

Maria Sierpińska

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w warunkach transformacji rynkowej

Sytuacja polskich przedsiębiorstw, z racji unikalności okresu transformacji systemowej, przez którą przechodzi cała gospodarka, jest nietypowa i pod wieloma względami trudniejsza, w porównaniu z warunkami panującymi w ukształtowanej gospodarce rynkowej. Jednakże ta specyfika ogólnych warunków gospodarczych i społecznych stanowić może dla wielu z nich niepowtarzalną szansę. Wykorzystanie takiej szansy uwarunkowane jest skłonnością przedsiębiorstw do restrukturyzacji i elastycznego dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia.

Ogólnopolska konferencja naukowa na temat restrukturyzacji przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej z szerokim udziałem praktyków miała na celu przybliżenie uwarunkowań, kierunków i sposobów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Część referatów zamieszczonych w materiałach konferencyjnych dotyczyła problemów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Chodziło bowiem o poznanie obiektu poddawanego restrukturyzacji, nie tylko w aspekcie wewnętrznych jego uwarunkowań, ale i złożoności oraz zmienności jego otoczenia.

Z ogólnej problematyki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw szczególne miejsce w referatach i dyskusji znalazły takie zagadnienia jak:

- potrzeba budowy strategii działania przedsiębiorstw,
- złożoność otoczenia przedsiębiorstwa i kierunki jego zmian,
- sposoby poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw,
- etapowość rozwoju przedsiębiorstw.

Ze względu na ograniczone ramy artykułu w wymienionych obszarach wypukłone zostaną jedynie najistotniejsze zagadnienia.

Potrzeba budowy strategii działania przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwo podlega istotnym przemianom, wyrażającym się we wzroście jego złożoności jako systemu społecznego. Ta jego złożoność i wieloaspektowość jako podmiotu gospodarczego utrudnia jego zdefiniowanie¹⁾. Najogólniej jest ono postrzegane na rynku jako jednostka podejmująca działalność gospodarczą na własny rachunek i ryzyko.

Gospodarka rynkowa z jednej strony stwarza tej jednostce określone warunki działania, dzięki którym może ona wyrażać i realizować swoje autonomiczne cele, z drugiej strony jednak — stawia przed nią określone wymagania, którym jednostka ta — aby zapewnić sobie względnie trwałą egzystencję na rynku — musi sprostać.

Od czterech lat w polskich przedsiębiorstwach rozgrywa się batalia o oparcie stosunków ekonomicznych na zasadach rynkowych. Sprawą decydującą dla nich jest poszukiwanie i uczenie się nowych form zarządzania czy też wprowadzanie nowych idei do praktyki. Kładzie się w nich nacisk na tworzenie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, sprzyjających trwałej przewadze konkurencyjnej. Przedsiębiorstwom zmuszonym do ostrej konkurencji w zmiennym otoczeniu niezbędny jest drogowskaz ułatwiający im racjonalne funkcjonowanie. Drogowskazem takim staje się strategia. Formułuje ona najważniejsze, długookresowe cele przedsiębiorstwa, w tym jego misję oraz określa sposoby jego reagowania na możliwe istotne zmiany w otoczeniu, tak aby te zmiany nie zagrażały realizacji przyjętych długookresowych celów.

Jak wykazały badania o sukcesie największych amerykańskich przed-

siębiorstw decydowały takie czynniki, jak:²⁾

- przestrzeganie zasady, iż należy robić tylko to, co się potrafi,
- bliski kontakt z klientem, a szerzej mówiąc z otoczeniem, jego ciągła analiza i próba dostosowania się do zmian,
- duża autonomia decyzyjna sprzyjająca podejmowaniu ryzyka,
- przychylne traktowanie inicjatyw pracowników zmierzających do rozwiązywania różnych cząstkowych problemów, co sprzyja uczeniu się i poznawaniu warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo,
- prosta struktura organizacyjna umożliwiająca decentralizację zarządzania opartą na lojalności pracowników,
- system kontroli odwołujący się do lojalności i wspólnych wartości, dzięki czemu możliwa jest decentralizacja, z drugiej zaś strony ścisła bieżąca kontrola finansowych rezultatów działalności na wszystkich szczeblach zarządzania.

