

Krzysztof Konecki, Elżbieta Frączak - Konecka

Społeczne tworzenie strategii działania przedsiębiorstw przemysłowych. Konsekwencje prywatyzacji.

1. WPROWADZENIE

W artykule zostaną omówione dwa ujęcia strategii działania organizacji. Jedno wywodzące się z nauk o organizacji i zarządzaniu i drugie z socjologii organizacji. Następnie zostaną przedstawione wnioski z badań^{1/} w których zastosowano socjologiczną koncepcję strategii. Opiszemy także proces wpływu wstępnych przekształceń strukturalnych (prywatyzacji) oraz proces wpływu formy własności na formułowanie strategii działania firmy. W podsumowaniu artykułu, przedstawimy wnioski z badań, które przedyskutujemy także w odniesieniu do koncepcji strategii wywodzącej się z nauk o organizacji i zarządzaniu.

Rozumienie strategii w **naukach organizacji i zarządzania** czy marketingu odnosi się głównie do tzw. 'planowania strategicznego' tj. strategia działania jest tutaj konstruowana z góry, mówiąc inaczej, apriori, przed działaniem². Strategia działania przedsiębiorstwa może być tworzona metodycznie według wzorów organizowania kolejnych tzw. sesji strategicznych³, w czasie których przy udziale trenera cała kadra menedżerska w pełni świadomie buduje nową strategię rozwoju firmy. Jest to z założenia racjonalny i planowy sposób budowania strategii. Mintzberg (1978) nazywa ten typ strategii strategią planowaną w odróżnieniu od strategii realizowanej, która zostaje wytworzona w zderzeniu z określonymi warunkami środowiska i jest właściwie wzorem faktycznych działań i decyzji, ale zwykle w odniesieniu do wcześniej, apriori, sformułowanej strategii. Warunki środowiska, a więc otoczenie organizacyjne wpływa tutaj jednoznacznie na sformułowanie określonej strategii działania firmy. Strategia polega wówczas na stworzeniu tzw. 'unikalności przedsiębiorstwa', pozwalającej zarówno pracownikom firmy, jak i otoczeniu wyraźnie odróżnić daną firmę od konkurentów według określonego kryterium⁴. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa⁵.

Głównymi elementami strategii byłyby tutaj:

1. Domena działania, która określa gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi.
2. Strategiczna przewaga, polegająca na tym aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy, np. dzięki unikalnemu patentowi lub wyrobionej marce firmy (brand).
3. Cele strategiczne wyraźnie określające, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalające kontrolować czy firma osiąga sukces.
4. Funkcjonalne programy działania, które są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania każdego pracownika⁶.

Powyższe rozumienie strategii akcentuje dominującą relację **otoczenia organizacyjnego (problem konkurencyjności)** i jego wpływ na wybór domeny działania i określenie strategicznej przewagi, oraz w następstwie wystąpienia tych dwóch elementów, na określenie celów strategicznych i odnoszących się do nich funkcjonalnych programów działania. Socjologiczny aspekt wdrażania strategii dotyczyłby tutaj zaledwie procesu kształtowania się poczucia odmienności firmy wśród wszystkich pracowników firmy oraz jej aktualnych i potencjalnych klientów. Analiza społecznego kontekstu wytwarzania strategii jest tutaj zatem bardzo ograniczona.

Jednak, z **socjologicznego punktu widzenia**, strategie firm kształtują się także w dłuższym okresie czasu, w sposób mniej uporządkowany, często nieświadomiony przez ich głównych kreatorów i wykonawców. Nieświadomienie to wynika z tego iż strategie powstają jako wynik długich negocjacji, gier i innych procesów interakcyjnych oraz uzgodnień organizacyjnych pomiędzy głównymi aktorami organizacyjnymi⁷. Strategia ma więc bardziej charakter procesualny, niż jasno, apriori, wyznaczonej struktury działania. Strategia byłaby zatem 'procesualnym porządkowaniem' organizacyjnej rzeczywistości⁸. Często cele rozwoju firmy są wynikiem poprzedzonego negocjacjami kompromisu lub konsensusu.

Działania aktorów organizacyjnych są często niezdeteminowane choć podlegają pewnym ograniczeniom i mają sens nawet wtedy, gdy z punktu widzenia celów organizacyjnych sens ten trudno dostrzec. Socjologiczna analiza strategiczna ujmująca wzajemną relację aktorów w procesie wytwarzania celów strategicznych i domeny działania⁹ pozwala zrekonstruować racjonalność aktorów w kontekście społeczno-organizacyjnym oraz wyjaśnić konstrukt strategii przez przeżycia aktorów.

Strategię w sensie socjologicznym i empirycznym rozumiemy zatem jako zasadę "**wywnioskowaną**

ex post z **prawidłowości przejawiających się w empirycznie obserwowalnych zachowaniach**"¹⁰. W organizacji występuje szeroka gama możliwych reakcji na określone warunki w postaci strategicznego wyboru działań¹¹. Zmiany prawne w otoczeniu mogą, np., sprzyjać wstępnym przemianom strukturalnym w postaci prywatyzacji firmy, czy też jej sprzedaży. Społeczny wymiar tworzenia strategii przedsiębiorstwa dotyczyłby zatem uczestnictwa i kooperacji oraz dostosowania linii działania głównych aktorów organizacyjnych w budowie strategii firmy.

Organizacja przestaje tu funkcjonować jako bezludna abstrakcja zdeterminowana 'twardymi', strukturalnymi zmiennymi, jak 'własność' (prywatna czy państwowa), 'zasoby finansowe' czy 'konkurencyjny rynek' i zapełnia się siecią wzajemnych relacji i uzależnień aktorów organizacyjnych posiadających określone wartości, którzy poprzez konstruowanie strategii w codziennych interakcjach i działaniu, wytwarzają oraz zmieniają organizację. Tego typu widzenie (nieaprioryczne) organizacji ma zatem charakter procesualny i socjologiczny.

Na socjologiczny wymiar formułowania nowych strategii organizacyjnych wskazuje ponadto fakt, że zwykle budowane są one po wystąpieniu punktów zwrotnych¹² w dziejach organizacji oraz po lub wraz z wykształceniem określonej i nowej kultury organizacyjnej ("definicja rzeczywistości organizacyjnej") przy znaczącym i nieodzownym udziale lidera organizacji oraz grupy, którą skupia wokół siebie i która go popiera (zob. Rys.1).¹³

Na potoczne definiowanie rzeczywistości organizacyjnej składają się wartości, potoczne i często nieuświadomiane założenia, a także przekonania głównych aktorów organizacyjnych czego konsekwencją są związane z nimi strategie działania. To właśnie liderzy organizacyjni wyznaczają ramy i sposoby definiowania rzeczywistości w miejscu pracy i definicja ta jest punktem odniesienia dla działań, decyzji i wyrażania opinii przez wszystkich aktorów organizacyjnych¹⁴. Liderzy organizacyjni stają się niejako 'znaczącymi innymi' dla wszystkich istotnych aktorów organizacyjnych posiadających jakiś zakres władzy, czyli kontrolujących jakieś obszary niepewności w organizacji. 'Znaczący inni' w organizacji to osoby do których perspektywy poznawczej odnoszą się w swych działaniach, decyzjach i codziennej pracy wszyscy istotni aktorzy organizacyjni. Definicja rzeczywistości organizacyjnej podlega oczywiście pewnym modyfikacjom i zmianom, z których najważniejsze odbywają się w czasie przełomów i punktów zwrotnych w dziejach organizacji formalnych (tutaj przedsiębiorstw przemysłowych). Wtedy to mogą pojawić się nowi liderzy organizacyjni, którzy na nowo definiują wartości i założenia rzeczywistości i strategii działań organizacyjnych¹⁵ oraz wprowadzają nowe metody zarządzania firmą (zob. dalej w niniejszym artykule Rys.1).

W artykule zostaną przedstawione wnioski z badań empirycznych dotyczących kształtowania się nowych strategii działania przedsiębiorstw w polskiej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej lat 90-tych.

