji), zaś inwestorzy zewnętrzni (krajowi i zagraniczni) 13% udziałów (akcji). W momencie przeniesienia własności przedsiębiorstwa na spółkę relacje te wynosiły odpowiednio: 54%, 26% i 20%. **Natomiast na koniec 2008 roku struktura własności przedstawiała się następująco: pracownicy (obecni i byli) 26,5%, kadra kierownicza 35,7%, a inwestorzy zewnętrzni 37,8% wartości wszystkich akcji i udziałów.** Wyraźnie widać koncentrację własności w rękach menedżerów i inwestorów niezatrudnionych w firmie. Tym samym potwierdza się hipoteza o zatracaniu przez te podmioty gospodarcze cech spółek pracowniczych (warunkiem powstania takiej spółki jest przystąpienie do niej ponad połowy ogólnej liczby pracowników przedsiębiorstwa państwowego). W istocie są to już spółki menedżersko-pracownicze czy też wręcz menedżerskie. Od 1997 roku obowiązuje też zasada, że co najmniej 20% akcji spółki w momencie jej utworzenia musi być objęte przez osoby niezatrudnione w prywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym. Przyczynia się to z jednej strony do dekapitalizowania jednostki,

a drugiej strony zachęca do zaangażowania się inwestorów do aktywnego wpływu na zarządzanie danej spółki, co z kolei oddziałuje na efektywność gospodarowania. Stan taki można określić jako kryzys idei akcjonariatu pracowniczego. Skądinąd słuszną koncepcją uwłaszczenia szerszej rzeszy pracowników przedsiębiorstw państwowych doznała dużego uszczerbku, a w przyszłości być może ulegnie całkowitemu unicestwieniu. Pytani o przyczynę pozbywania się rozproszonych zresztą udziałów (akcji) pracownicy jako główną przyczynę podawali brak zainteresowania posiadaniem akcji (57%), („nic mi to nie daje”, „niech oni rządzą”, „nie będę się tym interesował, byle bym tylko miał pracę”), następnie względy finansowe (28%), („po prostu nie miałem pieniędzy”, „trafiła się okazja więc sprzedałem”), naciski przełożonych (11%), („podeszli mnie”, „szantażowali mnie”, „prosili to sprzedałem, inaczej nie miałbym spokoju w pracy”), „trudno powiedzieć” (4%). Wyraźnie przebija w tych wypowiedziach brak zainteresowania możliwością wpływu na losy przedsiębiorstwa, uznanie się za osobę, która nie zna się na zarządzaniu, a jedynie troska o zatrudnienie w spółce i otrzymanie dobrego wynagrodzenia.

7. Zakończenie i wnioski

Kryzysu jako naturalnego zjawiska w procesie gospodarowania nie da się uniknąć, lecz stosując właściwe normy prawne, przestrzegając praw ekonomii i wykorzystując najnowsze osiągnięcia nauki w dziedzinach pokrewnych, można i trzeba znacznie zminimalizować skutki tego niszczącego co do zasady procesu. Zaprezentowana praca, stanowiąc próbę kompleksowego podejścia do problemu zarządzania w warunkach kryzysu w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych metodą leasingu pracowniczego, ma na celu uświadomienie zarządzającym tą grupą podmiotów, ale też w ogóle menedżerom małych i średnich firm, możliwości wystąpienia kryzysów w ich organizacjach i konieczności podjęcia środków zaradczych.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły w całości prawdziwość sformułowanej hipotezy o dobrej kondycji ekonomicznej spółek pracowniczych i ich następców prawnych, oraz pozwoliły na pozytywną weryfikację w zasadzie wszystkich hipotez pochodnych. Jedynie hipoteza trzecia została zweryfikowana częściowo, jako że trudno udowodnić, iż kadra menedżerska nie potrafi diagnozować zagrożenia kryzysem, w sytuacji gdy żadna z badanych spółek nie przeżyła bankructwa, co nie pozostaje w sprzeczności z tezą o lekceważeniu przez *management* zagrożenia kryzysem obecnie i w przyszłości. Menedżerowie uważają, że firmy przez nich zarządzane są odporne na kryzys i przekonani, że nic im nie zagraża. Aż 86% menedżerów firm (członków organów statutowych) powstałych w wyniku prywatyzacji leasin-

