

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

ZESZYTY NAUKOWE – SERIA II

Prace doktorskie i habilitacyjne

Zeszyt 120

WIKTOR GABRUSEWICZ

**ROZWÓJ
PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH
I JEGO OCENA
W GOSPODARCE RYNKOWEJ**



POZNAŃ 1992

okładka przednia verso czysta

Poniższy tekst spoza publikacji:

Tytuł ten objęty jest autorskim i wydawniczym zakazem przetwarzania oraz reprodukcji tekstu w jakiegokolwiek postaci. Obowiązuje cytowanie go po wykorzystaniu całości lub nawet fragmentu.

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

ZESZYTY NAUKOWE – SERIA II

Prace doktorskie i habilitacyjne

Zeszyt 120

WIKTOR GABRUSEWICZ

**ROZWÓJ
PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH
I JEGO OCENA
W GOSPODARCE RYNKOWEJ**



POZNAŃ 1992

KOMITET REDAKCYJNY

*Bogusław Guzik, Edmund Kurtys, Janusz Piasny, Jerzy Skolik,
Antoni Sobczak (sekretarz), Halina Szulce (przewodnicząca),
Janusz Wierzbicki*

RECENZENCI

Jan Duraj, Jerzy Rokita

REDAKCJA WYDAWNICZA

Maria Zielińska

Wydano za zgodą Rektora
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu
pismem z dnia 30. 12. 1991 znak: I/WU/456/91

ISSN 0860-3162

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

Adres Wydawnictwa: ul. Niepodległości 10, 60-967 Poznań
tel. 699-261 w. 1186

Wydanie I. Nakład 200+20 egz. Ark. druk. 12,5. Ark. wyd. 16. Papier offset.
kl. III 80 g. 70×100. Podpisano do druku i druk ukończono w marcu 1992 r.

DRUKARNIA UNIwersytetu IM. ADAMA MICKIEWICZA POZNAŃ
UL. HEWELIUSZA 40

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	5
Rozdział I. ISTOTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH . . .	11
1. Rozwój jako cel kierunkowy przedsiębiorstw przemysłowych	11
2. Pojęcie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	18
3. Stadia rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	24
4. Wzrost a rozwój przedsiębiorstw przemysłowych	30
5. Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych w wymiarze przestrzennym	37
Rozdział II. CZYNNIKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH. .	41
1. Sytuacja przedsiębiorstwa a czynniki jego rozwoju	41
2. Zewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	48
3. Wewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	58
4. Inwestycje jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	63
Rozdział III. TEORETYCZNE PODSTAWY OCENY ROZWOJU PRZEDSIĘ- BIORSTW PRZEMYSŁOWYCH	66
1. Stan analizy ekonomicznej a wymogi oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	66
2. Założenia oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	74
3. Model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	81
Rozdział IV. OCENA ZEWNĘTRZNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRZED- SIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH	85
1. Identyfikacja otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych i jego determinanty . .	85
2. Przesłanki, cel i zakres oceny otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych . . .	96
3. Ocena stanu otoczenia ogólnego przedsiębiorstw przemysłowych	99
4. Ocena stanu otoczenia szczegółowego przedsiębiorstw przemysłowych	108
5. Ocena wpływu powiązań przedsiębiorstw przemysłowych z otoczeniem na ich rozwój	121
Rozdział V. OCENA POZIOMU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁO- WYCH	136
1. Założenia, obszary i zakres czasowy oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	136
2. Ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie zaspoka- jania potrzeb otoczenia	139

3. Ocena pozycji rozwojowej przedsiębiorstwa przemysłowego	151
4. Ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie relacji wewnętrznych	158
5. Ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa przemysłowego	165
Rozdział VI. OCENA ZDOLNOŚCI DO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH.	169
1. Zdolność przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju i jej determinanty	169
2. Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju na podstawie kształtowania się relacji z otoczeniem	172
3. Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju na podstawie sytuacji wewnętrznej	175
4. Syntetyczna ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju	180
ZAKOŃCZENIE	182
SPIS WYKORZYSTANEJ LITERATURY	187
SPIS TABEL	196
SPIS RYSUNKÓW	197

WPROWADZENIE

Tytuł niniejszej rozprawy obejmuje dwa ważne i złożone problemy naukowe, a mianowicie rozwój przedsiębiorstw przemysłowych oraz jego ocenę w gospodarce rynkowej. Pierwszy problem, stanowiący istotną część rozprawy, poświęcono opisowi i wyjaśnieniu zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, a więc pogłębieniu i uściśleniu teorii rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Natomiast drugi problem, o którym informuje tytuł rozprawy, dotyczy tej jej części, która przedstawia metodykę oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Obydwie części rozprawy są ściśle ze sobą powiązane. Uznaliśmy bowiem, iż tylko dokładna znajomość istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych może być miarodajną podstawą skonstruowania adekwatnej do istoty zjawisk rozwoju tych przedsiębiorstw metody ich oceny.

Użyty w tytule pracy zwrot „gospodarka rynkowa” ma wskazywać, że idzie tu nie o nakazowo-rozdzielczy system zarządzania gospodarką narodową, lecz o taki system, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność na podstawie mechanizmów i instrumentów zarządzania rynkowego, a w konsekwencji na własny rachunek i na własne ryzyko. Do takiego systemu gospodarka naszego kraju zmierza. Należy podkreślić, iż tylko taka gospodarka stanowi warunek sine qua non rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, a tym samym możliwości i potrzeby jego oceny. Gospodarka rynkowa jest więc w pracy traktowana jako przeciwieństwo nakazowo-rozdzielczego systemu zarządzania gospodarką narodową, w którym podstawowe decyzje rozwojowe były zlokalizowane nie w przedsiębiorstwie, lecz poza przedsiębiorstwem, na wyższych szczeblach struktury zarządzania.

Inspiracja do podjęcia badań nad opisem i objaśnieniem zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz nad jego oceną w gospodarce rynkowej wypłynęła głównie z dwóch rodzajów przesłanek, a mianowicie z przesłanek teoretyczno-poznawczych i praktycznych. Te szerokie uwarunkowania motywacji podjęcia niniejszego tematu wskazują na jego rangę, zarówno dla nauki, jak i dla praktyki.

W nakazowo-rozdzielczym systemie zarządzania gospodarką narodową zjawiska rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych nie były przedmiotem szerszych dociekań naukowych. Gospodarka w tym czasie przypominała jedno wielkie, centralnie zarządzane przedsiębiorstwo wielozakładowe. Przy takim podejściu do zarządzania gospodarką narodową pierwotnymi wyborami były

wybory ekonomiczne o charakterze globalnym, odnoszące się do rozwoju gospodarczego kraju, a nie do rozwoju pojedynczego przedsiębiorstwa.

Sytuacja zaczęła ulegać stopniowej zmianie w związku z przemianami zapoczątkowanymi w naszej gospodarce w 1980 r. i w latach następnych. Przemiany te postawiły przede wszystkim na efektywność mikroekonomiczną. Ta nowa opcja zarządzania gospodarką narodową otwiera całkiem nowe i złożone problemy wymagające gruntownego zbadania i rozwiązania. Do takich nowych problemów należy zaliczyć zjawiska rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Prace nad rozwojem przedsiębiorstw przemysłowych zostały już rozpoczęte. Zapoczątkowali je w naszym kraju profesorowie Jerzy Kortan i Jerzy Rokita. Jednak zasoby wiedzy w tej dziedzinie są jeszcze wciąż za skromne do roli, jaką odgrywa rozwój przedsiębiorstw przemysłowych w gospodarce rynkowej. Dlatego owe nowe problemy wymagają dalszych badań i teoretycznych uogólnień.

Na ukierunkowanie przedmiotu rozprawy na ocenę rozwoju wpłynął również fakt pewnej dysproporcji dotychczasowych kierunków badań w dziedzinie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Można bowiem zaobserwować pewną koncentrację badań na problemach kształtowania rozwoju tych przedsiębiorstw, natomiast owym badaniom nie towarzyszyły w należyтым stopniu badania nad metodycznymi aspektami oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Problem ten jest pomijany zarówno przez przedstawicieli nauki o przedsiębiorstwie przemysłowym, jak i analizy ekonomicznej przedsiębiorstw. Nie jest autorowi znana wszechstronna i wnikliwa koncepcja oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Jesteśmy zdania, iż badania nad metodami oceny rozwoju tych przedsiębiorstw są konieczne. Nie można bowiem trafnie kształtować przyszłościowej wizji rozwoju przedsiębiorstwa bez dokładnego rozpoznania i oceny aktualnego poziomu jego rozwoju.

Rozważania zawarte w pracy wychodzą również na przeciw szerokiemu zapotrzebowaniu wielu przedsiębiorstw przemysłowych, wkraczających na drogę prawdziwie samodzielnej działalności, prowadzonej na własny rachunek i na własne ryzyko. Rozwój tych przedsiębiorstw staje się ich celem kierunkowym oraz niezbędnym warunkiem przetrwania. W rozwoju upatrują więc one swoją szansę na dalszą egzystencję. Dlatego chcą dysponować wiedzą wyjaśniającą zjawiska rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, a zwłaszcza wiedzą dotyczącą jego kształtowania i oceny.

O przyjęciu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych i jego oceny w charakterze głównego przedmiotu rozprawy zdecydowało także przygotowanie naukowe i doświadczenie praktyczne autora, który od wielu lat zajmuje się teoretycznymi aspektami oceny ich działalności. Pozwala to autorowi reprezentować szeroki punkt widzenia na przedmiot rozprawy. Ponadto autor miał także możliwość uczestniczenia w kilku centralnych tematach badawczych poświęconych rozwojowi przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocenie. Wykonał również wiele prac w tej dziedzinie na zlecenie konkretnych przedsiębiorstw. Teoretyczne przygotowanie i doświadczenie praktyczne autora

stwarzają przesłanki do podjęcia badań w dziedzinie oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz w miarę kompetentnego wypowiedzania się w tej sprawie.

Myślą przewodnią rozprawy jest twierdzenie, iż rozwój przedsiębiorstw przemysłowych jako kategoria ekonomiczna podlega sądom wartościującym, a więc możliwa i potrzebna jest ocena różnych przejawów tego rozwoju. Głównym celem rozprawy jest opis i wyjaśnienie zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz zaprojektowanie koncepcji oceny rozwoju tych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Zaprezentowana w pracy koncepcja oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych obejmuje trzy składniki, a mianowicie: ocenę zewnętrznych uwarunkowań rozwoju stworzonych przez otoczenie, ocenę aktualnego poziomu rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego oraz ocenę jego zdolności do rozwoju. Składniki te są ściśle ze sobą powiązane i stanowią logiczną całość, a zwarta konstrukcja tej całości tworzy model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

Model ten jest całościowym, wewnętrznym spójnym systemem ocen rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, dzięki czemu może być przydatny do oceny wszystkich najważniejszych aspektów tego rozwoju. Pozwala on przede wszystkim na ocenę warunków rozwoju przedsiębiorstw stwarzanych przez otoczenie. Następnie ukazuje poziom rozwoju na podstawie rezultatów świadczonych na rzecz otoczenia i na podstawie relacji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw. Ponadto, w świetle uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, ukazuje ocenę zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju.

Zawarta w pracy koncepcja oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych prezentuje określoną filozofię oceny rozwoju. Koncepcja ta jest w większym stopniu oparta na opisie i objaśnieniu istoty prezentowanego modelu oceny, natomiast w mniejszym stopniu na rozwiązaniach normatywnych. Przyjęcie nurtu wyjaśniającego wydaje się zasadne zwłaszcza wtedy, kiedy wiedza w danej dziedzinie jest jeszcze stosunkowo skromna. W ten sposób podchodzi do naukowych objaśnień zjawisk mało rozpoznanych wielu autorów (np. J. Kornai) i to nie tylko w ekonomii, lecz i w innych dyscyplinach naukowych.

Atrybutem przedstawionej koncepcji oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych może być również jej użyteczność praktyczna. Może się bowiem ona okazać przydatnym narzędziem dla wszystkich tych przedsiębiorstw, które chcą badać i oceniać swój rozwój oraz świadomie kształtować jego przebieg. Wydaje się, iż w gospodarce rynkowej rozwój powinien interesować wszystkie przedsiębiorstwa przemysłowe, zarówno małe, jak i duże, będące własnością prywatną, spółdzielczą oraz własnością państwową. Potrzeba rozwoju staje się naturalną koniecznością, zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które nie chcą być bierne, a wręcz przeciwnie – zamierzają prowadzić aktywną działalność obliczoną na długi okres.

Aby zrealizować cel główny rozprawy, należało rozwiązać następujące szczegółowe problemy badawcze:

- 1) dokonać wnikliwego opisu i objaśnienia zjawisk stanowiących istotę rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jako kategorii ekonomicznej,
- 2) rozpoznać i scharakteryzować podstawowe czynniki kształtujące rozwój przedsiębiorstw przemysłowych,
- 3) zaprojektować konstrukcję metodyczną modelu, będącą podstawą kompleksowej oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych,
- 4) zaproponować kryteria, sposoby i wskaźniki oceny różnych aspektów rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych,
- 5) zidentyfikować otoczenie przedsiębiorstw przemysłowych charakterystyczne dla gospodarki rynkowej oraz zakres jego oceny,
- 6) przedstawić sposoby oceny otoczenia ogólnego oraz otoczenia szczegółowego przedsiębiorstw przemysłowych, a także oceny powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem i wpływ owych powiązań na rozwój przedsiębiorstw przemysłowych,
- 7) sprecyzować sposoby i obszary oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych,
- 8) zdefiniować zdolność przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju,
- 9) ukazać sposoby i zakres oceny elementów otoczenia przedsiębiorstwa przemysłowego oraz elementów jego wnętrza, kształtujących zdolność tego przedsiębiorstwa do rozwoju.

Realizacja celu głównego rozprawy i jej celów częściowych zdeterminowały w dużym stopniu charakter rozprawy. Praca ma charakter teoretyczno-metodyczny. W części teoretycznej dokonano opisu i wyjaśnienia istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jako kategorii ekonomicznej oraz czynników go kształtujących. Tę część rozprawy oparto na bogatej literaturze przedmiotu z zakresu nauki o przedsiębiorstwie przemysłowym, teorii organizacji i zarządzania oraz analizy ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych. Zaprezentowano w niej interdyscyplinarny dorobek naukowy na temat istoty rozwoju w ogóle, istoty rozwoju gospodarczego i istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Autor jest bowiem przekonany, iż powodzenie w rozwiązywaniu współczesnych problemów wymaga jednoczesnego wykorzystania dorobku wielu dyscyplin naukowych.

Zasadniczą część rozprawy stanowi część metodyczna, prezentująca, jak już stwierdzono, koncepcję całościowej oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Koncepcja ta stanowi próbę udoskonalenia i poszerzenia dotychczasowego przedmiotu analizy ekonomicznej jako dyscypliny naukowej. W dyscyplinie tej do tej pory ocena rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych była całkowicie pominięta. Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw zajmowała się głównie oceną przeszłej i bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

Realizacji celu głównego pracy starano się dokonać za pomocą metody diagnostyczno-prognostycznej. Podejście diagnostyczne zastosowano głównie w warstwie teoretycznej rozprawy, umożliwiającej poznanie istoty rozważanych zagadnień. Dokładna ich znajomość stanowiła z kolei podstawę do zaprojektowania, za pomocą podejścia prognostycznego, modelu oceny roz-

woju przedsiębiorstw przemysłowych. Podejście prognostyczne znalazło szczególnie wyraz w tej części modelu, która poświęcona jest ocenie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Przyjęta metoda badawcza umożliwiła dokonanie wartościujących ocen w zakresie warunków rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych stwarzanych przez otoczenie, jak również oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, a także oceny jego zdolności do rozwoju.

Celowi i przedmiotowi pracy usiłowano podporządkować jej konstrukcję. Praca składa się z sześciu rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem i podsumowanymi w zakończeniu oraz spisów: wykorzystanej literatury, tabel i rysunków.

Rozdział pierwszy zawiera opis i objaśnienie zjawisk występujących w dziedzinie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Dokonano w nim zdefiniowania rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, uściślono definicje jego zjawisk, wyodrębniono poszczególne stadia rozwoju oraz scharakteryzowano istotę rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, na tle kategorii pokrewnych, w tym przede wszystkim na tle wzrostu i postępu. Rozdział ten zamykają rozważania na temat rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w ujęciu przestrzennym i stanowią niejako punkt wyjścia do budowy modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

W rozdziale drugim dokonano rozpoznania i syntetycznej charakterystyki najważniejszych czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Zastosowano w nim klasyczny podział tych czynników na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Ustalono, iż ranga danego czynnika wynika nie tyle z jego charakteru, co przede wszystkim jest zdeterminowana poziomem rozwoju przedsiębiorstwa, stadium jego rozwoju, a także fazą życia przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim zaprezentowano sposób podejścia do kompleksowej oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Kompleksowość tej oceny wynika stąd, iż obejmuje ona ocenę otoczenia i ocenę wnętrza przedsiębiorstwa lub inaczej – ocenę warunków rozwoju, poziomu rozwoju i zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Wszystkie te aspekty oceny rozwoju ujęto z uwzględnieniem czynnika czasu i przestrzeni. Syntetyczną konstrukcję oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych nazwano modelem oceny.

Ostatnie trzy rozdziały pracy stanowią kolejne rozwinięcie poszczególnych elementów zaprezentowanego modelu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. I tak rozdział czwarty poświęcono ocenie zewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych stwarzanych przez otoczenie. Przedstawiono w nim zakres oceny, kryteria oceny oraz odpowiednie wskaźniki oceny otoczenia ogólnego i otoczenia szczegółowego. W zakończeniu rozdziału ukazano metodykę oceny powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, istotną z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa.

W rozdziale piątym przedstawiono sposób oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Ocenę tę oparto na dwóch zasadniczych kryteriach: na kryterium zaspokojenia potrzeb otoczenia i na kryterium relacji występujących wewnątrz przedsiębiorstwa.

W ostatnim, szóstym, rozdziale pracy zdefiniowano istotę zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju oraz ukazano sposób jej oceny. Ocena tę, podobnie jak ocenę poziomu rozwoju, oparto również na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i relacjach wewnętrznych. Ich łączne ujęcie pozwoliło dokonać syntetycznej oceny zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju.

Rozdział I

ISTOTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

1. Rozwój jako cel kierunkowy przedsiębiorstw przemysłowych

Rozważania na temat celów przedsiębiorstwa mają długą i obszerną historię. Nie podejmując próby wyczerpującego zaprezentowania rozległego dorobku naukowego w tej dziedzinie, pragniemy stwierdzić, że rozważania te są prowadzone na różnym poziomie uogólnienia i z różnych punktów widzenia. Niekiedy są one ujmowane w sposób bardzo szczegółowy, jako konkretne zadania przedsiębiorstwa¹, niekiedy zaś – w sposób bardzo ogólny, np. zaspokojenie potrzeb społecznych². Panuje jednak powszechna zgodność co do tego, iż współczesne przedsiębiorstwo, niezależnie od systemu społeczno-ekonomicznego oraz warunków, w jakich funkcjonuje, realizuje nie jeden cel, lecz określoną wiązkę celów³.

Jeżeli zgodzimy się ze stwierdzeniem, że działalność przedsiębiorstwa jest ukierunkowana na jednoczesną realizację nie jednego, lecz kilku różnych celów, to pojawia się problem hierarchii owych celów, tj. ustalenia, co jest nadrzędnym celem przedsiębiorstwa, a co należy zaliczyć do celów pośrednich, niejako wspierających ów cel nadrzędny. W kwestii hierarchii celów przed-

¹ W takich wypadkach niemalże jednym tchem wymienia się cele i zadania przedsiębiorstwa. Tak czyni się w niektórych podręcznikach z ekonomiki przedsiębiorstwa. Por. np.: L. Pasieczny, J. Więckowski, *Ekonomika i organizacja działalności przemysłowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 17-20; S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Ekonomika, Organizacja, Zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 29-36.

² W naszej literaturze przedstawicielem bardzo ogólnego ujęcia celów przedsiębiorstwa jest B. Gliński (*System funkcjonowania gospodarki. Logika zmian*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 94). Jego zdaniem, przedsiębiorstwo realizuje cztery następujące grupy celów, a mianowicie:

- 1) organizowanie planowej produkcji dóbr i usług do zaspokojenia potrzeb społecznych,
- 2) wytwarzanie coraz większego dochodu narodowego,
- 3) kształtowanie socjalistycznej świadomości pracowników,
- 4) oddziaływanie na rozwój okręgu, w którym przedsiębiorstwo jest zlokalizowane.

³ Por. np.: T. Kierczyński, *Wiązka celów działalności przedsiębiorstwa*, Wektory 1985, nr 7, s. 34 i 35; H. Sadownik, *Doskonalenie zarządzania wielką organizacją gospodarczą*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 24-46; J. K. Galbraith, *Spoleczeństwo dobrobytu. Państwo przemysłowe*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1979, s. 247-262.

siębiorstwa nie ma w literaturze jednolitego stanowiska. Najogólniej rzecz biorąc, różnice wynikają z przyjętego punktu widzenia oraz zastosowanych kryteriów klasyfikacji⁴.

W podejściu do hierarchii celów przedsiębiorstwa uważamy za zasadne wychodzenie od ogólnego sensu tworzenia i istnienia przedsiębiorstwa, czyli od posłannictwa przedsiębiorstwa, które ma ono spełniać. Owe posłannictwo bardzo często jest określane misją przedsiębiorstwa⁵.

Misja przedsiębiorstwa jest przede wszystkim ukierunkowana na potrzeby otoczenia. Jak słusznie stwierdza A. Szpaderski, przedsiębiorstwo jest instytucją wykonującą w sposób profesjonalny i celowy większość czynności zmierzających do przystosowania ograniczonych zasobów do nieograniczonych potrzeb ludzkich⁶. Działanie przedsiębiorstwa jest więc z natury nastawione na zaspokojenie potrzeb otoczenia⁷. Imperatyw sprostania wymogom środowiska zewnętrznego staje się imperatywem nadrzędnym wobec zaspokojenia potrzeb własnych przedsiębiorstwa⁸. Uważamy, że m. in. tym różni się przedsiębiorstwo od gospodarstwa domowego, które w swoim działaniu kieruje się odmienną hierarchią wartości. Gospodarstwo domowe jest przede wszystkim na-

⁴ Należy zaznaczyć, iż do niedawna w naszej literaturze odmiennie próbowano ujmować cele przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce kapitalistycznej i gospodarce socjalistycznej. Por. np.: E. Cyrson, *Przemiany w strukturze współczesnego przemysłu Stanów Zjednoczonych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973, s. 47-54; R. G. Karagiedow, *Rozrachunek gospodarczy, efektywność i zysk. Zarys teorii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 153-163; T. Sudra, *Główny cel przedsiębiorstwa socjalistycznego w teorii*, Gospodarka Planowa 1980, nr 10, s. 507-512; tegoż autora, *Główne cele przedsiębiorstw socjalistycznych w praktyce*, Gospodarka Planowa 1980, nr 11, s. 555-560.

⁵ Według L. Krzyżanowskiego (*Cele organizacji. Wstępne konstatacje i hipotezy*, Organizacja i Kierowanie 1986, nr 3-4, s. 27) misja przedsiębiorstwa to „przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji”. Najbardziej lapidarnie misję można sprowadzić do określenia „kim jesteśmy, po co istniejemy i co chcemy osiągnąć”.

⁶ A. Szpaderski, *O pojęciu przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 107, 1983, s. 5.

⁷ Już na początku naszego stulecia J. Schumpeter (*Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 146) pisał, iż treścią każdego działania gospodarczego jest zawsze zaspokajanie potrzeb w tym znaczeniu, że gdyby nie istniały potrzeby, nie byłoby żadnego działania ekonomicznego. Nie trzeba dodawać, iż J. Schumpeter myślał o potrzebach otoczenia.

⁸ Takiego zdania są również M. Hamrol i E. Kurtys (*Analiza ekonomiczna pozycji przedsiębiorstwa przemysłowego w otoczeniu i jego zdolności rozwojowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 194, 1990, s. 77). Myśl tę również wiernie oddaje stosowny zapis ustawy z dnia 25.09.1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (Dziennik Ustaw 1981, nr 24, poz. 122). Ustawa określa przedsiębiorstwo jako podstawową jednostkę gospodarki narodowej, służącą zaspokojeniu potrzeb społecznych, tworzoną w celu osiągnięcia efektywnych ekonomicznie wyników z tytułu produkcji dóbr, świadczenia usług lub innej działalności.

Odmienne i odosobnione stanowisko w tej kwestii zaprezentował M. J. Stankiewicz (*Strategia samodzielnego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Problemy Organizacji 1988, nr 2, s. 89). Jego zdaniem, „celem strategicznym wszystkich samodzielnych przedsiębiorstw jest maksymalizacja zaspokojenia potrzeb własnych, poprzez możliwie najpełniejsze wykorzystanie warunków występujących w otoczeniu”.

stawione na zaspokojenie potrzeb członków tegoż gospodarstwa, a dopiero potem – potrzeb osób należących do tzw. kręgu zewnętrznego.

Aby sprostać potrzebom otoczenia, przedsiębiorstwo współczesne musi być przedsiębiorstwem otwartym na świat, jednostką elastyczną i kreatywną, zorientowaną na rozwiązywanie globalnych problemów w kontekście budowania swojej przyszłości, a nie tylko rozwiązywania problemów bieżących. Nie oznacza to, iż przedsiębiorstwo staje się instytucją charytatywną pozbawioną własnego interesu. Działalność przedsiębiorstwa powinna także zapewniać osiąganie zysku. Zysk nie jest jednak pierwotnym celem przedsiębiorstwa⁹, może on bowiem powstać tylko wówczas, kiedy przedsiębiorstwo zdoła zaspokoić czyjąś potrzebę, osiągając przy tym na rynku cenę przewyższającą poniesione przez przedsiębiorstwo koszty¹⁰.

Zysk służy różnym celom zewnętrznym i wewnętrznym. Spośród celów wewnętrznych dwa są najistotniejsze, a mianowicie zaspokojenie potrzeb i aspiracji pracowników oraz potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa¹¹. Ponadto należy podkreślić, iż efektywność przedsiębiorstwa czyni je podmiotem wiarygodnym. W związku z tym zachęca często obcy kapitał do angażowania swoich wolnych środków w dalszy rozwój przedsiębiorstwa. W ten sposób otoczenie wspiera przedsiębiorstwo i niejako za pomocą przedsiębiorstwa i poprzez przedsiębiorstwo włącza się ono w rozwiązywanie problemów otoczenia.

Najważniejsze wartości współczesnego przedsiębiorstwa, wynikające z jego misji, ujęto w tabeli 1.

Sprostanie najważniejszym wartościom ujętym w tabeli 1 może nastąpić tylko w przedsiębiorstwie dynamicznym, przedsiębiorczym i ekspansywnym. Dlatego rozwój uznajemy za zasadniczy cel kierunkowy tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cel ten, jak staraliśmy się wykazać, wpływa w pierwszej kolejności z wymogów otoczenia, które stają się względem przedsiębiorstwa coraz bardziej zróżnicowane i trudne do spełnienia¹². Przed-

⁹ Zysk jest z pewnością głównym motywem podejmowania wszelkiej działalności gospodarczej, angażowania swoich wolnych kapitałów tam, gdzie przyniosą one największy dochód. W sensie jednak realizacyjnym najpierw trzeba zaspokoić czyjąś potrzebę, sprzedać rezultat określonych działań, a dopiero po tym można myśleć o zysku. Zysk, co warto podkreślić, jest także wyrazem służenia otoczeniu, ponieważ znaczna jego część zasila budżet państwa.

¹⁰ W tej kwestii można przytoczyć słynne określenie H. Forda, który uważał, iż „jeśli coś się robi dobrze, to nie można nie osiągać zysku”. Trafna jest również uwaga A. Szpaderskiego (op. cit., s. 6) na ten temat, iż mówiąc o zyskowności przedsiębiorstwa nie można stawiać znaku równości między zyskiem a wyzyskiem pracy lub konsumenta. Od siebie dodajmy, iż dopóki rynek nie zaakceptuje rezultatów pracy przedsiębiorstwa, dopóty pewne jest tylko to, że przedsiębiorstwo poniosło koszty.

¹¹ Znaczenie zysku w rozwoju przedsiębiorstwa i wzajemną zależność zysku i rozwoju najtrafniej ujął J. Schumpeter (op. cit., s. 245): „Bez zysku nie ma rozwoju, bez rozwoju nie ma zysku”.

¹² Takiego zdania jest wielu autorów. Na przykład K. Fabiańska, J. Rokita (*Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1984, s. 65) stwierdzają, iż „rozwój przedsiębiorstwa [...] to kategoriyczny imperatyw, narzucony przed-

Główne wartości współczesnego przedsiębiorstwa i zasady ich realizacji

Główne wartości	Zasady realizacji
Otwartość na otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> - otoczenie jest źródłem zasileń przedsiębiorstwa i odbiorcą jego rezultatów pracy - wyniki przedsiębiorstwa w dużym stopniu zdeterminowane są przez otoczenie - relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem są pierwotne względem procesów i zależności wewnętrznych
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> - systematyczny rozwój przedsiębiorstwa, a nie obrona dotychczasowych pozycji - rozwiązywanie problemów, a nie spełnianie funkcji - wykorzystanie potencjału ludzkiego jest ważniejsze od wykorzystania zasobów rzeczowych
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> - przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem samodzielnym, lecz także częścią składową otoczenia - rozwój przedsiębiorstwa zależy od potencjału intelektualnego ludzi, potencjału rzeczowego oraz od osiągniętych wyników ekonomicznych
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> - działanie oparte na wizji przyszłości świata i przedsiębiorstwa - cele bliższe przedsiębiorstwa są wyznaczone przez cele dalsze - rozwiązywanie problemów dzisiejszych powinno następować przez pryzmat potrzeb przyszłych
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> - skupienie uwagi na głównych obszarach i głównych czynnikach kreowania wyników ekonomicznych - przyjęcie wyników, a nie posiadania czynników za główne kryterium oceny przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

siębiorstwo, które się nie rozwija, nie jest w stanie podolać coraz to nowym potrzebom otoczenia. Co więcej, przedsiębiorstwo takie nie tylko, że nie może poprawić poziomu zaspokojenia potrzeb otoczenia, ale z czasem traci w ogóle zdolność ich zaspokajania. W tym bowiem czasie, kiedy przedsiębiorstwo znajduje się w okresie bezruchu, inne przedsiębiorstwa dokonują zmian jakościowych i tym samym stopniowo eliminują przedsiębiorstwo z rynku, a następnie prowadzą do jego upadłości. W tej sytuacji rozwój, jak słusznie zauważają I. W. Blauberg, W. N. Sadowski, E. G. Judin, „jest nie tylko ujawnieniem zawartych w obiekcie potencjalnych możliwości, lecz także zmianą stanów wynikającą z niemożności zachowania istniejącego sposobu funkcjonowania”¹³.

siębiorstwu przez otoczenie”. Także J. Duraj, K. Kucińska, S. Piotrowski, A. Sikorski (*Kryteria i metody oceny efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw i ich weryfikacja praktyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1987, s. 23) uważają, iż „ostatecznym, a zarazem podstawowym celem przedsiębiorstwa jest jego efektywny rozwój”.

¹³ I. W. Blauberg, W. N. Sadowski, E. G. Judin, *Koncepcje systemowe we współczesnej nauce*, w: *Problemy metodologii badań systemowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973, s. 38.

Niektórzy twierdzą, iż zasadniczym celem przedsiębiorstwa nie jest rozwój, lecz przetrwanie. Na przykład H. W. Starbück uważa, iż organizacje mogą wybierać wiele rzeczy, lecz najpierw muszą przetrwać¹⁴. Podobnie W. G. Scott przetrwanie, obok wzrostu i integracji, zalicza do trzech głównych celów przedsiębiorstwa¹⁵.

Akcentowanie koncepcji przetrwania i podnoszenia jej do zasadniczego celu przedsiębiorstwa wynika najprawdopodobniej z utożsamiania przetrwania z faktem samego istnienia przedsiębiorstwa. Gdyby takie założenie przyjąć, to wówczas można się całkowicie zgodzić z tym, iż aby przedsiębiorstwo mogło cokolwiek robić, musi istnieć. Z takiego założenia wychodzi prawdopodobnie J. G. Galbraith. Jego zdaniem „dla każdego organizmu celem, który uważa się za najważniejszy, jest trwanie”¹⁶. Podobnie kwestię tę ujmuje K. Obłój. Stwierdza on bowiem jednoznacznie, iż „organizacja, aby zrealizować jakikolwiek cel, musi istnieć”¹⁷. Z ujęcia tych autorów wynika, że przetrwanie wiąże oni z faktem samego istnienia przedsiębiorstwa i z zachowaniem jego egzystencji. Nie wynika oczywiście z tego, że przedsiębiorstwo z natury i w każdej sytuacji nastawione jest tylko na przetrwanie.

Fazy przetrwania nie można wykluczyć z życia przedsiębiorstwa. Jest z pewnością w wielu wypadkach fazą konieczną. Powinna być jednak fazą przejściową, ponieważ przetrwanie nie zapewnia przedsiębiorstwu sukcesu. Sukces może zapewnić przedsiębiorstwu tylko rozwój. Przetrwanie można przyrównać do obrony, do utrzymania uzyskanego stanu posiadania, ale wiadomo, iż w takim położeniu trudno jest przedsiębiorstwu zrealizować cele pożądane i oczekiwane przez otoczenie. Z badań przeprowadzonych przez G. L. Lippitta W. H. Schmidta wynika, iż przetrwaniu towarzyszy z reguły bierność oraz stagnacja przedsiębiorstwa¹⁸. Stąd „głównym zadaniem organizacji jest uczenie się wykorzystywania okazji do zmiany i opierania się niezmienności” – zauważa P. F. Drucker¹⁹.

Interesującą propozycję w rozważanej sprawie przedstawił również J. Kornai. Przetrwania nie traktuje on jako celu samego w sobie, lecz jako środek do osiągnięcia innych celów. Rozpatrując procesy przystosowawcze organizacji do otoczenia, wyróżnił on dwa etapy tego przystosowania, tj. przystosowanie pierwotne i wtórne. W trakcie przystosowania pierwotnego

¹⁴ H. W. Starbück, *Organizational Growth and Development*, Penguin Books, Middlesex 1971, s. 30.

¹⁵ W. G. Scott, *Organization Theory. An Overview and an Appraisal*, w: J. A. Litterer, *Organizations, Structure and Behavior*, New York 1963, s. 91.

¹⁶ J. K. Galbraith (op. cit., s. 249).

¹⁷ K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, s. 32.

¹⁸ G. L. Lippitt, W. H. Schmidt, *Crises in a Development Organization*, Harvard Business Review 1967, nr 6, s. 97-111.

¹⁹ P. F. Drucker, *Management's New Role*, Harvard Business Review 1969, nr 11/12, s. 54. Należy dodać, iż dążenia do stagnacji i do zmian trzeba zawsze traktować jako tendencje ekstremalne, pomiędzy którymi powinien istnieć określony stan równowagi.

„organizacja zapewnia sobie przetrwanie, samo tylko istnienie, utrzymanie się przy życiu. Przez przystosowanie wtórne dąży ona do osiągnięcia więcej niż przetrwanie, pragnie osiągnąć taki żywot, w którym realizowane są aspiracje, oczekiwania i normy”²⁰.

Myśl o przetrwaniu pojawia się nie tylko na starcie życia przedsiębiorstwa, kiedy stara się ono uchwycić pierwsze przyczółki swego bytu, lecz także w trudnych okresach jego dojrzałego wieku. Jeśli uwzględnimy obecne, trudne warunki realne i systemowe funkcjonowania naszych przedsiębiorstw w dobie aktualnego kryzysu i przechodzenia do gospodarki rynkowej, to można zauważyć, iż w tych uwarunkowaniach część przedsiębiorstw przyjęła pozycję obronne, nastawione na minimalizację zagrożeń i unikanie wszelkiego ryzyka z tytułu podejmowania rozwojowych decyzji strategicznych. Dewizą tych przedsiębiorstw jest przetrwanie w trudnym okresie. Możliwość przetrwania traktują one jako okazję do przygotowania podstaw technicznych, organizacyjno-ekonomicznych i kadrowych do dalszego rozwoju. Przetrwanie jest w tym wypadku tylko przejściową fazą rozwoju tych przedsiębiorstw, a nie naczelną wartością ich istnienia²¹.

Dla znacznej części przedsiębiorstw, zwłaszcza przedsiębiorstw małych, o zróżnicowanych formach własności, jedyną szansą istnienia i funkcjonowania w tych złożonych warunkach jest intensywny rozwój²². Przedsiębiorstwa te wykazują dużo ekspansywności w swoim działaniu, opartej na przedsiębiorczości kadry kierowniczej i aktywnych postawach całej załogi. Dlatego zamiast chronić swoje wnętrze przed zagrożeniami płynącymi z zewnątrz, przedsiębiorstwa te są nastawione na usprawnianie kontaktów z otoczeniem, na rzecz którego działają.

Przetrwanie i rozwój to zatem dwie generalne orientacje zachowania się przedsiębiorstw w obecnych realiach naszej gospodarki. Nie zawsze jednak występują one w czystej postaci. Może się tak zdarzyć, że w konkretnej sytuacji przedsiębiorstwo nastawione na przetrwanie zacznie się intensywnie rozwijać, w tym upatrując szanse na lepsze przetrwanie. I odwrotnie – przedsiębiorstwo będące w fazie rozwoju, może być zmuszone, wskutek nie sprzyjających okoliczności zewnętrznych, do przyjęcia postaw obronnych i przejścia z fazy rozwoju do fazy przetrwania, aby w ten sposób ponieść możliwie najmniejsze straty związane z nowym wyborem trafnych kierunków dalszego rozwoju.

Można więc stwierdzić, iż w zależności od konkretnej sytuacji, w jakiej się przedsiębiorstwo znajduje, jego swoistymi cechami będzie dążenie do przetrwania i do rozwoju. W nie sprzyjających warunkach większy akcent

²⁰ J. Kornai, *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, wyd. 2, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 255.

²¹ Potwierdzeniem tej tezy może być wypowiedź J. Pietraszewskiego, dyrektora Przedsiębiorstwa Zagranicznego „Trade-Am” w Warszawie (*Chodzi nie tylko o przetrwanie*, Słowo Powszechnie 1990, nr 259, s. 5). Jego zdaniem przetrwać trzeba w warunkach nie sprzyjających po to, aby móc się przygotować do pełnego rozwinięcia skrzydeł w lepszych gospodarczo czasach.

²² Por. S. Skowroński, *Małe przedsiębiorstwo sposób na efektywność*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 152-183.

kładziony jest na przetrwanie, natomiast w warunkach bardziej dogodnych zainteresowanie przedsiębiorstw zwrócone jest w stronę rozwoju. Przetrwanie jest, naszym zdaniem, tylko okresem przejściowym w cyklu życiowym przedsiębiorstwa. Jego naturalnym dążeniem jest i pozostanie zawsze rozwój. Jeżeli jeszcze dziś niektóre nasze przedsiębiorstwa nastawione są na przetrwanie, to z pewnością przyszłość należy do przedsiębiorstw nastawionych na rozwój²³.

Teżę taką w dużym stopniu potwierdziły już badania przeprowadzone w połowie lat osiemdziesiątych nad celami długofalowymi naszych przedsiębiorstw. Z badań tych wynikało, iż część przedsiębiorstw nie trzymała się kurczowo realizacji celów krótkookresowych, nastawionych wyłącznie na przetrwanie. W wypowiedziach kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw najczęściej wymieniano takie cele długofalowe, jak:

- 1) unowocześnienie produktów i poprawa jakości,
- 2) wzrost eksportu do krajów kapitalistycznych,
- 3) rozwój i rozbudowa przedsiębiorstwa,
- 4) mechanizacja i automatyzacja procesów pracy.

Natomiast najniższy odsetek w wypowiedziach kadry kierowniczej zajęły pasywne działania przedsiębiorstw, ukierunkowane na utrzymanie dotychczasowego stanu posiadania²⁴.

Rozwój jako cel kierunkowy przedsiębiorstw przemysłowych nie wynika tylko z potrzeby sprostania wymogom otoczenia. Wynika on także z wewnętrznych, naturalnych potrzeb samego przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo, które powstaje, powstaje z myślą o swoim rozwoju, rozumianym w pierwszym etapie głównie w kategoriach ilościowych, natomiast w dalszym okresie także w kategoriach jakościowych. Jak słusznie zauważa R. B. Kembell-Cook, „do rzadkości należą organizacje, w których nie istniałoby organiczne przekonanie, że należy istnieć i działać nadal. Zwykle towarzyszy mu ambicja, aby powiększać się i wzrastać w siłę”²⁵. podobne obserwacje poczynił A. M. Zawiślak. Stwierdza on mianowicie, iż wszystkie podmioty gospodarcze wykazują jedną wspólną cechę. Jest nią mianowicie dążenie do przeżycia i ekspansji²⁶. Jeszcze dobitniej kwestię tę wyraził J. Kortan. Jego zdaniem „każde przedsiębiorstwo stara się nie tylko jak najdłużej utrzymać swe istnienie, ale dąży bezustannie do rozwoju i powiększania rozmiarów oraz

²³ Takiego zdania jest także B. Wawrzyniak (*Przetrwanie czy rozwój*, Zarządzanie 1984, nr 8, s. 48 i 49).

²⁴ Por. S. Marciniak, J. Hryniewicz, E. Piwko-Przybyła, *Długofalowe cele przedsiębiorstwa i warunki ich realizacji. Studia i materiały*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Narodowej, Warszawa 1986, s. 43-53. Fakt zainteresowania przedsiębiorstw rozwojem, jak się wydaje, wynika ze zmian systemowych. Reforma gospodarcza zmieniła istotę samego przedsiębiorstwa i warunki jego działania. Przedsiębiorstwo stało się więc pełnoprawnym podmiotem w stosunkach gospodarczych. Poszerzył się zakres kompetencji przedsiębiorstwa. Fakt ten podniósł rangę nie tylko działalności bieżącej, lecz przede wszystkim działalności rozwojowej.

²⁵ R. B. Kembell-Cook, *Luka organizacyjna. Między teorią a praktyką*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974, s. 76.

²⁶ A. M. Zawiślak, *Pułapy i pułapki zarządzania*, Wydawnictwo „Glob”, Szczecin 1984, s. 29.

struktury swojej działalności”²⁷. Ta cecha, zdaniem J. Kortana, odnosi się zarówno do przedsiębiorstw przemysłowych gospodarki planowanej centralnie, jak i gospodarki rynkowej.

Dążenie do umocnienia swej pozycji w otoczeniu jest niejako wtopione w kolejne fazy cyklu życia każdego przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa zasadne jest przytoczenie koncepcji G. L. Lippitta i W. H. Schmidta²⁸, którzy wyróżniają trzy fazy cyklu życia przedsiębiorstwa, a mianowicie: narodziny, okres młodzieńczy i wiek dojrzałości²⁹. W pierwszej fazie swego cyklu życiowego główną uwagę przedsiębiorstwo skupia na pozyskaniu środków i na rozpoczęciu działalności. Przedsiębiorstwu zależy bardzo na przekroczeniu tzw. progu przetrwania i przedostaniu się do fazy drugiej, pozwalającej zaznaczyć swoją pozycję na rynku i ją umocnić. Umocnienie przedsiębiorstwa stwarza przesłanki do dalszego rozwoju i ekspansji, które osiąga przedsiębiorstwo w okresie dojrzałości.

Tak więc rozwój przedsiębiorstwa jako jego cel kierunkowy wynika zarówno z uwarunkowań zewnętrznych, związanych z koniecznością sprostanania potrzebom otoczenia, jak również z naturalnych, wewnętrznych potrzeb własnych. Te dwa obszary są ze sobą ściśle związane i razem wzięte popychają stale przedsiębiorstwo do rozwoju, od pierwszych chwil jego powstania. Jak słusznie zauważył E. W. Bakke, problem polega tylko na tym, aby organizację przemysłową w toku jej codziennej działalności utrzymać w stanie rozwoju i dynamicznej równowagi, przy ciągle zmieniających się uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych³⁰.

2. Pojęcie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Wychodząc z założenia, że rozwój jest dla każdego przedsiębiorstwa przemysłowego celem kierunkowym i podstawowym, nie można pominąć jego istoty. Jesteśmy przekonani, iż dokładna znajomość istoty rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego uwarunkowań jest niezbędna do zbudowania poprawnego systemu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Ocenic rozwój przedsiębiorstwa można bowiem tylko wówczas, kiedy wiemy, czym jest rozwój.

Odpowiedź na pytanie, czym jest rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, wbrew pozorom, nie jest wcale taka prosta. W ujęciu ogólnym rozwój jest terminem bardzo pojemnym i odnosi się zarówno do przyrody, społeczeństwa,

²⁷ J. Kortan, *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, Wektory Gospodarki 1987, nr 11, s. 39.

²⁸ Zasadność tej koncepcji wynika stąd, iż jest to koncepcja optymistyczna i otwarta, zakładająca wieczne trwanie przedsiębiorstwa w nieustannym jego rozwoju.

²⁹ G. L. Lippitt, W. H. Schmidt, op. cit., s. 103. Różne koncepcje cyklu życia organizacji wnikliwie przedstawił również J. Gościński (*Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 11-34).

³⁰ E. W. Bakke, *Pojęcie organizacji społecznej*, w pracy zbiorowej pod red. M. Haire, *Nowoczesna teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 99 i 100.

jak też i do gospodarki. Pomimo tego istotę rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych należy – naszym zdaniem – wyprowadzać z rozwoju o najszerszym zasięgu, a zwłaszcza od rozwoju gospodarczego. Podejście takie pozwoli – jak się wydaje – wykazać, czy i jakie problemy rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych są zgodne z treścią tych twierdzeń, które odnoszą się do ogólnych problemów rozwoju, a jakie mają swoją *differentia specifica*.

Rozwój w najszerszym ujęciu jest zjawiskiem obiektywnym, obiektywną prawidłowością, odnoszącą się zarówno do rzeczywistości przyrodniczej, jak i społecznej. Z najbardziej ogólnego punktu widzenia z procesami rozwoju mamy do czynienia stale w otaczającym nas świecie. Wynika to po prostu z istoty i charakteru obiektywnej rzeczywistości zarówno przyrodniczej, jak i społecznej. Podstawowymi atrybutami tej rzeczywistości jest czasowa i przestrzenna zmienność wszystkich form materii. Świat materialny jest nieustającą zmiennością. Wszystko co nas otacza, podlega ciągłym zmianom tak w wymiarze globalnym, jak i wymiarze odcinkowym, niezależnie od naszego udziału.

Nawiązując do praw dialektyki Z. Cackowski stwierdza, iż „zmienność jest konsekwencją tego, że materia jest różnorodna, że istnieje wiele różnych rzeczy i stanów rzeczy, oraz że te różne rzeczy i ich stany są ze sobą wzajemnie powiązane, to znaczy wzajemnie na siebie oddziałują. Krótko: związek rzeczy różnych sprawia, że ciała ulegają zmianom”³¹. W. Lenin uznał to prawo za „jądro dialektyki”, ponieważ, jego zdaniem, wyjaśnia ono przyczynę pierwotną wszelkiego ruchu materii oraz wskazuje na podstawowe źródło rozwoju otaczającego nas świata³².

Do praw dialektyki nawiązał również O. Lange. Stwierdził on mianowicie, że „w układach stanowiących całość pojawiają się sprzeczności, które uniemożliwiają trwanie układu w stanie nie zmienionym. Sprzeczności te wywołują w układzie zmiany, które prowadzą do zaniku sprzeczności. Zmiany te są jednak z kolei zarzewiem następnych sprzeczności, które z kolei wywołują nowe zmiany w układzie itd. W rezultacie układy stanowiące całość nigdy nie mogą spocząć w stanie niezmiennym, zmieniają się bezustannie”³³.

Z przytoczonych wyżej poglądów wynika, iż podstawą, a zarazem motorem każdego rozwoju jest zmiana istniejącego stanu rzeczy³⁴. Niezależnie od tego, czy zmianę będziemy odnosili do rzeczywistości przyrodniczej i społecznej czy

³¹ Z. Cackowski, *Jedność i wielość. Działanie i poznanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975, s. 59.

³² W. Lenin (*Zeszyty filozoficzne*, w: *Dzieła*, t. 38, Książka i Wiedza, Warszawa 1973, s. 336) uzasadnił to następująco: „Warunkiem poznania wszystkich procesów świata, w ich samoruchu, w ich spontanicznym rozwoju, w ich życiu, jest poznanie ich jako jedności przeciwieństw”. Znoszenie owych przeciwieństw sprawia, że są one stale w ruchu i podlegają ciągłym zmianom.

³³ O. Lange, *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1962, s. 9 i 10.

³⁴ Stan rzeczy – to aktualna rzeczywistość świata materialnego i niematerialnego. Por. J. Rokita, *Istota, problemy, strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Organizacja i zarządzanie a rozwój przedsiębiorstwa. Materiały międzynarodowej konferencji naukowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1986, s. 5.

też do układów względnie wyodrębnionych, jak chce O. Lange, można stwierdzić, iż rozwój w najszerszym i ogólnym ujęciu jest procesem zmian. Bez zmian nie ma ruchu, a więc nie ma i rozwoju³⁵.

Zmiany są więc podstawą wszelkiego rozwoju, w tym także rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych³⁶. Przedsiębiorstwa przemysłowe należą bowiem do klasy organizacji celowych, które z natury nastawione są na dokonywanie świadomych i autentycznych zmian istniejącego stanu rzeczy dla poprawy sprawności swego działania oraz lepszego zaspokojenia potrzeb społecznych. Zmiany są więc nieodłącznym atrybutem działania każdego przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, czy będzie to zwolnienie z pracy lub przyjęcie do pracy nowego pracownika, czy zakup materiałów lub sprzedaż wyrobów gotowych, w stanie ekonomiki przedsiębiorstwa następuje zmiana. Rozwój przedsiębiorstwa jest więc kreowany przez wiele różnych zmian. Zmiana nie jest jednak synonimem rozwoju. Niektóre zmiany mogą bowiem nie przynosić żadnego rezultatu niezbędnego do uzyskania rozwoju. Rozwój jest więc czymś więcej niż zwykłą zmianą. Jest zmianą dokonującą się według ustalonych prawidłowości oraz przynoszącą określone skutki.

Ustytuowanie ogólnych problemów rozwoju w kategoriach dialektycznych sprzeczności i walki przeciwieństw wymaga zastanowienia się nad kierunkowością zmian, jako jednego z ważnych atrybutów rozwoju. Chodzi mianowicie o to, czy zmiany będące podstawą rozwoju następują w logicznej sekwencji czasowej i merytorycznej, a w związku z tym, czy rozwój jest zjawiskiem ukierunkowanym czy też nie.

Rozwój przebiega w czasie. Podstawowym, choć nie jedynym, wymiarem rozwoju jest wymiar czasu. Nie ma więc rozwoju poza czasem³⁷. Czas, jak

³⁵ Rozwój trzeba sytuować w triadzie: ruch rozwój postęp. Jeśli chcemy mówić o rozwoju badanej rzeczywistości, to musimy uznać, że znajduje się ona w ruchu.

³⁶ Zdaniem T. Kotarbińskiego (*Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1967, s. 69), zmiana to zdarzenie, w którym stan końcowy różni się od stanu początkowego. Bardziej wnikliwie istotę zmian naświetla J. Szczepański (*Spoleczne warunki społeczne skutki postępu technicznego*, w: *Odmianny czasu teraźniejszego*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971, s. 503). Jego zdaniem, zmiana następuje wtedy, gdy w dowolnym stanie rzeczy:

- 1) pojawiają się nowe elementy lub (i),
- 2) znikają elementy istniejące,
- 3) powstają nowe stosunki pomiędzy elementami.

A zatem zmiany mogą być takie, o których pisze T. Kotarbiński, czyli różniące się stanami rozpatrywanych zjawisk w czasie, oraz takie, które wprawdzie nie wykazują różnic ilościowych pomiędzy rozpatrywanymi zjawiskami, lecz wprowadzają zasadnicze różnice jakościowe; np. zwolnienie jednego pracownika z pracy i przyjęcie na jego miejsce pracownika nowego wprawdzie nie wywołuje zmiany w liczbie pracowników przedsiębiorstwa, lecz może powodować istotne różnice jakościowe w sposobie wykonywania zadań przez nowego pracownika, które mogą mieć wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego rozwój.

³⁷ Rolę czynnika czasu w ekonomii, a więc pośrednio i w procesach rozwoju, szeroko naświetlają różni autorzy. Por. np. Cz. Strzeszewski, *Problem czasu w ekonomice*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu w Lublinie, 1959, s. 23-48; E. Hołdowska, *Czas w pro-*

slusznie zauważa A. Herman, jest jednym z najbardziej decydujących momentów każdego procesu rozwojowego³⁸. Czas spina jedną klamrą przeszłość rozwoju, jego terażniejszość i przyszłość. Z tego względu rozwój ma wymiar długookresowy. Przebiega stopniowo i nie jest wydarzeniem incydentalnym, lecz procesem nawarstwiania się zmian w czasie.

Stwierdzenie, iż rozwój jest procesem, jest z pewnością trafne, lecz w dalszym ciągu niewystarczające. Rozwój jest nie tylko długotrwałym procesem zmian, lecz jest to ponadto proces zmian ukierunkowanych, w którym można wyróżnić prawidłowo następujące po sobie etapy przemian, niezależnie od samego charakteru tych przemian³⁹. Przyszłość, terażniejszość i przeszłość muszą więc być ułożone w określony porządek., w przeciwnym wypadku nie byłoby żadnego efektu z dokonujących się zmian.

Podsumowując dotychczasowe wywody można skonstatować, iż rozwój w ogólnym ujęciu jest długotrwałym procesem wszelkiego rodzaju ukierunkowanych zmian⁴⁰. Siła owego ukierunkowania zmian w procesie rozwoju jest – naszym zdaniem – zróżnicowana w zależności od tego, z jakim rodzajem rozwoju mamy do czynienia. Uważamy, iż w najmniejszym stopniu poddają się kształtowaniu zmiany będące istotą rozwoju przyrody. Bardziej już zdeterminowany jest rozwój społeczny⁴¹. Natomiast w największym stopniu są ukierunkowane zmiany składające się na rozwój gospodarczy.

Zawężając obszar naszych zainteresowań tylko do rozwoju gospodarczego należy stwierdzić, że od najdawniejszych czasów człowiek dążył do świadomego i racjonalnego oddziaływania na jego przebieg. Już historia starożytna dostarcza wiele przykładów wielkich dzieł człowieka, których zrealizowanie wymagało zamierzonej, przemyślanej i społecznie zorganizowanej działalności ludzkiej⁴².

W początkowych stadiach rozwoju cywilizacji zakres owego oddziaływania na rozwój gospodarczy nie był szeroki. Z czasem jednak następował wzrost

blematyce inwestycyjnej, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974, s. 15-33; W. Frąckowiak, *Czynnik przestrzeni w teorii rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 63-110.

³⁸ A. Herman, *Rozwój społeczno-gospodarczy w socjalizmie. Z teorii metodologii ekonomii*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 50.

³⁹ Por. B. Miszewski, *Postęp społeczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 54.

⁴⁰ Por. *Wielka encyklopedia powszechna*, t. 9, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969, s. 317.

⁴¹ Słusznie jednak zauważa J. Pajestka (*Kształtowanie procesu rozwoju. Racjonalność i manowce polityki*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983, s. 27), iż najbardziej są podatne na kształtowanie nie procesy społeczne, lecz procesy materialne, natomiast im bardziej oddalamy się od świata fizycznego i procesów przekształceń materii, a wkraczamy w sferę stosunków społecznych i ekonomicznych, to tym trudniej jest kształtować proces rozwoju. Niemniej jednak za kwestie świadomego kształtowania rozwoju gospodarczego obrał on za jądro rozważań teoretycznych swojej fundamentalnej pracy.

⁴² Wystarczy wymienić wielkie systemy wodne Egiptu i Mezopotamii, infrastrukturę imperium rzymskiego, wielkie budowle sakralne i publiczne różnych cywilizacji.

zdolności ludzkich do świadomego kształtowania procesów gospodarczych oraz rosła coraz bardziej potrzeba ich kształtowania. Największe rezultaty w tej dziedzinie przypadają na czasy najnowsze, a zwłaszcza na wiek XX, w którym świadomemu kształtowaniu poddane zostały procesy gospodarcze nie tylko w ramach jednego kraju, lecz nawet w blokach zintegrowanych państw. Niemniej jednak uważamy, iż najtrudniej jest kształtować rozwój procesów gospodarczych w ramach kilku państw, łatwiej jest oddziaływać na rozwój gospodarki pojedynczego kraju, a najłatwiej poddaje się kształtowaniu proces rozwoju przedsiębiorstw jako najmniejszych podmiotów gospodarczych⁴³.

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych nie był jednak należycie doceniany jako czynnik rozwoju w systemie gospodarki socjalistycznej. W związku z tym wysiłki państw były bardziej ukierunkowane na kształtowanie rozwoju całej gospodarki, a nie pojedynczego przedsiębiorstwa. W gospodarce socjalistycznej przedsiębiorstwo nie zajmowało należnego sobie miejsca, a w skrajnym ujęciu gospodarkę kraju przyrównywano do jednej wielkiej fabryki, bez wyraźnego upodmiotowienia przedsiębiorstwa⁴⁴.

Niezależnie jednak od tego, w jakim stopniu rozwój gospodarczy poddaje się świadomemu kształtowaniu, a w jakim stopniu wymyka się on spod kontroli, uważamy, iż może on być bardziej lub mniej udany, lepszy lub gorszy, a jego poziom wyższy lub niższy. Innymi słowy uważamy, że rozwój zawężony do kwestii gospodarczych powinien być poddany ocenom wartoś-

⁴³ Prace poświęcone rozwojowi przedsiębiorstw przemysłowych ujmują bardzo konkretne zasady, kryteria oraz procedurę kształtowania rozwoju. Por. np.: K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986, s. 113-211; J. Sztukowski, *Procedura budowy planu rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego*, w pracy zbiorowej pod red. J. Rokity i H. Bienioka, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1985, s. 79-90; K. Janik, *Metodologia planowania rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, z. 209, 1985, s. 7-16.

⁴⁴ Najbardziej skrajne stanowisko w tej kwestii zajął w naszej literaturze S. Łysko. Sformułował on tezę, iż „sektor gospodarki socjalistycznej jest w sensie ekonomiczno- społecznym jedną wielką fabryką” (*Z teorii gospodarki socjalistycznej. Problemy stosunków towarowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 283). Tezę swą S. Łysko sformułował najprawdopodobniej na podstawie stanowiska W. Lenina (*Państwo a rewolucja*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972, s. 151), który pisał, że „całe społeczeństwo [socjalistyczne – dopisek W. G.] będzie jednym biurem i jedną fabryką z równą pracą i płacą”. Należy zauważyć, że stanowisko W. Lenina ma charakter postulatywny, a stanowisko S. Łyski twierdzący. Poglądowi S. Łyski przeciwstawia się wielu ekonomistów, w tym m. in. W. Wilczyński (*Teoria przedsiębiorstwa a rachunek mikroekonomiczny w gospodarce socjalistycznej*, *Ekonomista* 1977, nr 4, s. 797-808) oraz K. Piotrowski (*Stosunki ekonomiczne w rozwiniętym społeczeństwie socjalistycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1981, s. 45-57). Ten ostatni stwierdził, iż nie można „traktować gospodarki socjalistycznej jako super przedsiębiorstwa wielozakładowego, w którym jednostki wykonawcze pełnią rolę wydziałów produkcyjnych, a Centrum rolę dyrekcji” (tamże, s. 52). Z zaprzeczenia K. Piotrowskiego wynika jednak, iż przedsiębiorstwo w gospodarce socjalistycznej było jednostką wykonawczą, co potwierdzają również inni autorzy. Por. np.: B. Gliński, op. cit., s. 87; W. Wilczyński, op. cit., s. 799-802; I. Ławrowski, *K nowej koncepcji przedsiębiorstwa*, *Problemy Teorii i Praktyki Uprawnienia* 1988, nr 4, s. 47.

ciującym⁴⁵. Specyfika rozwoju gospodarczego znacznie bowiem różni się od rozwoju w świecie przyrodniczym, w którym w zachodzące obiektywnie zmiany trudno jest ingerować, a w konsekwencji trudno jest je także oceniać. Inaczej rzecz ma się w działalności gospodarczej, w której nie wystarczy, jak słusznie zauważa A. Herman⁴⁶, posługiwanie się ogólnym pojęciem rozwoju, ponieważ nie wyjaśnia ono jego specyfiki. Rozwój gospodarczy jest nie tylko procesem ukierunkowanych zmian, lecz zmiany te przybierają niekiedy charakter regresu, stagnacji lub postępu. Stąd występuje potrzeba wyraźnego ich zdefiniowania⁴⁷, a następnie wnikliwej oceny.

Rozwój gospodarczy jest także zjawiskiem złożonym. Zatem mieszczący się w jego ramach rozwój przedsiębiorstw przemysłowych ma również swoją specyfikę. Charakterystyczną cechą rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jest przede wszystkim to, iż rozwój ten związany jest z konkretnym podmiotem. Kiedy pojęcie rozwoju gospodarczego sytuujemy na płaszczyźnie rozważań makroekonomicznych, to nie jest dostatecznie jasny problem podmiotu danego procesu rozwoju. Często nie wiadomo, czy jest nim całe społeczeństwo, państwo czy w gospodarce socjalistycznej władza centralna⁴⁸.

Z kwestią podmiotowości łączy się również ściśle kwestia odpowiedzialności za rozwój i ponoszenie konsekwencji za brak rezultatów rozwoju. Im szerzej ujmujemy rozwój gospodarczy, tym trudniej go powiązać z odpowiedzialnością konkretnych podmiotów, natomiast im węższe jest jego ujęcie, tym niewątpliwie łatwiej jest przypisać rezultaty rozwoju ich twórcom.

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych nie musi być zbieżny z rozwojem gospodarczym całego kraju. Może on następować nawet wtedy, kiedy gospodarka jest w fazie stagnacji. Może też wystąpić sytuacja odwrotna, kiedy gospodarka się rozwija, a przedsiębiorstwo przeżywa kryzys.

Przytoczone wyżej okoliczności sytuują rozwój przedsiębiorstw przemysłowych na tle ogólnych problemów rozwoju gospodarczego, ale jednocześnie wskazują na jego wyraźną specyfikę. W wyniku dotychczasowych rozważań dochodzimy do konstatacji, że rozwój przedsiębiorstw przemysłowych jest długotrwałym i ukierunkowanym procesem zmian ilościowych i jakościowych, prowadzącym od form lub stanów prostszych, mniej skomplikowanych, do

⁴⁵ Niektórzy autorzy rozpatrują rozwój w kategoriach ogólnofilozoficznych, jako rozwój przyrody, myślenia i społeczeństwa. Zgadamy się z ich stanowiskiem, że rozwój w tym ujęciu nie podlega wartościowaniu. Natomiast jesteśmy przeciwni przenoszeniu tego rozumowania en bloc na grunt rozwoju gospodarczego, a zwłaszcza rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Por. np.: J. Rokita, op. cit., s. 6; J. Majchrzak, Czynniki przeobrażeń strukturalnych w organizacjach gospodarczych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1987, s. 33-36; E. Masłyk, *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 14-20.

⁴⁶ A. Herman, op. cit., s. 18.

⁴⁷ Czynimy to w następnym podrozdziale niniejszego rozdziału.

⁴⁸ J. Pajestka stwierdza (op. cit., s. 247), iż w obecnych warunkach państwo systematycznie traci swą siłę napędową rozwoju gospodarczego na rzecz ludzi, jednostek, ich przedsiębiorczości i inwencji.

form lub stanów bardziej złożonych i bardziej zróżnicowanych, zasadniczo przekształcających strukturę wewnętrzną tych przedsiębiorstw i sposób ich działania⁴⁹.

3. Stadia rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Zmiany, jakie składają się na rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, są różnorodne, lecz najczęściej przyjmuje się, iż są to zmiany pozytywne. Zwykle ogólne pojęcie rozwoju, w tym także rozwoju przedsiębiorstwa, kojarzy się z czymś dodatnim, korzystnym i postępowym. Tak pojmowany rozwój oznacza wyłącznie ruch w kierunku od gorszego ku lepszemu, od niepożądanego stanu rzeczy do stanów pożądanых i oczekiwanych.

Jednakże takie jednostronne spojrzenie na rozwój przedsiębiorstwa byłoby dużym uproszczeniem. Okazuje się bowiem, iż zmiany, jakie wywołuje rozwój, nie należą zawsze do zmian ocenianych dodatnio. Na pewno do takich zmian nie można zaliczyć:

1) wzrostu rozmiarów produkcji, który wymaga większego przyrostu kosztów własnych niż produkcji; uzyskany w ten sposób przyrost każdej dodatkowej jednostki produkcji zmniejsza zysk przedsiębiorstwa i hamuje jego rozwój;

2) zwiększenia wielkości produkcji takich wyrobów, które z punktu widzenia potrzeb odbiorców są niepożądane; odbiorcy mogą nawet dokonywać zakupu tych wyrobów, jeśli rynek nie stwarza możliwości wyboru zakupu wyrobów konkurencyjnych, a są one niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb, jednak zakup takich wyrobów nie stwarza satysfakcji odbiorcom, czyli obniża ich poziom zaspokojenia potrzeb;

3) wzrostu produkcji odnoszącego się do stałego i bardzo wąskiego asortymentu wyrobów – taki wzrost produkcji może zagrażać przyszłości przedsiębiorstwa w wypadku szybkiej zmiany potrzeb odbiorców, czego wykluczyć nie można w dynamicznym otoczeniu.

Śluszne jest zatem stwierdzenie B. Minca, który jest zdania, że w obrębie rozwoju należy wyróżnić i postęp, i regres⁵⁰. Należy tu dodać również, że rozwój przedsiębiorstwa w określonym przedziale czasu może nie przynieść żadnych rezultatów. Tak więc w zależności od stopnia natężenia charakteru zmian właściwych procesom rozwoju można wyróżnić trzy zasadnicze jego stadia. Są to: postęp, regres i stagnacja.

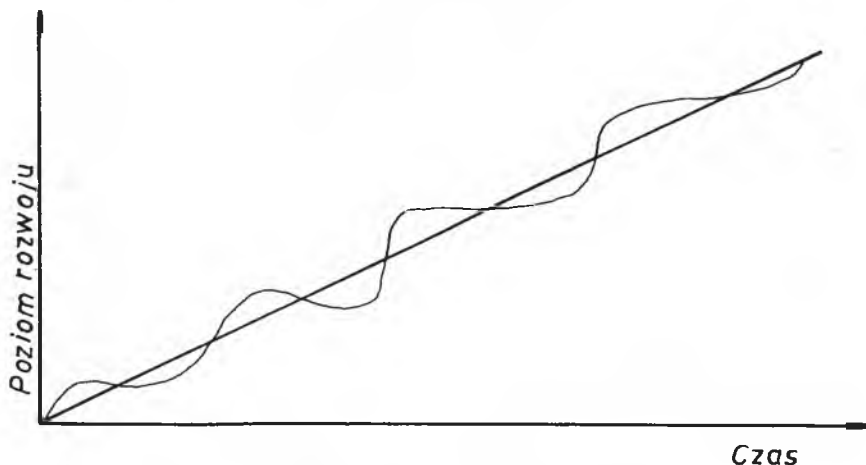
Na rozwój przedsiębiorstwa składają się więc zmiany pozytywne i oczekiwane, ale również zmiany o charakterze negatywnym. Powyższa struktura zmian wypływa niejako z samej istoty rozwoju, który, jak już stwierdziliśmy,

⁴⁹ Zdaniem J. Szczepańskiego (*Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963, s. 204), system rozwija się wówczas, gdy zmiany w nim zachodzące prowadzą do zróżnicowania i wzbogacania jego elementów składowych i zachodzących między nimi stosunków.

⁵⁰ B. Minc, *Zarys systemu ekonomii politycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 542.

powstaje na zasadzie ścierania się jedności przeciwieństw. Dlatego sztuka kierowania rozwojem przedsiębiorstwa polega z jednej strony na przedłużaniu zmian pozytywnych i pożądaných, a z drugiej strony na skracaniu lub eliminowaniu zmian negatywnych.

Dla rozwoju przedsiębiorstwa, tak zresztą jak dla każdego rozwoju, charakterystyczna jest pewna fluktuacja zmian, ponieważ rozwój nie jest zjawiskiem prostoliniowym, lecz zjawiskiem z wieloma nikiędy meandrami. Zatem ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa zawsze bardziej lub mniej odbiega od prostolinięnego trendu. Graficznie obrazuje to rysunek 1.



Rys. 1. Ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 można zauważyć, że ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa nie pokrywa się całkowicie z trendem, ale im bardziej się od niego oddala, tym rozwój przedsiębiorstwa jest wolniejszy, ponieważ droga rozwoju jest dłuższa. Jednakże owego zbaczania, a nawet zawracania z prostolinięnej drogi rozwoju nie można ocenić jednoznacznie negatywnie. Każdy rozwój związany jest z wysiłkiem, który często trudno jest wykonać bez odpoczynku. Tak jak pod stromą górę wchodzi się zazwyczaj serpentynami, tak i przedsiębiorstwo kolejne szczeble swojego rozwoju pokonuje posuwając się mniej lub bardziej okrężną drogą, stosownie do wysiłku, jaki musi wykonać.

Spośród wyodrębnionych stadiów rozwoju do najbardziej pożądaných i oczekiwanych należy postęp. Kategoria postępu oznacza, że mamy do czynienia z takimi zmianami, które charakteryzuje nie jakiś dowolny kierunek, lecz kierunek, który można określić jako przechodzenie od form niższych do wyższych, od mniej doskonałych do bardziej doskonałych. Postęp w sensie ogólnym oznacza więc korzystne zmiany określonych zjawisk w czasie.

Pogląd taki reprezentuje wielu autorów. Na przykład zdaniem K. Wandelta postęp oznacza krok naprzód, zmianę stanu dotychczasowego do stanu

nowego, doskonalszego⁵¹. Z kolci J. Such uważa, że „postęp to zmiana progresywna, stanowiąca przejście od szczebli niższych do wyższych. Jest on sprzężony z rosnącą złożonością i uporządkowaniem struktury i funkcji ewolucyjnego układu, ze zwiększającym się zróżnicowaniem jego składu, postępującą organizacją oraz integracją układu”⁵². Z określenia J. Sucha wynika, że ujmuje on postęp znacznie szerzej od K. Wandelta, mimo że rozpatruje go na tle określonego układu. J. Such do postępu zalicza także wzrost złożoności i zróżnicowania samego układu, wzbogacenia jego funkcji w stosunku do realizowanych dotychczas. Tym samym postępowi nadaje on wiele cech jakościowych i strukturalnych.

Aby ustalić, czy przedsiębiorstwo osiągnęło postęp czy nie, trzeba określić kryteria oceny oraz dokonać wyboru podstawy porównania. Trudność oceny postępu polega na tym, iż nie ma jednego, uniwersalnego zbioru kryteriów postępowości zmian ani też nie ma jednej podstawy odniesienia⁵³. Ponadto kryteria, jakie istnieją, odnoszą się do określonego wycinka czasowego, po upływie którego stają się mało przydatne do oceny postępu ze względu na utratę swej aktualności. Dlatego ocena postępu nie może być oceną precyzyjną w dłuższym przedziale czasowym, ponieważ sam postęp jest kategorią względną.

W odniesieniu do istoty postępu T. Kotarbiński zauważa, iż pewne jego wartości ważne i wysoko cenione przemijają wraz z upływem czasu, natomiast w ich miejsce pojawiają się wartości nowe. Dlatego postęp ma tę cechę, że z jednej strony zyskuje nowe wartości, a z drugiej niektóre wartości z czasem traci⁵⁴. Tak więc to, co było postępowe kiedyś (wyroby, technologie, metody, organizacja), dziś może już tego atrybutu nie mieć.

Podobne trudności związane są również z wyborem odpowiedniej podstawy odniesienia postępowości zmian. Podstaw takich może być kilka. Nie jest więc obojętne, do czego będziemy przyrównywać sukcesy przedsiębiorstwa: czy do wyników uzyskanych w okresie minionym czy do zamierzeń ujętych w planie, czy też do rezultatów innych przedsiębiorstw, przodujących w danej dziedzinie lub przedsiębiorstw przeciętnych. W zależności od przyjętej podstawy odniesienia osiągnięcia przedsiębiorstwa mogą wskazywać na większy lub mniejszy postęp.

Dostrzegając powyższe trudności związane z oceną postępowości zmian J. Szczepański proponuje, aby za podstawę odniesienia przyjąć pewien ideał, będący przedmiotem dążeń i aspiracji przedsiębiorstwa. „Jeżeli rozwój zachodzący w jakimś systemie – stwierdza J. Szczepański – zbliża go do określonego ideału ocenianego pozytywnie, wtedy mówimy, że rozwój ten jest

⁵¹ K. Wandelt, *Studia nad postępowem technicznym i organizacyjnym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1972, s. 20.

⁵² J. Such, *Szkice o dialektyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1986, s. 16.

⁵³ Por. Z. Sadowski, *Postęp społeczno-ekonomiczny i jego mierzenie*, w pracy zbiorowej pod red. J. Lewandowskiego i M. Sochy, *Ekonomia polityczna wobec problemów współczesności*, Książka i Wiedza, Warszawa 1984, s. 11.