Artykuł oparty jest na wnioskach z badań empirycznych przeprowadzonych w 4 łódzkich zakładach przemysłowych (i częściowo z piątego) o różnej formie własności i różnym profilu branżowym. Badania mają charakter badań terenowych w których zastosowano metodę badawczą 'studium przypadku' oraz metodologię odkrywania teorii ugruntowanej (Strauss, 1987; Konecki, 1989). Opis teoretyczny i wnioski wypracowane w artykule oparte są głównie na danych uzyskanych w wolnych wywiadach magnetofonowych przeprowadzonych z kadrą kierowniczą badanych przedsiębiorstw, ankietach z wszystkimi mistrzami przedsiębiorstw oraz obserwacji uczestniczącej jednej z sesji strategicznych. Badania terenowe trwały trzy lata (1994 - 1996). **Pierwszym** z z zakładów był **zakład państwowy** (włókienniczy) **Toffi** (nazwy zakładów zostały zmienione) produkujący tkaniny i dzianiny dla zakładów konfekcyjnych (odzieżowych) w kraju i zagranicą. Zakład powstał w roku 1969-ym. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych produkowano w nim głównie poliestrowe tkaniny, dzianiny, tzw. kremplinę (tkaninę bistorową). Była to produkcja głównie eksportowa do byłego ZSRR. Zakład zatrudniał 7,0 tys. osób w latach 70-tych. Był to jeden z większych łódzkich zakładów przemysłowych. Przedsiębiorstwo zatrudnia obecnie 700 osób, produkuje tkaniny bawełniane. Firma osiąga zyski a dyrekcja ocenia kondycję ekonomiczną zakładu jako dobrą. Płace oscylują w granicach średniej krajowej.

Drugim badanym zakładem jest sprywatyzowany w 1992 r. zakład **Elena S.A., spółka menedżersko - pracownicza**, produkujący kosmetyki (szampony, emalie do paznokci, dezodoranty, pastę do zębów). Udziały w firmie mają jej pracownicy. Około 80% załogi posiada akcje, z tym że kontrolny pakiet akcji posiada wyższa kadra kierownicza zakładu. Zakład istnieje już 70 lat. Zatrudnia 430 osób (wielkość zatrudnienia po prywatyzacji nie uległa zmianie). W latach 70-tych i 80-tych produkował głównie na eksport do byłego Związku Radzieckiego (w 1989 r. 35% produkcji). Rok 1990 jest ostatnim rokiem eksportu do ZSRR. Zakład obecnie przynosi zyski, płace są nieznacznie powyżej średniej krajowej. Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa oceniana jest przez kadrę kierowniczą jako dobra.

Trzecim badanym zakładem był przekształcony w 1992 r. elektrotechniczny zakład **Nika**, spółka z o.o.. Powstał on z podzielenia przedsiębiorstwa na dwie części. Jedną przeznaczono do likwidacji a z drugiej, zdrowszej części, utworzono spółkę z o.o.. W spółce kontrolny pakiet udziałów posiada Agencja Rozwoju Przemysłu (ARP jest to stworzona przez rząd instytucja - spółka akcyjna - podtrzymująca i przekształcająca zakłady państwowe). ARP wzięła udział w przekształceniu przedsiębiorstwa pod silnym naciskiem politycznym "S", która organizowała strajki a nawet spowodowała przyjazd premiera do zakładu. Innym ważnym udziałowcem jest jeden z wierzycieli, elektrociepłownia. Zakład nie przynosi zysków, zatrudnia obecnie 450 osób. Średnia płaca w zakładzie wynosi 2/3 średniej krajowej. **Czwartym** badanym zakładem był **Proc**. Zakłady Przemysłu Odzieżowego 'Proc' były jednymi z największych zakładów odzieżowych w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w Polsce. Produkowano głównie płaszcze męskie na eksport i na rynek krajowy. W latach osiemdziesiątych starano się zmniejszać sprzedaż na rynek radziecki, co też uczyniono. W październiku 1991-go roku przedsiębiorstwo sprywatyzowano, firma weszła na giełdę papierów wartościowych sprzedając akcje na wolnym rynku. Głównym inwestorem strategicznym była firma ubezpieczeniowa W., która posiadała większościowy pakiet akcji tj. 25%. Po bankructwie W. kontrolny pakiet akcji posiada syndyk W., co bardzo komplikuje sytuację własnościową Proc. Zakład produkuje rocznie około 200 tys. sztuk płaszczy. Przedsiębiorstwo szyje głównie na rynek zagraniczny, jest to produkcja przerobowa, która wynosi 60% całej produkcji, 30% wynosi produkcja na rynek krajowy, a 10% na bezpośredni eksport. Firma zatrudnia 2100 osób. Wielkość zatrudnienia od momentu prywatyzacji (1991) do roku 1996-tego zmniejszyła się minimalnie.

W badaniach dążono do opisu **procesu wpływania formy własności (zmiennej strukturalnej) na konstruowanie organizacyjnej strategii przez głównych aktorów organizacyjnych**, tj:

menedżerów, działaczy związkowych, rady pracownicze, określone grupy zawodowe i działy organizacyjne, instytucje państwowe. Ponadto stawia się tutaj pytania badawcze:

- 'czy rzeczywiście po wstępnym strukturalnym przekształceniu przedsiębiorstw (sprywatyzowaniu zakładów) następują w nich dalsze szybkie zmiany strukturalne związane ze sformułowaniem strategii działania firmy i jej wdrożeniem?'

- 'jakie są społeczno - organizacyjne konsekwencje prywatyzacji?'

2. STRATEGIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI - PRÓBA REKONSTRUKCJI

2.1. Strategie działania.

T O F F I, zakład państwowy

Na podstawie analiz wywiadów z kadrą kierowniczą i przeprowadzonych ankiet z mistrzami możemy stwierdzić, iż w **Toffi występuje ofensywna definicja aktywnego podtrzymywania rzeczywistości organizacyjnej**. Charakteryzuje się ona pozytywnym i aktywnym stosunkiem do otoczenia, mentalnością sprzedaży, założeniem o niepodzielnej władzy lidera organizacyjnego, wadze stosunków międzyludzkich i zasobów ludzkich. Moment przełomowy, a wraz z nim sformułowanie nowej definicji organizacyjnej rzeczywistości, nastąpiło tu stosunkowo wcześniej, w roku 1981-szym, obecnie mamy w firmie orientację na podtrzymanie istniejącej definicji rzeczywistości organizacyjnej, która sprawdziła się również pod względem ekonomicznym w trudnych okresach i w dłuższym okresie czasu (por. Rys.1)¹⁶.

W ramach zrekonstruowanej przez nas strategii realizowanej w firmie Toffi można wyróżnić podstrategię dominującą, która wyróżnia się spośród innych jest to mianowicie: '**podstrategia kształtowania zasobów ludzkich**'. Podstrategia ta staje się **zasadą** regulującą kształtowanie się pozostałych podstrategii, które oscylują wokół niej (patrz Wprowadzenie, definicja strategii działania w sensie socjologicznym). Racjonalne kształtowanie zasobów ludzkich zaczyna się w Toffi wraz z wystąpieniem punktu zwrotnego oraz przyjściem nowego dyrektora, oraz grupy z nim związanej, a więc w roku 1981-szym. W roku tym rozpoczyna się 'ekstensywne jak i intensywne kształtowanie zasobów' ludzkich. To właśnie dyrektor naczelny niekwestionowany lider organizacyjny, a nie dział personalny kształtuje powyższą strategię.

"**Ekstensywne kształtowanie zasobów ludzkich**" dotyczy stopniowego zmniejszania zatrudnienia (na przestrzeni 14 lat z 2100 pracowników do 650 w styczniu 1996r.), eliminacji nieelastycznych i niekompetentnych pracowników, zwiększeniu dyscypliny pracy. Redukcja zatrudnienia i zwiększanie dyscypliny postrzegane jest przez prawie wszystkich mistrzów w Toffi. Na miejsca pracowników, którzy odchodzili, nie przyjmowano nowych pracowników, przeprowadzono zmiany organizacyjne i

płacowe by praca odchodzących była przejmowana przez innych pracowników. Zmniejszanie zatrudnienia dokonywało się także przez odłączanie i usamodzielnianie się zakładów produkcyjnych, które kiedyś należały do centrali Toffi w Łodzi.

"**Intensywne kształtowanie zasobów ludzkich**" polega w Toffi na prowadzeniu intensywnych szkoleń pracowników, rotacji stanowisk pracy, budowaniu wewnętrznego rynku pracy (awansowanie własnych pracowników na stanowiska kierownicze), ścisłej selekcji nowych pracowników, wprowadzeniu elastycznego czasu produkcji i pracy oraz indywidualizacji płac. Większość mistrzów w ankietach potwierdza występowanie intensywnego wymiaru powyższej podstrategii. Funkcjonalnym programem działania przekładającym tę strategię na konkretne fakty są szkolenia. Tego rodzaju polityka personalna prowadzona jest nadal (styczeń 1996r.).