Z powyższych zaleceń można wysnuć wniosek, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest możliwie duża elastyczność i reaktywność rozumiana tu jako formułowanie odpowiedzi na wyzwania otoczenia.

Jednak do sukcesu nie wystarcza podejmowanie działań zapewniających dopasowanie do zmieniającego się otoczenia. Szukanie stanu równowagi między przedsiębiorstwem i otoczeniem rodzi skłonność do formułowania celów strategicznych i ambicji przedsiębiorstwa w ścisłym związku z posiadanymi zasobami. Sukces jest natomiast bardziej prawdopodobny, jeżeli przedsiębiorstwo koncentruje się na zwiększaniu rozmiarów i doskonaleniu jakości posiadanych zasobów i szuka możliwości wykorzystania ich w nowy sposób dla realizacji celów, które mogą się wydawać nieosiągalne. Przedsię-

biorstwo zmierza do kształtowania własnych niepowtarzalnych umiejętności, aby poprzez to wpłynąć na otoczenie i spowodować w nim określone zmiany. Ponadto tradycyjne podejście do problemów strategii, oparte na paradygmacie stabilnej równowagi, skłania przedsiębiorstwa do doskonalenia tego, co robią dobrze dotychczas, natomiast utrudnia podejmowanie działań niekonwencjonalnych, szukanie innych w stosunku do dotychczasowych alternatyw działania.

W przeciwieństwie do takiego rozumienia strategii, bardziej skuteczna w obecnej dekadzie jest filozofia działania dopuszczająca brak równowagi wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz między nim i otoczeniem. W świetle badań sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa, które z jednej strony uwzględniają wymóg równowagi, z drugiej zaś godzą się z koniecznością działań destrukcyjnych w stosunku do stanu równowagi. Rezultatem takiego podejścia jest powstanie napięć wewnętrznych, jak również w relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Napięcia te prowadzą do kwestionowania stanu obecnego oraz poszukiwania rozwiązań sytuacji konfliktowych. Wykorzystanie powyższych napięć i konfliktów w procesie zarządzania strategicznego prowadzi do formułowania ciągle nowych zadań, sprzyja określaniu nowych perspektyw dla przedsiębiorstwa.

Złożoność otoczenia przedsiębiorstw i kierunki jego zmian

Dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw konieczne jest utrzymanie równowagi w płaszczyźnie materialnej i społecznej oraz zewnętrznej i wewnętrznej. Powstaje więc potrzeba systematycznego monitorowania otoczenia firmy. Bierze się ona ponadto z rosnącego zakresu i stopnia złożoności otoczenia bezpośredniego oddziałującego na firmę.

Poznaniu złożonych warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa służą analizy strategiczne, a zwłaszcza te ich części, które dotyczą analizy otoczenia (analizy zewnętrznej). Mają one na celu ziden-

tyfikowanie głównych szans i zagrożeń, samookreślenie się i ustalenie swojego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena wizerunku i tożsamości firmy). Jednak dopiero pełna analiza strategiczna obejmująca analizę zewnętrzną oraz badanie stanu i stopnia wykorzystania potencjału może służyć stworzeniu podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych. Z kolei konfrontacja szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron pozwala na zdefiniowanie wariantów strategii rozwoju firmy, a w konsekwencji planów i programów strategicznych.

W literaturze przedmiotu prezentuje się wiele wskazówek metodycznych dotyczących sposobów przeprowadzania analizy strategicznej. Ich systematykę zawiera referat H. Bienioka oraz J. Biedy³⁾.

W analizie otoczenia identyfikują oni:

- makrootoczenie, a w nim tendencje gospodarcze w kraju, otoczenie polityczne i prawne, rozwój technologiczny, zmiany społeczno-kulturowe oraz wiążące przemiany w świecie,

- mikrootoczenie; szeroką jego interpretację zawiera referat J. M. Stankiewicza⁴⁾, wyróżnia on w szczególności:

- ▲ skłonność banków do współpracy,

- ▲ rzetelność dostawców w zakresie przestrzegania uzgodnionych warunków dostaw, dostępność elementów zaopatrzeniowych,

- ▲ popyt krajowy i zagraniczny na produkowane wyroby, rzetelność odbiorców w zakresie przestrzegania uzgodnionych warunków odbioru, ich skłonność do dotrzymywania tych warunków, dostępność do sieci dystrybucji itp.,

- ▲ sytuację na rynku pracy,

- ▲ dostępność do instytucji doradztwa prawnego, instytucji szkoleniowych, usług konsultingowych itp.,

- ▲ siła konkurencji wyrobów substytucyjnych, producentów krajowych, wyrobów importowanych, konkurencję między dostawcami, między dystrybutorami itp.

