

MARIAN STRUŻYCKI, HALINA SZULCE

ORIENTACJA PRORYNKOWA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI

I. CHARAKTERYSTYKA OGÓLNYCH ZALEŻNOŚCI

Doświadczenie wskazuje, że nie można osiągnąć wysokiego poziomu rozwoju gospodarki i związanego z nim, stosownego poziomu konsumpcji, bez powszechnego ukształtowania orientacji prorynkowej obejmującej procesy wytwarzania dóbr dla potrzeb rynku wewnętrznego i zagranicznego. Wynika to z istoty związków między produkcją i rynkiem, sprawdzalności celów produkcji przez naturalne weryfikatory rynku aż do oceny praktycznej użyteczności wyrobu w gospodarstwach domowych¹.

Przy takim założeniu orientacja prorynkowa jawi się jako główny wyznacznik metod zarządzania przedsiębiorstwem, a także podstawa kształtowania procesów regulacyjnych w gospodarce. Z istoty orientacji prorynkowej wynikają określone skutki, zarówno dla rozwoju struktur asortymentowych rynku, jak i tempa osiągania równowagi i jej długo-okresowego utrzymania. Szczególne znaczenie odgrywa w tym procesie zdolność produkcji do uwzględniania wymagań konkretnych odbiorców, utrzymania na stosownym poziomie technicznym wyrobów, uwzględniania elementarnych wymagań w zakresie procedur marketingowych we wszystkich fazach rozpoznania, przygotowania i działania na konkretnych rynkach.

Spójność orientacji prorynkowej jest dopóty niedyskusyjna, dopóki nie pojawiają się przeciwieństwa i sprzeczności między rynkiem wewnętrznym i eksportem. Przeciwieństwa mogą rodzić się — z wymuszonego sytuacją gospodarczą — eksportu, który odbywa się kosztem rynku wewnętrznego, ze sposobów wykorzystania uzyskanych z eksportu środ-

¹ Planowanie typu nakazowo-rozdzielczego pozostawiło wiele deformacji w zakresie racjonalnego gospodarowania środkami produkcji i maksymalizowania efektu rynkowego. „Rynek urzędniczy” eliminował rynkowe mechanizmy równoważące i obiektywizujące system miernikowo-motywacyjny jako podstawę racjonalnego gospodarowania w skali przedsiębiorstwa i w skali gospodarki.

ków z pominięciem rynku wewnętrznego i konsumpcji, występowania na rynku nadmiaru pieniądza nie znajdującego pokrycia w towarze itp. Pojawia się więc w tych przypadkach konkurencja celów i sposobów wykorzystania efektów eksportu z punktu widzenia potrzeb rynku wewnętrznego. Sytuacja taka ma zwłaszcza miejsce w odniesieniu do dóbr konsumpcyjnych pozostających w niedoborze na rynku, a mimo to intensywnie eksportowanych dla niezbędnego zasilenia surowcowego i technologicznego.

W zrównoważonej gospodarce rynek wewnętrzny i reprezentowane na nim potrzeby konsumpcyjne i produkcyjne korzystają z efektu eksportowego nie tylko w postaci zwiększonej skali importu, ale także z efektów dopływu nowej myśli technicznej, możliwości wchodzenia w związki kapitałowe, licznych więzi marketingowych przynoszących innowacje • w technikach wytwarzania i obrotu towarowego.

W warunkach braku równowagi rynkowej powstaje problem swojej ochrony rynku wewnętrznego przed „rabunkowym eksportem”, naruszającym równowagę rynku, osłabiającym jego wartość motywacyjną, więzi informacyjne między partnerami, a także inne, elementarne wartości samoregulacyjne dotyczące alokacji bilansowania, weryfikacji efektywnościowej, weryfikacji użyteczności produktu, kreowania nowej podaży i popytu itp.² Należy to traktować jako stan przejściowy, w którym można np. wyznaczać przedsiębiorstwom „kontyngenty” dostaw na rynek wewnętrzny przy ostrych sankcjach ekonomicznych w przypadku ich naruszenia. Doświadczenie potwierdza, że osiągnięcie równowagi na rynku wewnętrznym w konkretnym produkcie zmienia sytuację i czyni bezzasadnymi ograniczenia administracyjne. W omawianych warunkach występuje także deformacja w postaci orientacji cenowo-płacowej, jako forma nadużycia autonomii gospodarczej przedsiębiorstw w warunkach braku konkurencji i nierównowagi rynku.

W szerszym aspekcie orientacja rynkowa umacnia podstawy racjonalności gospodarowania na szczeblu mikro i makro, stwarza podstawy racjonalnego wyboru, kojarzy interesy indywidualne i grupowe, regionalne i ogólnospołeczne, pobudza skłonność do innowacji³. Oznacza to, że wykorzystanie mechanizmu rynkowego w procesach samoregulacyjnych wywołuje liczne implikacje w instrumentarium zarządzania całą gospodarką i każdym przedsiębiorstwem. Istota procesu sprowadza się do ukształtowania dostatecznej „przestrzeni samoregulacyjnej”, aby przedsiębiorstwo

² Ciekawym przykładem ochrony rynku wewnętrznego przed nadmiernym eksportem są doświadczenia węgierskie. Krajowy Urząd Cen i Materiałów ustala tzw. kontyngenty dostaw na rynek wewnętrzny i poprzez system zamówień rządowych ściśle kontroluje te dostawy. Naruszenie ustaleń jest dla przedsiębiorstw dolegliwe ekonomicznie i dlatego w praktyce rzadko się zdarza.

