

Beata LIBISZEWSKA

Mieczysław POŁOŃSKI

Katedra Technologii i Organizacji

Prac Wodnych i Melioracyjnych SGGW

Department of Technology and Organisation of Land Reclamation

Works and Hydrogeology WAU

Proces adaptacji przedsiębiorstw melioracyjnych do warunków gospodarki rynkowej

Adaptation process to free market in land improvement company

Wprowadzenie

Na przełomie lat dziewięćdziesiątych dokonała się w Polsce zmiana systemu gospodarczego, co miało również wpływ na rozwój branży melioracyjnej. Przedsiębiorstwa zareagowały na tę zmianę w różnym czasie i w różnym stopniu. Rozpoczął się proces dostosowywania przedsiębiorstw do wprowadzanej gospodarki rynkowej.

Działalność przedsiębiorstw w warunkach gospodarki okresu przejściowego charakteryzuje wzrost uzależnienia od otoczenia z jednoczesnym zwiększeniem zakresu możliwości decydowania o własnym rozwoju. Przedsiębiorstwa uzyskały pełną swobodę w określaniu zakresu działania, poziomu cen, wyboru dostawców i częściowo odbiorców. Na procesy zachodzące w przedsiębiorstwach ma

wpływ wiele czynników pochodzenia zewnętrznego. Są to między innymi:

- procesy demokratyzacji i decentralizacji zarządzania wraz z wzrastającym udziałem organów samorządowych;
- dokonujące się procesy prywatyzacji i umacniania się mechanizmów gospodarki rynkowej;
- konieczność intensywnych działań proekologicznych w związku z niebezpieczną degradacją środowiska naturalnego;
- przyszła integracja z Unią Europejską, która pociąga za sobą konieczność stopniowego dostosowania naszych norm, standardów i zasad postępowania do wymagań tam obowiązujących, zgodnie z podpisywanymi umowami i konwencjami międzynarodowymi;

- ogólna sytuacja i zmiany zachodzące w gospodarce kraju oraz w gospodarce wodnej, do której należą również melioracje.

Zakres robót w melioracji

W latach 60. i 70., kiedy liczyła się intensyfikacja produkcji rolnej, meliorowano w ciągu roku nawet 300 tys. ha. W latach 90., po urealnieniu cen żywności, okazało się, że polskie rolnictwo produkuje zbyt dużo, wobec czego znacznie zmniejszono ilość wykonywanych melioracji, gdyż zapotrzebowanie na nie wyraźnie spadło.

Jak wynika z zamieszczonych danych w okresie ostatnich lat ze wszystkich wykonywanych rodzajów robót zwiększa się jedynie zakres prac przy budowie obwałowań rzek i utrzymał na podobnym poziomie przy budowie zbiorników wodnych. Wszystkie pozostałe rodzaje prac melioracyjnych zostały, często

drastycznie, ograniczone. Na dłuższy dystans tak małe rozmiary robót melioracyjnych są nie do utrzymania. Około 7 mln ha gruntów już zmeliorowanych wymaga ciągłych napraw i modernizacji. W wyniku naturalnego procesu starzenia się oraz przeznaczania zmeliorowanych gruntów na cele nierolnicze, rocznie ubywa ok. 1% zmeliorowanych użytków rolnych. Zaległości w utrzymaniu urządzeń melioracyjnych szacuje się na 1,2 mln ha. Wraz z nowymi melioracjami daje to rozmiar zadań do roku 2015 na poziomie 5,4 mln ha; prawie po 317 tys. ha rocznie. Jednak kwoty przeznaczone w budżecie państwa na inwestycje melioracyjne stanowią tylko ok. 40% zgłoszonych potrzeb (Informator Wodno-melioracyjny).

Pozyskanie danych

Aby ocenić sytuację rynkową przedsiębiorstw melioracyjnych, przeprowadzono badania rynkowe na niewielkiej, selektywnie dobranej grupie przedsię-

TABELA. Zakres robót w melioracji
TABLE. Range of land reclamation works

Wyszczególnienie Descriptions	Lata					
	1988	1993	1994	1995	1996	1997
Melioracje użytków rolnych [tys. ha]	139,6	19,1	15,7	14,6	12,6	13,2
Drainage [thon. hectare]						
Zagospodarowanie użytków zielonych [tys. ha]	35,1	4,6	2,7	2,5	1,8	1,7
Reclamation of permanent grasslands [thon. hectare]						
Obwałowania [km]	113,0	49,6	49,0	76,8	118,7	75,4
Dams [kilometre]						
Zbiorniki wodne [mln m ³]	7,6	0,6	2,3	80,6 ^a	3,9	7,4
Reservoirs [millions m ³]						