Szczegółowa specyfikacja elementów otoczenia ma służyć ułatwieniu ich pomiaru i uchwyceniu stopnia zmienności i jego wpływu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Dobra znajomość elementów otoczenia pozwala firmom elastycznie reagować na jego zmiany.

W swoim referacie A. Kaleta⁵⁾ podkreśla, że w polskich przedsiębiorstwach problem analizy otoczenia pozostaje wciąż niedoceniony. Firmy te nie prowadzą poważniejszych badań otoczenia rynkowego, a jeśli nawet dysponują wiedzą o swym sektorze, to jest ona przypadkowa, niesystematyczna, a przez to mało przydatna do budowy strategii. W wielu przemysłach przy niskim stopniu konkurencji kierowanie znacznego wysiłku na rozpoznanie mało groźnych konkurentów wydaje się menedżerom krajowych przedsiębiorstw mało uzasadnione.

Problem w tym, że dzisiaj intensywność konkurencji w polskim przemyśle gwałtownie rośnie. Jeśli do niedawna autentyczną walkę konkurencyjną można było spotkać wyłącznie w przemyśle konsumpcyjnych (odzieżowy, spożywczy, poligraficzny, chemii gospodarczej) to dziś obejmuje ona tak zmonopolizowane dziedziny, jak przemysł środków transportu czy węglowy. Zagrożenie dla tych dziedzin pochodzi głównie z importu. Przedsiębiorstwa polskie nie wydają się dzisiaj dostatecznie przygotowane na taką sytuację. Kadra zarządzająca koncentruje swoją uwagę głównie na eliminowaniu nadmiernych kosztów produkcji. Tylko nieliczne firmy budują uproszczone strategie marketingowe prowadzące się najczęściej do badania popytu na wytwarzane wyroby. Tego typu podejście nie pozwala na dostatecznie wczesne przygotowanie się na skutki, coraz częściej podejmowanych przez konkurentów działań inwestycyjnych. Niemożliwe staje się antycypowanie zmian wśród coraz szerszej otaczających producentów jednostek pośrednictwa w zakresie zaopatrzenia i zbytu. Firmy skazują się w ten sposób na coraz bardziej wyrafinowane działania konkurentów, wykraczające daleko poza najczęstsze dziś ograniczenie cen kosztem zysków.

W miarę rozwoju zmienność otoczenia przedsiębiorstw jest coraz większa. W najbliższym dziesięcioleciu w otoczeniu tym będą dominowały:⁶⁾

- rosnące tempo wprowadzania nowych produktów i ich wpływ na produkcję,
- łagodzenie barier narodowych i globalizacja konkurencji,
- wzrost znaczenia zarządzania koncentrującego się i zorientowanego na konsumenta,
- wzrost świadomości i roli ochrony środowiska w procesie zarządzania,
- nieustanna presja na osiągnięcie krótkookresowego zysku połączona z presją na długookresowy wzrost,
- wyzwanie dla tworzenia nowych miar efektywności oceny działalności operacyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstw.

Wymienione czynniki będą powodować, że wymagania w dziedzinie konkurencji przedsiębiorstw na rynkach będą o wiele bardziej złożone niż to było w przeszłości. Jednocześnie przedsiębiorstwa będą musiały sprostać coraz wyższym standardom jakościowym i produktywnościowym.

Stąd w niedalekiej perspektywie należy się liczyć z gwałtownym wzrostem zapotrzebowania na profesjonalną analizę konkurencji i otoczenia przedsiębiorstw przemysłowych. Wzrost zainteresowania analizą tych obszarów kreować będzie zapotrzebowanie na fachowe doradztwo w tej dziedzinie. Znajomość wyrafinowanych technik zdobywania specjalistycznych informacji, umiejętność ich przetwarzania, wyciągania wniosków przydatnych do budowy strategii rozwojowych to dziedziny wymagające solidnego przygotowania. Sygnały zapotrzebowania na określoną grupę fachowców, którzy pomogliby sprostać wyzwaniom konkurencji i coraz bardziej złożonego otoczenia przedsiębiorstw powinny być odpowiednio wcześniej odebrane przez środowisko naukowo-dydaktyczne.