Wydaje się, iż na podstawie powyższych danych można postawić tutaj **tezę**:

- Podstrategia kształtowania zasobów ludzkich (szczególnie jej intensywny wymiar) wpływa na wytworzenie określonej definicji rzeczywistości organizacyjnej z jej wartościami i założeniami, które również oddziałują zwrotnie na kształtowanie powyższej podstrategii (patrz Rys.1);

W firmie istnieje system premiowania uzależniony od sprzedaży. Premie pozwalają zaobserwować pracownikom bezpośredni związek pomiędzy sprzedażą a zarobkami. **Można więc postawić tezę, iż mentalność sprzedaży (będąca częścią organizacyjnej definicji rzeczywistości) jest również kształtowana poprzez odpowiednią podstrategię zarządzania zasobami ludzkimi (tutaj system motywacyjny)**. Inną niezwykle ważną podstrategią działania Toffi była podstrategia związana ze zmianą asortymentu produkcji. Był to ostatecznie **program inwestycyjny oraz związana z nim zmiana profilu działalności**. Podstrategia ta dotyczy wewnętrznych zmian w przedsiębiorstwie, które uogólniając można nazwać "zmianami w sferze produkcji uzależnionymi od dokonanych inwestycji". Wszystkie powyższe zmiany zaczęły się w Toffi w latach 80-tych po wystąpieniu punktu zwrotnego wraz z objęciem funkcji dyrektora naczelnego przez lidera. Strategię modernizacyjną tworzył zespół wszystkich kierowników zakładu. Można stwierdzić, iż **zmiany produkcyjne** są także związane ze zmianą w **domenie działania** czyli miejscem sprzedaży i odbiorcą wyrobów. Tutaj jednak zmiana domeny działania miała (w latach 80-tych) charakter bardziej wyprzedzający rzeczywistość ekonomiczną w Polsce niż bezpośredni związek z polskim rynkiem, nie wspominając już o związku z prywatyzacją. Toffi zmienił swój rynek. Zrezygnowano z rynku ZSRR na rzecz rynku chińskiego i zachodniego.

Strukturalnym aspektem zmian w sferze produkcji są 'zmiany organizacji pracy'. Zmiany te dotyczyły, np. likwidacji akordu, komputeryzacji produkcji, wprowadzania elastycznego czasu pracy na produkcji, i zmiany te dokonywały się na skutek oddolnych inicjatyw, tj. mistrzów i brygadzystów.

Ważną i ukształtowaną dopiero w latach 90-tych podstrategią jest "**podstrategia marketingowa**". **U jej podstaw leży mentalność sprzedaży, gdzie wśród wartości organizacyjnych najważniejszą jest sprzedaż**. Polityka marketingowa polega tutaj głównie na maksymalizacji liczby odbiorców.

W firmie przez długi okres czasu nie było działu marketingu, mimo to występowała w niej mentalność marketingowa promowana głównie przez dyrektora naczelnego. W Toffi istnieje natomiast dział promocji. W roku 1996-tym w T. miał powstać Dział Analiz Rynku i Rozwoju.

W realizację podstrategii marketingowej włącza się również szeregowych pracowników. Praca działów sprzedaży w wolne soboty unaocznia pracownikom ważność "sprzedaży" w funkcjonowaniu firmy. Ponadto pracownicy roznosili ulotki reklamowe swego zakładu po całym mieście w czasie wolnym, za co otrzymywali wynagrodzenie. Sprzedaż towarów po akcji marketingowej wzrosła. Dzięki temu funkcjonalnemu programowi działania unaoczniono pracownikom powiązanie ich interesów z interesem zakładu. Pracownicy reklamując zakład na zewnątrz "realizują podstrategię marketingową, która pokazuje istotę aktywistycznego postrzegania otoczenia"¹⁷. Podstrategia marketingowa jest uświadamiana prawie przez wszystkich mistrzów w firmie. Podobnie jest w przedsiębiorstwie prywatnym Elena, a w najmniejszym stopniu uświadamiana jest w Nice.

Toffi **poszukuje inwestora strategicznego i zamierza się sprywatyzować a więc przygotowuje się podstrategię prywatyzacyjną**. Dyrektor naczelny ciągle przekonuje całą załogę do prywatyzacji, chociaż ma zgodę najważniejszych aktorów organizacyjnych, tj., trzech działających na terenie zakładu związków zawodowych i Rady Pracowniczej. Z Radą pracowniczą dyrektor spotyka się bardzo często, organizuje także spotkania z załogą. Dyrektor stawia swemu przyszłemu inwestorowi następujące warunki:

1. Inwestycje muszą być rzędu 5-10 mln marek niemieckich.

2. Firma powinna otrzymać do dyspozycji sieć dystrybucji na Zachodzie.
3. Inwestor strategiczny powinien reinwestować zysk, który firma przyniesie w ciągu trzech lat od momentu prywatyzacji.

Podstrategia prywatyzacyjna w T. wiąże się więc ściśle z podstrategią inwestycyjną.

W Tofii zmiany organizacyjne (strukturalne) w sferze zarządzania **zaszły zatem bez prywatyzacji.**

Były one zasługą lidera organizacyjnego i grupy inicjatywnej, którą stworzył.

ELENA S.A.

Na podstawie analiz danych empirycznych możemy stwierdzić, iż **Elena SA posiada ofensywną definicję rzeczywistości organizacyjnej zorientowaną na drastyczną przemianę.** Definicja ta charakteryzuje się pozytywnym, aktywistycznym i perspektywnym stosunkiem do otoczenia, zinstytucjonalizowaną i powszechną mentalnością marketingową, występowaniem potrzeby "maksymalistycznych" osiągnięć i wartości paternalistycznych wraz z wartością układania harmonijnych stosunków międzyludzkich. Definicja ta zdecydowanie odrzuca mentalność produkcyjną charakterystyczną dla przedsiębiorstw działających w czasach 'realnego socjalizmu'¹⁸.

W sprywatyzowanym przedsiębiorstwie Elena **najważniejszą podstrategią jest podstrategia marketingowa** i ona jest 'zasadą' regulującą wszystkie działania istotnych aktorów organizacyjnych. Oscylują też wokół niej inne podstrategie. Podstrategia marketingowa została sformułowana po wystąpieniu punktu zwrotnego w latach 90-tych. Zauważmy, że podstrategia marketingowa jest budowana zarówno w Toffi (przedsiębiorstwo państwowe) jak i Elenie (przedsiębiorstwo sprywatyzowane) dopiero w latach 90-tych, mimo, że punkt zwrotny w Toffi wystąpił w roku 1981-szym. Można zatem wysnuć następujący wniosek, iż **'zmiany w otoczeniu organizacyjnym bardziej wymuszają sformułowanie podstrategii marketingowej niż wystąpienie punktu zwrotnego a także samej prywatyzacji'** (zob. Rys.1). Prześledźmy motywy, warunki i konsekwencje wystąpienia **prywatyzacji** w Elenie, by uzasadnić tezę, że pomiędzy prywatyzacją (wstępnym przekształceniem strukturalnym) a wystąpieniem podstrategii marketingowej związek prawie nie istnieje. Głównymi motywami, według menedżmentu, przeprowadzenia prywatyzacji były:

1. Ucieczka od popiwku (podatek od ponadnormatywnych wynagrodzeń) i stworzenie możliwości podwyższenia płac. Ten ostatni motyw skłaniał radę pracowniczą i związki zawodowe do akceptacji prywatyzacji. Popiwek pochłaniał 50% zysku.
2. Chęć uczynienia firmy samodzielną a zarząd suwerennym w swych decyzjach. Ten motyw występował głównie u dyrekcji firmy.
3. Chęć zainwestowania posiadanych bądź pożyczonych pieniędzy.
4. Utrzymanie dobrej marki firmy, czyli posiadanej już tzw. strategicznej przewagi.