^a Obejmuje pojemność oddanego do użytku zbiornika „Siemianówka”.
With „Siemianówka” reservoirs.

biorstw działających na tym samym rynku lokalnym, obejmującym sąsiednie były województwa: ostrołęckie i łomżyńskie. Ze względu na złożoność zagadnienia jako metodę pozyskiwania danych wybrano wywiad bezpośredni (Libiszewska 1998). Badaniami objęto 3 przedsiębiorstwa w różnym stadium dostosowania do wolnego rynku. Są to: Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjno-Budowlanych „AR-MEL” sp. z o.o. z Wyszkowa, Rejonowe Przedsiębiorstwo Melioracyjne S.A. w Łomży, Rejonowe Przedsiębiorstwo Melioracyjne (p.p.) w Ostrołęce. Są to firmy będące w trakcie przekształceń restrukturyzacyjnych. W każdym z nich przeprowadzono analizę aktualnej sytuacji, analizę rozwojową przedsiębiorstwa oraz analizę SWOT (szanse i ograniczenia wewnątrz jak i z zewnątrz firmy). Zbadano także otoczenie zewnętrzne firm: bliższe i dalsze.

Analiza sytuacji przedsiębiorstw melioracyjnych

Rozmiary i struktura wykonywanych melioracji mają bezpośredni wpływ na działalność przedsiębiorstw wykonawczych. Od pierwszych powojennych lat do 1991 r. w Polsce istniało 85 państwowych komórek tzw. rejonowych przedsiębiorstw melioracyjnych. Kryzys lat dziewięćdziesiątych spowodował brak nakładów inwestycyjnych i w konsekwencji lawinowy spadek produkcji. Większość przedsiębiorstw zajmujących się wówczas jedynie melioracjami stanęła na krawędzi upadku. Potencjał produkcyj-

ny w postaci maszyn był nie wykorzystany, drastycznie spadło zatrudnienie.

Spośród 85 państwowych podmiotów gospodarczych wykonujących melioracje w latach 1945–1991, po roku 1991 czterdzieści pięć zostało sprywatyzowanych. Powstało dwanaście spółek akcyjnych, trzydzieści trzy spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Trzydzieści przedsiębiorstw upadło. Pozostało dziesięć przedsiębiorstw państwowych, z których prawdopodobnie połowa jeszcze się sprywatyzuje, a połowa upadnie.

Spośród 28 przedsiębiorstw konserwacji urządzeń wodnych i melioracyjnych, pozostało 5: 2 przedsiębiorstwa państwowe, 3 sp. z o.o.

Spośród 16 Przedsiębiorstw Sprzętu i Transportu Wodno-melioracyjnego, pozostało 3: 1 spółka akcyjna, 2 spółki z o.o.

Spośród 4 Przedsiębiorstw Remontowych Sprzętu Wodno-melioracyjnego, pozostała jedna spółka z o.o.

Spośród 8 przedsiębiorstw budownictwa wodno-inżynieryjnego pozostało 6 jako spółki z o.o.

Dostosowanie się do nowych warunków gospodarczych polegało na szybkiej prywatyzacji i rozszerzeniu zakresu działania. W większości przypadków była to prywatyzacja metodą sprzedaży. Obranie takiej drogi prywatyzacji świadczy o słabej kondycji finansowej firm. Rozszerzenie zakresu wykonywanych prac polegało na:

- wprowadzeniu prac z zakresu uzbrajania infrastruktury wsi, jak budowa wysypisk odpadów, wodociągów, kanalizacji, dróg;
- wprowadzeniu produkcji i sprzedaży prefabrykatów i produktów betono-

wych w postaci kostki chodnikowej, śmietników, ławek i innych.

Przedsiębiorstwa systematycznie poszerzają gamę swoich wyrobów, reagując na potrzeby rynku. W ostatnich pięciu latach nastąpiło zdecydowane przesunięcie działalności zakładów z prac związanych z melioracją użytków rolnych w kierunku budowy obiektów inżynierii wodnej oraz robót budowlano-montażowych. Przedsiębiorstwa melioracyjne z firm typowo usługowych, stały się przedsiębiorstwami produkcyjno-usługowo-handlowymi w dziedzinie budownictwa i melioracji oraz materiałów i urządzeń budowlanych i melioracyjnych.

Głównym inwestorem jest nadal skarb państwa i budżety gmin (ok. 70–80% wykonywanych robót). Nowi zleceniodawcy firm to przedsiębiorstwa prywatne, głównie zachodnioeuropejskie firmy oraz odbiorcy indywidualni.