Sposoby poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw

Warunkiem utrzymania się firmy na rynku jest sprostanie panującej na

nim konkurencji. Generalnie wyróżnia się dwa modele osiągania tej konkurencyjności. Pierwszy polega na obniżaniu kosztów i stałej restrukturyzacji. Drugi na innowacjach i stałym postępie technologicznym, w zakresie poprawy jakości, obsługi klienta itp. Model pierwszy jest grą o sumie zerowej; jedne przedsiębiorstwa wygrywają kosztem innych, tempo innowacji jest wolne. Natomiast zastosowanie drugiego modelu powoduje szybkie tempo innowacji, kreowanie nowych potrzeb, nowych produktów i usług, czyli rozwój gospodarczy.

Uczenie się zachowań rynkowych, spełnienie wymagań odbiorców skłania wiele przedsiębiorstw w Polsce do budowy systemów zapewnienia jakości. Systemy te służą nie tylko utrzymaniu dotychczasowych klientów i zdobywaniu nowych, ale również systematycznej poprawie dyscypliny produkcji w drodze prawidłowego sterowania procesami oraz poprzez poprawę organizacji i zarządzania, redukcji kosztów związanych z brakiem odpowiedniej jakości.

Wprowadzenie systemu zapewnienia jakości w praktyce napotyka na opory. Jednocześnie doświadczenia firm, które już wdrożyły taki system, a także wymagania klientów wskazują, że zarządzanie jakością z wykorzystaniem systemu jakości budowanego na podstawie norm ISO 9000 jest drogą właściwą, tworzącą szanse trwania na konkurencyjnym rynku.

Wiele czynników przemawia za koniecznością wprowadzenia systemu jakości także w polskich przedsiębiorstwach. Każde z nich musi jednak stworzyć własny niepowtarzalny system jakości, musi opracować jego dokumentację. Jednak wprowadzenie norm ISO 9000 jest dopiero pierwszym krokiem do kompleksowego systemu zapewnienia jakości budowanego na metodologii TQM. Oznacza ono zarządzanie firmą przez jakość. Celem takiego zarządzania jest osiągnięcie sukcesu poprzez zaspokojenie potrzeb i wymagań rynku. Stanowi ono nie tylko potrzebę, ale i konieczność dla wszystkich przedsiębiorstw, które chcą się utrzymać na rynku w wa-

runkach konkurencji międzynarodowej. Osiągane efekty w sferze organizacyjnej, ekonomicznej i technicznej sprawiły, że zarządzanie przez jakość staje się decydującym kierunkiem w walce z konkurencją, w celu zdobycia klienta. Obejmuje ono:⁷⁾

- problemy strategiczne; cele, kryteria osiągnięcia sukcesu, warunki i możliwości wprowadzenia globalnego zarządzania,
- zadania taktyczne; plany jakości, systemy, środki i zakres działania oraz planowanie i zarządzanie przedsięwzięciami,
- poziom operacyjny, szkolenie, promocję, motywację, ocenę i kierowanie poszczególnymi odcinkami.

TQM stanowi strategię, która winna wywoływać zmiany w całym przedsiębiorstwie, w celu stworzenia warunków do osiągnięcia sukcesu, który może być uzyskany wówczas, gdy cel jest jasno określony, wytyczona strategia oraz kryteria pomiaru uzyskiwanych efektów. Zrozumienie istoty zarządzania jakością totalną, jej rozwijanie i wdrażanie stanowi ważną przesłankę sukcesu rynkowego w warunkach trwającej w świecie rewolucji jakościowej. Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach wynika, że widzą one bezwzględność konieczności podjęcia prac nad wdrażaniem strategii TQM.

Dla osiągnięcia sukcesu w zakresie totalnego zarządzania przez jakość niezbędne jest między innymi pełne i szczegółowe rozeznanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa zakresu ponoszonych kosztów. Dopiero wyczerpująca ich analiza pozwala podejmować skuteczne działania w obszarze poprawy efektywności gospodarowania i podnoszenia jakości produkcji.