³ Patrz szerzej: M. Nasiłowski, *Socjalistyczny system gospodarowania w Polsce*, Warszawa 1987, s. 244 i n.

mogło działać samodzielnie i efektywnie oraz aby chciało i umiało uwzględniać potrzeby pojawiające się na rynku. Rynek, a ściślej mówiąc rozpoznanie i uwzględnianie efektywnego popytu staje się wówczas główną przesłanką dla decyzji związanych z wytwarzaniem dóbr oraz sposobami ich dystrybucji. Cele rynkowe ujmowane w kategoriach popytu oraz w kontekście postępu technicznego, w wyniku którego powstają nowe potrzeby i nowe możliwości ich zaspokajania, decydują o dynamice rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji ekonomicznej.

Orientacja rynkowa, jako widziany w szczególny sposób cel produkcji, odgrywa także ważną rolę w warunkach braku równowagi rynku i występowania tzw. rynku producenta. Pozwala ona bardziej celowo wytwarzać, ograniczać marnotrawstwo i umacniać związek przedsiębiorstwa z rynkiem poprzez jego poznanie i ścisłe powiązanie z produktem. Pytania, ile produkować, dla kogo produkować, kiedy i jak dostarczać na rynek, nie mogą opierać się na intuicji kierownictwa przedsiębiorstwa ani w warunkach równowagi rynku, ani w warunkach jej braku. Muszą one być realistyczne powiązane z systemem rozpoznania rynku i uwzględniane w konkretnych decyzjach.

Umocnienie orientacji rynkowej w warunkach reformowanej gospodarki przedsiębiorstw tworzy nową sytuację w zakresie zarządzania. Przyczynia się do umocnienia autonomii gospodarowania w przedsiębiorstwie, umocnienia rachunku ekonomicznego, stwarza możliwość integracji rynku dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych, konkretyzuje funkcje rynkowe przedsiębiorstwa i urealnia je związkami ilościowymi i jakościowymi, wywołuje i kształtuje zjawiska konkurencji, wymaga dostosowań organizacyjnych przedsiębiorstwa, wymaga zmiany kwalifikacji i postaw kadry kierowniczej.

Wymienione zagadnienia stanowią zarys konstrukcji niniejszego opracowania.

II. AUTONOMIZACJA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM A ORIENTACJA RYNKOWA ⁴

Umocnienie samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw oraz programowe wykorzystanie mechanizmu rynkowego w procesach samoregulacyjnych to dwie podstawowe grupy czynników wywierających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest to zrozumiałe dla każdego, kto

⁴ Praktyczna realizacja zasad samodzielności, samofinansowania i samorządności przedsiębiorstw pozwala na daleko idącą „autonomię” celów i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Istota procesu sprowadza się do wyboru celów i orientacji, która pozwala je w sposób spójny realizować. Orientacja rynkowa jest najbardziej „kompleksowym odniesieniem” dla wyboru celów szczegółowych produkcji i obrotu, rozłożenia ich w czasie itp.

samodzielność przedsiębiorstwa łączy z potrzebą weryfikacji produktu przez rynek, kto przedsiębiorczość i inne przejawy kształtowania ekonomiki przedsiębiorstwa widzi w konkretnej więzi z potrzebami ujawnianymi w formie popytu na konkretnych rynkach branżowych, regionalnych i to zarówno w kraju, jak i za granicą.

Orientacja rynkowa nie jest procesem warstwowym, ujawniającym się zarówno w etapach przygotowawczych, jak i w końcowej postaci wyrobu. Jest ona nastawieniem globalnym, które przenika cały proces wytwarzania towarów, dystrybucji i promocji, a także cen i badania rynku. W każdej fazie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa jest miejsce i potrzeba na uwzględnienie orientacji rynkowej w celu osiągnięcia maksymalnej zbieżności działań pośrednich z rezultatem końcowym.

Ponadto orientacja rynkowa nie jest tylko procesem wewnętrznym oddzielnych przedsiębiorstw; jest ona kryterium organizacji więzi poziomych między przedsiębiorstwami produkcyjnymi i handlowymi, które organizują procesy wytwarzania i wymiany towarowej a gospodarstwami domowymi i odbiorcami zagranicznymi jako finalnymi ogniwami procesów rynkowych. Z więzi tych wynikają naturalne procesy integracji gospodarczej, wspólnota interesów oraz harmonia różnorodnych działań składających się na produkt i rynek.

Dla zarządzania przedsiębiorstwami oznacza to nową sytuację, w której cele i metody działalności gospodarczej nie są określane zewnątrz, nie mają charakteru polecenia władzy zwierzchniej. Są one ustalone w oparciu o własną ocenę efektywnego popytu oraz ocenę możliwości wynikających z różnych czynników wpływających na procesy gospodarcze.

Decyzje gospodarcze mają w tej sytuacji znaczenie automatyczne i kształtują bezpośrednio lub pośrednio dochody przedsiębiorstwa⁵. Im więcej w tych decyzjach uporządkowanych informacji rynkowych, ułożonych stosunków z partnerami, im więcej wiedzy i umiejętności z zachowaniem rynkowych nabywców krajowych i zagranicznych — aż do procesów aktywizacji włącznie — tym bardziej sprawny i efektywny jest przebieg procesów gospodarczych.

Także kształtowanie finansów przedsiębiorstwa wymaga rozwiniętych więzi z orientacją rynkową. Nie można sobie wyobrazić rozwoju produkcji, rozwoju handlu bez rozwinięcia podstaw finansowych przedsiębiorstwa, a więc wchodzenia w związki kapitałowe z innymi przedsiębiorstwami, emisji papierów wartościowych, łączenia środków finansowych przez przedsiębiorstwa dla realizacji konkretnych przedsięwzięć itp.

⁵ Podkreślano we wstępie, że autonomia gospodarowania przedsiębiorstw zorientowana na wzrost cen i płac jest wynikiem deformacji zawodowych i społecznych w przedsiębiorstwach i oznacza krótkofalowe, prymitywne pojmowanie celów przedsiębiorstw.