Z przeglądu tych motywów widać wyraźnie iż zamierzony wpływ prywatyzacji na nową podstrategię marketingową prawie nie występował. Przeważają tu głównie motywy fiskalne i inwestycyjne.²

Warunkami koniecznymi dla realizacji powyższych motywów i prywatyzacji było "powstanie grupy inicjatywnej" potrafiącej przekonać załogę do słuszności założeń odnośnie prywatyzacji¹⁹. Drugim warunkiem było "znalezienie chętnych do zakupu" akcji. W Elenie 80% pracowników posiada akcje. Tym niemniej kontrolny pakiet akcji znajduje się w rękach niedużej grupy osób, zarządu i kierowników (grupa inicjatywna prywatyzacji), oraz obecnie banku. Kilkanaście osób posiada 60% akcji. To skupienie większości akcji pozwala, według kierownictwa, realizować podstawowe cele rozwoju przedsiębiorstwa, np. inwestycje, w sytuacji gdy występuje ciągły nacisk na podwyżki płac. **Konsekwencją** prywatyzacji byłby zatem "komfort psychiczny w sferze zarządzania" i kierowania zakładem przez zarząd. Jest mniej podmiotów mających znaczący wpływ na zarządzanie zakładem (brak rady pracowniczej, mniejszy wpływ związków zawodowych).

Prywatyzacja wywołuje jednak także **konflikty i napięcia w stosunkach międzyludzkich.** Konflikt społeczny jako konsekwencję prywatyzacji potwierdzają głównie mistrzowie w Nice, następnie w Toffi oraz Proc i dopiero na końcu w Elenie. W Elenie dotyczy to tylko połowy mistrzów. Napięcia te dotyczą głównie walki o władzę i związane są ze zmianami personalnymi i organizacyjnymi. By w pełni konsekwentnie przeprowadzić prywatyzację musi wystąpić "normalizacja i uporządkowanie sytuacji społecznej" oraz organizacyjnej w zakładzie. W Elenie warunek ten wystąpił przed samym aktem formalizacji procesu prywatyzacyjnego. Wówczas nowa dyrekcja uzyskała pełne przyzwolenie załogi na przeprowadzenie prywatyzacji.

Inną **konsekwencją** prywatyzacji wydaje się być **większa troska kadry kierowniczej posiadającej udziały** o zakład, jego kondycję ekonomiczną, organizację pracy oraz koszty produkcji. Potwierdza to większość mistrzów w badaniach ankietowych. Kierownicy próbują drogą perswazji, sugestii,

codziennych negocjacji wpłynąć na zarząd firmy by przyspieszał zmiany organizacyjne na produkcji, a także zmiany odnośnie sposobów zarządzania zasobami ludzkimi (obsada stanowisk). Ponadto kierownicy posiadający znaczące udziały w firmie są bardziej zainteresowani inwestowaniem zysków niż przeznaczaniem ich na podwyżki płac. Prywatyzacja spowodowała awans społeczno-organizacyjny pewnej grupy osób. Wraz z tym awansem grupa ta wydaje się uzyskiwać szerszą i wybiegającą w przyszłość perspektywę widzenia interesów i szans rozwoju zakładu.

'Prywatyzacja' była tu tylko warunkiem pośredniczącym wpływającym na budowanie strategii marketingowej. Dyrektor zakładu w 1991 stworzył dział marketingu. Dyrektor (obecny prezes) i autentyczny lider firmy jest zafascynowany wiedzą marketingową, przed przyjściem do zakładu ukończył kurs marketingowy, i on jest głównym promotorem działań marketingowych w Elenie. Dzielnie sekunduje mu kierownik działu marketingu. Dyrektor zorganizował, tzw. **radę marketingową** by tworzyć mentalność i ducha marketingu oraz przeciwstawić się mentalności produkcyjnej reprezentowanej wcześniej instytucjonalnie przez tzw. "radę produkcyjną". Podstrategia marketingowa jest niejako kołem zamachowym dla kształtowania pozostałych podstrategii firmy ('zasadą' wywnioskowaną przez nas ex post z prawidłowości przejawiających się w obserwowalnych zachowaniach). Można sformułować zatem tezę, że **"podstrategia 'zmian profilu produkcji w powiązaniu z inwestycjami' jest pochodną podstrategii marketingowej"**. Zmiana profilu produkcji następuje po wystąpieniu punktu zwrotnego. W zakładzie wykonano wiele remontów i inwestycji.

N I K A , spółka z o.o.

Z analiz danych empirycznych uzyskanych z wywiadów, ankiet oraz obserwacji jednej z sesji strategicznych, wynika, iż **Nika posiada defensywną definicję organizacyjnej rzeczywistości zorientowaną na przetrwanie.** Charakteryzuje się ona negatywnym i rewindykacyjnym stosunkiem do otoczenia, któremu nie należy ufać. Wzmocnione jest to powszechnym założeniem dotyczącym natury ludzkiej "ludziom nie można ufać". Wydają się tu dominować wartości organizacyjne o charakterze tradycyjnym, "najważniejsza jest produkcja" oraz wartości egalitarne. Definicja ta jest głównie podtrzymywana przez najsilniejszego aktora organizacyjnego, jakim są związki zawodowe²⁰. Przedsiębiorstwo Nika rozpoczęło swoją drogę naprawczą od "przekształcenia prywatyzacyjnego". Zdrowsza część została sprywatyzowana, głównym właścicielem jest Agencja Rozwoju Przemysłu (70% udziałów), pozostałe udziały posiadają inni wierzyciele a załoga tylko 10 udziałów, tj. ułamek procenta wszystkich udziałów firmy (do roku 1996). Sądono (szczególnie związki zawodowe i rada pracownicza), że przekształcenie firmy rozwiąże problem długów i popiwku a zakład uzyska możliwości niezależnego zarządzania. Niestety stało się inaczej. Agencja Rozwoju Przemysłu przyjęła rolę centralnego organu rządowego, decydując (a raczej nie podejmując strategicznych decyzji w ciągu pięciu lat) o przyszłości i zarządzaniu zakładem (do końca stycznia 1996r.)

Warunkiem sformułowania podstrategii prywatyzacyjnej było powstanie grupy inicjatywnej składającej się z najważniejszych aktorów organizacyjnych: związków zawodowych "S", rady pracowniczej, kierowników. Pomędzy aktorami organizacyjnymi występowała zgoda co do pryncypiów przekształceń zakładu. Należy podkreślić, że najsilniejszym aktorem organizacyjnym były związki zawodowe "S", które na skutek strajków i nacisków na rząd doprowadziły do nietypowego przekształcenia. **Konsekwencją** 'prywatyzacji' Niki były konflikty społeczne. Spowodowane były one wystąpieniem zwolnień grupowych w likwidowanej części zakładu i przyjmowaniem tylko niektórych pracowników do 'zdrowej' części zakładu. Związki zawodowe będące inspiratorem przekształceń, które w końcu doprowadziły do zwolnień, broniły jednocześnie swej pozycji i ustaleń z Agencją Rozwoju Przemysłu. Według tych ustaleń w 'zdrowszej' części załogi miało pozostać około 800 pracowników a pozostało z przyczyn ekonomicznych 450. Związki zawodowe zmuszone zostały do walki i obrony interesów pracowniczych, koncentrując swój atak na kolejnych zarządach spółki.

Inną konsekwencją prywatyzacji są zmiany w "strukturach organizacyjnych" oraz związane z nimi zmiany personalne. Do tej pory nie nastąpiła stabilizacja załogi, co powoduje obawy i lęk wielu kierowników przed utratą stanowisk. Następują ciągłe zmiany na stanowisku prezesów zarządu firmy (do roku 1996).

Przekształcenie prywatyzacyjne (wstępne przekształcenie strukturalne) nie doprowadziło do wykształcenia strategii rozwojowej firmy. Nierozwiązane problemy społeczne i dotyczące kierowania zakładem stłumiły energię i entuzjazm załogi z okresu prywatyzacji i bezpośrednio po niej. Podstrategia marketingowa w firmie nie została sformułowana mimo, że był w firmie prezes d/s marketingu (1994r.). Twierdził on, że nie można przygotować strategii marketingowej ze względu na "niesterowność zakładu" czyli brak odpowiedniego systemu motywacyjnego.

Obecnie firma nie posiada działu marketingu (styczeń 1996r.). Zlikwidowano także dział promocji. Istnieje tylko dział sprzedaży. Brak działu marketingu tłumaczy się małą wielkością sprzedaży na rynku, w Nice dominuje produkcja przerobowa dla firm zachodnich. Innym wytłumaczeniem jest brak wykwalifikowanych ludzi, którzy mogliby poprowadzić dział marketingu. Przedsiębiorstwo nie może takim osobom z zewnątrz odpowiednio zapłacić (podobny problem występuje również w Proc SA, patrz dalej).