⁵⁴ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1973, s. 303.

postępem”⁵⁵. Wydaje się, iż takie ujęcie postępu jest najbardziej właściwe, ponieważ owo kryterium odniesienia pozwala precyzyjniej ocenić postęp w porównaniu z innymi kryteriami. Jeśli tylko przyjmimy i zaakceptujemy ów cel (ideal), to mamy jednoznaczne kryterium, przez pryzmat którego będziemy mogli ocenić dokonujące się zmiany. Z określenia J. Szczepańskiego wynika również, iż postęp następuje w wyniku rozwoju. Bez rozwoju nie ma postępu. Ale postęp jest szczególnym rodzajem rozwoju, ponieważ skupia tylko jego pozytywne elementy i przejawy.

W tym miejscu zasadne jest zwrócenie uwagi na relację rozwoju do postępu, ponieważ bardzo często kategorie te są różnie ujmowane nawet przez tych samych autorów. Na przykład B. Minc raz ujmuje postęp jako fazę rozwoju⁵⁶, natomiast innym razem postęp traktuje jako czynnik rozwoju⁵⁷. Podobne do tego ostatniego ujęcia postępu B. Minca jest stanowisko B. Miszewskiego. Jego zdaniem postęp „to ulepszanie warunków i metod działalności, dzięki którym dokonuje się rozwój”⁵⁸. Naszym zdaniem rozwój jest czynnikiem sprawczym i pierwotnym i to on prowadzi do postępu, a nie odwrotnie.

Całkowicie odmiennie od postępu zabarwienie ma regres. Regresem nazywamy zmiany oceniane negatywnie. Regres jest traktowany jako niepożądany przejaw rozwoju, ponieważ rozwój ten z reguły wyhamowuje. Pomimo negatywnego charakteru zmian zaliczanych do regresu, nie są one zaprzeczeniem rozwoju, lecz jedynie jego fazą przejściową, prowadzącą do zubożenia oraz zaniku niektórych jego elementów i występujących między nimi stosunków⁵⁹.

Stagnacja z kolei jest to takie stadium rozwojowe systemu, w którym w określonym czasie nie dokonały się żadne zmiany ani w elementach systemu, ani w jego stosunkach wewnętrznych i zewnętrznych. Takie spojrzenie na stagnację jest spojrzeniem czysto teoretycznym, ponieważ w praktyce trudno jest sobie wyobrazić sytuację, aby np. w przedsiębiorstwie nie dokonywały się żadne zmiany, nawet w bardzo krótkim okresie. Bardziej realna jest taka sytuacja, w której zmiany wprowadzić występują, ale skutki zmian się wzajemnie znoszą (kompensują). Mówimy wówczas, że działanie takie nie przynosi żadnego rezultatu. Charakterystycznym symptomem rozwoju stagnacyjnego jest brak wyraźnego kierunku zmian. W związku z tym zmiany te nie prowadzą do powstawania nowych i oczekiwanych rezultatów.

Omówione stadia (fazy) rozwoju przedsiębiorstwa przedstawiono graficznie na rysunku 2.

Pomimo odmiennego charakteru wyodrębnionych stadiów rozwoju przedsiębiorstwa są one w jakiejś mierze obecne w każdym rozwoju. Co więcej,

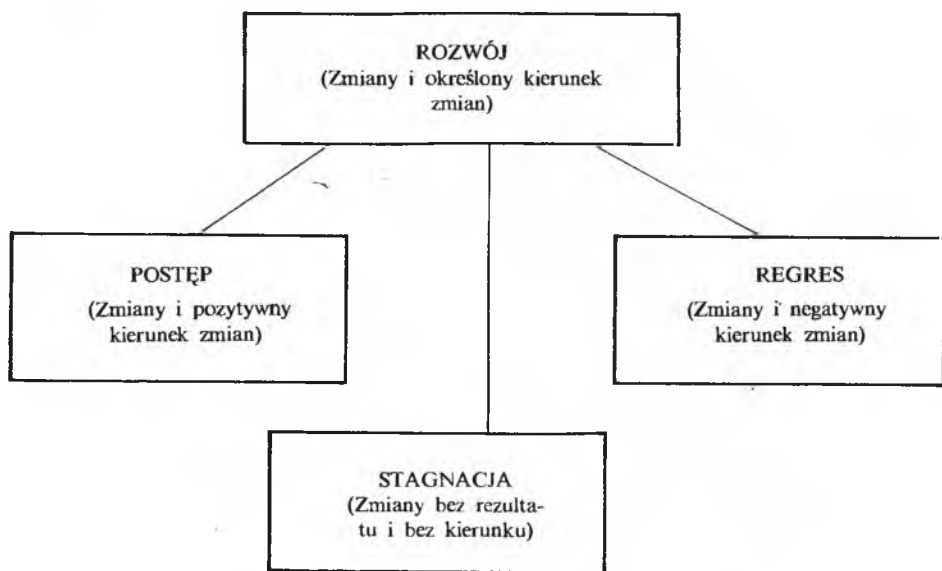
⁵⁵ J. Szczepański, op. cit., s. 205.

⁵⁶ B. Minc, op. cit., s. 542.

⁵⁷ B. Minc, *Postęp ekonomiczny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1961, s. 11.

⁵⁸ B. Miszewski, op. cit., s. 55 oraz tegoż autora, *Postęp ekonomiczny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 18 i 19.

⁵⁹ J. Szczepański, op. cit., s. 204.



Rys. 2. Stadia rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Źródło: opracowanie własne.

między nimi występują określone powiązania i współzależności. Dzieje się tak zapewne dlatego, iż żaden rozwój nie jest rozwojem liniowym, a więc nie jest wyłącznie równoznaczny z postępowaniem. Stąd występuje w nim i postęp, i regres, i stagnacja. Regres, jak już stwierdziliśmy, wyhamowuje rozwój. Z tego względu jest przejawem niepożądanym. Z drugiej jednak strony, biorąc pod uwagę dialektyczny charakter procesów rozwoju, należy stwierdzić, iż bez regresu nie jest możliwy rozwój, ponieważ regres bardzo często wymusza rozwój.

Uwzględniając powyższe sprzężenie zwrotne należy stwierdzić, iż każdy rozwój dokonuje się przez regres, a ściślej przez jego przewyciężanie. Regres jest więc immanentnym elementem wszystkich procesów rozwojowych. Jest on również nieodłącznym elementem postępu, każdy bowiem postęp zawiera jakiś element regresu. Jak słusznie zauważa A. Herman, postęp w czystej postaci nigdy nie występuje⁶⁰.

W porównaniu z regresem stagnacja wydaje się mniej niekorzystnym stadium rozwojowym przedsiębiorstwa. Ale z dwójga złego niekiedy mniejszym złem okazuje się regres niż stagnacja. Objawy regresu są bardziej widoczne, stąd szybkość i skuteczność zastosowanych działań naprawczych może być zdecydowanie silniejsza. Stagnacja, nie zawierając alarmujących przejawów destrukcyjnych, często usypia kierownictwo i załogę przedsiębiorstwa, prowadząc w ten sposób do jego długotrwałego zastoju. Ale i stagnacji nie można ujmować w znaczeniu całkowicie przeciwnym postępowi. Nowe technologie i nowe rozwiązania organizacyjne są często realizowane i wpro-

⁶⁰ A. Herman, op. cit., s. 22.

dzane w przedsiębiorstwie przy jeszcze starej mentalności dużej części jego załogi, które przekształcają się dopiero po pewnym czasie. W każdym postępie występują więc ślady stagnacji.

Wyodrębnione stadia rozwoju mają czysto modelowy charakter. W rzeczywistości bowiem rzadko występuje taka sytuacja, w której mamy do czynienia wyłącznie ze zmianami charakteryzującymi się postępowaniem lub regresem. Z reguły w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych występują jednocześnie zmiany o charakterze postępu, stagnacji i regresu. W jednej dziedzinie może wystąpić postęp, w innej z kolei – regres. W niektórych dziedzinach zmiany mogą w ogóle nie wystąpić w rozpatrywanym czasie. Aby więc ustalić, czy mamy do czynienia z postępowaniem, regresem czy stagnacją, należy dokonać globalnego zsumowania wszystkich zmian i określić, które z nich dominują i jaki mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

O rozwoju przedsiębiorstwa w stadium postępu można mówić wówczas, gdy występuje przewaga zmian i skutków (planowanych i nie planowanych) ocenianych pozytywnie nad zmianami i skutkami ocenianymi negatywnie. W sytuacji odwrotnej, kiedy będziemy mieli do czynienia z przewagą zmian i skutków ocenianych negatywnie nad zmianami i skutkami ocenianymi pozytywnie, rozwój przedsiębiorstwa znajduje się w stadium regresu⁶¹. Przewaga regresu nad postępowaniem może doprowadzić przedsiębiorstwo przemysłowe do rozkładu i upadku. Rozkład przedsiębiorstwa jest zaprzeczeniem jego rozwoju⁶².

Należy zaznaczyć, iż omówione stadia rozwoju przedsiębiorstwa nie układają się w uporządkowanej strukturze cyklu rozwojowego od regresu do postępu lub odwrotnie. Przedsiębiorstwo znajdujące się w stadium regresu może przejść do ożywienia swojej działalności, ale nie jest pewne, czy w globalnej ekonomice osiągnie ono postęp w trakcie swego rozwoju. Może będzie musiało zadowolić się tylko ożywieniem i na skutek nie sprzyjających okoliczności, zwłaszcza zewnętrznych, może ponownie znaleźć się w stadium regresu. Nigdzie nie jest więc powiedziane, że jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w stadium regresu, to czekać je będzie w dalszym etapie rozkwit i postęp. Na pewno one nie wystąpią, jeśli przedsiębiorstwo nie zaangażuje swoich sił i środków w osiągnięcie tych stadiów rozwoju.

Na zakończenie tego fragmentu rozważań chcemy zaznaczyć, iż należy odróżnić stadia rozwoju przedsiębiorstwa od poziomu jego rozwoju. Najogólniej rzecz biorąc, poziom rozwoju może być wysoki, średni i niski. Regres może więc w przedsiębiorstwie wystąpić, kiedy znajduje się ono na wysokim poziomie rozwoju, jak również może przedsiębiorstwo zanotować postęp, będąc na niskim poziomie rozwoju. Na marginesie należy dodać, że łatwiej jest osiągnąć postęp, kiedy poziom rozwoju przedsiębiorstwa jest niski, niż wówczas, kiedy jest on wysoki. Tak więc postęp przedsiębiorstwa będącego na wysokim poziomie swego rozwoju stwarza całkiem inne problemy do roz-

⁶¹ Por. K. Fabiańska, J. Rokita, op. cit., s. 13 i 14.

⁶² Por. E. Maslyk, op. cit., s. 20.

wiązania od tych, jakie występują w przedsiębiorstwie znajdującym się na niskim poziomie rozwoju. Te same więc stadia rozwoju w odniesieniu do różnych poziomów rozwoju mają różną treść i specyfikę.

4. Wzrost a rozwój przedsiębiorstw przemysłowych

Rozpatrując istotę rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, należy usytuować termin rozwoju na tle kategorii wzrostu. Pojęcia bowiem „wzrost” i „rozwój” bywają niekiedy w literaturze fachowej używane zamiennie. Na przykład P. Baran traktuje wzrost lub rozwój ekonomiczny jako przyrost w określonym czasie produkcji dóbr materialnych per capita⁶³. Również niekiedy w praktyce pojęcia wzrostu i rozwoju są zawężone do sfery produkcji. Mówi się, iż te przedsiębiorstwa rozwijają się dynamicznie, które szybko zwiększają swoją produkcję. Natomiast w tych przedsiębiorstwach, w których nie ma odpowiedniego przyrostu produkcji, nie ma również rozwoju. Wydaje się, iż zaakceptowanie w pełni takiego twierdzenia byłoby dużym uproszczeniem, ponieważ tak jak ogólnego pojęcia rozwoju nie należy traktować jako synonimu pojęcia wzrostu, tak i rozwoju przedsiębiorstwa nie można utożsamiać wyłącznie z jego wzrostem, w tym zwłaszcza ze wzrostem jego wyników produkcyjnych.

Ogólne pojęcia wzrostu i rozwoju choć są pojęciami zbliżonymi, to jednak nie są pojęciami identycznymi. Większość autorów uważa, iż rozróżnienie tych pojęć jest celowe, teoretycznie poprawne, a przede wszystkim konieczne z punktu widzenia potrzeb badawczych. Przez pojęcie wzrostu rozumie się najczęściej dodatnie zmiany ilościowe w przebiegu różnych zjawisk przyrodniczych, społecznych czy gospodarczych. Rozwój natomiast kojarzony jest nie tylko ze zmianami ilościowymi, lecz także ze zmianami strukturalnymi i jakościowymi, jakie następują najczęściej w wyniku zmian ilościowych⁶⁴.

Różnice pomiędzy wzrostem a rozwojem są bardziej widoczne, jeśli określimy dziedzinę, na tle której różnice te chcemy zidentyfikować. Jeśli za przedmiot rozważań przyjmimy działalność gospodarczą, to należy stwierdzić, że zainteresowania wzrostem i rozwojem gospodarczym mają długą historię, ponieważ sięgają początków myśli ekonomicznej⁶⁵. Współcześni teoretycy ekonomii najczęściej przez wzrost gospodarczy rozumieją ilościowe zwiększenie się dóbr i usług danego kraju w określonym czasie⁶⁶. Zdaniem

⁶³ P. Baran, *Ekonomia polityczna wzrostu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958, s. 21.

⁶⁴ Por. A. M. Miklin, *Problema rozwitija w sowriemiennoj marksistskoj filozofii*, Woprosy Filozofii 1980, nr 1, s. 34.

⁶⁵ Poglądy na temat wzrostu i rozwoju w historii myśli ekonomicznej przedstawili m. in. Cz. Strzeszewski (*Integralny rozwój gospodarczy*, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych, Warszawa 1976, s. 7-63) i J. Żebro (*Próba określenia istoty rozwoju ekonomicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, 1983, s. 11-44).

⁶⁶ Por. np.: M. Nasilowski, *Analiza czynników rozwoju gospodarczego PRL*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974, s. 15-24; *O teoriach rozwoju współczesnego*

I. Timofiejuka, „wzrost gospodarczy jest procesem powiększania strumienia materialnych dóbr i usług, czyli procesem powiększania rozmiarów produkcji społecznej”⁶⁷. Z kolei F. Perroux uważa, iż wzrost jest stałym powiększaniem podczas jednego lub wielu okresów pewnego wskaźnika gospodarczego⁶⁸. Takim wskaźnikiem często proponowanym do oceny wzrostu gospodarczego, oprócz wielkości produkcji, jest produkt globalny i dochód narodowy. Wskaźniki te, poza wielkościami absolutnymi, są często ujmowane w przeliczeniu na głowę jednego mieszkańca, a więc uwzględniają również liczbę ludności danego kraju i jej zmiany w czasie.

Wzrost gospodarczy stanowi materialną podstawę bardziej złożonego procesu, jakim jest rozwój gospodarczy. „W przeciwieństwie do wzrostu – pisze Cz. Strzeszewski – który odnosi się zazwyczaj do pojedynczego, ściśle określonego zjawiska, do zwiększania się jednej tylko wielkości gospodarczej – rozwój, to zwiększanie wielu wskaźników życia gospodarczego, a nawet parametrów pozagospodarczych”⁶⁹. Cenne w określeniu Cz. Strzeszewskiego jest zwrócenie uwagi na elementy pozagospodarcze w rozwoju gospodarczym. Rozwój gospodarczy wymaga więc przemian społecznych, politycznych, kulturalnych, moralnych itp. Stąd rozwój gospodarczy jest niekiedy rozpatrywany jako rozwój społeczno-gospodarczy⁷⁰. Celem rozwoju gospodarczego – zdaniem C. Clarka – jest wzrost dobrobytu społecznego⁷¹. Dlatego najlepszą miarą rozwoju gospodarczego danego kraju jest standard życiowy jego obywateli⁷².

Z przytoczonych poglądów różnych autorów wynika, że rozwój gospodarczy jest zjawiskiem bardziej złożonym od wzrostu gospodarczego. Jest również pojęciem szerszym, ponieważ obejmuje swoim zasięgiem większy wymiar zjawisk nie tylko ilościowych, lecz także jakościowych. Z tego względu ocena rozwoju gospodarczego jest bardziej złożona od oceny wzrostu gospodarczego. Wymaga przyjęcia szerszego zestawu wskaźników⁷³ i bardziej rozbudowanych

kapitalizmu, praca zbiorowa pod red. M. Nasilowskiego, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978, s. 42-49; M. Kalecki, *Zarys teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968, s. 11-14; A. Krawczewski, *Współczesne teorie rozwoju i funkcjonowania systemów gospodarczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 66-75; J. Beksiak, *Wzrost gospodarczy i niepodzielność inwestycji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 9-23.

⁶⁷ I. Timofiejuk, *Mierniki wzrostu gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973, s. 9 i 10.

⁶⁸ F. Perroux, *Idea postępu wobec nauk ekonomicznych obecnego okresu*, w: *Ekonomia wobec potrzeb ludzkich*, Paryż 1961, s. 83.

⁶⁹ Cz. Strzeszewski, op. cit., s. 64.

⁷⁰ T. Obrębski, *O istocie rozwoju społeczno-gospodarczego*, *Ekonomista* 1975, nr 6, s. 1241-1259.

⁷¹ C. Clark, *The Conditions of Economic Progress*, London 1940, s. 1.

⁷² Wraz z rozwojem ekonomicznym zwiększają się możliwości ludzkie w zakresie zaspokojenia potrzeb, stwierdza J. Żebrok (op. cit., s. 63).

⁷³ W. Kossow, *Pokazатели rosta i razvitija ekonomiki*, *Woprosy Ekonomiki* 1975, nr 12, s. 34-35.

kryteriów oceny, uwzględniających różne aspekty problemowe, w ujęciu czasowym oraz przestrzennym.

Po przedstawieniu ogólnych kategorii wzrostu i rozwoju oraz ich syntetycznego ujęcia w działalności gospodarczej, możemy przejść do rozpatrzenia istoty wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Idzie przede wszystkim o stwierdzenie, czy wzrost i rozwój przedsiębiorstwa pozostaje w związku z makroekonomicznymi procesami wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz czy pomiędzy wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa występują istotne różnice czy też te pojęcia można traktować jako synonimy.

W odniesieniu do pierwszej z wymienionych kwestii uważamy, iż wzrost i rozwój przedsiębiorstwa są zależne od wzrostu i rozwoju gospodarczego, przy czym zależność ta jest całkowicie odmienna w gospodarce nakazowo-rozdzielczej i w gospodarce rynkowej. W systemie nakazowo-rozdzielczym wzrost i rozwój przedsiębiorstwa były ściśle podporządkowane strategii wzrostu i rozwoju całej gospodarki. Dlatego uważano, że wzrost przedsiębiorstwa był po prostu rezultatem wzrostu gospodarczego⁷⁴. Natomiast w gospodarce rynkowej każde przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność na własny rachunek i własne ryzyko. Oznacza to, iż kierunki tej działalności nie są wypadkową odgórnych decyzji podejmowanych poza przedsiębiorstwem, lecz oparte są na własnej strategii rozwoju. Cele przedsiębiorstwa są więc wynikiem jego autonomicznych decyzji, a wzrost i rozwój gospodarki jest funkcją wzrostu i rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw, a nie odwrotnie⁷⁵. Rozwój gospodarki oparty jest na zasadzie współprzyczyniania się części do powodzenia całości.

W gospodarce rynkowej wzrost i rozwój przedsiębiorstwa wynikają więc z własnych, wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo kształtuje swoją wielkość niezależnie od procesów występujących w całej gospodarce narodowej. Tak więc zależności pomiędzy rozpatrywanymi procesami w skali makro i mikro są o wiele luźniejsze niż ma to miejsce w gospodarce nakazowo-rozdzielczej⁷⁶. Co więcej uważamy, że pomiędzy makroekonomicznymi procesami wzrostu i rozwoju gospodarczego a ich ujęciami mikro w skali przedsiębiorstwa mogą zachodzić istotne rozbieżności. Wzrost przedsiębiorstwa może następować, kiedy gospodarka znajduje się w kryzysie oraz rozwój gospodarki może powodować regres, stagnację lub upadek przedsiębiorstwa, co w gospodarce nakazowo-rozdzielczej było raczej wykluczone. Przedsiębiorstwa funkcjonowały w komforcie wiecznego bytu i nie zagrażała im upadłość.

⁷⁴ Cele przedsiębiorstwa były podporządkowane celowi naczelnemu całej gospodarki narodowej. Zależność tę O. Lange ujął w postaci tzw. hierarchicznej struktury celów (*Ekonomia polityczna*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963, s. 201).

⁷⁵ Por. T. Kierczyński, *Cele przedsiębiorstw a cele gospodarki narodowej*, Wektory 1985, nr 8, s. 29 i 30.

⁷⁶ Por. K. Kapa, J. Różański, *Możliwości i sposoby kojarzenia interesów ogólnogospodarczych z interesami przedsiębiorstwa*, w: *Strategia przedsiębiorstwa i jego pozycja w gospodarce narodowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1990, s. 28.

O wiele bardziej złożona jest odpowiedź na drugie z wymienionych pytań, odnoszące się do istotnych różnic pomiędzy wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa. Pomimo coraz obszerniejszego piśmiennictwa na ten temat pojęcia wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa nie są jeszcze w literaturze światowej ostatecznie sprecyzowane, co utrudnia określenie zasadniczych różnic pomiędzy tymi pojęciami⁷⁷. Najczęściej przez wzrost przedsiębiorstwa rozumie się pozytywną, ilościową, a więc wymierną, zmianę wielkości przedsiębiorstwa. Natomiast pojęciu rozwoju przedsiębiorstwa nadaje się zwykle szerszy wymiar. Obejmuje on swoim zakresem nie tylko zmiany pozytywne i wymierne, lecz również zmiany negatywne oraz trudno wymierne. Uważamy jednak, iż kategorie te wymagają bardziej wnikliwego naświetlenia, aby na tej podstawie można było precyzyjnie określić ich istotę oraz wykazać zasadnicze różnice, jakie między nimi występują.

Wzrost przedsiębiorstwa jest jego wewnętrznym, naturalnym procesem. Rozpoczyna go moment powstania (narodzin) przedsiębiorstwa. Ma on więc pewne konotacje biologiczne, ponieważ następstwem wzrostu przedsiębiorstwa jest stale powiększanie jego wielkości. Przejawem wzrostu przedsiębiorstwa są wymierne wielkości materialne i niematerialne. Przykładem wielkości materialnych jest potencjał techniczny, jego zdolności produkcyjne, liczba jednostek organizacyjnych itd. Niematerialnym wyrazem wzrostu przedsiębiorstwa jest liczba jego pracowników⁷⁸.

Wzrost przedsiębiorstwa kojarzy się z pewnym procesem i z rezultatem owego procesu. Należy więc rozróżnić proces wzrostu i stan wzrostu przed-

⁷⁷ Początkowo wzrost przedsiębiorstwa był utożsamiany z jego rozwojem. Obecnie pojęcia te są coraz częściej traktowane jako odrębne kategorie. Również w naszej literaturze mikroekonomicznej najpierw mówiło się o wzroście przedsiębiorstwa, a nie o jego rozwoju. Po raz pierwszy terminu „strategia wzrostu” w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych w literaturze krajowej użył J. Kwejt (*Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstw przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1968, s. 231-237). Problemowi wzrostu przedsiębiorstw poświęcono również w 1978 r. konferencję naukową (por. *Strategiczne problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Folia Oeconomica, nr 25, 1982).

Zafascynowanie wzrostem przedsiębiorstw wiązało się zapewne w latach siedemdziesiątych z szybkim tempem inwestowania w naszej gospodarce, dzięki któremu możliwa była rozbudowa i budowa wielu przedsiębiorstw. Wzrost przedsiębiorstw próbowano również osiągać za pomocą procesów integracyjnych. Większość tych procesów miała jednak ilościowy charakter i chyba słusznie mówiono wówczas o wzroście przedsiębiorstw, a nie o ich rozwoju. Por. H. Mreła, *Integracja organizacyjna przemysłu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 59-147; J. Kortan, *Formy integracji przedsiębiorstw przemysłowych*, w pracy zbiorowej pod red. J. Kortana, *Funkcje i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 15-60; W. Gabrusewicz, *Charakter integracji przedsiębiorstw przemysłowych, jej przesłanki i formy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, z. 79, 1978, s. 5-29.

⁷⁸ Mierników charakteryzujących wzrost przedsiębiorstwa może być wiele. Fachowe czasopisma, publikujące listy największych przedsiębiorstw, dostarczają różnych przykładów w tym zakresie. Wydaje się jednak, iż o doborze konkretnego miernika powinien decydować cel badania. Dlatego trudno określić, który z tych mierników jest najlepszy, ponieważ nie ma miernika uniwersalnego.

siębiorstwa. Charakterystyczne jest, iż jeśli patrzymy na wielkość przedsiębiorstwa, to w pierwszej kolejności interesuje nas ów stan, a nie sam proces. Możemy więc powiedzieć, iż wyrazem wzrostu przedsiębiorstwa jest wymierny stan jego wielkości.

Jeżeli na wzrost przedsiębiorstwa patrzymy jak na pewien proces biologiczny, to wzrost kojarzy się głównie z pozytywnymi zmianami jego wielkości⁷⁹, z systematycznym powiększaniem się potencjału przedsiębiorstwa i z przechodzeniem przedsiębiorstwa do coraz wyższej klasy wielkości. Jednakże w odniesieniu do przedsiębiorstwa ten, niejako naturalny, cykl wzrostu może być zachwiany. Dlatego uważamy, iż nie można również wykluczyć wzrostu zerowego, a nawet ujemnego⁸⁰.

Dla uchwycenia kierunku wzrostu przedsiębiorstwa niezbędne jest porównanie stanów końcowych i początkowych tych wielkości, które wyznaczają wzrost przedsiębiorstwa. Jeśli ich stan końcowy jest wyższy od stanu początkowego, to mamy do czynienia ze wzrostem dodatnim. Jeśli stany tych wielkości są sobie równe, to możemy powiedzieć, iż wzrost przedsiębiorstwa jest zerowy, ponieważ cechuje go stagnacja. Natomiast jeśli stany końcowe, wyznaczające wielkość przedsiębiorstwa, będą niższe od ich stanów początkowych, to mamy do czynienia ze wzrostem ujemnym. W tym ostatnim wypadku wystąpił proces kurczenia się przedsiębiorstwa, który może doprowadzić do jego upadłości. Tak więc wzrost przedsiębiorstwa, podobnie jak i jego rozwój, może być dodatni i ujemny. Kierunek zmian nie jest więc cechą wyróżniającą obie te kategorie.

Wyróżnika kategorii wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa należy więc poszukiwać nie w kierunkach dokonywanych zmian, lecz w ich charakterze. Przyłączamy się zatem do poglądu tych autorów, którzy wzrost przedsiębiorstwa kojarzą głównie ze zmianami ilościowymi, natomiast rozwój przedsiębiorstwa upatrują nie tylko i nie tyle w zmianach ilościowych, lecz przede wszystkim w zmianach jakościowych. Rozwój przedsiębiorstwa może nastąpić nawet wtedy, kiedy przedsiębiorstwo nie zwiększa ani wielkości produkcji, ani liczby pracowników. Co więcej uważamy, że rozwój przedsiębiorstwa może mieć również miejsce wówczas, kiedy wystąpi spadek wielkości produkcji i zmniejszy się liczba pracowników. Dla istoty rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego charakterystyczne jest bowiem nie tyle zwiększanie produkcji dotychczasowych wyrobów, co wprowadzenie zmian umożliwiających podjęcie produkcji nowych wyrobów, aby w ten sposób osiągnąć wyższą ich jakość, polepszyć dzięki temu wyniki swego działania, a także sprostać nowym

⁷⁹ Według J. Kortana (*Strategie rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego w gospodarce socjalistycznej*, w pracy zbiorowej pod red. W. Kulpy, *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa w gospodarce planowanej centralnie i gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1986, s. 41), „wzrost przedsiębiorstwa wyraża się długofalową pozytywną zmianą jego wielkości”.

⁸⁰ Taki pogląd w nowszym opracowaniu zaprezentował także J. Kortan (*Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, s. 39-42).

potrzebom społecznym. Można więc stwierdzić, że kiedy przedsiębiorstwo przemysłowe rozważa problemy swojego wzrostu, wtedy najczęściej dąży do zwiększania rozmiarów dotychczasowej produkcji, natomiast rozwiązując problemy rozwoju, zmierza do osiągnięcia czegoś więcej, a więc wyższego poziomu jakości produkcji, poprawy funkcjonalności produkowanych wyrobów, wprowadzenia na rynek nowych wyrobów, obniżki kosztów własnych itp. Dlatego w rozwoju przedsiębiorstwa nie można wykluczyć celowego i okresowego zmniejszania wolumenu dotychczas wytwarzanych wyrobów po to, aby dokonać istotnej poprawy ich walorów jakościowych, gwarantujących możliwości wzrostu sprzedaży i osiągnięcie lepszych wyników finansowych w przyszłości.

„Rozwój – jak pisze J. Schumpeter – polega przede wszystkim na wykorzystaniu istniejących zasobów w sposób odmienny, na wytworzeniu za ich pomocą nowych produktów bez względu na to, czy zasoby te rosną, czy nie”⁸¹. Można na tej podstawie stwierdzić, że rozwój przedsiębiorstwa, w ujęciu J. Schumpetera, jest przede wszystkim nową kombinacją czynników produkcji, w rezultacie której następuje:

- 1) wprowadzenie nowego wyrobu na rynek,
- 2) opracowanie i wdrożenie nowej technologii produkcji,
- 3) wejście na nowe rynki zbytu,
- 4) pozyskanie nowych źródeł zaopatrzenia materiałowego,
- 5) przeprowadzenie zmian organizacyjnych⁸².

Z powyższego wynika, że zarówno wzrost, jak i rozwój przedsiębiorstwa mogą mieć ten sam kierunek zmian. Przy czym wzrost następuje w wyniku zmian realizowanych w dotychczasowym systemie wartości przedsiębiorstwa, natomiast rozwój prowadzi do ukształtowania nowej hierarchii celów przedsiębiorstwa tak w zakresie relacji wewnętrznych, jak i w obszarze stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem. Tak więc głównym wyróżnikiem wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa jest zakres i charakter zmian będący ich podstawą. Rozwój przedsiębiorstwa to przede wszystkim głębokie i szerokie zmiany jakościowe, wykraczające poza dotychczasowy, tradycyjny zakres działań przedsiębiorstwa. Rozwój to wielka innowacja przedsiębiorstwa, prowadząca do zasadniczych przeobrażeń jego wnętrza oraz położenia przedsiębiorstwa w otoczeniu. Natomiast wzrost przedsiębiorstwa to kontynuowanie dotychczasowej działalności w jej obecnej strukturze i kierunkach⁸³. Wzrost, w odróżnieniu od rozwoju, opiera się głównie na zmianach ilościowych.

Kojarzenie wzrostu przedsiębiorstwa wyłącznie ze zmianami ilościowymi, a jego rozwoju ze zmianami jakościowymi jest także pewnym uproszczeniem. W rzeczywistości bowiem nigdy nie występują zmiany ilościowe w oderwaniu

⁸¹ J. Schumpeter, op. cit., s. 107.

⁸² Ibidem, s. 104.

⁸³ Niektórzy autorzy uważają, że i wzrost przedsiębiorstwa może oznaczać zmianę technologii produkcji, dotychczasowych metod pracy i systemów kierowania (por. E. Maslyk, op. cit., s. 30). Uważamy jednak, iż nie jest to zasadnicza cecha wzrostu przedsiębiorstwa przemysłowego.

od zmian jakościowych. Dlatego wzrost może być czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ narastanie zmian ilościowych często pociąga za sobą zmiany jakościowe.

Rozwój przedsiębiorstwa jest zjawiskiem złożonym. O ile jego wzrost odnosi się zazwyczaj do pojedynczego, ściśle określonego zjawiska, np. wzrostu produkcji, zatrudnienia, kosztów własnych, to rozwój obejmuje najczęściej jednoczesne zmiany wielu wskaźników charakteryzujących działalność przedsiębiorstwa⁸⁴. Atrybutem rozwoju przedsiębiorstwa jest więc kompleksowość. Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa jest zatem czymś szerszym od pojęcia wzrostu.

Istotę rozwoju przedsiębiorstwa należy ponadto kojarzyć z pewną całością, wszechstronnością i proporcjonalnością zmian poszczególnych elementów ekonomiki przedsiębiorstwa. Dlatego rozwój w istocie swojej powinien być traktowany jako rozwój integralny, jako sprzężone zmiany wszystkich czynników przedsiębiorstwa⁸⁵. Dla istoty rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego charakterystyczne są więc zharmonizowane zmiany większości podstawowych elementów ekonomiki przedsiębiorstwa, w ich wzajemnej współzależności i powiązaniu. Jeżeli ulepszymy tylko jeden fragment działania przedsiębiorstwa i to w sposób rażąco odbiegający od poziomu pozostałych dziedzin jego działalności, to te wycinkowe zmiany mogą stać się nawet hamulcem rozwoju przedsiębiorstwa, czynnikiem zakłócającym pracę całości, a już co najmniej zmiany te w niczym mogą nie poprawić aktualnego położenia przedsiębiorstwa⁸⁶.

Rozwój przedsiębiorstwa jest wprawdzie związany z celowym i stałym wytrącaniem przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego fragmentów ze stanu równowagi, lecz owo wytrącanie nie może być aż takie, aby uniemożliwiało przedsiębiorstwu odzyskanie owej równowagi i to na możliwie wyższym poziomie⁸⁷. W przeciwnym wypadku może powstać sytuacja nazwana przez T. Kotarbińskiego „paradoksem postępu”, polegająca na zbyt szybkim usprawnianiu części, które mogą szkodzić całości⁸⁸.

Z przytoczonych wyżej poglądów wynika, że stosunek wzrostu i rozwoju do równowagi przedsiębiorstwa jest odmienny. O ile wzrost poprzez odcin-

⁸⁴ Por. W. Kossow, op. cit., s. 36-40.

⁸⁵ Koncepcja rozwoju zrównoważonego (integralnego) jest koncepcją świeżą. Powstała ona po drugiej wojnie światowej i w zasadzie odnosi się do gospodarki jako całości. Ma więc wymiar makroekonomiczny. Charakterystyczne jest jednak, że pierwszą wersję zrównoważonego rozwoju wysunął P. Rosenstein-Rodan w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Stwierdził on, że pojedyncze przedsiębiorstwo o wysokim poziomie techniki nie może się utrzymać w kraju zacofanym gospodarczo z powodu niedostatecznego rynku zbytu. Dlatego potrzeba jest wielu przedsiębiorstw wytwarzających różnego rodzaju produkty. Różne koncepcje integralnego rozwoju i ich twórców szeroko omawia Cz. Strzeszewski (*Integralny rozwój*, s. 40-77).

⁸⁶ Por. P. F. Drucker, *Potentials of Management Science*, Harvard Business Review, styczeń-luty 1959, s. 94.

⁸⁷ Por. Cz. Sikorski, *Równowaga organizacyjna a rozwój organizacji*, Problemy Organizacji 1983, nr 2, s. 97.

⁸⁸ T. Kotarbiński, op. cit., s. 305.

kowe zmiany prowadzi często przedsiębiorstwo do nierównowagi⁸⁹, o tyle symptomem rozwoju przedsiębiorstwa jest równowaga, zarówno równowaga wewnętrzna, jak również jego równowaga z otoczeniem. Zatem rozwijające się przedsiębiorstwo to takie przedsiębiorstwo, które potrafi dokonywać systematycznych, skoordynowanych zmian w globalnym wymiarze wewnętrznym, jak również wymiarze zewnętrznym.

Rozwój przedsiębiorstwa, pomimo swego globalnego wymiaru, jest zjawiskiem mniej uchwytnym od symptomów wzrostu. Wzrost przedsiębiorstwa jest czymś pierwotnym w stosunku do rozwoju. Tworzy niezbędne warunki do tego, aby mógł wystąpić rozwój. Przejawy wzrostu są więc szybciej dostrzegalne, ponieważ łatwiej poddają się pomiarom. Natomiast rozwój przedsiębiorstwa jest związany z wysiłkiem przedsiębiorstwa, który nie zawsze jest natychmiast uchwytny. Dlatego ocena rozwoju przedsiębiorstwa jest bardziej złożona niż ocena wzrostu przedsiębiorstwa. Zmusza do korzystania z wielu narzędzi badawczych, pozwalających uchwycić nie tylko zmiany ilościowe, ale przede wszystkim zmiany jakościowe, zarówno odnoszące się do samego przedsiębiorstwa, jak również do jego pozycji w otoczeniu.

5. Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych w wymiarze przestrzennym

Są dwa główne problemy rozwoju przedsiębiorstwa w wymiarze przestrzennym. Pierwszy wymiar dotyczy przyjęcia otoczenia jako podstawy odniesienia oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Drugi wymiar sprowadza się zaś do rozpatrzenia symbiozy przedsiębiorstwa z otoczeniem w procesie jego rozwoju. Wydaje się, iż te dwa problemy w sposób znaczący uzupełniają dotychczasowe nasze wywody na temat istoty rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego celowe jest ich rozpatrzenie.

Jak już stwierdziliśmy, każdy rozwój, w tym także rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, jest zjawiskiem dynamicznym, zachodzącym w czasie. Z tego względu w czasie dokonuje się również pomiaru poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Zmiany wskaźników poziomu rozwoju przedsiębiorstwa muszą być rozpatrywane na tle upływu czasu, ponieważ nie ma rozwoju poza czasem.

Kiedy zamierzamy wyjaśnić istotę rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego, a zwłaszcza jeżeli pragniemy dokonać oceny poziomu tego rozwoju, wtedy nie możemy ograniczyć zakresu rozważań tylko do zmian występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i ujmowanych wyłącznie na osi czasu. Uważamy, iż rozwój przedsiębiorstwa jest pojęciem relatywnym i dlatego wymaga szerszej podstawy odniesienia. Pomiar rozwoju dokonywany na osi czasu jest z pewnością ważnym pomiarem dla uchwycenia zmian występujących w przedsiębiorstwie. Nie może to być jednak pomiar jedyny i najważniej-

⁸⁹ Dobrym tego przykładem może być częsta rozbieżność pomiędzy wielkością osiąganą produkcją a uzyskaną w procesie inwestycyjnym zdolnością produkcyjną przedsiębiorstwa.

szy. Tą drugą podstawą odniesienia powinna być przestrzeń. Zmiany przebiegające w przedsiębiorstwie w czasie mogą być poprawnie ocenione tylko wówczas, gdy rozpatrzone zostaną na tle zmian występujących w przestrzeni. O tym, czy przedsiębiorstwo się rozwija czy nie, a zwłaszcza jaką realizuje fazę swego rozwoju, można wnioskować głównie przez porównania w przestrzeni. Bezwzględne kryteria oceny rozwoju zawężone tylko do ram jednego przedsiębiorstwa są cząstkowe i niewystarczające do określenia poziomu jego rozwoju.

Mankamentem wymiaru czasu jako podstawy oceny rozwoju jest trudność określenia szybkości rozwoju przedsiębiorstwa w oderwaniu od szybkości rozwoju otoczenia. Rozwój przedsiębiorstwa przemysłowego zależy nie tylko od wielkości nadwyżki uzyskanych dochodów nad poniesionymi kosztami, ale również od czasu, jaki na ten cel został zużyty⁹⁰. Szybkość, zauważa J. Majchrzak, z jaką rozwijają się przedsiębiorstwa, jest zawsze relatywna w stosunku do otoczenia, w którym przedsiębiorstwa działają, a zwłaszcza w stosunku do rynku, na którym realizują swoje posłannictwo⁹¹. Również B. Wawrzyniak⁹² podkreśla, iż rozwój przedsiębiorstwa jest funkcją rozwoju otoczenia, ponieważ przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, z czego należy wnioskować, że rozwój przedsiębiorstwa nie może się dokonywać w oderwaniu od zmian występujących w otoczeniu. Szersze uogólnienia w tej dziedzinie poczynił R. Domański. Rozpatrując kształtowanie rozwoju bardziej złożonych układów regionalnych stwierdza, że zarówno ich tworzenie, jak i rozwój odbywają się zawsze w otoczeniu⁹³. Z kolei K. Fabiańska, analizując relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem, stwierdza jednoznacznie, iż „operowanie pojęciami przetrwania bądź rozwoju przedsiębiorstwa ma pełny sens jedynie wtedy, gdy uwzględni się zewnętrzny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa w pewnym interwale czasu”⁹⁴.

W świetle zaprezentowanych wyżej poglądów różnych autorów pragniemy stwierdzić, iż do oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego niezbędne są co najmniej dwa wymiary, tj. wymiar czasu i przestrzeni. Dopiero porównując osiągnięcia danego przedsiębiorstwa w określonym przedziale czasu, na tle osiągnięć innych przedsiębiorstw w tym samym czasie, możemy

⁹⁰ Z reguły preferuje się skracanie czasu niezbędnego do osiągnięcia celu. Ale szybszy rozwój wcale nie musi zawsze oznaczać, że jest to rozwój lepszy. Wymowne w tym zakresie może być stanowisko J. Pajestki (op. cit. s. 262). Jego zdaniem „cenniejszy jest rozwój wolniejszy, ale lepszy, niż szybszy, ale gorszy. Podobny pogląd reprezentują również M. Ostrowski i Z. Sadowski (*Wyzwania rozwojowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 30). Uważają oni, iż nie do przyjęcia jest teza, zgodnie z którą im szybsze jest tempo wzrostu, tym lepiej dla rozwoju gospodarczego.

⁹¹ J. Majchrzak, *Warunki przetrwania organizacji*, Problemy Organizacji 1985, nr 1-2, s. 45.

⁹² B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 16.

⁹³ R. Domański, *Przestrzenna organizacja rozwoju regionalnego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 11.

⁹⁴ K. Fabiańska, *Planowanie rozwoju technicznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1987, s. 21.

powiedzieć znacznie więcej o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa, niż tylko na podstawie samych zmian w czasie. Przestrzenny wymiar rozwoju wprowadza bowiem szerszą podstawę porównania osiągniętych wyników przedsiębiorstwa⁹⁵.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje i rozwija się jako element większej całości. Może to być branża, gałąź lub wreszcie cała gospodarka narodowa. Ponadto przedsiębiorstwo może wchodzić w skład regionalnego ugrupowania producentów lub ugrupowania skupiającego wytwórców określonych wyrobów. Możemy zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo zawsze funkcjonuje w określonym otoczeniu i działa na rzecz tego otoczenia. Ta okoliczność sprawia, że pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem zachodzą różnokierunkowe relacje i powiązania.

Podobnie jak przedsiębiorstwo, każdy z podmiotów, z którym przedsiębiorstwo wchodzi w określone powiązania, realizuje swoje cele. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa ważne są zwłaszcza cele całej gospodarki narodowej. Uważamy bowiem, iż rozwój przedsiębiorstwa powinien sprzyjać realizacji celów całej gospodarki narodowej, a nie utrudniać lub uniemożliwiać ich osiągnięcie. Cele rozwoju przedsiębiorstwa nie mogą pozostawać w rażącej sprzeczności z celami gospodarki jako całości⁹⁶.

Wiadomo jednak, iż w procesie wymiany informacyjno-energetycznej pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem zachodzi „swoista” gra. Każdy z uczestników tej gry stara się uzależnić od siebie drugi podmiot, w celu uzyskania maksymalnej korzyści. Występuje tu immanentna sprzeczność interesów, ponieważ zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie dążą do naruszenia zasady ekwiwalentności wymiany na swoją korzyść⁹⁷. Jeżeli rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się stale „kosztem” interesu gospodarki narodowej (w drodze permanentnie nieekwiwalentnej wymiany), to takiego rozwoju przedsiębiorstwa nie można aprobować, ponieważ uzależnienia te są jednokierunkowe i sprzeczne z celami stawianymi przez gospodarkę narodową. W dłuższym okresie taki nieekwiwalentny układ wymiany przedsiębiorstwo-otoczenie nie powinien istnieć, ponieważ podstawowym warunkiem każdej wymiany jest obustronny interes⁹⁸. Zatem dla istoty rozwoju przedsiębiorstwa

⁹⁵ Podobny pogląd wyraża Cz. Strzeszewski (op. cit., s. 29) w odniesieniu do oceny poziomu rozwoju poszczególnych krajów. Stwierdza on, że Chiny w XIX w. różniły się od Chin w XVI w. Jednak tempo rozwoju tego kraju w ciągu trzech wieków było tak powolne w stosunku do postępu Europy Zachodniej, że można było słusznie mówić o wielkiej stagnacji rozwoju Chin.

⁹⁶ Jak stwierdza S. Kielczewski (*Programowanie rozwoju przemysłu w warunkach reformy gospodarczej*, w: *Zmiany w systemie ekonomiczno-finansowym gospodarki a ekonomia przemysłu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1986, s. 126), „cele niższych hierarchicznie podsystemów społeczno-gospodarczych nie mogą być sprzeczne z celami podsystemu wyższego”.

⁹⁷ Por. A. K. Koźmiński, A. M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 65.

⁹⁸ Żadne przedsiębiorstwo według A. K. Koźmińskiego (*Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 276) nie powinno mieć możliwości kontynuowania działalności, a tym bardziej rozwoju, kosztem całości i ze szkodą dla całości.

przemysłowego ważne jest nie tylko to, ile ono świadczy na rzecz otoczenia, tak w ujęciu absolutnym, jak i w relacji do innych przedsiębiorstw, ale ważne jest również to, czy te świadczenia nie odbywają się kosztem otoczenia, nadmierną jego eksploatacją, negatywnymi ubocznymi skutkami działalności przedsiębiorstwa, degradacją środowiska naturalnego itp. Rozwój przedsiębiorstwa musi być oparty na zdrowych zasadach wymiany z otoczeniem. Dopiero rezultaty takiej wymiany mogą być traktowane jako symptom rozwoju przedsiębiorstwa.

Jeżeli uznamy, że działalność przedsiębiorstwa jest zgodna z interesem gospodarki narodowej, to można przystąpić do porównań osiągnięć jednego przedsiębiorstwa z osiągnięciami innych przedsiębiorstw. Tylko pod takim warunkiem porównania te mają sens. Porównania z innymi przedsiębiorstwami są wobec tego wtórne w stosunku do porównań zgodności działania przedsiębiorstw z celami gospodarki narodowej, które uznajemy za pierwotne.

Reasumując należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo rozwija się wtedy, kiedy jego działalność nie jest realizowana kosztem otoczenia, lecz jest oparta na efektywnych procesach zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Główne źródło rozwoju tkwi w samym przedsiębiorstwie, a nie w otoczeniu. Jeśli przedsiębiorstwo zaakceptuje powyższą zasadę, to ma duże szanse rozwoju, w przeciwnym wypadku rozwój przedsiębiorstwa może być zagrożony, a nawet nie jest wykluczony upadek przedsiębiorstwa.

Rozdział II

CZYNNIKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

1. Sytuacja przedsiębiorstwa a czynniki jego rozwoju

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, jak starano się wykazać, jest złożonym zjawiskiem ekonomicznym, techniczno-organizacyjnym i społecznym. Z tego względu jest zdeterminowany wieloma różnorodnymi czynnikami. Najogólniej biorąc wszystkie czynniki wpływają na rozwój przedsiębiorstwa w sposób stymulujący bądź w sposób destymulujący, lub też zachowują się neutralnie względem rozwoju przedsiębiorstwa. Jeżeli wpływ określonych czynników na rozwój przedsiębiorstwa jest dodatni, to takie czynniki stymulują rozwój. W przeciwnym wypadku stają się one hamulcem jego rozwoju. Wielość czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa sprawia, że oddziaływanie niektórych czynników może się wzajemnie znosić. Wówczas łączny ich wpływ na rozwój przedsiębiorstwa może okazać się zerowy.

Przedsiębiorstwo interesują przede wszystkim te czynniki, które wywierają pozytywny wpływ na jego rozwój. Dlatego będzie ono dążyło w pierwszej kolejności do takiego lokowania swojej działalności, aby znaleźć się w sferze pozytywnego oddziaływania możliwie największej liczby czynników. Dla przedsiębiorstwa istotne są również informacje o czynnikach destrukcyjnego oddziaływania na jego rozwój. Rozpoznanie tych czynników umożliwia przedsiębiorstwu opracowanie strategii rozwoju pozwalającej na ograniczanie i eliminowanie negatywnego ich wpływu.

Pozytywny lub destrukcyjny wpływ poszczególnych czynników na rozwój przedsiębiorstwa przemysłowego jest zawsze względny, jeśli będziemy abstrahować od sytuacji wewnętrznej konkretnego przedsiębiorstwa oraz jego miejsca w otoczeniu. Ten sam bowiem czynnik w jednym przedsiębiorstwie może okazać się motorem rozwoju, natomiast w innym przedsiębiorstwie, jeśli nie trafi na odpowiednie warunki, może nie wywołać zmian właściwych rozwojowi przedsiębiorstwa. Dlatego pomijanie z rozważań położenia przedsiębiorstwa w jego uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych nie może poprawnie wyjaśnić roli poszczególnych czynników.

Rozpatrując oddziaływanie poszczególnych czynników na rozwój przedsiębiorstwa przemysłowego, należy uwzględnić wiele różnych wyznaczników

sytuacji przedsiębiorstwa, spośród których do najistotniejszych, naszym zdaniem, należą:

1) aktualne wyzwania rozwojowe otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo,

2) faza cyklu życiowego przedsiębiorstwa, tzn. czy przedsiębiorstwo znajduje się w początkowej fazie swego rozwoju, czy osiągnęło już wiek dojrzały, czy wreszcie znajduje się w fazie schyłkowej,

3) poziom rozwoju przedsiębiorstwa.

Z trzech uwzględnionych wyżej okoliczności różnicujących znaczenie poszczególnych czynników w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych na pierwszym miejscu wymieniono te czynniki, które są zlokalizowane poza przedsiębiorstwem, a więc w jego otoczeniu. Wynika to z coraz większej determinacji otoczenia nie tylko w zakresie bieżącej działalności przedsiębiorstwa, lecz również działalności rozwojowej.

Oddziaływanie otoczenia na rozwój przedsiębiorstwa nie jest stałe w dłuższym czasie. Podlega ono zmianom wraz ze zmianą samego otoczenia. W perspektywie historycznej można wyróżnić trzy zasadniczo różne orientacje otoczenia w stosunku do przedsiębiorstwa, a mianowicie:

a) orientację produkcyjną,

b) orientację rynkową,

c) orientację postindustrialną¹.

Każda z tych orientacji stwarzała przedsiębiorstwom przemysłowym odmienne warunki rozwoju². W orientacji produkcyjnej, która w państwach wysoko uprzemysłowionych trwała do lat trzydziestych XX w., cała uwaga przedsiębiorstw przemysłowych była skoncentrowana na wypracowaniu i udoskonaleniu mechanizmu masowej produkcji, obniżającego jednostkowe koszty własne produkowanych wyrobów. Sukces odnosiło to przedsiębiorstwo, które potrafiło zaoferować nabywcy standardowy produkt po najniższej cenie. Przedsiębiorstwo starało się rozwiązywać w zasadzie jeden problem – jak produkować dużo i tanio. Pomyślne rozwiązanie tego problemu stanowiło główną oś rozwojową przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo nie interesowało się specjalnie otoczeniem, wychodząc z założenia, że to, co jest dobre dla przedsiębiorstwa, musi być również dobre i dla otoczenia. Z tego powodu cała

¹ Por. H. I. Ansoff, *Zarządzenie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 43-61.

² Rozróżnienie pomiędzy warunkami a czynnikami rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych nie zawsze jest w literaturze ujmowane w sposób dostatecznie jasny. Naszym zdaniem, czynniki rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego stanowią te warunki, które przedsiębiorstwo zdołało wykorzystać w procesie swojego rozwoju w określonym czasie. Natomiast okazje nie wykorzystane są tylko potencjalnymi warunkami rozwoju. Trafne stanowisko w omawianej kwestii zajął S. Chomętowski (*Warunki a czynniki rozwoju przemysłu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 230, 1986, s. 20-26). Natomiast w opracowaniu E. Gierszewskiej, M. Romanowskiej i G. Skarżyńskiego (*Uwarunkowania procesów rozwoju przedsiębiorstw*, Wętkory Gospodarki 1987, nr 3, s. 25 i 26) występuje zamienne traktowanie warunków i czynników rozwoju przedsiębiorstw.

uwaga kierowników przedsiębiorstw skierowana była na doskonalenie wnętrza przedsiębiorstwa, a więc na wewnętrzne czynniki rozwoju, w mniejszym natomiast stopniu – na czynniki zlokalizowane w otoczeniu, ponieważ te były stałe i nad wyraz korzystne dla rozwoju przedsiębiorstwa³. Rynek po prostu akceptował „każdą” produkcję i w „każdej” wielkości.

Kiedy w wyniku masowej produkcji podstawowe potrzeby społeczne zostały zaspokojone, wówczas otoczenie postanowiło przedsiębiorstwom przemysłowym postawić nowe wymagania. Produkowane standardowe wyroby do zaspokajania podstawowych potrzeb społecznych przestały być głównym źródłem sukcesu większości przedsiębiorstw. Odbiorcy zaczęli domagać się produkcji wyrobów bardziej zróżnicowanych pod względem jakości, nowoczesności, wielkości serii itp. Potrzeby odbiorców zaczęły się dywersyfikować. Aby można było je zaspokajać, należało w pierwszej kolejności je poznać. Te nowe wyzwania otoczenia zmusiły przedsiębiorstwa przemysłowe do przedstawienia się z dotychczasowej orientacji produkcyjnej na nową orientację, tzn. orientację rynkową. W orientacji rynkowej, która na dobre wykształciła się w połowie XX w., nie produkcja, lecz sprzedaż wyrobów i usług stała się główną osią rozwojową większości przedsiębiorstw przemysłowych⁴.

Zmiana orientacji z produkcyjnej na rynkową postawiła przed przedsiębiorstwem przemysłowym wiele nowych zadań. Spośród zadań istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa należy wymienić:

- przewartościowanie w strukturze celów działania przedsiębiorstwa,
- koncentrowanie sił i środków nie na tym, co można wytworzyć, a na tym, co można sprzedać,
- uznanie rynku i jego wymogów, a nie tylko produkcji, za główne źródło sukcesu przedsiębiorstwa,
- dążenie do sprostania coraz to nowym wymogom rynku poprzez częstą modernizację i odnowę produkowanych wyrobów, dywersyfikowanie struktury asortymentowej oraz rozwijanie i promowanie sprzedaży nowych wyrobów,
- przedstawienie się z koncepcji przedsiębiorstwa jako systemu zamkniętego, na koncepcję przedsiębiorstwa otwartego na potrzeby otoczenia,
- przesunięcie głównych zainteresowań przedsiębiorstwa z bieżącej produkcji i z bieżącego zysku na rozwój produkcji mogącej sprostać przyszłym potrzebom i przyszłemu zyskowi.

³ W tym kierunku prowadzone były również prace badawcze, a opracowany przez F. W. Taylora system naukowej organizacji pracy jest tego wymownym potwierdzeniem (por. tego autora, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Wydawnictwo W. Wilak, Poznań 1947).

⁴ Por. J. Kwejt, op. cit., s. 279-292. Szerokiego naświetlenia orientacji rynkowej dokonali: J. Diel (*Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 13-152); R. Głowacki, (*Przedsiębiorstwo na rynku*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 54-92); A. H. Krzymiński (*Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównania i syntezy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1988, s. 31-49); J. Rutkowski, W. Wrzosek (*Marketingowa strategia sprzedaży*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 11-54).

Wiele wskazuje na to, iż model orientacji rynkowej dla dużej liczby przedsiębiorstw przemysłowych także mija bądź już minął. W coraz szybszym tempie zmieniają się bowiem wyzwania otoczenia, którym musi sprostać przedsiębiorstwo na przełomie XX i XXI w., aby mogło odnosić sukcesy i się rozwijać. Zdaniem wielu specjalistów, przedsiębiorstwa przemysłowe obecnie wkroczyły w jakościowo nowe wyzwania rozwojowe, określane często jako „wiek nieciągłości”, „era postindustrialna” i „trzecia fala”⁵.

Cechą charakterystyczną wyzwań tej ostatniej orientacji otoczenia jest pojawienie się nowych i nie znanych dotąd wymagań rynku. Nabywcy żądają od producentów nie tylko dobrych i systematycznie odnawianych bądź nowych wyrobów, lecz również odpowiedzialności posprzedażnej za bezgwarancyjne i bezpieczne działanie tychże wyrobów⁶. Nie chcą się pogodzić także z negatywnymi, ubocznymi skutkami działania przedsiębiorstw w postaci zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

Przedsiębiorstwo ery postindustrialnej, chcąc osiągnąć sukces, nie może przywiązywać wagi tylko do jednego źródła swego sukcesu, jakim jest klient lokalnego rynku. Musi zatem troszczyć się nie tylko o miejscowego nabywcę, lecz także rozwiązywać problemy cel i kursów walutowych w związku z zamiarem eksportu swoich wyrobów na rynki zagraniczne, musi ponadto sprostać wymogom rosnących podatków, zróżnicowanej stopy inflacji i różnic kulturowych poszczególnych rynków, na których zamierza działać⁷. Poza tym nie może tracić z pola obserwacji zmian w technice i technologii produkcji.

Sumując, należy powtórzyć za J. Lisikiewiczem, że nadchodzi schyłek masowej produkcji i uniformizmu w działalności przedsiębiorstwa⁸. Dla ery postindustrialnej charakterystyczne są:

- 1) zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w samym przedsiębiorstwie wywołane jednocześnie przez wiele przyczyn,
- 2) zmiany o charakterze nieciągłym, zarówno w strukturze i wymaganiach rynku, w kierunkach technologii produkcji, jak również w polityce gospodarczej państwa,
- 3) różne nieprzewidziane sytuacje,

⁵ Por. np.: D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, New York 1973, s. 6; K. Valaskakis, P. Sindell, *Industrial Strategy for the Information Economy*, New York-Montreal 1980, s. 11; A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986, s. 31.

⁶ Słuszna jest zatem uwaga S. Sudoła (*Węzłowe problemy strategii jakościowego rozwoju wyrobów konsumpcyjnych trwałego użytku*, w: *Programowanie rozwoju wyrobów konsumpcyjnych trwałego użytku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, 1983, s. 118), iż najważniejszym elementem strategii rozwoju wyrobów jest poznanie zmieniających się stale potrzeb ludności.

⁷ Por. W. J. Olla, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1986, s. 146-167.

⁸ J. Lisikiewicz, *Nowoczesne tendencje w rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *Czynniki wzrostu efektywności gospodarowania w przemyśle polskim*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 1988, s. 21.

4) małe możliwości wykorzystania nagromadzonych doświadczeń w nowych sytuacjach.

Niezależnie od wyzwań stawianych przez otoczenie w konkretnym wymiarze czasowym czynniki rozwoju przedsiębiorstwa są także zróżnicowane stosownie do fazy cyklu życiowego, w jakim się przedsiębiorstwo znajduje. Bezsprzeczne jest, iż w działalności przedsiębiorstwa można i należy wyróżniać kolejne okresy jego życia.

W obszernej literaturze można znaleźć różne koncepcje cyklu życia przedsiębiorstwa lub ujmując szerzej – organizacji⁹. Często eksponowane jest biologiczne spojrzenie na cykl życia organizacji¹⁰. W związku z tym dla celów niniejszych rozważań proponujemy wyróżnić trzy podstawowe etapy życia przedsiębiorstwa, a mianowicie:

- 1) narodziny i formowanie wstępnej koncepcji rozwoju,
- 2) wiek dojrzały, a z nim związana pewna stabilizacja rozwoju,
- 3) schyłek i rozpad przedsiębiorstwa lub zmiana kierunku działania, prowadząca do nowych narodzin.

W okresie początkowej fazy życia przedsiębiorstwo musi określić przede wszystkim swoją tożsamość. Sprowadza się to do wyznaczenia obszaru działania, pozyskania akceptacji otoczenia do zamiaru podjęcia działalności, zdobycia środków i zorganizowania działania. W początkowej fazie istnienia główna uwaga przedsiębiorstwa musi być z konieczności zwrócona ku otoczeniu. Ono bowiem determinuje jego rozwój i wyznacza główną oś tego rozwoju. Dlatego tak ważne są kontakty z władzą lokalną, z podmiotami gospodarczymi będącymi potencjalnymi odbiorcami wyrobów przedsiębiorstwa, jak również z dostawcami surowców, materiałów, kredytów, dewiz, innowacji itp. W tym czasie przedsiębiorstwo musi zassać z otoczenia niezbędne technologie i innowacje, pozyskać potrzebne informacje, zdobyć środki rzeczowe i finansowe.

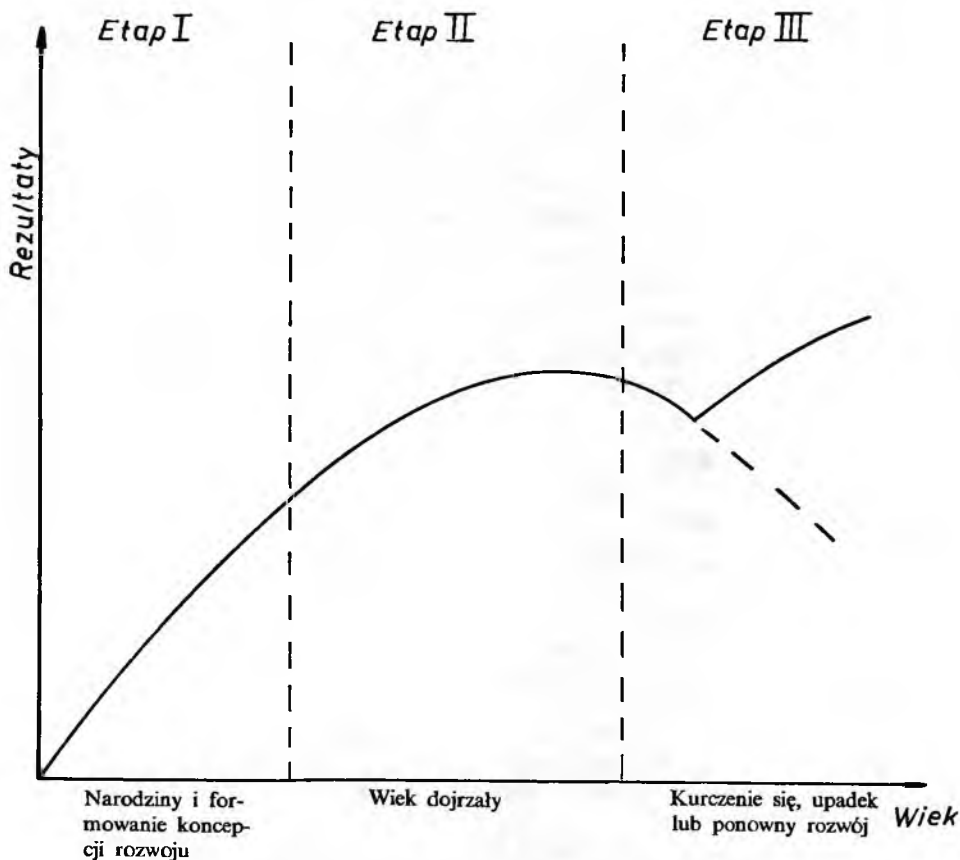
Wraz z osiągnięciem wieku dojrzałego i związanej z nim stabilizacji rozwoju następuje zasadniczy zwrot w orientacji przedsiębiorstwa. Jego główna uwaga przenosi się z otoczenia do wnętrza. Przedsiębiorstwo, zamierzając wykorzystać pozyskaną w okresie wstępnego rozwoju wiedzę, musi się z kolei „zamknąć”, aby opracować wewnętrzne procedury transformacji, umożliwiające spożytkowanie tej wiedzy. Dlatego w fazie stabilizowania działania przedsiębiorstwa są głównie skierowane na usprawnienie wnętrza,

⁹ Por. G. L. Lippitt, W. H. Schmidt, op. cit., s. 102-107. Poglądy wielu teoretyków zachodnich w tej kwestii przedstawił również J. W. Gościński (op. cit., s. 11-34). Podstawowe koncepcje ujął także B. Wawrzyniak (*Szkoła zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 140-146).

¹⁰ Nawiązując do kierunku biologicznego, nie stoimy na skrajnym stanowisku, iż rozwój życiowy każdej organizacji musi stricte odpowiadać narodzinom i śmierci organizmów żywych. Raczej przychylamy się do poglądu K. Oblója (*Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986, s. 125), który uważa, iż „w świecie organizacji śmierć jest czymś nienaturalnym”. Żeby jednak przedłużyć istnienie przedsiębiorstwa i stale odsuwać widmo upadku, trzeba odpowiednich działań. Jeśli się ich w stosownym czasie nie podejmie, to przedsiębiorstwo z pewnością czeka upadłość.

rozwiązania strukturalne, efektywnościowe itp. One z kolei wyznaczają trajektorię rozwoju przedsiębiorstwa.

Jeżeli jednak uwaga przedsiębiorstwa zbyt długo będzie zwrócona do wnętrza, może się okazać, że nie zauważy ono nowych wyzwań stawianych przez otoczenie. Brak włączenia w odpowiednim czasie procesów adaptacyjnych i przystosowawczych do zmian występujących w otoczeniu, wygaszenie w związku z tym przedsiębiorczości aktywnej części załogi, może doprowadzić przedsiębiorstwo do upadku. Aby uchronić przedsiębiorstwo od tego, należy dokonać ponownej rewizji celów działania. Wyniki takiej analizy mogą ukierunkować przedsiębiorstwo na nowe obszary działań lub na inny sposób realizacji zadań dotychczasowych. We wprowadzeniu wymienionych zmian może się okazać celowe przystąpienie przedsiębiorstwa do prężnego ugrupowania integracyjnego, połączenie się z inną jednostką, utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa itp. Działania te mogą odwrócić gasnący trend życiowy przedsiębiorstwa i ponownie wprowadzić je w początkową fazę nowego rozwoju życiowego. Koncepcję cyklu życiowego przedsiębiorstwa obrazowo przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Etapy życia przedsiębiorstwa przemysłowego

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3 zaznaczono trzy podstawowe etapy życia przedsiębiorstwa. Etap I jest etapem wzrostu. Charakteryzuje się jednolitą tendencją, polegającą na systematycznym i szybkim wzroście przedsiębiorstwa. Etap II to etap dojrzałości przedsiębiorstwa. Ukazuje on kontynuację wzrostu, ale także pewną stabilizację działania przedsiębiorstwa. Niestety, etap ten zawiera już pierwsze symptomy załamania się dotychczasowej jednolitej tendencji wzrostowej, która przychodzić może wraz z wiekiem przedsiębiorstwa, ale nie jest to warunek jedyny. Faza załamania może nastąpić nawet wtedy, kiedy przedsiębiorstwo nie osiągnęło swojego stosownego wieku życiowego. Etap III może być jednokierunkowy, gasnący, ale także może być etapem ponownych narodzin przedsiębiorstwa, dającym początek nowemu cyklowi życiowemu przedsiębiorstwa.

Rozpartując rolę poszczególnych czynników w rozwoju przedsiębiorstwa, nie można również abstrahować od aktualnego poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, do którego czynniki te mają się odnosić. Jak już zaznaczono, ten sam czynnik w przedsiębiorstwach zróżnicowanych pod względem poziomu rozwoju może powodować odmienne rezultaty. Kształtując swój rozwój, przedsiębiorstwo powinno więc dobierać, spośród ogólnych uwarunkowań, czynniki stosowne do posiadanego poziomu rozwoju, a jednocześnie rezygnować z tych czynników, które choć są dobre, lecz odstają od stopnia zaawansowania przedsiębiorstwa w rozwoju.

Powyższe stwierdzenie można rozszerzyć nie tylko na czynniki rozwoju, lecz i na metody rozwiązywania problemów rozwoju. Słuszna jest w tym zakresie uwaga J. K. Galbraitha, który uważa, iż przyjęcie metod produkcji nie dostosowanych do ogólnego poziomu rozwoju może nie tylko nie przyspieszyć, lecz nawet utrudnić rozwój krajom zacofanym¹¹. Myśl ta wprawdzie odnosi się do całych gospodarek państw, ale zachowuje również swoją aktualność w odniesieniu do jej podmiotów gospodarczych. Zatem przedsiębiorstwa zacofane pod względem rozwoju nie mogą bezkrytycznie naśladować ścieżek rozwojowych przedsiębiorstw zaawansowanych w rozwoju. Ścieżki rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw są najczęściej niepowtarzalne, jeżeli są odmienne warunki owego rozwoju¹².

Konkludując dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, iż przy rozpatrywaniu czynników rozwoju przedsiębiorstwa trzeba mieć rozeznanie, w jakich warunkach zewnętrznych funkcjonuje przedsiębiorstwo, w jakim etapie swojego życia się ono znajduje i wreszcie jaki jest poziom jego rozwoju, a jaki

¹¹ J. K. Galbraith, *Economic Development in Perspective*, Cambridge 1962, s. 57.

¹² Trafną uwagę w odniesieniu do kierunków i metod uprzemysłowienia krajów Trzeciego Świata wyraził J. Lisikiewicz (J. Lisikiewicz, S. Jurek-Stępień, A. Sosnowska, *Wyznaczniki rozwoju współczesnego przemysłu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990, s. 20). Jego zdaniem, obecnie niebezpieczeństwo polega na tym, że jeżeli rozwój w tych krajach będzie postępował w kierunku rozwoju przemysłu stalowego, tekstylnego, obuwniczego, to kraje te mogą się znaleźć w pułapce niewłaściwej rewolucji przemysłowej i stać się współczesnym odpowiednikiem „drwali i nosicieli wody”.

poziom rozwoju reprezentuje otoczenie. Świadomość powyższych faktów powinna przedsiębiorstwu ułatwić dobór najważniejszych czynników rozwoju. Bez takiej znajomości wydaje się, iż można popełnić wiele błędnych ocen odnośnie do roli poszczególnych czynników rozwoju. Nie można więc samych czynników rozwoju rozpatrywać w izolacji od przedsiębiorstwa, do którego mają się odnosić. Czynniki te nie są bowiem ani dobre, ani złe per se.

Spośród licznych możliwych kryteriów podziału czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w następnych podrozdziałach zwrócimy uwagę tylko na jedno z nich, naszym zdaniem najistotniejsze, ujmujące czynniki rozwoju w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne.

2. Zewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Podstawową grupę czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych stanowią czynniki zewnętrzne. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, ściśle powiązanim więzami współpracy i uzależnienia od różnych podmiotów otoczenia. Dlatego z jednej strony otoczenie stanowi podstawowy czynnik determinujący rozwój przedsiębiorstwa, a z drugiej jedynie przez zaspokojenie potrzeb otoczenia, jak stwierdza J. Schumpeter¹³, przedsiębiorstwo może czerpać z niego zasoby niezbędne do dalszego rozwoju.

Kształtując swoją działalność, przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności powinno rozpoznać zewnętrzne czynniki rozwoju. Konieczność odpowiednio wczesnego rozpoznania czynników zewnętrznych wynika z generalnej zasady, iż relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem są pierwotne w stosunku do relacji i zależności występujących wewnątrz przedsiębiorstwa¹⁴. Przedsiębiorstwo powinno zatem najpierw rozpoznać potrzeby otoczenia, które pragnie zaspokajać oraz poznać warunki, na jakich proces zaspokajania owych potrzeb może być realizowany w odpowiednio długim czasie. Dopiero po tych ustaleniach przedsiębiorstwo może przystąpić do organizowania swojej wewnętrznej działalności.

Ranga czynników zewnętrznych wynika także stąd, iż w większości stanowią one zmienną niezależną wobec podmiotu, jakim jest przedsiębiorstwo przemysłowe. W związku z tym przedsiębiorstwo musi najczęściej je zaakceptować i do nich przystosować swoją działalność. Kompetencje przedsiębiorstwa w zakresie zmiany czynników zewnętrznych są nieporównywalnie mniejsze od możliwości dowolnego kształtowania swego wnętrza.

Czynniki zewnętrzne należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach, a mianowicie:

¹³ J. Schumpeter, op. cit., s. 146.

¹⁴ Można spotkać nawet poglądy, że ekonomika przedsiębiorstwa jako dyscyplina naukowa powinna zajmować się wyłącznie relacjami przedsiębiorstwa z otoczeniem. Por. T. Kierczyński, *Ekonomika przedsiębiorstwa jako nauka o stosunkach ekonomicznych pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem*, w: *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1988, s. 75-84.

1) jako czynniki ogólne, stanowiące wyraz charakterystycznych symptomów procesów gospodarowania w danym okresie,

2) jako czynniki związane z rozwojem konkretnego przedsiębiorstwa w określonym czasie i miejscu.

Do najbardziej istotnych czynników ogólnych, determinujących rozwój przedsiębiorstw przemysłowych w końcu XX w. należą:

a) rosnący przestrzenny i przedmiotowy zasięg rynku, obejmujący nie tylko produkty, lecz i kapitały¹⁵,

b) wysokie tempo odnowy produkcji i rosnąca skala jej dywersyfikacji¹⁶,

c) nasilająca się konkurencja przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych,

d) szybkie zmiany w technice i technologii produkcji,

e) wysoki poziom kwalifikacji kadr i wzrost znaczenia prac badawczo-rozwojowych¹⁷,

f) gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie coraz większego zasobu informacji przy podejmowaniu decyzji rozwojowych przedsiębiorstwa.

Z charakteru ogólnych czynników rozwoju współczesnych przedsiębiorstw wynika, że maleje znaczenie tradycyjnych czynników o charakterze rzeczowym w postaci pierwotnych surowców, materiałów, a także gotowych wyrobów. Rozwój współczesnego przemysłu przetwórczego coraz wyraźniej odrywa się od rozwoju klasycznych przemysłów surowcowych. Maleje również znaczenie prostej, niewykwalifikowanej siły roboczej¹⁸. W zamian za to wzrasta obecnie rola czynników o charakterze niematerialnym, w postaci rosnących w szybkim tempie zasobów wiedzy¹⁹, pomysłów, idei rozwojowych, informacji, kapitałów itp.²⁰ Uważa się, że w niedalekiej przyszłości głównie te czynniki staną się fundamentalną siłą rozwoju wszelkich podmiotów gospodarczych.