Wszystkie te działania powinny być podporządkowane konkretnym celom kreującym nowe produkty i usługi oczekiwane i akceptowane przez rynek.

Należy zauważyć, że w otoczeniu instytucjonalnym przedsiębiorstwa zaszły i będą zachodzić istotne zmiany. Zasadniczym przekształceniom uległo centrum gospodarcze, które umacnia swój funkcjonalny charakter. Praktycznie oznacza to odejście od formuły nakazywania na rzecz tworzenia warunków dla osiągania określonych celów rynkowych. Umocnienie funkcjonalne centrum jest podstawą do prowadzenia spójnej polityki rozwoju produkcji oraz spójnej polityki rynkowej. Jest to aktualnie zaledwie zaznaczony kierunek przemian, który — w miarę równoważenia gospodarki — będzie nabierał znaczenia.

Drugim istotnym kierunkiem zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa jest nowa rola gospodarki lokalnej i związana z nią orientacja na wykorzystanie różnorodnych możliwości w tym zakresie. Orientacja na zaspokajanie potrzeb lokalnych pozwala na osiągnięcie wysokich efektów w zakresie racjonalnego wykorzystania surowców, siły roboczej, a także racjonalnej gospodarki ruchem towarów, zapasami itp. Bezpośredniość więzi między produkcją i rynkiem — jak wskazują przykłady krajów wysoko rozwiniętych — przynoszą przynajmniej istotne usprawnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz korzystne efekty zarówno dla rynku wewnętrznego, jak i dla rozwoju handlu zagranicznego.

III. RACHUNEK EKONOMICZNY A ORIENTACJA RYNKOWA PRZEDSIĘBIORSTW

Sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga oparcia jego funkcjonowania na różnych formach i zakresach rachunku ekonomicznego. Orientacja rynkowa wprowadza do tego rachunku liczne odniesienia, uwarunkowania, procedury wyboru w celu dostosowania się do konkretnych sytuacji rynkowych, w jakich działa przedsiębiorstwo. Praktycznie oznacza to, że zarówno bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i budowanie jego pozycji na przyszłość wymaga „zarządzania kalkulacyjnego” o różnym zasięgu czasu i różnorodności stosowanych metod.

Im rynek bardziej zrównoważony, otwarty dla podmiotów o różnej skali produkcji i typach własności, tym większe zapotrzebowanie na jednostkowy rachunek ekonomiczny pozwalający ocenić decyzje gospodarcze. Mogą one odnosić się do uruchomienia produkcji konkretnych wyrobów, dotyczyć konkretnych operacji lub procesów, a nawet czynności i cech produktu. Nie można racjonalizować kosztów przedsiębiorstwa, nie można uczynić z nich kryterium wyboru operacji i zachowań rynkowych, bez analizy jednostkowej kosztów. Bez wnikania w szczegółowe struktury rzeczowe, a także miejsce powstawania nie da się wyjaśnić

istoty zjawisk globalnych, mających swój wyraz w rachunku łącznym przedsiębiorstwa. Jeszcze kilka lat temu dążenie takie byłoby nierealne ze względu na jego ogromną pracochłonność. Przy zastosowaniu techniki komputerowej i odpowiednim przygotowaniu bazy danych jest to rozwiązanie realne i, co istotne, dające silne oparcie dla realizacji przez przedsiębiorstwo długofalowej polityki rynkowej w obszarze rynku wewnętrznego i zagranicznego.

Przedłużeniem takiego podejścia jest założenie, że orientacja rynkowa przynosi nie tylko bieżące zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, ale że jest to podstawa dla realizacji długofalowej strategii rynkowej przedsiębiorstwa.

Wypracowanie silnej pozycji przedsiębiorstwa na szeroko rozumianym rynku wymaga skoordynowanych przedsięwzięć w zakresie produktu, dystrybucji, ceny, promocji, a także badań rynkowych. Kalkulacyjne podejście do tych przedsięwzięć pozwala podejmować decyzje opłacalne, a równolegle trafne z punktu widzenia reakcji rynku. Masowy charakter procesów rynkowych, ich ciągłość po stronie produkcji, obrotu i konsumpcji powodują, że skala kosztów i efektów rynkowych osiąganych przez przedsiębiorstwa niezwykle waży na efektywności całej gospodarki.

Koszty wytwarzania, koszty powstające w wyniku fizycznego ruchu towarów, koszty przystosowania handlowego (przerobu), koszty przechowywania zapasów, koszty procesów ekspedycyjnych, wreszcie koszty sprzedaży finalnej oraz koszty obsługi posprzedażowej to bardzo uproszczony obraz pól obserwacji kosztów w przedsiębiorstwie, które chce wiedzieć, jak dostosować się do rynku i jak wykorzystać jego właściwości do kształtowania swojej ekonomiki.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywa rachunek zapasów oraz udział funduszy własnych w obrocie. Obserwowany w niektórych przedsiębiorstwach spadek tych funduszy powoduje nie tylko silne uzależnienie od banku, ale także wzrost kosztów rzeczowych związanych z przechowywaniem zapasów. W strategii przedsiębiorstwa, a także w bieżącym zarządzaniu liczy się wprawdzie ogólna kondycja przedsiębiorstwa, ale rachunek zapasów zawsze jest sygnałem, z którego można wnioskować o bieżących i przyszłych dochodach, a także o potrzebie podejmowania bieżących decyzji przyspieszających tempo obrotu towarowego.

Prowadzenie przez przedsiębiorstwa aktywnej polityki i gospodarki zapasami i traktowanie jej jako elementu orientacji rynkowej wymaga ukształtowania nawyku kalkulacyjnego podejścia do konkretnych wyrobów, dostaw i dostawców, umiejętności oceny roli i kosztów ogniw pośredniczących, a także finalnych procesów sprzedaży. Jest to podstawa do podejmowania rozsądnego ryzyka, bez którego przedsiębiorstwo nie osiągnie dostatecznej dynamiki i silnej pozycji w całym układzie rynkowym. Odbudowa równowagi rynkowej stworzy nowe warunki dla

umocnienia reguł rachunku ekonomicznego w przedsiębiorstwie i wykorzystania go we wszystkich fazach produkcji i obrotu dla realnego kształtowania orientacji rynkowej.