Ze względu na brak kapitału obrotowego, w firmie próbuje się dokonać zmian w **sferze organizacji produkcji**, by obniżyć koszty produkcji. Istnieją pomysły odnośnie tworzenia centrów zysku, jeden taki projekt już zrealizowano w narzędziowni. Poszukuje się również nowych udziałowców firmy, by zwiększyć zasoby na środki obrotowe i na inwestycje. Pierwszych **inwestycji** dokonano dopiero w roku 1995-tym. Wcześniej nie dokonano ich ze względu na brak środków. Zmiany w strukturze organizacyjnej, jak już wspomniano, związane były z potrzebą zmian personalnych. Ponadto w czasie pobytu w zakładzie konsultantki (jednocześnie przewodniczącej rady nadzorczej, silnej osobowości), dyrektor d/s produkcji został usunięty ze struktury zarządu. Posunięcie to było przez konsultantkę zamierzone by pokazać, iż **produkcja** nie jest najważniejsza w firmie. Konsultantka ponadto zintegrowała załogę, powołała grupy do rozwiązywania konkretnych problemów w zakładzie, oraz zorganizowała jedną sesję strategiczną przy silnej opozycji związków zawodowych. W czasie sesji nakreślono zarys strategii działania przedsiębiorstwa, który do końca nie został sprecyzowany, bowiem wkrótce na skutek nacisków "S" i głównego właściciela, konsultantkę usunięto z firmy. Zorganizowanie przez konsultantkę w metodyczny sposób sesji strategicznej nie spowodowało wykształcenia strategii działania firmy. W przedsiębiorstwie układ sił społecznych wskazuje na duże wpływy związków zawodowych. W firmie brakuje niekwestionowanego lidera, który miałby wizję przyszłości przedsiębiorstwa.

By utrzymać produkcję, eksport usług i realizować wartość "najważniejsza jest produkcja" wprowadza się różnorodność produkcji. W zakładzie są produkowane: zawory gazowe, domofony, gramofony, plastikowe opakowania. Planuje się produkować jeszcze przełącznice światłowodowe i latarki podwodne. Niektórzy kierownicy nazywają te plany '**strategią konglomeratową**'. Ten środek stylistyczny zastępuje tutaj inne potocznie używane w firmie nazwy dla tego typu działań, np. "usługówka" czyli produkcja jakiejś krótkiej serii produktu na konkretne zamówienia. Kiedy pragnie się produkować bardzo dużo różnorodnych produktów to nazwanie tych działań "strategią konglomeratową" sankcjonuje psychologicznie i społecznie brak jasnej koncepcji rozwoju zakładu i jego celów.

Zaniechanie produkcji własnego odtwarzacza CD, który miał znikome możliwości konkurencji na rynku, dopiero po kilku latach produkcji w marcu 1995 roku, wskazuje na ciekawe zjawisko przywiązania do dawnego **wizerunku i tożsamości firmy**. Zarząd chce zrezygnować z produkcji wyrobów własnego projektu, które nie mogą konkurować z produktami zachodnimi. Jednak bardzo trudno jest kadrze inżynierskiej jak i zarządowi zrezygnować z poczucia własnej wartości opartej na możliwości projektowania własnych produktów. Istnieje tu pewna sprzeczność w planach rozwojowych firmy. Chociaż zrezygnowano z własnych projektów, to do produkcji ma wejść, własnego projektu, wieża sterowana. Nadal też trwają prace nad wdrożeniem innych projektów własnych (1996 styczeń). Nika nie może oderwać się od magii własnych wyrobów elektronicznych. Image firmy, która była wiodącą w dziedzinie elektronicznej w latach 80-tych w Polsce, nadal jest niezwykle silny wśród kadry przedsiębiorstwa (szczególnie kadry inżynierskiej), chociaż warunki funkcjonowania na rynku elektronicznym zmieniły się diametralnie. Dawny wizerunek firmy, który nie został zredefiniowany, ciąży nad teraźniejszością i wpływa na aktualną tożsamość organizacyjną firmy.

W Nice dają się zaobserwować ślady momentu przełomowego (przekształcenie prywatyzacyjne), jednak właściwy punkt zwrotny w zarządzaniu i wykształceniu nowej kultury organizacyjnej oraz strategii nie nastąpił. Przekształcenie zakładu nastąpiło w czasie złej sytuacji ekonomicznej firmy, dlatego też "racjonalizacja polityki zatrudnienia" ma inny charakter niż w Toffi i Elenie, zakładach o zdecydowanie lepszej kondycji ekonomicznej. Jest to substytut podstrategii zarządzania zasobami ludzkimi bowiem występuje tutaj tylko jeden jej wymiar, **wymiar ekstensywny** (w Elenie i Toffi również intensywny). Niewiele się zmieniło w tej dziedzinie w roku 1996-tym (styczeń). Prywatyzacja nie wywołała tu większych zmian.

PROC S.A., spółka notowana na Gieldzie Papierów Wartościowych

Analizy danych empirycznych wskazują, iż **Proc posiada organizacyjną definicję rzeczywistości**

polegającą na akceptacji zmian w otoczeniu i stopniowego, bardzo powolnego przystosowywania się do nich. Jest swoistym połączeniem ofensywnej i defensywnej orientacji. W Proc nadal występuje mentalność produkcyjna wyraźnie podkreślona przez system wynagrodzeń, gdzie bardziej premiuje się pracowników produkcyjnych niż nieprodukcyjnych. Znaczącą rolę w utrzymaniu tej mentalności odgrywają związki zawodowe.

Podstrategia prywatyzacyjna była jedną z prób przekształcenia zakładu w przedsiębiorstwo nowoczesnie działające. Czas poprzedzający decyzje o prywatyzacji poprzedzony był w Proc strajkami o wyższe wynagrodzenia. Był to jeden z motywów (**warunków**), według relacji kierowników firmy, powszechnej zgody na prywatyzację. Innym motywem była chęć uniknięcia podatku od ponadnormatywnych wynagrodzeń (popiwiek). Bardziej ogólnym **warunkiem**, który doprowadził do prywatyzacji była konieczność dostosowania się do otoczenia czyli przejścia na metody działalności właściwej dla gospodarki rynkowej.

Głównymi autorami sformułowania strategii prywatyzacyjnej był zarząd i rada pracownicza, które wspólnie pracowały nad decyzją i sposobem sprywatyzowania zakładu (prywatyzacja kapitałowa). Przypadek Proc potwierdza naszą ogólną tezę ugruntowaną w danych empirycznych, iż **by prywatyzację przeprowadzić efektywnie należy posiadać zgodę i akceptację głównych aktorów organizacyjnych, którzy posiadają jakiś zakres władzy.**

Konsekwencją prywatyzacji (wstępnego przekształcenia strukturalnego) było rozwiązanie problemu tzw. 'popiwku'. **Inną z konsekwencji** prywatyzacji jest podniesienie świadomości załogi odnośnie zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej oraz zmiany personalne na najwyższym szczeblu. W Proc został zmieniony główny prezes oraz prezes do spraw finansowych. Zmian i zwolnień na najniższym szczeblu w Proc generalnie nie przeprowadzono, chociaż konieczność gruntownych zmian jest przez menedżment postrzegana (1994 oraz 1996r.). Nie zmieniła się również dyscyplina pracy i sposób kierowania ludźmi: 'Mistrz coś mówi a szwaczka albo coś rozumie albo nie rozumie. Jak Niemiec czy Anglik by jej to powiedział to zrozumie. To jest brutalne, ale czasami u nas potrzebny jest bat.' (relacja prezesa naczelnego z 1994r.).

Natomiast **konsekwencją sposobu prywatyzacji, który nie daje znaczącego udziału akcji kierownikom, jest obniżenie motywacji kierowników do pracy** i poświęcenia swego czasu, pomysłów i energii dla zakładu. Istnieją nieporozumienia z głównym właścicielem (syndyk W.) a menedżmentem, który bardziej interesuje się i zna sytuację wewnętrzną i rynkową Proc, niż ich główny właściciel. Prezes firmy nie ma mocy decyzyjnych odnośnie, np., inwestycji. Musi on negocjować z Radą Nadzorczą wszystkie ważne decyzje oraz często decyzje o mniejszym znaczeniu, np. personalne. Brakuje w firmie niekwestionowanego lidera organizacyjnego.