W miarę rozwoju gospodarczego i komplikowania się otoczenia przedsiębiorstw, konkurencja przez jakość staje się niewystarczająca. Zdaniem specjalistów w latach 90. przedsiębiorstwa mogą konkurować wyróżniającymi je umiejętnościami bądź zdolnościami. Wyróżniająca umiejętność (kompetencja) jest cechą wybijającą się w stosunku do analogicznych charakterystyk występujących u najważniejszych kon-

kurentów. Wymaga ona działań i wykorzystania środków koncentrujących się na jej uzyskaniu, a następnie na jej utrzymaniu. Może ona przyjmować różnorodne formy odnoszące się do: celów firmy (najniższy koszt, najwyższa jakość) zasobów (ludzie, materiały, technologia) lub odnoszące się bezpośrednio do wartości konsumenta.

Ekonomiści twierdzą, że współczesne formy konkurencji bardziej przypominają „grę ruchów przeciwników”, ale nie na szachownicy, lecz w interakcyjnej, bardzo dynamicznej grze wideo. Dlatego konkurowanie poprzez zdolności wymaga respektowania przez przedsiębiorstwo czterech zasad:⁸⁾

- zbudowane bloki zadań i działań składające się na strategię przedsiębiorstwa nie odnoszą się do produktów lub rynków, lecz całych procesów gospodarczych,

- sukces zależy od tego, w jakim stopniu następuje transformacja kluczowych procesów na strategiczne zdolności, które mają zapewnić stale najwyższą wartość dla konsumenta,

- strategiczne inwestycje w infrastrukturę łączą i zmieniają zachowanie, funkcje tradycyjnych strategicznych jednostek gospodarczych,

- ze względu na fakt, iż konkurowanie poprzez zdolności obejmuje przekraczanie standardowych funkcji przedsiębiorstwa (np. produkcyjnej, marketingowej) za wprowadzenie tych strategii odpowiedzialne jest naczelne kierownictwo.

Według twórców konkurowania poprzez zdolności, tylko firmy zdolne do konkurowania w następujących pięciu wymiarach konkurencji osiągają sukcesy:

- szybkości, tj. zdolności do szybkiego reagowania na popyt konsumentów lub rynku i przekształcania nowych idei i technologii na produkty,

- zgodności, tj. zdolność do wytwarzania produktów bez zarzutu spełniających oczekiwania konsumentów,

- odpowiedzialności, tj. zdolności obiektywnej oceny konkurencji i antycypowania oraz reagowania na pojawiające się potrzeby i życzenia konsumentów,

- adaptacyjności, czyli zdolności do jednoczesnego przystosowania się do odmiennego otoczenia gospodarczego,

- innowacyjności, tj. zdolności do generowania nowych idei i łączenia istniejących elementów w kierunku stworzenia nowych źródeł wartości.

Etapowość rozwoju przedsiębiorstw szansą dla firm polskich

Celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój. Przebiega on według określonych prawidłowości. Znajomość tych prawidłowości warunkuje efektywne planowanie rozwoju oraz poprawne konstruowanie polityki gospodarczej.

Rozwój przedsiębiorstw cechuje się określoną efektywnością. Biorąc pod uwagę takie kryteria, jak charakter otoczenia (rynkowego, gospodarczego, politycznego i społecznego), orientację i mentalność zarządu firmy, strategię rozwoju oraz strukturę systemu zarządzania, ekonomiści wyróżnili cztery etapy rozwoju systemu zarządzania przedsiębiorstwem:

- masowej produkcji (lata 1900-1930), charakteryzujący się produkcyjną orientacją systemu zarządzania firmą, strategią ekspansji ilościowej oraz funkcjonalną strukturą systemu zarządzania,

- masowego marketingu (lata 1930-1950), odznaczający się marketingową orientacją zarządzania przedsiębiorstwem, strategią ekspansji geograficznej oraz integracji wertykalnej, marketingową strukturą zarządzania,

- globalny (po roku 1950), charakteryzujący się przenikaniem orientacji produkcyjnej oraz marketingowej, etap o orientacji globalnej zarządu, strategiach dywersyfikacji oraz globalnych i dywizjonalnych strukturach zarządzania,

- etap przedsiębiorczy (od połowy lat 70.). Etap ten charakteryzuje się silniejszą konkurencją, szybszym postępem technicznym, dywersyfikacją potrzeb klienta, zwiększonymi inwestycjami zagranicznymi. System zarządzania firmą w tym etapie określany jest jako tzw. zarządzanie przedsiębiorcze. Oznacza ono po-

szukiwanie, kreowanie i wykorzystanie nowych okazji do zaspokajania ludzkich potrzeb i pragnień.