IV. INTEGRACJA RYNKU DÓBR KONSUMPCYJNYCH I PRODUKCYJNYCH ORAZ JEJ SKUTKI DLA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Spójność polityki rynkowej, narzędzi ekonomicznych i regulacji prawnej oraz spójność gospodarowania podmiotów rynkowych to triada decydująca o sprawności funkcjonalnej rynku. Stan organizacyjny rynku — ukształtowany w okresie czterdziestolecia PRL — jest produktem pochodnym organizacji i zarządzania całą gospodarką. Zmiana funkcji rynku, a zwłaszcza uznanie jego funkcji samoregulacyjnych w gospodarce, wymaga nowego spojrzenia na rynek dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych.

Rygorystyczne podziały organizacyjne, sztywne reguły obrotu, występowanie różnych systemów ekonomiczno-finansowych — wszystko to wpływa na dezintegrację realnych procesów rynkowych i znacznie utrudnia funkcjonowanie przedsiębiorstw znajdujących się w obszarze zainteresowań Ministerstwa Rynku Wewnętrznego. Cała sfera regulacyjna tych przedsiębiorstw, a także sfera realna jest więc podzielona na makro- i mikrosegmenty ze wszystkimi skutkami dla wykorzystania efektywnościowych i weryfikacyjnych cech rynku.

W analizach oceniających sytuację organizacyjną rynku stan podziału rynku na segmenty konsumpcyjny i produkcyjny oceniany jest negatywnie. Zwraca się zwłaszcza uwagę na⁶:

- 1) znaczne utrudnienia w swobodzie przepływu towarów między ogniwami dystrybucji;
- 2) stwarzanie przeszkód w nabywaniu towarów przez organizacje handlowe i konsumentów w najbardziej dogodnym czasie;
- 3) rosnące zmniejszenie efektywności w wykorzystaniu bazy materialnej handlu, a zwłaszcza bazy magazynowej;
- 4) zwiększenie niebezpieczeństwa pozornego deficytu niektórych towarów ze względu na występujące podziały organizacyjne i, co za tym idzie, fizyczne „wydzielenie” konkretnych towarów w konkretnych magazynach.

Dla procesów zarządzania przedsiębiorstwem działającym na rynku i dla rynku wymienione ograniczenia oznaczają zakłócenie logiki wy-

⁶ W nawiązaniu do materiałów i dyskusji przeprowadzonej na posiedzeniu Zespołu IV i VII Komisji ds. Reformy Gospodarczej nt. „Integracja rynku konsumpcyjnego i środkami produkcji”.

boru dostawców i towarów w wariantcie najbardziej opłacalnym. Praktycznym skutkiem tej sytuacji jest — niekiedy znaczny — wzrost kosztów zaopatrzenia materiałowego, kosztów pośrednictwa hurtowego i sprzedaży finalnej.

Słusznie zakłada się, że każdy potencjalny nabywca — bez względu na jego formalnoprawny charakter — może zakupić potrzebny towar w każdej placówce handlowej, która takim towarem dysponuje. Tylko zawarcie umowy sprzedaży na zasadzie zgodnego ustalenia ceny i warunków dostawy powinno określać podstawy finalizowania transakcji. Może ona dotyczyć towaru, usługi, dostaw kooperacyjnych i być zawarta z każdym oferentem, niezależnie od reprezentowanej przez niego formy własności, wielkości, sposobu organizacji, podległości resortowej itp.

Skoncentrowanie w jednym resorcie rynku zarówno dóbr konsumpcyjnych, jak i zaopatrzeniowych stwarza okazję do likwidacji barier formalnych i oparcia procesów dystrybucyjnych na kryteriach efektywnościowych.

W wyniku tych zmian zaopatrzenia sieci detalicznej i zakładów wytwórczych, zakup może następować zarówno z hurtu artykułami konsumpcyjnymi, jak i środkami produkcji, może mieć charakter hurtowy, jak i półhurtowy, może być prowadzony dla jednostek gospodarki społecznej i nieuspołecznionej, odbiorców zbiorowych, jak i indywidualnych. Przyjęcie tej zasady ma istotne znaczenie dla poprawy zaopatrzenia wszystkich odbiorców.

System zaopatrzenia oparty o zintegrowany rynek dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych pozwala osiągnąć następujące efekty:

- 1) zmniejszenie kosztów transportu z racji wyboru dostawców najbliższych położonych miejsc dostawy;
- 2) poprawę równowagi rynkowej poprzez lepsze wykorzystanie przez cały hurt zapasów towarów i surowców;
- 3) stworzenie podstaw do konkurencji między różnymi jednostkami obrotu towarowego;
- 4) lepsze wykorzystanie bazy magazynowej i transportowej w ramach istniejących powiązań lokalnych, uwzględniających bliskość położenia dostawców i odbiorców.

Osiągnięcie tych efektów wymaga przełamania barier izolacjonizmu organizacyjnego w obrocie artykułami konsumpcyjnymi i środkami produkcji oraz między organizacjami państwowymi i spółdzielczymi. Ważnym elementem pokonywania tych barier jest stosowna regulacja prawna obrotu towarowego, a także ujednolicenie systemu ekonomiczno-finansowego w zakresie marż, ulg we wpłatach amortyzacji do budżetu, wpłat na fundusz rozwoju rynku, zasad tworzenia funduszu na obniżki cen i ryzyko handlowe, wpłat na fundusz rozwoju nauki i techniki, stawki podatku dochodowego, zasad kredytowania, a także zasad wynagradzania. Dla zarządzania przedsiębiorstwami wytwórczymi oraz obro-

tu towarowego są to nowe warunki, które w sposób bardziej konsekwentny pozwolą praktycznie stosować orientację rynkową w obszarze rynku wewnętrznego i zagranicznego.