gowej uważa, iż struktura przedsiębiorstwa i sposób kierowania nimi sprawia, że kondycja finansowa spółki jest ustabilizowana i niezagrożona w dającej się przewidzieć przyszłości. Zarządzający spółkami uważają przy tym, iż skupienie się na bieżących sprawach jest tak bardzo dla nich absorbujące, że nie mają czasu na analizowanie zagrożeń oraz na działania systemowe polegające na przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom ekonomicznym. Takie poglądy wynikają z niewiedzy o nieuchronności wystąpienia mniejszych bądź większych sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie i wyraźnego przekonania o wysokich umiejętnościach menedżerskich. Pewien wpływ na tego rodzaju postawy ma z pewnością dość dobra koniunktura gospodarcza w latach 2002–2007 zarówno w kraju, jak i za granicą, oraz dobra kondycja spółek pracowniczych na początku procedur prywatyzacyjnych. Takie stanowisko znacznej grupy kadry zarządzającej spółek pracowniczych jest niezgodne z poglądami przedstawicieli doktryny ekonomicznej i prawnej, kadry zarządzającej dużych firm i korporacji, dyrektorów banków i wielu praktyków życia gospodarczego, którzy zetknęli się z upadłością firmy. Kryzys bowiem jest zjawiskiem wpisanym w cykl życia organizacji gospodarczej i może zagrozić firmie w najmniej spodziewanej chwili.

W toku studiów literaturowych, a zwłaszcza w czasie prowadzenia badań empirycznych zwracano uwagę na zagadnienie praktycznego zastosowania sformułowanych hipotez i zbudowanie modelu efektywnościowego przydatnego w zwalczaniu sytuacji kryzysowych. Dopiero bowiem kompleksowe widzenie problematyki zagrożenia kryzysem połączone z wysoką świadomością kadr kierowniczych może przynieść wymierne korzyści ekonomiczne. W celu pogłębiania wiedzy na ten temat zostały sformułowane następujące wnioski i oceny:

- 1) prywatyzacja pracownicza w Polsce, zwana leasingową, wywarła znaczący pozytywny wpływ na rozwijanie przedsiębiorczości w ostatnich dwudziestu latach transformacji. Skala i rozmiar tej formy przekształceń własnościowych upoważnia do używania określenia wobec tej formy prywatyzacji bezpośredniej jako „polskiego fenomenu prywatyzacyjnego”. Jednocześnie trudno obecnie mówić o akcjonariacie pracowniczym w tej grupie przedsiębiorstw, gdzie dominującą pozycję kapitałową zajmują inwestorzy zewnętrzni (w stosunku do pierwotnej formy spółki pracowniczej), a następnie kadra kierownicza i pracownicy. Nastąpiła swego rodzaju erozja tej słusznej skądinąd idei, wyrażająca się zdecydowanym ograniczeniem pól wpływu szerokich rzesz pracowniczych na sytuację ekonomiczno-organizacyjną przedsiębiorstw;

- 2) osłabienie akcjonariatu pracowniczego implikuje potrzebę restytucji tej skądinąd bardzo potrzebnej i odpowiadającej zasadzie sprawiedliwości społecznej instytucji;
- 3) kryzys w przedsiębiorstwach, zbudowanych na zrębach mienia państwowego oddanego do odpłatnego korzystania spółkom pracowniczym, występował z natężeniem porównywalnym w innych małych i średnich podmiotach, z reguły nie doprowadzając do bankructwa;
- 4) najważniejszymi przyczynami powstawania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie w grupie czynników zewnętrznych (egzogenicznych) są: recesja w gospodarce i światowej, załamanie rynków finansowych, a także niesolidność kontrahentów (problemy z egzekucją należności) i zła praca organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości, a wśród czynników wewnętrznych: złe zarządzanie, brak dyscypliny pracowniczej, niskie morale załogi, konflikty międzyludzkie, brak kapitału;
- 5) wczesna identyfikacja źródeł i symptomów kryzysu i podjęcie radykalnych, zintegrowanych przedsięwzięć przeciwdziałających (dyrektywne zarządzanie antykryzysowe), w znacznym stopniu zmniejsza ryzyko rozprzestrzenienia się negatywnych skutków załamania gospodarczego;
- 6) zarządzanie w warunkach kryzysu wymaga podejmowania ryzykownych działań opartych o wypracowane modele teoretyczne i sprawdzalne w praktyce gospodarczej, a w szczególności: restrukturyzacji (reorganizacji lub *reengineeringu*), cięcia kosztów, *lean managementu*, powrotu do podstawowych kompetencji (sanacja szokowa), doraźnej poprawy płynności finansowej;
- 7) w celu wczesnego wykrycia symptomów zagrożenia kryzysowego niezbędne jest stałe monitorowanie sygnałów ostrzegawczych pogarszającej się kondycji finansowej przedsiębiorstwa (analiza wskaźnikowa, modele dyskryminacyjne, metody jakościowe);
- 8) kryzys w przedsiębiorstwie jako zjawisko nieuchronne w cyklu gospodarczym, oprócz negatywnych skutków, może być także pozytywną inspiracją do intensywnego rozwoju firmy i wyzwalać ogromne pokłady ludzkiej energii i zaangażowania.