'Prywatyzacja' (wstępne przekształcenie strukturalne) nie wpłynęła na sformułowanie podstrategii zarządzania zasobami ludzkimi. W Proc **nie ma dyrektora do spraw zarządzania zasobami ludzkimi** (do 1996 roku). Stworzenie takiego stanowiska jest bardzo dalekie w priorytetach zarządu. W fabrykach istnieją tylko kierownicy ds. personalnych, którzy nie należą do zarządu i ich moce decyzyjne są znikome. Generalnie istnieje dużo pozostałości dawnego systemu płacowego. Pracownicy na stanowiskach robotniczych są wyżej premiiowani za dodatkową pracę, niż pracownicy na stanowiskach nierobotniczych.

W Proc **nie istnieje również jasno sformułowana polityka racjonalizacji zatrudnienia**, chociaż przeprowadzono przegląd kadr. **Nie istnieje także jasno sformułowana polityka kształcenia i doksztalcenia pracowników.**

Częste zmiany prezesów nie sprzyjają rozwijaniu strategii firmy. Kolejni prezesi tracą bardzo dużo czasu na zaznajomienie się ze specyfiką firmy oraz jej funkcjonowaniem. Przy okazji muszą pokonać opór starej kadry kierowniczej wobec swojej osoby lub proponowanych zmian. Kadra kierownicza często ukrywa wobec nowego prezesa informacje o wielu ważnych faktach, lub aspektach działalności firmy.

Po prywatyzacji w Proc zaczęto **inwestować**. W 1992 roku na inwestycje przeznaczono prawie cały zysk, tj. 25 mld starych zł. Częściowo z inwestycjami wiąże się dywersyfikacja produkcji i działalności firmy. Rozszerzono znacznie asortyment produkcji. Proc staje się częściowo firmą handlującą.

Rozbudowuje się dział zbytu i dział handlowy.

Zakupiono także komputerowy system przygotowania produkcji. W Proc zaczęto właśnie inwestować w tworzenie sieci handlowej oraz w inwestycje usprawniające zarządzanie.

Ważnym aspektem i konsekwencją podstrategii inwestycyjnej są **zmiany w strukturze organizacyjnej i organizacji pracy**. Firma znalazła także podwykonawców, którzy szyją wg modeli Proc. Firma utrzymuje jednak centralistyczny system kierowania i zarządzania. Struktura

organizacyjna Proc jako zakładu państwowego ciągle jest podtrzymywana (do 1996r.).

Podsumowując można stwierdzić, iż **podstrategia inwestycyjna może stać się najważniejszą spośród wszystkich podstrategii Proc**. Podkreślają to wszyscy kierownicy a także świadczą o tym poniesione wydatki i ich proporcja do zysku, który miała firma (1992-1993). Również przez zarząd (styczeń 1996r.) podkreśla potrzebę nowych inwestycji. Wszystko to świadczy nadal o istnieniu w Proc mentalności produkcyjnej, która wyznacza powyższe działania. Podstrategia prywatyzacyjna (wstępne przekształcenie strukturalne) po pięciu latach od jej realizacji nie zmieniła zatem mentalności produkcyjnej w Proc.

W Proc nie ma działu marketingu. Część działań o charakterze marketingowym prowadzi dział handlowy. **Po zmianach systemowych w gospodarce pojawiła się jednak w Proc mentalność sprzedaży**. Nie jest to jeszcze pełna mentalność marketingowa, choć jest to początek wykształcania się mentalności marketingowej. Istnieje świadomość związku pomiędzy kondycją ekonomiczną firmy a sprzedażą. Nie jest to jednak mentalność dominująca w Proc. Świadczy o tym następujący fakt, iż nowy prezes zgłosił propozycję uczynienia z Proc firmy handlowej. Zwyciężyła jednak opcja pro - produkcyjna i propozycja Prezesa upadła.

Produkcja przerobowa dla zachodnich kontrahentów oraz produkcja na kraj stanowią dwa elementy polityki firmy. **Sama prywatyzacja była warunkiem przyczyniającym się do pojawienia się 'konfliktu tożsamości' Proc**. Zmusiła ona firmę do znalezienia kontrahentów i rynków zbytu na Zachodzie. Rynki te nie akceptują jednak znaków tożsamości firmy Proc na sprzedawanych tam produktach²¹. Firma zgadza się na ukrycie swej nazwy by w ogóle istnieć jako Proc.

W Proc występuje głównie, jak już wspomniano mentalność produkcyjna, a konsekwencją jest najważniejszy w firmie zarys podstrategii inwestycyjnej. W Proc występuje także mentalność sprzedaży i w związku z tym wykształcił się **zarys podstrategii handlowej**. Zgodne jest to z powszechnie uświadamianą sobie wartością, iż **'najważniejsza jest sprzedaż'**. Natomiast strategia marketingowa rodzi się dopiero z trudem, częściowo spowodowanym brakiem działu marketingu i odpowiednich fachowców w tej dziedzinie.

W Proc zorganizowano przy pomocy profesjonalnych konsultantów sesję strategiczną, która jednak nie doprowadziła, podobnie jak w Nice, do sformułowania pełnej strategii działania firmy.

Podsumowanie

Użycie perspektywy socjologicznej oraz badania empiryczne wskazują, iż strategię działania przedsiębiorstw składają się z kilku podstrategii, z których jedna jest zwykle wiodąca. Strategie te pojawiają się gdy wystąpi w zakładzie kryzys oraz kiedy pojawi się lider, który go rozwiąże. Wystąpi zatem tzw. punkt zwrotny. Strategie te wynikają ponadto z dominującej w danej firmie definicji rzeczywistości organizacyjnej (zob. Rys.1). Jeśli przypomnimy sobie definicję strategii działania to należy stwierdzić, że najważniejszą jej częścią jest pojęcie **zasady zrekonstruowanej ex post z prawidłowości pojawiających się w empirycznie obserwowalnych zachowaniach**. Można powiedzieć, iż zasadą regulującą działania kadry kierowniczej i przedsiębiorstw jest oscylowanie w działaniach, interakcjach oraz podejmowanych decyzjach wokół dominującej sfery działania (zwanej przez nas podstrategią), która pojawia się po wystąpieniu punktu zwrotnego oznaczonego zmianą definicji rzeczywistości organizacyjnej przy wydatnym udziale lidera organizacji i skupionej wokół niego grupy.

Wyróżniono cztery typy podstrategii: 1. marketingową, 2. zarządzania zasobami ludzkimi, 3. inwestycyjną, 4. strategię prywatyzacyjną. Oscylowanie w działaniach i decyzjach wokół głównej sfery działania dotyczy tutaj koncentracji i ciągłego odnoszenia się do jednej dominującej podstrategii, jak np. podstrategii kształtowania zasobów ludzkich w Tofii, podstrategii marketingowej w Elenie, zarysu podstrategii inwestycyjnej w Proc, czy też na samym początku przekształceń strukturalnych, podstrategii prywatyzacyjnej zarówno w Proc, Elenie i Nice. Za każdą z tych podstrategii stoją popierające je określone jednostki i związane z nimi grupy społeczne. Takie rozumienie strategii działania wyraźnie wskazuje na socjologiczny aspekt przekształceń ekonomicznych i organizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach, szczególnie wtedy gdy przekształcenia dokonują się oddolnie (Tofii, Elena, Nika, Proc), poprzez działania menedżmentu danej firmy i głównych aktorów organizacyjnych²² a nie rządu czy też inwestora strategicznego przychodzącego z zewnątrz, który posiada zdecydowaną większość udziałów w firmie. O wyborze najważniejszej podstrategii decydują bowiem najsilniejsi aktorzy organizacyjni związani z daną sferą działania interesami bądź kompetencjami czy też indywidualnymi preferencjami, jak np. kadra inżynierska związana jest z inwestycjami, działu marketingu z promocją i sprzedażą.

Socjologiczne rozumienie strategii działania, jako rekonstrukcji zasady działania ex post, odbiega tutaj od tego co rozumie się przez strategię w naukach organizacji i zarządzania czy marketingu. Rozumienie strategii w tych naukach odnosi się głównie do tzw. 'planowania strategicznego' tj. strategia działania jest tutaj konstruowana z góry, mówiąc inaczej, apriori, przed działaniem. Planowanie strategiczne jest to zorientowany na rynek proces zarządzania polegający na tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji pomiędzy celami przedsiębiorstwa i jego zasobami a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. 'Celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowywanie przedsiębiorstwa i jego produktów tak, aby przynosiły zadowalający zysk i dawały szanse rozwoju'²³.