Przedsiębiorstwa, w związku z wykonywaniem różnych rodzajów robót, m.in. sanitarnych, drobnych robót drogowych i innych, odpowiedziały na zwiększone zapotrzebowanie płynące z samodzielnionych gmin. Gminy stają się coraz bardziej zamożne i samorządne, a wskutek wieloletnich zaniedbań w utrzymaniu i rozwoju infrastruktury komunalnej inwestycje w tej dziedzinie stały się priorytetowe. Buduje się masowo oczyszczalnie ścieków zarówno duże, nowoczesne w większych aglomeracjach, jak i też małe na potrzeby gminy, czy osiedla. Rozbudowuje się sieć kanalizacyjną, powstają nowe wodociągi i stacje uzdatniania wody. W trosce o ochronę środowiska powstają nowoczesne wysypiska odpadów. Sporo jest też inwestycji komu-

nikacyjnych (drogi, mosty), wodnych (regulacje rzek, zabezpieczenia przeciwpowodziowe); magazynowych i innych. Są to przykłady inwestycji gminnych i wszystko wskazuje na to, że będą to tendencje trwałe, a nawet rozwojowe.

Tradycyjny rynek zbytu przedsiębiorstw ograniczony był zwykle do terenu województwa. Obecnie przedsiębiorstwa rozszerzają swój zasięg terytorialny wychodząc z robotami na tereny sąsiednich województw i na rynek krajowy. Jest to jednak trudne, ponieważ rynki lokalne są bardzo zamknięte.

Sprzedaż robót wykonywanych przez przedsiębiorstwo ma charakter sezonowy, średnio od marca do listopada. Związane jest to z wpływem warunków atmosferycznych przy pracach terenowych.

Przedsiębiorstwa posiadają większość maszyn i urządzeń niezbędnych do prowadzenia działalności. Są to typowe dla branży maszyny i urządzenia: koparki, spycharki, maszyny do układania drenów i betoniarki. Ich stan techniczny jest średni z powodu znacznego zużycia. Te środki wymagać będą sporych nakładów na remonty i powinny być w najbliższych latach częściowo odnowione.

Atutem większości przedsiębiorstw jest doświadczona, pracująca od wielu lat załoga. Kwalifikacje, wykształcenie oraz wydajność pracowników są wystarczające do wykonywanych zadań. W strukturze zatrudnienia mogłaby być poprawiona motywacja pracowników oraz średni wiek pracowników, który jest obecnie raczej zaawansowany. Niepełne wykształcenie nie skłania pracowników do poszukiwania innej pracy, ponieważ na rynku jest nadmiar fachowców z branży.

Konkurencją dla średnich firm melioracyjnych są małe firmy o dużo mniejszych kosztach stałych. Przebijają oferty na małe i średnie budowy niską ceną. Drugim rodzajem konkurencji są firmy duże, o znacznym potencjale wykonawczym i nowoczesnym parku maszynowym, takie jak: Hydrobudowa, Energo-pol i inne. Pierwsza grupa konkurentów przebija przedsiębiorstwa melioracyjne niższymi kosztami swojej działalności. Na współzawodnictwo z drugą grupą przedsiębiorstwa są za słabe ekonomicznie i posiadają za mały potencjał produkcyjny.

W systemie zamówień publicznych konkurowanie jest utrudnione. Zamówienia wykluczają zróżnicowane formy i drogi konkurowania. Specyfikacje są tak redagowane, że tylko przez cenę można wygrać kontrakt, gdyż w ocenie oferenta 70–80% waży cena.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyłoniono główne słabe i mocne strony przedsiębiorstw. Najważniejsze z nich to:

a) mocne strony:

- operatywne, doświadczone kierownictwo,
- posiadanie sprzętu specjalistycznego i jego stopniowa wymiana na nowszy,
- duża zdolność konkurowania,
- dobra opinia u inwestorów, która została wzmocniona po prywatyzacji firmy,
- wchodzenie na nowe rynki, przez ekspansję terytorialną,
- rozszerzenie asortymentu produktów (np. produkcja betonu),
- długoletnie doświadczenie i pozycja na rynku robót melioracyjnych,

b) słabe strony:

- zbyt mała ilość środków finansowych na inwestycje sprzętu co nie pozwala na zwiększenie wydajności i stosowanie nowych technologii,
- mimo znacznego poziomu rejestrowanego bezrobocia – brak wykwalifikowanych robotników i operatorów (mimo proponowanych ofert szkoleniowych),
- brak dopływu młodej kadry inżynierjno-technicznej,
- duże trudności w pozyskiwaniu robót (ułomność ustawy o zamówieniach publicznych),
- konieczność pozyskiwania większości zleceń w trybie ustawy o zamówieniach publicznych, co powiązane jest z wadium oraz kaucją gwarancyjną (kaucja jest oprocentowana na 8% w skali roku); środki na ten cel uzyskuje się zaciągając kredyt bankowy (oprocentowany znacznie wyżej niż 8%),
- sezonowość (od grudnia do marca niewielka aktywność przedsiębiorstwa),
- brak działów marketingowych (działalność marketingowa ogranicza się głównie do odpowiadania na oferty przetargowe).