W toku procesu badawczego zidentyfikowano obszary zagrożenia kryzysem oraz determinanty przyczyn i symptomów kryzysu w grupie przedsiębiorstw o małym i średnim potencjale wytwórczym, a więc podmiotów dominujących w polskich realiach gospodarczych. Skala problemu uzasadnia sformułowanie następujących wniosków praktycznych (w tym wniosków *de lege ferenda*):

- 1) uwzględniając problemy z pozyskaniem kapitału pracującego przez przedsiębiorstwa średnie i małe należy oczekiwać, iż część tych podmiotów

może mieć problemy z finansowaniem bieżącej działalności, a więc może być dotknięta kryzysem. W celu ochrony tych podmiotów gospodarczych, a także ich partnerów handlowych, należy usprawnić procedury układowe przewidziane w Prawie upadłościowym i naprawczym. Chodzi zwłaszcza o uwzględnienie słusznego interesu dłużnika (upadłego) w fazie postępowania zabezpieczającego, poprzez zmianę przepisów o uchyleniu z urzędu przez sąd zarządu własnego upadłego, w razie gdyby naruszył on chociażby nieumyślnie prawo w zakresie sprawowania tego zarządu, oraz jeżeli sposób sprawowania przez niego zarządu nie daje gwarancji wykonania układu (reguła swobodnego uznania przez sąd);

- 2) postępowanie upadłościowe z możliwością zawarcia układu powinno być ogłaszane na wniosek zainteresowanego przedsiębiorcy nie tylko w wypadku uprawdopodobnienia, że w drodze postępowania naprawczego wierzyciele zostaną zaspokojeni w wyższym stopniu, niż zostaliby zaspokojeni po przeprowadzeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku dłużnika, lecz także w razie ustalenia przez sąd pozytywnej prognozy co do dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, bez potrzeby uprawdopodobnienia takiej możliwości (samodzielna przesłanka do zawarcia układu – art. 14 P. u. n.);
- 3) w celu restytucji i ewentualnego rozwoju instytucji akcjonariatu pracowniczego istnieje potrzeba nowelizacji ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, oraz uchwalenia innych ustaw, które to zmiany legislacyjne złagodząby wymogi prawne obowiązujące przy tworzeniu spółek leasingowych i umożliwiłyby tworzenie nowych spółek aktywności obywatelskiej, co przyczyniłoby się do zwiększenia pracowniczej aktywności w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- 4) w celu ułatwienia restrukturyzacji przedsiębiorstw małych i średnich, obarczonych zwłaszcza nadmiernym zatrudnieniem pracowników niebezpośrednio produkcyjnych i dla tych, które stosują grupowe zwolnienia, stworzyć należy prawną możliwość zatrudniania pracowników tymczasowych na czas powyżej roku i maksymalnie do dwóch lat (tak zwany leasing pracowniczy w rozumieniu ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, który może mieć istotne znaczenie dla firm poszukujących mobilnych i efektywnych pracowników). Wówczas wymagana byłaby nowelizacja przepisów ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z dnia 9 lipca 2003 r. (Dz. U. Nr 166, póź. 1608). Zmiana ta wpłynęłaby na zwiększenie efektywności zatrudnienia i przyczyniłaby się do podniesienia dyscypliny pracy załóg pracowniczych.

The management in the privatized by workers' leasing companies in the crisis environment

Summary

Workers' privatization in Poland, called the leasing privatization influenced much the development of entrepreneurship in the transformation years. The companies privatized by this method have their specificity in structural, organizational and financial sense. They are usually small or medium size firms, but play important role in the economic development. They were in good financial condition when the transformation took place. Therefore their managers were not aware of crisis. However in reality such a risk existed. The aim of the work was comprehensive analysis of management in the crisis environment, including the discussion about the anticrisis activities.