W Toffi (firmie państwowej) koncentracja na wartościach paternalistycznych prowadzi do pełnej realizacji **podstrategii zarządzania zasobami ludzkimi**.

W Elenie natomiast powszechna jest wśród kierownictwa mentalność marketingowa (ofensywna definicja rzeczywistości), która pozwala w pełni rozwinąć podstawy dla sformułowania podstrategii marketingowej, w tym tożsamości firmy i jej wizerunku. Podstrategia marketingowa powstaje, gdy następują tak drastyczne zmiany w otoczeniu, iż dotychczasowe praktyki handlowe nie wystarczają do utrzymania poziomu sprzedaży (Toffi - przedsiębiorstwo państwowe i Elena SA przedsiębiorstwo prywatne, lata 90-te). **"Prywatyzacja nie jest zatem wystarczającym ani koniecznym warunkiem pojawienia się podstrategii marketingowej"** (w Nice spółka z o.o. oraz w Proc S.A., podstrategia marketingowa nie została do tej pory sformułowana). Warunkami koniecznymi dla pojawienia się jej są:

- 1) drastyczne zmiany w otoczeniu w którym działa dana firma (zmiany rynkowe w Polsce po roku 1989),
- 2) mentalność marketingowa lub/i sprzedaży, a więc odpowiednia ofensywna definicja rzeczywistości organizacyjnej przynajmniej w zarządzie firmy (przypadek Toffi oraz Eleny)²⁴.

Pełna partycypacja załogi w **budowie** podstrategii w badanych zakładach nie występuje. Podstrategie formułuje raczej zarząd i kierownicy firm. Jedynie **podstrategie prywatyzacyjne są tworzone wspólnie przez wszystkich istotnych aktorów organizacyjnych**, tj. rady pracownicze, związki zawodowe i dyrekcje, kierowników zakładów oraz silne organizacyjnie grupy zawodowe lub działy organizacyjne. Jednym z warunków przeprowadzenia prywatyzacji jest powstanie grupy inicjatywnej potrafiącej przekonać oponującą część załogi co do słuszności założeń odnośnie prywatyzacji. Partycypacja dotyczy tutaj również warunku koniecznego prywatyzacji a mianowicie znalezienia chętnych na zakup akcji czy udziałów. W Elenie SA, mamy powszechność udziału pracowników we własności firmy. Natomiast w Nice, spółka z o.o., mamy dużą aktywność związków zawodowych w procesie prywatyzacji, natomiast udział we własności prawie zerowy. Odbija się to na późniejszych stosunkach pomiędzy menedżmentem i załogą, które są pełne napięć.

Partycypacja czy raczej realizacja podstrategii marketingowej przez prawie całą załogę ma miejsce w przedsiębiorstwach postrzegających otoczenie w sposób **ofensywny** (Toffi - przedsiębiorstwo państwowe i Elena SA) a nie **defensywny**, tj. rewindykacyjny (Nika, spółka z o.o.) czy technokratyczny (Proc SA). **Zmiana 'prywatyzacji' (wstępne przekształcenie strukturalne²⁵) zatem nie jest tu koniecznym warunkiem** (zaledwie pośredniczącym) wpływającym na pojawienie się podstrategii marketingowej, a raczej czynią to zmiany w otoczeniu i ich percepcja przez menedżment. Dowodem na to jest przedsiębiorstwo państwowe gdzie po roku 1990-tym mieliśmy do czynienia z wykształceniem podstrategii marketingowej, a w niektórych firmach prywatnych podstrategia marketingowa nie wykształciła się, nawet po zorganizowaniu sesji strategicznych (Proc SA, Nika spółka z o.o.).

Podstrategia inwestycyjna i związane z nią zmiany profilu produkcji wydaje się być pochodną podstrategii marketingowej i zjawisko to zwykle ma miejsce po wystąpieniu punktu zwrotnego w dziejach zakładu.

Podsumowując można stwierdzić, że obecnie, **tworzenie** strategii działania badanych firm dokonuje się bez udziału kilku ważnych aktorów społecznych w przedsiębiorstwach, tj. związków zawodowych i załóg z wyjątkiem podstrategii prywatyzacyjnych. Natomiast realizacja i postrzeganie przez średni szczebel zarządzania strategii już sformułowanych przez głównych aktorów organizacyjnych ma miejsce w przedsiębiorstwach o ofensywnej definicji rzeczywistości organizacyjnej i o względnie dobrej kondycji ekonomicznej. **Wstępne przekształcenie strukturalne (prywatyzacja) nie jest koniecznym warunkiem dla formułowania podstrategii, a w konsekwencji całościowej strategii firmy.** Prywatyzacja może być warunkiem pośredniczącym wpływającym na zbudowanie podstrategii

inwestycyjnej czy sprzedaży, jeśli środki uzyskane z prywatyzacji firmy mogą być wykorzystane na inwestycje i jest to uwzględnione w planowaniu organizacyjnym przez kierownictwo firmy. **Natomiast warunkami koniecznymi i bezpośrednio wpływającymi na formułowanie strategii (podstrategii) w firmach bez względu na ich formę własności jest pojawienie się lidera i grupy inicjatywnej z nim związanej akceptowanej przez związki zawodowe i innych istotnych aktorów organizacyjnych.**

Strategie działania firm mają charakter procesualny i kształtują się w dłuższym okresie czasu w trakcie działania i koordynacji działań najważniejszych aktorów organizacyjnych. Sesje strategiczne i metodyczna praca nad przygotowaniem strategii przed faktycznym działaniem nie jest warunkiem wystarczającym ani koniecznym dla opracowania strategii działania firmy.

BIBLIOGRAFIA

- Berger P., Luckmann N., 1983: *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa, PIW.
- Child J., 1972: Organization structure, environment and performance - the role of strategic choice, *Sociology*, Vol. 6: 1-22.
- Crozier M., Friedberg E., 1982: *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: PWE.
- Jarosz M., 1993: *Prywatyzacja. Szanse i zagrożenia*. Warszawa, PAN ISP.
- Karczmarszuk K., 1995: *Technologie organizacji. Strategie działań pracowników w przedsiębiorstwie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K., 1989: The Methodology of Grounded Theory in the Research of the Situation of Work, *Polish Sociological Bulletin*, No 2:59-74
- Konecki K., Kulpińska J., 1995: Enterprise Transformation And The Redefinition OF Organizational Realities In Poland, wspólnie z Kulpinską J., w książce Dittricha E., Schmidta G. Whitley'a R. 'Industrial Transformation in Europe', Sage, London,
- Kotler P. 1994: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Mintzberg H., 1978: Pattern in strategy formulation, *Management Science*, nr 4.
- Obłój K., 1994: *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Schein E., 1988: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, London: Jossey - Bass Publishers.
- Smircich L., Morgan G. 1982: Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, 3:257 - 273.
- Smircich L., Stubbart Ch.:1985: Strategic Management in an Enacted World, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4: 724 - 736.
- Stoner A. F., Wankel Ch., 1992: *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Strauss A.L., 1987: *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss A. L., 1993: *Continual Permutations of Action*. New York: Aldine de Gruyter.
- Turner B. 1971: *Exploring the Industrial Subculture*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Zelmer Z., 1992: *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*. Warszawa: Poltex.