¹⁵ Por. J. W. Gościński, op. cit., s. 82.

¹⁶ Por. L. Balcerowicz, *Ogólnogospodarcze skutki zwiększania tempa odnowy produktów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 180-207; M. Oseka, J. Wipijewski, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 42-54.

¹⁷ Por. J. W. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977, s. 213-224.

¹⁸ P. F. Drucker (*The Frontiers of Management*, New York 1986, s. 21-45) wymienia trzy główne fenomeny rozwoju przemysłu w ostatnich latach. Są to:

1) rozluźnienie powiązań pomiędzy sferą przemysłową pierwszego przetwarzania (surowcową) a sferą dalszych faz przetwarzania,

2) rozzerwanie więzi pomiędzy rozwojem sfery przetwórczej a wielkością zatrudnienia tej sfery,

3) uczynienie przepływu kapitałów, a nie handlu towarami, główną siłą rozwojową gospodarki światowej.

¹⁹ J. Lisikiewicz (op. cit., s. 19) twierdzi, że wiedza w ostatnich osiemdziesięciu latach zmieniła środowisko ludzkie bardziej niż 10 tys. lat poprzednich. Znaczenie wiedzy jest związane przede wszystkim z rozkwitem badań teoretycznych. Badania podstawowe przynoszą ową wiedzę, z której czerpie się aplikacje dla praktyki.

²⁰ P. F. Drucker (op. cit., s. 38) szacuje roczny światowy obrót towarowy od 2,5 do 3 bln USD. Natomiast tylko na londyńskim rynku eurodolarowym dzienny obrót wynosi około 300 mld USD, czyli około 75 bln dolarów rocznie. Wynika z tego, iż obrót kapitałowy tylko tego rynku jest 25 razy większy od światowego obrotu towarowego.

Czynniki związane z rozwojem konkretnego przedsiębiorstwa mają charakter bardziej zindywidualizowany, odpowiednio do czasu i miejsca. Niemniej jednak stosując określone kryteria klasyfikacyjne, można je również podzielić na odpowiednie grupy. Biorąc pod uwagę realia funkcjonowania większości przedsiębiorstw przemysłowych wydaje się, iż należy wyodrębnić przede wszystkim czynniki zlokalizowane w otoczeniu systemowym oraz w otoczeniu realnym. Syntetyczne zestawienie czynników obu wymienionych sfer²¹ przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2
Czynniki otoczenia systemowego i realnego wpływające na rozwój przedsiębiorstw przemysłowych

Czynniki	
otoczenia systemowego	otoczenia realnego
System funkcjonowania gospodarki – instrumenty centralnego sterowania – mechanizm rynkowy	– odbiorcy – dostawcy – związki przedsiębiorstw – banki i instytucje ubezpieczeniowe – instytucje kontrolne – instytucje regionalne – inne

Źródło: Opracowanie własne.

Ujęte w tabeli 2 zewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych odzwierciedlają dwie sfery każdego gospodarowania: sferę regulacji i sferę procesów realnych²². Obie te sfery są ściśle ze sobą powiązane²³. Dlatego oddziaływanie czynników rozwoju sfery regulacyjnej i sfery realnej jest wzajemnie uwarunkowane. Tylko względy analityczne uzasadniają ich rozłączne rozpatrywanie.

Wychodzimy z założenia, iż czynniki otoczenia systemowego kreują ogólne warunki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Są one wyznaczone głównie przez istniejący system funkcjonowania gospodarki, który rozstrzyga o podstawowych zasadach działania podmiotów gospodarczych²⁴.

System funkcjonowania gospodarki oraz jego elementy składowe mogą być

²¹ Szczegółową charakterystykę otoczenia zawarto w rozdziale IV.

²² Por. J. Kornai, op. cit., s. 68.

²³ Pomimo wzajemnych powiązań i uwarunkowań czynników sfery regulacyjnej i sfery realnej Z. Wiszniewski (*System funkcjonowania przemysłowych organizacji gospodarczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1980, s. 49-51) uważa, że czynniki należące do sfery otoczenia systemowego są pierwotne względem procesów sfery realnej, przebiegających w przedsiębiorstwie.

²⁴ J. Lewandowski i W. Wilczyński (we wstępie do pracy pt.: *System funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973, s. 7) określają „system funkcjonowania gospodarki narodowej jako zasady i warunki działania podmiotów gospodarczych różnych szczebli oraz sposób koordynacji ich działań”.

skonstruowane albo na zasadach gospodarki planowej, albo na rozwiązaniach gospodarki rynkowej. Ponad czterdzieści lat w warunkach polskiej gospodarki funkcjonowanie przedsiębiorstw oparte było na zasadach gospodarki planowej. Rozwiązania tego systemu, jak stwierdza W. Wilczyński, miały z jednej strony sprzyjać realizacji jakościowo nowych społecznych cech gospodarki socjalistycznej, natomiast z drugiej strony miały tworzyć warunki efektywnej działalności przedsiębiorstw²⁵. Okazało się jednak, że godzenie tych dwóch wymogów było bardzo kłopotliwe dla aparatu centralnego, ponieważ trudno było zapewnić warunki efektywnej działalności przedsiębiorstw²⁶. Stąd system funkcjonowania gospodarki planowej ewoluował od rozwiązań ukierunkowanych na bezpośrednią realizację celów makroekonomicznych, do rozwiązań mających zapewnić realizację celów makro w sposób pośredni, poprzez tworzenie warunków do efektywnej działalności przedsiębiorstw²⁷.

Jeżeli akcent był położony głównie na bezpośrednią realizację celów makroekonomicznych, to system funkcjonowania gospodarki przybierał postać systemu scentralizowanego. W tym wypadku otoczenie systemowe przybierało charakter otoczenia zbiurokratyzowanego, a przedsiębiorstwo było spychane do roli jednostki typowo wykonawczej. Centrum rozstrzygało o zadaniach produkcyjnych przedsiębiorstwa, kierunkach sprzedaży wyrobów gotowych, źródłach zasileń materiałowych, wielkości inwestycji, zatrudnienia itp. Realizacja wskaźników dyrektywnych w scentralizowanym systemie gospodarki miała być głównym zewnętrznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz zapewnienia równowagi w całej gospodarce.

Jeżeli natomiast system funkcjonowania gospodarki bardziej preferował działalność przedsiębiorstw, jak to przyjęto w założeniach reformy gospodarczej lat osiemdziesiątych²⁸, to przybierał charakter systemu parametrycznego. W systemie tym odpowiednio większą rangę zyskują instrumenty ekonomiczne sterowania działalnością przedsiębiorstw. Nie zakazy i nakazy, lecz instrumenty ekonomiczne miały kreować rozwój przedsiębiorstw przemysłowych w warunkach reformowanego systemu gospodarczego²⁹. Miały one zastąpić działa-

²⁵ W. Wilczyński, *Warianty mechanizmu gospodarki socjalistycznej*, w pracy zbiorowej pod red. W. Wilczyńskiego, *Ekonomia polityczna socjalizmu. Zagadnienia wybrane*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973, s. 109.

²⁶ Podzielał pogląd S. Dulskiego (por. *System podmiotowy gospodarki. Centralizacja – decentralizacja*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 85), iż złudne jest oczekiwanie, aby scentralizowana struktura stworzyła taki mechanizm funkcjonowania gospodarki, który zapewniłby przewagę podaży nad popytem w wyniku mechanizmu napędowego innowacji.

²⁷ Por. M. Nasitowski, *Socjalistyczny system gospodarowania w Polsce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 244-251.

²⁸ Jak wiadomo (por. W. Baka, *Polska reforma gospodarcza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 128), główne filary polskiej reformy gospodarczej to:

- 1) uspołecznione planowanie,
- 2) samodzielne przedsiębiorstwo,
- 3) ekonomiczne narzędzia polityki gospodarczej.

²⁹ Por. W. Gabrusewicz, *Czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w warunkach*

nie rynku, praw ekonomicznych, a więc narzędzi samoczynnego sterowania rozwojem przedsiębiorstw przemysłowych w gospodarce rynkowej.

Nadzieje pokładane w instrumentach ekonomicznych jako czynnikach rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych nie potwierdziły się całkowicie w praktyce. Ich głównym mankamentem z jednej strony było to, że nie obejmowały swoim zasięgiem całokształtu oddziaływań rynku³⁰, natomiast z drugiej strony niektóre obszary działalności przedsiębiorstw były nadmiernie przeinstrumentowane³¹. Nadmiar instrumentów osłabiał pojemność informacyjną centrum, utrudniał trafny ich odbiór w przedsiębiorstwach, a co najważniejsze, podważał zaufanie przedsiębiorstw do rozwiązań systemowych. Jeżeli do tego dodamy jeszcze małą stabilność reguł gry, to staje się zrozumiałe, że w tych warunkach przedsiębiorstwa raczej preferowały działania bieżące i krótkookresowe, jako tzw. strategię chwili, a nie działania prowadzące do długofalowego rozwoju.

Każdy system funkcjonowania gospodarki rozstrzyga jeszcze jedną ważną kwestię z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, jaką jest zakres samodzielności przedsiębiorstwa. Zakres tej samodzielności zawsze był w większym lub mniejszym stopniu ograniczany w systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej. A już A. Smith twierdził, iż pomnożenie bogactwa w skali narodowej jest możliwe tylko w warunkach całkowitej wolności gospodarczej, prowadzącej do zdrowej rywalizacji między przedsiębiorstwami. Pragniemy tu dodać, iż samodzielność przedsiębiorstwa jest podstawowym warunkiem:

- 1) przesunięcia zainteresowań przedsiębiorstw z problemów bieżącego funkcjonowania na problemy ich długookresowego rozwoju,
- 2) opracowania dobrego programu rozwoju przedsiębiorstwa, nawiązującego zarówno do dotychczasowej historii przedsiębiorstwa, jak i do poziomu zawodowego kadr kierowniczych,
- 3) zintegrowania kierownictwa przedsiębiorstwa i całej załogi wokół najważniejszych problemów rozwoju przedsiębiorstwa,
- 4) zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorstwa za wyniki swego działania w dłuższym okresie³².

reformy gospodarczej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 150, 1987, s. 85-92.

³⁰ Por. J. W. Gościński, *Efektywna reforma gospodarcza. Uwarunkowania i mechanizmy ekonomiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 100-106.

³¹ Por. L. Balcerowicz, *W poszukiwaniu paradygmatu gospodarki*, Przegląd Organizacji 1984, nr 3, s. 4-8.

³² Na ścisły związek rozwoju przedsiębiorstwa z jego samodzielnością wskazuje wielu autorów. Na przykład J. Klasik (*Planowanie strategiczne. Refleksja metodologiczna*, w: *Strategia rozwoju*, s. 37) twierdzi, że tylko samodzielny podmiot decyzyjny ma możliwość wyboru i świadomego kształtowania swojej przyszłości. Natomiast J. Mujżel (*Efektywność rozwojowa przedsiębiorstw socjalistycznych. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego i Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Białymstoku, 1985, s. 29) uważa, iż „w sferze rozwojowej, jak w każdej innej, dyrektywy zadaniowe osłabiają albo niszczą zaangażowanie ludzi

Rozpoczęty proces urynkowania naszej gospodarki zmienia gruntownie otoczenie systemowe przedsiębiorstw przemysłowych. Nakazy i instrumenty ekonomiczne sterowania działalnością przedsiębiorstw zastępowane są samoczynnym mechanizmem rynkowym. Pomimo tego, iż proces tworzenia tego systemu znajduje się in statu nascendi, jedno jest pewne – centrum przestaje sterować rozwojem przedsiębiorstw. Kształtowanie rozwoju staje się przywilejem i odpowiedzialnością samego przedsiębiorstwa. Z tego wynika, że samodzielność naszych przedsiębiorstw odzyskuje właściwy wymiar. Okoliczność ta, jak sądzę, przyczyni się w pełni do tego, że dotychczasowa „strategia chwili” wielu przedsiębiorstw zacznie się stopniowo przekształcać w autentyczną strategię ich rozwoju.

Ważne znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw odgrywa również druga grupa czynników zewnętrznych, należąca do tzw. otoczenia realnego. Jak bowiem podkreśla J. Kornai, wiele prawidłowości w zachowaniu się przedsiębiorstw zależy od typu i rozmiarów nierównowagi rynkowej, struktury produkcji i inwestycji, stanu technicznego majątku trwałego, a nade wszystko od relatywnej mocy nabywcy i sprzedawcy³³. Dlatego najlepsze rozwiązania systemowe, jeśli trafią na złe realia gospodarowania, nie przyniosą spodziewanych rezultatów, ponieważ czynniki sfery realnej w warunkach niedoborów stanowią najczęściej barierę rozwoju przedsiębiorstw. Należy jednak podkreślić, iż zadaniem rozwiązań systemowych jest stworzenie takich mechanizmów, które usuwałyby owe bariery w postaci np. niedoboru czynników produkcji. Jeżeli jednak owe bariery występują, to fakt ten dowodzi, że rozwiązania systemowe nie są najlepsze.

W odróżnieniu od czynników systemowych mających zasięg powszechny, większość czynników sfery realnej tego atrybutu nie posiada, co uznajemy za ich zaletę, a nie wadę. Cechą bowiem czynników realnych jest w pewnym sensie mniejszy zasięg przestrzenny i czasowy. Charakterystyczny dla gospodarki nakazowo-rozdzielczej niedobór³⁴ może się odnosić np. tylko do niektórych rynków lub do niektórych surowców i materiałów. Może on występować trwale lub przejściowo, w krótszym lub dłuższym okresie. Ta cecha czynników otoczenia realnego ułatwia eliminowanie negatywnych skutków ich oddziaływania na rozwój przedsiębiorstw, ponieważ niedobór wyrobów lub surowców występujący na jednym rynku może być zlikwidowany przez zakupy tychże produktów na innych rynkach, na których występuje względny ich nadmiar.

i ich kreatywność”. Z kolei K. Janik (op. cit., s. 13) jest zdania, że dobrego programu rozwoju przedsiębiorstwa nie można opracować na zewnątrz przedsiębiorstwa. Na marginesie trzeba dodać, iż nawet najlepszy program rozwoju narzucony przedsiębiorstwu z zewnątrz nie przyniesie zakładanych efektów, jeśli nie wyrasta z „korzeni” przedsiębiorstwa i nie jest przez załogę przedsiębiorstwa zaakceptowany.

³³ J. Kornai, op. cit., s. 429.

³⁴ J. Kornai (*Niedobór w gospodarce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 19) jest zdania, iż niektóre przejawy niedoboru mogą się pojawić w każdym systemie gospodarczym.

Z reguły bowiem niedoborowi w jednym miejscu towarzyszy jego nadmiar w innym miejscu.

Spośród wszystkich czynników sfery realnej najważniejsze z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa są jego stosunki z dostawcami i odbiorcami, a więc z rynkiem. Rynek w zasadniczy sposób zmienia podejście przedsiębiorstwa do realizowanych zadań, które przedsiębiorstwo powinno ujmować nie przez pryzmat funkcji produkcyjnych, lecz przez pryzmat funkcji handlowych. Dlatego przedsiębiorstwo powinno dążyć do takiego zorganizowania swojej działalności produkcyjnej, aby jej rezultaty znalazły uznanie odbiorcy. Rynek stawia więc przedsiębiorstwo przemysłowe przed koniecznością wyboru, co produkować, aby zaspokajać potrzeby społeczne lepiej od innych producentów.

Rola rynku w rozwoju przedsiębiorstwa wynika również stąd, że dopiero po społecznej akceptacji rezultatów działania przedsiębiorstwa na rynku może ono inkasować przychody ze sprzedaży swoich wyrobów. Rynek jest więc nie tylko miejscem realizacji posłannictwa przedsiębiorstwa, lecz także miejscem, gdzie rozstrzyga się jego byt. Jak słusznie zauważył P. F. Drucker, wyniki nie powstają wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz na zewnątrz³⁵. Wewnątrz przedsiębiorstwa, jak wiadomo, powstają jedynie koszty zużycia czynników wytwórczych. Jeżeli rynek zaakceptuje wyroby przedsiębiorstwa po cenie wyższej od kosztów poniesionych na ich wytworzenie, to przedsiębiorstwo uzyskuje zysk, który może w części przeznaczyć na swój rozwój. Brak zysku poważnie ogranicza zdolność przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju.

Rola rynku w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych wynika głównie z charakteru stosunków przedsiębiorstwa z odbiorcami i dostawcami. Stosunki te, jak wiadomo, mogą być różne w zależności od tego, czy rynek jest kształtowany dyrektywnie czy też nie, czy rynek jest zrównoważony, czy występuje na nim niedobór towarów i usług, wreszcie czy występuje konkurencja, czy też jej nie ma. Do niedawna przedsiębiorstwa przemysłowe w naszej gospodarce funkcjonowały w warunkach rynku niezrównoważonego, charakteryzującego się przewagą popytu nad podażą. Rynek ten stawał w uprzywilejowanej pozycji producenta wobec odbiorcy. Ale czy była to sytuacja faktycznie uprzywilejowana, zwłaszcza z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa? Wydaje się, iż należy dać odpowiedź przeczącą. Głęboka nierównowaga rynkowa oraz łatwość sprzedaży wyrobów gotowych była bowiem słabym impulsem przemian jakościowych dla większości przedsiębiorstw. Co więcej w takiej sytuacji zauważa J. Górski, bodziec popytowy jest nawet czynnikiem niewystarczającym do wzrostu wielkości dotychczasowej produkcji, a więc nie prowadzi nawet do zmian ilościowych będących podstawą wzrostu przedsiębiorstwa³⁶. Trzeba się zgodzić również z J. Kornaiem, który za niedozwony

³⁵ P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 31.

³⁶ J. Górski, *Gospodarka 1981. Problemy załamania i rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1982, s. 26.

warunek sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa uznaje istnienie określonego stopnia ciśnienia rynku, wyrażającego się przewagą nad popytem³⁷. Dopóki ten warunek jest nie spełniony, dopóty przedsiębiorstwa mają zapewniony byt bez potrzeby wykazywania szczególnej troski o jakość realizowanej misji. Poczucie bezpieczeństwa, wynikającego najczęściej z posiadania monopolistycznej pozycji na rynku oraz brak konkurencji, nie stymuluje przedsiębiorstwa do podejmowania działań na rzecz swego rozwoju.

Ważną przyczynę swej pasywnej postawy w tej dziedzinie przedsiębiorstwa do tej pory upatrywały w niedostatecznych strumieniach zasileniowych w postaci surowców, materiałów, kredytów oraz czynnika ludzkiego znajdujących się na wejściu. Wydaje się, że przedsiębiorstwa nie dostrzegały konsekwencji powiązań wyjścia z wejściem. Warunki występujące na wejściu są, jak wiadomo, rezultatem działań przedsiębiorstw na wyjściu. Przedsiębiorstwo w roli sprzedawcy z pewnością chciałoby funkcjonować na rynku charakteryzującym się ssaniem, natomiast jako odbiorca wolałoby funkcjonować na rynku z symptomami ciśnienia. Taki cud gospodarczy, jak słusznie zauważył J. W. Gościński, jeszcze się nie zdarzył, aby przedsiębiorstwo mogło sprzedawać na rynku producenta i to samo, co sprzedaje, kupować na rynku konsumenta³⁸. Stan wejścia i wyjścia jest rezultatem procesów transformacji przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa, a te, jak powszechnie wiadomo, w gospodarce nakazowo-rozdzielczej nie były efektywne. Jedną z przyczyn braku efektywności należy upatrywać w słabości nabywcy. W warunkach rynku producenta, w sytuacji przewagi popytu nad popytą nasze przedsiębiorstwa chętnie realizowały nieadekwatną do istniejących wówczas realiów strategię produkcyjną. Dlatego uznajemy za niezbędne do rozwoju przedsiębiorstwa istnienie silnej pozycji nabywcy, a nie sprzedającego. Przewaga nabywcy nad sprzedawcą jest imperatywem zmian jakościowych, będących podstawą rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Całkowicie odmiennie układają się relacje pomiędzy odbiorcami i dostawcami w gospodarce rynkowej. Myli się jednak ten, kto uważa, iż cała uwaga producentów w gospodarce rynkowej jest skierowana tylko i wyłącznie na potrzeby odbiorców. Relacje pomiędzy interesami odbiorców i producentów w gospodarce rynkowej zależą od wielu czynników, wśród których podstawowe znaczenie ma struktura morfologiczna rynku, jego dynamika, stopień nasycenia itp.³⁹ Najbardziej lekceważone są interesy odbiorców na rynku zmonopolizowanym. I taki rynek najmniej korzystnie wpływa na rozwój przedsiębiorstwa. Producenci monopolisci realizują bowiem swoje preferencje w dużym stopniu kosztem odbiorców. Nie dążą więc do szybkiej odnowy

³⁷ J. Kornai, *Anti-Equilibrium*, s. 429.

³⁸ J. W. Gościński, op. cit., s. 293, i 294.

³⁹ Por. E. Bieniasz, Z. Górski, T. Kierczyński, *Ekonomiczny mechanizm sterowania produkcją*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 24.

produkcji, poprawy jakości wyrobów, a mimo to zapewniają sobie wysoki zysk.

Najkorzystniejszą sytuację dla odbiorców stwarza konkurencja na rynku. Zmusza ona producentów, z jednej strony, do działań prowadzących w kierunku najlepszego zaspokojenia potrzeb odbiorców, a z drugiej strony – hamuje nadmierny wzrost cen. Największą konkurencję wywołuje wielka liczba producentów, czyli polipol. Polipol jest jednak rynkiem małych producentów. Wbrew pozorom duża liczba małych producentów, ze względu na relatywnie niewielki ich potencjał finansowy, kadrowy i produkcyjny, nie jest czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstw. Konkurencja między tymi producentami jest zwykle „śpiąca”, ponieważ brak jest zdecydowanych innowatorów. Dlatego znacznie korzystniejsze warunki rozwojowe daje oligopol⁴⁰. Taki typ rynku jest charakterystyczny we współczesnej gospodarce rynkowej państw wysoko uprzemysłowionych w produkcji samochodów, telewizorów i komputerów. Jego cechą to istnienie silnych, choć niezbyt licznych producentów, mogących sprostać potrzebom odbiorców w swej dziedzinie.

W każdych warunkach systemowych duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa mają jego stosunki z bankiem. Rozszerzenie skali i struktury produkcji, a tym bardziej wdrożenie do produkcji nowych wyrobów wymaga wykonania wielu prac badawczych, projektowych, a często także dokonania mniejszych lub większych inwestycji. Pełne sfinansowanie tych przedsięwzięć rzadko jest możliwe wyłącznie z własnych środków przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorstwa chętnie zabiegają o kredyt w banku, dzięki któremu mogą łatwiej rozwiązać niektóre problemy swojego rozwoju.

W systemie nakazowo-rozdzielczym rola kredytu jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych była niewielka⁴¹. Dominowały przede wszystkim rzeczowe kryteria gospodarowania, a nie kryteria wartościowe. O tym, jakie inwestycje przedsiębiorstwo miało realizować i jakie kierunki produkcji rozwijać, decydował plan. Rola banku sprowadzała się głównie do finansowania zadań narzuconych przedsiębiorstwu.

W warunkach gospodarki rynkowej zmienia się przede wszystkim charakter decyzji rozwojowych przedsiębiorstwa, ponieważ o najważniejszych wyborach dotyczących rozwoju rozstrzyga samo przedsiębiorstwo. Stosownie do zmiany sposobu kształtowania rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych zmianie ulegają również stosunki przedsiębiorstwa z bankiem. W tych warunkach zdecydowanie wzrosła rola kredytu i banku w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

⁴⁰ Por. P. S. Labini, *Oligopol a postęp techniczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963, s. 46-53.

⁴¹ Por. E. Winter, *Wpływ finansów na rozwój przedsiębiorstw socjalistycznych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967, s. 31. Należy dodać, iż w obecnym okresie przemian systemowych rola kredytu uległa zasadniczej zmianie (por. *Regulowanie inwestycji w reformie gospodarczej*, praca zbiorowa pod red. A. Kierczyńskiego, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986, s. 81-92).

W warunkach gospodarki rynkowej rola banku w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych może być również zróżnicowana. Najogólniej biorąc, wyróżniamy bierną i czynną rolę banku w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstw.

Bierna rola banku, naszym zdaniem, występuje wtedy, gdy bank udziela kredytu na rozwój przedsiębiorstwa jedynie na podstawie pozytywnej oceny przedłożonych bankowi przyszłościowych kierunków rozwoju, do których przedsiębiorstwo zmierza, oraz na podstawie pozytywnej oceny dotychczasowej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Bank w tym wypadku akceptuje decyzje rozwojowe przedsiębiorstwa i stara się je wspierać finansowo. Sam jednak nie wyszukuje przedsięwzięć, których kredytowanie preferowałby i nie proponuje przedsiębiorstwom ich realizacji. Udzielanie kredytu wyłącznie na rachunek i ryzyko przedsiębiorstwa jest bardzo wygodną formą kredytowania rozwoju. Z takiej formy kredytowania można bowiem łatwiej się wycofać lub ograniczyć rozmiary kredytu, a nawet zaniechać kredytowania, jeśli działalność przedsiębiorstwa nie rokuje osiągnięcia zakładanych celów.

Aktywna rola banku w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych może się przejawiać w różny sposób. Bank może proponować przedsiębiorstwom pewne kierunki działań, które chciałby preferencyjnie kredytować. W tym wypadku bank staje się współtwórcą programu rozwoju przedsiębiorstwa, a nie tylko jego weryfikatorem. Bank może również stosować zmienną stopę procentową w zależności od rodzaju podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych. Wreszcie bank może wspólnie np. z budżetu państwa stosować obniżoną stopę kredytową na realizację celów szczególnie ważnych z punktu widzenia polityki gospodarczej państwa. Takimi celami przykładowo może być budownictwo mieszkaniowe, ochrona środowiska naturalnego i produkcja leków.

Z wymienionych w tabeli 2 czynników sfery realnej rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych na uwagę zasługują jeszcze stosunki przedsiębiorstwa z instytucjami regionalnymi, zwłaszcza w aktualnych uwarunkowaniach systemowych. W systemie nakazowo-rozdzielczym, kiedy dominowały pionowe powiązania przedsiębiorstw z centrum, powiązania przedsiębiorstw z regionem nie miały decydującego znaczenia dla ich rozwoju⁴². Natomiast w gospodarce rynkowej, o rozbudowanej sieci powiązań poziomych, rola stosunków przedsiębiorstwa z regionem jako czynnika rozwoju zyskuje na znaczeniu. Przejawiać się to może w tym, iż przedsiębiorstwo może włączyć się szerzej w realizację koncepcji rozwoju regionu lub też może narzucić władzom regionalnym pewne kierunki rozwoju regionu, w realizacji których skłonne byłoby zaangażować swój potencjał⁴³.

⁴² Szerzej na ten temat pisze K. Secomski (*Teoria regionalnego rozwoju i planowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 33-143).

⁴³ Współpraca ta często dotyczy tworzenia infrastruktury komunalnej i urządzeń kulturalno-bytowych. Por. S. Sudol, *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, s. 31.

3. Wewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Drugą grupę czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych stanowią czynniki zależne bezpośrednio od samych przedsiębiorstw, a więc ich czynniki wewnętrzne. J. Schumpeter podkreśla dużą rangę czynników wewnętrznych w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Wyjaśniając istotę rozwoju, niedwuznacznie wskazuje na to, że rozwój zależy przede wszystkim od samego przedsiębiorstwa, a nie od czynników zewnętrznych. Tym, który inicjuje zmianę ekonomiczną – według J. Schumpetera – jest producent; on w razie potrzeby wychowuje konsumentów i przekonuje ich o celowości wprowadzonych zmian⁴⁴.

Na duże znaczenie wewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych wskazuje również fakt, iż w tych samych warunkach zewnętrznych jedne przedsiębiorstwa rozwijają się szybciej, a inne wolniej. Sukcesy jednych przedsiębiorstw i porażki drugich, w jednakowych warunkach zewnętrznych, wskazują dobitnie na to, że źródło rozwoju tkwi w samym przedsiębiorstwie⁴⁵.

Chcemy jednak podkreślić, iż zmiany wewnętrzne, jakie dokonuje przedsiębiorstwo na drodze swojego rozwoju, pozostają najczęściej pod wpływem presji otoczenia. I choć siła sprawcza rozwoju znajduje się wewnątrz przedsiębiorstwa, to otoczenie jest z reguły „zaczynem” jego rozwoju. Dlatego rozstrzyganie, która grupa czynników jest ważniejsza w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, nie jest celowe. Obie grupy czynników muszą być ściśle ze sobą powiązane i obie są ważne. Dopiero ich zespolenie decyduje o przyszłym rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój poszczególnych przedsiębiorstw, a zwłaszcza ich ewidentne sukcesy są najczęściej rezultatem oddziaływania różnych czynników wewnętrznych. Każde więc przedsiębiorstwo zawdzięcza swój rozwój w sposób bardziej szczególny z reguły jednemu czynnikowi lub kilku czynnikom, które nie są możliwe w pełni do powtórzenia i do wykorzystania w innym przedsiębiorstwie. Wewnętrzne czynniki rozwoju są więc zróżnicowane. Dlatego chcemy zwrócić uwagę tylko na znaczenie kilku wewnętrznych czynników rozwoju, a przede wszystkim na potencjał przedsiębiorstwa i efektywność jego wykorzystania.

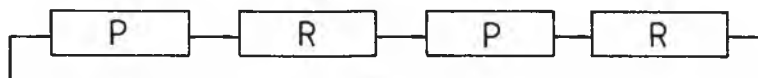
Potencjałem przedsiębiorstwa nazywa się najczęściej ogół zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Namacalnym wyznacznikiem potencjału przedsiębiorstwa jest wielkość jego majątku trwałego i obrotowego, liczba zatrudnionych pracowników, a także zdolność produkcyjna. Z reguły zależność pomiędzy potencjałem a rozwojem przedsiębiorstwa jest formułowana w ten sposób, że im większy potencjał przedsiębiorstwa, tym większe są jego

⁴⁴ J. Schumpeter, op. cit., s. 103.

⁴⁵ Potwierdza to tezę, iż proces rozwoju przedsiębiorstwa nie przebiega samorzutnie, lecz jest rezultatem świadomego działania kierownictwa przedsiębiorstwa.

możliwości rozwojowe lub jeszcze inaczej – większy potencjał przedsiębiorstwa to tym samym większy jego wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Takie jednostronne przedstawienie zależności pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa a jego rozwojem nie oddaje faktycznych powiązań tych kategorii. Potencjał bowiem nie tylko tworzy warunki do rozwoju przedsiębiorstwa, lecz sam jest skutkiem jego rozwoju. Wszyscy wielcy potentaci zaczęli od małych przedsiębiorstw, a więc i od niewielkiego potencjału i tylko dzięki rozwojowi swojego przedsiębiorstwa zdołali ów potencjał wielokrotnie powiększyć. Dlatego zależność pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa a rozwojem jest dwustronna, co ilustruje rysunek 4.



Rys. 4. Wzajemne powiązania pomiędzy potencjałem a rozwojem przedsiębiorstwa

Legenda: P - potencjał przedsiębiorstwa, R - rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Potencjał może prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa, ale posiadanie określonego potencjału nie oznacza wcale, że rozwój przedsiębiorstwa musi wystąpić. Taka prosta zależność nie istnieje. Potwierdza to dobitnie położenie wielu naszych przedsiębiorstw w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Olbrzymie potencjały hut, stoczni, kopalń nie chronią tych przedsiębiorstw przed załamaniem rozwoju, a być może i przed upadkiem. Wszystko więc zależy od tego, jaki jest potencjał przedsiębiorstwa, jak jest wykorzystywany i jakie są szanse jego wykorzystania.

Potencjał przedsiębiorstwa jest bardziej złożony, niż to wstępnie zostało określone. Przy rozpatrywaniu zależności potencjału i rozwoju przedsiębiorstwa celowe jest dokonanie podziału potencjału przedsiębiorstwa według:

- 1) składników rodzajowych potencjału,
- 2) sfer przejawiania się potencjału⁴⁶.

W ramach składników rodzajowych potencjału przedsiębiorstwa celowe jest wyodrębnienie dwóch kategorii potencjałów: potencjału zarządzania i potencjału wytwarzania. Globalną strukturę potencjału przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 3.

Związek między potencjałem przedsiębiorstwa a jego rozwojem należy rozpatrywać w dwóch co najmniej ujęciach:

- 1) w kontekście relacji poszczególnych wewnętrznie składników i sfer potencjału,
- 2) w kontekście relacji całego potencjału przedsiębiorstwa i otoczenia.

⁴⁶ Koncepcję proponowanego podziału potencjału przedsiębiorstwa zaczerpniętego z opracowania H. Paula, *Managementkapazität als kritischer Faktor der Unternehmensführung*, Zeitschrift Führung + Organisation 1987, nr 5, s. 28.

Struktura potencjału przedsiębiorstwa przemysłowego

Sfery potencjału	Składniki potencjału					
	potencjał zarządzania			potencjał wytwarzania		
	system celów	system strategii	know-how	ludzie	środki rzeczowe	środki finansowe
Przedprodukcyjna Produkcyjna Poprodukcyjna	potencjał celów	potencjał strategii	potencjał know-how	potencjał ludzki	potencjał techniczny	potencjał finansowy

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszej kolejności należy rozpatrzyć wewnętrzne relacje pomiędzy poszczególnymi składnikami i sferami potencjału. W ramach wyodrębnionych w tabeli 3 składników potencjału najważniejsze są relacje pomiędzy potencjałem zarządzania i potencjałem wytwarzania. Na potencjał zarządzania składają się cele przedsiębiorstwa, strategie i know-how. Potencjał wytwarzania z kolei tworzą ludzie, środki rzeczowe i finansowe przedsiębiorstwa. Rozwój przedsiębiorstwa wymaga istnienia równowagi pomiędzy tymi dwiema kategoriami potencjałów. Jeśli występuje nadwyżka potencjału wytwarzania nad potencjałem zarządzania, to przedsiębiorstwo angażuje swój potencjał głównie w sferze produkcyjnej. Kiedy następuje spadek popytu na dotychczas produkowane wyroby⁴⁷, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie przeprowadzić własnej restrukturyzacji, spada stopień wykorzystania potencjału wytwarzania, co niekorzystnie odbija się na rozwoju przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż korzystniejsza sytuacja dla rozwoju przedsiębiorstwa ma miejsce wówczas, kiedy przeważa potencjał zarządzania nad potencjałem wytwarzania. Ten wypadek na ogół nie dotyczy naszych przedsiębiorstw państwowych, ponieważ system nakazowo-rozdzielczy systematycznie ograniczał rozwój potencjału zarządzania przedsiębiorstw⁴⁸. Natomiast w korzystniejszej sytuacji pod tym względem znajdują się małe, prywatne przedsiębiorstwa, które wprawdzie nie mają z reguły odpowiednio wielkiego potencjału wytwarzania, lecz szybko się rozwijają, ponieważ są to często jednostki przedsiębiorcze i ryzykanckie, podejmujące się ambitnych zadań i uparcie dążące do ich realizacji. Dysponują nadwyżką potencjału zarządzania nad potencjałem wytwarzania. Z punktu widzenia długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa najkorzystniejsza sytuacja ma miejsce, wówczas gdy występuje równowaga pomiędzy poszczególnymi składnikami potencjału. Równowaga ta jest jednym z wykładników dobrego stanu zdrowia przedsiębiorstwa.

⁴⁷ W takiej sytuacji znajduje się wiele naszych przedsiębiorstw w bieżącym okresie.

⁴⁸ Por. H. Bieniok, J. Rokita, *Przedsiębiorczość i samodzielność jako warunek dynamicznego i efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, w pracy zbiorowej pod red. H. Bienioka, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1988, s. 70.

Jeżeli występuje nadwyżka potencjału wytwarzania nad potencjałem zarządzania, to – jak już zaznaczono – przedsiębiorstwo angażuje swój potencjał głównie w sferze produkcyjnej. Rozwój przedsiębiorstwa wymaga, na co m.in. zwraca uwagę J. Rokita⁴⁹, angażowania się przedsiębiorstwa we wszystkie sfery jego działalności, a więc w sferę przedprodukcyjną, produkcyjną i poprodukcyjną. Jeżeli ten warunek jest spełniony, to można oczekiwać, iż związek pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa a jego rozwojem będzie pozytywny. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo angażuje swój potencjał w rozwiązywanie bieżących problemów swego funkcjonowania, a nie rozwiązywanie problemów rozwoju.

Aby określić związek potencjału z rozwojem przedsiębiorstwa, należy uwzględnić jeszcze relację pomiędzy globalnym potencjałem przedsiębiorstwa a jego otoczeniem. Otoczenie może stwarzać zarówno szanse, jak i niebezpieczeństwo rozwoju. Jeśli potencjał przedsiębiorstwa potrafi wyszukać szanse w otoczeniu, to można oczekiwać korzystnych perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast potencjał przedsiębiorstwa nie potrafi wyeliminować zagrożeń i niebezpieczeństw występujących w otoczeniu, to przedsiębiorstwo może czekać trudny okres rozwoju.

Z powyższych rozważań wynika, że niezwykle ważnym elementem potencjału każdego przedsiębiorstwa jest jego element aktywny w postaci potencjału ludzkiego⁵⁰. On bowiem kreuje potencjał zarządzania i w dużym stopniu uaktywnia bierny w swojej istocie potencjał wytwarzania. Dlatego zgodzić się trzeba z P. F. Druckerem, który twierdzi, iż przedsiębiorstwo z otoczenia wyróżnia nie potencjał techniczny, a także nie produkowane w przedsiębiorstwie wyroby gotowe, lecz załoga, jej wiedza i doświadczenie⁵¹.

Ranga załogi w rozwoju naszych przedsiębiorstw nie była do tej pory odpowiednio dowartościowana. Działo się tak dlatego, iż przedsiębiorstwa funkcjonowały w gorszej nadmiernej liczby przepisów administracyjnych, które skutecznie zamazywały atrybuty podmiotowości przedsiębiorstwa. Należy sądzić, iż okres ten w naszej gospodarce odchodzi do historii.

Aby podnieść rangę czynnika ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw, należy przede wszystkim:

1) tworzyć przywileje i preferencje tym załogom przedsiębiorstw, które uzyskują dobre efekty, a nie tym przedsiębiorstwom, które są deficytowe,

⁴⁹ J. Rokita, *Model planowania rozwoju organizacji przemysłowej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego, 1984, nr 10, s. 27.

⁵⁰ Na rolę potencjału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstwa zwracają m.in. uwagę M. Bratnicki i H. Halama (*Metodologiczna propozycja badania zmian strategicznych w przedsiębiorstwie*, w: *Strategia rozwoju*, s. 69 i 70). Ich zdaniem, rozwój przedsiębiorstwa znajduje wyraz nie tylko w tym, co przedsiębiorstwo robi, lecz także w tym, do czego zachęca i co umożliwia zrobić swoim pracownikom. Również A. Klasik uważa, że to ludzie decydują o tym, co chcą utrzymać, a co zmienić w przedsiębiorstwie (*Zarys metodyki planowania strategicznego*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym A. Klasika, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1990, s. 39).

⁵¹ P. F. Drucker, op. ci., s. 32.

2) zapewnić stabilność tzw. reguł gry, skierują one wówczas zainteresowanie naczelnej kadry kierowniczej z rozwiązywania bieżących problemów funkcjonowania przedsiębiorstw na ich prespektywiczny rozwój,

3) ukształtować prorozwojowe systemy motywacyjne załóg z wyraźnym uhonorowaniem materialnym i pozamaterialnym tych pracowników, którzy podejmują się trudnych, ważnych, choć ryzykownych decyzji, promujących rozwój przedsiębiorstwa,

4) tworzyć warunki do integrowania pracowników z celami przedsiębiorstwa⁵².

Wpływ potencjału na rozwój przedsiębiorstwa ostatecznie uzewnętrznia się poprzez jego wykorzystanie. Racjonalne wykorzystanie potencjału prowadzi do efektywnej działalności przedsiębiorstwa. Efektywność jest podstawą rozwoju każdego przedsiębiorstwa, jest immanentną cechą owego rozwoju. Bez efektywności rozwój przedsiębiorstwa jest po prostu niemożliwy, istotą bowiem rozwoju są zmiany jakościowe, a te z natury muszą być efektywne.

Efektywność – obojętnie jak jest mierzona – jest kategorią odnoszącą się do przeszłości. Zysk jest bowiem symptomem efektywności przeszłej działalności. Niemniej jednak zysk wypracowany w okresie minionym jest dobrą zapowiedzią możliwości osiągnięcia zysku również w przyszłości. Lepsze bowiem szanse rozwoju mają te przedsiębiorstwa, które osiągnęły zysk, niż te, które zysku nie wypracowały. Pierwsze przedsiębiorstwa, oprócz własnych środków na rozwój, mogą liczyć na przychyłność banku w udzieleniu kredytu, do którego dostęp jest znacznie trudniejszy dla przedsiębiorstw nieefektywnych. Efektywność spina więc przeszłość przedsiębiorstwa z teraźniejszością i tworzy podstawy do rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości.

Bardzo ważnym wewnętrznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa jest jego historia, tradycja, doświadczenie, posiadanie znaku firmowego itp. Historia i dotychczasowe tradycje, a także doświadczenie przedsiębiorstwa mogą być czynnikiem stymulującym rozwój, ale także mogą rozwój hamować. Wydaje się jednak, że przedsiębiorstwa o długiej i dobrej tradycji mają lepsze predyspozycje do rozwoju od tych, które takich atrybutów nie mają⁵³. Konieczne jest jednak, aby tradycje i doświadczenia były bieżąco korygowane, stosownie do wymogów otoczenia.

Elementem identyfikującym przedsiębiorstwo, a także sprzyjającym jego rozwojowi jest znak firmowy. Do tego elementu przez długi czas nie przywiązywano dostatecznej wagi w naszej praktyce. Często bez uzasadnienia zmienia-

⁵² Bardzo sugestywnie kwestie te przedstawia T. Tomaszewski (*Ślady i wzorce*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984, s. 109). Jego zdaniem, pracownik jest integralną częścią przedsiębiorstwa. Znaczy to, że on sam zależy od przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo zależy od niego.

⁵³ Na duże znaczenie tradycji w rozwoju przedsiębiorstwa zwraca uwagę m.in. A. Klasik (op. cit., s. 36). Píše on: „nie należy tylko w zmianie poszukiwać powodzenia przedsiębiorstwa, lecz widzieć jego wartość w dobrej tradycji”. Fakt ten potwierdza również aktualna praktyka. Wiele (reprivatyzowanych) obecnie przedsiębiorstw wraca do swych korzeni i podaje pierwotny rok założenia firmy.

no znaki firmowe przedsiębiorstw, a także nazwy przedsiębiorstw. Jak wiadomo, nazwa przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego znak firmowy pozwalają na określenie tożsamości przedsiębiorstwa. Ułatwia to podtrzymanie i nawiązywanie kontaktów handlowych, zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym. Dlatego przedsiębiorstwa dążą do posiadania swego znaku firmowego. Bronią się również przed jego utratą. Nawet kiedy przedsiębiorstwa łączą się ze sobą i powstaje nowe przedsiębiorstwo, to połączone przedsiębiorstwa starają się zachować swój dawny znak firmowy.

Rola znaków firmowych przedsiębiorstw wzrasta również na rynku wewnętrznym. Obserwuje się bowiem w ostatnim czasie zagęszczenie popytu na wyroby znanych przedsiębiorstw. Dlatego często małe przedsiębiorstwa, które nie posiadają swego znaku firmowego, sprzedają swoje wyroby pod znanym znakiem firmowym przedsiębiorstwa, z którym utrzymują współpracę kooperacyjną.

4. Inwestycje jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Rozważając czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, nie sposób pominąć roli inwestycji jako szczególnego czynnika rozwoju. Większość przedsiębiorstw, jak się wydaje, do tej pory swój rozwój upatrywała przede wszystkim w inwestycjach, w budowie nowych zakładów, stawianiu hal fabrycznych itp. Traktowanie inwestycji jako głównego czynnika rozwoju przedsiębiorstw wynikało prawdopodobnie z dwóch względów. Pierwszy związany był z założeniami polityki gospodarczej kraju, w której na systematycznym wzroście nakładów inwestycyjnych oparty był rozwój gospodarczy kraju i poprawa zaspokojenia potrzeb społecznych w dłuższym okresie⁵⁴. Drugi powód traktowania inwestycji jako podstawowej dźwigni rozwoju przedsiębiorstwa wynikał prawdopodobnie z orientacji, jaką realizowała do tej pory większość naszych przedsiębiorstw. Tą orientacją, niestety, była orientacja produkcyjna⁵⁵. A produkcyjnej orientacji nie da się realizować bez inwestycji. Obydwa powyższe względy uległy obecnie zasadniczej zmianie, a w związku z tym najprawdopodobniej inaczej ukształtuje się podejście przedsiębiorstw do inwestycji jako do czynnika rozwoju.

Odnośnie do roli inwestycji w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych wychodzimy z takiego założenia, iż bez inwestycji rozwój przedsiębiorstw jest niemożliwy. Po to, aby dokonać zmian w technice i technologii produkcji,

⁵⁴ Jak słusznie zauważa B. Grabowski (*Nadmierna skłonność do inwestycji w gospodarce centralnie planowanej*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, nr 86, 1988, s. 65), nadmierna skłonność do inwestycji była immanentną cechą gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Należy dodać, iż zdolność ta w dużej mierze wpływała z ekstensywnych metod gospodarowania, które z natury swej wyzwalają silny popyt inwestycyjny we wszystkich podmiotach gospodarczych.

⁵⁵ Tezę naszą potwierdzają również wyniki badań K. Dziworskiej i H. Roedinga (*Determinanty popytu inwestycyjnego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, w: *Czynniki wzrostu efektywności gospodarowania w przemyśle polskim*, Wydawnictwo Uniwersyteu Szczecińskiego, 1988, s. 160), którzy spośród wewnętrznych uwarunkowań popytu inwestycyjnego przedsiębiorstw przemysłowych na pierwszym miejscu wymieniają realizowane zadania produkcyjne.

wprowadzić nowe metody wytwarzania lub tylko zmodernizować dotychczasowe rozwiązania, po to, aby wprowadzić do produkcji nowe wyroby, zastosować komputerowy system gromadzenia i przetwarzania informacji, niezbędne są określone inwestycje. Ich skala, zakres oraz niezbędne nakłady z tym związane powinny być zależne od rozmiarów i istoty zmian, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć za pomocą inwestycji, od fazy rozwoju, w jakiej się znajduje, a także od przyjętej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa.

Z drugiej jednak strony pragniemy zauważyć, że aczkolwiek inwestycje są niezbędne do rozwoju przedsiębiorstwa, to niejako automatycznie rozwoju nie gwarantują. Inwestycje stwarzają tylko warunki do rozwoju, natomiast oddzielnym problemem jest efektywne wykorzystanie tych warunków. Bogate programy inwestycyjne wielu naszych przedsiębiorstw w gospodarce nakazowo-rozdzielczej nie przynosiły na ogół spodziewanych efektów w ich rozwoju prawdopodobnie tylko dlatego, że przedsiębiorstwa więcej wysiłku wkładały w pozyskiwanie inwestycji, niż w ich należyte wykorzystywanie⁵⁶.

Na niski poziom korelacji inwestycji i rozwoju przedsiębiorstwa w systemie nakazowo-rozdzielczym wpływ miały także inne czynniki. Nie pretendując do ich wyczerpującej diagnozy, pragniemy zwrócić uwagę na następujące okoliczności:

1) rozmiary i struktura inwestycji nie wynikały najczęściej ani ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa, ani z jego programu rozwoju,

2) wielkość inwestycji nie zależała od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, od jego własnych środków finansowych ani od aktualnych i przyszłych zysków przedsiębiorstwa⁵⁷,

3) inwestycje w niewielkim stopniu realizowane były na podstawie wyników rachunku ekonomicznego, duży wpływ na decyzje inwestycyjne miały względy polityczne i siła przebicia przedsiębiorstwa⁵⁸,

4) większość realizowanych inwestycji była pozbawiona ryzyka i odpowiedzialności.

Powyższe okoliczności sprawiały, że inwestycje w ten sposób realizowane były mało efektywne⁵⁹. Inwestycje nieefektywne, a często i nie trafione nie mogły zapewnić harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa. Co więcej, można przytoczyć przykłady na to, że takie inwestycje stawały się hamulcem rozwoju przedsiębiorstwa. Miało to miejsce wówczas, gdy:

⁵⁶ O inwestycje zabiegał każdy podmiot. Okresem szczególnym w tym względzie były lata siedemdziesiąte, w których zrealizowano największą liczbę zadań inwestycyjnych i jednocześnie gospodarka wkroczyła w fazę największego kryzysu gospodarczego w okresie powojennym. Fakt ten świadczy również o tym, iż inwestycje nie zapewniły rozwoju dużej liczbie przedsiębiorstw, w przeciwnym bowiem wypadku nie doszłoby do tak wielkiego kryzysu gospodarczego.

⁵⁷ Por. J. W. Gościński, op.cit., s. 72.

⁵⁸ Por. J. Kaleta, *Perspektywy wyjścia z kryzysu*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1986, s. 15.

⁵⁹ Według obliczeń J. Kalety (ibidem, s. 101) jedna złotówka zainwestowana w przemyśle przynosiła następujące przyrosty zdolności produkcyjnej: w latach 1971-1975 - 0,85 zł, w latach 1976-1979 - 0,61 zł, a w latach 1980-1983 - 0,35 zł. Następował więc systematyczny spadek efektywności inwestycji.

1) inwestycje wykorzystano do ukrycia faktycznej zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa,

2) siły i środki przeznaczone na realizację inwestycji w części kierowano na wykonanie zagrożonych bieżących zadań planowych,

3) inwestycje służyły rozbudowie aparatu administracyjnego przedsiębiorstw, tworzeniu nowych stanowisk kierowniczych, zmniejszeniu rozpiętości kierowania itp.

Aby więc inwestycje mogły stać się faktycznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, muszą to być inwestycje:

1) ściśle dostosowane do celów i zadań, jakie ma realizować przedsiębiorstwo, a nie do możliwości finansowych podmiotu (szczebla wyższego) przyczyniającego środki na inwestycje,

2) oparte na rachunku ekonomicznym przedsiębiorstwa i w głównej mierze na jego własnych środkach finansowych,

3) zharmonizowane z koncepcją rozwoju przedsiębiorstwa (wzrost produkcji dotychczasowych wyrobów, dywersyfikacja struktury asortymentowej, podjęcie produkcji nowych wyrobów itp.),

4) dostosowane do fazy rozwoju przedsiębiorstwa,

5) realizowane na własny rachunek i własne ryzyko.

Inwestycje muszą wynikać z potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Wówczas zdecydowanej poprawie może ulec ich efektywność, która zwiększy rolę inwestycji jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa.

Znaczenie inwestycji w rozwoju przedsiębiorstwa, naszym zdaniem, nie jest jednakowe w poszczególnych fazach cyklu życiowego przedsiębiorstwa. Na pewno większa jest rola inwestycji w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa, kiedy trzeba stworzyć materialne podwaliny rozwoju. Duże znaczenie inwestycje mogą mieć także w fazie schyłkowej, jeśli przedsiębiorstwo zamierza odwrócić gasnący trend swego rozwoju. Natomiast w fazie dojrzałości przedsiębiorstwo powinno się głównie troszczyć o racjonalne, codzienne wykorzystywanie posiadanego majątku. Koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa, potrzeby, możliwości i jego faza rozwoju wyznaczać zatem powinny rozmiary i kierunki inwestowania.

Mówiąc o inwestycjach jako o czynniku rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, nie można abstrahować od samych inwestycji. Należy bowiem wyróżnić reinwestycje, inwestycje modernizacyjne, nowe inwestycje i tzw. inwestycje rozwojowe. Reinwestycje są nastawione z reguły na odtworzenie zniszczeń materialnych w aparacie technicznym przedsiębiorstwa. Inwestycje modernizacyjne mają z kolei na celu zniwelowanie zużycia ekonomicznego. Natomiast nowe inwestycje powinny wyrównać wielkość technicznego aparatu wytwórczego z przyrostem popytu na skutek np. wzrostu liczby ludności lub zmiany jej struktury. Dopiero nadwyżka inwestycji ponad tę wielkość może być uważana za zwiększenie zdolności wytwórczej przedsiębiorstwa o charakterze ściśle rozwojowym.

Rozdział III

TEORETYCZNE PODSTAWY OCENY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

1. Stan analizy ekonomicznej a wymogi oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Po rozpatrzeniu istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych i omówieniu najważniejszych czynników go kształtujących przystępujemy do zaprezentowania systemu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych¹. Najpierw jednak w tym rozdziale zamierzamy przedstawić syntetyczną konstrukcję (model) owego systemu, natomiast szczegółowe jego rozwinięcie będzie stanowiło przedmiot rozważań kolejnych rozdziałów pracy. Zanim to jednak uczynimy, rozpatrzmy aktualny stan analizy ekonomicznej w świetle wymogów oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz przedstawimy założenia budowy systemu oceny rozwoju tych przedsiębiorstw.

Analiza ekonomiczna nie jest pojęciem jednoznacznym². Większość autorów jest jednak zgodna co do tego, że analizę ekonomiczną należy pojmować dwojako, a mianowicie jako dyscyplinę naukową i jako działania praktyczne³.

¹ Omówieniu istoty i czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych celowo poświęciliśmy dużo miejsca. Wychodzimy bowiem z założenia, iż dokładna znajomość istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, zwłaszcza kiedy kategoria ta nie jest jeszcze dostatecznie objaśniona, jest niezbędna do zbudowania poprawnego systemu jego oceny. W przeciwnym bowiem wypadku zakresem oceny mogłyby być objęte zjawiska mało istotne lub zgoła nieistotne dla rozwoju przedsiębiorstwa, a pominięte zagadnienia ważne.

² Wyróżnia się bowiem analizę makroekonomiczną i analizę mikroekonomiczną. Z kolei analiza mikroekonomiczna określana jest jako „analiza ekonomiczna jednostek gospodarczych”, „analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych”, „analiza działalności gospodarczej”, „analiza działalności przedsiębiorstwa” lub po prostu „analiza ekonomiczna”.

³ Por. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 10; J. Duraj, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1989, s. 5; E. Kurtys, *Elementy teorii analizy ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych*, w pracy zbiorowej pod red. E. Kurtysa, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1988, s. 8; J. Kwejt, *Analiza ekonomiczna w zarządzaniu przemysłem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1966, s. 10; T. Waśniewski, *Metody analizy finansowej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989,

W definiowaniu analizy ekonomicznej jako dyscypliny naukowej podkreśla się głównie aspekt metodyczny i stosowany charakter tej dyscypliny. Według B. Werstego analiza ekonomiczna jest „metodą naukowego poznania zjawisk i procesów gospodarczych, zakładającą podział rozpatrywanej całości na części i badanie każdej z nich osobno”⁴. Według tezań autora zadaniem analizy ekonomicznej jako nauki jest dostarczanie nowych metod lub doskonalenie metod już istniejących, służących ustaleniu powiązań i współzależności między elementami zjawisk gospodarczych.

Na stosowany charakter analizy ekonomicznej zwraca uwagę E. Kurtys. Jego zdaniem, analiza ekonomiczna jest „samodzielną dyscypliną naukową stosowaną, zajmującą się metodami badania i zasadami oceny efektywności działalności jednostek gospodarczych”⁵. Podobnie pojmuje analizę ekonomiczną J. Duraj, ponieważ sprowadza ją do „tworzenia metod oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa”⁶.

Na podstawie przytoczonych określeń analizy ekonomicznej dochodzimy do stwierdzenia, iż analiza ekonomiczna jako dyscyplina naukowa, w swym mikroekonomicznym ujęciu, stanowi zespół metod służących badaniu złożonych zjawisk gospodarczych występujących w przedsiębiorstwie, przez ich podział na elementy proste, w celu poznania powiązań i zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy tymi elementami. Tym samym uważamy, iż zadaniem analizy ekonomicznej jako nauki jest dostarczanie metod do badania i oceny zjawisk gospodarczych. W tym kontekście zasadne jest pytanie, na ile aktualny stan analizy ekonomicznej pozwala ocenić rozwój przedsiębiorstw przemysłowych.

Analiza ekonomiczna w drugim ujęciu, czyli jako działanie praktyczne, sprowadza się do wykorzystania metod wypracowanych przez teorię analizy ekonomicznej w badaniu i ocenie efektywności działalności konkretnego przedsiębiorstwa⁷. Wyniki tej analizy ekonomicznej są niezbędne w procesie

s. 14; J. Więckowski, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 32.

Szerzej pojmuje analizę ekonomiczną B. Wersty (*Funkcja analityczna w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 240, 1983, s. 220-224). Wyróżnia on trzy spojrzenia na analizę ekonomiczną: jako na metodę badawczą, jako na dyscyplinę naukową i jako na funkcję zarządzania.

⁴ B. Wersty, op. cit., s. 222.

⁵ E. Kurtys, op. cit., s. 8.

⁶ J. Duraj, op. cit., s. 5.

⁷ Wyniki analizy ekonomicznej powinny umożliwić kierownictwu przedsiębiorstwa poszerzenie i pogłębienie wiedzy o swojej firmie. Po dokonaniu analizy ekonomicznej zasób wiedzy o stanie przedsiębiorstwa i procesach w nim zachodzących powinien być większy niż przed jej przeprowadzeniem. Na ten poznawczy aspekt analizy ekonomicznej zwraca szczególną uwagę A. D. Szeremiet (*Teoreticzeskije woprosy analiza chozjajstwiennoj diejatelnosti*, Izdatielstwo „Ekonomika”, Moskwa 1976, s. 14; tegóż autora *Analiza ekonomiki promyszlennych priedpriatij*, Izdatielstwo „Ekonomika”, Moskwa 1986, s. 10-24). Por. także B. Wersty, op. cit., s. 224. Choć jest to oczywiste, to jednak należy podkreślić, iż analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych w systemie nakazowo-rozdzielczym tego atrybutu często nie miała.

zarządzania tego przedsiębiorstwa, którego analiza dotyczy. Stąd analiza ekonomiczna w tym ujęciu jest często określana jako funkcja zarządzania⁸.

Pragniemy podkreślić, iż niezależnie od przedstawionego rozróżnienia analizy ekonomicznej, pomiędzy analizą ekonomiczną traktowaną jako nauka i analizą ekonomiczną jako działaniem praktycznym występuje ścisły związek. Teoria analizy ekonomicznej podlega systematycznie rozwojowi, przyczyniając się tym samym do doskonalenia metod analizy ekonomicznej stosowanych w praktyce. Z drugiej strony ma miejsce również zjawisko odwrotne. Lepsze narzędzia badawcze pozwalają nie tylko wnikliwiej poznać badany podmiot gospodarczy, ale także prowadzą do nowych, teoretycznych uogólnień i do dalszego rozwoju analizy ekonomicznej jako dyscypliny naukowej⁹. Jeśli tezę tę przyjmiemy za prawdziwą, to wydaje się, iż w kontekście wymogów oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych aktualny stan analizy ekonomicznej można rozpatrywać łącznie w tych dwóch, podstawowych ujęciach. Praktyka analizy ekonomicznej jest bowiem w dużym stopniu pochodną stanu analizy ekonomicznej jako teorii.

Chcemy jednakże zaznaczyć, iż na dotychczasowy stan analizy ekonomicznej w Polsce, zarówno jako dyscypliny naukowej, ale przede wszystkim jako funkcji zarządzania, zaciążył w dużym stopniu panujący przez wiele lat w naszej gospodarce system nakazowo-rozdzielczy. System ten w pierwszej kolejności wypaczył istotę przedsiębiorstwa jako samodzielnego podmiotu gospodarczego, ograniczając jego podmiotowość i sprowadzając przedsiębiorstwo do jednostki typowo wykonawczej i produkcyjnej¹⁰. Dalsze negatywne konsekwencje tego systemu zarządzania znalazły swój wyraz również w koncepcjach teoretycznych analizy ekonomicznej, jak i praktycznej ich realizacji.

Za podstawowy mankament dotychczasowego stanu analizy ekonomicznej, w świetle celu i przedmiotu niniejszej pracy, uznajemy niemalże całkowite pominięcie zagadnień oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Cała metodyka badawcza analizy ekonomicznej i jej instrumentarium zostały ukierunkowane przede wszystkim na potrzeby oceny działalności bieżącej, a nie na potrzeby oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Powyższy kierunek rozwoju teorii analizy ekonomicznej został w dużej mierze wymuszony potrzebami praktyki. Jak wiadomo, główną troską przedsiębiorstw przemysłowych w sys-

⁸ Por. L. Bednarski, op. cit., s. 10; A. Czermiński, *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 16; J. Więckowski, op. cit., s. 33.

⁹ Por. np. P. Ostaszewicz, *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1971, s. 13 i 14; T. Waśniewski, *Aktualne problemy analizy ekonomicznej jako instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Prace Naukowe Politechniki Szczecińskiej, Seria „Ekonomika”, nr 20, 1976, s. 111; B. Wersty, *Analiza ekonomiczna w warunkach samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 277, 1984, s. 136.

¹⁰ Por. B. Gliński, op. cit., s. 87.

temie nakazowo-rozdzielczym była realizacja zadań bieżących, nie zaś realizacja zadań długofalowych związanych z rozwojem¹¹. W związku z tym analiza tych zadań była najważniejsza. Słusznie więc stwierdza H. Sadownik, iż wykonywane w praktyce analizy ekonomiczne koncentrowały się na przebiegu operatywnych zadań przedsiębiorstwa. W niedostatecznym stopniu uwzględniały one analizę potrzeb odbiorców oraz analizę zewnętrznych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw¹². Jeżeli zatem zestawimy stan analizy ekonomicznej ukształtowany w systemie nakazowo-rozdzielczym z potrzebami oceny przedsiębiorstw przemysłowych wkraczających w gospodarkę rynkową, wówczas zauważymy ogromną lukę zarówno w teorii, jak i w praktyce analizy ekonomicznej. Luką tą jest rozwój przedsiębiorstw przemysłowych oraz metody jego analizy i oceny. Należy więc stwierdzić, iż dla dotychczasowego stanu analizy ekonomicznej charakterystyczny jest stosunkowo wąski przedmiot badawczy. Poza obszarem analizy ekonomicznej znalazły się zagadnienia, których znajomość jest przedsiębiorstwu niezbędna przy podejmowaniu decyzji strategicznych związanych ze swoim rozwojem, z kształtowaniem stosunków z otoczeniem, z oceną szans i zagrożeń, jakie immanentnie pojawiają się w gospodarce rynkowej.

Ponadto charakterystyczną cechą analizy ekonomicznej w dotychczasowej praktyce było to, że miała ona często bierny, a niekiedy wręcz fasadowy charakter¹³. W przedsiębiorstwie była ona opracowywana najczęściej w drugim kwartale roku, po sporządzeniu sprawozdań statystycznych i zatwierdzeniu bilansu roku ubiegłego. Była więc już spóźniona do tego, aby jej wyniki mogły być w pełni wykorzystane do korygowania działalności przedsiębiorstwa jeszcze w trakcie roku, a z drugiej strony była sporządzana za wcześnie do opracowania planu na rok następny. Wydaje się, iż użyteczność takiej analizy była niewielka, ponieważ nie ukazywała ona alternatyw rozwoju przedsiębiorstwa, nie ukazywała pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu, ani też dystansu, jaki dzieli przedsiębiorstwo w stosunku do przodujących producentów w branży, w kraju i na świecie¹⁴.

Koncentracja analizy ekonomicznej na bieżących problemach funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych sprawiła, że dorobek teoretyczny analizy ekonomicznej w Polsce, a także w innych krajach gospodarki socjalistycznej, został przede wszystkim ukierunkowany na analizę ekonomiczną wnętrza

¹¹ Por. P. Ostaszewicz, *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, w pracy zbiorowej pod red. T. Kierczyńskiego, *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 335.

¹² H. Sadownik, op. cit., s. 142.

¹³ Uwaga ta odnosi się głównie do rocznej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa.

¹⁴ Na potrzebę większej aktywności analizy ekonomicznej, m. in. przez ukazywanie przedsiębiorstwu okazji do wykorzystania i szans rozwoju, wskazywał wiele lat temu B. Gliński (*Skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa*, *Życie Gospodarcze* 1972, nr 42). Niestety do tej pory propozycja B. Glińskiego nie została należycie wykorzystana. Tylko w niewielkim stopniu podejmowali tę próbę H. Sadownik (op. cit., s. 137-173); Z. Wiszniewski (op. cit., s. 239) i A. Zawiślak (*Kryteria sprawności korporacji*, *Gospodarka Planowa* 1970, nr 12, s. 51-53).

przedsiębiorstwa¹⁵. Ten jednostronny charakter analizy ekonomicznej jest jednak już niewystarczający współczesnemu przedsiębiorstwu, wchodzącemu w realia gospodarki rynkowej. Stwierdzenie nasze umacnia również opinia. B. Wawrzyniaka, wyrażona w tej sprawie. Jego zdaniem, „w czasach K. Adamieckiego i F. W. Taylora, a więc w początkach ery produkcji masowej, głównym źródłem informacji stała się analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, systematycznie rozbudowywana i skorelowana z krótko- i średniookresowym planowaniem w przedsiębiorstwie. W miarę wzrostu znaczenia rynku informacje dotyczące np. produkcji, wydajności pracy, wykorzystania urządzeń – a więc związane z wykorzystaniem wnętrza przedsiębiorstwa – przestały być wystarczające dla sprawnego zarządzania nim” i dla jego rozwoju (uzupełnienie W. G.)¹⁶.

Ukierunkowanie analizy ekonomicznej na wewnętrzne problemy przedsiębiorstwa¹⁷ było w systemie nakazowo-rozdzielczym uzasadnione głównie niewielkim zakresem samodzielności przedsiębiorstwa i techniczno-produkcyjnym jego charakterem. Przedsiębiorstwo w niewielkim stopniu realizowało funkcje handlowe, ekonomiczne czy rozwojowe. W związku z tym podstawowy dorobek teoretyczno-metodyczny analizy ekonomicznej dotyczył techniczno-produkcyjnej sprawności przedsiębiorstwa¹⁸, określania rezerw zdolności produkcyjnej i ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa¹⁹.

Przemiany polityczne i ekonomiczne, jakie zostały zapoczątkowane w naszej gospodarce w latach osiemdziesiątych i są nadal kontynuowane, stawiają w centralnym punkcie tych przemian przedsiębiorstwo w rodzącym się otoczeniu rynkowym. Coraz szerszy zakres samodzielności przedsiębiorstwa automatycznie zmusza je do większej troski o efektywność swojego działania i do stałego rozwoju, a nie tylko do zapewnienia sprawności techniczno-produkcyjnej w realizacji wyznaczonych zadań, jak to miało miejsce w systemie nakazowo-rozdzielczym. Okoliczność ta przemawia za znacznym poszerzeniem zakresu przedmiotowego analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa

¹⁵ Niektóre prace wyraźnie ten zakres analizy ekonomicznej eksponowały nawet w tytule. Por. np. N. G. Czumaczenko, *Wnutrizawodskoj ekonomiczeskoj analiz*, Izdatielstwo „Technika”, Kijew 1968; *Wnutrizawodskoj analiz efektiwnosti proizvodstwa*, Izdatielstwo „Technika”, Kijew 1976.

¹⁶ B. Wawrzyniak, op. cit., s. 136 i 137.

¹⁷ Skupienie głównej uwagi analizy ekonomicznej na wewnętrznych problemach przedsiębiorstwa nie oznaczało całkowitego pominięcia stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem. Znamienne jest jednak to, iż były one rozpatrywane prawie wyłącznie w ujęciu pionowym, czyli jako relacje przedsiębiorstwo-centrum.

¹⁸ Warto w tym miejscu odnotować, iż prawie wszystkie nasze podręczniki z analizy ekonomicznej rozpoczynały prezentację zagadnień od analizy produkcji. Wyraźny prymat analizy produkcji miał miejsce w pracy zbiorowej pod red. S. E. Kamienicera i J. Więckowskiego. *Metody oceny efektywności organizacji gospodarczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979. W pracy tej, liczącej siedemnaście rozdziałów, dziewięć z nich poświęcono bezpośrednio analizie produkcji.

¹⁹ Tę dziedzinę analizy ekonomicznej rozwinął szczególnie J. Więckowski (op. cit., s. 235-286).

przemysłowego²⁰. Jednym z takich zagadnień, naszym zdaniem bardzo ważnym, a do tej pory pomijanym w analizie ekonomicznej jako nauce i analizie ekonomicznej jako działaniu praktycznym, jest zagadnienie rozwoju przedsiębiorstwa.

Kolejnym bardzo ważnym zagadnieniem w analizie ekonomicznej jest kwestia czasu. Ranga tego czynnika wynika z tego, iż każda działalność gospodarcza, w tym również działalność przedsiębiorstwa przemysłowego i jego rozwój, przebiega w czasie. Jeżeli działalność przedsiębiorstwa przedstawimy na osi czasu, to możemy wyróżnić trzy ujęcia czasu, a mianowicie przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Wszystkie te ujęcia są ściśle ze sobą powiązane, ponieważ przeszłość w dużej mierze wyznacza teraźniejszość, a ta z kolei kształtuje przyszłość. Ten ścisły związek przeszłości, teraźniejszości i przyszłości powoduje, że wszystkie ujęcia czasu powinny być objęte analizą ekonomiczną.

W systemie nakazowo-rozdziałczym przedmiotem analizy ekonomicznej przeprowadzanej w przedsiębiorstwie była przede wszystkim przeszłość. Słusznie więc stwierdza T. Waśniewski, iż w tym systemie „analizy ekonomiczne były niemal całkowicie nastawione na badanie przeszłości, bez poważniejszych prób kształtowania przyszłości, a nawet bieżącego śledzenia i korygowania procesów przebiegających w teraźniejszości”²¹. Podobnego zdania jest również K. Janik. Według niego dokumentacja ekonomiczna przedsiębiorstw została ukierunkowana przede wszystkim na rejestrowanie przeszłości, aby na tej podstawie można było analizować działalność przedsiębiorstwa w okresie poprzednim²².

Należy skonstatować, iż ukierunkowanie analizy ekonomicznej na przeszłość występowało nie tylko w praktyce. Również w teorii znaczna część autorów podkreślała, iż główną domeną analizy ekonomicznej jest przeszłość, a nie przyszłość²³. Tę ostatnią rezerwowano dla rachunku ekonomicznego. Pomimo takiego stanowiska ci sami autorzy uważali, że analiza ekonomiczna jest niezbędna w szerokim wymiarze czasowym, tj. w fazie planowania, czyli kształtowania przyszłej działalności przedsiębiorstwa, w korygowaniu bieżącej działalności przedsiębiorstwa w trakcie jej realizacji oraz po jej zakończeniu. Niestety, kończyło się to przeważnie na samym stwierdzeniu potrzeby tych

²⁰ Na wzrost rangi analizy ekonomicznej w związku z powiększeniem się samodzielności przedsiębiorstwa zwracają uwagę L. Bednarski (op. cit., s. 13) i E. Kurtys (op. cit., s. 14 i 15).

²¹ T. Waśniewski, *Metody analizy*, s. 12.

²² K. Janik, op. cit., s. 8.

²³ Na znaczenie analizy ekonomicznej w kształtowaniu przyszłości przedsiębiorstwa wskazywali szczególnie: E. Kurtys (op. cit., s. 11, 13 i 14), J. Kwejt (op. cit., s. 18). Ten ostatni autor upatrywał głównie miejsce analizy ekonomicznej w pracach planistycznych, traktując ją jako jeden z podstawowych elementów programowania przyszłych działań przedsiębiorstwa. Ten aspekt analizy ekonomicznej podniósł również J. Więckowski (*Planowanie i diagnostyka ekonomiczna w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983, s. 11), według którego w obecnych warunkach „szczególną rolę będą odgrywały analizy pozycji przedsiębiorstwa oraz analizy prognostyczne i decyzyjne”.

działań, a nie wypracowano w analizie ekonomicznej ani nie zaadaptowano do niej żadnych metod niezbędnych do rozpoznawania przyszłości przedsiębiorstwa i jej kształtowania²⁴. Uważamy, że dla powodzenia przedsiębiorstwa są to kwestie ważniejsze od drobiazgowej analizy tego, co już było, chociażby dlatego, że przyszłość przedsiębiorstwa jest nieznaną, a przeszłość dobrze udokumentowana i rozpoznana.

Z punktu widzenia czynnika czasu analiza ekonomiczna zarówno w teorii, jak i w praktyce miała krótkodystansowy charakter²⁵. Obejmowała swoim zasięgiem przede wszystkim jeden rodzaj czasu i to, jak się wydaje, dla przedsiębiorstwa nie najważniejszy do odniesienia sukcesu gospodarczego. Wylimitowanie w dużej mierze z analizy ekonomicznej bieżących problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa i niemalże całkowite pominięcie oceny szans przyszłościowego rozwoju spowodowało zerwanie więzi pomiędzy poszczególnymi rodzajami czasu. Kierunek czynności analitycznych od przeszłości do przyszłości zatrzymał się niemalże całkowicie na analizie przeszłości i nie wkroczył jeszcze dostatecznie szeroko w pozostałe rodzaje czasu.