Obserwacje A. Chandlera zaprezentowane w referacie Z. Pierścionka⁹⁾ pokazują, że powstawanie nowych firm przedsiębiorczych, przyczyniło się w większym stopniu do rozwoju gospodarczego niż firm z dziedzin wysoko zaawansowanej technologii (komputery, informatyka, roboty, biotechnologia, nowe materiały). Firmy przedsiębiorcze tworzyły nowe rynki i nowego klienta. Są one zmuszane do szukania i identyfikowania możliwości na rynku, nie zaś do przekonywania do zakupu własnych produktów. Stąd istotne są działania lokalne, blisko klienta. W grupie firm przedsiębiorczych najszybciej rozwijających się są przedstawiciele różnych sektorów. Najlepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa strefy środków konsumpcji oraz usługowe. To, co łączy przedsiębiorstwa najszybciej rozwijające się, to nie wysoka technika czy sektor, ale przedsiębiorczość kreowana przez zarządzanie przedsiębiorcze firmą. Według Drockera firmy amerykańskie etap rozwoju przedsiębiorczego osiągnęły w II połowie lat 70., firmy japońskie w latach 80., a przedsiębiorstwa europejskie osiągną ten etap w latach dziewięćdziesiątych.

Zastosowanie w warunkach Polski mechanizmów wyzwalających przedsiębiorczość, umożliwiających przekształcanie dotychczasowych firm bądź powstanie nowych firm przedsiębiorczych na bazie istniejącego majątku może stać się szansą rozwoju gospodarczego kraju. Poszukiwanie, kreowanie i wykorzystywanie nowych okazji do zaspokajania ludzkich potrzeb i pragnień ma większe możliwości urzeczywistnienia w przedsiębiorstwach prywatnych o wyraźnie sprecyzowanym celu sprowadzającym się do pomnażania kapitałów właścicieli niż w firmach państwowych. Stąd prywatyzacja i restrukturyzacja przedsiębiorstw stają się jednym z istotnych czynników przejścia do etapu zarządzania przedsiębiorczego. Powinien on jednak być poprzedzony pewnym okresem zarządzania marketingowego, w którym przedsiębiorstwa

nauczą się zachowań rynkowych, dotąd im obcych.

Model Chandlera rozwoju przedsiębiorstwa, związany z historycznymi etapami rozwoju gospodarczego, został, z określonymi zmianami, transformowany na model rozwoju nowo powstałego przedsiębiorstwa. Według tego modelu nowo powstałe, z reguły małe przedsiębiorstwo, w początkowym okresie swego istnienia, działa w jednym biznesie oraz na rynku krajowym. Młoda rozwijająca się firma stara się wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną i potencjał ekonomiczny. Ekspansja takiej firmy może przebiegać w kierunku poziomym (strategia rozwoju rynku), pionowym (strategia integracji pionowej) lub w kierunku różnicowania, czyli dywersyfikacji. W aspekcie rynkowym ekspansja może obejmować rynek krajowy lub światowy.

Sekwencja kierunków rozwoju dla typowego przedsiębiorstwa jest następująca:

- specjalizacja i rynek krajowy,
- integracja pionowa i globalizacja,
- dywersyfikacja.