V. FUNKCJE RYNKOWE PRZEDSIĘBIORSTW JAKO „OBSZAR” ZARZĄDZANIA I ORIENTACJI RYNKOWEJ

Obiektywny charakter rynku, jako kategorii dynamizującej procesy gospodarcze, powinien się utrzymywać w naszej gospodarce i wywoływać powszechnie pozytywne reakcje zarówno w skali mikro, jak i makro. Treścią tych reakcji jest orientacja na skuteczne realizowanie funkcji rynku, mających swoje odbicie w skali działań przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich funkcje: alokacyjną, bilansową, informacyjną, efektywnościową, weryfikacyjną, motywacyjną, kreującą.

Uwzględnianie tych funkcji w przedsiębiorstwach wytwórczych i handlowych jest wyrazem uwzględniania orientacji rynkowej wiążącej cele przedsiębiorstwa z rynkiem, występującym na nim efektywnym popytem, rozumianym w sposób konkretny, tzn. odzwierciedlającym określone segmenty potrzeb ujawniane na konkretnych rynkach, a ściślej mówiąc — w konkretnym miejscu, czasie i formie.

Funkcja alokacyjna rynku wynika z potrzeby uwzględniania orientacji popytowej we wszystkich fazach polityki gospodarczej i jej konkretyzacji przez przedsiębiorstwa wytwórcze i handlowe. Struktura wytwarzania i jej kształtowanie przez politykę inwestycyjną przedsiębiorstw, zmiany produkcji w czasie, a także konwencja pośrednictwa handlowego i gospodarki zapasami są konkretnymi przejawami funkcji alokacyjnej. Brak spójnej polityki alokacyjnej zorientowanej na rynek powoduje nie tylko osłabienie polityki równoważenia gospodarki, ale również wywołuje ujemne skutki wynikające z przystosowania się podmiotów gospodarczych do owej nierównowagi⁷.

Funkcja bilansowa rynku, realizowana, w przedsiębiorstwie, wynika z potrzeby aktywnego kształtowania podaży i popytu według zasady równowagi rynku, z uwzględnieniem informacyjnej funkcji cen i innych parametrów, jakie przedsiębiorstwo wykorzystuje w swojej działalności. Instrumentacja bilansowa rynku opiera się na gruntownym rozpoznaniu rynku, szczegółowym rozpoznaniu struktur popytu, elastycznym kształtowaniu struktury asortymentowej i cen w procesach wytwarza-

⁷ Nakazowo-rozdzielcza koncepcja alokacji środków produkcji prowadziła do wyborów prawdopodobnych, ale jak praktyka wskazuje, obarczonych wielką skalą błędów. Alokacja rynkowa, przy względnym zrównoważeniu gospodarki i prawdziwych parametrach, uwzględnia sytuację rynkową, popyt odbiorców, czyli postępuje według reguł orientacji rynkowej.

nia i obrotu. Bilansowanie jest procesem ciągłym, uwzględniającym narzędzia kształtowania podaży i popytu (ceny, płace), a także konkretne cechy profilu społeczno-ekonomicznego regionu, w którym przedsiębiorstwo dokonuje bilansowania. Zorientowane rynkowo bilansowanie jest ważną funkcją przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych. Zrównoważony rynek, odbudowa rezerw i zapasów, umocnienie finansowe przedsiębiorstw tworzą nowe warunki dla umocnienia funkcji bilansowej przedsiębiorstw rynkowych.

Funkcja informacyjna realizowana przez przedsiębiorstwo jest wyrazem jego otwarcia na kontakty zewnętrzne oraz świadomego kształtowania swojej pozycji i działań w konkretnym układzie rynku wewnętrznego i zagranicznego. W warunkach równowagi rynkowej strumień informacji przepływający między rynkiem i przedsiębiorstwami, między przemysłem i handlem, są podstawą racjonalnego kształtowania stosunków handel—przemysł oraz handel—gospodarstwo domowe. Struktura informacji powinna odpowiadać na podstawowe pytania dotyczące preferencji konsumentów, realności czynników produkcji, kosztów produkcji i obrotu itp.

Funkcja efektywnościowa rynku wynika — w skali przedsiębiorstwa — z faktu, że rynek jest obszarem, na którym odbywa się nie kończący się proces oceny efektywności wytwarzania dóbr i usług. Rachunek efektywności w przedsiębiorstwie ma swój wyraz jednostkowy i globalny i odzwierciedla nakłady na wytwarzanie, poziom cen, rzadkość dóbr, proporcje podaży i popytu, konkurencyjność itp. Należy dążyć do takiego układu logistycznego, w którym logika równowagi, logika konkurencji, logika procesów funkcjonalnych przedsiębiorstwa stanowią zharmonizowaną całość.

Funkcja weryfikacyjna rynku i przedsiębiorstwa rynkowego praktycznie objaśnia zasadność wcześniej podejmowanych decyzji rynkowych. Dotyczą one cech użytkowych wyrobów, ich konkurencyjności, ale dotyczą także konkretnych operacji produkcyjnych i handlowych, konkretnych towarów i usług, jak i decyzji strategicznych dotyczących kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Rynek weryfikuje zarówno myślenie kierownicze, jego marketingowe nastawienie, jak i harmonię operacji mających swoją logikę rzeczową, logikę czasu, technik realizacji itp.