PRZYPISY

- ¹. Badania zostały realizowane wspólnie z prof. J. Kulpińską w ramach programu badawczego KBN nr 9.00205: "Społeczno - kulturowe wyznaczniki racjonalności działań kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach przemysłowych w warunkach przekształceń własnościowych". (1994 - 1996r.).
- ². P. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska., Warszawa 1994, s.57, A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, s. 95.
- ³. K. Obłój, Strategia sukcesu firmy. PWE Warszawa 1994.
- ⁴. Ibidem, s.26
- ⁵. Z. Zelmer, Public Relations. Kreowanie reputacji firmy, Poltex Warszawa., 1992, s. 30-31; por. także Kotler: op.cit., s., s. 57.
- ⁶. K. Obłój: op. cit., s. 27-32.
- ⁷. M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, PWE Warszawa, 1982.
- ⁸. A. L. Strauss, Qualitative Analysis for Social Scientists, Cambridge University Press Cambridge, 1987, s. 245 - 262.
- ⁹. M. Crozier, E. Friedberg: op. cit.
- ¹⁰. ibidem, s. 59.
- ¹¹. J. Child, Organization structure, environment and performance - the role of strategic choice, Sociology, 1972, Vol. 6: 1-22, por. także Strauss: op.cit.
- ¹². Moment przełomowy w działach przedsiębiorstwa, zwany także punktem zwrotnym, dotyczy momentu czasowego od którego zaczynają się w przedsiębiorstwie diametralne zmiany zarówno z zarządzaniu przedsiębiorstwem jak i jego relacjach z otoczeniem organizacyjnym. Zmiany te mają zarówno wymiar obiektywny (zmiany w systemie zarządzania, strukturze organizacyjnej) oraz subiektywny, tj. postrzeganie tych zmian przez menedżment i pracowników oraz lokowanie ich początku w określonym punkcie czasowym.
- ¹³. K. Konecki, J. Kulpińska, Enterprise Transformation And The Redefinition OF Organizational Realities In Poland, wspólnie z Kulpińską J., w książce Dittricha E., Schmidta G. Whitley'a R. 'Industrial Transformation in Europe', London Sage, 1995.
- ¹⁴. E. Schein, Organizational Culture and Leadership, Jossey - Bass Publishers, San Francisco, London, 1988; L. Smircich, G. Morgan , Leadership: The Management of Meaning. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 18, 3:257 - 273, 1982; por. także P. Berger, N. Luckmann, Społeczne tworzenie rzeczywistości, PIW b Warszawa, 1983 oraz B. Turner, Exploring the Industrial Subculture, The Macmillan Press Ltd. London, 1971
- ¹⁵. K. Konecki, J. Kulpińska, op.cit.
- ¹⁶. K. Konecki, J. Kulpińska, op.cit.
- ¹⁷. K. Konecki, J. Kulpińska, op.cit.; por. także L. Smircich , G. Morgan, op. cit.; L. Smircich , Ch. Stubbart, Strategic Management in an Enacted World, Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 4: 724 - 736; Obłój: op.cit.
- ¹⁸. K. Konecki, J. Kulpińska: op. cit.
- ¹⁹. Te same motywy, wg relacji zarządu, decydują o obecnej (1996) decyzji sprzedaży dwudziestopięcio - procentowego pakietu akcji Bankowi X. Za pieniądze uzyskane ze sprzedaży akcji firma kupi w najbliższym czasie nowe maszyny i technologie. Zamierza także rozwijać system dystrybucji.
- ²⁰. Powstanie grupy inicjatywnej i przekonywanie załogi do słuszności prywatyzacji jest szczególnie niezbędne w sytuacji gdy powszechnie sądzi się iż 'nie należy na siłę prywatyzować gospodarki, konkurencja na rynku zadecyduje kto jest dobry a kto zbankrutuje' (jest to pogląd mistrzów we wszystkich czterech badanych zakładach).
- ²¹. K. Konecki, J. Kulpińska: op.cit.
- ²². Zachodni kontrahenci proponowali nawet zmianę nazwy firmy, jednak kadra Proc nie zgodziła się na to ze względu na powszechną znajomość marki firmy na rynku polskim. Jest ona powodem do dumy i autoidentyfikacji kadry i pracowników z przedsiębiorstwem. Brak możliwości sprzedaży produktów pod własną nazwą rodzi żal i rozgoryczenie. Tożsamość przedsiębiorstwa jest określona wobec wąskiej grupy odbiorców (głównie konsumentów krajowych). Identyfikacja przedsiębiorstwa następuje zatem w ograniczonym społecznie i rynkowo zakresie. Poczucie tożsamości i identyfikacji z przedsiębiorstwem wśród menedżmentu jest ograniczone, bowiem wielu innych potencjalnych klientów nie wie, iż wyroby które znają, są produkowane przez Proc. Stąd być może pojawiają się

wypowiedzi o tym, iż Proc jest 'białym niewolnikiem'. Prezes ds. handlowych mówi: '...dostajemy towar, szyjemy, trochę robimy za murzynów, ale taka jest sytuacja... Nazwę chcemy utrzymać, to logo tej firmy bo jest już znane w Polsce.' Problem ten ujawnia się w pełni w **paradoksalnym konflikcie tożsamości**, tj. konieczności występowania pod inną nazwą po to by wogóle istnieć jako Proc. Bez usług przerobowych dla zachodnich kontrahentów Proc nie mógłby produkować dla klientów polskich, którzy z kolei znają i cenią markę firmy stanowiącą o jej strategicznej przewadze w Polsce.

²³. Na przykład Dyrektora naczelnego w Toffi i skupionej wokół niego grupy, prezesa i kierownika działu marketingu w Elenie, czy grupy zawodowej inżynierów w Proc.

²⁴. Por. P. Kotler: op.cit., s. 57. Z tego punktu widzenia strategia działania jest ogólnym programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji. Wyraz 'program' wskazuje tu na czynną, świadomą i racjonalną rolę kierowników w formułowaniu strategii organizacji (A. Stoner, Ch. Wankel, op.cit.: 95). Z innego punktu widzenia, strategia jest układem w czasie reakcji organizacji na otoczenie. Według tej definicji, każda organizacja ma strategię - choć niekoniecznie skuteczną - nawet jeśli nie została ona nigdy wyraźnie sformułowana. To znaczy, że każda organizacja ma związek ze swoim otoczeniem, który można zbadać i opisać. Taki pogląd na strategię mają te organizacje, w których postępowanie kierowników ma charakter dostosowawczy oraz reagują oni na otoczenie i dostosowują się do niego w miarę potrzeb (ibidem; por także K. Karczmarczyk, Technologie organizacji. Strategie działań pracowników w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego Łódź, 1995, s. 39-42). Aktywne formułowanie strategii wg przedstawicieli nauk 'organizacji i zarządzania', związane jest z planowaniem strategicznym, które jest 'sformalizowanym procesem długofalowego planowania stosowanego do określania i realizacji celów organizacji. Drugi punkt widzenia, wg powyższych badaczy, ma charakter dostosowawczy czyli bierny. Trudno się z tym stwierdzeniem zgodzić bowiem badane przez nas przedsiębiorstwa aczkolwiek często nie miały formalnie sformułowanych strategii ('formalnego planowania strategicznego'), tym niemniej **aktywnie** formułowały strategie działania poprzez interakcje wewnątrz kadry kierowniczej oraz interakcje pomiędzy głównymi aktorami organizacyjnymi.

²⁵. Tylko w firmach zakupionych całkowicie przez inwestora zagranicznego mamy do czynienia z odmienną sytuacją. Taką firmą był Abet, który w latach osiemdziesiątych był potentatem w produkcji transformatorów w Polsce (transformatorów rozdzielczych). Kryzys na początku lat 90-tych spowodował poszukiwanie inwestora strategicznego. Inwestor ten, duży koncern międzynarodowy, zakupił polską firmę. Firma, która kupuje inne przedsiębiorstwo prawie w całości ma zdecydowany wpływ na jej strategię, sposób zarządzania i kulturę organizacyjną. Tylko prywatyzacja Abet została dokonana oddolnie dzięki powstaniu grupy inicjatywnej w firmie. Dalsze losy firmy są w całości uzależnione od od inwestora strategicznego. Główne decyzje zapadają na zewnątrz firmy w centrali koncernu. Jak wynika z naszych badań w Abet strategia ta jest w całości przejęta z koncernu, który zakupił firmę. Strategia ta ściśle wiąże się tutaj z metodami zarządzania firmą oraz inwestycjami. Motto filozofii zarządzania w firmie Abet brzmi: 'Global Business, Local Activity' (Globalna Strategia, Lokalne Działanie).

Struktura firmy i zarządzania oraz model kultury organizacyjnej są całkowicie przejęte z koncernu Abet.

²⁶. K. Karczmarczyk (op.cit., s. 149 - 152) nazywa ten proces 'strukturalną dyferencjacją własności'. Twierdzi on ponadto, iż w społecznym odbiorze forma własności nie decydowała zasadniczo o wynikach ekonomicznych przedsiębiorstwa i efektywności pracy ludzkiej. Por. także M. Jarosz, Prywatyzacja. Szanse i zagrożenia., PAN ISP Warszawa, 1993, s. 41.