Poglądy ekonomistów co do kolejności następstwa czasowego poszczególnych etapów rozwoju nie są zbieżne. Według niektórych dywersyfikacja poprzedza globalizację. Dywersyfikacja produkcji występuje, jeżeli przedsiębiorstwo posiada nadmiar środków, których nie może inwestować w swojej dziedzinie. Dla firm usługowych działających na rynku lokalnym dywersyfikacja staje się naturalną ścieżką rozwoju i prowadzi do kompleksowej obsługi klienta. Rozwój małych i średnich firm poprzez dywersyfikację, nie zaś przez globalizację stwarza szanse utrzymania się na rynku dla wielu z nich. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w poszczególnych sektorach i branżach naszej gospodarki znajdują się na różnych etapach rozwoju. Ich restrukturyzacja zwłaszcza organizacyjna, w wyniku której różne rodzaje działalności pomocniczej mogą stać się samodzielnymi centrami generowania zysków oznacza rozwój przez dywersyfikację. Tymczasem wiele przedsiębiorstw w Polsce w trosce o czystość branżową, czy też w wyniku niepełnego rachun-

ku ekonomicznego wyłącza te procesy w samodzielne podmioty, często również bez uzasadnienia technologicznego. Wydaje się, że należałoby tworzyć spółki dla takich procesów i usług, z których przedsiębiorstwo może skorzystać na rynku w sposób konkurencyjny, co przyczyni się do racjonalizacji kosztów jego działalności.

Jednak dla wielu ekonomistów globalizacja stanowi podstawową drogę rozwoju firmy. Daje ona bowiem ogromne możliwości wzrostu, nieosiągalne przy działaniu w ramach rynku krajowego. Obok tradycyjnej metody ekspansji międzynarodowej, jaką jest eksport, dynamicznie rozwijają się nowe jej formy, tj. licencjonowanie, franchising, joint ventures oraz filie i oddziały zagraniczne. Wykorzystanie w warunkach gospodarki polskiej takich form, jak franchising czy licencjonowanie mogłoby przyczynić się do aktywizacji eksportu wyrobów nowoczesnych, odpowiadających parametrami techniczno-eksploatacyjnymi wymogom rynku światowego, których producenci nie posiadają rozwiniętych kanałów dystrybucji w krajach zachodnich, bądź nie posiadają dostatecznych środków na promocję tych wyrobów.

Zaprezentowane w referatach problemy funkcjonowania przedsiębiorstw nie dostarczają optymistycznych spostrzeżeń. Wprawdzie wiele przedsiębiorstw, zarówno prywatnych, jak i państwowych, wykazuje stosunkowo dużą skłonność adaptacji do nowych wymagań i oczekiwań, ale niewiele z nich ma wytyczoną ścieżkę działania i widzi perspektywę dla swojej firmy. Potrzeba posiadania strategii jest wprawdzie deklarowana przez większość zarządów przedsiębiorstw, ale głębsza ocena tych zagadnień wskazuje na bardzo ograniczoną znajomość, przez polskich menedżerów, procedur i technik zarządzania strategicznego. Brak biznes planów i strategicznych wizji funkcjonowania przedsiębiorstw przesądza o biernym charakterze dostosowań tych firm, które starają się jedynie odpowiadać na wyzwania stawiane przez otoczenie, same natomiast agresywnie na to otoczenie nie wpływają. Nasuwa to

potrzebę głębszych procesów dostosowawczych i restrukturyzacyjnych w gospodarce polskiej. W warunkach coraz szerszej otwierającego się dla konkurencji zagranicznej rynku polskiego, procesy te muszą być coraz bardziej dynamiczne i efektywne.

Maria Sierpińska

PRZYPISY

- ¹⁾ R. Borowiecki i inni, *Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarujący w systemie rynkowym*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 21
- ²⁾ B. Godziszewski, *Uwarunkowania dynamiki organizacji gospodarczych*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 63
- ³⁾ H. Bieniok, J. Bieda, *Analiza strategiczna procesów zarządzania w przedsiębiorstwie poddanym restrukturyzacji rynkowej*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, s. 78
- ⁴⁾ M. J. Stankiewicz, *Metodyczne aspekty badania zachowań przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 71
- ⁵⁾ A. Kaleta, *Analiza konkurencji w strategiach rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*
- ⁶⁾ S. Kasiewicz, *Wyzwania rozwojowe a miary konkurencyjności operacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 48
- ⁷⁾ E. Skrzypek, *System zapewnienia jakości szansą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 110
- ⁸⁾ S. Kasiewicz, *Wyzwania rozwojowe a miary konkurencyjności operacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 50
- ⁹⁾ Z. Pierścioneł, *Kierunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, str. 37

Autorka — dr hab. w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorczości Akademii Ekonomicznej w Krakowie.