Funkcja motywacyjna rynku — realizowana przez przedsiębiorstwa działające na rynku i dla rynku — wynika z faktu, że konsumenci-nabywcy „weryfikują” na nim swoją pracę za pośrednictwem wymiany towarowo-pieniężnej. W tym sprzężeniu zwrotnym bodźce motywacji do pracy w wyrazie pieniężnym spotykają się z towarowymi warunkami ich zaspokojenia. W szerszym znaczeniu funkcja motywacyjna rynku jest częścią układu motywacyjnego, w którym: wykonywany zawód, miejsce pracy, kwalifikacje, przedsiębiorczość, płaca, wybór celów,

możliwość ich realizacji natychmiast i w przyszłości, zadowolenie z realizacji celów, a także skłonność do intensyfikacji wysiłku łączą się w całość, która decyduje o preferencjach nabywców i zaspokajaniu ich na rynku⁸.

Funkcja kreująca rynku i związania z nią działalność przedsiębiorstw łączy się ze zdolnością do wywoływania nowych pragnień, potrzeb i przeradzania ich w efektywny popyt, zgodnie z celami przedsiębiorstwa i konsumentów. Realizacja tej funkcji łączy się z promocją nowości, wywoływaniem zmian strukturalnych, kształtowaniem substytutów, formowaniem podaży komplementarnej i innymi działaniami wpływającymi na popyt i podaż.

Realizacja wymienionych funkcji wpływa na umocnienie procesów samoregulacyjnych w skali przedsiębiorstwa i ich przeniesienie na obszar całej gospodarki. Jest też wyrazem globalnej orientacji na rynek i jego oczekiwania, mającym swoją konkretyzację w efektywnym popycie.

VI. KONKURENCYJNE ZACHOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU I JEGO WPŁYW NA UMOCNIE NIE ORIENTACJI RYNKOWEJ

Naturalną konsekwencją orientacji rynkowej przedsiębiorstw i wykorzystania mechanizmu rynkowego dla procesów samoregulacyjnych jest akceptacja konkurencji jako starania o korzyści dla przedsiębiorstwa, wedle reguł maksymalnego wykorzystania możliwości rynkowych. Konkurencja występuje wszędzie tam, gdzie występuje gospodarka towarowo-pieniężna oraz rozwinięta struktura podmiotowo-asortymentowa rynku, będąca rezultatem jej otwartości i równowagi.

Umocnienie samodzielności przedsiębiorstwa i wyposażenie go w narzędzia jej realizacji stwarzają nowe warunki dla konkurencyjnego zachowania na rynku, jeżeli warunki zewnętrzne stwarzają takie możliwości.

Konkurencyjność jako postawa kierownicza i nastawienie na działanie ma różny wyraz i może dotyczyć różnych składników zachowań produkcyjnych i handlowych. Wspólną cechą tych zachowań jest nastawienie na osiągnięcie najwyższych dochodów — krótkim lub długim okresie, zarówno w wyniku zmian ilościowych, jak i jakościowych weryfikowanych na rynku. Doświadczenie wykazuje, że konkurencja jako zjawisko gospodarcze zawiera w sobie czynniki dynamizujące ekonomikę przedsiębiorstwa poprzez postęp techniczno-technologiczny, a także

⁸ W globalnej orientacji rynkowej funkcja motywacyjna może być traktowana jako wynikowa, tzn. że jeżeli pozostałe funkcje i zrównoważony rynek są faktem, to funkcja motywacyjna jest „automatycznie” spełniana. W praktyce takie podejście ocenia się jako statyczne i nie przynoszące dostatecznej skali korzyści ani przedsiębiorstwom, ani konsumentom.

ekonomiczno-organizacyjny. Jest więc czynnikiem rozwoju zarówno dla tych przedsiębiorstw, które z racji powiększania swych dochodów uzyskują pozycję lepszą, bardziej rozwojową od innych, jak i tych przedsiębiorstw, które z racji gorszej pozycji na rynku muszą ponieść wysiłek kierowniczy, dokonać postępu, aby zmienić swoją pozycję i zbliżyć się lub wyprzedzić „dobrych”. Naturalną konsekwencją tej sytuacji jest zjawisko „ruchliwości konkurencyjnej przedsiębiorstw”, w wyniku której raz osiągnięta korzystna pozycja na rynku nie musi oznaczać jej trwałości, może się zmieniać w zależności od zmian w otoczeniu podmiotowym, a także zmian w warunkach rynkowych. W tym sensie konkurencja jest grą gospodarczą o wyniku zerowym. Dla jednych jest to gra o rozwój i wysoką pozycję na rynku, dla drugih zaś zaledwie o przetrwanie.

Zarządzać przedsiębiorstwem w warunkach zrównoważonego, konkurencyjnego rynku oznacza nową jakość w zakresie uwzględniania orientacji rynkowej. Dotyczy ona ilości produkcji w określonych strukturach asortymentowych i czasie, określonej jej jakości i przygotowania rynkowego, a także koncepcji cen, zachowań promocyjnych, w tym reklamy, określonego prestiżu i pozycji w branży w regionie itp. Konkurencyjność w tej sytuacji oznacza sprzęgnięcie dążeń ekonomicznych z ambicjami kierowniczymi, dążeniami i postawami przedsiębiorczości jednostek i całej firmy.

Procesy gospodarcze w warunkach konkurencji rynkowej poddawane są naturalnej weryfikacji w zakresie rygorów ekonomiczności i sprawności organizacyjnej oddzielnych operacji i całych procesów gospodarczych.

Wpływ konkurencji na zmiany w zarządzaniu może mieć charakter zewnętrzny — między przedsiębiorstwami oraz wewnętrzny — między komórkami, zbiorowymi stanowiskami pracy i jednostkami.