Pełniejszy i bardziej wyraźny stan analizy ekonomicznej uzyskamy wówczas, kiedy omówione przez nas wewnętrzne aspekty tej analizy i jej ukierunkowanie w stronę przeszłości zderzymy ze sobą. Próbę takiego zderzenia obydwu aspektów analizy ekonomicznej przedstawiono w tabeli 4.

Biorąc pod uwagę przekroje analizy ekonomicznej ukazane w tabeli 4 należy stwierdzić, że głównym przedmiotem badań dotychczas przeprowadzonej analizy ekonomicznej był prostokąt oznaczony literą A, obejmujący wnętrze przedsiębiorstwa wraz z jego problemami w czasie przeszłym. Natomiast w niewielkim stopniu analiza ekonomiczna odnosiła się do problemów wnętrza przedsiębiorstwa w czasie przyszłym, co ukazuje prostokąt B. Działo się tak dlatego, iż możliwości przedsiębiorstwa, nawet w zakresie kształtowania swojego wnętrza, były ograniczone, dlatego nie zajmowano się ich analizą.

²⁴ Zdaniem A. M. Zawiślaka (*Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 137), prognozy przyszłości przedsiębiorstwa buduje się na podstawie metod:

- matematycznego modelowania zjawisk,
- ekstrapolacji dotychczasowych trendów,
- korelacji istniejących trendów,
- analogii,
- intuicyjnych metod predykcji,
- dynamicznych metod predykcji,
- analizy morfologicznej,
- analizy wzajemnych oddziaływań.

²⁵ Jak zauważa K. Oblój (*Zarządzanie*, s. 31), krótkookresowość analizy ekonomicznej dominuje nadal. Pisze on: „od lat ekonomiści i teoretycy organizacji zwracają uwagę na fakt, że w praktyce działania przedsiębiorstwa dominuje ocena krótkookresowa. Kierownik rozliczany jest dobowo, tygodniowo lub miesięcznie, dlatego nie może sobie pozwolić na ryzyko planowania nowych przedsięwzięć, wprowadzania zmian, które mogłyby przejściowo zakłócić i tak trudną sytuację wydziału lub zakładu produkcyjnego. Lata tradycji i trudne warunki gospodarowania w latach osiemdziesiątych powodują, że nadal dominuje krótkookresowy system ocen”.

Tabela 4

Przekrój czasowo-przestrzenny dotychczasowego stanu analizy
ekonomicznej w praktyce

Przestrzeń \ Czas	Czas przeszły	Czas przyszły
Wnętrze przedsiębiorstwa	A. Czas przeszły, wnętrze przedsiębiorstwa	B. Czas przyszły, wnętrze przedsiębiorstwa
Otoczenie przedsiębiorstwa	C. Czas przeszły, otoczenie przedsiębiorstwa	D. Czas przyszły, otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

I choć analiza ekonomiczna dotyczyła wnętrza przedsiębiorstwa, to jednak nie obejmowała kształtowania się wnętrza w czasie przyszłym. Podobnie rzecz ma się z obszarem analizy objętym prostokątem C. Analiza ekonomiczna wprawdzie koncentrowała się na rozpatrywaniu stanów i procesów występujących w czasie przeszłym, ale tylko tych, które miały miejsce w samym przedsiębiorstwie, nie zaś w jego otoczeniu. A zatem analiza tego obszaru prostokąta nie była pełna. I pozostał jeszcze prostokąt D, obejmujący otoczenie przedsiębiorstwa w czasie przyszłym. Obszar tego prostokąta był całkowicie wyeliminowany z przedmiotu analizy ekonomicznej, ponieważ nie analizowano otoczenia w ogóle, a tym bardziej w czasie przyszłym.

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy stwierdzić, że spośród czterech obszarów analizy ekonomicznej ujętych w odpowiednich prostokątach, w pełni objęty był nią tylko jeden z nich, dwa natomiast były analizowane częściowo, natomiast ostatni prostokąt był całkowicie wyeliminowany z analizy ekonomicznej. Z powyższego wynika, jak wielkie luki występowały w dotychczasowym przedmiocie analizy ekonomicznej.

Stosownie do charakteru i przedmiotu analizy ekonomicznej zostało odpowiednio skonstruowane instrumentarium badawcze. Opierało się ono na dużej liczbie wskaźników cząstkowych, charakteryzujących szczegółowo wy-cinkowe obszary działalności przedsiębiorstwa, głównie na osi czasu²⁶. Podstawą porównań wielkości faktycznych badanego okresu były najczęściej wielkości założone w planie lub wielkości faktyczne okresu ubiegłego. Rzadziej natomiast porównywano faktyczne osiągnięcia przedsiębiorstwa z wielkościami pożądanymi lub możliwymi do uzyskania.

Przyjęcie w analizie ekonomicznej dużej liczby wskaźników wiązało się z charakterem systemu zarządzania, w którym przedsiębiorstwo rozliczane było z wielu odcinkowych zadań. Fakt ten sprawiał, że przeprowadzana w przedsiębiorstwie analiza ekonomiczna miała charakter drobiazgowy, uka-

²⁶ Por. L. Bednarski, *Analiza ekonomiczna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 21.

zywała wycinkowo działalność przedsiębiorstwa, z czego nie wynikała żadna ocena o charakterze ogólnym, wskazująca na sukcesy lub porażki przedsiębiorstwa na rynku, w poprawie jakości produkowanych wyrobów, w umocnieniu swej kondycji ekonomicznej i pozycji w otoczeniu. Z analizy tej nie wynikały zmiany jakościowe, jakie zaszły w ekonomice przedsiębiorstwa. Co najwyżej umożliwiała ona powierzchowne obserwowanie zmian ilościowych.

Z przeprowadzonej diagnozy aktualnego stanu analizy ekonomicznej wynika, że do tej pory poświęcała ona zbyt mało miejsca badaniu i ocenie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, zarówno w teorii, jak i w praktyce. Główna uwaga analizy ekonomicznej była skupiona na wewnętrznych problemach przedsiębiorstwa w czasie przeszłym. Poza przedmiotem jej zainteresowań pozostawały takie istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa zagadnienia, jak:

- 1) analiza stanu otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje,
- 2) analiza powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- 3) analiza funkcjonowania przedsiębiorstwa w bliższej i dalszej perspektywie.

Dotychczasowy stan analizy ekonomicznej nie tylko nie spełniał w dostatecznym stopniu wymogów oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, lecz prawie nie podejmował tego problemu²⁷. Istnieje więc poważna luka zarówno w teorii analizy ekonomicznej, jak i w praktyce. Lukę tę należy szybko wypełnić, ponieważ dotychczasowy charakter analizy ekonomicznej jest z pewnością niewystarczający przedsiębiorstwu wkraczającemu w realia gospodarki rynkowej.

2. Założenia oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo przemysłowe w sposób naturalny jest bardziej zainteresowane swoim rozwojem niż w systemie nakazowo-rozdzielczym zarządzania gospodarką narodową. Przedsiębiorstwo przestaje interesować tylko skuteczną i w miarę sprawną realizacją wyznaczonych zadań. Samo musi określić obszar swego działania, dokonać wyboru tego, co chciałoby produkować, komu i za ile będzie mogło sprzedawać wyprodukowane wyroby. Nie trzeba podkreślać, że waga wymienionych wyborów jest dla każdego przedsiębiorstwa ogromna. Stąd trafne decyzje mogą przedsiębiorstwu zapewnić sukces i dynamiczny rozwój, natomiast decyzje chybione mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do upadku już w pierwszym etapie swojego cyklu życiowego.

²⁷ Uwaga ta odnosi się niemal wyłącznie do analizy mikroekonomicznej. W zakresie analizy makroekonomicznej sytuacja pod tym względem przedstawiała się korzystniej, ponieważ rozwojem gospodarczym w skali całej gospodarki zajmowano się szeroko w teorii, natomiast niewiele uwagi do tej pory poświęcano problemowi rozwoju przedsiębiorstwa.

Wielka odpowiedzialność przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, związana z koniecznością stałego i nieuchronnego rozwoju, rodzi zapotrzebowanie na analizę ekonomiczną bardziej utylitarną i bardziej przydatną przedsiębiorstwu do odniesienia sukcesu w porównaniu z analizą ekonomiczną przeprowadzaną w warunkach systemu nakazowo-rozdzielczego. Szczególne miejsce w takiej analizie ekonomicznej przypada analizie rozwoju przedsiębiorstwa.

Analizę rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego proponujemy określić terminem „ocena rozwoju”²⁸. Przemawia za tym, naszym zdaniem, kilka przesłanek.

Po pierwsze, rozwój przedsiębiorstwa przemysłowego, zgodnie z przyjętym przez nas rozumieniem istoty tej kategorii, podlega procedurze wartościowania. Aby zatem stwierdzić, jaki jest stan rozwoju przedsiębiorstwa, nie wystarczy rozłożenie badanego obiektu na elementy składowe, poznanie zmian w strukturze obiektu oraz wyjaśnienie przyczyn owych zmian, co stanowi główną domenę analizy ekonomicznej. Konieczne jest jeszcze wydanie sądu wartościującego, np. w kwestii aktualnego poziomu rozwoju przedsiębiorstwa lub w zakresie szans rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. A zatem relacje pomiędzy identyfikowaniem zjawiska a owym wartościowaniem przemawiają, w naszym podejściu, na korzyść wartościowania. Stąd kładziemy akcent na ocenę zjawiska.

Po drugie, rozwój przedsiębiorstwa jest nie tylko zjawiskiem ilościowym, lecz przede wszystkim zjawiskiem jakościowym. Analiza ekonomiczna jest natomiast ukierunkowana głównie na zjawiska gospodarcze, które można wyrazić za pomocą liczb. Ocena rozwoju przedsiębiorstwa wymaga objęcia szerszego zakresu rozpatrywanych zjawisk.

Po trzecie, analiza ekonomiczna była ze swej istoty, i najprawdopodobniej pozostanie nadal, ukierunkowana na badanie przeszłości. Rozwój przedsiębiorstwa wymaga rozpoznawania zjawisk i oceny antycypacyjnej, pozwalającej na kształtowanie tych zjawisk jeszcze przed ich wystąpieniem.

Po czwarte, ocena rozwoju przedsiębiorstwa jest związana nie tylko z oceną poziomu rozwoju, lecz także z oceną warunków i możliwości rozwoju. Te, jak

²⁸ Stanowiska autorów w kwestii analizy ekonomicznej i oceny przedsiębiorstwa są podzielone. Część autorów uważa, że analiza ekonomiczna zajmuje się jednocześnie metodami i zasadami oceny działalności przedsiębiorstw (por. np. E. Kurtys, op. cit., s. 8; J. Więckowski, hasło: „Analiza ekonomiczna”, *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974, s. 32). Inna grupa autorów jest zdania, iż należy odróżnić analizę ekonomiczną od oceny przedsiębiorstwa (por. np. B. Wersty, *Ocena i diagnostyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Problemy metodyczne i walory utylitarne*, Wrocław 1990, s. 14, maszynopis powielony; L. Schmidt, *Zastosowanie w praktyce nowych metod oceny działalności przedsiębiorstwa*, w: *Nowe kryteria oceny działalności przedsiębiorstwa i pracy dyrektora* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Poznań 1988, s. 74). Wydaje się, iż stanowisko drugiej grupy autorów staje się coraz bardziej powszechne. Potwierdzeniem tego może być chociażby fakt, iż w podręczniku *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego* pod red. T. Kierczyńskiego oddzielnie omawia się zagadnienia analizy ekonomicznej i oceny zewnętrznej przedsiębiorstwa.

wiadomo, w gospodarce rynkowej znajdują się przede wszystkim w otoczeniu. Dlatego z oceną rozwoju nieuchronnie jest związana ocena otoczenia. W ocenie otoczenia wykorzystuje się wiele metod wykraczających poza klasyczny arsenał metod analizy ekonomicznej²⁹.

Uwzględniając wyżej przytoczone przesłanki jesteśmy przekonani, że termin „ocena rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych” jest bardziej adekwatny do wymogów przedmiotu badań, jego zakresu, jak też sposobu badań od terminu „analiza ekonomiczna rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych”. Termin ten jest pojemniejszy od analizy ekonomicznej i obejmuje szerszy zakres zagadnień funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie oznacza to wcale eliminowania analizy ekonomicznej z oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Wprost przeciwnie, analizę ekonomiczną traktujemy jako niezbędną i ważne narzędzie służące ocenie wielu przejawów tego rozwoju. Ocena rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych powinna więc być oparta na wynikach analizy ekonomicznej, a także na, rezultatach badań uzyskanych za pomocą innych metod.

Jak już stwierdzono w rozdziale I, rozwój jest podstawowym celem przedsiębiorstwa. Dlatego jego ocena powinna być dla przedsiębiorstwa kwestią najważniejszą. Z oceny tej powinny wynikać szanse i zagrożenia rozwoju stwarzane przez otoczenie, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, zwłaszcza w stosunku do konkurentów, a także wobec swej zasadniczej misji, jaką jest zdolność do zaspokojenia potrzeb otoczenia. Uczynienie z oceny rozwoju przedsiębiorstwa ważnego instrumentu w realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa jest więc najważniejszym założeniem takiej oceny.

Kwestią następną jest odpowiedź na pytanie: w jaki sposób dokonać takiej oceny? Ocena rozwoju przedsiębiorstwa nie jest zadaniem łatwym. Trudność oceny wynika ze złożoności i wieloaspektowości rozpatrywanej kategorii. Złożoność istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych sprawia, że można go, zgodnie z poglądami H. A. Simona i A. Newella³⁰, zaliczyć do tzw. problemów słabo ustrukturyzowanych. Problemy te są najczęściej zdeterminowane elementami ilościowymi i jakościowymi, przy czym elementy jakościowe często dominują nad elementami ilościowymi. Ocena tego rodzaju problemów wymaga korzystania z wielu metod, stosowanych zarówno w analizie ekonomicznej, jak i innych dyscyplinach naukowych.

Obydwie te okoliczności, a mianowicie złożoność istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz wielość metod niezbędnych do jego oceny przemawiają za kompleksowością takiej oceny. Stąd atrybut kompleksowości uznajemy za kolejne i niezbędne założenie systemu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

²⁹ Metody te można podzielić na dwie grupy, a mianowicie odnoszące się do badania aktualnego stanu otoczenia i do prognozowania zmian otoczenia.

³⁰ H. A. Simon, A. Newell, *Heuristic Problem Solving. The Next Advance in Operation Research, Operations Research* 1958, nr 4, s. 4.

Niezależnie od różnych metod wykorzystywanych w ocenie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych uważamy, iż generalne podejście do tej oceny powinno być oparte na analizie systemowej³¹. Atrybutem tej metody jest ujęcie globalne rozwiązywanego problemu, odnoszące się do całego przedsiębiorstwa, a nie tylko do jego części czy poszczególnych obszarów działań³². Jest to niezwykle ważne ze względu na taki właśnie globalny wymiar rozwoju przedsiębiorstwa, którego ocena nie może być oparta wyłącznie na ocenie określonych fragmentów jego działalności³³. Musi obejmować zmiany, jakie dokonują się w całym przedsiębiorstwie.

Analiza systemowa traktuje przedsiębiorstwo nie w izolacji, lecz jako element większego systemu, z którym łączy go określone związki i współzależności. Skoro przedsiębiorstwo jest elementem większej całości, to z istoty analizy systemowej wynika, że rozwój przedsiębiorstwa jest zeterminowany wszystkimi pozostałymi elementami całości, do której ono należy. W tej sytuacji w ocenie rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jest rozpatrywanie nie tylko wewnętrznych problemów przedsiębiorstwa, lecz również niezbędna staje się analiza otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa.

Analiza systemowa poszerza przedmiot badań w stosunku do powszechnych ujęć stosowanych w analizie ekonomicznej. Wzbogaca także narzędzia badawcze, jakie są niezbędne do oceny zjawisk i procesów realizowanych we współczesnym przedsiębiorstwie, dzięki czemu można wnikliwiej poznać i ocenić badaną rzeczywistość.

Pomimo niezaprzeczalnych zalet analizy systemowej jesteśmy zdania, że wyznacza ona bardzo cenny, lecz tylko ogólny sposób rozwiązywania problemu, jakim jest, w naszym wypadku, ocena rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego. Sposób ten wymaga dalszego uszczegółowienia zasadami i narzędziami badawczymi wynikającymi z istoty problemu będącego przedmiotem badań. Dopiero po tych uzupełnieniach będziemy mogli zbudować model, pozwalający wszechstronnie ocenić rozwój przedsiębiorstwa.

Jednym z istotnych założeń całej niniejszej pracy jest uznanie, iż rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się w czasie i przestrzeni. A zatem ocena tego rozwoju powinna być rozpatrywana w tych dwóch przekrojach. Nie można bowiem dokonywać oceny rozwoju przedsiębiorstwa wyłącznie na osi czasu, jak to do tej pory czyniono w odniesieniu do działalności bieżącej. Okazuje się bowiem, że nawet szybki rozwój mierzony wskaźnikami tempa lub wskaźnikami dynamiki często nie odzwierciedla faktycznego postępu przedsiębiorst-

³¹ Za zastosowaniem analizy systemowej do rozwiązania i oceny problemów o słabo określonej strukturze opowiadają się także W. Gasparski, A. Lewicka (*Problematyka badań systemowych – próba charakterystyki*, *Prakseologia* 1973, nr 2, s. 15).

³² Por. R. L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, *Prakseologia* 1973, nr 2, s. 143-148.

³³ Podejście systemowe według J. Habra, J. Vepreka (*Systemowa analiza i synteza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 13 i 14) to „przeciwstawienie mechanistycznego spojrzenia na świat, opierającego się na prymitywnych wyobrażeniach, że jakikolwiek obiekt możemy zrozumieć jedynie po zredukowaniu go do podstawowych elementów i ich właściwości”.

wa, ponieważ może abstrahować od zjawisk niemierzalnych lub trudno mierzalnych. A gdyby nawet takie założenie uchylić, to mogłoby się okazać, że w tym samym czasie inne przedsiębiorstwa rozwijały się jeszcze szybciej, co jest równoznaczne z tym, że rozwój badanego przedsiębiorstwa był relatywnie wolniejszy³⁴.

Spośród dwóch wymiarów oceny rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego uważamy wymiar przestrzeni za pierwotny w stosunku do wymiaru czasu³⁵. Wynika to z istoty samego charakteru przedsiębiorstwa, które jest instytucją służącą przede wszystkim otoczeniu. Ale zanim rozpocznie ono swoją działalność, wejdzie na drogę rozwoju i podejmie się realizacji swej misji, musi rozpoznać warunki otoczenia, w którym zamierza działać. Rozpoznanie to dotyczy w pierwszej kolejności otoczenia systemowego, uregulowań prawnych, finansowych, podatkowych itp., a następnie otoczenia realnego, związanego głównie z zasilaniem w podstawowe czynniki produkcji oraz ze sprzedażą wyrobów gotowych. Dlatego przyjmujemy zasadę, iż relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem są pierwotne w stosunku do zjawisk i procesów zachodzących w samym przedsiębiorstwie. One w pierwszej kolejności determinują rozwój przedsiębiorstwa; powinny przeto rozpoczynać procedurę jego oceny.

Należy także podkreślić, że relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem nie tylko rozpoczynają proces rozwoju przedsiębiorstwa, ale także zamykają pewien ciąg czynności analitycznych przebiegających od otoczenia, poprzez wnętrze przedsiębiorstwa i z powrotem do otoczenia. Otoczenie tworzy więc warunki do rozwoju przedsiębiorstwa i jednocześnie weryfikuje sposób ich wykorzystania poprzez fakt akceptacji lub odrzucenia rezultatów działalności przedsiębiorstwa. W ten sposób za pomocą otoczenia następuje sprzężenie zwrotne pomiędzy wejściem do przedsiębiorstwa i wyjściem z przedsiębiorstwa. Bez uwzględnienia relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem ocena rozwoju miałaby charakter w dużym stopniu subiektywny i nie ukazywałaby autentycznych osiągnięć przedsiębiorstwa na drodze swojego rozwoju.

³⁴ W ten sposób porównania przestrzenne obiektywizują ocenę, wzbogacają zakres rozwiązań usprawniających, dzięki możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczeń innych przedsiębiorstw. Wśród porównań przestrzennych B. Wersty (*Analiza ekonomiczna w zarządzaniu strategicznym organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu i Oddziału TNOiK, nr 22, 1986, s. 103) dokonał bardzo trafnego ich podziału na porównania ekstensywne, kiedy rezultaty badanego przedsiębiorstwa rozpatrujemy tylko na tle średnich wielkości całej zbiorowości i porównania intensywne, które pozwalają ponadto na wyjaśnienie przyczyn stwierdzonych odchyleń.

³⁵ Podobne stanowisko w tej sprawie zajmuje L. Bednarski (op. cit., s. 23). Twierdzi on, iż w dążeniu do obiektywizacji ocen celowe jest korzystanie z różnokierunkowych porównań, wśród których porównania przestrzenne mają charakter nadrzędny. W innej swej pracy L. Bednarski (*Analiza finansowa*, s. 30) dokonuje podziału porównań przestrzennych na porównania wewnętrzbranżowe, międzybranżowe, krajowe i międzynarodowe.

Znaczenie porównań przestrzennych podnosi również E. Kurtys (op. cit., s. 27 i 28). Jego zdaniem, porównania te umożliwiają rozszerzenie podstaw do racjonalnego kształtowania przyszłych działań przedsiębiorstwa.

Drugim aspektem oceny rozwoju przedsiębiorstwa powinno być rozpatrywanie zmian w czasie. Należy podkreślić, iż porównania w czasie były dotychczas najszerzej wykorzystywane w analizie ekonomicznej spośród wszystkich możliwych rodzajów porównań. Ich przydatność do działalności przedsiębiorstwa była jednak nieduża, co wynikało z przyjętej podstawy porównań. Jak wiadomo, najczęściej wykorzystywano porównania faktycznych rezultatów działalności przedsiębiorstwa z wielkościami planowanymi lub wielkościami uzyskanymi w okresie poprzednim. Rezultaty takich porównań miały niewielką przydatność przy projektowaniu nawet najbliższej przyszłości przedsiębiorstwa, ponieważ abstrahowały od zjawisk gospodarczych, które mogą wystąpić.

W kwestii czynnika czasu wychodzimy z założenia, iż ocena rozwoju przedsiębiorstwa wymaga odmiennego ujęcia tego czynnika, w porównaniu z tym, jakie dotychczas dominowało w analizie ekonomicznej. Należy przyjąć zasadę, że dla rozwoju przedsiębiorstwa ważniejsza jest przyszłość niż przeszłość. Dlatego niezbędna jest analiza w kategoriach szans i zagrożeń, które mogą wystąpić w przyszłym otoczeniu, a nie w rozpatrywaniu tych zjawisk, które wydarzyły się w przedsiębiorstwie i które prawdopodobnie się więcej nie powtórzą.

Dowartościowanie czynnika czasu w ocenie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych powinno wyrażać się, naszym zdaniem, w następujących zmianach generalnych:

1) Rozpatrywanie zjawisk na osi czasu wymaga wydłużenia przedziału czasowego zdarzeń objętych obserwacją, przy czym owo wydłużenie nie powinno obejmować coraz odleglejszej przeszłości, lecz coraz dalszą przyszłość. Wyrażać się to powinno w przewidywaniu zjawisk, które mogą wystąpić i w ocenie ich konsekwencji dla przedsiębiorstwa;

2) Obszarem przewidywanych zmian w czasie powinno być przede wszystkim otoczenie, a nie przedsiębiorstwo. Najbliższa przyszłość przedsiębiorstwa, tj. okres od 3 do 5 lat, rozpatrywana tylko od strony procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jest w dużym stopniu zdeterminowana przez istniejącą strukturę techniczną, obowiązujące normy i wzorce zachowań. Natomiast nawet najbliższa przyszłość otoczenia jest nieznana. Nieznane są przede wszystkim konsekwencje zmian otoczenia dla procesów rozwojowych przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zasadniczą sprawą w ocenie rozwoju przedsiębiorstwa jest zwrócenie się ku przyszłości, która może się wydarzyć poza przedsiębiorstwem, a więc w otoczeniu. Przeto tak ważne jest systematyczne i odpowiednio wczesne rozpoznawanie przyszłych zmian otoczenia, określenie prawdopodobnego charakteru i kierunku owych zmian, ostrzeżenie przedsiębiorstwa przed negatywnymi ich konsekwencjami dla rozwoju przedsiębiorstwa, a także opracowywanie sposobów umożliwiających zmniejszenie lub całkowite eliminowanie destrukcyjnego oddziaływania otoczenia. Dopiero na tym tle mogą być zasadne wszelkie decyzje rozwojowe dotyczące wnętrza przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności konfrontacja przyszłego otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa powinna być skierowana na cele rozwojowe. Przedsiębiorstwo musi stale widzieć swoje cele rozwojowe na tle tego, co się może w otoczeniu wydarzyć. W związku z tym największą troską przedsiębiorstwa powinna być realność owych celów. Natomiast w ramach dalszego rozpoznawania otoczenia przedsiębiorstwo powinno ustalić:

- 1) czy zmiany otoczenia nie będą miały wpływu na przyjęte cele rozwojowe,
- 2) czy przewidywane zmiany otoczenia pozwolą na realizację celów rozwojowych w stopniu wyższym od zakładanego,
- 3) czy zmiany w otoczeniu spowodują najprawdopodobniej obniżenie poziomu realizacji zakładanych celów rozwojowych.

Tak więc w zależności od konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa względem przewidywanych zmian otoczenia, w bliższej i dalszej perspektywie, mogą różnie kształtować się potrzeby i zakres rekonstrukcji wnętrza przedsiębiorstwa (cele rozwojowe, środki niezbędne i metody realizacji).

Przedstawiony sposób dowartościowania czynnika czasu opiera się na zasadzie: „przewidywać zmiany w otoczeniu i dostosowywać się do tych zmian”. Realizacja tej koncepcji w praktyce nie jest łatwa, głównie z uwagi na trudności przewidywania zmian otoczenia. Atrybutem tej koncepcji jest także pewna bierność. Zakłada ona mianowicie konieczność dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Dlatego wśród teoretyków zarządzania koncepcja ta zaczyna być poddawana coraz częstszej krytyce³⁶. Koncepcją alternatywną jest nie dostosowywanie się do otoczenia, lecz kształtowanie przyszłego otoczenia. Zgodnie z filozofią tej koncepcji przedsiębiorstwo powinno zastanawiać się nie tylko nad rekonstrukcją swego wnętrza, lecz i nad tym, jaki jest możliwy zakres zmian otoczenia ze względu na zajmowaną pozycję w otoczeniu, przyjęte cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia. Założeniem tej koncepcji jest więc aktywne włączenie przedsiębiorstwa w proces kreowania przyszłego otoczenia.

Oprócz założeń dotyczących kompleksowości oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, a także stosownych ustaleń dotyczących oceny rozwoju w ujęciu przestrzennym i czasowym, konieczne jest również przyjęcie założeń odnoszących się do podstaw instrumentalnych umożliwiających ocenę rozwoju przedsiębiorstwa.

Złożoność kategorii rozwoju przedsiębiorstwa oraz konieczność objęcia oceną szerokiego zakresu zagadnień sprawia, że niemożliwe jest dokonanie oceny rozwoju przedsiębiorstwa za pomocą jednego wskaźnika. Konieczne jest przyjęcie określonego zestawu wskaźników. Jesteśmy jednak zdania, że należy odchodzić od nadmiaru wskaźników, zwłaszcza o charakterze cząstkowym, natomiast w szerszym zakresie stosować wskaźniki bardziej syntetyczne, pozwalające ukazać w miarę możliwości obraz jakościowych przemian całego przedsiębiorstwa. Przy doborze wskaźników należy kierować się przede

³⁶ Por. A. M. Zawiślak, op. cit., s. 132.

wszystkim celem badania. Nie bez znaczenia są tu także pewne reguły postępowania badawczego, wynikające z aktualnego stanu wiedzy o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Wiedzę tę charakteryzują następujące zjawiska:

- 1) przechodzenie od zasady statycznego pojmowania interesującej nas rzeczywistości do ujmowania jej dynamicznie,
- 2) przechodzenie od rozważania przedsiębiorstwa jako systemu zamkniętego w kierunku traktowania obiektu badań w kategorii systemu otwartego,
- 3) traktowanie przedsiębiorstwa nie jako jednostki wykonawczej, lecz jako samodzielnego podmiotu gospodarczego realizującego szeroki zakres funkcji,
- 4) traktowanie przedsiębiorstwa nie jako podmoitu nastawionego wyłącznie na przetrwanie, lecz przede wszystkim nastawionego na rozwój,
- 5) opieranie ocen i wniosków nie tylko na danych liczbowych, lecz także na opisach jakościowych,
- 6) odchodzenie od analizy i opisów konstatających postrzeganą rzeczywistość do ocen wyjaśniających i przewidywania przyszłych zmian, głównie w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Uwzględniając zatem istotę rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, aktualny stan wiedzy w tej dziedzinie oraz usytuowanie w niej problemów rozwoju wydaje się, że w ocenie rozwoju przedsiębiorstwa przydatne są następujące rodzaje wskaźników:

- 1) wskaźniki ilościowe, zwane wskaźnikami kwantytatywnymi, oraz wskaźniki jakościowe, określane mianem wskaźników kwalitatywnych,
- 2) wskaźniki punktowe i wskaźniki zakresowe, ukazujące zmiany stanów lub procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w przedziałach czasu od do,
- 3) wskaźniki obrazujące relacje wewnętrzne oraz ukazujące przebieg zdarzeń i procesów na styku przedsiębiorstwo-otoczenie,
- 4) wskaźniki sytuowane na osi czasu oraz wskaźniki ukazujące osiągnięcia przedsiębiorstwa na tle osiągnięć otoczenia,
- 5) wskaźniki ukazujące stan i poziom rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do dalszego rozwoju.

Każda grupa wskaźników obejmuje pewien obszar zmian, który decyduje o rozwoju przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę jeszcze słabo rozpoznane zjawisko rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, a także to, że rozwój wymaga długiej perspektywy dużą rolę mają wskaźniki jakościowe oraz te wskaźniki, które będą podstawą szacowania zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju w przyszłości.

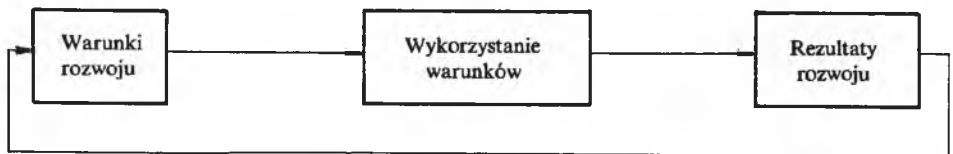
3. Model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, jak już podkreślaliśmy, przebiega w czasie i przestrzeni. Stwierdzenie to jest podstawą wyjściową do zbudowania modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

Rozpatrując rozwój przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym wychodzimy z założenia, że rozwoju przedsiębiorstwa nie można oceniać wyłącznie post factum, tj. po upływie jakiegoś czasu, przez dokonanie porównań wyników faktycznie osiągniętych z tymi wynikami, które przedsiębiorstwo uzyskało w okresie poprzednim. Ocena taka nie różniłaby się niczym od dotychczasowej analizy ekonomicznej działalności bieżącej przedsiębiorstwa. Za niewystarczające uznajemy także porównania wielkości faktycznych z wielkościami możliwymi do osiągnięcia, a nawet wielkościami pożądanymi, chociaż ten rodzaj porównań jest już znacznie cenniejszy od porównań z wielkościami okresów poprzednich³⁷. Pozwala on przede wszystkim zarejestrować różnicę pomiędzy stanami pożądanymi i prawdopodobnymi, a więc tymi, które przedsiębiorstwo może uzyskać. Na tej podstawie z kolei można ustalić słabe i mocne strony przedsiębiorstwa.

Ocena rozwoju musi objąć cały ciąg czynności, jaki dokonuje się na osi czasu, poczynając od oceny warunków rozwoju, poprzez sposób ich wykorzystania przez przedsiębiorstwo, do oceny rezultatów, które są wykładnikiem dotychczasowej sprawności działania przedsiębiorstwa, a także zapowiedzią możliwości do dalszego jego rozwoju.

Poszczególne czynności tego ciągu można zgrupować w trzy główne fazy i przedstawić jako pewien ciąg czynności o charakterze sprzężeń zwrotnych. Myśl tę graficznie przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Fazy oceny rozwoju przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 5, ocenę rozwoju przedsiębiorstwa należy rozpocząć od oceny szans i ograniczeń, jakie wystąpią w konkretnym czasie. Wyniki takiej oceny mogą stanowić podstawę do przyjęcia odmiennego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa w stosunku do pierwotnie zakładanego, jeśli warunki okażą się niesprzyjające. Ważne jest więc, aby ocenę rozwoju rozpocząć już na etapie projekcji przyszłych działań przedsiębiorstwa, a nie po ich zakończeniu.

Następną fazą oceny jest analiza stopnia wykorzystania warunków rozwoju w relacji do przyjętych celów, kierunków i założeń rozwojowych. Ocena taka musi objąć różne obszary procesów transformacji dokonywanych w przedsiębiorstwie. W przedsiębiorstwie bowiem zachodzą wszystkie te

³⁷ Por. J. Rokita, *Model planowania*, s. 31.

zmiany, które wyznaczają istotę jego rozwoju³⁸. W tych samych warunkach i w jednakowym czasie poszczególne przedsiębiorstwa osiągają odmienne wyniki. A zatem te przedsiębiorstwa, które uzyskają rezultaty lepsze w stosunku do innych przedsiębiorstw dowodzą, że osiągnęły wyższy poziom swojego rozwoju.

Ostatnia faza, czyli ocena rezultatów rozwoju, powinna być sprzężona zarówno z fazą wykorzystania warunków, jak i przede wszystkim z określeniem szans i możliwości rozwoju. Niekiedy rezultaty uzyskane przez przedsiębiorstwo mogą wprawdzie nie potwierdzać optymalnego wykorzystania warunków ani wykorzystania swoich zasobów (co mogło się składać na przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrożenia i opanowania nowej technologii), to jednak przedsiębiorstwo mogło ten okres wykorzystać na przygotowanie się do dalszego rozwoju. Konieczne jest więc ich ponowne zderzenie z nowymi warunkami, jakie powstały na skutek upływu czasu. Potwierdza się więc zasada, iż ocena rozwoju przedsiębiorstwa powinna być przeprowadzana na tle dłuższego okresu.

Następnym ważnym krokiem w budowie modelu oceny rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego jest uwzględnienie wymiaru przestrzeni. Ten wymiar, jak się wydaje, ostatecznie weryfikuje zarówno poziom rozwoju przedsiębiorstwa, jak i jego zdolność do dalszego rozwoju. Warunki rozwoju kreuje przede wszystkim otoczenie, czyli ocena rozwoju powinna wychodzić od oceny otoczenia, a więc rozpatrzenia stanu tego otoczenia z różnych punktów widzenia, a także powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz miejsca, jakie przedsiębiorstwo zajmuje w otoczeniu. Jest to więc pierwsza faza procesu oceny.

Faza druga, to analiza wnętrza. Obejmuje ona ocenę poziomu rozwoju zarówno w kontekście zaspakajania potrzeb otoczenia, jak i interesu własnego przedsiębiorstwa. Na bazie tych dwóch perspektyw oceny można określić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, jako zapowiedź szans i możliwości dalszego rozwoju.

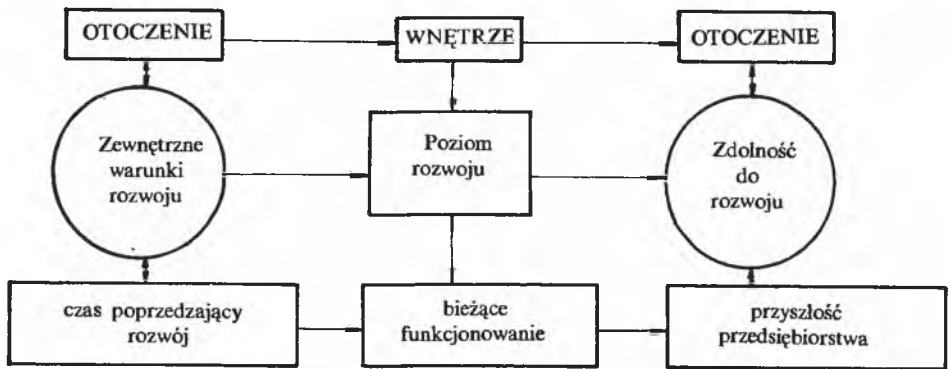
I wreszcie faza trzecia to ocena zdolności przedsiębiorstwa do dalszego rozwoju. Faza ta ponownie wykracza poza wnętrze przedsiębiorstwa i ponownie sytuuje przedsiębiorstwo w otoczeniu. W ten sposób następuje sprzężenie zwrotne:

otoczenie → przedsiębiorstwo → otoczenie.

Jeśli zatem przekrój czasowy oceny rozwoju przedsiębiorstwa scalimy z przekrojem przestrzennym, to otrzymamy konstrukcję metodyczną, określoną przez nas modelem oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Treść tego modelu graficznie przedstawiono na rysunku 6.

Zaprezentowany model oceny rozwoju przedsiębiorstwa składa się z trzech podstawowych elementów: oceny zewnętrznych uwarunkowań rozwoju stworzonych przez otoczenie, oceny sposobu wykorzystania tego, co otoczenie

³⁸ Por. J. Schumpeter, op. cit., s. 107.



Rys. 6. Model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych
 Źródło: opracowanie własne.

przedsiębiorstwu stwarza, a więc oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, oraz z określenia zdolności przedsiębiorstwa do dalszego rozwoju. Model ten tworzy więc elementy deskryptywne, opisujące otoczenie, wartościujące poziom rozwoju, i elementy prognostyczne. Jest więc modelem dynamicznym, przestrzennym i modelem uwzględniającym elementy wartościujące.

Każdemu z trzech elementów modelu oceny rozwoju przedsiębiorstwa poświęcono osobny rozdział pracy, w których rozwinięto przedstawioną na rysunku 6 konstrukcję modelu. Całość tworzy zwartą koncepcję, czyli system oceny rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozdział IV

OCENA ZEWNĘTRZNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

1. Identyfikacja otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych i jego determinanty

Zgodnie z zaproponowanym w rozdziale III modelem oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych należy wyjść w tej ocenie od aspektów przestrzennych. Ocena ta zmierza do ukazania zewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa. Nie zajmuje się zaś samym podmiotem oceny, lecz ukazuje możliwości jego rozwoju stwarzane przez otoczenie. Aby rozpatrzeć owe możliwości, odkryć szanse i okazje rozwoju w danym miejscu i czasie lub też stwierdzić brak warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa, należy w pierwszej kolejności zidentyfikować otoczenie, będące przedmiotem oceny.

Otoczenie przedsiębiorstwa nie jest w literaturze ujmowane jednolicie. Jedna grupa autorów zawęża otoczenie przedsiębiorstwa właściwie tylko do otoczenia instytucjonalnego, czyli do tych podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w toku swej codziennej działalności w określone interakcje, mające wpływ na wyniki bieżącej działalności przedsiębiorstwa i jego perspektywiczny rozwój. Jest to więc wąskie ujęcie otoczenia przedsiębiorstwa. Z kolei druga grupa autorów na otoczenie przedsiębiorstwa patrzy znacznie szerzej, a więc nie tylko przez pryzmat instytucji powiązanych z przedsiębiorstwem, lecz także przez pryzmat procesów zachodzących w gospodarce i na rynku oraz obowiązujących w kraju norm, wartości itp., które przedsiębiorstwo musi respektować w toku swojej codziennej działalności.

Do pierwszej grupy autorów można zaliczyć przykładowo E. Frezego i A. D. Halla. Zdaniem E. Frezego, otoczenie przedsiębiorstwa należy rozumieć jako „pewną liczbę obiektów, których właściwości i powiązania wpływają na decyzje lub na wyniki dowolnie traktowanej organizacji”¹. Autor ten, jak wynika z przytoczonej definicji, do otoczenia przedsiębiorstwa zalicza nawet nie wszystkie podmioty, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje więzi organizacyjne², lecz jedynie te, które mają istotny wpływ na działalność

¹ E. Freze, *Grundlagen der Organisation*, Gabler Lehrbuch, Wiesbaden 1984, s. 342.

² Więżami organizacyjnymi będziemy nazywali stosunki pomiędzy podmiotami, prowadzące do zacieśnienia ich powiązań w ramach realizowanej współpracy gospodarczej.

przedsiębiorstwa. Traktuje więc otoczenie przedsiębiorstwa bardzo wąsko. Takiego warunku nie stawia A. D. Hall i dlatego zasięg otoczenia instytucjonalnego częściowo poszerza. Dla niego otoczeniem przedsiębiorstwa są wszystkie obiekty nie należące do przedsiębiorstwa, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w określone powiązania i których właściwości determinują działalność przedsiębiorstwa³.

Interesującą koncepcję w omawianej sprawie przedstawił także J. Zieleniewski. Jego zdaniem, należy wyróżnić rdzeń przedsiębiorstwa, krąg zewnętrzny i otoczenie przedsiębiorstwa. Rdzeń tworzy samo przedsiębiorstwo. Z kolei do otoczenia przedsiębiorstwa zalicza on wszystko to, co znajduje się na zewnątrz przedsiębiorstwa i co jest z nim bezpośrednio powiązane. Natomiast elementy kręgu zewnętrznego stanowią, w koncepcji J. Zieleniewskiego członki pośrednie pomiędzy przedsiębiorstwem, rozpatrywanym jako rdzeń każdej jednostki, a jego otoczeniem. Będą to więc dostawcy surowców i materiałów, kooperanci, odbiorcy wyrobów gotowych, konsumenci itp. Ich rolę przyrównuje on do roli wiaźadeł, za pomocą których przedsiębiorstwo czerpie z otoczenia wszystko to, co jest niezbędne do jego funkcjonowania i rozwoju oraz dokonuje świadczeń na rzecz otoczenia, stanowiących potwierdzenie zasadności jego egzystencji. Krąg zewnętrzny, w koncepcji J. Zieleniewskiego, tworzy więc najbliższe instytucjonalne otoczenie przedsiębiorstwa, natomiast samo otoczenie to coś bardziej od przedsiębiorstwa odległego i nie całkowicie ustrukturyzowanego⁴.

Druga grupa autorów wypowiedających się w kwestii otoczenia przedsiębiorstwa nie wiąże jego istoty wyłącznie z konkretnymi podmiotami, lecz z tym wszystkim, co znajduje się na zewnątrz przedsiębiorstwa i co w sposób bezpośredni lub pośredni wpływa na jego funkcjonowanie i rozwój. Najbardziej ogólne stanowisko w tej kwestii wyraził J. D. Thompson. Jego zdaniem, „otoczenie, to wszystko to, co nie tworzy systemu organizacyjnego”⁵. Bardziej sprecyzował swój pogląd w tej sprawie H. Sterniczuk. Według niego „otoczeniem jest wszystko to, co nie należy do przedsiębiorstwa, a co determinuje jego działalność”⁶. Jeszcze bardziej precyzyjnie ujęła istotę otoczenia L. Kolarska. Do otoczenia przedsiębiorstwa, zdaniem tej autorki, można zaliczyć wszystko to, co ma jakikolwiek wpływ na przedsiębiorstwo, a więc zarówno jednostki, grupy ludzi i różnego rodzaju podmioty, jak i wartości, normy oraz procesy zachodzące w gospodarce i w społeczeństwie⁷. Podobne stanowisko w omawianej kwestii zajął również S. Beer. Jego zdaniem, otoczenie przedsiębiorstwa

³ A. D. Hall, *Podstawy techniki systemów. Ogólne zasady projektowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968, s. 94.

⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 155-163.

⁵ J. D. Thompson, *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill, New York 1967, s. 27.

⁶ H. Sterniczuk, *Pojęcie otoczenia organizacji gospodarczej*, Problemy Organizacji 1975, nr 4, s. 31.

⁷ L. Kolarska, *Wpływ otoczenia na strukturę organizacyjną*, Organizacja i Kierowanie 1977, nr 3-4, s. 47.

tworzą nie tylko czynniki materialne i koniunkturalne określające stan rynku, lecz również główne tendencje występujące w danym układzie ekonomicznym⁸.

W pojmowaniu istoty otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych jesteśmy najbliżsi poglądom zaprezentowanym przez L. Kolarską i S. Beera. Naszym zdaniem, otoczenie przedsiębiorstwa nie może mieć tylko charakteru instytucjonalnego⁹. Tworzą je przede wszystkim zewnętrzne warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Warunki te są wprawdzie generowane przez różne podmioty, ale trzeba mieć na uwadze i te warunki, które nie są kreowane przez żaden podmiot bezpośrednio powiązany z przedsiębiorstwem, lecz są syntezą lub splotem oddziaływania wielu czynników pochodzących z różnych źródeł zewnętrznych. Takie ważne cechy współczesnego otoczenia, jak i wzrost jego dynamiki, złożoności, niepewności trudno jest bowiem przypisać konkretnemu podmiotowi. Są one, jak wiadomo, emitowane przez różne podmioty, a ich ostateczny, skumulowany rezultat decyduje o konkretnych atrybutach otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa.

Autorzy, którzy do otoczenia przedsiębiorstwa zaliczają zarówno instytucje, jak też elementy pozainstytucjonalne, z reguły wyróżniają otoczenie ogólne i szczegółowe lub otoczenie dalsze i bliższe. Otoczenie ogólne lub otoczenie dalsze obejmuje wszystko to, co znajduje się poza przedsiębiorstwem i odnosi się w zasadzie do wszystkich przedsiębiorstw. Do otoczenia tego należą więc zarówno podmioty, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje różnorodne więzi, jak również ogólne warunki pozaorganizacyjne występujące w danym kraju, lecz nie wynikające z bezpośrednich powiązań pomiędzy podmiotami. Natomiast otoczenie szczegółowe lub otoczenie bliższe przybiera z reguły postać otoczenia zinstytucjonalizowanego, ponieważ obejmuje ono te podmioty, z którymi przedsiębiorstwo bezpośrednio współpracuje¹⁰. Otoczenie bliższe ma więc zindywidualizowany charakter, każde bowiem przedsiębiorstwo ma swoją specyficzną więź otoczenia instytucjonalnego.

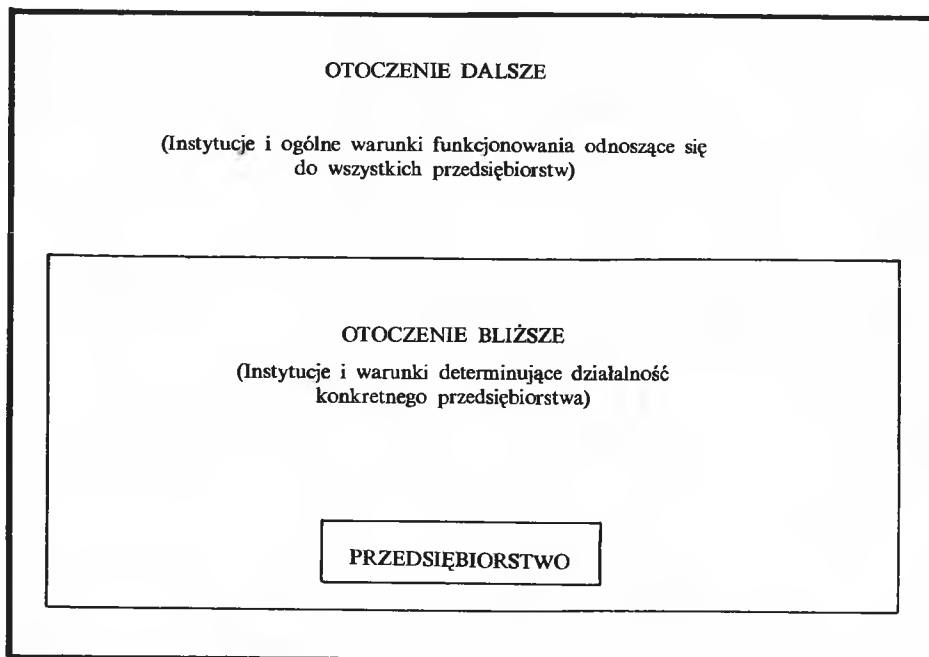
Z dotychczasowych rozważań wynika, iż zakres otoczenia bliższego jest znacznie węższy w porównaniu z otoczeniem dalszym. Możemy więc stwierdzić, iż jest ono podzbiorem zbioru otoczenia dalszego. Relacje pomiędzy wyróżnionymi rodzajami otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych graficznie ukazano na rysunku 7.

Stoimy na stanowisku, iż dla rozwoju przedsiębiorstwa ważny jest pełen wymiar otoczenia, bez względu na to, czy jego elementy należą do otoczenia

⁸ S. Beer, *Cybernetyka a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966, s. 156.

⁹ Do takiego wniosku dochodzą również W. Gawda, M. J. Kostecki, P. Płoszajski, A. Rychard (*Badanie relacji organizacja – otoczenie. Propozycje teoretyczne*, Problemy Organizacji 1977, nr 3, s. 7). Ich zdaniem, otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na otoczenie organizacyjne i pozaorganizacyjne. Pierwszy rodzaj otoczenia tworzą podmioty, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje różnego rodzaju powiązania. Natomiast zespół sił oddziałujących na przedsiębiorstwo, lecz których nie można przypisać konkretnym organizacjom, nazywają autorzy otoczeniem pozaorganizacyjnym.

¹⁰ Por. R. H. Hall, *Organization Structure and Process*, New Jersey 1972, cyt. za H. Sterniczuk, op. cit., s. 34.



Rys. 7. Relacje między rodzajami otoczenia przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowania własne.

dalszego czy do otoczenia bliższego. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno mieć dokładną świadomość tego, w jakim otoczeniu się znajduje lub może się znaleźć. W tym celu niezbędne jest dokładne zidentyfikowanie całego otoczenia, rozpoznanie głównych jego elementów, ich zakresu przedmiotowego oraz sposobu oddziaływania na działalność bieżącą i perspektywiczny rozwój przedsiębiorstwa. W procesie owego identyfikowania otoczenia należy wyjść w pierwszej kolejności od otoczenia ogólnego. Ono bowiem w zasadniczy sposób rozstrzyga o strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Próbę ujęcia najważniejszych elementów otoczenia ogólnego przedsiębiorstw przemysłowych zaprezentowano w tabeli 5.

Z zawartości tabeli 5 wynika, że każde przedsiębiorstwo jako jednostka służąca otoczeniu znajduje się jednocześnie pośrodku tegoż otoczenia. Ze wszystkich stron jest ono okrażone otoczeniem. Jego rozwój jest więc zdeterminowany różnymi elementami otoczenia, poczynając od warunków politycznych, a na warunkach ekologicznych kończąc. Niektóre z tych warunków można odnieść bezpośrednio do konkretnych instytucji, natomiast znaczna ich część ma charakter pozainstytucjonalny. Wszystkie jednak mogą tworzyć szanse rozwoju przedsiębiorstwa lub jego zagrożenie. Aby to rozstrzygnąć, należy dokonać szczegółowej identyfikacji charakteru poszczególnych elementów otoczenia ogólnego, ustalić ich tendencje rozwojowe i oszacować skutki dla rozwoju przedsiębiorstwa¹¹.

¹¹ W tym miejscu pomijamy ową charakterystykę poszczególnych elementów otoczenia ogólnego, ujętych w tabeli 5.

Elementy otoczenia ogólnego oddziałujące na rozwój przedsiębiorstwa

WARUNKI POLITYCZNE KRAJU – regulacje prawne – polityka rządu – obowiązujące normy	WARUNKI REGIONALNE – charakter regionu – polityka regionalna – strategie rozwoju regionu	WARUNKI EKONOMICZNE – regulacje ekonomiczne – sytuacja gospodarcza kraju – zjawiska i procesy ekonomiczne
WARUNKI EKOLOGICZNE – przestrzeganie norm – zahamowanie negatywnych skutków – przywracanie środowiska do pierwotnego stanu	PRZEDSIĘBIORSTWO	WARUNKI RYNKOWE – pozyskiwanie surowców, materiałów i pieniędzy – sprzedaż wyrobów – zjawiska rynkowe
WARUNKI TECHNICZNE – wynalazki, patenty, innowacje – postęp techniczno-organizacyjny – inżynieria materiałowa	WARUNKI KULTUROWE – etyka zawodowa – morale pracowników – wzorce zachowań	WARUNKI SPOŁECZNE – rynek pracy – kwalifikacje pracowników – etyka pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Złożoność i rozległość otoczenia ogólnego daje wyobrażenie o sile presji zewnętrznych uwarunkowań, pod jaką znajduje się przedsiębiorstwo i jego rozwój. Z tego względu poszczególne przedsiębiorstwa starają się, w ramach tych ogólnych uwarunkowań, kształtować swoje indywidualne, możliwie najkorzystniejsze kontakty z otoczeniem. Ten rodzaj otoczenia, jak już zaznaczyliśmy, przybiera formę otoczenia instytucjonalnego, ponieważ sprowadza się on do bezpośrednich kontaktów przedsiębiorstwa z innymi podmiotami otoczenia.

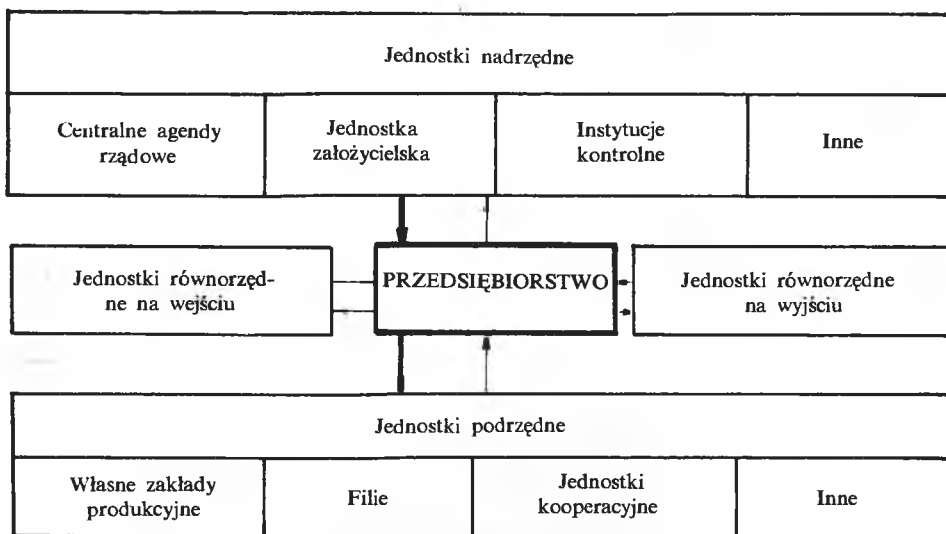
Otoczenie instytucjonalne jest również szerokie i różnorodne. W ramach tego otoczenia szczególne znaczenie przywiązuje przedsiębiorstwo do relacji z instytucjami nadrzędnymi. Do instytucji tych należy zaliczyć przede wszystkim centralne agendy rządowe, jednostkę założycielską, zewnętrzne jednostki kontrolne oraz wiele innych organizacji zajmujących pozycje nadrzędne względem przedsiębiorstwa.

Drugą i najliczniejszą grupę instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa tworzą jednostki równorzędne względem przedsiębiorstwa. Są to zarówno jednostki równorzędne na wejściu do przedsiębiorstwa, jak i znajdujące się na jego wyjściu. Do tych jednostek są zaliczani przede wszystkim dostawcy surowców i materiałów oraz odbiorcy wyrobów gotowych.

Wreszcie do ostatniej grupy otoczenia instytucjonalnego zaliczane są jednostki podporządkowane przedsiębiorstwu. W skład tej grupy jednostek

wchodzą podległe własne zakłady lub oddziały produkcyjne, jednostki kooperacyjne, podwykonawcze, filie produkcyjne itp. Zadaniem tych jednostek jest przede wszystkim zagwarantowanie przedsiębiorstwu stałych dostaw określonych części, elementów kooperacyjnych, podzespołów lub realizacja konkretnych usług.

Jak z powyższego wynika, otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstwa nie jest jednolite, lecz zróżnicowane w swojej strukturze. Niektóre podmioty tego otoczenia zajmują pozycję nadrzędną względem przedsiębiorstwa, inne – równorzędną, a jeszcze inne – podrzędną. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem są więc zdeterminowane hierarchicznie, co graficznie ilustruje rysunek 8.



Rys. 8. Struktura otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli zaproponowany na rysunku 8 podział otoczenia instytucjonalnego odniesiemy do przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w aktualnych realiach naszej gospodarki, to trzeba zauważyć zasadnicze zmiany w strukturze rozpatrywanego otoczenia, jakie dokonały się w ostatnich latach. Wyrażają się one w zmniejszeniu roli otoczenia nadrzędnego na korzyść otoczenia równorzędnego. Otoczenie nadrzędne dominowało, jak wiadomo, w systemie nakazowo-rozdzielczym. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem miały wówczas administracyjny i pionowy charakter oraz oparte były w głównej mierze na nakazach, poleceniach, limitach, przydziałach itp.¹²

Z chwilą rozpoczęcia reformy gospodarczej znaczenie tego rodzaju relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem zaczęło systematycznie maleć na rzecz wzrostu rangi relacji poziomych z innymi, równorzędnymi podmiotami¹³. Ten rodzaj

¹² Por. J. Masztalerz, *Przedsiębiorstwo handlowe a otoczenie. Typy powiązań informacyjnych*, Problemy Organizacji 1971, nr 4, s. 11.

¹³ Por. A. Sopoćko, op. cit., s. 18-25.

powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oparty został na całkowicie odmiennych podstawach. Przedsiębiorstwa swoje związki z podmiotami otoczenia opierają na porozumieniach i umowach, które zawierane są z uwzględnieniem obopólnych korzyści wynikających z rachunku ekonomicznego. Tak kształtowana współpraca przedsiębiorstwa z otoczeniem instytucjonalnym wnosi wprawdzie więcej ryzyka i niepewności do jego działalności, ale z drugiej strony stwarza przedsiębiorstwu większe szanse rozwoju, poprzez możliwość wykazania się własną inwencją, przedsiębiorczością oraz umiejętnością trafnej oceny zewnętrznych warunków funkcjonowania i odpowiedniego ich wykorzystania.

Dokonując identyfikacji otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych trzeba mieć świadomość, iż szczególną cechą procesów gospodarczych jest ich dualny charakter. W związku z tym J. Kornai wyodrębnił sferę procesów realnych i sferę procesów regulacyjnych¹⁴. Zaproponowany przez J. Kornai podział procesów gospodarczych posłużył nam do wyodrębnienia realnego i systemowego otoczenia przedsiębiorstw. Każde zatem przedsiębiorstwo funkcjonuje zarówno w otoczeniu realnym, kiedy nabywa materiały i sprzedaje swoje wyroby gotowe, jak i w otoczeniu systemowym, kiedy musi respektować obowiązujące prawo gospodarcze, a także ustalone zasady działania.

Otoczenie realne i systemowe są ściśle ze sobą powiązane. Zawsze bowiem tak się dzieje, że procesy realne wynikają z określonych procesów regulacyjnych i odwrotnie – każdemu procesowi regulacyjnemu towarzyszy jakaś forma procesu realnego. Niemniej jednak dość łatwo można oddzielić procesy realne od procesów regulacyjnych, co również przemawia za celowością wyodrębnienia otoczenia realnego i otoczenia systemowego.

Wyróżniając otoczenie realne i otoczenie systemowe przedsiębiorstw przemysłowych, pragniemy zwrócić uwagę na bardzo ważny moment z tym związany. Wyraża się on w tym, iż procesy realne mają w dużej mierze charakter uniwersalny. Są więc jednolite w każdym systemie społeczno-gospodarczym. Stąd otoczenie realne przedsiębiorstwa jest podobne, bez względu na warunki ustrojowe kraju, w których przedsiębiorstwo działa¹⁵. Natomiast zasadniczo się różni otoczenie systemowe przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej i w gospodarce nakazowo-rozdzielczej¹⁶. W pierwszym wypadku jest ono oparte na regulacjach wynikających głównie z praw ekonomicznych, w drugim zaś – na regulacjach wynikających przede wszystkim z ogólnych zarządzeń, zakazów, nakazów itp. Różnice te, jak się wydaje, mają kapitalne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ nie tyle otoczenie realne, co otoczenie systemowe, naszym zdaniem, stymuluje przedsiębiorstwo do rozwoju.

¹⁴ J. Kornai, op. cit., s. 73.

¹⁵ Pomijamy różnice wynikające np. z dostępu do środków produkcji, ponieważ nie zmienia to faktu, iż każda produkcja wymaga niezbędnych zasileń materiałowych.

¹⁶ Por. J. W. Gościński, *Efektywna reforma*, s. 30.

Dotychczasowe rozważania dotyczące otoczenia przedsiębiorstwa, uwzględniające zarówno otoczenie ogólne, jak i otoczenie szczegółowe, otoczenie realne i otoczenie systemowe, są, naszym zdaniem, w dalszym ciągu niepełne. Dlatego nie oddają one całej istoty otoczenia przedsiębiorstwa. Podstawowym mankamentem wszystkich dotychczas prezentowanych ujęć otoczenia przedsiębiorstwa jest ich jednostronny charakter. Ukazują one prawie wyłącznie wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo, przez co są eksponowane bardziej relacje powstające na wejściu do przedsiębiorstwa. Natomiast mniej doceniane lub całkowicie pomijane są relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem na jego wyjściu. A są to przecież relacje najważniejsze dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, skoro uznajemy przedsiębiorstwo za organizację służącą otoczeniu. Dokonując więc identyfikacji otoczenia przedsiębiorstwa, trzeba uwzględnić zarówno wszystkie te procesy i instytucje, które determinują bieżącą i rozwojową działalność przedsiębiorstwa, jak i te instytucje i procesy, na które oddziałuje i które kreuje przedsiębiorstwo. Dopiero takie kompleksowe ujęcie otoczenia przedsiębiorstwa oddaje w pełni jego istotę.

W literaturze rzadko można spotkać takie podejście do istoty otoczenia przedsiębiorstwa, chociaż niektóre definicje uwzględniają w otoczeniu przedsiębiorstwa także obszar jego wpływów. Na przykład według *Małego słownika cybernetycznego* „otoczenie to wszystko to, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ lub na co dany układ wywiera wpływ”¹⁷. Przytoczona definicja nie dokonuje jednak jednoczesnego scalenia wpływów otoczenia na przedsiębiorstwo i jego oddziaływania na otoczenie, lecz obydwa te integralne elementy otoczenia przeciwstawia sobie, sprowadzając istotę otoczenia albo do jednego, albo do drugiego z nich. Zaletą jednak tej definicji jest to, iż zwraca ona uwagę na tę część otoczenia przedsiębiorstwa, która jest kształtowana przez samo przedsiębiorstwo.

Niektórzy autorzy wprawdzie patrzą na otoczenie przedsiębiorstwa kompleksowo, ale z reguły tylko w ramach jednego obszaru otoczenia, jakim jest najczęściej otoczenie instytucjonalne. Na przykład A. D. Hall do otoczenia przedsiębiorstwa zalicza obiekty oddziałujące na system i zarazem obiekty ulegające zmianie pod wpływem tego systemu¹⁸. Podobnie podchodzi to tej kwestii H. Bloch¹⁹. Wymienieni autorzy pomijają jednak oddziaływanie otoczenia ogólnego na przedsiębiorstwo i ewidentny wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie ogólne i na procesy w nim zachodzące.

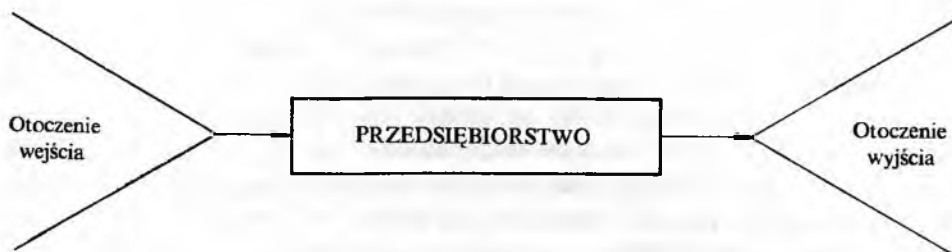
Reasumując pragniemy stwierdzić, iż na otoczenie przedsiębiorstwa należy patrzeć kompleksowo, a więc zarówno od strony wejścia, jak i wyjścia. Gdybyśmy otoczenie przedsiębiorstwa sprowadzili wyłącznie do zależności przedsiębiorstwa od otoczenia, przedsiębiorstwo jawiłoby się nam jako organizacja bierna, niemal całkowicie zdeterminowana przez otoczenie i nie

¹⁷ *Mały słownik cybernetyczny*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 291.

¹⁸ A. D. Hall, op. cit., s. 92-95.

¹⁹ H. Bloch, *Organizacja w otoczeniu. Sformułowanie problemu*, Problemy Organizacji 1985, nr 1-2, s. 89.

należąca do otoczenia. Przedsiębiorstwo pozbawione byłoby swej podmiotowości, inicjatywy i dynamiki. Wiadomo jednak, iż współczesne przedsiębiorstwo gospodarki rynkowej takie nie jest, a wprost przeciwnie – jest najbardziej kreującym elementem otoczenia. Dlatego otoczeniem przedsiębiorstwa będziemy nazywali wszystko to, co wpływa z zewnątrz na przedsiębiorstwo, ale i wszystko to, na co przedsiębiorstwo ma wpływ. Myśl tę graficznie przedstawiono na rysunku 9.



Rys. 9. Otoczenie przedsiębiorstwa w ujęciu kompleksowym
Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie rozważań nad istotą i strukturą otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych pragniemy zwrócić uwagę na jeszcze jedną, naszym zdaniem ważną, kwestię. Otóż wszystkie rozważania poświęcone temu problemowi są przedstawiane w kontekście wpływów otoczenia na przedsiębiorstwo i, jak żeśmy podkreślili, możliwości wpływów przedsiębiorstwa na otoczenie. Z obserwacji zachowań przedsiębiorstw w praktyce wynika jednak, że nierzadko zdarzają się i takie sytuacje, w których powyższy wymóg nie jest spełniany, a nawet przedsiębiorstwa o spełnienie jego wcale nie zabiegają. Przedsiębiorstwa rozwijają natomiast swoje kontakty z innymi podmiotami nie na zasadzie demonstrowania swojego wpływu, lecz na zasadzie dobrej współpracy sąsiedzkiej, lokalnej, regionalnej czy też współpracy opartej na ustalonych, jasnych kryteriach ekonomicznych. Stosunki te mają często charakter komplementarny. Wynikają one z potrzeby istnienia drugiego partnera i wzajemnego uzupełniania się w realizacji przyjętej wiązki celów. Współpraca oparta na takich podstawach jest wyznacznikiem wysokiego poziomu kultury organizacyjnej w stosunkach przedsiębiorstwa z otoczeniem. Można przypuszczać, iż znaczenie takiej współpracy będzie w przyszłości rosło. Dlatego otoczenie przedsiębiorstwa nie musi mieć wyłącznie charakteru „militarnego”, lecz także charakter przyjazny, wynikający z potrzeby współpracy z wieloma partnerami, opartej na obopólnych czy wielostronnych korzyściach²⁰. Nie zawsze jednak owa korzyść jest stawiana na pierwszym miejscu.

²⁰ Jak słusznie zauważa E. Welner (*Zehn Regeln für den Unternehmerfolg*, Industriele Organisation 1986, nr 10, s. 52), przedsiębiorstwo może tylko wówczas odnosić trwałe korzyści, gdy będzie również przysparzać korzyści innym. W związku z tym korzyści własne powinny mieć wyważony stosunek do korzyści otoczenia.

Powyższa konstatacja dotycząca stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem nie może jednak podważać faktu, iż rozwój przedsiębiorstwa staje się zarówno coraz bardziej zdeterminowany przez otoczenie, jak i wzrasta stopień zależności otoczenia od różnorodnych działań przedsiębiorstwa. W tej sytuacji obie strony kreują nowe warunki do postępu i do dalszego rozwoju. Obie strony muszą też sprostać w ramach tej współpracy coraz to wyższym wymaganiom.

Skupiając się tylko na zewnętrznych uwarunkowaniach rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, pragniemy zwrócić uwagę na rosnący poziom wymagań otoczenia wobec przedsiębiorstw. Wymagający są przede wszystkim konsumenci, którzy akceptują tylko takie towary, które są dobre, nowoczesne, niezawodne, oszczędne w eksploatacji i relatywnie tanie. Organizacje handlowe żądają wysokich marż z tytułu sprzedaży tych towarów. Z kolei budżet państwa stale dąży do zwiększania zakresu i stopy obciążeń podatkowych, aby w ten sposób zapewnić możliwości wzrostu dochodów budżetowych. Podobne cele przyświecają również władzom lokalnym, które zabiegają o wzrost partycypacji przedsiębiorstw w rozwiązywaniu nabrzmiałych problemów miejscowych. Jeżeli przedsiębiorstwo funkcjonuje na zasadzie spółki akcyjnej, to jej akcjonariusze dopominają się wysokich dywidend od włożonych kapitałów.

Można przypuszczać, że zakres i skala wymagań otoczenia będą rosły nadal. To prowadzi do systematycznego pogarszania zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, co przedsiębiorstwa muszą zakładać w strategiach swego rozwoju. Takim warunkom bowiem nie może sprostać każde przedsiębiorstwo, lecz tylko takie, które w tych trudnych warunkach okaże się lepsze od innych. W tej sytuacji można odnieść wrażenie, iż wymagające otoczenie jest nieprzychylnie rozwojowi przedsiębiorstwa. W rzeczywistości jednak tak nie jest.

Wymagające otoczenie stwarza trudności tylko tym przedsiębiorstwom, które są nieefektywne, nieinnowacyjne oraz produkują drogie i niskiej jakości wyroby gotowe. Wiadomo, że takie przedsiębiorstwa nie mogą należycie spełniać swej misji wobec wymagającego otoczenia i dlatego otoczenie je eliminuje. Otoczenie stwarza natomiast szanse rozwoju przedsiębiorstwom dobrym i efektywnym. Dlatego stwierdzić należy, iż wysokie wymagania otoczenia nie są hamulcem rozwoju przedsiębiorstwa, lecz na odwrót – wymagania te zmuszają przedsiębiorstwa do podejmowania wysiłków na rzecz rozwoju. Tylko otoczenie nie wymagające z reguły źle służy rozwojowi przedsiębiorstwa, natomiast otoczenie o wysokich wymaganiach tworzy szanse rozwoju, wprawdzie nie wszystkim przedsiębiorstwom, lecz z pewnością przedsiębiorstwom najlepszym.

Innym ważnym dla rozwoju przedsiębiorstwa atrybutem otoczenia jest twardość jego reguł. Kierownikom wielu naszych przedsiębiorstw często się jeszcze wydaje, że w procesie reformowania gospodarki odchodzimy od twardego, totalitarnego systemu zarządzania, opartego na przydziałach, nakazach i zakazach, a w związku z tym zmierzamy ku systemowi liberalnemu, czyli bardziej miękkiemu. Utożsamianie liberalizmu gospodarczego z sys-

temem, w którym wszystko wolno, a przede wszystkim wolno przedsiębiorstwu narzucać i dyktować swoje warunki innym podmiotom otoczenia, jest dużym nieporozumieniem. Liberalizm łączy się bowiem z twardym przymusem ekonomicznym, opartym nie na nakazach i zakazach, lecz na obiektywnie działających prawach ekonomicznych. Wszystkie podmioty muszą akceptować i przestrzegać tych praw. Co więcej, widzą one sens w ich przestrzeganiu, ponieważ naruszenie naturalnego porządku ekonomicznego rujnowałoby podstawy egzystencji przedsiębiorstwa i tym samym pozbawiałoby go możliwości dalszego rozwoju. Dlatego autentyczną troską przedsiębiorstw gospodarki rynkowej jest dążenie do utrzymania stabilnych i twardych reguł działania.

Z powyższych konstatacji wynika, iż twardość systemu nakazowo-rozdzielczego, w którym przez wiele lat funkcjonowały nasze przedsiębiorstwa, była pozorna. W rzeczywistości był to system miękki, ponieważ nie wymuszał efektywnych zachowań podmiotów gospodarczych²¹. Jego miękkość wynikała z tego, że w małym stopniu oparty był na naturalnych procesach ekonomicznych. Natomiast większe znaczenie miały w tym systemie regulacje pozakonomiczne o charakterze administracyjnym. Taki rodzaj otoczenia, jak wykazała długoletnia praktyka chociażby w naszej gospodarce, był otoczeniem często przełamującym przez przedsiębiorstwa.

Kolejną więc istotną cechą otoczenia przedsiębiorstwa, w świetle możliwości jego rozwoju, jest przełamawalność. Otoczenie oparte na autentycznie funkcjonujących prawach ekonomicznych jest otoczeniem twardym i nieprzełamującym. Natomiast otoczenie kreowane na podstawie administracyjnych zarządzeń jest bardziej uległe różnym zbiorowym, a nawet indywidualnym naciskom przedsiębiorstw. Łatwość przełamania tego otoczenia wynika z kilku powodów. Po pierwsze, centralnie wydawane zarządzenia często nie pasują do specyfiki niektórych dziedzin działalności przedsiębiorstw, które słusznie domagają się odmiennych regulacji. Fakt ten stanowi jeden z pierwszych powodów uchylenia ogólnych zarządzeń i wprowadzenia dla pewnej części przedsiębiorstw regulacji specyficznych i odcinkowych. Po drugie, przedsiębiorstwa znajdujące się w obszarze właściwego oddziaływania zarządzeń często wywierają różne naciski na przedstawicieli władzy, którzy pod wpływem tych nacisków początkowo łagodzą pierwotne skutki wydanych zarządzeń, a w dalszej kolejności doprowadzają do ich zmiany. Po trzecie, dokonujący się proces wymiany kadr szczebla centralnego, nierzadko i całych zespołów, jest także sprzyjającą okolicznością do zmiany wcześniej wydanych przepisów.