Przedsiębiorstwa, po drastycznym zmniejszeniu ilości środków państwowych, kierowanych na inwestycje i konserwacje melioracyjne oraz po uwolnieniu konkurencji, przeszły przyspieszony kurs nauki zasad wolnego rynku. Polegał on na zmianie formy prawnej przedsiębiorstwa, zwiększeniu zakresu wykonywanych robót, poszukiwaniu nowych inwestorów, umiejętności szybkiego

dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W przekształconych przedsiębiorstwach nastąpiła wyraźna poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa, znaczny wzrost obrotów firm, wzrost wydajności na jednego zatrudnionego, a także wzrost realnych płac.

Proces restrukturyzacji

W większości firm zapoczątkowany został proces restrukturyzacji. Restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech najważniejszych wymiarów firmy, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej czy organizacji wewnętrznej firmy. Restrukturyzacja jest zmianą rewolucyjną (zrywającą do pewnego stopnia z przeszłością) i składa się z wielu skoordynowanych w czasie zmian stopniowych (Sapijaska 1996).

Restrukturyzacja zakresu działania w branży melioracyjnej najczęściej polegała na nabyciu i przyłączeniu całości lub części innej firmy tej samej specjalizacji. Przedsiębiorstwa o dobrej kondycji finansowej przejmowały upadłe, sąsiednie przedsiębiorstwa (ewentualnie pozostały po likwidacji majątek) lub firmy mające złe wyniki finansowe, lecz posiadające inne cenne wartości jak rynek, kontrakty z nabywcami, markę firmy, sprzęt specjalistyczny.

W zakresie zmian struktury w wielu przedsiębiorstwach usprawniono i uproszczono obieg dokumentów oraz zlikwidowano część stanowisk zbędnych, co wiązało się z redukcją zatrudnienia.

Zmieniono system zarządzania w spółkach, na bezpośredni. Najczęstsze zmiany w strategii działania to:

- uczestnictwo w możliwie jak największej liczbie przetargów,
- aktywna konkurencja, głównie cenowa,
- poszukiwanie klientów pozainstytucjonalnych,
- solidne, terminowe wykonywanie zobowiązań,
- utrzymanie dobrej kondycji finansowej,
- rozbudowa marketingu.

Wraz ze zmianą struktury własnościowej zmienił się styl działania, szczególnie kadry zarządzającej na bardziej aktywne. Zarząd stara się sprostać oczekiwaniom właścicieli i swoim działaniem aktywizuje resztę załogi. Podstawowymi wartościami cenionymi w przedsiębiorstwach melioracyjnych są: solidność, wysoki poziom oraz terminowość wykonywanych prac budowlanych, a także dbałość o dobre imię firmy.

Sprywatyzowane przedsiębiorstwa osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe, co jest związane ze: zmianą strategii działania tych firm, redukcją kosztów, poszukiwaniem dróg wzrostu efektywności, zaangażowaniem zarządu oraz zmianą systemu zarządzania.

W przekształconych przedsiębiorstwach nastąpiła wyraźna poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa, polepszenie wskaźników finansowych, ścisła kontrola tych wskaźników i polityka zagospodarowania nadwyżek finansowych. Nastąpił znaczny wzrost obrotów firm, wzrost wydajności na jednego za-

trudnionego, a także wzrost realnych płac.

Ostateczne określenie zakresu restrukturyzacji to określenie zbioru strategii, które będą realizowane przez przedsiębiorstwo. Ważnym kryterium wyboru strategii są kluczowe czynniki sukcesu, czyli czynniki, które w głównej mierze decydują o powodzeniu przedsięwzięcia. Jako najważniejsze, w trakcie zbierania danych w przedsiębiorstwach zostały wymienione:

- znaczny udział w rynku lokalnym,
- niskie ceny usług,
- kreatywna kadra zarządzająca.

Jako najmniej ważne wskazano położenie geograficzne.