Konkurencja między przedsiębiorstwami może mieć:

- charakter ekonomiczny (osiągać jak najwięcej),
- charakter prestiżowy (mieć jak najlepszą opinię i swój własny styl),
- dotyczyć skutku bieżącego (umieć wykorzystać koniunkturę i umieć ją przekształcić w dochód),
- dotyczyć skutku odłożonego w czasie („zainwestować” w przyszłość),
- być przejawem taktyki zachowania przedsiębiorstwa na rynku (wykorzystać zmienność warunków i zachowań konkurentów),
- być przejawem długofalowej strategii (osiągać cele częściowe i budować podstawy dla trwałego bytu przedsiębiorstwa),
- dotyczyć całego profilu produkcji, całego przedsiębiorstwa lub konkretnego produktu (czegoś, co przyciąga i decyduje o dynamice),
- dotyczyć firmy jako całości lub „czegoś”, co ją określa i symbolizuje w kontaktach z partnerami rynkowymi.

Często o zewnętrznej zdolności przedsiębiorstwa do zachowań konkurencyjnych decyduje jego zdolność do konkurencji wewnętrznej, wpływającej na intensywność wykorzystania czynników wytwórczych, przedsiębiorczości — jako przejawu dynamiczności przedsiębiorstwa, zdolności do ryzyka, a także innowacyjności w sposobach organizacji produkcji i obrotu, sposobach organizacji podstaw finansowych przedsiębiorstwa, specjalizacji funkcjonalnej itp.

Rezultatem obu grup działań konkurencyjnych jest umacnianie orientacji przedsiębiorstwa na rynek i wykorzystania jego właściwości do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa w zakresie bieżącego funkcjonowania i długofalowego rozwoju.

VII. DOSTOSOWANIE ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH ORIENTACJI RYNKOWEJ

Ocena stanu organizacyjnego przedsiębiorstw wskazuje na ich znaczną jednorodność, schematyzm struktur niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, miejsca działania, zakresu branżowego itp. Często zdarza się, że jednostki małe i średnie posiadają struktury podobne do dużych, powtórzone według znanej w przeszłości metody „odwzorowania organizacyjnego góry”. Bywa i tak, że możliwości rozwojowe tych przedsiębiorstw i poziom funkcjonowania są słabe, wręcz stagnacyjne, a organizacja „luskusowa”, jeśli wziąć pod uwagę skalę angażowania ludzi i środków.

Orientacja rynkowa w działalności przedsiębiorstw zmusza do traktowania organizacji jako istotnego czynnika efektywnościowego, jak i składnika sprawności procesów i operacji gospodarczych. Każda organizacja ma swoją „cenę”, powoduje określone koszty i przynosi określone efekty. Sprawność organizacji ma istotny wpływ na przebieg procesów produkcji i obrotu oraz wpływa na kondycję ekonomiczną jednostki.

Nastawienie na rynek wymaga przede wszystkim elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstwa⁹. Oznacza to praktyczną zdolność przedsiębiorstwa do rejestracji zjawisk rynkowych, a zwłaszcza informacji dotyczących popytu i podaży, cen oraz różnorodnych czynników wpływających na te zjawiska.

W warunkach rynku zrównoważonego oraz nasilania się konkurencji w organizacji przedsiębiorstwa, oprócz tradycyjnych rozwiązań w zakresie planowania, analiz ekonomicznych, komórek technologicznych i zbytu, ważną rolę odgrywać powinna komórka badań rynkowych. Grupowane w niej informacje służą nie tylko „projektowaniu” zadań rynkowych przedsiębiorstwa, ale także pozwalają na utrzymanie licznych

⁹ Słusznie zauważa się, że wiele obciążeń i niesprawności naszego handlu zagranicznego tkwi w jego „ociężałości” strukturalnej, która z natury rzeczy opóźnia reakcje ekonomiczne, a operacje czyni długotrwałymi i często spóźnionymi.

więzi zewnętrznych z dostawcami, oceny ich solidności, elastyczności zachowań rynkowych, a także podejmowania ryzyka rynkowego.

Orientacja na rynek nie może być realizowana w sposób intuicyjny, na wycucie. Obowiązuje w tym procesie logiczny ciąg postępowania, mający swoje oparcie w polityce marketingu, a ściślej mówiąc w doświadczeniu służb marketingowych konkretnego przedsiębiorstwa. Każde ogniwo marketingowego zbliżenia do rynku i działania na rynku wymaga oparcia o solidną bazę analizy podporządkowanej konkretnym decyzjom. Praktyka wykazuje, że otwarty charakter kontaktów z dostawcami, możliwość negocjacji cen i marż, będzie umacniać te potrzeby.

Oznacza to, że w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw umacnia się tendencja do ograniczenia komórek o charakterze władczym, polecającym, wzrasta natomiast rola komórek o charakterze sztabowym. Cechą charakterystyczną tych komórek jest studialne podejście do badanych zjawisk, oparcie analiz o rozwiniętą strukturalnie i uporządkowaną bazę danych oraz metodologię, pozwalającą na bieżące i długofalowe wnioskowanie.

Ryzyko rynkowe jest trudne do całkowitego wyeliminowania, ale może ono być przewidziane i zminimalizowane pod warunkiem, że doświadczenia i prawidłowości przebiegu zjawisk rynkowych są odpowiednio poznane i w konkretnych decyzjach wykorzystywane.

Inną istotną zmianą w organizacji przedsiębiorstw jest otwartość i dynamiczność organizacji. Oprócz komórek stałych, które służą do realizowania powtarzalnych procesów gospodarczych, wynikających ze swej „technologii” gospodarowania, niezbędne są rozwiązania, które są uruchamiane dla realizacji konkretnych celów i po ich zrealizowaniu rozwiązywane. Warunkiem powodzenia przy stosowaniu takiej zasady jest dobór kadry, która może szybko przygotować się do wykonania konkretnych zadań i równie szybko przestawić do wykonania następnych. Mobilność rozwiązań organizacyjnych dynamizuje procesy gospodarcze i pozwala osiągnąć wysoki stopień sprawności organizacyjnej i stosowną skalę efektów. Rynek i jego dynamika będą wymuszać ten kierunek dostosowań organizacyjnych i to w całym kompleksie struktur, obejmujących zarówno komórki operatywne, jak i sztabowe. Tylko globalna orientacja rynkowa — realizowana w warunkach sprawnej organizacji — może przynieść korzystne rezultaty przedsiębiorstwom i gospodarce.