Rozpoczęty proces urynkowania naszej gospodarki zmierza w kierunku umocnienia zarówno zwiększonych wymagań otoczenia, twardości jego reguł, jak i zwiększenia odporności na naciski przedsiębiorstw. Należy zakładać, że

²¹ A. Matysiak, *Mechanizm tworzenia akumulacji w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1984, s. 70.

powyższe determinanty otoczenia będą tworzyć lepsze warunki do rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w porównaniu z warunkami występującymi w systemie nakazowo-rozdzielczym.

2. Przesłanki, cel i zakres oceny otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych

Przedsiębiorstwo przemysłowe niezależnie od tego, iż jest podmiotem samodzielnym, to zawsze funkcjonuje w konkretnym otoczeniu systemowym, realnym, instytucjonalnym lub mającym charakter ogólny. Poprzez swoje wejścia i wyjścia jest z tym otoczeniem w różny sposób powiązane, co sprawia, że zarówno o jego działalności bieżącej, jak i działalności rozwojowej w dużym stopniu rozstrzyga otoczenie²². W tym wyraża się szczególna właściwość stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, z jednej bowiem strony przedsiębiorstwo zaspokaja potrzeby otoczenia, natomiast z drugiej strony to samo otoczenie rozstrzyga o rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd przedsiębiorstwo nie może lekceważyć otoczenia, lecz powinno stale analizować stan tego otoczenia oraz tendencje w nim występujące, i to nie tylko w zakresie otoczenia bliższego, ale również w odniesieniu do otoczenia dalszego.

Problem oceny otoczenia jest nie tylko konieczny i ważny z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, lecz jego znaczenie będzie systematycznie rosło w związku z przechodzeniem gospodarki na rozwiązania rynkowe. Ranga relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem staje się w tych warunkach ważniejsza niż relacji i zależności występujących wewnątrz przedsiębiorstwa. One bowiem, jak wskazuje praktyka przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej, rozstrzygają w pierwszej kolejności o rozwoju lub upadku przedsiębiorstwa. Jest to więc dodatkowa okoliczność przemawiająca za koniecznością systematycznej oceny stanu otoczenia przedsiębiorstwa.

Celem oceny otoczenia jest ukazanie zarówno szans rozwoju przedsiębiorstwa, jak i zagrożeń płynących z otoczenia. Ocena ta powinna więc obejmować dwa obszary zagadnień. Pierwszy obszar to ocena korzystnych warunków otoczenia, czyli ocena szans i okazji, jakie otoczenie przedsiębiorstwu stwarza lub może stwarzać. Przedsiębiorstwa najczęściej poszukują je w korzystnych rynkach zbytu, możliwościach taniego pozyskania czynników zasileniowych, dogodnych rozwiązaniach systemowych itp. Otoczenie, jak wiadomo, stwarza z reguły wiele szans i okazji każdemu przedsiębiorstwu. Należy je zatem odkryć, szczegółowo rozpoznać i umiejętnie wykorzystać. Korzystne warunki powinny zachęcać przedsiębiorstwo do przyjmowania strategii ofensywnych, ukierunkowanych na rozwój. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo nie wykorzysta dogodnych warunków stwarzanych przez otoczenie, to z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że zaprzepaści szanse swojego rozwoju.

²² P. F. Drucker uważa nawet (op. cit., s. 32), że sukcesy i rozwój przedsiębiorstwa zależą całkowicie od czynników zewnętrznych, na które nie ma ono większego wpływu. W gospodarce rynkowej są to głównie konsumenci, natomiast w gospodarce scentralizowanej władza polityczna.

Ocena otoczenia nie może się jednak ograniczać wyłącznie do rozpatrywania pozytywnych wpływów otoczenia na rozwój przedsiębiorstw. Zakres tej oceny powinien także obejmować zagrożenia płynące z otoczenia. Ocena tych aspektów otoczenia powinna ukazać rodzaj zagrożeń aktualnie występujących w otoczeniu oraz tych, które mogą wystąpić w przyszłości, skalę owych zagrożeń oraz rozmiar skutków, jakie mogą one wywołać w działalności przedsiębiorstwa. Identyfikacja rodzaju skutków, możliwości ich występowania i zakresu przypuszczalnego negatywnego wpływu na przedsiębiorstwo powinna być, w miarę możliwości uzupełniona siłą tego negatywnego oddziaływania, wyrażoną w konkretnych wielkościach liczbowych, np. w obniżeniu się wielkości sprzedaży, a także w zmniejszeniu zysku na sprzedaży²³. Ocena taka zawiera wówczas nie tylko elementy jakościowe, lecz także wymierne elementy ilościowe.

Określenie negatywnych skutków otoczenia dla przedsiębiorstwa jest pozornie ważne, jednak samo w sobie nie jest także wystarczające, ponieważ ocena taka miałaby charakter bierny, pozbawiony elementów aplikacyjnych dla przedsiębiorstwa. Dlatego dalszym celem tej oceny jest ukazanie, w jaki sposób i w jakim kierunku przedsiębiorstwo powinno kreować swój rozwój, aby z jednej strony mogło ograniczać i eliminować zagrożenia płynące z otoczenia, natomiast z drugiej strony wykorzystywać wszystkie okoliczności pojawiające się w otoczeniu, sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa.

Okoliczności powyższe sprawiają, że ocena otoczenia przedsiębiorstwa jest przedsięwzięciem złożonym. Nie ma w tej dziedzinie wypracowanych schematów ani metod o charakterze uniwersalnym, które można byłoby zastosować w każdej sytuacji i w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa z zadowalającym skutkiem. Ocena taka jest sporządzana z reguły na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, w związku z czym przybiera często zindywidualizowany charakter²⁴. Niektóre aspekty takiej oceny, jak dowodzi praktyka działania firm szczególnie ekspansywnych w rozwoju, otoczone są poufnością, a nawet tajemnicą²⁵. Działania przedsiębiorstwa w tym zakresie podejmowane są po to, aby szybciej i wnikliwiej rozpoznać otoczenie, przewidzieć tendencje, które mogą wystąpić, a następnie umiejętnie je wykorzystać dla swojego rozwoju. Nie oznacza to wcale, że nie można mówić o ogólnych zasadach takiej oceny możliwych do wykorzystania w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od tego, jaki jest jego charakter i w jakiej sytuacji się ono aktualnie znajduje.

Zakres takiej oceny może być w dużym stopniu zróżnicowany: od

²³ Por. Z. Wiszniewski, op. cit., s. 245.

²⁴ Zgadza się ze stwierdzeniem E. Bieniasza (E. Bieniasz, Z. Górski, T. Kierczyński, *Ekonomiczny mechanizm sterowania produkcją*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 115), iż „nie ma uniwersalnych wzorców przydatnych do analizy i oceny działalności przedsiębiorstwa. Oceny całokształtu działalności przedsiębiorstwa mogą być dokonywane w bardzo zindywidualizowany sposób”.

²⁵ B. Wawrzyniak (op. cit., s. 62) podaje jedną z maksym J. Robinson w kwestii planu przedsiębiorstwa, która może być dobrym wsparciem powyższego stwierdzenia. Brzmi ona następująco: „Uzgodnione cele są często publikowane, natomiast cele rzeczywiste są z reguły ukryte”.

stosunkowo rozległego do relatywnie wąskiego. Nie zawsze szeroki zakres oceny stanu otoczenia jest wskazany dla każdego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo o niewielkim potencjale produkcyjnym i wąskim zakresie swego działania nie musi obejmować oceną takiego zakresu otoczenia, jaki jest wskazany dla przedsiębiorstwa dużego, prowadzącego działalność na dużą skalę, tak pod względem wielkości, jak i zasięgu przestrzennego. Każde więc przedsiębiorstwo powinno samo dobierać sobie właściwy zakres oceny stanu otoczenia w ten sposób, aby objąć nią otoczenie najbardziej istotne lub to, które może się stać otoczeniem potencjalnie istotnym, natomiast pominać otoczenie mało istotne lub nieistotne.

Do najważniejszych, naszym zdaniem, elementów oceny stanu otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych należy zaliczyć:

- 1) ocenę stanu otoczenia ogólnego,
- 2) ocenę tych rodzajów i tych elementów otoczenia, które są niezwykle istotne dla danego przedsiębiorstwa, czyli otoczenia szczegółowego,
- 3) ustalenie aktualnych warunków rozwoju przedsiębiorstwa,
- 4) określenie ewentualnych tendencji zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, istotnych z punktu widzenia jego rozwoju.

Oprócz określenia zakresu oceny stanu otoczenia niezbędne jest również przyjęcie odpowiedniej procedury badawczej. W procedurze tej uważamy za zasadne przyjęcie następującego porządku czynności analitycznych:

- 1) w pierwszej kolejności ocenie powinno być poddane otoczenie ogólne i otoczenie systemowe, a więc te rodzaje otoczenia, które mają decydujące znaczenie w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa,
- 2) po rozpatrzeniu otoczenia ogólnego i otoczenia systemowego ocenie powinny być poddane poszczególne rodzaje i obszary otoczenia, a więc otoczenie szczegółowe i otoczenie realne.

Procedura oceny stanu otoczenia powinna być zatem oparta na zasadzie nakazującej rozpoczynanie tej oceny od zjawisk ogólnych i strategicznych, oddziałujących na całe przedsiębiorstwo w dłuższym czasie, a kończenie oceny na zjawiskach szczegółowych. Do badań tych może być użyta metoda dedukcyjna, jako jedna z metod wykorzystywanych w analizie ekonomicznej.

W ocenie stanu otoczenia ważne jest zachowanie nie tylko kolejności merytorycznej w rozpatrywaniu poszczególnych elementów otoczenia, ale również, co wydaje się zrozumiałe, odpowiedniego następstwa czasowego w realizacji poszczególnych czynności analitycznych. Merytoryczny porządek oceny stanu otoczenia narzuca niejako automatycznie odpowiednie ujęcie czasowe badań. Kwestię tę obrazowo przedstawiono w tabeli 6.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe ustalenia odnośnie do zakresu i procedury oceny stanu otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych, należy je poszerzyć o dalsze zmienne rzutujące na jej charakter. Za bardzo istotny aspekt takiej oceny, który w dotychczasowych rozważaniach nie był uwzględniony, uznajemy powiązanie oceny otoczenia z kontekstem przedsiębiorstwa, którego ocena dotyczy. Bez odniesienia do konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa, w jakiej się

Tabela 6

Merytoryczne i chronologiczne podejście do oceny stanu otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych

Rodzaje otoczenia	Chronologia oceny	
	1. otoczenie ogólne	3. otoczenie szczegółowe
2. otoczenie systemowe	4. otoczenie realne	

Źródło: Opracowanie własne.

ono znajduje, ocena taka byłaby zbyt ogólna, ponieważ dotyczyłaby tylko samego otoczenia, a abstrahowałaby od relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i od problemów rozwoju, jakie przedsiębiorstwo rozwiązuje obecnie lub zamierza podjąć w przyszłości. Dlatego ocena stanu otoczenia powinna być powiązana z konkretną sytuacją przedsiębiorstwa. Dopiero wówczas nabiera właściwej specyfiki.

Jak wiadomo, przedsiębiorstwa przemysłowe stanowią zbiór zróżnicowany pod wieloma różnorodnymi względami, takimi jak: wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot działania, rodzaj zaspokajanych potrzeb otoczenia. Nie wydaje się jednak, aby wyżej wymienione i im podobne atrybuty przedsiębiorstw istotnie rzutowały na sposób oceny stanu otoczenia. Natomiast takimi czynnikami, które – naszym zdaniem – mogą znacząco różnicować zakres i podejście do oceny stanu otoczenia, są fazy cyklu życiowego przedsiębiorstwa²⁶. Dlatego przystępując do oceny stanu otoczenia, należy uwzględnić trzy podstawowe fazy cyklu życiowego przedsiębiorstwa:

1) czy jest to przedsiębiorstwo nowo powstające i/lub wchodzące na dany rynek po raz pierwszy?

2) czy jest to przedsiębiorstwo znajdujące się w wieku dojrzałym, funkcjonujące na określonym rynku i szukające możliwości poszerzenia zakresu swego działania o nowe wyroby gotowe i nowe rynki?

3) czy wreszcie jest to przedsiębiorstwo w schyłkowej fazie swojej egzystencji, lecz intensywnie poszukujące możliwości odwrócenia tego niekorzystnego trendu rozwoju?

W zależności więc od konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa różny może być cel i zakres oceny otoczenia.

3. Ocena stanu otoczenia ogólnego przedsiębiorstw przemysłowych

Punktem wyjściowym oceny otoczenia jest, jak już zaznaczono, ocena stanu otoczenia ogólnego. Powinna ona ukazywać aktualne i przyszłościowe możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Ranga tej oceny jest niezwykle

²⁶ Pogląd taki ukształtowaliśmy na podstawie doświadczeń związanych z opracowaniem strategii i programów rozwoju różnych przedsiębiorstw, zarówno przedsiębiorstw nowo powstałych i ekspansywnych w swoim rozwoju, jak i firm chylących się ku upadkowi.

ważna, ponieważ na podstawie jej rezultatów przedsiębiorstwo powinno podejmować najważniejsze decyzje strategiczne dotyczące swojego rozwoju.

W ramach oceny ogólnego stanu otoczenia dwie kwestie mają decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa: warunki polityczne panujące w danym kraju oraz stan rozwiązań prawnych w zakresie działań gospodarczych. Powinny być zatem poddane ocenie w pierwszej kolejności.

Ocena warunków politycznych, z pozoru odległa od działalności gospodarczej, w świetle potrzeb rozwojowych współczesnego przedsiębiorstwa zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Na rosnącą rangę oceny tych zagadnień wpływa kilka elementów, takich jak:

1) systematyczne wydłużenie się okresu pomiędzy podjęciem decyzji w kwestii rozwoju przedsiębiorstwa a jej praktyczną realizacją,

2) coraz bardziej odległy okres decyzji rozwojowych, dlatego przedsiębiorstwa muszą wybiegać daleko w przyszłość²⁷,

3) coraz wyższe koszty rozwoju przedsiębiorstwa²⁸.

W związku z tym głównymi elementami oceny warunków politycznych są:

1) stopień stabilizacji sytuacji politycznej w kraju lub regionie,

2) szanse powstania nowego, korzystniejszego układu sił politycznych, a tym samym poprawa warunków rozwoju przedsiębiorstwa,

3) możliwość wystąpienia ewentualnych zakłóceń i pogorszenia stosunków politycznych, a nawet pojawienia się zagrożeń dla działalności rozwojowej przedsiębiorstwa,

4) kształtowanie się sytuacji społecznej w kraju.

Ocena warunków politycznych ma udzielić odpowiedzi na pytanie, czy warunki polityczne w kraju nie stwarzają zagrożeń i ryzyka do podejmowania wysiłków przedsiębiorstwa obliczonych na dłuższy okres. Jeżeli z oceny tej wynika, że warunki polityczne takiej gwarancji przedsiębiorstwu nie zapewniają, to wówczas przedsiębiorstwa nie są zainteresowane oceną bardziej szczegółowych warunków rynkowych i ekonomicznych, określających opłacalność przyszłych działań przedsiębiorstwa i tym samym rzutujących na możliwość rozwoju przedsiębiorstwa.

Ocena warunków politycznych jest szczególnie istotna dla przedsiębiorstw nowo powstających lub wchodzących na dany rynek po raz pierwszy. Dla tych przedsiębiorstw warunki polityczne są warunkami pierwotnymi w stosunku do warunków ekonomicznych²⁹. Tak więc decyzje rozwojowe przedsiębiorstwa są

²⁷ J. W. Humble (*Zarządzanie przez określanie celów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975, s. 53) uważa, że daleko w przyszłość muszą patrzeć przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, które z reguły nie są dostatecznie elastyczne i wymagają dużo czasu na przeprowadzenie zmian.

²⁸ Szeroko koszty określonych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa przedstawia W. Miracki (*Koszty technicznego przygotowania produkcji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 32-69).

²⁹ Argument ten jest często słusznie przytaczany przy wyjaśnianiu stosunkowo słabego do tej pory tempa napływu kapitału zagranicznego do naszej gospodarki. Okazuje się, że same warunki ekonomiczne, choć są systematycznie doskonałe, są jeszcze za słabym magnesem przyciągania tego kapitału.

zeterminowane wielostronnymi uwarunkowaniami stanu otoczenia. Mają więc rację A. K. Koźmiński i K. Oblój, którzy twierdzą, iż w ocenie stanu otoczenia ogólnego przedsiębiorstwa kryteria polityczne, społeczne, ekonomiczne, techniczne są coraz bardziej powiązane ze sobą³⁰. Wydaje się, iż jest to jedna z charakterystycznych cech otoczenia współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w każdym państwie, co sprawia, że ekonomiczne transakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem nabierają również wymiaru socjopolitycznego, bez względu na to, jaki jest ich rozmiar. Dlatego współczesne przedsiębiorstwo nie może lekceważyć tego ważnego elementu oceny stanu otoczenia ogólnego.

Drugim bardzo ważnym elementem oceny stanu otoczenia ogólnego są rozwiązania prawne w zakresie funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Regulacje prawne tworzą podstawowe zręby otoczenia systemowego. Ten rodzaj otoczenia oddziałuje zarówno na bieżące wybory przedsiębiorstwa, jak również na jego decyzje rozwojowe, dlatego ważna jest nie tylko sama ocena tego otoczenia, co przede wszystkim ocena jakości regulacji legislacyjnych.

Regulacje prawne, a przede wszystkim ich skutki, odnoszą się do wszystkich przedsiębiorstw, a więc do przedsiębiorstw wchodzących na dany rynek i rozpoczynających swoją działalność po raz pierwszy, do przedsiębiorstw już funkcjonujących, a także do tych przedsiębiorstw, które są zmuszane z tytułu różnych okoliczności do wycofania się z rynku lub dokonania restrukturyzacji swoich działań dla ochrony przed upadkiem. Regulacje prawne oddziałują więc na szeroki zasięg decyzji rozwojowych przedsiębiorstw, znajdujących się we wszystkich możliwych etapach cyklu życiowego.

Zakres oceny rozwiązań prawnych, odnoszących się do działalności przedsiębiorstw i mających wpływ na ich rozwój, powinien dotyczyć ustaleń w zakresie:

- 1) działań dozwolonych i objętych zakazem oraz określenia relacji zakazów do swobody gospodarczej,
- 2) rozwiązań korzystnych, sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw i rozwiązań niekorzystnych, utrudniających rozwój,
- 3) preferencji rozwoju określonych rodzajów działalności gospodarczej,
- 4) równości lub zróżnicowania poszczególnych przedsiębiorstw wobec przepisów prawa,
- 5) stabilności rozwiązań prawnych.

Ocena rozwiązań prawnych może dostarczyć wielu przesłanek do podjęcia istotnych decyzji rzutujących na rozwój przedsiębiorstwa, dotyczących m. in.:

- 1) wejścia przedsiębiorstwa na dany rynek,
- 2) podjęcia działań prowadzących do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku,
- 3) rezygnacji z rynku lub powstrzymania się z rozpoczęciem działań prowadzących do wejścia na rynek.

³⁰ A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 162.

W ocenie warunków politycznych, jak i rozwiązań prawnych na szczególną uwagę zasługuje stabilność tych rodzajów otoczenia. Jak wiadomo, działalność współczesnego przedsiębiorstwa przebiega w otoczeniu, które zawiera coraz mniej elementów stabilności. Otoczenie staje się nie tylko coraz bardziej zmienne, lecz nawet burzliwe³¹.

Panuje na ogół przeświadczenie o korzystnym wpływie stabilności otoczenia na rozwój przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym traktowaniu zmian jako czynnika dezorganizującego i hamującego proces rozwoju przedsiębiorstwa. Tezę taką akceptuje również wielu przedstawicieli przedsiębiorstw³². Uważają oni, iż zmienność otoczenia utrudnia stosowanie rachunku ekonomicznego i skraca jego zak-res czasowy, co zmusza przedsiębiorstwo do skupienia głównej uwagi na rozwiązywaniu spraw bieżących, a nie problemów długofalowych, ściśle związanych z rozwojem. Naszym jednak zdaniem, z tezą taką trudno jest się całkowicie zgodzić, z kilku powodów.

Po pierwsze, rozwój przedsiębiorstw przemysłowych, jak staraliśmy się wykazać w rozdziale I, jest immanentnie związany z koniecznością powstawania i kreowania różnego rodzaju zmian. Stabilność otoczenia nie prowadziłaby ani do rozwoju przedsiębiorstwa, ani też do postępu. Przyczyniałaby się przede wszystkim do jego stagnacji.

Po drugie, stwierdzenia odnoszące się zarówno do stabilności, jak i do zmienności otoczenia są z reguły formułowane zbyt ogólnikowo i w związku z tym nie pozwalają na jednoznaczne określenie stabilności jako cechy pozytywnej i sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorstw oraz zmienności otoczenia jako czynnika dezorganizującego rozwój.

Po trzecie, mówiąc o stabilności bądź zmienności otoczenia najczęściej abstrahuje się zarówno od stopnia owej stabilności, jak również od tempa i zakresu zmian otoczenia. Wiadomo jednak, że tzw. twardość otoczenia, zwłaszcza otoczenia systemowego jest niekiedy pozorna, jak i sama zmienność niektórych elementów otoczenia, zwłaszcza w krótkim okresie, nie zawsze jest wysoka. Dlatego ocena zależności pomiędzy stabilnością i zmiennością stanu otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa nie może być oparta tylko na stwierdzeniach ogólnych. Dokonując zatem oceny tego aspektu otoczenia musimy określić, kiedy mamy do czynienia z otoczeniem stałym, a kiedy z otoczeniem zmiennym oraz ustalić, które elementy otoczenia uznane jako stabilne lub jako zmienne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa, a które ów rozwój hamują. Dopiero taka diagnoza może pozwolić na sformułowanie autentycznej zależ-

³¹ Por. H. I. Ansoff, op. cit., s. 58-61; R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990, s. 390-394.

³² Odmienny, lecz całkowicie trafny pogląd zaprezentowała W. Ziółkowska (*W drodze do sukcesu przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 1988, nr 12, s. 22). Jej zdaniem, „niestabilność warunków działania i wynikająca z niej konieczność aktywności, wręcz agresywności produkcyjno-ekonomicznej, jest immanentną cechą współczesnego gospodarowania”. Czasy stabilnego, a zarazem wolnego od sprzeczności, napięć i trudności gospodarowania, według autorki, minęły bezpowrotnie. A zatem przedsiębiorstwo pragnące osiągnąć sukces, powinno przystosować się do zmian występujących w otoczeniu.

ności pomiędzy stabilnością i zmiennością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa.

Aby taką ocenę trafnie sformułować, w tabeli 7 zaprezentowano najważniejsze atrybuty otoczenia stałego, zmiennego i burzliwego. Każdy z tych rodzajów otoczenia rozpatrywany jest na tle bardzo ważnych elementów otoczenia, jakimi są: wytwarzane wyroby gotowe i świadczone usługi, technologia produkcji, rynek, rozwiązania systemowe oraz warunki społeczno-polityczne danego kraju. W ten sposób otrzymano w tabeli 7 piętnaście możliwych charakterystyk otoczenia, które można pojedynczo rozpatrywać w powiązaniu z rozwojem przedsiębiorstwa. Ograniczymy się jednak do kwestii najważniejszych.

Rozpatrując zawartość tabeli 7 można zauważyć, że zarówno stabilność otoczenia, jak i jego zmienność są wyznaczone przez wiele różnych elementów. Już ta okoliczność wskazuje, iż trudno jest jednoznacznie orzec, że stabilizacja otoczenia stymuluje rozwój przedsiębiorstw, natomiast jego zmienność rozwój ten hamuje. Trzeba więc rozpatrywać zależności pomiędzy poszczególnymi czy chociażby najważniejszymi elementami stagnacji i zmienności otoczenia a stadiami rozwoju przedsiębiorstwa.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę takie elementy otoczenia stabilnego, jak: nie zmieniające się wyroby gotowe i usługi, a co się z tym wiąże – niskie tempo ich odnowy, wydłużone cykle życia produktów, brak zmian w technice i technologii produkcji, to oczywiście jest, iż takie otoczenie prowadzi do stagnacji, a nie do postępu. Otoczenie stabilne jest zwykle otoczeniem nie wymagającym względem przedsiębiorstwa. Nie zmusza więc przedsiębiorstwa do wysiłku, bez którego nie ma rozwoju. Czy jednak stabilizacja otoczenia w ogóle nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw? Uważamy, że niektóre elementy otoczenia stabilnego są korzystne dla rozwoju przedsiębiorstwa, a ściślej do określonych stadiów rozwoju przedsiębiorstwa.

Do elementów sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa z pewnością należą stabilne warunki polityczne i społeczne w kraju oraz stabilne rozwiązania systemowe. Ustabilizowane warunki społeczno-polityczne zachęcają przedsiębiorstwa do podejmowania działań długofalowych. Dla jednych przedsiębiorstw będą to decyzje związane z wejściem na dany rynek w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju, dla drugich z kolei będzie to dążenie do umocnienia na nim swojej dotychczasowej pozycji. Przy czym wydaje się, iż stabilizacja warunków politycznych najbardziej sprzyja początkowym fazom rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwom zaawansowanym w rozwoju trudno jest natomiast wycofać się z rynku. Są więc zmuszone do przyjęcia takich warunków politycznych, jakie w danym okresie ich rozwoju powstaną.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa ważna jest również stabilizacja otoczenia systemowego. Stabilizacją regulacji systemowych najbardziej zainteresowane są przedsiębiorstwa zaawansowane w rozwoju, a także przedsiębiorstwa szukające możliwości wejścia na rynek. Przedsiębiorstwa pierwszej grupy interesuje głównie to, czy warunki do kontynuowania rozwoju nie

Podstawowe elementy otoczenia stałego, zmiennego i burzliwego oraz ich charakterystyka

Główne obszary otoczenia	Otoczenie		burzliwe
	stałe	zmiennie	
Wytwarzane wyroby gotowe i usługi	<ul style="list-style-type: none"> - stała struktura produkcji, niezmienne parametry wyrobów gotowych i usług 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiany stopniowe w strukturze produkcji, unowocześnienie wyrobów, wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów gotowych - zmiany możliwe do przewidzenia 	<ul style="list-style-type: none"> - wysoka częstotliwość zmian struktury produkcji, wysokie tempo odnowy wyrobów gotowych, krótkie cykle życia wyrobów gotowych - zmiany zaskakujące
Technologia produkcji	<ul style="list-style-type: none"> - brak lub niewielkie zmiany w technice i technologii produkcji, nie przynoszące poprawy parametrów użytkowych wyrobów gotowych 	<ul style="list-style-type: none"> - rosnące tempo zmian w technice i technologii produkcji, wpływające na jakość wyrobów gotowych i sposób wykorzystania czynników produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> - wysokie tempo kreowania i zastosowania postępu technicznego - nowe wyroby gotowe i nowa technologia - szybkie starzenie się wyrobów i technologii
Rynek	<ul style="list-style-type: none"> - stabilne potrzeby rynku - stały zbiór odbiorców i dostawców 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost zmienności potrzeb rynku - pojawienie się nowych konkurentów na wejściu i wyjściu - zmiany dające się przewidzieć 	<ul style="list-style-type: none"> - wysoka zmienność potrzeb rynku - ostra konkurencja - sytuacja rynkowa trudna do przewidzenia
Rozwiązania systemowe	<ul style="list-style-type: none"> - stabilność rozwiązań systemowych 	<ul style="list-style-type: none"> - regulacje systemowe zmienne i wymagające poprawę działalności - zmiany niekiedy chaotyczne i wewnętrznie sprzeczne 	<ul style="list-style-type: none"> - polityka gospodarcza zmienna, trudna do przewidzenia, ostra, wymagająca zmiany dotychczasowych zachowań producentów
Warunki społeczno-polityczne	<ul style="list-style-type: none"> - spokój społeczno-polityczny 	<ul style="list-style-type: none"> - niepewne, lecz bez oznak niepokoju i zagrożeń 	<ul style="list-style-type: none"> - gwałtowne zmiany społeczno-polityczne - możliwość strajków - zaburzenia w stosunkach handlowych i monetarnych

ulegną istotnemu pogorszeniu, z kolei przedsiębiorstwa drugiej grupy w stabilizacji otoczenia systemowego upatrują szanse na długofalowy interes i związaną z tym chęć zainteresowania określonych kapitałów. Natomiast przedsiębiorstwo mające trudności rozwojowe zainteresowane jest najbardziej w takiej zmianie dotychczasowych regulacji systemowych, które pozwoliłyby na poprawę aktualnego położenia przedsiębiorstwa.

W świetle powyższych dociekań można stwierdzić, że opinie o związku stabilizacji otoczenia systemowego z rozwojem przedsiębiorstwa nie są jednolite. Potwierdzają to również wyniki badań J. Beksiaka. Wykazał on mianowicie, iż otoczenie systemowe w ostatnich dwudziestu latach naszej gospodarki było bardzo niestabilne, ale jednocześnie nie stanowiło ono ani zagrożenia dla przedsiębiorstw, ani też dla ich rozwoju³³. Działo się zapewne tak dlatego, że z jednej strony mieliśmy do czynienia z ciągłymi regulacjami systemowymi, a z drugiej strony z niwelowaniem ich uciążliwych konsekwencji dla przedsiębiorstwa³⁴.

W zakończeniu rozważań nad korzystnym wpływem niektórych elementów otoczenia stabilnego na rozwój przedsiębiorstwa pragniemy dodać, iż, naszym zdaniem, odnosi się on przeważnie do krótkich okresów. W dłuższych okresach wszystkie elementy stabilnego otoczenia z reguły nie wymuszają rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym i nie tworzą właściwych warunków do rozwoju.

Rozpatrując z kolei zmienność otoczenia, a w jego ramach zarówno zakres zmian, jak i tempo owych zmian, trudno jest znaleźć potwierdzenie tezy o generalnie negatywnym wpływie zmiennego otoczenia na kreowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Musimy mieć świadomość, że we współczesnych warunkach gospodarowania zmiana jest czymś normalnym, a nie patologicznym³⁵. Dlatego systematycznie rośnie zarówno zakres zmian, jak i ich tempo. Ale tzw. turbulencyjność otoczenia nie jest wymierzona przeciwko rozwojowi przedsiębiorstw. Turbulencyjność otoczenia powinna tworzyć szanse i okazje do przyspieszonego rozwoju. Zatem te przedsiębiorstwa, które w działaniach swoich nawiążą do ogólnych tendencji zmian otoczenia, mogą liczyć na korzystne warunki rozwoju. Natomiast te przedsiębiorstwa, które przeoczą zmiany w otoczeniu lub w należyłym stopniu nie docenią tych zmian, mogą zaprzepaścić szanse swego rozwoju.

³³ J. Beksiak, *Zmiany w gospodarce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982, s. 23-116.

³⁴ Na przykład zaostrażając sankcje podatkowe wobec przedsiębiorstw, rozbudowywano jednocześnie zakres ulg systemowych i pozasystemowych, co sprawiało, że zreformowany system podatkowy okazywał się systemem łagodniejszym w porównaniu do systemu poprzedniego okresu.

³⁵ Trafnie tę myśl wyraziła E. Masłyk (*Rozwój organizacyjny jako koncepcja doskonalenia organizacji*, Problemy Organizacji 1977, nr 3 s. 21) stwierdzając, iż „zmiana jest metafizyką naszego wieku”. Dlatego wszyscy fascynują się zmianami. Jedni bowiem kreują i akceptują zmiany, inni z kolei się ich obawiają i unikają. Zmiany dotyczą więc każdego, zarówno zwolenników zmian, jak i ich przeciwników. Por. także K. Oblój, *Strategia przetrwania organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987, s. 65.

Zmienność otoczenia jest wyrazem zwiększonych presji zewnętrznych na przedsiębiorstwa i nowych oczekiwań otoczenia wobec przedsiębiorstw w zakresie spełnienia swego posłannictwa. Im bardziej jest dynamiczne otoczenie, tym większa szansa dla rozwoju przedsiębiorstw dobrych, efektywnie wykorzystujących swoje zasoby i elastycznie dostosowujących się do nowych wymogów otoczenia.

Zmienne otoczenie wymaga większego wysiłku przedsiębiorstwa i prawdopodobnie z tego względu wszelkie zmiany są przyjmowane przez przedsiębiorstwo niechętnie. Ponadto zmiany zakłócają dotychczasowy system funkcjonowania przedsiębiorstwa i wprowadzają niepewność odnośnie do rezultatów zmian³⁶. Wysuwamy jednak tezę, iż bez wysiłku przedsiębiorstwo nie może się rozwijać. Zmienne otoczenie zmusza przedsiębiorstwo do wysiłku i z tego względu większość zmian należy ocenić jako okoliczności sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie utrudniające rozwój³⁷.

Należy podkreślić, iż sama zmienność otoczenia nie jest wystarczającym czynnikiem do stymulowania rozwoju przedsiębiorstwa. Ważny jest przede wszystkim charakter zmian. Jeżeli np. zmiany systemowe są różnokierunkowe, nieprzemysłane i chaotyczne, to wiadomo, że takie zmiany zakłócają zarówno bieżącą działalność przedsiębiorstwa, jak i destrukcyjnie wpływają na jego rozwój. Stymulatorem rozwoju są przede wszystkim zmiany jednokierunkowe i systematycznie zaostrzające warunki działania przedsiębiorstwa. Zmiany te nie mogą być celem samym w sobie, lecz muszą mieć swoją logikę.

Zmiany mogą mieć charakter responsywny i antycypacyjny. W pierwszym wypadku wprowadzenie zmian na charakter nakazowy. Natomiast w drugim wypadku przedsiębiorstwo stale obserwuje stan otoczenia i rysujące się na nim tendencje oraz samo decyduje o konieczności zmiany. W ten sposób niejako przygotowuje się do zmian i wychodzi im naprzeciw, ale również staje się aktywnym elementem kreowania zmian. Oczywiście jest, że antycypacyjne postawy przedsiębiorstw bardziej sprzyjają ich rozwojowi, niż zmiany wprowadzane pod przymusem³⁸.

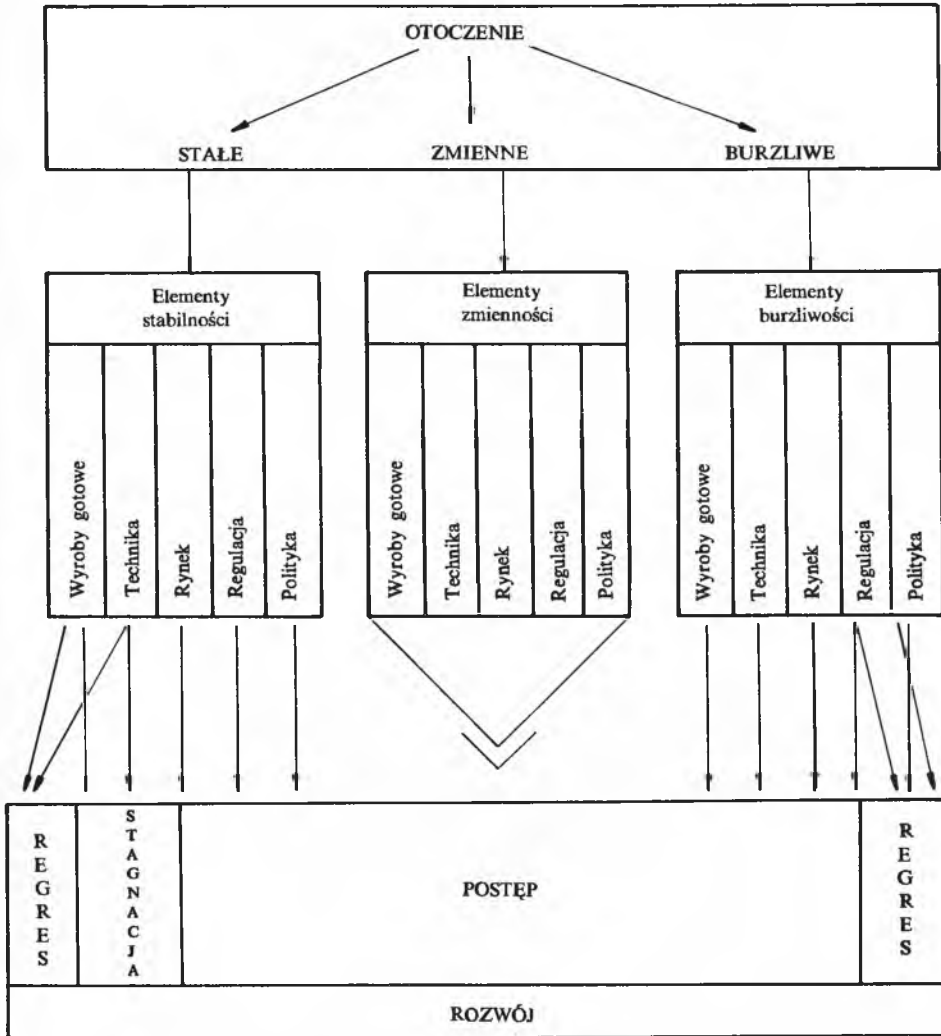
³⁶ Na tego typu bariery przy wprowadzaniu zmian w zakresie środków pracy w przedsiębiorstwie zwraca uwagę H. Gawron (*Mechanizm regulacji odnowy środków pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1983, s. 109-113).

³⁷ Na potwierdzenie naszej tezy można przytoczyć następujące stwierdzenie W. Gabary (*Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1969, s. 118 i 119) w odniesieniu do rozważanego tematu: „Im więcej bowiem zmian w środowisku [otoczeniu – według naszej terminologii], im większe tempo ich narastania i zakres zmian dla życia organizacji bardziej doniosły, tym dalej idącym zmianom musi podlegać sama organizacja, jeśli wyznaczone jej cele ma w pełni osiągnąć. Konieczna jest zatem większa jej zdolność przystosowawcza i większy wysiłek warunkujący osiągnięcie celu”.

³⁸ Według E. Lipińskiego (*Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych*, w: *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967, s. 127) przedsiębiorstwom są przyporządkowane dwie funkcje podstawowe, z jednej strony przystosowywanie się do zmian, z drugiej inicjowanie zmian, które zarazem zmieniają samo otoczenie. Inicjowane, świadome zmiany przedsiębiorstwa, zdaniem E. Lipińskiego, są głównym motorem jego rozwoju.

Tempo zmian otoczenia może być różne. Dla większości przedsiębiorstw najkorzystniejsze warunki rozwoju tworzą zmiany umiarkowane i możliwe do przewidzenia. Natomiast burzliwe zmiany otoczenia i trudne do przewidzenia nie zawsze są korzystne dla wszystkich przedsiębiorstw. Dla jednych przedsiębiorstw, posiadających wypracowane systemy wczesnego ostrzegania, zmiany burzliwe mogą tworzyć nadzwyczajne okazje do dynamicznego rozwoju, ale dla przedsiębiorstw całkowicie nieprzygotowanych zmiany takie mogą być dużym zaskoczeniem i okazać się zmianami szkodliwymi.

Rozpatrując tempo zmian otoczenia, należy wziąć także pod uwagę ich skutki w krótkim i długim czasie. Z reguły zmiany burzliwe w krótkim okresie



Rys. 10. Podstawowe zależności pomiędzy stałością i zmiennością otoczenia a stadiami rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

są dla większości przedsiębiorstw zmianami bardzo dokuczliwymi. Jednak w dłuższym czasie zmiany burzliwe otwierają przedsiębiorstwom nowe perspektywy i nowe możliwości rozwoju. Dokonują bowiem najczęściej przełomów w technice i technologii produkcji, w systemach gospodarowania, w sposobach zaspokojenia potrzeb społecznych, w kreowaniu nowych potrzeb itp. Tak więc zmiany burzliwe tylko przejściowo i w krótkim okresie dezorganizują działalność przedsiębiorstwa. W dłuższych okresach stwarzają przedsiębiorstwu zawsze duże szanse rozwojowe.

Przedstawione zależności pomiędzy stabilnością i zmiennością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa ukazano również graficznie na rysunku 10. Zaletą tego rysunku jest to, iż pokazuje on nie tylko ogólny związek pomiędzy zmiennością i stabilnością otoczenia a rozwojem przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim związek poszczególnych elementów stabilności i zmienności otoczenia z wyodrębnionymi w rozdziale I stadiami rozwoju przedsiębiorstwa.

Analizując rysunek 10 można generalnie stwierdzić, że zarówno stabilność, jak i zmienność otoczenia oddziałują na rozwój przedsiębiorstwa, przy czym niektóre elementy stabilnego otoczenia prowadzą głównie do stagnacji i do regresu. Regres powodują również burzliwe zmiany systemowe i zmiany polityczne³⁹. Natomiast zmienność otoczenia w największym zakresie prowadzi do postępu. Można więc stwierdzić, iż rozwój przedsiębiorstw przemysłowych wymaga jednoczesnej stabilności i zmienności otoczenia. Stabilność niezbędna jest w tych obszarach, które tworzą ramy i podstawy funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Z kolei zmienność potrzebna jest tam, gdzie powstają nowe produkty i nowe technologie, czyli tam, gdzie ulokowane są główne źródła rozwoju przedsiębiorstwa⁴⁰.

4. Ocena stanu otoczenia szczegółowego przedsiębiorstw przemysłowych

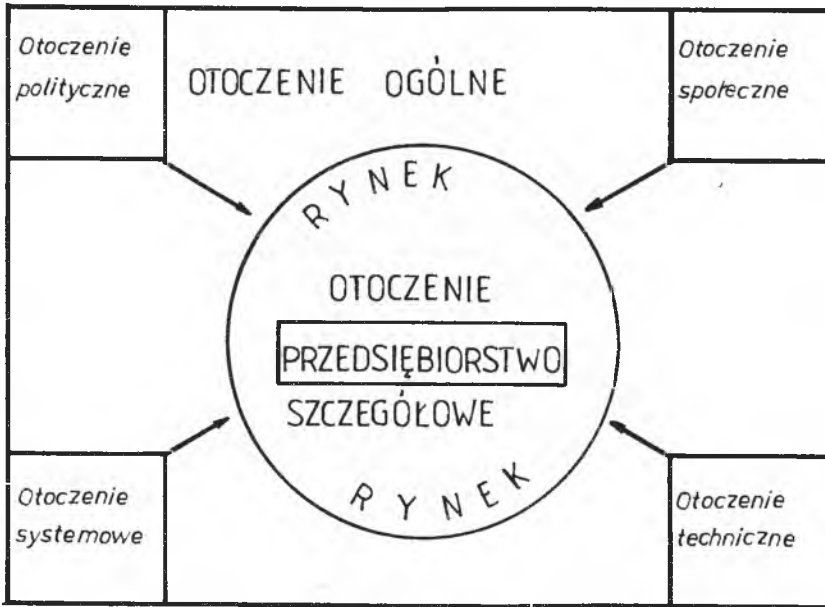
Ocena stanu otoczenia ogólnego jest pierwszym etapem oceny otoczenia. Po jej przeprowadzeniu przedsiębiorstwo uzyskuje dopiero wstępną ocenę korzyści, jakie otoczenie potencjalnie może przedsiębiorstwu zaoferować w chwili obecnej i w dającej się przewidzieć perspektywie. Z oceny tej powinny także wynikać ewentualne zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa w zakresie sytuacji politycznej, społecznej czy też w zakresie rozwiązań systemowych. Z dokonywanego bilansu korzyści i ewentualnych zagrożeń wynikających z oceny otoczenia ogólnego powinna kształtować się decyzja przedsiębiorstwa, co do dalszego zakresu i kierunku oceny otoczenia. Kolejnym

³⁹ Sytuacja taka wystąpiła w Polsce w roku 1990, kiedy to większość przedsiębiorstw na skutek uruchomienia mechanizmów rynkowych zanotowała regres w swoim rozwoju.

⁴⁰ Podobne stwierdzenie w zakresie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw poczynił M. Bratnicki (*Czynniki determinujące innowacyjność przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie 1989, nr 1-2, s. 130).

etapem takiej oceny jest ocena otoczenia szczegółowego, czyli otoczenia odnoszącego się bezpośrednio do rozpatrywanego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa strategicznym elementem otoczenia szczegółowego jest rynek. Rynek zajmuje centralne miejsce wśród elementów otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych co pośrednio rzutuje również na rangę oceny rynku. Miejsce rynku w otoczeniu szczegółowym przedsiębiorstwa przedstawiono graficznie na rysunku 11.



Rys. 11. Miejsce rynku wśród elementów otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych
Zródło: opracowanie własne.

Centralne miejsce rynku w rozpatrywanym otoczeniu sprawia, że pełni on różne funkcje w wyborach ekonomicznych związanych z rozwojem przedsiębiorstwa⁴¹. Rynek jest przede wszystkim źródłem informacji o wielkości popytu i możliwościach sprzedaży konkretnych wyrobów gotowych i usług⁴². Wyznacza więc kierunek obecnych i przyszłych istotnych działań przedsiębiorstwa, takich jak: co produkować i komu sprzedawać? kiedy produkować? gdzie? ile? po jakiej cenie sprzedawać wyprodukowane wyroby gotowe? Informacje płynące z rynku są przedsiębiorstwu niezbędne do wypracowania i przyjęcia do realizacji odpowiedniej strategii rozwoju⁴³.

⁴¹ Funkcje i ranga rynku w wyborach ekonomicznych przedsiębiorstw przemysłowych są zróżnicowane wieloma czynnikami, takimi jak: charakter gospodarki, rodzaj rynku, stan równowagi rynkowej. Por. np.: J. Kornai, *Anti-Equilibrium*, s. 329-337; W. Wilczyński, *Rachunek ekonomiczny a mechanizm rynkowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1965, s. 71.

⁴² Por. J. Diel, op. cit., s. 48; W. Wrzosek, *Badanie i kształtowanie rynku*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s. 126.

⁴³ Por. J. Boroń, Z. Pićcikowski, *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w latach 1987-1990*, Wydawnictwo Ośrodka Analizy Wartości w Gdańsku, 1986, s. 25-29.

Rynek pełni nie tylko funkcje informacyjne. Niezwykle ważną, w świetle problemów rozwoju przedsiębiorstwa, jest funkcja efektywnościowa rynku, obejmująca efektywność alokacyjną i efektywność związaną z wykorzystaniem zasobów. Efektywność alokacyjna polega na wyborze takich kierunków zastosowań czynników wytwórczych, w których produktywność jest najwyższa i korzyści społeczne największe. Rynek wskazuje więc kierownictwu przedsiębiorstwa, które dobra i usługi należy produkować ze względu na istniejące i przewidywane potrzeby społeczne oraz ze względu na długookresową efektywność działalności przedsiębiorstwa. Efektywność alokacyjna rozstrzyga więc o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie.

Rozwój przedsiębiorstwa zależy nie tylko od wyboru trafnych kierunków rozwoju, ale również od sprawnej ich realizacji. Dlatego ważne znaczenie ma także zapewnienie racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów. Racjonalność wykorzystania czynników produkcji w powiązaniu z trafnym wyborem kierunków rozwoju pozwala na uzyskanie efektu synergetycznego, który jest niemożliwy w pełni do osiągnięcia, kiedy efektywności alokacyjnej nie towarzyszy efektywność związana z wykorzystaniem potencjału przedsiębiorstwa, i odwrotnie.

Aby rynek stał się rzeczywiście ważnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, powinien być przez przedsiębiorstwo dobrze rozpoznany. W świetle potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa zakres owego rozpoznania powinien koncentrować się głównie na:

- 1) możliwościach sprzedaży wyrobów gotowych i usług,
- 2) działalności konkurentów,
- 3) możliwościach zasilenia w czynniki produkcji,
- 4) opłacalności funkcjonowania na wybranym rynku.

Punktem wyjściowym oceny rynku jest oszacowanie możliwości i ewentualnych rozmiarów sprzedaży wyrobów gotowych i usług. Rynek, który stwarza duże możliwości realizacji sprzedaży, jest z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa rynkiem korzystnym, natomiast brak możliwości sprzedaży jest podstawową barierą rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego w kręgu zainteresowań przedsiębiorstw znajdują się głównie te rynki, które stwarzają przedsiębiorstwu szanse zwiększenia sprzedaży wyrobów gotowych, zwłaszcza wyrobów gotowych przez przedsiębiorstwo już produkowanych. Przedsiębiorstwo dąży w ten sposób do uzyskania korzyści skali produkcji⁴⁴.

Podstawowymi zmiennymi charakteryzującymi możliwości sprzedaży wyrobów gotowych i usług są:

- a) potencjał rynku,
- b) stopień niedoboru występującego na rynku,
- c) dynamika rynku,

⁴⁴ Por. P. S. Florence, *Brytyjski i amerykański system przemysłowy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965, s. 129-142.

d) rodzaj branży, w której znajduje się przedsiębiorstwo,

e) wielkość popytu i struktura odbiorców⁴⁵.

Potencjał rynku określa w sposób ogólny chłonność rynku, skalę potrzeb społecznych oraz stopień ich zaspokojenia. W ocenie potencjału rynku idzie więc o ustalenie rozmiarów owego potencjału oraz poziomu jego dotychczasowego wykorzystania. Należy zaznaczyć, iż oceny potencjału rynku nie powinno się zawęzać tylko do aktualnych możliwości sprzedaży. W ocenie tej ważne jest również rozpoznanie przyszłych potrzeb rynku w dającej się przewidzieć perspektywie, np. w związku z wprowadzeniem produktów nowej generacji, z poszerzeniem zastosowań dla dotychczas wytwarzanych wyrobów gotowych czy też w związku z pojawieniem się nowych rynków zbytu.

Stopień niedoboru rynku można określić stosunkiem nie zaspokojonego popytu do rozmiarów podaży. Istnienie niedoboru na rynku zawsze stawia w korzystnej sytuacji producenta, ponieważ taki rynek z reguły gwarantuje pewność sprzedaży na dogodnych warunkach. Z punktu widzenia producenta poziom atrakcyjności rynku jest wprost proporcjonalny do stopnia jego niedoboru.

W ocenie tego aspektu rynku należałoby przede wszystkim oszacować rozmiary niedoboru i jego strukturę, a także ewentualny okres, w którym niedobór może występować. Wszystkie te ustalenia podnoszą atrakcyjność rynku dla producenta, choć jak zaznaczyliśmy w rozdziale II, nie zawsze bezpośrednio prowadzą do rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ niekiedy nie wymuszają one działań proinnowacyjnych⁴⁶.

Bardzo ważną cechą rynku, oprócz jego potencjału oraz niedoboru, jest dynamika rynku. Może się ona przejawiać w trzech charakterystycznych tendencjach: tendencji do wzrostu, tendencji do stagnacji oraz tendencji do spadku.

Rynek, na którym dominuje tendencja do wzrostu (rosnący popyt), stwarza przedsiębiorstwu szanse zwiększenia sprzedaży, a więc umożliwia również wzrost produkcji, lepsze wykorzystanie swojego potencjału, co powinno prowadzić do obniżenia kosztów własnych i poprawy wyniku finansowego. Rynek ten jest więc rynkiem korzystnym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Nie jest to jednak rynek bezpieczny. Możliwości wzrostu sprzedaży zachęcają także innych producentów do wchodzenia na nowy dla nich rynek, co z reguły nasila konkurencję na tym rynku i tym samym prowadzi do obniżenia jego atrakcyjności.

Rynek stagnacyjny nie stwarza możliwości dużego zwiększenia sprzedaży. Nie jest więc rynkiem prorozwojowym. Należy jednak dodać, że jest to z reguły rynek bezpieczny dla przedsiębiorstwa, ponieważ nie przyciąga on nowych producentów. W tej sytuacji istniejącym na tym rynku przedsiębiorstwom

⁴⁵ *Zarys metodyki planowania*, s. 107-109.

⁴⁶ Jak wiadomo, w warunkach niedoboru przedsiębiorstwa mają zapewniony byt bez względu na rezultaty swoich działań innowacyjnych. Por. J. Kornai, *Niedobór*, s. 327; S. Albinowski, *Stopa zysku*, Trybuna Ludu 1985, nr 258.

najłatwiej jest zachować swoją dotychczasową pozycję. Rynek stagnacyjny umożliwia przeto trwanie przedsiębiorstwu.

Najmniej korzystny z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa jest rynek kurczący się, na którym występuje tendencja do spadku. Na rynku tym przedsiębiorstwo nie ma możliwości wzrostu sprzedaży, co więcej, rynek ten stwarza przedsiębiorstwu realne niebezpieczeństwo zmniejszenia sprzedaży i wypadnięcia z rynku. Sytuacja ta nasila walkę konkurencyjną między przedsiębiorstwami, w wyniku której część przedsiębiorstw jest eliminowana z rynku, natomiast te, które pozostaną na nim, mają także niewielkie szanse rozwoju. W lepszej sytuacji pod względem rozwoju znajdują się zapewne te przedsiębiorstwa, które skierują swój potencjał produkcyjny na rynek bardziej atrakcyjny pod względem możliwości sprzedaży.

Kolejną zmienną charakteryzującą możliwości rozwojowe rynku jest rodzaj branży, w której znajduje się przedsiębiorstwo. W zależności od tego, z jaką branżą mamy do czynienia, różnie kształtuje się potencjał rynku, jego dynamika oraz możliwości wejścia na rynek, a więc te elementy, które są szczególnie ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Najkorzystniejsze warunki do rozwoju przedsiębiorstwa stwarza branża znajdująca się w początkowej fazie swojego rozwoju. Taką branżą charakteryzuje z reguły wysoka dynamika i stosunkowo łatwe możliwości wejścia na rynek, ponieważ stopień jej zagęszczenia jest dużo niższy od stopnia zagęszczenia branży zaawansowanej pod względem rozwoju. Branża znajdująca się w fazie dojrzałości rozwojowej takich szans już przedsiębiorstwu wchodzącemu na rynek nie stwarza. Natomiast najgorsze perspektywy pod tym względem występują w branży stagnacyjnej, a zwłaszcza w branży wchodzącej w okres schyłkowy⁴⁷.

Jak z powyższego wynika, rozpatrzenie fazy życiowej branży jest ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Ulokowanie bowiem potencjału przedsiębiorstwa w branży nierozwojowej w dużym stopniu przekreśla również szanse rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei przedsiębiorstwo będące w branży początkowego rozwoju, znajduje wiele korzystnych uwarunkowań, także i do swojego rozwoju.

Wszystkie dotychczas rozpatrywane zmienne rynku były zmiennymi charakteryzującymi potencjalne możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Zmienną realną jest natomiast faktyczny popyt odbiorców na wyroby gotowe produkowane przez przedsiębiorstwo. W ocenie popytu odbiorców przedsiębiorstwo powinno rozpatrzyć wielkość popytu i strukturę jego odbiorców. Zależność rozwoju przedsiębiorstwa od wielkości popytu jest oczywista. Natomiast bardziej złożone są zależności wynikające ze struktury popytu⁴⁸. W związku z tym

⁴⁷ Należy podkreślić, iż fazy rozwojowe branży nie zawsze wykazują logiczny porządek. Wprowadzenie np. nowych technologii produkcji może odwrócić fazę schyłkową i stworzyć przedsiębiorstwu nowe możliwości rozwoju, analogiczne do branży będącej w początkowej fazie rozwoju.

⁴⁸ Strukturę popytu można wyrazić liczbą odbiorców, będących nabywcami produktów przedsiębiorstwa oraz ich udziałem procentowym w wielkości sprzedaży.

ocenę tych zależności należy sprowadzić do macierzy kombinacji: produkty – odbiorcy.

Kiedy produkty przedsiębiorstwa znajdują popyt wśród szerokiej gamy odbiorców, wtedy przedsiębiorstwo nie ponosi dużego ryzyka w zakresie wielkości sprzedaży. Spadek popytu jednego z odbiorców nie jest bowiem tak groźny, jak wycofanie się jedyne odbiorcy produktów przedsiębiorstwa. Tak więc, im mniejsza jest liczba odbiorców produktów przedsiębiorstwa, tym większe jest zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast jeśli struktura odbiorców jest bardziej zdywersyfikowana, to poczucie stabilności przedsiębiorstwa jest większe.

Oprócz samej struktury odbiorców ważna jest również ocena stabilności powiązań przedsiębiorstwa z odbiorcami. Na tę stabilność wpływ mają głównie dwa czynniki: dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb odbiorców oraz trudność dokonania przez odbiorcę zmiany dostawcy. Im bardziej produkty przedsiębiorstwa dostosowane są do potrzeb odbiorców, tym bardziej wpływa to nie tylko na trwałość powiązań z odbiorcami, lecz również na lojalność odbiorców wobec dostawcy. Obniża się tym samym stopień niepewności producenta i ulega poprawie jego pozycja konkurencyjna. Podobne korzyści odnosi producent, jeśli odbiorca ma ograniczone możliwości zmiany dostawcy. Im możliwości te są mniejsze, tym pozycja producenta na rynku jest silniejsza.

Przedstawione powyżej zmienne, charakteryzujące rynkowe uwarunkowania możliwości rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych, w ujęciu syntetycznym ujęto w tabeli 8.

Drugim obszarem oceny rynku, ściśle związanym z możliwościami sprzedaży, a tym samym i warunkami rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, jest rozpoznanie konkurencyjności rynku. Konkurencyjność rynku jest niekwestionowanym czynnikiem w wypadku ciśnienia rynku, kiedy konkurują między sobą sprzedawcy-producenti, a nie nabywcy⁴⁹. Pomimo owego dobrodziejstwa konkurencji dla rozwoju przedsiębiorstwa paradoks polega często na tym, iż jest ona niechętnie przyjmowana przez przedsiębiorstwa. Dzieje się tak zapewne z dwóch zasadniczych powodów. Pierwszy wyraża się w tym, iż konkurencja zmusza przedsiębiorstwo do wysiłku, zarówno w działaniach na rzecz otoczenia, jak i w zakresie procesów przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa. Z kolei drugi powód związany jest z ryzykiem, jakie niesie konkurencja, zwłaszcza w dłuższym okresie co jest niezwykle ważne w rozwoju przedsiębiorstwa. Konkurencja jest więc z jednej strony czynnikiem rozwojowym, ale z drugiej strony może ona poważnie rozwojowi przedsiębiorstwa zagrozić.

Konkurencja jest ponadto różnie odbierana w zależności od tego, jakiej strony przedsiębiorstwa dotyczy: strony wejścia czy wyjścia. Przedsiębiorstwa chętnie przyjmują konkurencję na wejściu, jaka występuje pomiędzy dostaw-

⁴⁹ Por. J. Kornai, op. cit., s. 385.

Zmienne charakteryzujące rynkowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Nazwa zmiennej	Charakterystyka zmiennej
Potencjał rynku	<ul style="list-style-type: none"> - duży, mały, trudny do oszacowania, możliwy do oszacowania - nie wykorzystany, wykorzystany, stopień wykorzystania - aktualny potencjał rynku, potencjał przyszłościowy, tendencje zmian potencjału
Niedobór rynku	<ul style="list-style-type: none"> - niedobór rynku występuje czy nie występuje - rozmiary niedoboru i jego struktura - czasowy charakter niedoboru (trwały, przejściowy, trudny do określenia)
Dynamika rynku	<ul style="list-style-type: none"> - rynek o rosnących możliwościach sprzedaży - rynek stagnacyjny - rynek o spadkowej tendencji sprzedaży
Branża	<ul style="list-style-type: none"> - początkowa faza życiowa branży - branża w okresie dojrzałości rozwojowej - branża przestarzała i chyląca się ku upadkowi
Popyt i jego struktura	<ul style="list-style-type: none"> - wielkość popytu: ustabilizowana, rosnąca, malejąca - popyt rozproszony, duża liczba odbiorców, popyt niewielkiej liczby odbiorców - rodzaj i stopień powiązań dostawców z odbiorcami

Źródło: Opracowanie własne.

cami zasileniowych czynników produkcji. Natomiast niechętnie są konkurencji na wyjściu, kiedy same muszą konkurować pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami w zakresie sprzedaży wyrobów i usług. Należy podkreślić, że taka konkurencja nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa w systemie gospodarki nakazowo-rozdzielczej przez długie lata funkcjonowały bez konkurencji⁵⁰. W gospodarce rynkowej wyeliminowanie konkurencji z działalności przedsiębiorstwa jest niemożliwe. Dlatego w ocenie stanu otoczenia nie może być pominięta ocena konkurencyjności rynku. Zakres tej oceny powinien dotyczyć w szczególności:

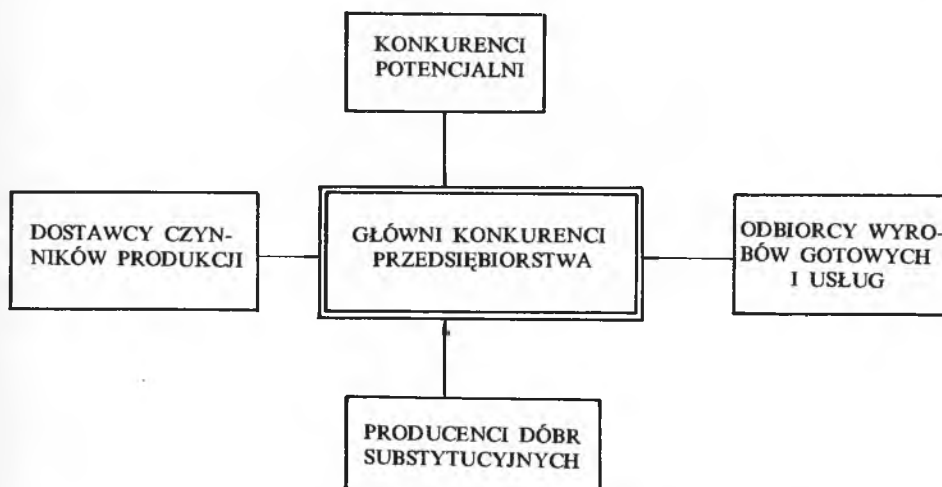
- a) rozpoznania głównych konkurentów,
- b) określenia dziedzin, przedmiotu i zakresu działalności potencjalnych konkurentów,

⁵⁰ Por. J. Gościński, *Konkurencja socjalistyczna*, w: *Przedsiębiorstwo w systemie funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, cz. II, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 6.

c) ustalenia podstawowych instrumentów walki konkurencyjnej (reklama, różnicowanie produktów),

d) oszacowania skutków konkurencji w krótkim i dłuższym okresie dla przedsiębiorstwa.

Na szczególną ocenę zasługuje rozpoznanie głównych konkurentów przedsiębiorstwa (aktualnych i potencjalnych), ponieważ ich identyfikacja może ukazać, czym mogą oni z przedsiębiorstwem konkurować oraz w jakiej dziedzinie mogą przedsiębiorstwu zagrozić. Konkurentów przedsiębiorstwa może być wielu. Najważniejsze rodzaje konkurentów ukazuje rysunek 12.



Rys. 12. Główni aktorzy konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Rozpoznanie działalności konkurentów to jednocześnie poznawanie ich dążeń i zamiarów w interesujących dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Świadomość ta może ukierunkować i zintensyfikować wysiłki przedsiębiorstwa na rzecz rozwoju. Konkurencja zwiększa bardzo często tempo działań prorozwojowych przedsiębiorstwa. Natomiast unikanie konkurencji przez wyszukiwanie rynków pozbawionych działalności konkurencyjnej może przynieść przedsiębiorstwu korzyść incydentalną i z reguły w krótkim okresie. W dłuższym okresie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej muszą zakładać istnienie konkurencyjnego otoczenia.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa niezwykle ważnym rynkiem jest rynek zakupów, zlokalizowany na wejściu przedsiębiorstwa. W porównaniu z rynkiem sprzedaży nie jest to rynek jednorodny, lecz bardziej zdywersyfikowany. Obejmuje on bowiem surowce i materiały, czynnik ludzki, maszyny i urządzenia, nowe technologie i środki finansowe. Każdy z tych rynków w inny sposób oddziałuje na rozwój przedsiębiorstwa, dlatego ich ocena wymaga zindywidualizowanego podejścia analitycznego. Natomiast takimi wspólnymi elementami oceny wymienionych wyżej rynków są przede wszystkim:

- a) rozpoznanie źródeł i możliwości pokrycia potrzeb zasileniowych przedsiębiorstwa,
- b) ustalenie warunków, na jakich zasilenia mogą być realizowane,
- c) określenie terminów realizacji,
- d) ustalenie stosowanych zabezpieczeń na wypadek zakłóceń zasileniowych.

Zindywidualizowaną ocenę rynku zakupów ograniczymy jedynie do najbardziej reprezentatywnego rynku, jakim jest rynek zaopatrzenia przedsiębiorstwa w surowce i materiały. Ranga tego rynku w gospodarce nakazowo-rozdzielczej była bodaj najważniejsza w zapewnieniu sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a z pewnością była ważniejsza od rynku sprzedaży wyrobów gotowych. W sytuacji chronicznego niedoboru podstawowych czynników produkcji, charakterystycznego dla gospodarki nakazowo-rozdzielczej, o rozwoju przedsiębiorstwa decydowała nie sprzedaż wyrobów gotowych, lecz możliwość zakupu potrzebnych surowców i materiałów. W obecnych warunkach, wraz ze stopniowym przywracaniem równowagi na rynku zaopatrzeniowym, jego ranga znacznie zmalała. Pojawiły się natomiast całkiem nowe problemy, charakterystyczne dla tego rynku. Przedsiębiorstwo nie musi już skupiać całego swego wysiłku na pozyskaniu każdego, nawet najmniej istotnego materiału, lecz powinno opracować odpowiednią strategię w zakresie zaopatrzenia materiałowego, ponieważ ten rynek w każdych warunkach ma ważny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Nowe problemy rynku zaopatrzeniowego wymagają zmian w podejściu do jego oceny. Dotychczasowe metody badań analitycznych były głównie ukierunkowane na eksponowanie roli zaopatrzenia materiałowego w działalności bieżącej przedsiębiorstwa, związanej przede wszystkim z wykonaniem narzuconych przedsiębiorstwu planów produkcyjnych, natomiast pomijały rolę zaopatrzenia materiałowego w rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd ocena zaopatrzenia materiałowego była oparta na dużej liczbie wskaźników cząstkowych, wśród których trudno było znaleźć decydujące ogniwo zaopatrzenia, rzutujące na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa ważnym zagadnieniem jest rozstrzygnięcie, które surowce i materiały mają dla rozwoju przedsiębiorstwa znaczenie strategiczne, a które odgrywają rolę drugorzędą. W określeniu rangi poszczególnych surowców i materiałów można wykorzystać stosunkowo rzadko do tej pory stosowaną w analizie ekonomicznej tzw. metodę ABC. Jej istota sprowadza się do podziału wszystkich używanych w przedsiębiorstwie materiałów na trzy grupy, przyjmując jako podstawę podziału wskaźnik ich udziału w kosztach zużycia materiałów. Zasady zaliczania materiałów do poszczególnych grup przedstawia tabela 9.

Do grupy A zalicza się z reguły niewielką liczbę materiałów, wynoszącą zaledwie 8 - 10% wszystkich materiałów stosowanych w przedsiębiorstwie, których udział w kosztach zużycia materiałów jest największy, ponieważ waha się on od 55 do 65% tych kosztów. W grupie tej mieszczą się głównie materiały importowane, deficytowe, istotne elementy kooperacyjne, materiały zamawia-

Tabela 9

Klasyfikacja materiałów według metody ABC

Grupa materiałów	Liczebność materiałów (w %)	Udział poszczególnych grup materiałów w kosztach zużycia (w %)
A	10	60
B	30	30
C	60	10

Źródło: Opracowano na podstawie: Cz. Skowronek, *Efektywność gospodarki materiałowej. Stan i metody oceny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 186.

ne z dużym wyprzedzeniem, a przede wszystkim te materiały, których zużycie jest największe. Materiały te rozstrzegają o możliwościach produkcyjnych przedsiębiorstwa i o ich wzroście, o strukturze asortymentowej produkcji, a także o poziomie kosztów własnych produkowanych wyrobów gotowych, a w konsekwencji o ich cenie. Muszą więc być one obiektem szczególnego zainteresowania służby zaopatrzenia, tzn. powinny być precyzyjnie planowane, a ich zużycie powinno być wnikliwie analizowane.

Grupa B obejmuje materiały, których zarówno liczebność, jak i udział w kosztach zużycia oscylują wokół 30% obydwu tych wielkości. Materiały te są więc planowane i analizowane mniej szczegółowo, w stosunku do materiałów grupy A.

Do grupy C wchodzi pozostałe materiały, które nie znalazły się w grupie A i B. Obejmują aż 60% wszystkich pozycji materiałowych, natomiast ich udział w kosztach zużycia jest minimalny, ponieważ nie przekracza 10%. Zakup tych materiałów nie nastrocza z reguły większych trudności. Dlatego nie są objęte drobiazgowym planowaniem. Z kolei ze względu na niewielki ich udział w kosztach są analizowane tylko w formie zbiorczych wskaźników wartościowych.

Przedsiębiorstwo, dysponując dokładną orientacją co do hierarchii ważności poszczególnych materiałów w strategii swego rozwoju, powinno potem przystąpić do oceny rynku zaopatrzeniowego. Ideą tej oceny powinna być zasada, aby kupić potrzebne materiały, zwłaszcza grupy A, możliwie najtaniej. W gospodarce rynkowej punkt ciężkości działań zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa powinien przesunąć się z dążenia do kupienia materiałów za wszelką cenę w stronę ich nabycia przy zaangażowaniu minimum środków. W związku z tym do istotnych kryteriów oceny rynku zaopatrzeniowego należą: wybór źródła zakupu materiałów, możliwości swobodnego dostępu do surowców i materiałów, podstawy realizacji dostaw, warunki płatności. Kryteria te i ich charakterystykę ujęto w tabeli 10.

W zależności od ukształtowania się warunków zakupu materiałów w ramach poszczególnych kryteriów oceny rynku zaopatrzeniowego jego atrakcyjność dla przedsiębiorstwa może być różna. Podkreślić należy, iż stopień tej atrakcyjności nie zależy tylko od stanu i charakteru samego rynku. Jest on

Kryteria oceny rynku zaopatrzeniowego i ich charakterystyka

Kryteria oceny	Charakterystyka kryteriów
Możliwość wyboru dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – istnieje duża liczba dostawców i szerokie możliwości wyboru dostawców – ograniczona liczba dostawców, a w związku z tym niewielkie możliwości wyboru dostawcy – konieczność korzystania z jednego dostawcy
Dostępność do materiałów	<ul style="list-style-type: none"> – pierwszeństwo dostaw i pewność dostawy w potrzebnych wielkościach i terminach – pierwszeństwo w dostawach bez gwarancji dostaw w pożądanym wielkościach i terminach – brak priorytetu w dostawach, lecz szeroki dostęp do wszystkich materiałów
Podstawy realizacji dostaw materiałowych	<ul style="list-style-type: none"> – trwałe, umowne powiązania z dostawcami, z gwarancją dostaw w pożądanym wielkości i strukturze oraz wymaganej jakości – powiązania umowne co do wielkości i struktury, lecz bez gwarancji poziomu jakościowego – przypadkowe powiązania zaopatrzeniowe bez żadnych gwarancji
Warunki płatności	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność wnoszenia przedpłat na żądane materiały – zapłata następuje natychmiast po zrealizowanej dostawie – istnieje możliwość odroczonej zapłaty.

Źródło: Opracowanie własne.

również w dużej mierze uzależniony od aktywności przedsiębiorstwa na tym rynku, od umiejętności prowadzenia negocjacji z dostawcami, a nade wszystko od pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Ostatnim z wymienionych elementów oceny rynku, szczególnie doniosłym z punktu widzenia potrzeb rozwojowych, jest ocena opłacalności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Rynek, który nie stwarza szansy sprzedaży wyrobów gotowych z zyskiem, nie może być uznany za rynek rozwojowy. Dlatego sama sprzedaż nie jest jeszcze wystarczającym warunkiem do rozwoju przedsiębiorstwa. Dopiero sprzedaż z zyskiem spełnia ten warunek.

Ocena opłacalności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku może być ujmowana w dwóch przekrojach: w przekroju globalnym oraz w przekroju uwzględniającym poszczególne segmenty rynku. Przekrój globalny dotyczy oceny opłacalności całej sprzedaży przedsiębiorstwa na wszystkich rynkach. W ocenie tej wykorzystywany jest bardzo często wskaźnik rentowności sprzedaży⁵¹. Zaletą tego wskaźnika jest prosta jego konstrukcja, ponieważ może być on obliczony z zestawienia różnicy dochodów ze sprzedaży z kosztami własnymi sprzedaży. Mimo swej prostoty wskaźnik ten ukazuje relację

⁵¹ Por. R. Kudliński, *Strategia wielkich korporacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 163.

dwóch podstawowych obszarów działalności przedsiębiorstwa, a mianowicie: obszar stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem (sprzedaż) i obszar procesów przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa (koszty).

Ocena wartości poznawczej wskaźnika rentowności sprzedaży nie jest taka prosta, jakby wynikało to z konstrukcji tego wskaźnika. Jego zasadniczą wadą jest to, że nie uwzględnia on całego kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwie, a tylko tę jego część, która znajduje odzwierciedlenie w kosztach własnych. Dlatego wskaźnik ten nie nadaje się do porównań międzyzakładowych⁵², natomiast jego wartość może być rozpatrywana na tle postulowanych przez dane przedsiębiorstwo przedziałów rentowności sprzedaży.

Uzupełnieniem analizy rentowności sprzedaży może być ocena stabilności zysku. Stabilność zysku jest podstawą rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa często większe znaczenie ma zysk mniejszy, lecz pewniejszy, niż większy, lecz co do którego przedsiębiorstwo nie ma pewności na jego osiągnięcie. Stąd przedsiębiorstwo powinno określić wielkość zysku, do którego zmierza (zysk wysoki, zadowalający, niski) oraz ustalić szanse jego realizacji.