Zalecenia

Strategią konkurowania firm na rynku melioracji wodnych jest uzyskanie wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych. Podstawą koncepcji jest wykorzystanie krzywej doświadczenia. Istotą jej jest uzyskanie niskiego kosztu wytworzenia w relacji do konkurentów. Można to osiągnąć intensywnie inwestując w odnowienie parku maszynowego oraz wprowadzając ścisłą kontrolę kosztów. Stosując tę strategię nie można zapomnieć o utrzymaniu właściwego poziomu jakości robót. Do wyżej wymienionych punktów jako determinanty powodzenia należy dodać: zmianę mentalności załogi i zdobycie jej poparcia w przeprowadzaniu zmian, dużą kreatywność kadry kierowniczej w pozyskiwaniu nowych zamówień zarządzania przedsię-

biorstwem oraz surową politykę finansową firmy.

O skuteczności wymienionej strategii może świadczyć fakt, że jest ona stosowana przez najprężniej rozwijające się firmy na badanym rynku, gdzie przynosi spodziewane efekty.

Podstawowe znaczenie dla dalszego powodzenia procesu restrukturyzacji będą prawdopodobnie miały takie działania i ustalenia jak:

- zbudowanie długofalowej strategii firmy,
- nabycie doświadczenia i pełnych umiejętności w warunkach rynkowych,
- konsekwentne realizowanie założonych planów restrukturyzacyjnych,
- powodzenie wprowadzenia nowej ustawy Prawo Wodne,
- uregulowanie i uporządkowanie zagadnień prawnych z zakresu prawa gospodarczego,
- powodzenie reformy samorządowej,
- zmiana podziału administracyjnego kraju,
- stabilny rozwój gospodarki kraju,
- wejście do struktur Unii Europejskiej.

Jak z tego wynika tylko część z wymienionych warunków będzie zależeć bezpośrednio od przedsiębiorstw, a do innych będą one musiały się adaptować w miarę zmieniającej się sytuacji. Szybkość i umiejętność tej adaptacji w dużej mierze zadecyduje o ich przyszłości.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że proces adaptacji przedsiębiorstw melioracyjnych do wprowadzo-

nych na początku lat 90. zasad wolnego rynku przebiega prawidłowo, choć często w bardzo trudnych warunkach. Wiele przedsiębiorstw upadło, a te, które pozostały, sprywatyzowały się i realizują plany restrukturyzacji firmy. Po kilku latach, które upłynęły od momentu wprowadzenia zmian i po przeprowadzeniu badań, można wyciągnąć już pewne wnioski:

1. Analizowane przedsiębiorstwa słusznie obrały strategię konkurencji w branży przez obniżanie kosztów, która przynosi spodziewane efekty. Determinuje ona ścisłą kontrolę finansową w firmie, redukcję zbędnych stanowisk, wzrost efektywności pracowników, wprowadzanie nowych, tańszych technologii.
2. Sprywatyzowane przedsiębiorstwa inwestują w odbudowę i rozbudowę parku maszynowego i szkolenie załóg, upatrując w tym drogę do podniesienia własnej konkurencyjności.
3. Badane przedsiębiorstwa nie mają ściśle określonej strategii długofalowej, co głównie wynika z obecnej polityki ogólnokrajowej, wprowadzanej reformy administracyjnej, projektowanej zmiany prawa wodnego i zbliżającego się otwarcia na ogromny rynek Unii Europejskiej.

Przedsiębiorstwa, które dobrze już przystosowały się do specyfiki polskiej gospodarki rynkowej, obawiają się przyszłości po wejściu do Zjednoczonej Europy i wejściu na polski rynek silnych firm zachodnich.

Literatura

LIBISZEWSKA B. 1998: *Proces adaptacji przedsiębiorstw melioracyjnych do wymogów gospodarki rynkowej*. SGGW, Warszawa.

Polskie Towarzystwo Melioracyjne, lata 1994–1998: *Informator Wodno-melioracyjny*, Warszawa.

SAPIJASZKA Z., 1996: *Restrukturyzacja Przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa.

Summary

Adaptation process to free market in land improvement company. Beginning of the 90 was the time of deep transformation in Poland. We have gone from planned economy to free market. Land improvement become unprofitable due to surplus food production. Many land improvement companies were bankrupt. These, which survive, had to change inside. Restructuring was the way to development. The first step was privatisation. Board of Directors Company brings low price cost strategy into firms. They simplify management system, introduce intensive investors search and orders. Net profit reinvesting into Machinery Park. Companies good adapted to free market in Poland, but they are afraid off complete with big company on Union Market.

Authors' address:

M. Połoński, B. Libiszewska
Warsaw Agricultural University – SGGW
02–787 Warszawa
ul. Nowoursynowska 166
Poland
email: POLONSKI @ ALPHA.SGGW.WAW.PL