VIII. ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W REALIZACJI ORIENTACJI RYNKOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Rozstrzygające znaczenie dla przekształceń w zarządzaniu przedsiębiorstwami i wykorzystanie orientacji rynkowej jako nośnika nowoczesności reformatorskiej ma kadra kierownicza, jej kwalifikacje, postawa i realne działania rynkowe.

Doświadczenia ostatnich lat, zwłaszcza po roku 1982, tzn. po okresie wprowadzenia reformy gospodarczej, zaznaczyły się zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Pojawiały się grupy liderów, którzy orientację rynkową w przemyśle oraz różnych ogniwach obrotu towarowego umieli przekształcić w system realnych dostosowań i działań, osiągnąć w wyniku tego wysoką pozycję własną i swoich przedsiębiorstw. Udowodnili oni zdolność do myślenia i działania kategoriami popytowymi, zdolność do ryzyka rynkowego, myślenia kategoriami teraźniejszości i przyszłości, kategoriami efektywności jednostkowej i zbiorczej, kategoriami jednostkowej i globalnej spójności rynkowej produkcji i handlu, a także spójności obrotu konsumpcyjnego i środków produkcji, myślenia kategoriami postępu rynkowego i łączenia go z umocnieniem pozycji przedsiębiorstwa, rynku, a także zachowań konkurencyjnych, który przynosiły im wysokie dochody i uznanie.

Ci, którzy przyjęli postawy bierne, wykonawcze, oczekujące na polecenia i ulgi, tworzyli znaczną grupę, ciążącą na całej gospodarce do dziś. Orientacja rynkowa została przez nich pojęta jako „procedura ochronna”, która poprzez ceny załatwi równowagę ekonomiczną przedsiębiorstwa. Wykorzystano tu bezlitośnie sytuację różnych odmian monopolu, podyktowano warunki i osiągnięto zupełnie dobre rezultaty.

Przyszłość w gospodarce nie będzie należeć do tej grupy, chociaż jest ona aktualnie liczna i znacząca. Poświęćmy więc kilka uwag tej grupie kadry kierowniczej, która — niezależnie od braku równowagi rynkowej — udowodniła, że przyszłość leży w zarządzaniu zorientowanym na rynek i jego potrzeby i że sposób uwzględniania rynku i jego mechanizmów ma podstawowe znaczenie dla procesów samoregulacyjnych w przedsiębiorstwie.

Myśleć i działać z uwzględnieniem orientacji popytowej oznacza prowadzenie polityki ciągłych dostosowań produkcji i handlu do efektywnego popytu, a nie do istniejących wewnętrznych możliwości. W tym celu dokonuje się zmian strukturalnych asortymentu produkcji, modernizacji parku maszynowego, podejmuje ryzyko powiązania się z innymi przedsiębiorstwami po to, aby osiągnąć zwiększoną skalę produkcji i korzystne zmiany na rynku wewnętrznym, a także w eksporcie.

W działaniu takim kadra kierownicza — zaliczana do grupy liderek — widziała szanse poprawy swojej bieżącej sytuacji, a także swoistej przyszłości. Przyszłość w działaniu zorientowanym na rynek zajmuje ważne miejsce. Rozumne, przygotowane od strony studialnej „wyobrażenia” o przyszłości i koncepcja przyszłości przedsiębiorstwa (nawet w warunkach nierównowagi) jest czynnikiem, który scala wysiłki częściowe w całość, przybliżając przedsiębiorstwo do celu.

Ujawniana w tym procesie przedsiębiorczość kierowników i wykonawców pozwala na intensyfikację efektów bieżących i budowanie podstaw rozwojowych przedsiębiorstwa. Orientacja rynkowa oznacza bilansowo-

-efektywnościowe podejście nie tylko do produktu finalnego, ale także do środków produkcji, łącznie z siłą roboczą, która także powinna- „mieć swój rynek”, swoją rezerwę i być mobilnym czynnikiem wytwórczym. Te względy zdecydowały o potrzebie spójnego traktowania rynku dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych, rynku pracy i rynku kapitałowego, a także kreowania postępu rynkowego za pomocą instrumentów ekonomicznych i przejścia do spójnej polityki rynkowej w skali mikro i makro.

PRO-MARKET ORIENTATION IN MANAGING THE ENTERPRISES

Summary

In order to achieve a high level of economic development it is necessary to work out a pro-market orientation comprising the processes of producing goods for domestic and foreign markets. Then, pro-market orientation is the main determinant of methods to be applied in managing the enterprise and the basis for shaping the regulative processes in the economy. The said orientation brings about certain consequences, both for the development of stock structures as well as for the speed of achieving the economic balance. Of special significance for the latter process is the capacity of the production to adjust to the needs of specific customers, its capacity to retain a high technological level and its capacity to take into account elementary requirements with respect to marketing procedures on given markets.

Strengthening pro-market orientation contributes to a greater autonomy of economic activity in an enterprise, creates the possibilities to integrate consumption and production goods markets, concretizes market functions of an enterprise and supplements them with quantitative and qualitative relations. It also evokes and shapes competition mechanisms, sets high standards for the organizational structure of an enterprise, and forces the management to change their qualifications and attitudes.

The article describes all the above changes and points to a new situation with respect to managing the enterprises in the light of changes in local relations and conditions and in the light of modifications in market functions of enterprises.