Ocena otoczenia ogólnego oraz rozpatrzenie najważniejszych elementów otoczenia szczegółowego powinno pozwolić przedsiębiorstwu na identyfikację szans i zagrożeń, czyli na ustalenie aktualnych warunków rozwoju przedsiębiorstwa. Ale ocena taka byłaby jeszcze niewystarczająca do podjęcia dalekosiężnych decyzji rozwojowych. Rozwój przedsiębiorstwa, jak powiedzieliśmy wcześniej, przebiega w czasie, wobec czego ocena otoczenia dokonana tylko na ściśle określony moment miałaby niewielką przydatność przy konstruowaniu przyszłościowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego oprócz oceny aktualnego stanu otoczenia konieczne jest rozpatrzenie i oszacowanie podstawowych tendencji zmian w otoczeniu. Należy podkreślić, że te dwa obszary oceny otoczenia nie muszą stanowić odrębnych części. Jesteśmy zdania, że powinny się one nawzajem uzupełniać, tworząc w ten sposób kompleksową ocenę ukierunkowaną na przyszłość. Tezę powyższą potwierdzają również rezultaty doświadczeń praktycznych, uzyskanych podczas opracowywania strategii pojedynczych podmiotów gospodarczych, jak również struktur bardziej złożonych.

Oceniając poszczególne elementy zarówno otoczenia ogólnego, jak również otoczenia szczegółowego, należy z nich wydobyć te wszystkie okoliczności, które mogą stanowić szanse rozwoju przedsiębiorstwa oraz wszystko to, co może być zagrożeniem dla procesu przemian jakościowych związanych z rozwojem. Zestawienie aktualnych szans i zagrożeń występujących w otoczeniu ukazuje warunki rozwoju przedsiębiorstwa, lecz w stosunkowo krótkim przedziale czasowym. Warunki rozwoju przedsiębiorstwa ulegają bowiem szybkim zmianom i to, co jeszcze niedawno stanowiło szansę rozwoju

⁵² Dwa przedsiębiorstwa osiągające jednakową rentowność obrotu, nie muszą osiągać jednakowych efektów ekonomicznych, ponieważ każde z nich do osiągnięcia danej rentowności obrotu może angażować różny pod względem wielkości kapitał.

przedsiębiorstwa, obecnie może ten atrybut utracić, przekształcając się w jego zagrożenie. Natomiast zdecydowanie rzadsze są wypadki przemiany zagrożeń w szansę, co należy tłumaczyć systematycznym pogarszaniem się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Dlatego szanse i zagrożenia trzeba ujmować w dłuższej perspektywie, określając tendencje zmian, jakie prawdopodobnie wystąpią zarówno w obszarze szans, jak i w obszarze zagrożeń. Przykład podejścia analitycznego do oceny stanu i zmian otoczenia zaproponowano w tabeli 11.

Tabela 11

Identyfikacja zewnętrznych szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego w ujęciu dynamicznym

Elementy stanu otoczenia	Kluczowe informacje wyjściowe o poszczególnych elementach otoczenia	Aktualne		Tendencje zmian otoczenia
		szanse	zagrożenia	
Międzynarodowe stosunki gospodarcze Sytuacja społeczno-polityczna kraju Prawne ramy działalności przedsiębiorstwa System ekonomiczno-finansowy Rynek sprzedaży wyrobów gotowych Działalność konkurentów Dostawcy surowców i materiałów Rynek pracy Rynek kapitałowy Pozostałe elementy otoczenia				

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 11 ujmuje kilka istotnych elementów. Pierwszy dotyczy identyfikacji otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz ustalenia podstawowych jego zmiennych. W tabeli podano przykładowo najbardziej typowe, a zarazem istotne elementy otoczenia przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno samo rozstrzygnąć, które elementy są dla jego rozwoju decydujące i tymi elementami zająć się w szczególności.

Następna część tabeli 11 dotyczy kluczowych informacji o poszczególnych składnikach otoczenia. Informacje te powinny być zebrane i przetworzone w ten sposób, aby na ich podstawie można było ustalić, co sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa, a co jest jego przeszkodą. Identyfikacja występujących w otoczeniu szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa stanowi kolejną, bardzo istotną część omawianej tabeli.

Zadaniem ostatniej części tabeli 11 jest ustalenie możliwych tendencji zmian w poszczególnych obszarach otoczenia. Z punktu widzenia rozwoju

przedsiębiorstwa znajomość przyszłościowych zmian otoczenia jest bardzo ważna ze względu na długodystansowy charakter istoty rozwoju. Dlatego przedsiębiorstwa nastawione prorozwojowo interesuje w szczególności możliwość określenia owych tendencji, wyznaczenie ewentualnego ich kierunku (pozytywny, negatywny lub obojętny kierunek zmian z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa), oszacowanie zakresu zmian otoczenia, ich głębokości, burzliwości itp.

O pewnych tendencjach zmian otoczenia można wnioskować na podstawie uważnej obserwacji i oceny aktualnego stanu otoczenia. Ale przyszłościowe zmiany otoczenia nie zawsze są zwykłą kontynuacją jego stanów dotychczasowych. W związku z tym wnioskowanie o przyszłości otoczenia tylko na podstawie dotychczasowego przebiegu zjawisk może być w wielu wypadkach bardzo mylące. Dlatego w wyznaczaniu tendencji przyszłościowych zmian otoczenia trzeba się oprzeć na szerszych podstawach informacyjnych⁵³.

Sama jednak baza informacyjna, aczkolwiek bardzo ważna w tym wypadku, również nie jest elementem wystarczającym. Konieczne jest zatem opracowanie w przedsiębiorstwie pewnego systemu, pozwalającego na wnioskowanie o przyszłościowym otoczeniu. Istotą tego systemu powinny być, naszym zdaniem, takie elementy jak:

- 1) określenie obszarów informacji,
- 2) ustalenie metod pozyskiwania informacji,
- 3) zorganizowanie prac nad systemem rozpoznania i wyznaczania tendencji zmian otoczenia.

Konstrukcja takiego systemu jest bardzo ważna, aby mógł on skutecznie służyć zakładanym celom. Nie jest to jednak zadanie łatwe, na co wskazuje praktyka wielu przedsiębiorstw. Gdyby tak było, zagrożenia mające się pojawić w otoczeniu byłyby dla większości przedsiębiorstw znane i szanse najprawdopodobniej wykorzystane. Niestety tak jednak nie jest. Ale pomimo tego zawsze aktualną pozostaje zasada, iż lepiej zapobiegać objawom choroby niż leczyć jej skutki.

5. Ocena wpływu powiązań przedsiębiorstw przemysłowych z otoczeniem na ich rozwój

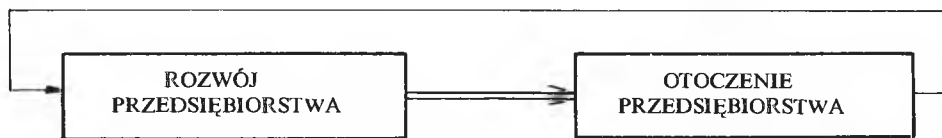
Po rozpoznaniu stanu otoczenia, zarówno otoczenia ogólnego, jak i otoczenia szczegółowego, dalszym elementem ciągu badań analitycznych dotyczących zewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych powinno być zbadanie i ocena interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ocena ta poszerza dotychczasowy przedmiot badań o wzajemne sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ukazuje więc rozwój przedsiębiorstwa nie tyle na tle stanu otoczenia, co przede wszystkim na tle wymiany informacyjno-rzeczowej przedsiębiorstwa z otoczeniem.

⁵³ Por. W. Goldberg, *Pozyskiwanie informacji dla decyzji strategicznych i innowacyjnych w wielkich korporacjach*, Problemy Organizacji 1988, nr 2, s. 16-21.

Można postawić hipotezę, iż rozwój przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest bardziej uzależniony od powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem niż miało to miejsce w systemie nakazowo-rozdzielczym albo inaczej – wpływ powiązań z otoczeniem na jego rozwój jest coraz większy. Wynika to z postępującego podziału pracy i zwiększenia liczby uczestników na drodze od koncepcji nowego wyrobu do jego wyprodukowania i dostarczenia odbiorcom. Oprócz wydłużonego łańcucha ogniw produkcyjnych w rodzącej się gospodarce rynkowej naszego kraju zaczęły powstawać równolegle inne rodzaje podmiotów gospodarczych, realizujących funkcje naukowo-badawcze, doświadczalne, prawne, administracyjne itp., z którymi przedsiębiorstwo jest zobowiązane wchodzić w określone powiązania. Wszystko to zwielokrotnia potrzebę kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem, zwłaszcza kontaktów o charakterze poziomym.

Ranga powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem rośnie także na skutek poszerzania zakresu samodzielności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z ograniczoną samodzielnością, jak trafnie zauważył E. Lipiński, zawsze swoje kontakty z otoczeniem starają się minimalizować, sprowadzając je właściwie do działań przystosowawczych w ramach dozwolonych uprawnień. Natomiast przedsiębiorstwa z dużą samodzielnością oprócz działań przystosowawczych zwracają również do układania stosunków partnerskich z otoczeniem, a nawet do zmiany otoczenia⁵⁴.

Jeśli nasze przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej samodzielne i przejmują odpowiedzialność nie tylko za działalność bieżącą, lecz także i za rozwój, to można stwierdzić, że powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem mają coraz większe znaczenie w kształtowaniu owego rozwoju. Należy dodać, iż występuje także odwrotna zależność: im wyższy jest poziom rozwoju przedsiębiorstwa, tym większą rolę odgrywają jego kontakty z otoczeniem. Przedsiębiorstwo o niskim poziomie rozwoju koncentruje się głównie na swoim wnętrzu, stara się w pierwszej kolejności opanować swoje wewnętrzne problemy produkcyjne, organizacyjne, techniczne itp. Unika ryzyka, jakie niewątpliwie niosą kontakty zewnętrzne, a zwłaszcza szeroki ich zakres. Dopiero po opanowaniu problemów wewnętrznych przedsiębiorstwo o określonym poziomie szuka w otoczeniu okazji do wykorzystania. Sprzężenie zwrotne pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a jego stosunkami z otoczeniem graficznie ukazuje rysunek 13.



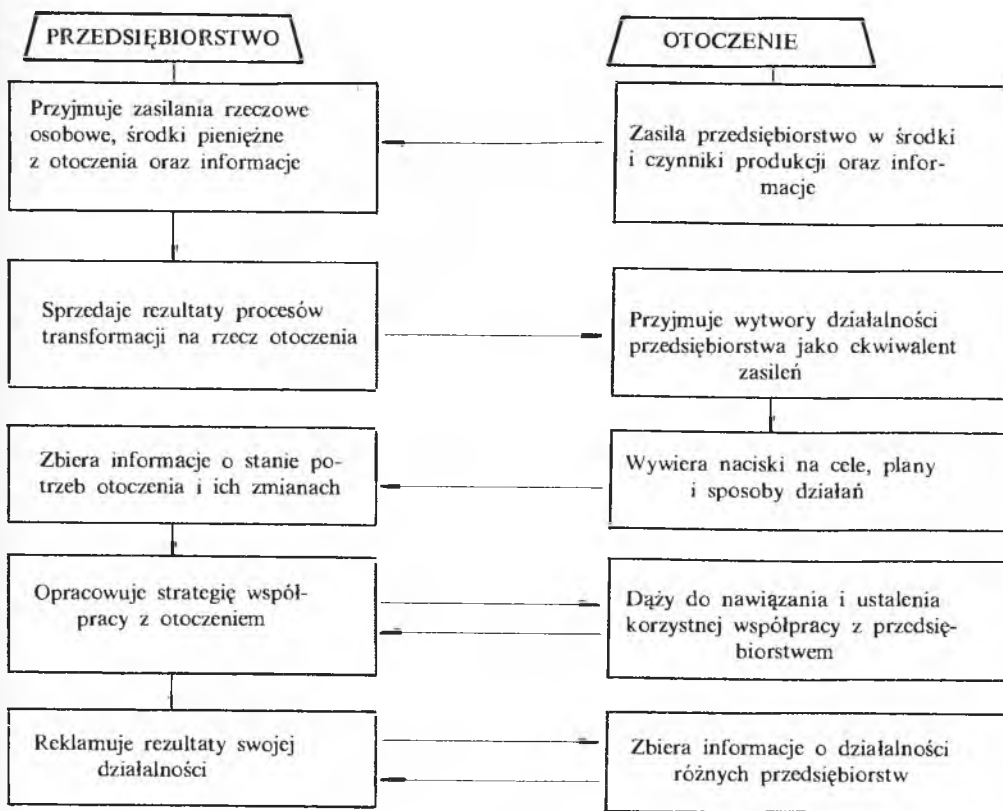
Rys. 13. Sprzężenie zwrotne pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a stosunkami z otoczeniem

Zródło: opracowanie własne.

⁵⁴ E. Lipiński, op. cit., s. 127.

Wszystkie podniesione do tej pory okoliczności sprawiają, że ocena powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem nabiera szczególnego znaczenia. Jednak do tej pory, ze zrozumiałych względów, problem ten prawie całkowicie pomijała zarówno analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych, jak i ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych. Pewnymi aspektami tej oceny zajmowali się teoretycy organizacji i socjologowie⁵⁵. Ich rozważania wymagają jednak poszerzenia przedmiotu badań o kwestie ekonomiczne stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz zaproponowanie do tego rodzaju powiązań stosownej metody badań.

Punktem wyjściowym oceny powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem jest ukazanie zakresu i rodzaju tych powiązań. W syntetycznym ujęciu prezentuje je rysunek 14.



Rys. 14. Zakres i rodzaj powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁵ Z teoretyków organizacji jako jedni z pierwszych podjęli problem stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem W. Gabara (op. cit., s. 53-120) i J. Masztelarz (op. cit., s. 10-18). Socjologiczne aspekty tego zagadnienia rozpatrywał m. in. M. Trzeciak (*Stosunki środowiskowe przedsiębiorstwa przemysłowego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973).

Wynika z niego, jak szerokie i zróżnicowane są powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ocena tego złożonego charakteru powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem wymaga rozpatrzenia przede wszystkim takich aspektów, jak:

- 1) podmiotowy zakres powiązań,
- 2) przedmiot powiązań,
- 3) intensywność powiązań,
- 4) rezultaty powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Niezwykle ważny w ocenie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem jest aspekt podmiotowy, sprowadzający się do zidentyfikowania zbioru przedsiębiorstw i instytucji, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje określone stosunki. Ranga tego aspektu oceny wynika z postępującej instytucjonalizacji działalności gospodarczej i społecznej, która pozwala rozpatrywać jej przejawy w formach coraz bardziej zorganizowanych. Fakt ten zmienia niejako perspektywę oceny z powszechnie eksponowanego przedmiotu powiązań na podmiotowy charakter stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Podmiotowy charakter oceny powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem jest podstawą konstytuowania otoczenia szczegółowego przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo dąży do ukonstytuowania własnego, możliwie najlepszego zbioru podmiotów, z którym utrzymuje określony rodzaj powiązań. Ten zbiór można określić wiązką instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa⁵⁶. Jest zrozumiałe, iż wiązka ta jest niepowtarzalna i jedyna w swoim rodzaju, ponieważ zestaw podmiotów, z którymi utrzymuje stosunki przedsiębiorstwo A, nie pokrywa się z zestawem podmiotów przedsiębiorstwa B. Wiązki instytucjonalnego otoczenia poszczególnych przedsiębiorstw różnią się między sobą. Każde przedsiębiorstwo ma więc własny, zindywidualizowany zbiór podmiotów, z którym utrzymuje określony rodzaj stosunków⁵⁷.

Pierwszym aspektem oceny relacji podmiotowych przedsiębiorstwa z otoczeniem są relacje ilościowe. Idzie tu o rozpatrzenie przede wszystkim liczby podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje stosunki. Duża liczba podmiotów jest wyrazem otwartego charakteru przedsiębiorstwa, świadczy o skali powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, ale jednocześnie wskazuje na potrzebę dużego zaangażowania przedsiębiorstwa w utrzymywanie i kontynuowanie tych stosunków. Mimo całej złożoności problemu, przedsiębiorstwa z reguły preferują szeroką współpracę z otoczeniem. Szerokie kontakty

⁵⁶ W ramach tego zbioru znajdują się podmioty, z którymi przedsiębiorstwo świadomie i dobrowolnie zdecydowało się nawiązać stosunki, a także te, które znalazły się niejako z urzędu, np. organ założycielski, izba skarbowa itd.

⁵⁷ Nawet gdyby założyć, że wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa A i B są identyczne, to trzeba stwierdzić, że poszczególni uczestnicy tych wiązek mogą pełnić odmiennie role w otoczeniu przedsiębiorstwa A i przedsiębiorstwa B. Są to wprawdzie podmioty te same, ale funkcje, jakie realizują w otoczeniu przedsiębiorstwa A i B, są inne. Dlatego nawet w takiej sytuacji trudno jest otoczenia te uważać za identyczne.

przedsiębiorstwa z otoczeniem są dlań korzystne z następujących powodów:

1) stwarzają przedsiębiorstwu możliwość oparcia swego programu rozwoju na wielu podmiotach,

2) redukują ryzyko z tytułu wypadnięcia określonego podmiotu z wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa,

3) stabilizują warunki działania przedsiębiorstwa, pomimo rosnącej zmienności otoczenia,

4) stwarzają przedsiębiorstwu szansę trwałego i zrównoważonego rozwoju⁵⁸.

Zwiększenie liczby podmiotów zbioru wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa zmusza przedsiębiorstwo do rozszerzenia pola obserwacji i oceny stanu otoczenia o wpływy innych podmiotów na wyniki bieżącej działalności przedsiębiorstwa i perspektywy jego rozwoju. Sytuacja taka bardziej ukierunkowuje kadrę kierowniczą na stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także angażuje większą liczbę pracowników w ten obszar decyzyjny⁵⁹.

Liczba podmiotów wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa nie może być ujmowana wyłącznie statycznie. Należy ją rozpatrywać także w ujęciu dynamicznym, a więc w dłuższym czasie. Przy czym należy podkreślić, iż nie idzie tu wyłącznie o stwierdzenie wzrostu lub spadku liczby podmiotów wchodzących w skład wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa, lecz także o odniesienie tej liczby do rozmiarów działalności przedsiębiorstwa, wyrażonej np. wielkością sprzedaży lub osiągniętego zysku i ustalenia zależności między tymi wielkościami. Porównania takie mogą dotyczyć całej działalności przedsiębiorstwa lub tylko niektórych jego zakresów, np. porównania liczby odbiorców produktów przedsiębiorstwa z rozmiarami sprzedaży.

Z oceną liczby podmiotów otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa związana jest również ich przestrzenna lokalizacja. Naturalnym dążeniem każdego przedsiębiorstwa powinno być usiłowanie znalezienia podmiotów współpracy w najbliższej odległości. Jednak niekiedy wysublimowane potrzeby przedsiębiorstwa z konieczności zmuszają do poszukiwań możliwości ich zaspokojenia wśród przedsiębiorstw z dalszego terenu. W wypadkach szczególnych przedsiębiorstwo może wchodzić w powiązania bez względu na odległość terytorialną partnera.

Rozpatrując zatem promień odległości pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotami otoczenia można wśród wiązki otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa wyróżnić:

1) podmioty pierwszej strefy odległości,

⁵⁸ Odmienny pogląd w tej kwestii sformułował Cz. Sikorski (*Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 219). Jego zdaniem, im wyższy stopień spoistości instytucji z otoczeniem, tym częściej zmiany w otoczeniu będą wymagać zmian przystosowawczych. Im natomiast mniejsza zależność instytucji od otoczenia, tym mniej odczuwalne będą w niej zmiany zachodzące w otoczeniu.

⁵⁹ Por. M. Bratnicki, op. cit., s. 37.

- 2) podmioty drugiej strefy odległości,
- 3) podmioty trzeciej strefy odległości⁶⁰.

Po zakwalifikowaniu przedsiębiorstw do poszczególnych stref odległości można na tej podstawie obliczyć strukturę wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa, ustalając udział każdej grupy przedsiębiorstw w ogólnej ich liczbie.

Przestrzenna ocena otoczenia przedsiębiorstwa ma duże znaczenie nie tylko ekonomiczne. Wiadomo, że utrzymywanie współpracy z partnerami znacznie oddalonymi od przedsiębiorstwa powoduje zwiększenie trudności komunikowania się. Ponadto współpraca taka zwiększa ryzyko terminowości realizacji ustalonych zamówień, utrudnia dokonywanie operatywnych zmian w ustalonych warunkach współpracy, zmniejsza możliwość świadczenia wzajemnej i pilnej pomocy w sytuacjach awaryjnych. Dlatego czynnik przestrzeni powinien być uwzględniany jako jedno z kryteriów konstytuowania otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa.

Rozpatrując stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem, należy skupić główną uwagę nie tyle na aspektach ilościowych tego problemu, ile na aspektach jakościowych, wyrażających się m. in. w formach powiązań, warunkach, na jakich są one realizowane, pozycji przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem itp.

Stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem mogą przybierać różną formę i wyrażać się:

- 1) w jednostronnym oddziaływaniu przedsiębiorstwa na otoczenie,
- 2) w jednostronnym oddziaływaniu otoczenia na przedsiębiorstwo,
- 3) we wzajemnym oddziaływaniu dwustronnym,
- 4) we wzajemnej współpracy,
- 5) we wzajemnej współpracy i kształtowaniu nowych warunków rozwoju.

Dwie pierwsze formy powiązań, opierające się bądź na dominacji przedsiębiorstwa nad otoczeniem, bądź otoczenia nad przedsiębiorstwem, mają charakter skrajny i jak wszystkie rozwiązania ekstremalne nie są możliwe do utrzymania na długą metę. Jednostronne oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie ma miejsce głównie w warunkach monopolu⁶¹. Sytuacja ta pozornie stwarza najlepsze warunki do rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ występuje pełna zależność otoczenia od przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może „eksploatować” otoczenie bez ograniczeń. Z drugiej jednak strony wiadomo, iż monopol wywołuje wiele ujemnych skutków działalności przedsiębiorstwa, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych⁶², które są sprzeczne z ideą

⁶⁰ Promień odległości pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, będący podstawą do wyodrębnienia trzech stref terytorialnego położenia przedsiębiorstwa, może mieć różną długość, w zależności od charakteru danego przedsiębiorstwa, zakresu jego współpracy itp. Wydaje się, że dla normalnych warunków można przyjąć obszar województwa lub regionu jako strefę pierwszej odległości, obszar kraju jako strefę drugą, natomiast powiązania z podmiotem zagranicznym zakwalifikować do strefy trzeciej jako najbardziej odległej.

⁶¹ Por. W. Jakóbiak, *Monopol na rynku polskim*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 49-53.

⁶² Por. ibidem, s. 110-128.

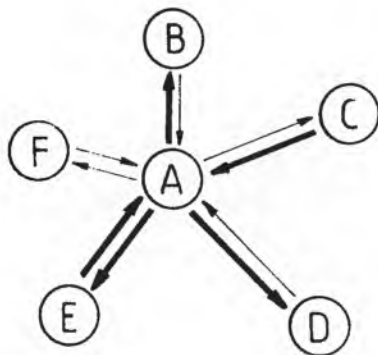
rozwoju przedsiębiorstwa. Pozornie najkorzystniejsza sytuacja przedsiębiorstwa w otoczeniu nie zawsze więc, jak się okazuje w praktyce, najbardziej sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa.

Druga forma stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, czyli całkowita jego zależność od otoczenia, jest niewątpliwie formą najgorszą z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo w tej formie jest całkowicie zdeterminowane przez otoczenie. Zatraca wówczas swoją podmiotowość i autonomię, bez których to atrybutów nie może prowadzić własnej, niezależnej polityki rozwojowej.

Z reguły najszerszy jest udział tych form powiązań, które zmierzają do zachowania stanu równowagi pomiędzy przedsiębiorstwami a otoczeniem. W zaproponowanych formach podziału tych stosunków do tego rodzaju powiązań należy zaliczyć te, które są oparte na wzajemnym oddziaływaniu i na wzajemnej współpracy. Wzajemne dwustronne oddziaływanie przedsiębiorstwa i otoczenia jest tą formą powiązań, w której każda ze stron dąży do obopólnego interesu, ale z jednoczesnym zamiarem wykorzystania partnera. Sens tej formy powiązań przedstawiono graficznie na rysunku 15.

Z rysunku 15 wynika, że we wzajemnym oddziaływaniu przedsiębiorstwa i otoczenia także trudno jest zachować równowagę sił. Na pięć wariantów powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem równowaga występuje tylko w dwóch wypadkach, a mianowicie pomiędzy przedsiębiorstwami AE i AF, przy czym równowagi te ukształtowane są na różnym poziomie. Pomiedzy przedsiębiorstwami A i E jest to poziom wysoki, natomiast pomiedzy przedsiębiorstwami A i F poziom powiązań jest niski. Natomiast w trzech pozostałych sytuacjach występuje wyraźny brak równowagi. W dwóch wypadkach, jak wynika z rysunku 15, przedsiębiorstwo dominuje nad swoimi partnerami w otoczeniu, natomiast w jednym wypadku przewaga jest po stronie otoczenia.

W tych trzech ostatnich wariantach powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, ukazanych na rysunku 15, można zauważyć zbieżność z omówionymi już



Rys. 15. Wzajemne oddziaływania dwustronne przedsiębiorstwa i otoczenia

Legenda: Siła oddziaływania: 1 - duża; 2 - mała

Źródło: opracowanie własne.

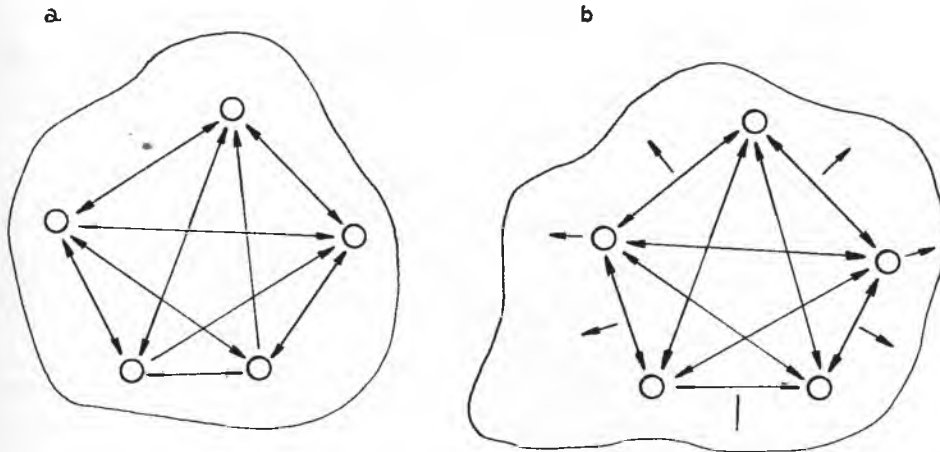
dwoma pierwszymi formami relacji przedsiębiorstwo-otoczenie. W zależności od tego, czy siła oddziaływania przedsiębiorstwa jest większa czy też przewaga jest po stronie partnera z otoczenia, układ ten zbliża się albo do pierwszej z omówionych form powiązań, albo do drugiej. Różnica sprowadza się tylko do podmiotowego zakresu oddziaływań. W dwóch pierwszych formach powiązań nie miały one ściśle adresowego charakteru. Reprezentowały więc odpowiednio szeroki zasięg powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, w stosunku do powiązań dwustronnych ukazanych na rysunku 15.

Dwie ostatnie z wymienionych form powiązań akcentują nowy element w stosunkach przedsiębiorstwa z otoczeniem. Wyraża się on nie w oddziaływaniu, który w ukryciu zawiera podtekst wykorzystywania partnera, lecz we wzajemnej współpracy podmiotów wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym, co zostało już powiedziane przy okazji objaśniania istoty otoczenia przedsiębiorstwa, współpraca jest tym elementem, który przynosi najwięcej korzyści w kreowaniu rozwoju każdego z partnerów owej współpracy. Wydaje się, iż przyszłe stosunki pomiędzy podmiotami otoczenia powinny ewoluować od powiązań opartych na wykorzystaniu jednego partnera przez drugiego, od stosunków nadrzędności i podrzędności, do współpracy opartej na obopólnych korzyściach i zachowaniu stanu równowagi w stosunkach z otoczeniem. Rola i ważność takiej współpracy systematycznie wzrasta, w miarę jak przedsiębiorstwa muszą stawić czoła coraz to bardziej złożonemu, coraz bardziej wymagającemu i dynamicznemu otoczeniu.

Obie wymienione formy powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, oparte na współpracy, nie są identyczne. Jedna z nich ogranicza się tylko do wzajemnej współpracy partnerów, druga z kolei oprócz tego elementu zakłada ponadto kształtowanie nowych warunków otoczenia, czyli nowych warunków dalszej współpracy. Jest więc bardziej ekspansywna i zawiera więcej zmian istotnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Różnice pomiędzy wymienionymi formami stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem ukazuje rysunek 16.

Pierwszy z wariantów współpracy, ukazany na rysunku 16 jako wariant **a**, może charakteryzować powiązania kooperacyjne przedsiębiorstw, układ integrowany dotyczący sprzedaży wyrobów gotowych lub inne tego typu ugrupowanie przedsiębiorstw. Współpraca przedsiębiorstw w określonych dziedzinach prowadzi wówczas do wyodrębnienia z otoczenia (formalnego lub nieformalnego) pewnej grupy przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te tworzą wiązkę instytucjonalnej współpracy.

Drugi z wariantów współpracy, ukazany z kolei na rysunku 16 jako wariant **b**, oprócz samej współpracy przedsiębiorstw zmierza niekiedy do rozwiązywania także innych problemów występujących w ramach wiązki instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa. Układ kooperacyjny przedsiębiorstw, w celu wyeliminowania zawodnego dostawcy np. odlewów, może



Rys. 16. Stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem oparte na wzajemnej współpracy
 Legenda: a - współpraca; b - współpraca i kształtowanie otoczenia
 Źródło: opracowanie własne.

pobudować wspólną odlewnię żeliwa. Współpraca sprzedawców może doprowadzić do wynegocjowania niższych cen zbytu wyrobów gotowych, bardziej rytmicznych dostaw itp. Współpraca taka stawia szersze cele, będące potwierdzeniem korzystnej współpracy dotychczasowej, a także zapowiedzią dalszych sukcesów tej współpracy.

Aby ustalić, w jakim stopniu przedsiębiorstwo realizuje swoje cele rozwojowe na zasadzie harmonijnej współpracy z otoczeniem, a w jakim stopniu jego rozwój jest zdeterminowany przewagą przedsiębiorstwa nad otoczeniem lub odwrotnie – jednostronną jego zależnością od otoczenia, należy także rozpatrzyć przedmiot owej współpracy. Przedmiotem powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem mogą być:

- 1) szeroko rozumiane zasoby rzeczowe (surowce, materiały, części zamienne, elementy kooperacyjne, wyroby gotowe),
- 2) usługi produkcyjne,
- 3) środki pieniężne,
- 4) myśl techniczna i organizacyjna,
- 5) informacje,
- 6) świadczenia z zakresu działalności socjalno-bytowej.

Na przedmiot powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem można także spojrzeć od strony:

- 1) sfer działalności przedsiębiorstwa, których one dotyczą,
- 2) rodzaju produktów finalnych, na które powiązania te są przenoszone,
- 3) zasileń odnoszących się od wejścia przedsiębiorstwa oraz tych powiązań, które dotyczą wyjścia.

Jak z powyższego wynika, przedmiot powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem może być ujmowany każdorazowo inaczej. Zależy to głównie od celu badania konkretnych potrzeb oraz od przyjętego zakresu badań.

Pierwszym elementem oceny powiązań przedmiotowych jest uchwycenie wielkości owych powiązań. Do pomiaru rozmiarów powiązań przedmiotowych mogą być wykorzystane różne mierniki analizy ekonomicznej, a zwłaszcza:

- 1) mierniki bezwzględne i względne,
- 2) mierniki natężenia,
- 3) mierniki obrazujące wielkości strumieniowe.

Bezwzględne ujęcie ilościowych rozmiarów powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem jest niewątpliwie ważne. Obrazuje ono skalę zjawiska, ukazuje stopień otwartości gospodarki przedsiębiorstwa, a ponadto wskazuje na jej zależność od otoczenia. Niemniej jednak rozmiary powiązań powinny być również mierzone miarami względnymi, pozwalającymi porównać rozmiary powiązań z innymi wielkościami ekonomiki przedsiębiorstwa. Odniesienie rozmiarów powiązań do przyjętych podstaw porównania pozwala na określenie intensywności powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Badaniem poziomu intensywności powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem mogą być objęte zwłaszcza powiązania w zakresie zasileń materiałowych, elementów kooperacyjnych, środków pieniężnych. Stopień intensywności powiązań może być wyrażony za pomocą wskaźnika natężenia powiązań. Pozwala on określić relacje przedmiotu powiązań do przyjętej podstawy odniesienia. Wartość takiego wskaźnika bardziej precyzyjnie informuje o wielkości powiązań i o ich znaczeniu w działalności bieżącej przedsiębiorstwa oraz w kształtowaniu jego rozwoju⁶³.

Wielkość powiązań, bez względu na sposób samego pomiaru, nie może być ujmowana wyłącznie statycznie. Dlatego rozmiary powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem powinny być rozpatrywane w czasie. Dynamiczne ujęcie zmian wielkości powiązań powinno być ponadto sprzężone ze zmianą innych wielkości odniesienia, aby w ten sposób można było ustalić, czy np. dynamika zasileń jest silniejsza lub słabsza od wielkości obrazujących symptomy rozwoju przedsiębiorstwa. Odpowiednie relacje między tymi wielkościami mogą świadczyć o wpływie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem na jego rozwój⁶⁴.

W toku dalszych czynności badawczych ocenie powinna być poddana także struktura powiązań. Postulat ten odnosi się przede wszystkim do struktury wejścia przedsiębiorstwa. Głównym kryterium rozbioru strukturalnego jest powszechnie przyjmowany rodzaj pozyskiwanych zasobów. Posługując się tym kryterium, można dokonać szczegółowego podziału przedmiotu zasileń i ustalić, który rodzaj otoczenia (surowcowe, techniczne, finansowe) jest otoczeniem

⁶³ Sposób badania natężenia powiązań przedmiotowych w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego przedstawiłem w oddzielnym opracowaniu (por. *Związki produkcyjne w przedsiębiorstwach kluczowego przemysłu meblarskiego województwa poznańskiego*, Poznańskie Roczniki Ekonomiczne t. XXVIII, 1978, s. 141-146).

⁶⁴ Jeżeli np. dynamika wielkości zaopatrzenia materiałowego wyprzedza stale dynamikę wielkości produkcji wyrobów gotowych, to można wnioskować o nieefektywności sfery transformacji. Przyczyną może być nieodpowiednia technologia produkcji lub niedostosowane do technologii produkcji materiały, albo też nieracjonalna organizacja produkcji.

decydującym w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, jak i w realizacji jego celów rozwojowych.

W ramach danego rodzaju otoczenia należy ponadto określić, co głównie decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa lub co jest barierą rozwoju. W wypadku ustalenia barier rozwoju należy w pierwszej kolejności skupić uwagę na tych rodzajach, które najbardziej uzależniają rozwój przedsiębiorstwa od otoczenia, a następnie ustalić możliwości i sposoby ich pokonywania.

Związki przedsiębiorstwa z otoczeniem powstają nie tylko na wejściu, lecz także na wyjściu. W gospodarce niedoborów to, co uzależnia przedsiębiorstwo od otoczenia, zlokalizowane jest głównie na wejściu, natomiast to, czym przedsiębiorstwo uzależnia otoczenie, mieści się na jego wyjściu. W gospodarce zrównoważonej zasada taka nie występuje, dlatego przedsiębiorstwo zarówno na wejściu, jak i na wyjściu może popaść w zależność od otoczenia. Jest to więc okoliczność dodatkowa, przemawiająca za koniecznością badania powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem od strony jego wyjścia. W badaniach tych idzie przede wszystkim o ustalenie wielkości sprzedaży, rodzaju sprzedawanych wyrobów gotowych, stopnia ich zdywersyfikowania, poziomu jakościowego wyrobów gotowych, a więc tych wszystkich elementów, które nadają prestiż firmie i pozwalają jej uzależniać otoczenie.

Ocena wielkości i struktury powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem może być uzupełniona oceną przestrzenną. Ranga czynnika przestrzeni nie jest wprawdzie jednakowa w odniesieniu do wszystkich zasobów, lecz czynnik ten odgrywa coraz większą rolę w wyborach ekonomicznych⁶⁵, w tym także w wyborach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. Dlatego należy rozpatrzyć:

- 1) lokalizację źródeł pozyskiwania surowców i materiałów,
- 2) terytorialne rozmieszczenie powiązań kooperacyjnych,
- 3) rynki sprzedaży wyrobów gotowych.

Informacje z tego zakresu mogą być podstawą podjęcia decyzji związanych z zawężeniem przestrzeni powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem i koniecznością szukania możliwości nawiązania współpracy z organizacjami znajdującymi się w bliższej odległości od przedsiębiorstwa.

Bardzo często przedmiotowe aspekty powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem łączy się z ich podmiotowym ujęciem. Wówczas ocena taka przyjmuje charakter podmiotowo-przedmiotowy. Ukazuje ona, z kim przedsiębiorstwo współpracuje, czego współpraca ta dotyczy i jakie ma znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju. Z oceny takiej powinno także wynikać, kto uzależnia przedsiębiorstwo i czym, jak również kogo i czym uzależnia przedsiębiorstwo spośród podmiotów otoczenia.

Ocenę taką najczęściej ogranicza się do tych podmiotów, których wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jest największy. Propozycję podjęcia do tego rodzaju oceny przedstawiono w tabeli 12.

⁶⁵ Por. W. Frąckowiak, op. cit., s. 63-72.

Podmiotowo-przedmiotowy zakres oceny współpracy i uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia

Podmiot współpracy – uzależnienia	Kryteria oceny przedmiotu współpracy – uzależnienia
Dostawcy surowców i materiałów	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość zakupu materiałów – struktura zakupu – struktura dostawców – struktura zakupu materiałów a struktura dostawców – warunki zakupu materiałów (umowy długoterminowe, giełdy, ceny zakupu, transport)
Kooperanci	<ul style="list-style-type: none"> – rozmiary kooperacji biernej – kooperacje przedmiotowe i technologiczne – kooperacja trwała i doraźna – terytorialny zasięg kooperacji – solidność kooperantów
Bank	<ul style="list-style-type: none"> – stan zadłużenia przedsiębiorstwa w banku – struktura zadłużenia (kredyty krótkoterminowe i długoterminowe) – koszty obsługi kredytu – udział kredytu w finansowaniu majątku – udział kredytu w finansowaniu rozwoju
Region	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość zasilenia przedsiębiorstwa ze źródeł lokalnych – rozmiary świadczeń rzeczowych na rzecz regionu – zasady rozliczeń finansowych z regionem – uboczne skutki działalności przedsiębiorstwa na rzecz regionu – stan współpracy z regionem i jego perspektywy
Odbiorcy wyrobów gotowych	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość sprzedaży wyrobów i usług – struktura sprzedaży – struktura odbiorców – struktura sprzedaży a struktura odbiorców – warunki sprzedaży (umowy długoterminowe, polityka cen, opustów)

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowany układ tabeli 12 uwzględnia typowe podmioty otoczenia, jak również najczęściej wykorzystywane przedmiotowe kryteria oceny stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem. Może więc być traktowany jako ogólny wzorzec oceny. W zależności od charakteru przedsiębiorstwa i rodzaju jego powiązań z otoczeniem układ tabeli 12 można dowolnie kształtować, dobierając odpowiedni zestaw podmiotów kształtujących stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak też odpowiedni dla nich zakres przedmiotowy tych stosunków.

Podmiotowy i przedmiotowy zakres relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także poziom natężenia tych relacji wskazuje na ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa. Znaczenie relacji zewnętrznych dla rozwoju przedsiębiorstwa

jest tym większe, im szybciej i poważniej ich zmiany zakłócają dotychczasowy rozwój przedsiębiorstwa, co zmusza do podjęcia czynności przeciwdziałających negatywnym ich skutkom lub konieczności opracowania nowej strategii rozwoju. Dlatego przedsiębiorstwo powinno stale obserwować główne obszary i źródła zagrożeń zewnętrznych, aby móc się im skutecznie przeciwstawić. Jeżeli przedsiębiorstwo np. zaobserwuje możliwość spadku dostaw określonego surowca i potraktuje tę ewentualność jako zmianę niekorzystną dla swojego rozwoju, to w celu zapobieżenia negatywnym jej skutkom powinno tak działać, aby nie dopuścić do spadku dostaw surowca lub podjąć wysiłki związane ze zmianą technologii produkcji, która umożliwi wykorzystanie innego surowca, dostępnego na rynku.

Obserwacja zmian w stosunkach przedsiębiorstwa z otoczeniem może być prowadzona w dwóch przekrojach:

1) w przekroju najważniejszych partnerów współpracy (przekrój podmiotowy),

2) w przekroju przedmiotu współpracy.

Uwzględniając powyższy przekrój analityczny, wszystkie zmiany można rozpatrywać ze względu na kierunek ich występowania, rozmiary ilościowe oraz warunki realizacji. Biorąc pod uwagę kierunek zmian, można je podzielić na jednokierunkowe (np. stałe ograniczanie dostaw materiałów, kredytów, informacji) i na zróżnicowane pod względem kierunku występowania. Te ostatnie można ponadto podzielić na takie, których ewentualność wystąpienia jest łatwa i trudna do przewidzenia. Sposób podejścia do oceny kierunku zmian inicjowanych przez otoczenie, z uwzględnieniem podmiotu zmian, zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13

Ocena kierunku zmian inicjowanych przez otoczenie

Podmiot współpracy	We współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem zachodzą zmiany			
	jednokierunkowe (zawsze spadek i pogorszenie czy też wzrost i poprawa)	o zmiennym kierunku, lecz możliwym do przewidzenia	o kierunku zmiennym, lecz trudnym do przewidzenia	inne
Centrum				
Region				
Bank				
Dostawcy				
Odbiorcy				

Źródło: Opracowanie własne.

Podobny sposób oceny można zaproponować odnośnie do badania wielkości zmian występujących w ramach poszczególnych przedmiotów współpracy. Sposób takiej oceny przedstawiono w tabeli 14.

Ocena wielkości zmian inicjowanych przez otoczenie

Przedmiot współpracy	Współpraca niesie ze sobą zmiany o			
	niewielkich wielkościach	wielkościach istotnych	wielkościach zróżnicowanych, lecz możliwych do przewidzenia	wielkościach trudnych do przewidzenia
Surowce i materiały Półfabrykaty Elementy kooperacyjne Energia Środki pieniężne Informacje				

Źródło: Opracowanie własne.

Współpraca przedsiębiorstwa z otoczeniem jest narażona na wiele zmian. Rozpatrywanie tych zmian może się przyczynić do określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia i ubezpieczenia się przedsiębiorstwa na wypadek ich powstania. Niezależnie od tego, czy zmiany są dla przedsiębiorstwa zaskoczeniem czy też do ewentualności ich powstania przedsiębiorstwo było przygotowane, wszystkie zmiany wywołują określone skutki w działalności i w rozwoju przedsiębiorstwa⁶⁶. Ocena skutków tych zmian jest ważnym elementem oceny stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Zakres i sposób oceny skutków zmian, jakie wywołuje współpraca przedsiębiorstwa z otoczeniem, jest z reguły zróżnicowany rozmiarami zmian, dokuczliwością owych zmian, jak również długotrwałością ich występowania. Zmiany ponadto mogą dotyczyć całego przedsiębiorstwa, mogą odnosić się tylko do części jego komórek organizacyjnych lub dotyczyć tylko niektórych rodzajów działalności przedsiębiorstwa. Mogą one pochodzić od wielu przedsiębiorstw lub tylko niektórych, jak też obejmować szerszy lub węższy zakres przedmiotowy współpracy. Jeden z możliwych sposobów podejścia do oceny oddziaływania zmian na różne rodzaje działalności przedsiębiorstwa zaprezentowano w tabeli 15.

Uzupełnieniem oceny zakresu oddziaływania zmian otoczenia na rozwój przedsiębiorstwa powinno być oszacowanie rozmiarów skutków, jakie one wywołują w ramach poszczególnych obszarów wyodrębnionych w tabeli 15. Dopiero oszacowanie wysokości skutków w poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem także okresu ich występowania, pozwoli na całościową ocenę zakłóceń współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem.

⁶⁶ Trzeba podkreślić, że zmiany nie zawsze muszą prowadzić do skutków destrukcyjnych. Niekiedy mogą sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstwa. W tym jednak wypadku idzie nam o rozpatrzenie negatywnego charakteru zmian.

Tabela 15

Zakres oddziaływania zmian otoczenia na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa

Podmiot i/lub przedmiot współpracy	Zmiany oddziałujące na			
	wyniki działalności produkcyjnej	sprzedaż i wyniki finansowe	zdolność płatniczą	działalność socjalną
Przedsiębiorstwo A Przedsiębiorstwo B Przedsiębiorstwo C Surowce i materiały Wyroby gotowe Usługi				

Źródło: Opracowanie własne.

Końcowym etapem oceny powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem powinny być rezultaty tych powiązań. Rezultaty te, jak wiadomo, mogą być pozytywne i negatywne. Ich zbilansowanie pozwala na sformułowanie ogólnej oceny powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa. Przykład podejścia do wypracowania takiej oceny zawarto w tabeli 16.

Tabela 16

Syntetyczna ocena rezultatów powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem

Podmiot współpracy	Przedmiot współpracy	Sposoby współpracy	Rezultaty współpracy	
			pozytywne	negatywne
Centrum Region Bank Dostawcy Odbiorcy				

Źródło: Opracowanie własne.

Ocena rezultatów współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem powinna dostarczyć przesłanek odnośnie do dalszego sposobu ich kształtowania. Mogą one zmierzać albo w kierunku wzmocnienia tych działań, które prowadzą do osiągnięcia pozytywnych rezultatów, albo do osłabiania, albo eliminowania, albo też przekształcania tych kierunków i form współpracy z otoczeniem, które przynoszą przedsiębiorstwu rezultaty negatywne.

OCENA POZIOMU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

1. Założenia, obszary i zakres czasowy oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych

Ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych nie jest sprawą prostą. Trudność tej oceny wynika z dwóch głównych okoliczności: ze złożoności istoty rozwoju przedsiębiorstwa oraz z dotychczas nie wypracowanej w teorii analizy ekonomicznej podmiotów gospodarczych metodyki oceny rozwoju przedsiębiorstwa. W systemie nakazowo-rozdzielczym zajmowano się głównie makroekonomicznymi aspektami rozwoju gospodarczego. W związku z tym nie zachodziła potrzeba oceny rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego¹.

Sytuacja uległa zasadniczej zmianie z chwilą rozpoczęcia reformy gospodarczej i uznania efektywności mikroekonomicznej za podstawowy czynnik rozwoju całej gospodarki. W tych warunkach coraz powszechniejsza staje się potrzeba oceny poszczególnych przedsiębiorstw. Co więcej uważamy, iż w świetle nowych uwarunkowań związanych z przechodzeniem do gospodarki rynkowej ocena rozwoju przedsiębiorstwa staje się oceną pierwotną względem oceny rozwoju w wymiarze globalnym, odnoszącym się do całej gospodarki.

Aby dokonać oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, konieczne jest udzielenie odpowiedzi na następujące, podstawowe pytania:

1) w jakim stopniu przedsiębiorstwo wywiązuje się ze swej misji w zakresie zaspokajania potrzeb otoczenia?

2) w jaki sposób gospodaruje ono swoimi zasobami, czyli jaka jest jego efektywność?

3) jakie są mocne i słabe strony przedsiębiorstwa?

4) w jakim stopniu aktualny poziom rozwoju przedsiębiorstwa stwarza przesłanki do rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości?

¹ Słusznie przeto stwierdza B. Gliński (*Skuteczność i efektywność*), iż w systemie nakazowo-rozdzielczym ważniejszy był podział przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa wykonujące plan i przedsiębiorstwa nie wykonujące planu, niż podział na przedsiębiorstwa rozwinięte i nie rozwinięte.

Udzielenie poprawnych odpowiedzi na powyższe pytania jest możliwe, naszym zdaniem, tylko za pomocą odpowiedniej metodyki oceny. Uważamy, iż pomocne w zbudowaniu konstrukcji metodycznej oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa będzie nawiązanie do rozważań nad istotą rozwoju przedsiębiorstwa, zamieszczonych w rozdziale pierwszym. Z treści w nim zawartych można wyprowadzić wniosek, iż przedsiębiorstwo rozwija się wtedy, kiedy strumienie jego wyjść są zgodne z potrzebami społecznymi, a procesy transformacji wejść na wyjścia przebiegają w taki sposób, iż pozwalają przedsiębiorstwu osiągać dochody ze sprzedaży, przewyższające ponoszone koszty własne sprzedaży².

W powyższym stwierdzeniu zawarte są dwa bardzo istotne elementy, które mogą stanowić dobrą podstawę wyjściową do zbudowania ram konstrukcyjnych metodyki oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Jeden z tych elementów odnosi się do działalności przedsiębiorstwa na rzecz otoczenia, natomiast drugi dotyczy stricte wnętrza przedsiębiorstwa, czyli obejmuje jego potencjał oraz relacje zachodzące w samym przedsiębiorstwie.

Wychodząc z powyższych ustaleń uważamy, iż ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstwa wymaga rozpatrzenia dwóch obszarów jego działalności. Jeden obszar dotyczy stopnia wywiązywania się przedsiębiorstwa z zadań wobec otoczenia. Jest to obszar niezwykle ważny w ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ działania na rzecz zaspokojenia potrzeb otoczenia należą do podstawowych zadań każdego przedsiębiorstwa. Zatem te przedsiębiorstwa, które nie są w stanie nawet przejściowo efektywnie zaspokajać potrzeb otoczenia, znajdują się w fazie stagnacji albo regresu³. Drugim z kolei obszarem działalności przedsiębiorstwa, uwzględnionym w ocenie poziomu jego rozwoju, jest obszar jego wnętrza. W ocenie wnętrza idzie w pierwszej kolejności o rozpatrzenie wielkości i struktury potencjału przedsiębiorstwa na tle realizowanych w przedsiębiorstwie zadań. Ważniejsze od diagnozy stanu potencjału jest ustalenie podstawowych relacji wewnętrznych, np. pomiędzy dochodami ze sprzedaży a kosztami własnymi sprzedaży, pomiędzy rezultatami działalności przedsiębiorstwa a zasobami czynników produkcji. Z relacji tych wynika bowiem aktualny i przewidywany stan zdrowia przedsiębiorstwa.

Jest dość oczywiste, że wyżej wymienione dwa obszary działalności przedsiębiorstwa, rozpatrywane przy ocenie poziomu jego rozwoju, trudno jest traktować jako obszary zupełnie odrębne i całkowicie od siebie niezależne. Obydwa te obszary mają bowiem swe źródło w samym przedsiębiorstwie, a więc w tym wszystkim, co dzieje się w jego wnętrzu. Wyraźne ich wyodrębnienie może występować tylko w aspekcie teoretycznym, co ma na celu jedynie ułatwienie ich oceny. W rzeczywistości są to obszary ściśle ze sobą

² W rzeczywistości idzie tu o zysk na sprzedaży.

³ Jeszcze kategoryczniej ten problem ujęli A. K. Koźmiński, A. M. Zawiślak (op. cit., s. 46). Ich zdaniem przedsiębiorstwo, które nie jest w stanie zaspokajać potrzeb otoczenia, musi przestać istnieć.

powiązane, pomiędzy którymi występuje wzajemna zależność. I tak skuteczność przedsiębiorstwa w dziedzinie zaspokojenia potrzeb otoczenia jest tym większa, im wyższy jest poziom efektywności wewnętrznej przedsiębiorstwa. I odwrotnie, przedsiębiorstwo o niskiej efektywności wewnętrznej ma słabsze szanse skutecznego wywiązania się wobec coraz bardziej wymagającego otoczenia⁴. Tak więc trudno jest oceniać poziom rozwoju przedsiębiorstwa wycinkowo, patrząc na przedsiębiorstwo tylko z jednego punktu widzenia. Fakt ten przemawia za kompleksowym podejściem do oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, zgodnie z opisanym i objaśnionym charakterem kategorii rozwoju przedsiębiorstwa.

Samo ustalenie obszarów działalności, będących przedmiotem oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, jest jeszcze niewystarczające. Konieczne jest, aby wyodrębnione obszary tej oceny były ujęte w perspektywie czasowej. W ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa ważne jest ustalenie, czy działania przedsiębiorstwa ukierunkowane są na dłuższy okres czy też mają tylko dystans krótkookresowy. Przedsiębiorstwo, które nastawione jest wyłącznie na realizację celów krótkookresowych, z reguły nie myśli o rozwoju i nie dąży do jego osiągnięcia. Jego poziom rozwoju jest z reguły niski. Przedsiębiorstwo to, nawet kiedy osiąga wysoki zysk w krótkim okresie, może być zagrożone upadłością, ponieważ w takim wypadku zysk najczęściej nie jest kierowany na rozwój przedsiębiorstwa. Zatem o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa świadczy jego działalność związana z realizacją celów długookresowych i istotnych dla przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, iż cele krótkookresowe mogą niekiedy także prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa. Sytuacja taka ma miejsce wtedy, kiedy realizacja celów krótkookresowych jest podporządkowana długookresowej wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego pomiędzy celami krótko- i długookresowymi powinna występować wzajemna zależność i równowaga. Zwłaszcza owa równowaga jest ważnym symptomem poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Oceniając więc poziom rozwoju przedsiębiorstwa należy rozpatrywać, czy działania przedsiębiorstwa są nastawione wyłącznie na osiągnięcie korzyści bieżących i krótkookresowych czy też działania te są podporządkowane określonej strategii rozwoju przedsiębiorstwa obliczonej na dłuższy okres.

Obejmując zatem obszar działalności zewnętrznej przedsiębiorstwa, związany z zaspokojeniem potrzeb otoczenia, jak również obszar działalności wewnętrznej przedsiębiorstwa, zarówno w ujęciu krótko-, jak i długookresowym, otrzymujemy jakościowo nową konstrukcję metodyczną oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Jej istotę ujęto w tabeli 17.

Ustalenia zawarte w tabeli 17 pozwalają na stosunkowo precyzyjną ocenę poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Na ich podstawie można bowiem odróżnić działania incydentalne i krótkookresowe, najczęściej luźno związane z rozwojem, od trwałych działań przedsiębiorstwa, czy to w zakresie zaspokojenia

⁴ Por. M. Hamrol, E. Kurtys, op. cit., s. 82.

Modelowe podejście do oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa

Obszar działalności przedsiębiorstwa	Zakres czasowy	
	krótkookresowy	długookresowy
Obszar działalności zewnętrznej	zewnątrzne wskaźniki rozwoju w ujęciu krótkookresowym	zewnątrzne wskaźniki rozwoju w ujęciu długookresowym
Obszar działalności wewnętrznej	wewnętrzne wskaźniki rozwoju w ujęciu krótkookresowym	wewnętrzne wskaźniki rozwoju w ujęciu długookresowym

Źródło: Opracowanie własne.

potrzeb otoczenia czy też w zakresie działań pozostających wyłącznie wewnątrz przedsiębiorstwa.

Dopełnieniem zawartości tabeli 17 powinna być także ocena fazy (stadium) rozwoju przedsiębiorstwa. Inne są bowiem symptomy poziomu rozwoju przedsiębiorstwa znajdującego się w fazie wchodzenia na rynek, a więc w fazie budowania i umacniania swojej pozycji w otoczeniu, a inne, kiedy przedsiębiorstwo osiągnęło już okres dojrzałości, ma wyrobioną pozycję na rynku, która pozwala przedsiębiorstwu czerpać określone korzyści z tego tytułu. W pierwszym wypadku przedsiębiorstwo ponosi duży wysiłek związany z osiągnięciem określonego poziomu rozwoju, w związku z czym relacje efektów do nakładów mogą się kształtować w tym okresie niekorzystnie. W drugiej natomiast sytuacji przedsiębiorstwo może zbierać efekty swojego poprzedniego wysiłku, co pozwala mu osiągać korzystne rezultaty, zarówno w jego stosunkach z otoczeniem, jak i w relacjach wewnętrznych. Dlatego pełna ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstwa powinna być wielowymiarowa, uwzględniająca obszary działalności przedsiębiorstwa, zakres czasowy tej działalności, a także fazę rozwoju przedsiębiorstwa.

2. Ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie zaspokajania potrzeb otoczenia

Pomimo iż rozwój przedsiębiorstwa jest niekiedy niechętnie eksponowany na zewnątrz, a nawet czasami ukrywany, to jednak podstawowe determinanty poziomu tego rozwoju wyznaczone są przez otoczenie. Otoczenie jest bowiem pierwotnym i obiektywnym weryfikatorem poziomu rozwoju przedsiębiorstwa.

Jest jednak swoistym dylematem przedsiębiorstwa, kiedy i w jakim zakresie powinno ono eksponować w otoczeniu owe istotne symptomy swojego rozwoju. Czas i zakres są tu bardzo ważnymi elementami taktycznymi. Z punktu widzenia czasu nie zawsze jest celowe zbyt wczesne ukazywanie wszystkich symptomów poziomu rozwoju. Idzie przede wszystkim o to, aby niepotrzebnie nie ożywiać reakcji konkurentów. Ponadto moment pojawienia

się tych symptomów musi być także wyważony z punktu widzenia akceptacji rynku. Symptomy rozwoju nie mogą być jednak spóźnione, bo wówczas przedsiębiorstwo zostałoby najprawdopodobniej zdystansowane przez konkurentów. Co się natomiast tyczy zakresu symptomów rozwoju, to z reguły przedsiębiorstwo jest bardziej skłonne przedstawiać z pewną rezerwą możliwości swoich działań na rzecz otoczenia, niż określać taki poziom działań, z którego nie byłoby w stanie się wywiązać w wyznaczonym czasie. Bardziej się bowiem liczy możliwość zwiększenia strumienia świadczeń na rzecz otoczenia, niż konieczność przymusowego wycofania się ze złożonych deklaracji.

Niezależnie jednak od tych dylematów, przed którymi stoi wiele przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, przedsiębiorstwo nie ma żadnej alternatywy dla konieczności zaspokajania potrzeb otoczenia. Konieczność zaspokajania potrzeb otoczenia jest podstawowym imperatywem każdego przedsiębiorstwa, do spełniania którego zostało ono powołane. Dlatego uważamy, iż niejako pierwotnym symptomem rozwoju każdego przedsiębiorstwa jest fakt istnienia i działania przedsiębiorstwa na rzecz otoczenia. Skoro się powszechnie twierdzi o rosnącej konkurencyjności otoczenia i o coraz wyższych jego wymaganiach wobec przedsiębiorstwa⁵, to już sam fakt istnienia w takim otoczeniu można uznać za dowód akceptacji rezultatów pracy przedsiębiorstwa, a tym samym akceptacji poziomu jego rozwoju⁶.

Należy podkreślić, iż akceptacja przez otoczenie rezultatów pracy przedsiębiorstwa jest niezbędnym warunkiem wymiany między tymi stronami. Wymiana ta może się odbywać tylko wtedy, kiedy:

1) otoczenie zechce zaspokajać swoje potrzeby u danego producenta (dostawcy), czyli kiedy pozytywnie wyróżni jego poziom rozwoju spośród innych podmiotów,

2) wymiana ta będzie korzystna dla otoczenia i dla przedsiębiorstwa.

Jeśli transakcje z danym przedsiębiorstwem byłyby dla otoczenia nieopłacalne, to będzie ono dążyło do zmiany przedsiębiorstwa, a gdyby zmiana taka była niemożliwa, to otoczenie będzie zmierzało do ukształtowania nowej struktury swoich preferencji. Akceptacja otoczenia jest więc oparta na rachunku ekonomicznym. Jeśli wynik tego rachunku jest pozytywny nie tylko dla otoczenia, ale także i dla przedsiębiorstwa to jest on dowodem na to, iż przedsiębiorstwo reprezentuje wysoki poziom swojego rozwoju, ponieważ jest zdolne efektywnie zaspokajać potrzeby otoczenia z obustronną korzyścią.

Niekiedy jest brany pod uwagę nie tylko sam fakt istnienia i działania przedsiębiorstwa, lecz również długość owego istnienia. Okres istnienia jest traktowany nie tyle jako dowód trwałości przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim jako wyraz umiejętności zaspokajania coraz bardziej zmiennych i wysublimowanych potrzeb otoczenia. Przedsiębiorstwo z długoletnią historią

⁵ Por. H. I. Ansoff, op. cit., s. 58.

⁶ M. J. Kostecki (*Wielkość organizacji i jej efektywność*, w: *Strategiczne problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1982, s. 180) przyjmuje trwanie przedsiębiorstwa jako kryterium efektywności jego działalności.

jest przedsiębiorstwem pozytywnie weryfikowanym przez otoczenie w trakcie długiego okresu, budzi więc zaufanie konkurentów. Na tej podstawie można sądzić, iż legitymuje się niezbędnym poziomem rozwoju do zaspokojenia potrzeb otoczenia.

Za ważny symptom poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, oprócz jego historii, należy uznać także posiadanie cechy identyfikującej przedsiębiorstwo i wyróżniającej je spośród innych podmiotów otoczenia. Cechy takiej nie otrzymuje się w momencie tworzenia przedsiębiorstwa. Nowo powstałe przedsiębiorstwo wchodzi na rynek z nie zapisaną kartą. Swoją markę w otoczeniu zdobywa dużym wysiłkiem, fachowością kadr, ich solidnością, uczciwością i wysoką innowacyjnością w długim okresie. Jeśli więc przedsiębiorstwo nie tylko istnieje, lecz jest wśród odbiorców także bez trudu identyfikowane, ponieważ wiadomo, co produkuje, czym się wyróżnia i jakie potrzeby otoczenia zaspokaja, to znaczy, że pozyskało przywiązanie klientów. Takie przedsiębiorstwo z pewnością reprezentuje wyższy poziom rozwoju w porównaniu z przedsiębiorstwem anonimowym oraz o niewykryształizowanej orientacji produkcyjnej i rynkowej.

Poziom rozwoju przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem jest rozstrzygany w pierwszej kolejności przez pryzmat jego działań na wyjściu. Działania te mogą mieć wyraz pozytywny i negatywny⁷. Przewaga działań pozytywnych nad działaniami negatywnymi świadczy korzystnie o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast przeciwstawne zjawisko znamionuje obniżenie się poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, co może prowadzić do jego upadku lub przejścia przez przedsiębiorstwo prężniejsze w rozwoju.

Decydujące znaczenie w ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa mają rezultaty działań pozytywnych. Spośród rezultatów działań pozytywnych w pierwszej kolejności rozpatruje się ich wielkość, wyrażoną najczęściej rozmiarami sprzedaży wyrobów gotowych lub świadczonych usług. Stąd podstawowy wskaźnik oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem jest oparty na efektach pracy przedsiębiorstwa przeznaczonych dla otoczenia.

Można sądzić, iż wskaźnik poziomu rozwoju przedsiębiorstwa oparty na efektach jego pracy informuje tylko o ilościowych symptomach rozwoju. Należy jednak podkreślić, iż jest to wskaźnik zewnętrznej oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa⁸. Jeśli ponadto odniesiemy go do realiów gospodarki rynkowej, która w swoim założeniu weryfikuje jakość pracy przedsiębiorstw i eliminuje z rynku przedsiębiorstwa dostarczające produkty niskiej jakości, to w świetle powyższych założeń wskaźnik efektów pracy przedsiębiorstwa, wyrażony np. wielkością sprzedaży, można uznać nie tylko za wskaźnik

⁷ Przykładem negatywnych działań przedsiębiorstwa na rzecz otoczenia jest niszczenie środowiska naturalnego poprzez emitowanie gazów i pyłów do atmosfery, odprowadzanie nieoczyszczonych ścieków do rzek czy jezior.

⁸ Jak już podkreślano, ocena zewnętrzna jest bardziej obiektywna, co podnosi tym samym wartość tej oceny.

ilościowych symptomów poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, lecz także za wskaźnik wyrażający jego znamiona jakościowe.

Wielkość sprzedaży, jako wskaźnik efektów pracy przedsiębiorstwa, może być ujęta ilościowo, tj. w jednostkach naturalnych i wartościowo, tj. w jednostkach pieniężnych. Rozpatrywanie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa przez pryzmat jego stosunków z otoczeniem ma więc aspekt ilościowy i wartościowy. Z punktu widzenia poziomu rozwoju przedsiębiorstwa nie jest jednak obojętne, w jakim mierniku ujęte są efekty jego pracy, które maksymalizuje, tj. w mierniku ilościowym (rzeczowym) czy w mierniku wartościowym.

W systemie nakazowo-rozdzielczym uważano, iż maksymalizacja efektów w ujęciu ilościowym lub, jak twierdzi W. Wilczyński, w ujęciu rzeczowo-użytkowym była bardziej pożądana niż maksymalizacja tych efektów w mierniku wartościowym, ponieważ efekty w mierniku ilościowym adekwatniej odzwierciedlały rezultaty działań przedsiębiorstwa w zakresie zaspokojenia potrzeb otoczenia⁹. Należy podkreślić, iż pogląd taki ukształtował się w warunkach, w których przedsiębiorstwo starało się przede wszystkim maksymalizować swoje wejście, a nie wyjście. Jeśli już przedsiębiorstwo decydowało się na maksymalizację swojego wyjścia, to bardzo często starało się ją osiągać za pomocą wzrostu cen. Należy zgodzić się z tymi poglądami, iż taka maksymalizacja efektów niewiele miała wspólnego z rozwojem przedsiębiorstwa¹⁰.

Sytuacja uległa zasadniczej zmianie w zapoczątkowanym procesie urynkowienia gospodarki. W przedsiębiorstwie działającym w gospodarce rynkowej liczą się przede wszystkim dochody ze sprzedaży, a zadaniem otoczenia jest doprowadzenie do takiej weryfikacji działalności przedsiębiorstwa, aby efekty w ujęciu wartościowym były ściśle skorelowane z efektami działań w ujęciu ilościowym.

Mając zatem na uwadze obecną zmianę uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych, należy inaczej podejść do oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie efektów jego pracy w ujęciu wartościowym i ilościowym. Wyższy przyrost efektów w ujęciu wartościowym niż ilościowym, przy ścisłej weryfikacji rynku, a więc konkurencji i nabywców, jest symptomem uznania przedsiębiorstwa w otoczeniu i dowodzi wysokiego poziomu jego rozwoju. W ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa następuje więc przesunięcie akcentu z efektów w ujęciu ilościowym na efekty w ujęciu wartościowym¹¹.

Oprócz samego ujęcia efektów działań przedsiębiorstwa w zakresie zaspokojenia potrzeb otoczenia ważna jest również dynamika tych efektów.

⁹ W. Wilczyński, *Parametry rachunku ekonomicznego. Stymulacja i ocena przedsiębiorstw socjalistycznych*, w pracy zbiorowej pod red. W. Wilczyńskiego: *Ekonomia polityczna*, s. 202.

¹⁰ Por. M. Nasiłowski, *Socjalistyczny system*, s. 372.

¹¹ Związane jest to niewątpliwie z ogólnym spadkiem znaczenia kryteriów rzeczowych w wyborach ekonomicznych przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej, na rzecz wzrostu znaczenia kryteriów wartościowych.

Ogólnie można skonstatować, iż rozwój przedsiębiorstwa wymaga systematycznego zwiększania działań na rzecz otoczenia. Wprawdzie objaśniając istotę rozwoju przedsiębiorstwa stwierdzono, iż rozwój może również zakładać spadek określonych zjawisk, będących symptomami rozwoju, lecz należy dodać, iż nie można istoty rozwoju przedsiębiorstwa wiązać z trwałym spadkiem owych zjawisk, a co najwyżej z ich spadkiem przejściowym. Tak więc, jeśli przedsiębiorstwo potrafi stale zwiększać rezultaty swoich działań na rzecz otoczenia, zwłaszcza działając w otoczeniu konkurencyjnym, to z pewnością takie przedsiębiorstwo charakteryzuje się innowacyjnością, przedsiębiorczością i wysokim poziomem rozwoju.

Z punktu widzenia poziomu rozwoju przedsiębiorstwa nie jest obojętne, w jakim ujęciu maksymalizuje ono efekty swoich działań, wyrażonych za pomocą sprzedaży, w ujęciu ilościowym czy wartościowym. Relacje pomiędzy dynamiką efektów przedsiębiorstwa, wyrażoną w tych ujęciach, mogą się układać następująco:

- 1) dynamika sprzedaży w ujęciu wartościowym wyprzedza dynamikę sprzedaży w ujęciu ilościowym,
- 2) dynamika sprzedaży w obydwu ujęciach jest wyrównana,
- 3) dynamika sprzedaży w ujęciu ilościowym jest wyższa od dynamiki sprzedaży w ujęciu wartościowym.

Pierwszą z wymienionych sytuacji, przy założeniu konkurencji innych podmiotów w zakresie poziomu cen wyrobów gotowych i usług oraz ich jakości, a także innowacyjności przedsiębiorstwa, znamionuje najwięcej symptomów jakościowego rozwoju. Przedsiębiorstwo przy słabszej dynamice efektów swojej działalności w ujęciu ilościowym osiąga bowiem wyższą dynamikę dochodów ze sprzedaży, tj. efektów w ujęciu wartościowym. Oznacza to, iż na każdą jednostkę produktu (wyrobu gotowego lub usługi) przypada systematycznie większa liczba jednostek wartościowych lub inaczej – każdy produkt sprzedaje się za coraz wyższą cenę. Skoro więc otoczenie skłonne jest płacić więcej za produkty przedsiębiorstwa w porównaniu z okresem poprzednim, a może także w stosunku do podobnych produktów innych przedsiębiorstw, to dowodzi, iż transakcje te są dla otoczenia opłacalne. Wynikają one najprawdopodobniej z przemian jakościowych, jakich dokonuje przedsiębiorstwo w sferze transformacji, które pozytywnie wyróżniają produkty przedsiębiorstwa na rynku.

Druga sytuacja obrazuje pewną równowagę pomiędzy dynamiką efektów w ujęciu ilościowym i wartościowym. Przedsiębiorstwo najprawdopodobniej kontynuuje dotychczasowe metody wytwarzania, które jeszcze pozwalają na utrzymanie owej równowagi. Jeśli jednak nie dokona ono zmian w sferze transformacji, to można z dużym prawdopodobieństwem założyć, iż znajdzie się niebawem w trzeciej sytuacji, w której dynamika efektów w ujęciu ilościowym wyprzedza dynamikę efektów w ujęciu wartościowym. Jest to najmniej korzystne położenie przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem. Oznacza bowiem coraz mniejszą skłonność otoczenia do zakupu produktów

przedsiębiorstwa. Aby więc osiągnąć określony wolumen dochodów ze sprzedaży i jego dynamikę, przedsiębiorstwo jest zmuszone obniżyć cenę na swoje produkty, a to zmusza do zwiększenia rozmiarów sprzedaży w ujęciu ilościowym za coraz niższą cenę¹². Jeśli i na tych warunkach skłonność otoczenia do zakupu produktów przedsiębiorstwa będzie systematycznie spadała, a przedsiębiorstwo nie dokona zasadniczych zmian innowacyjnych i jakościowych, to nie tylko rozwój przedsiębiorstwa będzie zagrożony, lecz może pojawić się również widmo jego upadłości.

Zaspokajanie potrzeb otoczenia wymaga nie tylko istnienia przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim jego obecności na rynku. Tylko dzięki bowiem swojej obecności na rynku przedsiębiorstwo może zaprezentować otoczeniu symptomy swojego rozwoju. Należy podkreślić, iż o rozwoju przedsiębiorstwa świadczy nie tyle sam fakt bycia na rynku, ile jego obecność na określonym rynku¹³. Nie każdy bowiem rynek jest jednakowo wymagający, a w związku z tym poziom rozwoju przedsiębiorstwa może być zróżnicowany w zależności od charakteru rynku, na którym przedsiębiorstwo sprzedaje rezultaty swojej działalności.

Z punktu widzenia stopnia weryfikacji rynku można wyróżnić cztery podstawowe klasy rynków, a mianowicie:

- 1) rynek światowy,
- 2) rynek europejski,
- 3) rynek krajowy,
- 4) rynek lokalny.

Należy stwierdzić, że im szerszy jest zasięg rynku, na którym przedsiębiorstwo jest w stanie zaspokajać potrzeby otoczenia, tym z pewnością poziom rozwoju takiego przedsiębiorstwa jest wyższy w porównaniu z przedsiębiorstwem działającym tylko na lokalnym rynku. Tak więc niezwykle ważnym wskaźnikiem poziomu rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie zaspokojenia potrzeb otoczenia jest zasięg rynku, na którym przedsiębiorstwo sprzedaje efekty swoich działań.

Za kolejny wskaźnik poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, uwzględniający zewnętrzny obszar jego działalności, przyjmujemy udział przedsiębiorstwa w rynku. Udział przedsiębiorstwa w rynku konkretyzuje obecność przedsiębiorstwa na danym rynku. Ów udział określa stosunek wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa na danym rynku do ogólnej sprzedaży na tym rynku. Im wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku jest większy, tym większy jest również wkład przedsiębiorstwa w zaspokajanie potrzeb otoczenia. Wysoka zdolność przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb otoczenia jest równoznaczna z wysokim poziomem jego rozwoju.

¹² Potwierdzenia tej konstatacji dostarcza nam wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza przemysłu spożywczego, które zmuszone są sprzedawać niektóre produkty po coraz niższych cenach (np. mleczarnie).

¹³ Por. M. J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Warunki przejścia od strategii przetrwania do strategii rozwoju i ekspansji przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 1989, nr 1, s. 2.

O poziomie rozwoju przedsiębiorstwa, w nawiązaniu do jego udziału w rynku, świadczy nie tyle sam wskaźnik udziału, ile ów wskaźnik odniesiony do w/w rodzajów rynku, na których przedsiębiorstwo realizuje swoją misję. Można więc wyróżnić przykładowo następujące udziały przedsiębiorstwa w rynku:

- 1) duży udział przedsiębiorstwa na rynku światowym,
- 2) duży udział przedsiębiorstwa na rynku lokalnym,
- 3) mały udział przedsiębiorstwa na rynku światowym,
- 4) mały udział przedsiębiorstwa na rynku lokalnym.

Jest oczywiste, iż o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa, w świetle zaspokajania potrzeb otoczenia, można mówić dopiero wówczas, gdy jednocześnie ocenimy udział przedsiębiorstwa w rynku i rodzaj rynku, na którym przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty.

Należy zaznaczyć, iż wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku jest najczęściej rozpatrywany w ujęciu ex post. Tymczasem na wielkość udziału przedsiębiorstwa w rynku mają również istotny wpływ jego decyzje w fazie przedprodukcyjnej, dotyczące zwłaszcza działalności inwestycyjnej. W systemie nakazowo-rozdzielczym, w którym wielkość i kierunki inwestowania były centralnie sterowane, udział przedsiębiorstwa w rynku był pochodną określonych programów inwestycyjnych. Natomiast w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo samo kształtuje swoją działalność inwestycyjną, a pośrednio również swój udział w rynku. Dlatego na wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku nie należy obecnie patrzeć wyłącznie jako na wskaźnik rezultatywny, zdeterminowany zewnątrz, na którego wielkość przedsiębiorstwo nie ma wpływu, lecz przede wszystkim jako na wskaźnik strategiczny, uzależniony w dużym stopniu od decyzji przedsiębiorstwa i od poziomu jego rozwoju.

Wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku może być rozpatrywany statycznie (tj. na ściśle określony moment) i w ujęciu dynamicznym, z uwzględnieniem zarówno okresu krótkiego, jak i długiego. Z punktu widzenia oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa obydwie ujęcia rozpatrywanego wskaźnika są ważne. Wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku, ustalony na dany moment, może być niekiedy jednak przypadkowy. Dlatego należy przywiązywać większą wagę do wskaźnika udziału przedsiębiorstwa w rynku w ujęciu dynamicznym. Ta postać wskaźnika pozwala uchwycić nie tylko samą wielkość udziału przedsiębiorstwa w rynku, lecz także tendencje zmian w tej dziedzinie. Należy zaznaczyć, iż z punktu widzenia oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa szczególnie ważne są tendencje zmian udziału przedsiębiorstwa w rynku. Trudno bowiem mówić o poprawie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, jeśli jego udział w liczących się rynkach systematycznie spada.

Zmiany wskaźnika udziału przedsiębiorstwa w rynku, rozpatrywanego dynamicznie, można sprowadzić do:

- 1) wzrostu udziału przedsiębiorstwa w rynku,
- 2) utrzymania udziału przedsiębiorstwa w rynku na nie zmienionym poziomie,
- 3) spadku udziału przedsiębiorstwa w rynku.

Wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku jest rezultatem zwiększenia wielkości sprzedaży wyrobów gotowych lub usług oraz tendencji cenowych i innowacyjnych występujących w konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa. Jeśli ceny na rynku są stałe, to wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku jest przede wszystkim funkcją wzrostu wielkości sprzedaży. Każda jednak z metod prowadząca do wzrostu udziału przedsiębiorstwa w rynku jest wyrazem rozwoju przedsiębiorstwa czy to w ujęciu ilościowym, czy też w ujęciu wartościowym. Natomiast niewiele można powiedzieć o rozwoju przedsiębiorstwa wówczas, gdy jego udział w rynku jest stały. Należy jednak sądzić, iż przedsiębiorstwo w takim wypadku nie dokonuje poważniejszych zmian w zakresie swojego rozwoju, co może doprowadzić w najbliższym czasie do spadku udziału przedsiębiorstwa w rynku i znacznego pogorszenia jego sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku może być również określony na podstawie:

- 1) relacji wielkości sprzedaży danego przedsiębiorstwa do wielkości sprzedaży największego konkurenta lub wielkości sprzedaży trzech największych konkurentów,
- 2) przeciętnego tempa wzrostu sprzedaży przedsiębiorstwa w okresie np. 5 lat, w stosunku do ogólnego tempa wzrostu sprzedaży w tym okresie.

Wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku nie może być oparty tylko na globalnej wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powinno mieć rozeznanie, które produkty wpływają na jego udział w rynku, a które nie. Wielkość wskaźnika udziału przedsiębiorstwa w rynku jest bowiem wyrazem pewnego dystansu standardu produktów przedsiębiorstwa w stosunku do standardu produktów innych przedsiębiorstw. Dlatego ocena udziału przedsiębiorstwa w rynku powinna uwzględniać rodzaj sprzedawanych produktów, zwłaszcza pod względem ich innowacyjności i jakości. Jeśli przedsiębiorstwo powiększa swój udział w rynku tylko za pomocą sprzedaży wyrobów gotowych wytwarzanych do tej pory, w ramach dotychczasowego układu organizacyjno-technologicznego, to udział przedsiębiorstwa w rynku, oparty na takich wyrobach, może być w dłuższym okresie zagrożony. Problemy rozwoju takiego przedsiębiorstwa nie znikają, lecz w zwiększonej skali są przenoszone w przyszłość.

Na wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku wpływa nie tylko rozwój przedsiębiorstwa i innowacyjność jego produktów, lecz także systematyczne rozszerzanie rynku. Dlatego poszerzenia wartości poznawczej wskaźnika udziału przedsiębiorstwa w rynku można dokonać za pomocą macierzy produkt-rynek. Do przeprowadzenia takiej oceny pomocne może być zestawienie, którego koncepcję przedstawia tabela 18.

Tabela 18

Macierz produkt-rynek

Produkty	Rynki	
	dotychczasowe	nowe
Dotychczasowe	penetracja rynku	rozwój rynku
Nowe	rozwój produktów	dywersyfikacja

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystując tabelę 18, można ustalić:

- 1) wielkość sprzedaży dotychczasowych wyrobów gotowych na dotychczasowych rynkach,
- 2) wielkość sprzedaży dotychczasowych wyrobów gotowych na nowych rynkach,
- 3) wielkość sprzedaży nowych wyrobów gotowych na dotychczasowych rynkach,
- 4) wielkość sprzedaży nowych wyrobów gotowych na nowych rynkach.

Ukazane w tabeli 18 charakterystyki udziału przedsiębiorstwa w rynku zawierają zarówno elementy rozwoju ilościowego, jak i elementy rozwoju jakościowego. Pierwsze dwie sytuacje oparte są głównie na dominacji aspektów ilościowych. Jedynie w sytuacji drugiej, w której przedsiębiorstwo nastawione jest na zdobywanie nowych rynków, występują również jakościowe elementy rozwoju przedsiębiorstwa.

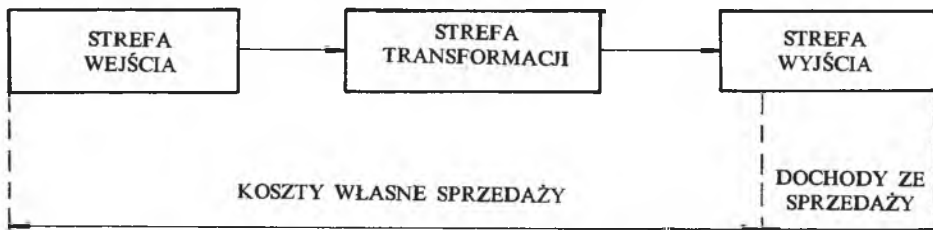
Dwie ostatnie sytuacje, w których ma miejsce proces podejmowania produkcji nowych wyrobów gotowych oraz zdobywania nowych rynków, zawierają przewagę jakościowych elementów rozwoju przedsiębiorstwa nad elementami ilościowymi. Dlatego zaspokajanie potrzeb otoczenia za pomocą nowych wyrobów gotowych jest najbardziej pożądane, zarówno z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, jak i wymogów otoczenia.

Działania przedsiębiorstwa ukierunkowane na rynek, na jego zdobycie i na zwiększenie na nim swojego udziału wypływają głównie z pobudek ekonomicznych¹⁴. Tylko przez sam fakt bycia na rynku przedsiębiorstwo może zapewnić sobie środki na rozwój. Jak już stwierdzono, przedsiębiorstwo dostarczając określone wyroby gotowe i usługi, w zamian uzyskuje środki pieniężne w postaci dochodów ze sprzedaży¹⁵. Na styku przedsiębiorstwo-otoczenie rozstrzyga się zarówno byt, jak i rozwój przedsiębiorstwa. Tu bowiem ulokowane jest źródło finansowego zasilania przedsiębiorstwa, niezbędne

¹⁴ Jak wynika bowiem z przeprowadzonych badań, występuje wprost proporcjonalnie zależność pomiędzy udziałem przedsiębiorstwa w rynku a wieloma wskaźnikami ekonomicznymi charakteryzującymi działalność przedsiębiorstwa. Por. A. K. Koźmiński, K. Obłój, op. cit., s. 143-145.

¹⁵ Jest to bowiem podstawowy warunek każdej wymiany. Jak wiadomo, aby proces wymiany pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem mógł być realizowany, przedsiębiorstwo musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie – potrzeby przedsiębiorstwa.

zarówno do bieżącego funkcjonowania, jak i do rozwoju. Działania przedsiębiorstwa ze względu na kreowanie dochodów ze sprzedaży i ponoszenia kosztów własnych tej sprzedaży obrazuje rysunek 17.



Rys. 17. Sfery działań przedsiębiorstwa ze względu na kreowanie dochodów ze sprzedaży i kosztów własnych sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 17 wynika, że całą działalność przedsiębiorstwa można sprowadzić do dwóch zasadniczych sfer: do sfery dochodowej i do sfery kosztowej. Sfera dochodowa jest zlokalizowana na wyjściu przedsiębiorstwa. Z wyjątkiem kosztów sprzedaży ponoszonych w tej sferze cała sfera wyjścia jest sferą dochodową. Natomiast sfera wejścia i sfera transformacji tworzą sfery kosztowe.

O poziomie rozwoju przedsiębiorstwa w jego wyrazie zewnętrznym decyduje wyłącznie sfera dochodowa oraz jej stosunek do sfery kosztowej. Należy podkreślić, iż cała sfera dochodowa jest całkowicie zdeterminowana przez otoczenie, natomiast sfera kosztowa jest głównie zależna od przedsiębiorstwa. W ten sposób, poprzez sferę dochodową i sferę kosztową, dokonuje się sprzężenie zwrotne pomiędzy otoczeniem i przedsiębiorstwem. Koniecznym warunkiem owego sprzężenia jest zachowanie równowagi pomiędzy sferą dochodową i sferą kosztową.

Należy jednak zaznaczyć, iż równowaga ta jest wprawdzie warunkiem koniecznym, lecz – z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa – niewystarczającym. Warunek ten zapewnia jedynie przetrwanie przedsiębiorstwa i to w stosunkowo krótkim czasie. Rozwój przedsiębiorstwa jest możliwy tylko wtedy, kiedy dochody ze sprzedaży stale przewyższają koszty własne sprzedaży, czyli kiedy przedsiębiorstwo osiąga zysk na sprzedaży. Wówczas może pokryć swoje zobowiązania wobec budżetu i pracowników oraz wygospodarować środki na rozwój¹⁶. Dlatego kolejnymi wskaźnikami poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, w jego stosunkach z otoczeniem, są: wielkość zysku na sprzedaży osiągnięta przez przedsiębiorstwo w określonym czasie, wielkość zysku bilansowego do podziału przeznaczanego na rozwój oraz stosunek zysku bilansowego przeznaczanego na rozwój do zysku na sprzedaży. Pierwszy z wymienionych wskaźników jest wyrazem dotychczasowego poziomu rozwoju

¹⁶ O wielkości zysku bilansowego, jaką przedsiębiorstwo może przeznaczyć na potrzeby swojego rozwoju, decydują w pierwszej kolejności wielkość zysku na sprzedaży i obowiązujący system podatkowy. Dopiero po opłaceniu podatków pozostający w przedsiębiorstwie zysk bilansowy do podziału, tzw. zysk bilansowy czysty, może być w odpowiedniej części przeznaczony na rozwój.

przedsiębiorstwa. Natomiast drugi z wyszczególnionych wskaźników, a zwłaszcza relacja zysku bilansowego przeznaczonego na rozwój do osiągniętego zysku na sprzedaży w określonym czasie, decyduje o zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Tak więc ten zysk na sprzedaży, jaki przedsiębiorstwo osiąga obecnie, mówi o jego dotychczasowym poziomie rozwoju, z kolei wielkość zysku bilansowego, jaką przedsiębiorstwo przeznacza na rozwój, jest wykładnikiem możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w przeszłości.

Z punktu widzenia poziomu rozwoju przedsiębiorstwa ważna jest nie tylko wielkość zysku na sprzedaży, jaką przedsiębiorstwo uzyskało w określonym czasie, lecz także metoda pozyskiwania tego zysku. Nie wszystkie bowiem metody osiągania zysku na sprzedaży są rezultatem rozwoju przedsiębiorstwa i nie wszystkie prowadzą do rozwoju. Niekiedy przedsiębiorstwo może osiągać zysk na sprzedaży przez eliminowanie z zakresu swoich działań kosztów związanych z planowanymi remontami środków trwałych czy też z ochroną środowiska naturalnego. Zaniechanie tych działań może wprawdzie przynieść przedsiębiorstwu zysk na sprzedaży, lecz tylko w bardzo krótkim czasie. W dłuższym okresie taka postawa prowadzi najczęściej do samowyniszczenia przedsiębiorstwa, co niekorzystnie odbija się na jego rozwoju i na możliwościach osiągania zysku w przeszłości.

Negatywnie należy również ocenić metody pozyskiwania zysku na sprzedaży za pomocą rabunkowej eksploatacji zasobów środowiska naturalnego¹⁷, a także zasobów środków pracy i czynnika ludzkiego. Niekiedy przedsiębiorstwo dąży również do osiągania zysku na sprzedaży przez wykorzystywanie słabości otoczenia, np. dzięki swej monopolistycznej pozycji. Należy jednak podkreślić, iż wszystkie te działania, jak również działania podobne, nastawione są najczęściej na osiąganie zysku na sprzedaży w krótkim czasie, co odbija się niekorzystnie na możliwościach pozyskiwania zysku na sprzedaży w długim okresie. Rozwój przedsiębiorstwa wymaga stałego zysku na sprzedaży oraz zysku na sprzedaży wynikającego z trwałych i istotnych zmian jakościowych dokonywanych w przedsiębiorstwie, a nie incydentalnie wykorzystywanych okazji.

Podjęcie przedsiębiorstwa do strategii tworzenia zysku na sprzedaży zależy również od fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Zwykle w początkowych fazach swojego życia przedsiębiorstwo stara się osiągnąć zysk na sprzedaży najbardziej uczciwymi metodami. Zysk ten, po opodatkowaniu, służy głównie potrzebom rozwojowym, które są w tym okresie ogromne.

Na metody osiągnięcia zysku na sprzedaży w przedsiębiorstwie wpływ ma wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Należy wskazać na takie czynniki, jak: zmienność potrzeb otoczenia, brak ustabilizowanych warunków działania, wielkość zaangażowanego potencjału oraz możliwości wielorakich jego zastosowań. Kiedy rośnie zmienność potrzeb otoczenia oraz brak jest

¹⁷ Uwaga ta dotyczy nie tylko przedsiębiorstw przemysłu wydobywczego, ale odnosi się do tych wszystkich przedsiębiorstw, które niszczą środowisko naturalne.

stabilnych reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w dodatku przedsiębiorstwo dysponuje niewielkim i uniwersalnym potencjałem, wtedy najczęściej preferuje ono krótkookresowe metody osiągnięcia zysku.

Inaczej zachowuje się przedsiębiorstwo w pozyskiwaniu dochodów ze sprzedaży i osiągnięciu zysku na sprzedaży, kiedy potrzeby odbiorców są stabilne i o dających się przewidzieć preferencjach, a reguły działania przedsiębiorstwa są niezmiennie. W takich warunkach pojawia się możliwość produkcji na wielką skalę. Produkcja taka wymaga jednak zaangażowania dużego i specjalistycznego potencjału wytwórczego oraz zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników. Tak więc długookresowej chłonności rynku odpowiada dążenie przedsiębiorstwa do korzystania z takich metod działania, których opłacalność jest obliczona na długi okres.

Rozpatrując zewnętrzne aspekty rozwoju przedsiębiorstwa, należy przede wszystkim przywiązywać uwagę do tych metod osiągnięcia zysku na sprzedaży, które są oparte na jakościowych zmianach przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na korzyści długookresowe. Zmiany te powinny wynikać ze szczegółowej analizy rynku. Najprostszym i jednocześnie najbardziej skutecznym narzędziem analizy rynku, powiązaniem jednocześnie z analizą sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jest tzw. analiza portfelowa wyrobów gotowych¹⁸. W analizie tej każdy wyrób gotowy klasyfikowany jest według dwóch kryteriów, tj. według tempa wzrostu danego wyrobu gotowego na rynku i według wielkości jego udziału w rynku. Stosownie do przyjętych kryteriów wyroby gotowe przedsiębiorstwa dzieli się na: nowe wyroby gotowe wprowadzone na rynek, nowe wyroby gotowe o silnej pozycji rynkowej, wyroby gotowe w okresie dojrzałości i wyroby gotowe w okresie starzenia¹⁹. Sposób zestawienia tych wyrobów ujmuje tabela 19.

Tabela 19
Macierz analizy portfelowej wyrobów gotowych

Tempo wzrostu wyrobów na rynku	Wskaźnik udziału wyrobów w rynku	
	wysoki	niski
Wysokie	nowe wyroby o silnej pozycji rynkowej	nowe wyroby wpro- wadzone na rynek
Niskie	wyroby w okresie dojrzałości	wyroby w okresie starzenia

Źródło: K. H. Dunst, *Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung*, Walter de Gruyter, Berlin – New York 1979.

¹⁸ Por. K. H. Dunst, *Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung*, Walter de Gruyter, Berlin – New York 1979, s. 58.

¹⁹ W tabeli 19 odpowiednim rodzajom wyrobów nadano polskie nazwy. W języku angielskim przyjmuje się zwykle następujące określenia: wild cat, star, cash cow, dogs, natomiast w języku niemieckim: Nachwuchs, Stars, Cash-Kuhe, Probleme.

Z punktu widzenia poziomu rozwoju przedsiębiorstwa należy stwierdzić, iż najważniejszymi wyrobami gotowymi są te, które mają mocną pozycję rynkową i przynoszą dochody ze sprzedaży przewyższające koszty własne sprzedaży tych wyrobów. Według ujęcia tabeli 19 takimi wyrobami gotowymi są wyroby nowe o silnej pozycji rynkowej oraz wyroby gotowe w okresie dojrzałości. Jednak z punktu widzenia zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju powinno ono być zainteresowane zwiększaniem udziału i tempa wprowadzania wyrobów gotowych nowych, które mają jeszcze niski swój udział w rynku oraz nasileniem działań mających na celu usuwanie ze swego portfela produkcji wyrobów gotowych będących w okresie starzenia. Są to dwa przeciwstawne działania, prowadzące do jednego wspólnego celu, jakim jest poprawa sytuacji rynkowej i finansowej przedsiębiorstwa.

Jest dość oczywiste, iż to przedsiębiorstwo, którego dochody ze sprzedaży i zysk na sprzedaży kształtują wyroby nowe o silnej pozycji rynkowej i wyroby w okresie dojrzałości, znajduje się w korzystnej sytuacji finansowej. Jeśli natomiast dochody ze sprzedaży pochodzą głównie ze sprzedaży wyrobów nowych, dopiero wprowadzanych na rynek oraz wyrobów znajdujących się w okresie starzenia, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest trudna. Dlatego przedsiębiorstwo powinno stale dążyć do odpowiednio szybkiego umacniania udziału nowych wyrobów wprowadzonych na rynek i odpowiednio wczesnego wycofywania z rynku wyrobów przestarzałych²⁰.

3. Ocena pozycji rozwojowej przedsiębiorstwa przemysłowego

Następnym krokiem oceny zewnętrznych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa jest ocena jego pozycji w otoczeniu. Ocena ta jest elementem końcowym i zamykającym ciąg czynności analitycznych dotyczących zewnętrznych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa. Poczynając od oceny stanu otoczenia, poprzez ocenę stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem i ocenę zewnętrznych atrybutów poziomu rozwoju przedsiębiorstwa dochodzimy do ukazania pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu jest, jak się wydaje, wykładnikiem zarówno trafnego rozpoznania stanu otoczenia, jak i umiejętnego kształtowania stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem. Ukazuje zatem, w jaki sposób przedsiębiorstwo potrafiło spożytkować dotychczasowe zewnętrzne uwarunkowania swojego rozwoju oraz jak zamierza je wykorzystywać w przyszłości.

Określenie pozycji w otoczeniu ma istotne znaczenie w ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa i w określeniu jego zdolności do dalszego rozwoju. Dobra bowiem pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu jest z jednej strony sprawdzianem umiętności jego dotychczasowej gry z otoczeniem, natomiast z drugiej strony ukazuje szanse dalszego rozwoju. Z kolei pozycja niekorzystna jest okolicznością nie sprzyjającą rozwojowi przedsiębiorstwa, a nawet może

²⁰ Por. M. Walczak, *Strategia rozwoju produktów*, Rachunkowość 1988, nr 9, s. 236.

stanowić zagrożenie dla bytu przedsiębiorstwa. Stąd nie jest obojętne, jaką pozycję zajmuje przedsiębiorstwo aktualnie w otoczeniu oraz jaką pozycję może osiągnąć w przyszłości.

Znajomość pozycji w otoczeniu jest przedsiębiorstwu potrzebna z wielu względów. Jej rozpoznanie może być dla przedsiębiorstwa czynnikiem mobilizującym do zwiększonego wysiłku w celu poprawy dotychczas zajmowanej pozycji. Może stać się również przesłanką do przeprowadzenia odpowiednich badań szczegółowych, związanych z wyjaśnianiem okoliczności składających się na przyczyny osiągnięcia efektów niższych w stosunku do efektów uzyskiwanych przez inne przedsiębiorstwa, a także do ustalenia możliwości i szansy poprawy dotychczasowego położenia przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Oceną pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu nie zajmowała się do tej pory analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych²¹. Jak już stwierdzono, przedmiot analizy ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych w systemie nakazowo-rozdzielczym był głównie zawężony do wewnętrznych problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dziś wiadomo, że ten wąski przekrój rozpoznawania zjawisk jest niewystarczający współczesnemu przedsiębiorstwu. Konieczna jest zatem reorientacja przedmiotu badań analizy ekonomicznej jako dyscypliny naukowej, a zwłaszcza poszerzenie jego zakresu także o zjawiska zewnętrzne, występujące w otoczeniu. Temu celowi ma służyć m. in. ocena pozycji przedsiębiorstwa przemysłowego w otoczeniu²².

Ocena ta wymaga w pierwszej kolejności wyjaśnienia samego pojęcia „pozycja”. Jest to tym bardziej konieczne, ponieważ w dotychczasowych, nielicznych zresztą, pracach autorzy całkowicie pomijali ten problem. Zajmowali się niekiedy doborem odpowiednich wskaźników i zastosowaniem właściwych metod, pozwalających określić np. pozycję przedsiębiorstwa w branży czy w środowisku gospodarczym, nie definiując istoty samego przedmiotu badań²³.

Pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu jest pojęciem złożonym. Naszym zdaniem, pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu kształtują dwa główne elementy. Pierwszy wypływa z aktualnego stanu przedsiębiorstwa, natomiast drugi związany jest z oceną możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Tak

²¹ Do wyjątków w tej dziedzinie należy praca J. Kwejta (op. cit., s. 378-434), w której ocenie pozycji przedsiębiorstwa autor poświęcił osobny rozdział. Ocenę pozycji przedsiębiorstwa autor rozpatrywał jednak zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym, przy czym wiele miejsca poświęcił ocenie pozycji wewnętrznej.

²² Jak stwierdza J. Kwejt (por. ibidem, s. 404), ocena pozycji jest podstawowym elementem analizy ekonomicznej przedsiębiorstw. Podobnie rozumuje również J. Duraj (*Mikroekonomiczna analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1989, nr 9, s. 8). Pisze on, iż ocena pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu „jest integralną częścią przestrzennej kompleksowej analizy mikroekonomicznej”. W innej pracy tenże autor (*Analiza ekonomiczna*, s. 34) stwierdza, iż w warunkach samodzielności przedsiębiorstw i ich odpowiedzialności za wyniki coraz większego znaczenia nabiera ocena pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu.

²³ Por. H. Możaryn, *Metody określania pozycji przedsiębiorstwa w branży*, Ekonomika i Organizacja Pracy 1980, nr 10, s. 11-14; J. Więckowski, *Analiza ekonomiczna*, s. 14.

więc pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu należy pojmować jako siłę aktualnego i przyszłego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie.

Z istoty pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu wynika, że zarówno element statyczny, jak i dynamiczny są ściśle ze sobą związane, ponieważ nie można mówić o dobrej pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu, kiedy przedsiębiorstwo wprawdzie ma zadowalającą kondycję aktualną, lecz jest pozbawione perspektyw rozwoju, jak również nie ma dobrej pozycji przedsiębiorstwo nawet z szerokimi perspektywami rozwoju, lecz jest pozbawione aktualnych podstaw i możliwości ich osiągnięcia. A zatem dopiero te dwa elementy razem wzięte rozstrzygają ostatecznie o pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Należy jednak podkreślić, iż ranga tych elementów w ocenie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu nie jest identyczna. Kiedy oceniamy poziom rozwoju przedsiębiorstwa, wtedy ważniejszy jest element statyczny, określający aktualną pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu, natomiast kiedy chcemy oszacować zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju, wtedy, ważniejszy jest element dynamiczny, który generuje determinaty decydujące o pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości. Rozpatrując w niniejszej pracy kwestie rozwoju przedsiębiorstwa, mające charakter długookresowy, skłonni jesteśmy przywiązywać szczególną wagę do oceny pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu w aspekcie elementu dynamicznego.

Niezależnie od rangi wymienionych elementów pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu, każdy z nich wymaga oddzielnego rozpatrzenia. Idzie tu w szczególności o przyjęcie odpowiedniego zakresu oceny oraz zastosowanie właściwych temu zakresowi metod.

W ocenie aktualnego stanu pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu należy rozpatrzyć w szczególności:

- 1) relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- 2) kondycję finansową przedsiębiorstwa,
- 3) najważniejsze relacje wewnętrzne, decydujące o sytuacji zewnętrznej przedsiębiorstwa i o jej postrzeganiu w otoczeniu.

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem występują zarówno na wyjściu przedsiębiorstwa, jak i na jego wejściu. To, czym przedsiębiorstwo może uzależnić od siebie otoczenie, a co bezpośrednio umacnia jego pozycję, znajduje się na wyjściu. Są to bowiem produkowane wyroby gotowe lub świadczone usługi, ich ceny i poziom jakości, tempo ich odnowy, szybkość i elastyczność reagowania przedsiębiorstwa na potrzeby rynku lub na wybranym segmencie rynku. Przez swoje wyjście przedsiębiorstwo ukazuje pełnię swojego rozwoju, swojej sprawności organizacyjnej i ekonomiczności działania, stosowanych metod technologicznych oraz systemów zarządzania.

Z kolei to, czym otoczenie może od siebie uzależnić przedsiębiorstwo i jednocześnie osłabiać jego pozycję w otoczeniu, znajduje się na wejściu przedsiębiorstwa, ponieważ jest związane z zasilaniem przedsiębiorstwa w podstawowe czynniki produkcji, z ich dostępnością, pewnością otrzymania, konkurencyjnością cenową. Tak więc przez wyjście i wejście rozstrzyga się stan

pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jeżeli relacje na wyjściu kształtują się korzystnie w stosunku do relacji na wejściu, to przedsiębiorstwo niejako dominuje nad otoczeniem; można więc stwierdzić, że jego pozycja w otoczeniu jest silna. W sytuacji odwrotnej, kiedy relacje wyjścia-wejścia kształtują się niekorzystnie, otoczenie dominuje nad przedsiębiorstwem, co jest symptomem słabej pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem mają najczęściej wyraz rzeczowy. Ze względu jednak na dualny charakter procesów gospodarowania procesom rzeczowym odpowiadają procesy wartościowe. One to kształtują kondycję finansową przedsiębiorstwa, a ta w sposób istotny, zwłaszcza w gospodarce rynkowej, wpływa na pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu. Z przedsiębiorstwem, którego kondycja finansowa jest dobra, chętnie nawiązują współpracę inne podmioty gospodarcze. Bank skłonny jest udzielić takiemu przedsiębiorstwu kredytu, ponieważ ma ono tzw. zdolność kredytową. Dobra kondycja finansowa pozwala przedsiębiorstwu terminowo regulować zobowiązania wobec budżetu, dostawców i pracowników. Atrakcyjne strategie rozwojowe takiego przedsiębiorstwa, w połączeniu z dobrą jego kondycją finansową, przyczyniają się do wzrostu wartości akcji tegoż przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym. Przedsiębiorstwo z dobrą kondycją finansową staje się więc wiarygodnym partnerem w wielostronnych stosunkach gospodarczych, co umacnia jego pozycję zarówno w otoczeniu bliższym, jak i w otoczeniu dalszym.

Pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu ma wyraz zewnętrzny, lecz jest budowana na podstawie procesów i relacji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Dlatego nie można odrywać pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu od tego wszystkiego, co dzieje się wewnątrz przedsiębiorstwa. Jeśli weźmiemy pod uwagę takie symptomy pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu, jak atrakcyjna jego oferta rynkowa, wysoki poziom dywersyfikacji produkcji czy konkurencyjne ceny na oferowane wyroby gotowe, to jest zrozumiałe, iż te symptomy zewnętrznego poziomu rozwoju przedsiębiorstwa są kształtowane w jego wnętrzu. Aby je osiągnąć i zaprezentować otoczeniu, przedsiębiorstwo musi mieć opracowaną strategię swojego rozwoju, zorganizowany system wdrażania do produkcji nowych wyrobów gotowych, sprawny system funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Tylko dzięki właściwemu zorganizowaniu przebiegu tych działań w przedsiębiorstwie może ono osiągnąć sukces na rynku i umacniać pozycję w otoczeniu.

W ocenie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu ważne jest nie tylko określenie zakresu oceny, lecz także pomiar zjawisk będących przedmiotem oceny. Do oceny aktualnego stanu pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu można wykorzystać następujące rodzaje wskaźników:

- 1) wskaźniki cząstkowe i wskaźniki syntetyczne,
- 2) wskaźniki kwantytatywne oraz wskaźniki kwalitatywne,
- 3) wskaźniki charakteryzujące pozycję przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym.

Jeśli działalność jednego przedsiębiorstwa charakteryzujemy na tle działalności innego przedsiębiorstwa, to posługujemy się z reguły wskaźnikami cząstkowymi²⁴. Wskaźniki cząstkowe charakteryzują pozycję przedsiębiorstwa w sposób fragmentaryczny, odcinkowy. A zatem nawet korzystne kształtowanie się jednego lub kilku wskaźników cząstkowych nie zawsze jest już symptomem mocnej pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Dlatego wskaźniki cząstkowe są najczęściej wykorzystywane wtedy, kiedy przedsiębiorstwo nie ma jeszcze ugruntowanej pozycji na rynku lub kiedy znajduje się w początkowej fazie swojego rozwoju.

O pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu można także wnioskować na podstawie wskaźników syntetycznych, porównując działalność jednego przedsiębiorstwa na tle łącznych rezultatów działalności wszystkich przedsiębiorstw stanowiących podstawę porównania. Takim wskaźnikiem syntetycznym, charakteryzującym pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu, może być omówiony już wskaźnik udziału przedsiębiorstwa w rynku. Zaletą wskaźników syntetycznych jest to, iż pozwalają one najczęściej określić stopień wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie lub otoczenia na przedsiębiorstwo.

W świetle dotychczasowych wywodów można sformułować tezę, że im wyższy poziom rozwoju przedsiębiorstwa i im silniejszą ma ono pozycję w otoczeniu, tym bardziej w ocenie pozycji przedsiębiorstwa należy korzystać ze wskaźników syntetycznych. Natomiast przedsiębiorstwa słabe i występujące dopiero na drogę swojego rozwoju powinny w ocenie swej pozycji stosować wskaźniki cząstkowe.

W ocenie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu należy wykorzystywać zarówno wskaźniki kwantytatywne, oparte na konkretnych wielkościach liczbowych, jak i wskaźniki o charakterze jakościowym. Należy dodać, iż w ocenie pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu trzeba niekiedy opierać się na wskaźnikach, które wyrażają wielkości niemierzalne lub trudno mierzalne. Te ostatnie wyznaczają tzw. subiektywną wartość przedsiębiorstwa, która może istotnie korygować pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu wyznaczoną za pomocą wielkości mierzalnych. Dopiero więc suma tych dwóch elementów, tj. wielkości mierzalnych i subiektywnej wartości przedsiębiorstwa, wyznacza ostateczną pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu.

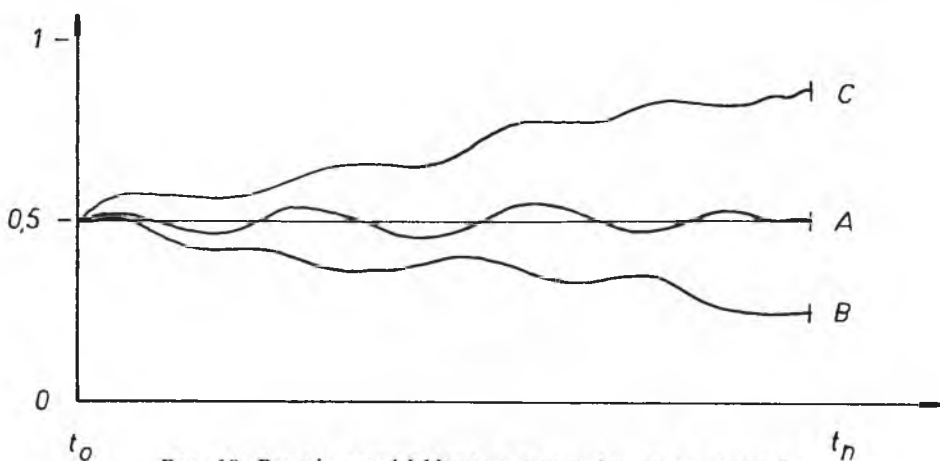
W gospodarce rynkowej do oceny pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu wykorzystuje się również wskaźniki charakteryzujące pozycję przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym. Przykładem takich wskaźników są:

- 1) wskaźnik kursowej wartości akcji,
- 2) wskaźnik kwoty wygoszparowanego zysku czystego przypadającego na jedną złotówkę akcji,
- 3) wskaźnik relacji rocznej dywidendy do wartości nominalnej akcji.

²⁴ Takim wskaźnikiem cząstkowym wykorzystywanym przez nabywcę w pierwszej kolejności do porównania przedsiębiorstwa A z przedsiębiorstwem B jest ocena identycznych lub podobnych produktów wytwarzanych przez te przedsiębiorstwa. Dopiero w dalszej kolejności brane są pod uwagę koszty eksploatacji owych wyrobów gotowych, niezawodność ich działania itp.

Wzrost wielkości w/w wskaźników jest dowodem poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym, natomiast ich spadek oznacza pogorszenie aktualnego położenia przedsiębiorstwa na tym rynku.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa istotne jest nie tyle określenie aktualnej pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu, ile ocena pozycji rozwojowej, a więc tej, która będzie się kształtowała w bliższej i dalszej przyszłości. Czynnikiem kreującym pozycję rozwojową przedsiębiorstwa jest wiele. Można je ująć w dwóch zasadniczych grupach, a mianowicie w grupie czynników zewnętrznych, występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa, oraz w grupie czynników wewnętrznych, zlokalizowanych w przedsiębiorstwie. Czynniki zewnętrzne określają rozwój otoczenia w różnych jego aspektach: rynkowym, technicznym, ekonomicznym, społecznym i w ten sposób determinują kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast czynniki wewnętrzne odzwierciedlają możliwości techniczne, produkcyjne, organizacyjne i kadrowe przedsiębiorstwa w nawiązaniu do zmian występujących w otoczeniu. Mogą się one wyrażać w nadążaniu za zmianami występującymi w otoczeniu, w ich wyprzedzaniu lub w kreowaniu zmian i przekształcaniu otoczenia. W zależności więc od tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo swoim potencjałem technicznym, marketingowym czy finansowym nawiąże do kierunku i tempa zmian występujących w otoczeniu, będzie zależała jego pozycja rozwojowa. Myśl tę obrazowo ukazuje rysunek 18.



Rys. 18. Pozycja przedsiębiorstwa przemysłowego w otoczeniu w ujęciu dynamicznym
Źródło: opracowanie własne.

Na odciętej rysunku 18 w punkcie 0 zaznaczono stan otoczenia, natomiast w punkcie 1 – potencjał przedsiębiorstwa. Założono, iż w okresie wyjściowym, a więc t_0 , pozycja przedsiębiorstwa była w równym stopniu zdeterminowana przez czynniki zewnętrzne, jak i przez czynniki wewnętrzne, co zaznaczono na osi odciętej punktem 0,5. W okresie t_n , dzięki różnej dynamice otoczenia, jak i zmianom występującym w przedsiębiorstwie., możliwe są trzy różne warianty pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Wariant pierwszy, oznaczony literą A,

wskazuje, iż pozycja przedsiębiorstwa w rozpatrywanym okresie nie ulegała zmianie. Dynamika rozwoju przedsiębiorstwa odpowiadała dynamice rozwoju otoczenia, co nie wpłynęło na status quo ante w relacji przedsiębiorstwo-otoczenie. Z kolei wariant B oznacza, iż pozycja przedsiębiorstwa uległa pogorszeniu. Dynamika rozwoju otoczenia była szybsza od dynamiki rozwoju przedsiębiorstwa. Nastąpił więc spadek potencjału przedsiębiorstwa, a tym samym wzrost jego uzależnienia od otoczenia. Wariant C natomiast wskazuje na poprawę pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Przedsiębiorstwo wyprzedziło bowiem dynamikę zmian występujących w otoczeniu, powiększyło swój potencjał względem otoczenia, dzięki czemu wzrósł stopień zależności otoczenia od przedsiębiorstwa.

Sposobów i możliwości określenia pozycji rozwojowej przedsiębiorstwa może być wiele. Zależą one od tendencji występujących w otoczeniu oraz od rozpatrywanego przedsiębiorstwa, wielkości jego potencjału, poziomu rozwoju, a także fazy życia, w jakiej się przedsiębiorstwo znajduje. Należy więc zestawiać najważniejsze zmienne zewnętrzne i wewnętrzne dla każdego przedsiębiorstwa i na tej podstawie określić jego pozycję rozwojową.

Jeśli spośród zmiennych zewnętrznych, istotnych dla rozpatrywanego otoczenia, uwzględnimy sytuację rynkową i zmienność otoczenia, a spośród zmiennych wewnętrznych – potencjał techniczno-produkcyjny przedsiębiorstwa i jego sytuację finansową, to można wyznaczyć wiele typów pozycji rozwojowej przedsiębiorstwa. Najbardziej korzystna jest pozycja ekspansywna. Ten typ pozycji jest możliwy przy dużej chłonności i dynamice rynku oraz przy stałych preferencjach nabywców. Przedsiębiorstwo może podejmować wówczas długookresowe decyzje, angażując zarówno potencjał techniczny, jak i środki finansowe na rozwój. Kiedy potrzeby rynku nie wykazują tendencji do wzrostu, a przedsiębiorstwo nie stara się przełamać barier popytowych, wówczas taką pozycję można określić jako stagnacyjną. Nie stwarza ona szans na rozwój, jeśli przedsiębiorstwo nie znajdzie dla siebie nowych rynków zbytu i nie dokona restrukturyzacji swego wnętrza stosownie do nowych wymogów rynku.

Można wyobrazić sobie również sytuację, w której występuje rosnący popyt na rynku, lecz jednocześnie rosnącemu popytowi towarzyszy duża zmienność potrzeb odbiorców. Rosnący popyt zachęca przedsiębiorstwa do angażowania środków finansowych i potencjału produkcyjnego, ale działalność ta jest obciążona wielkim ryzykiem. Brak stabilności otoczenia oraz trudność określenia kierunku ewolucji potrzeb rynku może stwarzać wielu przedsiębiorstwom zagrożenie rozwoju. Jest to więc, z punktu widzenia długookresowych decyzji rozwojowych, pozycja ryzykowna.

Najgorsze szanse rozwoju stwarza przedsiębiorstwu sytuacja, w której występuje duża zmienność otoczenia i niewielka dynamika wzrostu potrzeb rynku. Wynika z tego, iż przedsiębiorstwo ulokowało swój potencjał w mało atrakcyjnej dziedzinie. Dlatego powinno podjąć próbę restrukturyzacji swoich działań, ograniczyć lub wyeliminować działalność, z którą nie może wiązać swojej przyszłości, a wejść w nowe, bardziej atrakcyjne dziedziny działalności.

Określenie pozycji rozwojowej powinno umożliwić przedsiębiorstwu:

- 1) dokonanie wyboru tych pozycji, które stwarzają największą szansę rozwoju,
- 2) wycofanie się w odpowiednim czasie z pozycji zagrożonych,
- 3) ustalenie tych pozycji, które mogą być korzystne dla rozwoju, pod warunkiem wyeliminowania z nich elementów niosących ryzyko i zagrożenie oraz ewentualne wzmocnienie tych elementów, które mogą oddziaływać pozytywnie na rozwój.

4. Ocena poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie relacji wewnętrznych

Z wynikami oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie oceny jego działalności zewnętrznej łączy się ściśle ocena relacji występujących wewnątrz przedsiębiorstwa. Dopiero ocena tych dwóch obszarów działalności składa się na kompleksową ocenę poziomu rozwoju przedsiębiorstwa.

Ocena wewnętrznych relacji przedsiębiorstwa może mieć zakres szeroki, lecz nie chcemy jej w tym miejscu zbyt poszerzać. Wydaje się jednak, iż dla potrzeb oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa należy rozpatrzyć przede wszystkim:

- 1) potencjał przedsiębiorstwa, a więc to, czym dysponuje aktualnie przedsiębiorstwo,
- 2) rezultaty osiągane za pomocą posiadanego potencjału,
- 3) efektywność działalności przedsiębiorstwa.

Realizacja przyjętych celów, a także wynikających z nich zadań, czyli działanie na rzecz zaspokojenia potrzeb otoczenia wymaga zaangażowania w przedsiębiorstwie określonego potencjału, jako warunku wyjściowego do rozpoczęcia i prowadzenia wszelkich działań. Stąd w pierwszej kolejności jest konieczna ocena potencjału przedsiębiorstwa.

Punktem wyjściowym oceny potencjału przedsiębiorstwa powinno być ukazanie jego wielkości i struktury rodzajowej w określonym czasie. Idzie o to, aby na tej podstawie dokonać wstępnego rozpoznania, z jakim przedsiębiorstwem mamy do czynienia ze względu na wielkość posiadanego potencjału. Należy jednak podkreślić, iż rozmiary posiadanego potencjału nie decydują jeszcze ani o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa, ani też o jego zdolności do rozwoju. Rozwój przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od dziedziny zastosowania i sposobu wykorzystania posiadanego potencjału.

Z punktu widzenia oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa istotne znaczenie mają przede wszystkim jakościowe cechy poszczególnych składników potencjału oraz ich nowoczesność, odpowiadająca aktualnym osiągnięciom postępu technicznego w danej dziedzinie. Przedsiębiorstwa wyposażone w potencjał o wysokich cechach jakościowych i nowoczesnej strukturze mają zawsze większe szanse rozwoju od tych przedsiębiorstw, których poten-

cjał jest przestarzały, choć niekiedy dużych rozmiarów. Dlatego ocena potencjału przedsiębiorstwa powinna uwzględniać nie tylko ilościowe atrybuty potencjału, lecz przede wszystkim ich cechy jakościowe. Pomocą w przeprowadzeniu takiej oceny może być zestawienie zaprezentowane w tabeli 20, zawierającej podstawowe rodzaje potencjału przedsiębiorstwa i jego składniki.

Tabela 20

Podstawowe rodzaje potencjału przedsiębiorstwa i jego składniki

Rodzaje potencjału	Składniki potencjału
Potencjał techniczny i produkcyjny	<ul style="list-style-type: none"> – budynki i budowle – wyposażenie w maszyny i urządzenia techniczne w stosunku do realizowanych zadań – stan mechanizacji, automatyzacji i robotyzacji prac – rodzaj stosowanej technologii produkcji – poziom postępu technicznego – realizowane inwestycje
Potencjał ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż, koszty własne, zysk bilansowy – rentowność – stan rozliczeń z budżetem – zysk bilansowy do podziału (zysk czysty) – środki funduszy celowych – zdolność płatnicza przedsiębiorstwa – wysokość płac i świadczeń socjalnych
Potencjał kadrowy	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość i struktura załogi – ruch kadr – kwalifikacje załogi – szkolenie kadr – kadra kierownicza przedsiębiorstwa, jej kwalifikacje i zdolność do zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa – polityka kadrowa przedsiębiorstwa, system nagród i kar
Potencjał organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – stan struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w stosunku do realizowanych zadań i zmian otoczenia – racjonalność aparatu zarządzania (liczba pracowników zarządu do ogółu zatrudnionych) – system zarządzania przedsiębiorstwem (system planowania, motywowania, kontroli) – system informacyjny przedsiębiorstwa – organizacja działalności naukowo-badawczej – organizacja procesów zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona w tabeli 20 propozycja służąca ocenie potencjału przedsiębiorstwa nie jest z pewnością propozycją wyczerpującą. W zależności od charakteru przedsiębiorstwa poszczególne rodzaje i składniki potencjału mogą być poddane szczegółowej ocenie lub też ocena ta może być poszerzona o nowe składniki potencjału. Tak więc zakres oceny potencjału powinien wynikać z charakteru przedsiębiorstwa i strategii jego rozwoju.

Ocena potencjału przedsiębiorstwa nie może się ograniczać wyłącznie do ujęcia statycznego. Potencjał przedsiębiorstwa podlega nieustannym zmianom ilościowym i strukturalnym. Dlatego konieczne jest rozpatrywanie tych zmian w ujęciu dynamicznym, określenie ich charakteru, częstotliwości występowania, a także kierunku i siły oddziaływania na rezultaty działania przedsiębiorstwa.

Zmiany potencjału przedsiębiorstwa rozpatrywane w ujęciu dynamicznym najczęściej sprowadzają się do porównań zmian poszczególnych składników tego potencjału w okresie t_0 i t_1 . Należy jednak podkreślić, iż nie idzie tu wyłącznie o porównywanie w obrębie danej kategorii zasobów. Oceną należy również objąć zmiany występujące między różnymi kategoriami zasobów, co pozwala na ukazanie przemian strukturalnych w ramach potencjału przedsiębiorstwa. Nie można też pomijać zmian między efektami pracy przedsiębiorstwa a jego zasobami.

Ocena zmian potencjału przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym powinna być pogłębiona także porównaniami przestrzennymi. Porównania przestrzenne mogą się odnosić zarówno do poszczególnych elementów potencjału przedsiębiorstwa, jak i do efektów ich zastosowania. Należy podkreślić, że do określenia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa większe znaczenie mają porównania efektywności zastosowania potencjału przedsiębiorstwa z ową efektywnością w innych przedsiębiorstwach niż sam fakt szybszego tempa wzrostu jego potencjału w porównaniu ze wzrostem występującym w innych przedsiębiorstwach.

Zgromadzony potencjał przedsiębiorstwa oraz sposób jego wykorzystania pozwala na uzyskanie różnorodnych rezultatów działalności przedsiębiorstwa. Ocena tych rezultatów stanowi ważne ogniwo w całej procedurze oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa.

Ocenę rezultatów działania przedsiębiorstwa należy rozpocząć od ich identyfikacji. Ponieważ działania każdego przedsiębiorstwa są zróżnicowane, przeto rezultaty tych działań należy w pierwszej kolejności pogrupować. Posługując się odpowiednimi kryteriami, można wyodrębnić różne zbiory rezultatów działalności przedsiębiorstwa²⁵. Na ich charakter i zróżnicowanie wpływa w dużej mierze rodzaj przedsiębiorstwa, specyfika jego działalności, stopień dywersyfikacji przedmiotu działalności itp. Wydaje się jednak, iż do najbardziej typowych rodzajów działalności, które należy rozpatrzyć, oceniając poziom rozwoju przedsiębiorstwa, można zaliczyć:

- 1) rezultaty produkcyjno-techniczne o charakterze rzeczowym,
- 2) rezultaty efektywnościowe,
- 3) rezultaty organizacyjne,
- 4) rezultaty społeczne,
- 5) rezultaty w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego.

²⁵ Propozycję takich kryteriów przedstawił autor w artykule pt. *Kryteria oceny działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, nr 96, 1982, s. 7-15.

Rezultaty rzeczowe wskazują na osiągnięcia przedsiębiorstwa w dziedzinie zaspokojenia określonego wycinka potrzeb społecznych. W związku z tym będą je charakteryzowały: wielkość i struktura asortymentowa sprzedaży, jakość wyrobów gotowych dostarczanych na rynek, tempo odnowy produkowanych wyrobów gotowych, liczba wynalazków wdrożonych do produkcji itp. Do rezultatów rzeczowych należy także zaliczyć osiągnięcia w dziedzinie techniki i technologii produkcji. Dlatego z oceny powinno wynikać, jakie opracowano i wdrożono do produkcji nowe rozwiązania techniczne i technologiczne oraz co pozwoliły one uzyskać. Tak więc rezultaty rzeczowe mają charakter nie tylko ilościowy, lecz także jakościowy.

Na szczególną uwagę zasługuje ocena rezultatów w zakresie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyrażająca jakościową stronę jego działalności. Dlatego należy dokonać rozpoznania, jakim rozmiarem potencjału przedsiębiorstwo osiąga swoje rezultaty. W tym celu zarówno ponoszone nakłady, jak i osiągnięte efekty trzeba wyrazić w jednostkach pieniężnych. Stosując znane sposoby oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa, należy rozpatrzyć zarówno efektywność ogólną, odnoszącą się do całego przedsiębiorstwa, jak również efektywność cząstkową, dotyczącą wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstwa wymaga nieustannych zmian organizacyjnych. Zmiany te powinny być wyrazem zmian występujących w otoczeniu, jak również zmian wynikających z nowych celów i zadań przyjmowanych do realizacji w samym przedsiębiorstwie. Organizacja jest więc elementem podlegającym modyfikacjom stosownie do zmian zewnętrznych i występujących wewnątrz przedsiębiorstwa.

Ocena zmian organizacyjnych powinna przede wszystkim wykazać, czy organizacja przedsiębiorstwa jest zharmonizowana ze zmianami przebiegającymi w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Z tej oceny powinny wynikać powiązania organizacji przedsiębiorstwa z realizacją celów rozwojowych. Inaczej mówiąc należy ustalić, czy organizacja sprzyja realizacji przyjętych celów czy też jest hamulcem rozwoju.

Rozwój przedsiębiorstwa zależy w decydującym stopniu od kadry przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorstwo powinno dążyć nie tylko do zaspokajania potrzeb otoczenia, ale również potrzeb własnej załogi. Stąd też ocena społecznych rezultatów działalności przedsiębiorstwa jest szczególnie ważna w ocenie poziomu rozwoju. Należy więc nią objąć zarówno materialne, jak i niematerialne warunki pracy załogi.

Przedsiębiorstwo nie może się rozwijać kosztem środowiska naturalnego, w którym funkcjonuje. W związku z tym w ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa nie może zabraknąć rezultatów z tego obszaru działalności przedsiębiorstwa. Ocenie powinny być przede wszystkim poddane skutki uboczne działalności przedsiębiorstwa, wyrażające się m. in. w niszczeniu naturalnego środowiska przez zatrucie wód i zanieczyszczanie powietrza. Należy także odnotować pozytywne osiągnięcia przedsiębiorstwa w tej dziedzinie.

Identyfikacja rezultatów działalności przedsiębiorstwa powinna następnie umożliwić dokonanie ich pomiaru za pomocą odpowiednich wskaźników. Z kolei pomiar pozwala na porównanie rezultatów przedsiębiorstwa z odpowiednią podstawą odniesienia i ustalenie odchyleń. Na podstawie wielkości odchyleń można sformułować wnioski co do poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli rezultaty przedsiębiorstwa są zbliżone do wielkości postulowanych, to możemy na tej podstawie stwierdzić, że przedsiębiorstwo osiąga postęp w poziomie swojego rozwoju. Jeżeli są one równe tym wielkościom, jakie przedsiębiorstwo uzyskało w roku poprzednim, to wystąpił brak rozwoju. Przedsiębiorstwo znajduje się więc w fazie stagnacji. Jeżeli z kolei osiągnięte rezultaty przedsiębiorstwa są mniejsze od tych, jakie zdołało ono uzyskać w okresie poprzednim lub od tych, jakie uzyskały inne przedsiębiorstwa w tym czasie, to możemy stwierdzić, że nastąpił regres w rozwoju przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że takie oceny mogą być niekiedy ocenami subiektywnymi, lecz w ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa nie wypracowano jeszcze metod, pozwalających na obiektywny charakter tych ocen.

Omówioną procedurę oceny rezultatów świadczących o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa przedstawiono w sposób poglądowy w tabeli 21.

Tabela 21

Procedura oceny rezultatów świadczących o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa

Rodzaj rezultatów	Pomiar	Podstawa porównań	Ustalenie wielkości i przyczyn odchyleń
Rezultaty produkcyjno-techniczne	– wskaźniki kwantytatywne i kwalitatywne	– cele ujęte w strategii rozwoju	– odchylenia minimalne, maksymalne, dodatnie, ujemne
Rezultaty efektywnościowe		– rezultaty innych przedsiębiorstw	– przyczyny wewnętrzne, zewnętrzne
Rezultaty organizacyjne			
Rezultaty społeczne Rezultaty w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego			

Źródło: Opracowanie własne.

Ocena wielkości i rodzaju rezultatów uzyskiwanych w przedsiębiorstwie nie może być w pełni uznana za wykładnik poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, jeśli nie zostanie poszerzona o ocenę efektywności działalności przedsiębiorstwa. Same rezultaty nie informują jeszcze o wielkości nakładów poniesionych w przedsiębiorstwie na ich uzyskanie. Dlatego konieczne jest porównanie efektów z nakładami, ponieważ dopiero na tej podstawie można mówić o efektywności działalności przedsiębiorstwa, a tym samym i o poziomie jego rozwoju.

Niekiedy twierdzi się, iż efektywność odnosi się do przeszłości przedsiębiorstwa, ponieważ jej pomiar jest oparty na wielkościach liczbowych okresu ubiegłego i dlatego jej związek z rozwojem jest luźny. Zgadzać się z twierdzeniem odnoszącym się do pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstwa, pragniemy zaznaczyć, iż efektywność charakteryzuje na ogół trwała tendencja w czasie. W związku z tym nie można jej rozpatrywać tylko w ściśle wyznaczonych okresach, odpowiadających np. okresowi sporządzenia sprawozdania finansowego (bilansu przedsiębiorstwa). Jeśli w ten sposób potraktujemy efektywność przedsiębiorstwa, to możemy ją uznać nie tylko za wykładnik przeszłego i aktualnego poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, lecz także za podstawę rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Efektywność spina więc jedną klamrą poziom rozwoju przedsiębiorstwa w czasie.

Efektywność działalności przedsiębiorstwa oznacza relacje zachodzące pomiędzy efektami a nakładami niezbędnymi do uzyskania tych efektów. Jeśli efekty wyrazimy za pomocą dochodów ze sprzedaży, natomiast nakłady – za pomocą kosztów własnych sprzedaży, to dodatnia miara efektywności między tymi wielkościami, w wypadku niewystępowania podatku obrotowego, jest zyskiem na sprzedaży, a ujemna – stratą na sprzedaży. Jeśli z kolei owe wyniki finansowe skorygujemy o straty i zyski nadzwyczajne, to mamy do czynienia bądź z zyskiem bilansowym, bądź stratą bilansową²⁶.

Bezwzględna wielkość zysku bilansowego, zwana dalej zyskiem, nie jest doskonałą miarą efektywności działalności przedsiębiorstwa²⁷. Kwota zysku nie nadaje się do porównań pomiędzy przedsiębiorstwami, ponieważ są one zróżnicowane pod względem wielkości, zaangażowanego potencjału, dotychczasowego poziomu rozwoju itp.

Z punktu widzenia oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa bardziej właściwe jest rozpatrywanie kształtowania się tempa wzrostu zysku. Przy czym nie idzie tu o porównanie zmian w zakresie samego zysku, co przede wszystkim o porównanie zmian wielkości zysku na tle innych kategorii charakteryzujących działalność przedsiębiorstwa. Jeśli tempo zmian zysku porównamy z tempem zmian dochodów ze sprzedaży i kosztów własnych sprzedaży, to można wyróżnić trzy podstawowe typy nierówności:

$$T_z > T_s > T_k,$$

$$T_z = T_s = T_k,$$

$$T_z < T_s < T_k,$$

gdzie:

T_z – tempo wzrostu zysku,

T_s – tempo wzrostu dochodów ze sprzedaży,

T_k – tempo wzrostu kosztów własnych sprzedaży.

²⁶ Por. E. Kurtys, *Analiza dochodów ze sprzedaży, wyników finansowych i rentowności*, w pracy zbiorowej pod red. E. Kurtysa, *Analiza*, s. 53.

²⁷ Wielkość zysku w kwocie bezwzględnej nie jest również doskonałym miernikiem poziomu rozwoju przedsiębiorstwa.

W pierwszym wypadku, w którym tempo wzrostu zysku jest szybsze od tempa wzrostu dochodów ze sprzedaży i zarazem od tempa wzrostu kosztów własnych sprzedaży, występuje najwięcej symptomów rozwoju przedsiębiorstwa. Symptomy te są przede wszystkim wyrażone za pomocą jakościowych przemian wewnętrznych, a ich odzwierciedleniem jest najslabsze tempo wzrostu kosztów własnych sprzedaży, w porównaniu z tempem wzrostu pozostałych rozpatrywanych kategorii. Powyższy układ nierówności ma także aspekt zewnętrzny. Wynika bowiem z niego, iż następuje poprawa położenia przedsiębiorstwa w otoczeniu, ponieważ tempo korzystnych przemian wewnętrznych wyprzedza tempo analogicznych przemian w otoczeniu. Rozwój przedsiębiorstwa jest w tym wypadku szybszy od rozwoju otoczenia.

W drugim wypadku tempo wzrostu zysku jest identyczne jak tempo wzrostu dochodów ze sprzedaży i kosztów własnych sprzedaży. Przedsiębiorstwo utrzymuje status quo poziomu swojego rozwoju w świetle kształtowania się dynamiki relacji wewnętrznych. Zachowana jest również równowaga w dynamice rozwoju przedsiębiorstwa i rozwoju otoczenia.

Trzeci układ nierówności wskazuje na pogorszenie się efektywności działalności przedsiębiorstwa, a tym samym na obniżenie poziomu jego rozwoju. W tym wypadku następuje pogorszenie zarówno relacji wewnętrznych, zachodzących w przedsiębiorstwie, jak również jego stosunków z otoczeniem.

Do pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstwa najbardziej przydatne są wskaźniki o charakterze względnym, ponieważ pozwalają one na wszechstronniejsze i bardziej wnikliwe porównania wielkości zysku z rozmiarami działalności przedsiębiorstwa lub z zasobami jego kapitału. W gospodarce rynkowej szczególne znaczenie przywiązuje się do wskaźnika rentowności sprzedaży oraz do wskaźnika szybkości krążenia kapitału²⁸. Na podstawie tych dwóch wskaźników dokonuje się syntetycznej oceny ogólnej efektywności działalności przedsiębiorstwa, co można przedstawić za pomocą następującej formuły:

$$R_0 = R_s \times R_{ok},$$

gdzie:

- R_s – wskaźnik rentowności sprzedaży, będący stosunkiem zysku bilansowego do dochodów ze sprzedaży lub kosztów własnych sprzedaży,
 R_{ok} – wskaźnik szybkości krążenia (obrotu) kapitału, będący stosunkiem dochodów ze sprzedaży lub kosztów własnych sprzedaży do przeciętnego stanu wartości brutto środków trwałych i przeciętnego stanu środków obrotowych lub kapitału własnego i kapitału obcego.

Na wielkość tego wskaźnika wywierają wpływ zarówno efekty działalności bieżącej, jak też efekty działalności inwestycyjnej. Z tego względu jest to także

²⁸ Por. Z. Leskiewicz, *Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim. Kierunki i tendencje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973, s. 132-139; *Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, pod red. R. Borowieckiego, wyd. 2, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Kraków 1991, s. 155-182.

wskaźnik istotny w ocenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Jego wysokość jest bowiem wynikiem interakcyjnego oddziaływania dwóch strategicznych zmiennych, tj. rynku i kapitału, które w istotny sposób determinują rozwój przedsiębiorstwa.

5. Ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa przemysłowego

Zwieńczeniem i niejako podsumowaniem oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście jego stosunków z otoczeniem, a także procesów i relacji wewnętrznych, jest ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Ocena mocnych i słabych stron jest nie tylko podsumowaniem oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, lecz także punktem wyjścia do określenia jego zdolności do dalszego rozwoju.

Celem oceny mocnych i słabych stron jest przede wszystkim pełna inwentaryzacja wnętrza przedsiębiorstwa. Idzie o stwierdzenie, jaki jest stan jakościowy tego wnętrza, na ile jest ono zdeterminowane, jaki jest stopień mobilności jego zasobów, co można zmienić w krótkim czasie, a co jest trwale zdeterminowane i nie poddaje się zmianom. Odpowiedzi na te pytania są przydatne w rozstrzygnięciu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Ważne jest bowiem, czy kierunek ten ma być kontynuowany, a w związku z tym, czy rozwój ma przedsiębiorstwo realizować w dotychczasowym obszarze swego działania czy w nowych dziedzinach działalności.

Ocena mocnych i słabych stron sprowadza się przede wszystkim do określenia możliwie pełnego ich katalogu²⁹. Identyfikacja ta powinna być przeprowadzona najpierw w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa, a następnie w ramach poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa i wydobyć wszystkich jego pozytywów i negatywów. Na tej podstawie można określić, które dziedziny działalności przedsiębiorstwa są korzystne z punktu widzenia możliwości rozwoju, a które stanowią barierę owego rozwoju.

Katalogowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa nie może mieć tylko statycznego charakteru. Identyfikując mocne i słabe strony przedsiębiorstwa należy jednocześnie zmierzać do ukazywania tendencji zmian w ramach poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa. Te bowiem przejawy, które uznane zostały za mocną stronę przedsiębiorstwa, wcale nie muszą trwać wiecznie. Podobnie rzecz ma się i ze stronami słabymi. Dlatego trzeba umieć przewidzieć trendy rozwojowe poszczególnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, aby móc określić, jak długo będą jeszcze trwałe szanse, kiedy znikną zagrożenia oraz co należy zrobić, aby warunki rozwojowe przedsiębiorstwa poprawić. Ten dynamiczny aspekt oceny łączy niejako teraźniejszość przedsiębiorstwa z jego przyszłością.

²⁹ Identyfikacja mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa może być przeprowadzona według różnych kryteriów, np. według składników potencjału, realizowanych funkcji przedsiębiorstwa, stosunków z otoczeniem. Por. F. Kramer, H. G. Appelt, *Innowacje w przemyśle*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978, s. 20-22 i 51-56.

Zestawienie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w obszarach majątku trwałego, inwestycji i ruchu wymalazczego

Strony słabe	Zagrożenia	Strony mocne	Szanse
Wysoki poziom dekapitalizacji środków trwałych	Obniżenie poziomu technicznego przedsiębiorstwa	Wysoki poziom nowoczesności środków trwałych	Wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów gotowych i poprawa ich jakości
Zbyt szybki przyrost środków trwałych pośrednio produkcyjnych	Obniżenie produktywności środków trwałych	Korzystna struktura środków trwałych	Wzrost produktywności środków trwałych
Małe zainteresowanie przedsiębiorstwa inwestowaniem w środki bezpośrednio produkcyjne	Obniżenie produktywności środków trwałych i wydajności pracy	Wysokie tempo przyrostu środków trwałych bezpośrednio produkcyjnych	Możliwość dokonania substytucji pracy żywej przez pracę uprzedmiotowioną
Brak odnowy parku maszynowego	Obniżenie poziomu techniki i technologii produkcji	Tendencje do wzrostu nakładów inwestycyjnych na zakup maszyn i urządzeń	Poprawienie struktury środków trwałych
Mała skala ruchu wymalazczego	Niskie tempo odnowy wyrobów gotowych	Szybkie tempo wdrażania zgłaszanych projektów wymalazczych	Możliwość poprawy poziomu technicznego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Przykład syntetycznego sposobu ujęcia słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w ramach obszarów majątku trwałego, inwestycji i ruchu wynalazczego przedstawiono w tabeli 22.

Słabe strony zawsze stwarzają przedsiębiorstwu bariery rozwoju i tym samym wpływają na jego zagrożenia, natomiast mocne strony otwierają przedsiębiorstwu szanse rozwoju, które potencjalnie przedsiębiorstwo może wykorzystać. Nie wystarczy więc sama identyfikacja mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, lecz konieczna jest również świadomość owych szans i zagrożeń, w obliczu których przedsiębiorstwo się znajduje lub może się znaleźć. Przykład niektórych rodzajów szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa, wynikających z przytoczonych mocnych i słabych stron, ujęto również w tabeli 22.

Dalszym krokiem oceny mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jest ich wyrażenie za pomocą wielkości liczbowych. Dopiero z takiego ujęcia wynika rzeczywista wielkość owych stron mocnych lub słabych. Jeśli poszczególne rodzaje stron mocnych i słabych mają zróżnicowaną rangę, a tak jest w praktyce najczęściej, to należy przyporządkować im odpowiednie współczynniki wagowe, obliczyć średni ważony wskaźnik stron mocnych lub stron słabych. Przykład takiego podejścia zaprezentowano w tabelach 23 i 24.

Tabela 23

Ilościowe ujęcie mocnych stron przedsiębiorstwa

Rodzaj mocnej strony	Liczba punktów	Współczynnik wagowy	Skorygowana liczba punktów
Wysoki udział w rynku Dążenie do ekspansji Szybka reakcja na potrzeby rynku Organizacja sprzedaży Obsługa klientów Odważny stosunek do nowości Rozwój know-how Nowoczesność wyposażenia Nowoczesna organizacja Własny kapitał Przedsiębiorczość kadry Kwalifikacje załogi			

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując takich obliczeń, można ustalić ogólny wskaźnik stron mocnych i słabych. Przewaga stron mocnych nad stronami słabymi świadczy korzystnie o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast sytuacja odwrotna jest dowodem obniżania się poziomu rozwoju. Jeśli ustalenia powyższe ujmemy w czasie, to wówczas stwierdzimy, jakie tendencje występują w relacjach stron mocnych i stron słabych, co jest szczególnie ważne przy określaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju.

Ilościowe ujęcie słabych stron przedsiębiorstwa

Rodzaj słabej strony	Liczba punktów	Współczynnik wagowy	Skorygowana liczba punktów
Przestarzałe urządzenia techniczne Niska zdolność produkcyjna Niewystarczający kapitał własny Niska jakość wyrobu Niskie kwalifikacje załogi Brak wypracowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa			

Źródło: Opracowanie własne.

Ustalenia dotyczące słabych i mocnych stron należy zestawić z rezultatami działalności przedsiębiorstwa w rozpatrywanym okresie. Na tej podstawie można orzec, czy przedsiębiorstwo wykorzystało swoje sprzyjające możliwości rozwoju czy też je zaprzepaściło. Jeżeli obliczenia wykażą, iż wystąpiła zdecydowana przewaga stron mocnych nad stronami słabymi, a jednocześnie w przedsiębiorstwie zanotowano stagnację w podstawowych rodzajach rezultatów, to można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo nie wykorzystało posiadanych walorów swego rozwoju. Jeśli mimo przewagi stron słabych nad stronami mocnymi przedsiębiorstwo legitymuje się zadowolającymi rezultatami swojego rozwoju, to świadczy to o wielkim wysiłku, jaki przedsiębiorstwo wkłada w utrzymanie poziomu swojego rozwoju.

Rozdział VI

OCENA ZDOLNOŚCI DO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

1. Zdolność przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju i jej determinanty

Z punktu widzenia kompleksowej oceny rozwoju przedsiębiorstwa nie wystarczy ocena zjawisk i procesów występujących w przeszłości, i to zarówno występujących w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie. W obecnych uwarunkowaniach systemowych i realnych funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych trzeba w szerszym zakresie skupiać się na ocenie tego, co może się wydarzyć w przyszłości i co może zmienić sytuację i położenie przedsiębiorstwa w otoczeniu, niż na ocenie tego, co miało miejsce w przeszłości. Myśl ta jednak nie zawsze znajduje dostateczne zrozumienie w praktyce. Jak zauważył P. F. Drucker, wśród kadry kierowniczej wielu przedsiębiorstw „wciąż jeszcze istnieje ogromna pokusa, aby łątać wczorajszą odzież, zamiast pracować nad zaprojektowaniem modelu dnia jutrzejszego”¹.

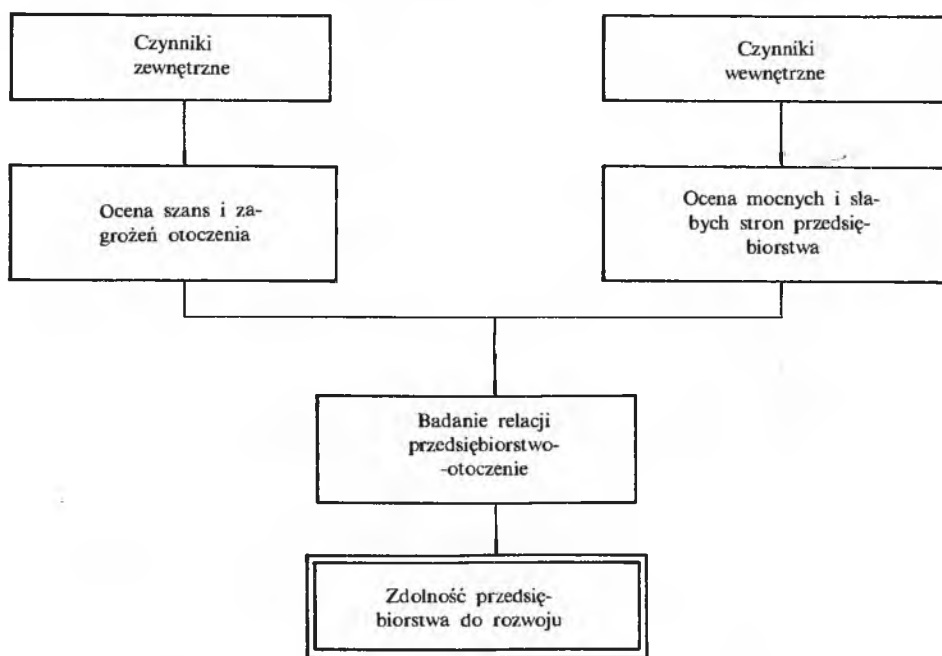
Należy podkreślić, iż przyszłość przedsiębiorstwa nie była do tej pory również należycie eksponowana w naszej literaturze mikroekonomicznej. Znaczna część dyscyplin ekonomicznych była ukierunkowana albo na badanie przeszłości, albo na rozwiązywanie bieżących problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Problemy przyszłościowe przedsiębiorstwa były do tej pory przedstawiane z reguły fragmentarycznie. W związku z tym nie miały one charakteru globalnego i nie odnosiły się do przedsiębiorstwa jako całości, lecz jedynie do niektórych jego problemów lub obszarów działalności. Brak szerszych badań w tym zakresie stworzył poważną lukę we współczesnej wiedzy ekonomicznej w tej dziedzinie.

W zaproponowanym modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych podjęta została próba ściślejszego powiązania przeszłości przedsiębiorstwa z jego terażniejszością i przyszłością. Dlatego też ocenie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju nadano odpowiednią rangę. Stanowi ona bowiem jeden z trzech filarów, na których zasadza się cały model oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Ocena zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju spina tym samym w jedną całość przedstawiony model oceny rozwoju przedsiębiorstw

¹ P. F. Drucker, op. cit., s. 40.

przemysłowych, zarówno w ujęciu przestrzennym, jak i czasowo-problemowym. Aspekt przestrzenny modelu jest określony przez relacje: ocena otoczenia – ocena wnętrza. Z kolei aspekt czasowo-problemowy wiąże niejako czas przeszły, teraźniejszość i przyszłość przedsiębiorstwa na jego drodze rozwojowej związanej z pokonywaniem wielu barier, zarówno w zakresie kształtowania stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak i kształtowaniem relacji wewnętrznych.

Zachowanie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju wymaga od niego nie tylko odpowiedniego kształtowania stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, lecz również doskonalenia relacji przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa. Stąd zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju, podobnie jak sam rozwój, jest zdeterminowana zarówno czynnikami zewnętrznymi, występującymi w otoczeniu, jak również czynnikami wewnętrznymi, zlokalizowanymi w samym przedsiębiorstwie. Obydwa te rodzaje czynników determinują zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju. Graficznie ukazuje je rysunek 19.

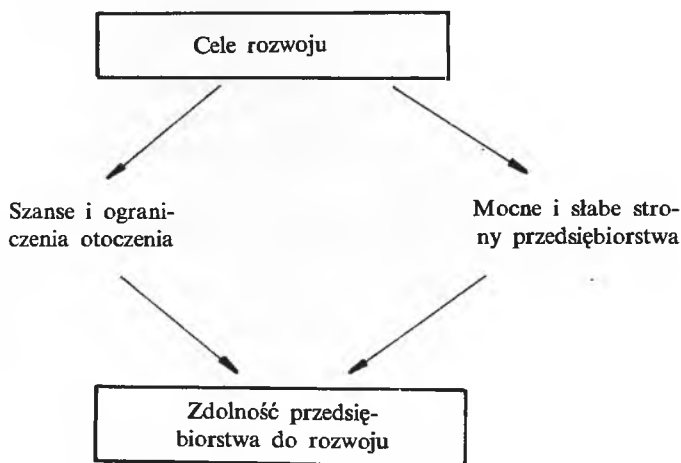


Rys. 19. Czynniki kształtujące zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju nie powstaje jednak wyłącznie z samego faktu kojarzenia szans i zagrożeń występujących w otoczeniu oraz mocnych i słabych stron zlokalizowanych w przedsiębiorstwie. Zarówno szanse, jak i mocne strony są pojęciami względnymi, czyli powinny być z czymś porównane. Dopiero na tej podstawie można określić, co stanowi faktyczną okazję lub zagrożenie przedsiębiorstwa, a co jest ewentualnie jego mocną lub słabą stroną.

Cele rozwoju przedsiębiorstwa można określić jako takie stany pożądane, których świadomość i wola osiągnięcia w przyszłości inspirują do działań realizowanych w chwili obecnej. Na tej podstawie można zdefiniować również zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju jako umiejętność pokonywania ograniczeń i barier w procesie dochodzenia do pożądanych stanów jego ekonomiki, wynikających z przyjętych celów. Tak więc zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju kształtują w rezultacie jego cele rozwoju, szanse i ograniczenia występujące w otoczeniu oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, a także relacje zachodzące między nimi, zapewniające możliwość rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Obrazuje to rysunek 20.



Rys. 20 Globalne ujęcie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju
 Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych rysunków wynika, iż są dwa punkty wyjścia w ocenie i kształtowaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Jeden jest oparty, według określenia R. A. Webbera, na tzw. podejściu od zewnątrz do wewnątrz, natomiast drugi przyjmuje kierunek przeciwny, ponieważ wychodzi od wewnątrz na zewnątrz². Zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju można przeto budować albo na podstawie oceny otoczenia, albo na podstawie oceny wnętrza.

Pragniemy jednak podkreślić, iż oceny te nie mogą być od siebie oderwane. Przeprowadzenie bowiem ścisłego podziału pomiędzy tymi dwoma obszarami zagadnień, służących ocenie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju, jest praktycznie niemożliwe, ponieważ są one ze sobą powiązane. Przyjmujemy zatem, iż ocena zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju wymaga jednoczesnej oceny oddziaływania otoczenia i oceny znaczenia wnętrza przedsiębiorstwa. Tylko ze względów teoretycznych obydwie te obszary zagadnień mogą być rozpatrywane oddzielnie.

² R. A. Webber, op. cit., s. 241.

2. Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju na podstawie kształtowania się relacji z otoczeniem

Podjęcie od zewnątrz do wewnątrz, oparte na ocenie otoczenia, można nazwać podejściem prognostycznym, ponieważ jego charakterystyczną cechą jest przede wszystkim nawiązywanie do tego, co, może się wydarzyć w otoczeniu i co może mieć ważne znaczenie w kształtowaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju w przyszłości. Nie oznacza to wcale, iż ocena bieżąca i ocena przeszłości są nieistotne w ocenie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Zwykle przyszłościowe zmiany otoczenia są mocno osadzone w realiach przeszłości i terażniejszości, a tylko nieliczne zmiany, mające najczęściej charakter przełomowy, są niekiedy całkowicie oderwane od tego, co wydarzyło się w przeszłości i co istnieje obecnie³. Niezależnie jednak od konieczności uwzględniania przeszłości w prognozowaniu przyszłości, jesteśmy zdania, iż ocena zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju w tym ujęciu wymaga przede wszystkim skupienia się na relacji: aktualny stan przedsiębiorstwa – przewidywany stan przyszłego otoczenia.

W relacji tej możemy w tej chwili pominąć pierwszy jej człon, dotyczący oceny aktualnego stanu przedsiębiorstwa, ponieważ zmienną podstawową jest w tym wypadku przewidywany stan przedsiębiorstwa. Istotą prognostycznego podejścia do oceny zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju jest bowiem ustalenie kształtu przyszłego otoczenia oraz określenie, w jakim stopniu i zakresie zdeterminuje on potrzebę zmiany aktualnego stanu wnętrza przedsiębiorstwa⁴.

Rozpatrując zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju w świetle jego relacji z otoczeniem, kwestią podstawową jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak będzie wyglądało przyszłe otoczenie przedsiębiorstwa w bliższej i dalszej perspektywie. Odnośnie do przyszłego otoczenia przedsiębiorstwo powinno przyjąć założenie, iż będzie to otoczenie inne niż to, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje obecnie. Zakładanie stabilizacji otoczenia byłoby bowiem sprzeczne z obiektywną cechą otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa, jaką jest niewątpliwie jego zmienność.

Sama jednak inność przyszłego otoczenia jest jeszcze mało użytecznym stwierdzeniem w określaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Rozpoznanie tendencji zmian przyszłego otoczenia powinno umożliwić udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1) czy przyszłe otoczenie zmieni się istotnie w porównaniu z otoczeniem dotychczasowym czy nie?

³ Jak twierdzi P. F. Drucker (op. cit., s. 30), przyszłości przedsiębiorstwa nie buduje się jutro, lecz rozstrzyga się o tym w dniu dzisiejszym. Dlatego ważne jest, aby rozwiązywanie dzisiejszych problemów było dokonywane przez pryzmat wymogów przyszłości.

⁴ Do określenia tendencji zmian przyszłego otoczenia wykorzystuje się wiele różnych metod, takich jak: ekstrapolacja dotychczasowych trendów, korelacja istniejących trendów, matematyczne modelowanie zjawisk, analogie, analiza morfologiczna, metoda scenariusza.

2) czy stan przyszłego otoczenia ulegnie poprawie w świetle wymogów rozwoju przedsiębiorstwa czy nie?

3) czy i jakie mogą wystąpić symptomy pogorszenia przyszłego otoczenia przedsiębiorstwa?

4) co w zmieniającym się otoczeniu może być szansą, a co zagrożeniem w świetle aktualnego stanu ekonomiki przedsiębiorstwa oraz w świetle możliwych do przeprowadzenia zmian wewnątrz przedsiębiorstwa?

Zmiany, jakie będą zachodziły w otoczeniu, można więc podzielić na:

1) zmiany korzystne z punktu widzenia kreowania zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju,

2) zmiany neutralne,

3) zmiany niekorzystne.

Generalnie przedsiębiorstwo powinno przyjąć założenie, iż zmiany, jakie będą zachodziły w otoczeniu, z punktu widzenia zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju będą miały raczej charakter niekorzystny, jeśli przedsiębiorstwo względem tych zmian pozostanie bierne, a więc nie przystosuje swoich celów, struktury i potencjału do nowego otoczenia. Stąd potrzebna jest nie tylko świadomość zmian, które wystąpią w otoczeniu, ale także silna wola wewnętrznych przeobrażeń przedsiębiorstwa, stosownie do wymogów przyszłego otoczenia.

Aby określić tendencje zmian przyszłego otoczenia, przedsiębiorstwo powinno skupić swoją uwagę przede wszystkim na najważniejszych jego składnikach. Zdaniem R. B. Kemballa-Cooka, są trzy główne składniki otoczenia, które należy systematycznie badać w celu określenia ich wpływu na zdolność rozwojową przedsiębiorstwa. Są to:

1) zmiany potrzeb konsumentów,

2) zmiany w technice i technologii produkcji,

3) zachowania się (sukcesy i niepowodzenia) konkurentów⁵.

Wymienione przez R. B. Kemballa-Cooka składniki otoczenia są z pewnością istotne, ale nie mogą mieć charakteru uniwersalnego w odniesieniu do każdego otoczenia i każdego przedsiębiorstwa. Dlatego w zależności od charakteru otoczenia, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, zakres niezbędnej jego obserwacji może być zróżnicowany. Przy pewnej stabilności potrzeb konsumentów istotniejsze, z punktu widzenia zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju, mogą się okazać zmiany polityczne, systemowe lub społeczne, a nie rynkowe⁶.

Po wyselekcjonowaniu tych elementów otoczenia, których znaczenie w kształtowaniu zdolności do rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa jest najważniejsze, następnym krokiem badawczym powinno być możliwie dokładne określenie siły owych zmian. Ponieważ wyrażenie stopnia natężenia zmian otoczenia za pomocą konkretnej wielkości liczbowej jest z reguły utrudnione, przeto skalę zmian otoczenia można wyrazić w formie opisowej, np.:

⁵ R. B. Kemball-Cook, op. cit., s. 49.

⁶ Na te składniki otoczenia zwraca m. in. uwagę R. A. Webber (op. cit., s. 391-394).

1) wielkość popytu na produkowane w przedsiębiorstwie wyroby gotowe ulegnie w ciągu najbliższych trzech lat niewielkiemu obniżeniu, lecz w zasadniczy sposób zmieni się struktura preferencji konsumentów, którą przedsiębiorstwo powinno rozpoznać, ponieważ znacznie ono istotnie rzutować na zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju,

2) poważnej zmianie w najbliższej perspektywie ulegną warunki systemowe funkcjonowania przedsiębiorstwa,

3) przewiduje się zdecydowaną poprawę w zakresie zasileń przedsiębiorstwa o charakterze rzeczowym i energetycznym oraz w zakresie zatrudnienia, natomiast istotnemu pogorszeniu ulegną warunki korzystania z obcych środków pieniężnych.

Każdy rozpatrywany składnik otoczenia, jego zmiany i siłę owych zmian należy następnie odnieść do przedsiębiorstwa i ustalić, który z nich można uznać za korzystny z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, a który będzie oddziaływał niekorzystnie lub będzie neutralny. Innymi słowy idzie o stwierdzenie, jakie przewidywane zmiany otoczenia mogą stanowić szanse rozwoju przedsiębiorstwa, a jakie z kolei jego zagrożenie.

Zestawienie zmiennego otoczenia z nie zmienionym przedsiębiorstwem należy uznać jedynie za wstępną relację przy szacowaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Relacja ta rzadko przedstawia optymistyczne szanse rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego, mając rozpoznane tendencje zmian otoczenia, przedsiębiorstwo powinno dokonać stosownej rekonstrukcji swego wnętrza, aby mogło wyeliminować lub chociażby osłabić wpływ negatywnych zmian otoczenia z jednej strony, a z drugiej strony, aby mogło wykorzystać powstające szanse. Tylko aktywna postawa przedsiębiorstwa w relacjach z otoczeniem może korzystnie wpłynąć na kształtowanie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju⁷.

Aktywny stosunek przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia powinien wyrażać się m. in.:

1) w stałym dążeniu do wzrostu przez wykorzystywanie w pierwszej kolejności rezerw ilościowych, prowadzących do zwiększenia produkcji dotychczasowych wyrobów gotowych, zwiększenia rozmiarów ich sprzedaży i udziału w rynku lub rozszerzeniu zakresu sprzedaży na nowe rynki,

2) w stałym dążeniu do osiągnięcia zadowalającego zysku na sprzedaży przez dokonywanie zmian jakościowych w zakresie celów i metod swego działania,

3) w stałym dążeniu do zachowania dynamicznej równowagi w stosunkach z otoczeniem.

Na zakończenie powyższych wywodów pragniemy podkreślić, iż na zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju szczególnie wpływ ma zachowanie dynami-

⁷ Ta aktywna postawa przedsiębiorstwa powinna się wyrażać przede wszystkim:

1) w stałym i systematycznym badaniu i ocenie swego wnętrza,

2) w doprowadzeniu do tego, aby efektywna była działalność bieżąca przedsiębiorstwa,

3) w przekształceniu obecnego przedsiębiorstwa w inne przedsiębiorstwo, stosownie do wymogów przyszłego otoczenia.

cznej równowagi przedsiębiorstwa w jego stosunkach z otoczeniem. Przedsiębiorstwo powinno zatem nieustannie dążyć do równoważenia zmian zewnętrznych, pochodzących z otoczenia, z odpowiednimi zmianami wewnętrznymi. Jeśli przedsiębiorstwo nie jest w stanie dotrzymać kroku dynamice zmian otoczenia, to można to uznać za symptom pogarszania stanu zdrowia przedsiębiorstwa. Tym samym przedsiębiorstwo popada w zależność od otoczenia, a jego zdolność do rozwoju maleje. I odwrotnie, kiedy przedsiębiorstwo dorównuje lub wyprzedza zmiany zachodzące w otoczeniu, jego pozycja względem otoczenia jest dobra, co korzystnie oddziałuje na jego zdolność do rozwoju.

3. Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju na podstawie sytuacji wewnętrznej

Na zgoła odmiennych podstawach oparta jest ocena zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju wtedy, kiedy punktem jej wyjścia jest nie ocena tendencji zmian występujących w otoczeniu, lecz ocena wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa. Jej istota polega na dokładnym rozpoznaniu tego, czym aktualnie przedsiębiorstwo dysponuje i co może zaproponować czy nawet narzucić otoczeniu obecnie i w najbliższej przyszłości. Dlatego procedurę podejścia od wewnątrz na zewnątrz można nazwać podejściem diagnostycznym.

W podejściu diagnostycznym najważniejszą kwestią jest możliwie dokładna ocena wnętrza przedsiębiorstwa. Nie jest to jednak sprawa prosta z uwagi na przeznaczenie rezultatów tej oceny. W systemie nakazowo-rozdzielczym przeprowadzane oceny przedsiębiorstw przemysłowych miały głównie na celu ukazanie efektywności ich działalności w przeszłości lub w rozpatrywanym okresie⁸. Zgoła odmienne jest przeznaczenie wyników diagnozy w rozpatrywanym fragmencie modelu oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Na podstawie rezultatów oceny ukazujących aktualny stan przedsiębiorstwa należy oszacować zdolność do rozwoju w przyszłości, czyli zdolność do kreowania dochodów i zysku na sprzedaży w dłuższej perspektywie. W tym wypadku niezbędne jest dokonanie wyboru odpowiedniego zakresu oceny, przyjęcie właściwej procedury oceny oraz zastosowanie wymaganych wskaźników, uściślanie opis i objaśnienie rozpatrywanego stanu oraz relacji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zakres oceny wnętrza przedsiębiorstwa powinien być odpowiednio szeroki, tak by umożliwiał objęcie wszystkich najważniejszych czynników wewnętrznych⁹. Zakresem tej oceny należy objąć zarówno sferę procesów zarządzania

⁸ Por. M. Adamska, *Problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1990, nr 1-3, s. 6-8; H. Sadownik, op. cit., s. 142.

⁹ Szerokość zakresu oceny jest określeniem względnym. Zależy to bowiem głównie od charakteru przedsiębiorstwa, jego stanu ekonomicznego, a także od celów, jakim ocena ma służyć.

(regulacji), jak i sferę procesów realnych. Punktem wyjścia powinny być procesy sfery zarządzania, ponieważ one determinują przebieg procesów realnych¹⁰.

Diagnozę wnętrza przedsiębiorstwa dla potrzeb oceny zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju należy skoncentrować przede wszystkim na:

- 1) rozpatrzeniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa,
- 2) ocenie potencjału przedsiębiorstwa,
- 3) ocenie środków przeznaczonych na rozwój.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, a zwłaszcza kształtowania zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju, niezwykle duże znaczenie ma strategia jego rozwoju. Strategia rozwoju jest produktem sfery zarządzania i wykładnikiem umiejętności przedsiębiorstwa prowadzenia swoistej gry z otoczeniem¹¹. Jeśli tej umiejętności przedsiębiorstwo nie posiada, jego zdolność do rozwoju może być poważnie zagrożona, ponieważ w krótkim czasie zostanie ono najprawdopodobniej zdystansowane przez bardziej dynamiczne otoczenie.

Należy podkreślić, iż strategia rozwoju była przedsiębiorstwu zbędna w systemie nakazowo-rozdzielczym, w którym o kierunkach rozwoju podmiotów gospodarczych decydowano przeważnie na wyższych szczeblach struktury zarządzania. Kiedy jednak w wyniku podjętej reformy gospodarczej przedsiębiorstwo odzyskało wymagany zakres swej autonomii i zaczęło prowadzić działalność na własny rachunek i własne ryzyko, wtedy zaczyna się troszczyć nie tylko o efektywną działalność bieżącą, lecz także o zapewnienie możliwości trwania i rozwoju w przyszłości. W tych uwarunkowaniach przedsiębiorstwo niejako w sposób naturalny wydłuża horyzont swoich decyzji, których podjęcie bez wypracowanej w przedsiębiorstwie strategii rozwoju jest poważnie utrudnione lub wręcz niemożliwe¹².

Ocena strategii rozwoju przedsiębiorstwa powinna być oparta na trzech zasadniczych kryteriach: adekwatności, skuteczności i efektywności. W świetle kryterium adekwatności należy ustalić, czy założenia przyjęte w strategii odnośnie do celów rozwoju i metod ich realizacji są dostosowane do zmieniającego się otoczenia oraz do charakteru przedsiębiorstwa i jego zadań czy nie. Należy stwierdzić, że im wyższy jest stopień adekwatności strategii, tym większa jest szansa jej skuteczności. Strategia przedsiębiorstwa powinna być nie tylko skuteczna, lecz i efektywna, czyli powinna umożliwić racjonalne wykorzystanie zarówno szans pojawiających się w otoczeniu, jak i własnych zasobów przedsiębiorstwa.

¹⁰ Por. J. Kornai, op. cit., s. 69.

¹¹ Przez strategię rozwoju przedsiębiorstwa, w ujęciu czynnościowym, rozumiemy sztukę trafnego wytyczania przyszłych celów i kierunków działania przedsiębiorstwa oraz dobór stosownych środków i metod prowadzących do ich realizacji.

¹² Przedsiębiorstwo bez opracowanej strategii nie ma wypracowanych zasad ukierunkowujących poszukiwania nowych możliwości rozwojowych. Jeśli nawet częściowe prace w tym zakresie są prowadzone, to tym pracom nie towarzyszy żadna myśl przewodnia. Brak strategii rozwoju powoduje także zanik wewnętrznej zdolności do antycypowania zmian otoczenia.

Kierując się powyższymi kryteriami oceny, należy następnie porównać kształtowanie się dotychczasowych rezultatów działalności przedsiębiorstwa z założeniami przyjętymi w strategii. Skuteczność i efektywność realizowanej strategii wyraża się właśnie w owych porównaniach. Przy czym nie idzie tu wyłącznie o porównania globalne odnoszące się do całego przedsiębiorstwa, lecz ważne są ustalenia, w jakich obszarach przedsiębiorstwo uzyskuje nadwyżkę rezultatów, a w jakich ich spadek w stosunku do założeń ujętych w strategii. Rozpatrując zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju, należy preferować dynamiczne ujęcie oceny strategii rozwoju przedsiębiorstwa, czyli skupić główną uwagę na celach, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć w przyszłości oraz na rodzaju strategii, którą zamierza zastosować do realizacji przyszłościowych celów. W związku z tym ważne jest ustalenie:

1) czy realizacja przyszłościowych celów jest możliwa za pomocą dotychczasowych strategii,

2) czy są potrzebne niewielkie jej zmiany i usprawnienia, np. w zakresie metod przyjętych do realizacji wyznaczonych celów, wzmocnienia niektórych funkcji przedsiębiorstwa lub też nadania im nowych form organizacyjnych,

3) czy wreszcie konieczna jest radykalna zmiana dotychczasowej strategii, a w zasadzie opracowanie nowej strategii.

Jeśli przedsiębiorstwo nie musi dokonywać zmian w swojej dotychczasowej strategii, to taką sytuację z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa można uznać za korzystną. Przedsiębiorstwo ma wytyczone cele działania i dlatego cały swój wysiłek może skierować do sfery realizacji. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością modyfikacji lub opracowania zgoła nowej strategii, to czeka je podwójne zadanie: jedno jest związane z opracowaniem nowej strategii, a drugie obejmuje konieczność przystosowania procesów realizacyjnych do wymogów tejże strategii. Te dodatkowe zadania nie muszą obniżać zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Wprost przeciwnie, sytuacja ta może się okazać lepsza w porównaniu z sytuacją pierwszą, w której przedsiębiorstwo nie musi modyfikować lub tworzyć nowej strategii. Szans korzystnych perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa należy upatrywać w nowej koncepcji strategii, która może ukazać nowe szanse i okazje możliwe do wykorzystania, pomijane w strategii dotychczasowej.

Realizacja wybranej strategii wymaga zaangażowania określonego potencjału. Jeśli mamy do czynienia z przedsiębiorstwem zaawansowanym pod względem swojego rozwoju, to z reguły początkową fazę realizacji wybranej strategii przedsiębiorstwo opiera na dotychczasowym potencjale lub na podstawowych jego elementach. W trakcie jednak realizacji strategii, stosownie do jej charakteru, występuje często potrzeba uzupełnienia lub zasadniczej wymiany posiadanego potencjału.

Aby określić, jaki jest potrzebny zakres zmian w wielkości i strukturze potencjału przedsiębiorstwa, w jakim czasie należy je wprowadzić oraz jakie koszty będą z tym związane, należy dokładnie poznać posiadany potencjał

przedsiębiorstwa. W tym celu należy ustalić wielkość potencjału, jego lokalizację i cechy jakościowe.

Wielkość potencjału przedsiębiorstwa ma aspekt zewnętrzny i wewnętrzny. Aspekt zewnętrzny informuje o tym, z jakim przedsiębiorstwem mamy do czynienia w porównaniu z potencjałem innych przedsiębiorstw. Z kolei aspekt wewnętrzny wskazuje na relację potencjału przedsiębiorstwa do ustaleń zawartych w strategii. Z punktu widzenia oceny zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju obydwie aspekty są ważne. Z pierwszego bowiem wynika pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz ewentualna jego dominacja nad otoczeniem. Natomiast drugi aspekt wskazuje, czy wielkość potencjału przedsiębiorstwa jest wystarczająca do realizacji zadań zawartych w strategii, czy też konieczne są zmiany w jego wielkości i strukturze oraz jakie należy przyjąć tempo owych zmian.

Z oceną wielkości potencjału powinna się wiązać ocena jego lokalizacji. Potencjał przedsiębiorstwa może być skoncentrowany w jednym miejscu lub może być terytorialnie rozproszony¹³. Dlatego mogą wystąpić dysproporcje pomiędzy wielkością potencjału a jego lokalizacją. Może się okazać, iż globalna wielkość potencjału jest wprawdzie wystarczająca do realizacji zadań ujętych w strategii, lecz jest on zlokalizowany nie tam, gdzie powinien się znajdować. Im przedsiębiorstwo jest bardziej przestrzennie rozproszone, tym wypadki owej dysproporcji mogą być częstsze. Ale sytuacja taka nie musi zawsze obniżać zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Usytuowanie potencjału przedsiębiorstwa na różnych rynkach, mimo owej dysproporcji, może być niekiedy istotnym czynnikiem stymulowania przedsiębiorstwa do rozwoju. Dlatego w ocenie lokalizacji potencjału przedsiębiorstwa należy ukazać powiązania przestrzennego położenia przedsiębiorstwa z jego uwarunkowaniami rynkowymi w zakresie możliwości sprzedaży wyrobów gotowych, zakupu surowców i materiałów, pozyskania potrzebnych pracowników itp.

Z punktu widzenia oceny zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju istotne znaczenie mają przede wszystkim jakościowe cechy poszczególnych składników potencjału, stosownie do wymogów otoczenia i przyszłych zadań ujętych w strategii. Są to dwa podstawowe kryteria oceny jakości potencjału. Kierując się tymi kryteriami należy ustalić, jaki jest stan jakościowy potencjału przedsiębiorstwa w porównaniu ze stanem jakościowym potencjału innych przedsiębiorstw. Ważne jest również ustalenie, na ile stwarza on możliwości osiągnięcia przyszłych dochodów ze sprzedaży i zysku na sprzedaży, a na ile nie.

W ocenie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju należy przywiązywać szczególną wagę do oceny wielkości środków finansowych, jakie przedsiębiorstwo może przeznaczyć na rozwój. Wielkość tych środków jest uzależniona od trzech podstawowych czynników: od wielkości osiągniętego zysku bilansowego, od wysokości podatku dochodowego oraz od przyjętej strategii podziału zysku czystego.

¹³ Por. B. Haus, *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975, s. 115.

Jeśli zysk bilansowy do podziału, tj. zysk czysty, przeznaczony na rozwój przedsiębiorstwa zapewnia tylko pokrycie potrzeb odtworzeniowych przedsiębiorstwa, to możliwa jest zaledwie reprodukcja prosta potencjału przedsiębiorstwa. Reprodukacja prosta nie gwarantuje jeszcze rozwoju przedsiębiorstwa. Stwarza jedynie szansę przetrwania. Rozwój przedsiębiorstwa wymaga reprodukcji rozszerzonej, czyli zapewnienia środków nie tylko na pokrycie potrzeb odtworzeniowych, lecz także na przyrost potencjału przedsiębiorstwa lub na jego zmiany strukturalne.

W ocenie zdolności przedsiębiorstwa do finansowania swego rozwoju można posłużyć się wskaźnikami cząstkowymi, charakteryzującymi gospodarkę finansową przedsiębiorstwa, a także wskaźnikami syntetycznymi. Przykład takiego wskaźnika syntetycznego przedstawia poniższy wzór:

$$WFR = \frac{WF - PD - D - FZ + AFP - KB + FP}{K \cdot ST + RZP} \cdot a,$$

gdzie:

- WF – wynik finansowy (zysk bilansowy),
- PD – podatek dochodowy,
- D – dywidenda,
- FZ – odpis z zysku na fundusz załogi,
- AFP – odpisy amortyzacyjne zwiększające fundusz przedsiębiorstwa,
- KB – spłaty kredytów bankowych (inwestycyjnych i obrotowych) dokonane z funduszu przedsiębiorstwa,
- FP – stan funduszu przedsiębiorstwa na początku roku,
- a – średnia stopa amortyzacji maszyn, urządzeń i środków transportu,
- K – współczynnik zmian wartości środków trwałych (w wypadku gdy nie jest dokonywane przeszacowanie środków trwałych, jego wartość jest równa 1),
- ST – przeciętna wartość środków trwałych zaliczanych do grup rodzajowych od 3 do 8,
- RZP – różnica stanu zapasów na początku i końcu roku.

Coraz częściej ocenę zdolności przedsiębiorstwa do finansowania rozwoju dokonuje się za pomocą porównywania strumieni przychodów i wydatków przedsiębiorstwa z prowadzonej i przewidywanej działalności na podstawie tzw. rachunku przepływów pieniężnych (cash-flow). Rachunek taki ukazuje przyszłe możliwości osiągania zysku na sprzedaży, a pośrednio również finansowania rozwoju.

Powyższa ocena sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa powinna ukazać, co może być mocną stroną przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego przyszłościowego rozwoju, a co z kolei należy uznać za słabą stronę. Takie ujęcie oceny wnętrza przedsiębiorstwa jest podstawą do kojarzenia mocnych i słabych stron z potencjalnymi szansami i zagrożeniami mogącymi wystąpić w otoczeniu. Owo skojarzenie może posłużyć do określenia syntetycznej oceny zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju.

4. Syntetyczna ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju

Ostatecznym etapem oceny zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju jest ocena syntetyczna. Celem oceny syntetycznej jest ukazanie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w przyszłości na podstawie oceny obejmującej zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenie. Zatem podstawą sformułowania takiej oceny jest jednoczesne zestawienie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami, które mogą wystąpić w otoczeniu.

Zestawienie zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa powinno być dokonane w dwóch ujęciach. Pierwsze ujęcie powinno dotyczyć całościowego rozpatrzenia silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu. Natomiast w ramach drugiego ujęcia powinno się ponadto rozpatrzyć poszczególne elementy zarówno silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jak szans i zagrożeń otoczenia. Rozpatrzenie chociażby najważniejszych elementów zarówno otoczenia, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa oraz ich tendencji rozwojowych powinno pozwolić wnikliwie określić zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju.

Tabela 25

Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju w świetle relacji otoczenie-przedsiębiorstwo

Wnętrze przedsiębiorstwa		Otoczenie przedsiębiorstwa													
		szanse					zagrożenia								
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Silne strony	1														
	2														
	3														
	4														
	5														
	6														
Słabe strony	1														
	2														
	3														
	4														
	5														
	6														

Źródło: Opracowanie własne.

Pomocnym narzędziem w ocenie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju może być tabela 25, zawierająca jednocześnie zestawienie potencjalnych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa.

Konstrukcja tabeli 25 pozwala na całościowe ujęcie owych uwarunkowań, kiedy rozpatruje się globalnie potencjalne szanse i zagrożenia otoczenia oraz silne i słabe strony przedsiębiorstwa, wyrażone czterema kwadratami zaznaczonymi grubszą linią oraz na ich ujęcie analityczne, wyrażone poszczególnymi elementami otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, zaznaczone odpowiednio cyframi od 1 do 6 w ramach poszczególnych kwadratów. Rozpatrując ujęcie globalne należy stwierdzić, iż najlepszą zdolność do rozwoju ma to przedsiębiorstwo, które potrafi skojarzyć swoje mocne strony z szansami otoczenia, natomiast najgorsze warunki do rozwoju wystąpią wtedy, kiedy słabe strony przedsiębiorstwa zderzą się z zagrożeniami zewnętrznymi. Zdolność do rozwoju może być obciążona barierami zewnętrznymi lub wewnętrznymi, jeśli silne strony przedsiębiorstwa trafią na zagrożenia otoczenia lub kiedy szansom otoczenia będą odpowiadać słabe strony przedsiębiorstwa. W zależności więc od relacji mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń otoczenia kształtuje się zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa przemysłowego.

Wykorzystując drugie, analityczne ujęcie tabeli 25, można poczynić dalsze ustalenia w zakresie oceny zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju. W tym celu należy rozpatrzeć poszczególne elementy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz odpowiednie elementy szans i zagrożeń otoczenia. Na podstawie takiego ujęcia można ustalić wiele różnych sytuacji określających zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju. Jako przykład przytoczymy kilka z nich:

- 1) silna strona 1 sprzyja urzeczywistnieniu szansy 3,
- 2) silna strona 2 szczególnie sprzyja szansie 4,
- 3) słaba strona 3 poważnie zagraża szansie 1,
- 4) słaba strona 1 utrudnia wykorzystanie większości szans.

Wydaje się, iż owo kojarzenie poszczególnych elementów zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa nie jest czystą zabawą intelektualną, lecz może być pomocnym narzędziem w określaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju¹⁴.

¹⁴ Por. Z. Martyniak, *Metoda refleksji strategicznej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1990, nr 4-6, s. 6.

ZAKOŃCZENIE

Rozpoczęta w naszym kraju w latach osiemdziesiątych reforma gospodarcza, zmierzająca w kierunku gospodarki rynkowej, zmienia w zasadniczy sposób istotę przedsiębiorstw przemysłowych. W nakazowo-rozdzielczym systemie zarządzania gospodarką narodową przedsiębiorstwo było przede wszystkim jednostką techniczno-produkcyjną, realizującą odgórnie wyznaczone zadania. Natomiast w obecnym stadium przemian systemowych w naszym kraju jest już ono pełnoprawnym podmiotem gospodarczym, realizującym szeroki zasięg funkcji. Rozwój takiego przedsiębiorstwa staje się jego naturalną i ważną potrzebą. Ta zmiana istoty przedsiębiorstwa powoduje konieczność szybkiego poszerzenia zakresu nauki o przedsiębiorstwie przemysłowym o zjawisku rozwoju, natomiast zakresu analizy ekonomicznej przedsiębiorstw – o kwestie oceny rozwoju. Uzupełnieniu i uściśleniu tej wiedzy poświęcona była niniejsza rozprawa.

Realizując cel główny rozprawy oraz precyzując i rozwiązując szczegółowe problemy badawcze, w jej części teoretycznej uporządkowano i przedstawiono dotychczasowy dorobek naukowy poświęcony rozwojowi przedsiębiorstw przemysłowych oraz dokonano jego uściślenia i wzbogacenia. Na podstawie rozważań poświęconych ogólnym problemom rozwoju i problemom rozwoju gospodarczego zdefiniowano istotę rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Ustalono, iż rozwój przedsiębiorstw przemysłowych jest długotrwałym i ukierunkowanym procesem ilościowych i jakościowych zmian, które w sposób zasadniczy zmieniają strukturę wewnętrzną przedsiębiorstw i sposób ich działania.

Stwierdzono, iż rozwój przedsiębiorstw przemysłowych jest zjawiskiem złożonym i dlatego sformułowana definicja nie oddaje wszystkich jego właściwości. Z tego też względu uznano, iż lepiej jest mówić o zjawiskach rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, niż jego istotę sprowadzać do jednego zjawiska. Niezależnie więc od przytoczonej definicji w pracy podjęto próbę wyjaśnienia owych zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

Na podstawie rozważań dotyczących istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych stwierdzono, że rozwój ten ma swoją *differentia specifica*. Wyraża się ona m.in. w celowości i kierunkowości zmian zdeterminowanych przez konkretny podmiot gospodarczy – w tym wypadku przez przedsiębiorstwo przemysłowe. Stąd dużą rolę odgrywa czynnik ludzki, zwłaszcza w gospodarce rynkowej, w której decyzje rozwojowe przedsiębiorstwa przemysłowego są

wynikiem jego autonomicznych decyzji. Dlatego rozwój poszczególnych przedsiębiorstw przemysłowych jest zróżnicowany, stosownie do przyjętych dróg ich rozwoju wyrażonych w odpowiedniej strategii.

Rozpatrując relacje rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych i rozwoju gospodarczego uznano, iż rozwój przedsiębiorstw przemysłowych jest zjawiskiem pierwotnym względem rozwoju gospodarczego, a nie odwrotnie. Zatem nie można wyjaśniać zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych wyłącznie na podstawie symptomów właściwych rozwojowi gospodarczemu całego kraju. Trzeba zatem opisać i wyjaśnić wszechstronnie i dogłębnie zjawiska rozwoju charakterystyczne dla pojedynczych podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa przemysłowe.

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych nie jest wyłącznie zjawiskiem prostoliniowym o jednoznacznie pozytywnym zabarwieniu. Do zjawisk rozwoju przedsiębiorstw należą zatem takie stadia, jak postęp, regres i stagnacja. Wymienione stadia występują w rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Rozwój wyłącznie w stadium postępu byłby niemożliwy, dlatego niezbędne są stadia stagnacji i regresu. Należy stwierdzić, że stadia te są niezależne od poziomu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa, chociaż symptomy owych stadiów rozwoju są zróżnicowane przy poszczególnych poziomach rozwoju przedsiębiorstw.

W pracy dokonano również wyraźnego oddzielenia zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych od zjawisk wzrostu. Uznano, iż wzrost przedsiębiorstw przemysłowych jest zjawiskiem pierwotnym względem ich rozwoju. Wzrost tworzy warunki do tego, aby mógł wystąpić rozwój. Przejawy wzrostu mają przede wszystkim charakter ilościowy, w odróżnieniu od zjawisk rozwoju, na które składają się głównie zjawiska jakościowe. Stąd pomiar i ocena zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jest bardziej złożona niż zjawisk będących istotą ich wzrostu.

Złożoność zjawisk rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych sprawia, iż rozwój ten jest rezultatem oddziaływania wielu czynników zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstw, oraz czynników wewnętrznych. Każdy z nich wpływa w sposób stymulujący bądź w sposób destymulujący na rozwój przedsiębiorstwa. Skonstatowano, że pozytywny lub negatywny wpływ danego czynnika jest zawsze względny, jeśli abstrahuje się od sytuacji wewnętrznej konkretnego przedsiębiorstwa oraz jego miejsca w otoczeniu. Ten sam bowiem czynnik może się w jednym przedsiębiorstwie okazać motorem rozwoju, natomiast w innym przedsiębiorstwie – hamulcem rozwoju. Dlatego stwierdzono, iż do określenia roli poszczególnych czynników w rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych konieczne jest uwzględnienie aktualnych wyzwań otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa, fazy cyklu życiowego przedsiębiorstwa i poziomu jego rozwoju. Dopiero na podstawie takiego założenia można rozważać czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

W odniesieniu do jednego czynnika uczyniono wyjątek i potraktowano go oddzielnie. Tym czynnikiem są inwestycje. Wyjątek ten został podyktowany

dość powszechnym utożsamianiem rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych z inwestycjami. Rozpatrując rolę inwestycji jako jednego z czynników rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych stwierdzono, iż ulega ona zasadniczej zmianie w gospodarce rynkowej w porównaniu z rolą, jaką odgrywały inwestycje w nakazowo-rozdzielczym systemie zarządzania gospodarką narodową. Stwierdzono, iż bez inwestycji rozwój przedsiębiorstw przemysłowych jest niemożliwy, lecz same inwestycje też automatycznie nie czynią rozwoju. Rola inwestycji jest także różna w zależności od fazy cyklu życiowego przedsiębiorstwa.

Złożoność istoty rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych oraz wielkość i różnorodność czynników go kształtujących spowodowała konieczność przyjęcia określonych założeń niezbędnych do zbudowania modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych.

Istotnymi założeniami zawartymi w pracy są: kompleksowość oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, pierwotność porównań przestrzennych w stosunku do porównań w czasie, rosnące znaczenie oceny przyszłości przedsiębiorstw w porównaniu z oceną jego przeszłości w ramach porównań dokonywanych na osi czasu.

Kierując się w/w założeniami zbudowano w pracy wielowymiarowy model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych. Uwzględnia on bowiem wymiar przestrzeni i wymiar czasu. To pozwala ocenić zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego stworzone przez otoczenie, określić umiejętność wykorzystania przez przedsiębiorstwo owych uwarunkowań zewnętrznych, czyli ocenić poziom rozwoju przedsiębiorstwa oraz określić i ocenić zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju. Zaproponowany model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych wychodzi więc od oceny otoczenia, poprzez ocenę wnętrza przedsiębiorstwa i ponownie sytuuje przedsiębiorstwo w otoczeniu. Wymiar przestrzenny oceny rozwoju przedsiębiorstwa jest ściśle połączony z wymiarem czasu, poczynając od oceny przeszłości, poprzez ocenę bieżącej działalności oraz ocenę możliwości jej kontynuowania i rozwoju w przyszłości. Przedstawiona konstrukcja modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jest konstrukcją dynamiczną oraz przestrzenną, uwzględniającą elementy deskryptywne, wartościujące i prognostyczne.

Pierwszym elementem modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jest ocena zewnętrznych uwarunkowań rozwoju, stworzonych przez otoczenie. Aby dokonać oceny tych uwarunkowań, zdefiniowano pojęcie otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych. Otoczeniem nazwano wszystko to, co wpływa na przedsiębiorstwo oraz wszystko to, na co przedsiębiorstwo ma wpływ. Przytoczona definicja pozwala objąć szeroki zakres otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych.

Głównymi składnikami oceny otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych są: ocena otoczenia ogólnego, ocena otoczenia szczegółowego i ocena wpływu powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem na jego rozwój. Ocenę zewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych powinno się rozpoczy-

nać od oceny otoczenia ogólnego, czyli od oceny uwarunkowań politycznych, systemowych i społecznych. Z oceny tej wynikają szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa w bliższej i dalszej perspektywie.

Rozpoznanie otoczenia uzasadnia przejście do bardziej wnikliwej oceny otoczenia szczegółowego, obejmującej te warunki i te podmioty, które wywierają bezpośredni wpływ na działalność bieżącą i na rozwój przedsiębiorstw przemysłowych. W pracy ograniczono się jedynie do zaprezentowania oceny warunków otoczenia szczegółowego, natomiast pominięto ocenę relacji z konkretnymi podmiotami.

W ocenie warunków otoczenia szczegółowego skupiono się głównie na ocenie uwarunkowań rynkowych, uznając je za najbardziej istotne w gospodarce rynkowej. Zakres oceny owego otoczenia ograniczono do rozpoznania możliwości sprzedaży wyrobów gotowych i usług, działalności konkurentów, możliwości zasileń w czynniki produkcji oraz opłacalności funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego na wybranym rynku. Za zmienne wyznaczające możliwości sprzedaży wyrobów gotowych i usług przyjęto: potencjał rynku, stopień niedoboru występującego na rynku, dynamikę rynku, rodzaj branży, w której znajduje się przedsiębiorstwo, wielkość popytu i strukturę odbiorców.

Za istotny element otoczenia rynkowego uznano konkurencyjność rynku. Ocenę konkurencyjności rynku ograniczono do rozpoznania głównych konkurentów (ujęcie podmiotowe) do określenia dziedzin, przedmiotu i zakresu działalności potencjalnych konkurentów (ujęcie przedmiotowe) oraz do oszacowania skutków konkurencji w krótkim i dłuższym okresie dla przedsiębiorstwa.

Do ważniejszego z rynków zlokalizowanych na wejściu przedsiębiorstwa przemysłowego zaliczono rynek zaopatrzenia w surowce i materiały. Za istotniejsze kryteria oceny tego rynku uznano możliwość wyboru dostawcy, dostępność do materiałów, podstawy realizacji dostaw materiałowych i warunki płatności.

Wszelkie aspekty oceny otoczenia ogólnego, jak i otoczenia szczegółowego nie powinny się sprowadzać wyłącznie do ujęcia statycznego. Konieczne jest więc, na co zwracano uwagę w pracy, ustalenie tendencji rozwojowej w zakresie zewnętrznych uwarunkowań rozwoju.

Za istotną część oceny otoczenia uznano ocenę powiązań przedsiębiorstwa przemysłowego z otoczeniem. Punktem wyjścia tej oceny jest założenie, iż interakcje przedsiębiorstwa przemysłowego z otoczeniem powinny być pierwotne względem relacji i procesów zachodzących wewnątrz tego przedsiębiorstwa. Dlatego też uznano, że ocena powiązań przedsiębiorstwa przemysłowego z otoczeniem ma duże znaczenie w ocenie zewnętrznych uwarunkowań jego rozwoju. Zatem stosownie do rangi tej oceny zaproponowano odpowiednią metodykę oceny owych powiązań. Uwzględniono w niej takie elementy, jak: zakres powiązań, ich formę, przedmiot powiązań, intensywność powiązań oraz rezultaty przedsiębiorstwa przemysłowego wynikające z realizowanych powiązań.

Kolejnym elementem przedstawionego w pracy modelu oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jest ocena poziomu rozwoju. Za punkt wyjścia oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych przyjęto założenie, iż ocena ta wymaga jednoczesnego uwzględnienia rezultatów działalności przedsiębiorstwa przemysłowego świadczonych na rzecz zaspokojenia potrzeb otoczenia oraz uwzględnienia kształtowania się relacji wewnętrznych. Te dwa obszary działalności przedsiębiorstwa przemysłowego wyznaczają bowiem ostatecznie poziom jego rozwoju. Nie można więc wnioskować o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego wyłącznie na podstawie jego rezultatów cząstkowych, obejmujących tylko jeden obszar tej działalności.

W ramach oceny zaspokojenia potrzeb otoczenia jako ważnego symptomu oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego istotny jest sposób ujęcia owych rezultatów, ich rodzaj oraz charakter otoczenia, na które są one kierowane, a także relatywna wielkość zaspokojenia potrzeb otoczenia w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami przemysłowymi. Rozmiary zaspokojonych potrzeb otoczenia wyznaczają bowiem pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu, która jest ważnym wskaźnikiem rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego.

Ocenę poziomu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w świetle relacji wewnętrznych ograniczono do oceny potencjału przedsiębiorstwa, oceny rezultatów osiągniętych za pomocą posiadanego potencjału oraz oceny efektywności działalności przedsiębiorstwa. W każdym z tych obszarów oceny wnętrza przedsiębiorstwa ustalono zakres, kryteria i wskaźniki oceny. Na podstawie oceny wyników przedsiębiorstwa świadczonych na rzecz zaspokojenia potrzeb otoczenia oraz na podstawie relacji wewnętrznych kształtują się mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. W pracy pokazano sposób oceny mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa przemysłowego w świetle jego potrzeb rozwojowych.

Ostatnim elementem oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych jest ocena zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Jest to wprawdzie element końcowy zaproponowanego modelu, lecz bardzo istotny w ocenie rozwoju. Ma on bowiem oceniać szanse i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego w przyszłości.

Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju jest pojęciem nowym zarówno w analizie ekonomicznej przedsiębiorstw, jak i w ekonomice przedsiębiorstw przemysłowych. Stąd w pierwszej kolejności zdefiniowano jej istotę, która wyraża się w umiejętności pokonywania ograniczeń i barier w procesie dochodzenia do pożądanego stanu ekonomiki, wynikających z przyjętych celów rozwoju. Definicja ta wskazuje, iż zdolność przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju jest oceną możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości.

Zdolność przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju wyznaczają zarówno przyszłościowe relacje przedsiębiorstwa przemysłowego z otoczeniem, jak i przewidywane jego relacje wewnętrzne. Jednoczesne scalenie oceny tych dwóch aspektów oceny stanowi podstawę do wyznaczenia syntetycznej oceny zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju.

SPIS WYKORZYSTANEJ LITERATURY

1. Ackoff R. L., *O systemy podejść systemowych*, Prakseologia 1973, nr 2.
2. Adamska M., *Problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1990, nr 1-3.
3. Albinowski S., *Stopa zysku*, Trybuna Ludu 1985, nr 258.
4. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
5. Baka W., *Polska reforma gospodarcza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
6. Bakke E. W., *Pojęcie organizacji społecznej*, w pracy zbiorowej pod red. M. Haire, *Nowoczesna teoria organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
7. Balcerowicz L., *Ogólnogospodarcze skutki zwiększenia tempa odnowy produktów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
8. Balcerowicz L., *W poszukiwaniu paradygmatu gospodarki*, Przegląd Organizacji 1984, nr 3.
9. Baran P., *Ekonomia polityczna wzrostu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1958.
10. Bednarski L., *Analiza ekonomiczna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
11. Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
12. Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966.
13. Beksiak J., *Wzrost gospodarczy i niepodzielność inwestycji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
14. Beksiak J., *Zmiany w gospodarce*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
15. Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society*, New York 1973.
16. Bieniasz E., Górski Z., Kierczyński T., *Ekonomiczny mechanizm sterowania produkcją*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
17. Bieniok H., Rokita J., *Przedsiębiorczość i samodzielność jako warunek dynamicznego i efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, pod red. H. Bienioka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1988.
18. Blauberger I. W., Sadowski W. N., Judin E.G., *Koncepcje systemowe we współczesnej nauce*, w: *Problemy metodologii badań systemowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.
19. Błoch H., *Organizacja w otoczeniu. Sformułowanie problemu*, Problemy Organizacji 1985, nr 1-2.
20. Boroń J., Pięćcikowski Z., *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w latach 1987-1990*, Wydawnictwo Ośrodka Analizy Wartości w Gdańsku, 1986.
21. Bratnicki M., *Czynniki determinujące innowacyjność przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie 1989, nr 1-2.
22. Bratnicki M., Halama H., *Metodologiczna propozycja badania zmian strategicznych w przedsiębiorstwie*, w pracy zbiorowej pod red. J. Rokity i H. Bienioka, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1985.
23. Cackowski Z., *Jedność i wielość. Działanie i poznanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975.

24. Chomątowski S., *Warunki a czynniki rozwoju przemysłu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 230, 1986.
25. Clark C., *The Conditions of Economic Progress*, London 1940.
26. Cyrson E., *Przemiany w strukturze współczesnego przemysłu Stanów Zjednoczonych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.
27. Czermiński A., *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
28. Czuczajenko N. G., *Wnutrzawodkowej ekonomicznej analizy*, Izdatielstwo „Technika”, Kijew 1968.
29. Diell J., *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
30. Domański R., *Przestrzenna organizacja rozwoju regionalnego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
31. Drucker P. F., *Managements New Role*, Harvard Business Review 1969, nr 11/12.
32. Drucker P. F., *Potentials of Management Science*, Harvard Business Review, styczeń - luty 1959.
33. Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
34. Drucker P. F., *The Frontiers of Management*, New York 1986.
35. Dulski S., *System podmiotowy gospodarki. Centralizacja - decentralizacja*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
36. Dunst K. H., *Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung*, Walter de Gruyter, Berlin - New York 1979.
37. Duraj J., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1989.
38. Duraj J., *Mikroekonomiczna analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1989, nr 9.
39. Duraj J., Kucińska K., Piotrowski S., Sikorski A., *Kryteria i metody oceny efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw i ich weryfikacja praktyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1987.
40. Dziworska K., Roeding H., *Determinanty popytu inwestycyjnego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, w: *Czynniki wzrostu efektywności gospodarowania w przemyśle polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, 1988.
41. *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, pod red. T. Kierczyńskiego, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
42. Fabiańska K., *Planowanie rozwoju technicznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1987.
43. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1984.
44. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
45. Florence P. S., *Brytyjski i amerykański system przemysłowy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
46. Frąckowiak W., *Czynniki przestrzeni w teorii rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
47. Freze E., *Grundlagen der Organisation*, Gabler Lehrbuch, Wiesbaden 1984.
48. Gabara W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1969.
49. Gabrusewicz W., *Charakter integracji przedsiębiorstw przemysłowych, jej przesłanki i formy*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, nr 79, 1978.
50. Gabrusewicz W., *Czynniki rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w warunkach reformy gospodarczej*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, 150, 1987.
51. Gabrusewicz W., *Kryteria oceny działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, nr 96, 1982.

52. Gabrusewicz W., *Związki produkcyjne w przedsiębiorstwach kluczowego przemysłu meblarskiego województwa poznańskiego*, Poznańskie Roczniki Ekonomiczne, t. XXVIII, 1978.
53. Galbraith J. K., *Economic Development in Perspective*, Cambridge 1962.
54. Galbraith J. K., *Spoleczeństwo dobrobytu. Państwo przemysłowe*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1979.
55. Gawda W., Kostecki M. J., Płoszajski P., Rychard A., *Badanie relacji organizacja - otoczenie. Propozycje teoretyczne*, Problemy Organizacji 1977, nr 3.
56. Gawron H., *Mechanizm regulacji odnowy środków pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1983.
57. Gierszewska E., Romanowska M., Skarżyński G., *Uwarunkowania procesów rozwoju przedsiębiorstw*, Wektory Gospodarki 1987, nr 3.
58. Gliński B., *Skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa*, Życie Gospodarcze 1972, nr 42.
59. Gliński B., *System funkcjonowania gospodarki. Logika zmian*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
60. Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
61. Goldberg W., *Pozyskiwanie informacji dla decyzji strategicznych i innowacyjnych w wielkich korporacjach*, Problemy Organizacji 1988, nr 2.
62. Gościński J., *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
63. Gościński J. W., *Efektywna reforma gospodarcza. Uwarunkowania i mechanizmy ekonomiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
64. Gościński J., *Konkurencja socjalistyczna*, w: *Przedsiębiorstwo w systemie funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, cz. II, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
65. Gościński J. W., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.
66. Górski J., *Gospodarka 1981. Problemy załamania i rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1982.
67. Grabowski B., *Nadmierna skłonność do inwestycji w gospodarce centralnie planowanej*, Acta Universitatis Lodzianensis, nr 86, 1988.
68. Habr J., Veprek J., *Systemowa analiza i synteza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
69. Hall A. D., *Podstawy techniki systemów. Ogólne zasady projektowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968.
70. Hall R. H., *Organization, Structure and Progress*, New Jersey 1972.
71. Hamrol M., Kurtys E., *Analiza ekonomiczna pozycji przedsiębiorstwa przemysłowego w otoczeniu i jego zdolności rozwojowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 194, 1990.
72. Haus B., *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975.
73. Herman A., *Rozwój społeczno-gospodarczy w socjalizmie. Z teorii i metodologii ekonomii*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
74. Hołdowska E., *Czas w problematyce inwestycyjnej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974.
75. Humble J. W., *Zarządzanie przez określanie celów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975.
76. Jakóbk W., *Monopol na rynku polskim*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.
77. Janik K., *Metodologia planowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 209, 1985.
78. Kalecki M., *Zarys teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968.
79. Kaleta J., *Perspektywy wyjścia z kryzysu*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1986.

80. Karagiedow R. G., *Rozrachunek gospodarczy, efektywność i zysk. Zarys teorii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
81. Kapa K., Róžański J., *Możliwości i sposoby kojarzenia interesów ogólnogospodarczych z interesami przedsiębiorstwa*, w: *Strategia przedsiębiorstwa i jego pozycja w gospodarce narodowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1990.
82. Kemball-Cook R. B., *Luka organizacyjna. Między teorią a praktyką*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974.
83. Kielczewski S., *Programowanie rozwoju przemysłu w warunkach reformy gospodarczej*, w: *Zmiany w systemie ekonomiczno-finansowym gospodarki a ekonomika przemysłu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1986.
84. Kierczyński T., *Cele przedsiębiorstwa a cele gospodarki narodowej*, Wektory 1985, nr 8.
85. Kierczyński T., *Ekonomika przedsiębiorstwa jako nauka o stosunkach ekonomicznych pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem*, w: *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1988.
86. Kierczyński T., *Wiązka celów działalności przedsiębiorstwa*, Wektory 1985, nr 7.
87. *Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny*. wyd. 2, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Kraków 1991.
88. Klasik J., *Planowanie strategiczne. Refleksja metodologiczna*, w pracy zbiorowej pod. red. J. Rokity i H. Bienioka, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1985.
89. Kolarska L., *Wpływ otoczenia na strukturę organizacyjną*, Organizacja i Kierowanie 1977, nr 3-4.
90. Kornai J., *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, wyd. 2, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.
91. Kornai J., *Niedobór w gospodarce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
92. Kortan J., *Formy integracji przedsiębiorstw przemysłowych*, w pracy zbiorowej pod red. J. Kortana, *Funkcje i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
93. Kortan J., *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego w gospodarce socjalistycznej*, w pracy zbiorowej pod red. W. Kulpy, *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa w gospodarce planowanej centralnie i gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1986.
94. Kortan J., *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, Wektory Gospodarki 1987, nr 11.
95. Kossow W., *Pokazатели rosta i razwitiya ekonomiki*, Woprosy Ekonomiki 1975, nr 12.
96. KostECKI M. J., *Wielkość organizacji i jej efektywność*, w: *Strategiczne problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1982.
97. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1967.
98. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1973.
99. Koźmiński A. K., *Analiza systemowa organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
100. Koźmiński A. K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
101. Koźmiński A. K., Zawisła A. M., *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
102. Kramer F., Appelt H. G., *Innowacje w przemyśle*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1978.
103. Krawczewski A., *Współczesne teorie rozwoju i funkcjonowania systemów gospodarczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
104. Krzywiński A. H., *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównania i syntezy*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk - Łódź 1988.

105. Krzyżanowski L., *Cele organizacji. Wstępne konstatacje i hipotezy*, Organizacja i Kierowanie 1986, nr 3-4.
106. Kudliński R., *Strategia wielkich korporacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
107. Kurtys E., *Analiza dochodów ze sprzedaży, wyników finansowych i rentowności*, w pracy zbiorowej pod red. E. Kurtysa, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa - Poznań 1988.
108. Kurtys E., *Elementy teorii analizy ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych*, w pracy zbiorowej pod red. E. Kurtysa, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa - Poznań 1988.
109. Kwejt J., *Analiza ekonomiczna w zarządzaniu przemysłem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1966.
110. Kwejt J., *Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1968.
111. Labini P. S., *Oligopol a postęp techniczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963.
112. Lange O., *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1962.
113. Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963.
114. Lenin W., *Państwo a rewolucja*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
115. Lenin W., *Zeszyty filozoficzne*, w: *Dziela*, t. 38, Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
116. Leskiewicz Z., *Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim. Kierunki i tendencje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
117. Lewicka A., *Problematyka badań systemowych - próba charakterystyki*, *Prakseologia* 1973, nr 2.
118. Lipiński E., *Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych*, w: *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967.
119. Lippitt G. L., Schmidt W. H., *Crises in a Development Organization*, *Harvard Business Review* 1967, nr 6.
120. Lisikiewicz J., *Nowoczesne tendencje w rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego*, w: *Czynniki wzrostu efektywności gospodarowania w przemyśle polskim*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 1988.
121. Lisikiewicz J., Jurek-Stępień S., Sosnowska A., *Wyznaczniki rozwoju współczesnego przemysłu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
122. Ławrowski I., *K nowej koncepcji przedsiębiorstwa*, *Problemy Teorii i Praktyki Uprawnienia* 1988, nr 4.
123. Łysko S., *Z teorii gospodarki socjalistycznej. Problemy stosunków towarowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
124. Majchrzak J., *Czynniki przeobrażeń strukturalnych w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1987.
125. Majchrzak J., *Warunki przetrwania organizacji*, *Problemy Organizacji* 1985, nr 1-2.
126. *Mały słownik cybernetyczny*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
127. Marciniak S., Hryniewicz J., Piwko-Przybyła E., *Długofalowe cele przedsiębiorstwa i warunki ich realizacji. Studia i materiały*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Narodowej, Warszawa 1986.
128. Martyniak Z., *Metoda refleksji strategicznej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1990, nr 4-6.
129. Masłyk E., *Rozwój organizacyjny jako koncepcja doskonalenia organizacji*, *Problemy Organizacji* 1977, nr 3.
130. Masłyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
131. Masztalerz J., *Przedsiębiorstwo handlowe a otoczenie. Typy powiązań informacyjnych*, *Problemy Organizacji* 1971, nr 4.

132. Matysiak A., *Mechanizm tworzenia akumulacji w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1984.
133. *Metody oceny efektywności organizacji gospodarczych*, pod red. S. E. Kamienicera i J. Więckowskiego, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
134. Miklin A. M., *Problema rozwitija w sowriemiennoj marksistskoj filozofii*, Woprosy Filozofii 1980, nr 1.
135. Minc B., *Postęp ekonomiczny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1961.
136. Minc B., *Zarys systemu ekonomii politycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
137. Miracki W., *Koszty technicznego przygotowania produkcji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
138. Miszewski B., *Postęp ekonomiczny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
139. Miszewski B., *Postęp społeczny*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.
140. Możaryn H., *Metody określania pozycji przedsiębiorstwa w branży*, Ekonomika i Organizacja Pracy 1980, nr 10.
141. Mreła H., *Integracja organizacyjna przemysłu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978.
142. Mujżel J., *Efektywność rozwojowa przedsiębiorstw socjalistycznych. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego i Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Białymstoku, 1985.
143. Nasiłowski M., *Analiza czynników rozwoju gospodarczego PRL*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974.
144. Nasiłowski M., *Socjalistyczny system gospodarowania w Polsce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.
145. Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1987.
146. Obłój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
147. Obrębski T., *O istocie rozwoju społeczno-gospodarczego*, Ekonomista 1975, nr 6.
148. Osęka M., Wypijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
149. Ostaszewicz P., *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa 1971.
150. Ostaszewicz P., *Analiza ekonomiczna działalności przedsiębiorstwa*, w pracy zbiorowej pod red. T. Kierczyńskiego, *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
151. Ostrowski M., Sadowski Z., *Wyzwania rozwojowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978.
152. *O teoriach rozwoju współczesnego kapitalizmu*, praca zbiorowa pod red. M. Nasiłowskiego, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978.
153. Otta W. J., *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1986.
154. Pajestka J., *Kształtowanie procesu rozwoju. Racjonalność i manowce polityki*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
155. Pasiczny L., Więckowski J., *Ekonomika i organizacja działalności przemysłowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.
156. Paul H., *Managementkapazität als kritischer Faktor der Unternehmensführung*, Zeitschrift Führung + Organisation 1987, nr 5.
157. Perroux F., *Idea postępu wobec nauk ekonomicznych obecnego okresu*, w: *Ekonomia wobec potrzeb ludzkich*, Paryż 1961.

158. Pietraszewski J., *Chodzi nie tylko o przetrwanie*, Słowo Powszechne 1990, nr 259.
159. Piotrowski K., *Stosunki ekonomiczne w rozwiniętym społeczeństwie socjalistycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
160. *Regulowanie inwestycji w reformie gospodarczej*, praca zbiorowa pod red. A. Kierczyńskiego, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
161. Rokita J., *Istota, problemy, strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Organizacja i zarządzanie a rozwój przedsiębiorstwa. Materiały międzynarodowej konferencji naukowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1986.
162. Rokita J., *Model planowania rozwoju organizacji przemysłowej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego, nr 10, 1984.
163. Rutkowski J., Wrzosek W., *Marketingowa strategia sprzedaży*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
164. Sadownik H., *Doskonalenie zarządzania wielką organizacją gospodarczą*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
165. Sadowski Z., *Postęp społeczno-ekonomiczny i jego mierzenie*, w pracy zbiorowej pod red. J. Lewandowskiego i M. Sochy, *Ekonomia polityczna wobec problemów współczesności*, Książka i Wiedza, Warszawa 1984.
166. Schmidt L., *Zastosowanie w praktyce nowych metod oceny działalności przedsiębiorstwa*, w: *Nowe kryteria oceny działalności przedsiębiorstwa i pracy dyrektora*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, Poznań 1988.
167. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
168. Scott W. G., *Organization Theory. An Overview and an Appraisal*, w: Litterer J. A., *Organizations, Structure and Behavior*, New York 1963.
169. Secomski K., *Teoria regionalnego rozwoju i planowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
170. Sikorski Cz., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.
171. Sikorski Cz., *Równowaga organizacyjna a rozwój organizacji*, Problemy Organizacji nr 2, 1983.
172. Simon H. A., Newell A., *Heuristic Problem Solving. The Next Advance in Operation Research*, Operations Research 1958, nr 4.
173. Skowronek Cz., *Efektywność gospodarki materiałowej. Stan i metody oceny*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
174. Skowroński S., *Małe przedsiębiorstwo - sposób na efektywność*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
175. Sopoćko A., *Równowaga. Powiązania poziome. Struktura gospodarcza*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
176. Stankiewicz M. J., *Strategia samodzielnego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Problemy Organizacji 1988, nr 2.
177. Stankiewicz M. J., Sudoł S., *Warunki przejścia od strategii przetrwania do strategii rozwoju i ekspansji przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 1989, nr 1.
178. Starbück H. W., *Organizational Growth and Development*, Penguin Books, Middlesex 1971.
179. Sterniczuk H., *Pojęcie otoczenia organizacji gospodarczej*, *Problemy Organizacji* 1975, nr 4.
180. *Strategiczne problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Folia Oeconomica, nr 25, 1982.
181. Strzeszewski Cz., *Integralny rozwój gospodarczy*, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych, Warszawa 1976.
182. Strzeszewski Cz., *Problem czasu w ekonomice*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu w Lublinie, 1959.
183. Such J., *Szkice o dialektyce*, Książka i Wiedza, Warszawa 1986.
184. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Ekonomika, organizacja, zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.

185. Sudoł S., *Węzłowe problemy strategii jakościowego rozwoju wyrobów konsumpcyjnych trwałego użytku*, w: *Programowanie rozwoju wyrobów konsumpcyjnych trwałego użytku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, 1983.
186. Sudra T., *Główne cele przedsiębiorstw socjalistycznych w praktyce*, *Gospodarka Planowa* 1980, nr 11.
187. Sudra T., *Główny cel przedsiębiorstwa socjalistycznego w teorii*, *Gospodarka Planowa* 1980, nr 10.
188. *System funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, praca zbiorowa pod red. S. Lewandowskiego i W. Wilczyńskiego, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
189. Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963.
190. Szczepański J., *Spoleczne warunki i spoleczne skutki postępu technicznego*, w: *Odmiany czasu teraźniejszego*, Książka i Wiedza, Warszawa 1971.
191. Szeremiet A. D., *Analiz ekonomiki promyszlennych predpriyatij*, Izdatielstwo „*Ekonomika*”, Moskwa 1986.
192. Szeremiet A. D., *Teoreticzeskije woprosy analiza chozjajstwiennoj diejatelnosti*, Izdatielstwo „*Ekonomika*”, Moskwa 1976.
193. Szpaderski A., *O pojęciu przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, nr 107, 1983.
194. Sztukowski J., *Procedura budowy planu rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego*, w pracy zbiorowej pod red. J. Rokity i H. Bienioka, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1985.
195. Taylor F. W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Wydawnictwo W. Wilak, Poznań 1947.
196. Thompson J.D., *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill, New York 1967.
197. Timofiejuk I., *Mierniki wzrostu gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
198. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
199. Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984.
200. Trzeciak M., *Stosunki środowiskowe przedsiębiorstwa przemysłowego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.
201. Valaskakis K., Sindell P., *Industrial Strategy for the Information Economy*, New York-Montreal 1980.
202. Walczak M., *Strategia rozwoju produktów*, *Rachunkowość* 1988, nr 9.
203. Wandelt K., *Studia nad postępowaniem technicznym i organizacyjnym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1972.
204. Waśniewski T., *Aktualne problemy analizy ekonomicznej jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, *Prace Naukowe Politechniki Szczecińskiej*, seria „*Ekonomika*”, nr 20, 1976.
205. Waśniewski T., *Metody analizy finansowej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
206. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
207. Wawrzyniak B., *Przetrwanie czy rozwój*, *Zarządzanie* 1984, nr 8.
208. Wawrzyniak B., *Szkola zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
209. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
210. Welner Z., *Zehn Regeln für den Unternehmererfolg*, *Industrielle Organisation* 1986, nr 10.
211. Wersty B., *Analiza ekonomiczna w zarządzaniu strategicznym organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu i Wrocławskiego Oddziału TNOiK, nr 22, 1986.
212. Wersty B., *Analiza ekonomiczna w warunkach samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 277, 1984.

213. Wersty B., *Funkcja analityczna w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 240, 1983.
214. Wersty B., *Ocena i diagnostyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Problemy metodyczne i walory użytkarzne*, Wrocław 1990 (maszynopis powielony).
215. Więckowski J., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.
216. Więckowski J., *Analiza ekonomiczna*, hasło w: *Mala encyklopedia ekonomiczna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974.
217. Więckowski J., *Planowanie i diagnostyka ekonomiczna w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1983.
218. Wilczyński W., *Parametry rachunku ekonomicznego. Stymulacja i ocena przedsiębiorstw socjalistycznych*, w pracy zbiorowej pod red. W. Wilczyńskiego, *Ekonomia polityczna socjalizmu. Zagadnienia wybrane*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
219. Wilczyński W., *Rachunek ekonomiczny a mechanizm rynkowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1965.
220. Wilczyński W., *Teoria przedsiębiorstwa a rachunek mikroekonomiczny w gospodarce socjalistycznej*, *Ekonomista* 1977, nr 4.
221. Wilczyński W., *Warianty mechanizmu gospodarki socjalistycznej*, w pracy zbiorowej pod red. W. Wilczyńskiego, *Ekonomia polityczna socjalizmu. Zagadnienia wybrane*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
222. Winter E., *Wpływ finansów na rozwój przedsiębiorstw socjalistycznych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967.
223. Wiszniewski Z., *System funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1980.
224. *Wnutrizawodskoj analiz efektiwnosti proizwodstwa*, Izdatielstwo „Tiechnika”, Kijew 1976.
225. Wrzosek W., *Badanie i kształtowanie rynku*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
226. *Zarys metodyki planowania strategicznego*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym A. Klasika, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 1990.
227. Zawiślak A., *Kryteria sprawności korporacji*, *Gospodarka Planowa* 1970, nr 12.
228. Zawiślak A. M., *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978.
229. Zawiślak A. M., *Pułapy i pułapki zarządzania*, Wydawnictwo „Glob”, Szczecin 1984.
230. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
231. Ziółkowska W., *W drodze do sukcesu przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji* 1988, nr 12.
232. Żebrok J., *Próba określenia istoty rozwoju ekonomicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, 1983.

SPIS TABEL

1. Główne wartości współczesnego przedsiębiorstwa i zasady ich realizacji	14
2. Czynniki otoczenia systemowego i realnego wpływające na rozwój przedsiębiorstw przemysłowych	50
3. Struktura potencjału przedsiębiorstwa przemysłowego	60
4. Przekrój czasowo-przestrzenny dotychczasowego stanu analizy ekonomicznej w praktyce.	73
5. Elementy otoczenia ogólnego oddziałujące na rozwój przedsiębiorstwa	89
6. Merytoryczne i chronologiczne podejście do oceny stanu otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych	99
7. Podstawowe elementy otoczenia stałego, zmiennego i burzliwego oraz ich charakterystyka	104
8. Zmienne charakteryzujące rynkowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	113
9. Klasyfikacja materiałów według metody ABC	117
10. Kryteria oceny rynku zaopatrzeniowego i ich charakterystyka	118
11. Identyfikacja zewnętrznych szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego w ujęciu dynamicznym	120
12. Podmiotowo-przedmiotowy zakres oceny współpracy i uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia	132
13. Ocena kierunku zmian inicjowanych przez otoczenie	133
14. Ocena wielkości zmian inicjowanych przez otoczenie	134
15. Zakres oddziaływania zmian otoczenia na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa	135
16. Syntetyczna ocena rezultatów powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem	135
17. Modelowe podejście do oceny poziomu rozwoju przedsiębiorstwa	139
18. Macierz produkt-rynek	147
19. Macierz analizy portfelowej wyrobów gotowych	150
20. Podstawowe rodzaje potencjału przedsiębiorstwa i jego składniki	159
21. Procedura oceny rezultatów świadczących o poziomie rozwoju przedsiębiorstwa	162
22. Zestawienie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w obszarach majątku trwałego, inwestycji i ruchu wynalazczego	166
23. Ilościowe ujęcie mocnych stron przedsiębiorstwa	167
24. Ilościowe ujęcie słabych stron przedsiębiorstwa	168
25. Ocena zdolności przedsiębiorstwa przemysłowego do rozwoju w świetle relacji otoczenie - przedsiębiorstwo	180

SPIS RYSUNKÓW

1. Ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa	25
2. Stadia rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	28
3. Etapy życia przedsiębiorstwa przemysłowego	46
4. Wzajemne powiązania pomiędzy potencjałem a rozwojem przedsiębiorstwa	59
5. Fazy oceny rozwoju przedsiębiorstwa	82
6. Model oceny rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych	84
7. Relacje między rodzajami otoczenia przedsiębiorstwa	88
8. Struktura otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa	90
9. Otoczenie przedsiębiorstwa w ujęciu kompleksowym	93
10. Podstawowe zależności pomiędzy stałością i zmiennością otoczenia a stadiami rozwoju przedsiębiorstwa	107
11. Miejsce rynku wśród elementów otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych	109
12. Główni aktorzy konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa	115
13. Sprzężenie zwrotne pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a stosunkami z otoczeniem	122
14. Zakres i rodzaj powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem	123
15. Wzajemne oddziaływanie dwustronne przedsiębiorstwa i otoczenia	127
16. Stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem oparte na wzajemnej współpracy	129
17. Sfery działań przedsiębiorstwa ze względu na kreowanie dochodów ze sprzedaży i kosztów własnych sprzedaży.	148
18. Pozycja przedsiębiorstwa przemysłowego w otoczeniu w ujęciu dynamicznym	156
19. Czynniki kształtujące zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju	170
20. Globalne ujęcie zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju	171

okładka tylna recto czysta

18007

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

Zeszyty Naukowe – Seria II

Ostatnio ukazały się następujące prace:

- **B. Pilarczyk**, Rozwój nauki o handlu wewnętrznym w latach 1945-1985, ZN S. II nr 93, s. 179, cena 12000 zł
- **R. Zieliński**, Badania procesów asocjacji w wodnych roztworach bromków alkilotrimechloaminowych; ZN S. II nr 94, s. 174, cena 17500zł
- **T. Juja**, Programowanie problemowe w planowaniu makroekonomicznym, ZN S. II, nr 111, s. 175, cena 18000 zł
- **J. J. Tomidajewicz**, Inwestycje w produkcji dóbr konsumpcyjnych w przemyśle a kształtowanie podaźowych warunków równowagi rynkowej, ZN S. II, nr 112, s. 196, cena 24000 zł

W druku znajdują się:

- **M. Sęp**, Zatrudnienie młodocianych w przemyśle uspołecznionym Polski w latach 1970-1988, ZN S. II, nr 115
- **W. Frąckowiak**, Strategia przedsiębiorstwa w gospodarce nadmiaru i niedoboru, ZN S. II, nr 116
- **Cz. Glinkowski**, Rezerwy produkcyjne w przemyśle. Studium teoretyczno-poznawcze i metodyczne badań, ZN S. II, nr 119

Książki można nabywać w Punkcie Kolportażu (hol Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, al. Niepodległości 10, tel. 699-261 w. 13-84) oraz w punkcie „Artykuły Papiernicze i Skrypy” (ul. Dożynkowa 9 G, tel. 201-241 w. 280)

Prenumeratę prowadzą: ORPAN (Pałac Kultury i Nauki, 00-901 Warszawa, tel. 200-211 w. 25-16) i Wydawnictwo Uczelniane AE (60-967 Poznań, al. Niepodległości 10, tel. 699-261 w. 11-86).

ISSN 0860-3162