

ELŻBIETA URBANOWSKA-SOJKIN, PIOTR BANASZYK

EWOLUCJA PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE W OKRESIE TRANSFORMACJI GOSPODARKI PO 1989 ROKU

I. WPROWADZENIE

Wprawdzie w rozwoju społeczno-gospodarczym dwadzieścia lat to niewiele, to jednak w warunkach polskich był to czas przełomowych zmian, których skutki obserwuje się na bieżąco i które mają znaczenie dla przyszłego rozwoju kraju. Zakres czasowy problematyki podejmowanej w opracowaniu obejmuje lata 1989-2008. Wcześniej, w rezultacie ruchów społecznych i patriotycznych w walce o lepszą przyszłość dla Polski, urealniono zasady i sposoby funkcjonowania gospodarczego, wyrażone w pakietach ustaw dotyczących podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw oraz instytucji pełniących ważne role w działalności gospodarczej¹. Refleksje poczynione w opracowaniu nie odpowiadają na pytania, na czym owe pierwotne zmiany legislacyjne, powołujące podmioty życia gospodarczego i określające sposoby ich funkcjonowania, polegały i nadal stanowią przedmiot iteracyjnego doskonalenia. Przedmiotem zainteresowania są zmiany, jakie zachodziły w otoczeniu przedsiębiorstw w Polsce, i ich skutki dla wielowymiarowej ich natury. W tym sensie rozważania zawarte w opracowaniu dotyczą poznania skutków zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw dla nich samych. Tylko w niewielkim zakresie rozważania dotyczą wartościowania w odpowiedzi na pytanie, jaką wartość mają implikowane przez zmiany w otoczeniu cechy przedsiębiorstw dla dalszego bytu ekonomicznego i dla gospodarki Polski, co jest nieuniknione przy analizie faktów. Opracowanie z założenia wolne jest od podejścia normatywnego.

Zważywszy na liczne i różne sposoby określenia przedsiębiorstw, nie podejmujemy polemiki dotyczącej natury przedsiębiorstwa. Na różnych etapach rozwoju ekonomii i nauk o zarządzaniu, czy wręcz nauki o przedsiębiorstwie, formułowano odmienne sposoby definiowania przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego, a także konieczne i wystarczające warunki dla jego identyfikacji. Rozpatrując naturę przedsiębiorstwa, wskazywano na jego pojawienie

¹ Ustawa z 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz. U. 1988, Nr 1988, Nr 41, poz. 324; ustawa z 19 listopada 1999 r. – Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999, Nr 101, poz. 1178; ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1808; ustawa z 10 lipca 2008 r. o zmianie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej; inne dotyczące podatku dochodowego od osób prawnych; Krajowego Rejestru Sądowego; ubezpieczeń społecznych; o podatku od towarów i usług.

się jako skutku rozwoju społeczno-gospodarczego pod wpływem postępu technicznego i umiejętności wykorzystania jego rezultatów. Rozpatrywano także konsekwencje dla przedsiębiorstw wynikające z możliwości alternatywnych sposobów zaspokojenia ich potrzeb, czyli korzystając z układów hierarchicznych lub powiązań transakcyjnych. Byłoby naiwnym twierdzenie, że autorzy licznych w literaturze definicji przedsiębiorstwa zaniedbują i nie dostrzegają jego ekonomicznej natury, która zobowiązuje do wygospodarowania nadwyżki ekonomicznej jako podstawy dalszej egzystencji poprzez wymianę z otoczeniem. Z obowiązku należy dodać, że przedsiębiorstwo jako kategoria systemu społecznego (społeczno-gospodarczego) jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin. Skutkiem są przyjęte modele przedsiębiorstwa określone m.in. jako model ekonomiczny, produkcyjny, organizacyjny, socjologiczny, psychologiczny, techniczny czy prawny.

Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo to forma zorganizowania działań ukierunkowanych na realizację celów poprzez pozyskanie, konfigurację i użycie określonych zasobów w taki sposób, aby spełnione zostały warunki równowagi ekonomicznej, organizacyjnej, technicznej i społecznej w odpowiedzi na oczekiwania klientów oraz pozostałych interesariuszy. Jako podstawowe wymiary przedsiębiorstwa podaje się niezmiennie od lat jego wyodrębnienia, traktowane jako zespół charakterystyk, tj. wyodrębnienie ekonomiczne opisywane m.in. przez celowość istnienia i działania – uzyskiwania nadwyżki ekonomicznej i finansowania działalności; wyodrębnienie organizacyjno-prawne, czyli sposób zorganizowania procesów wewnętrznych, koordynacji zasobów oraz powiązań z podmiotami otoczenia, a także forma prawna działalności; wyodrębnienie techniczne dotyczące wsparcia technologicznego i technicznego w zakresie techniki uprzedmiotowionej i umiejętności ludzi posługiwania się tą techniką. Przedsiębiorstwa wykazują się wielowymiarową naturą, której elementy odpowiednio skonfigurowane są wykorzystywane do wygospodarowania nadwyżki ekonomicznej jako podstawy realizacji celów pochodnych, a związanych z oczekiwaniami grup interesu – zewnętrznych i wewnętrznych.

Podstawą wnioskowania indukcyjnego są informacje statystyczne opracowywane i publikowane przez GUS, a także inne ośrodki badań oraz analizy gospodarki Polski i jej otoczenia. Podstawą wnioskowania dedukcyjnego są twierdzenia o wpływie uwarunkowań zewnętrznych na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce, zawarte w wielu opracowaniach i spełniające rolę inspirującą do formułowania cech i wymiarów ewolucji. Ewolucja traktowana jest jako zachodzący w czasie kierunkowy proces, polegający na stopniowych zmianach, w rozważanym wypadku – cech charakterystycznych podmiotów gospodarczych, w tym także przedsiębiorstw, jednakże bez zmiany ich składowych kategorialnych. Wraz z ewolucją następuje – wskutek oddziaływania różnego rodzaju warunków funkcjonowania – eliminacja przedsiębiorstw z bieżącej populacji (upadłości przedsiębiorstw, fuzje, w rezultacie których znikają dotychczas samodzielne podmioty itd.), a równocześnie postępuje mutacja cech ekonomicznych, organizacyjnych, prawnych, technicznych i społecznych. Owa mutacja cech sprawia, że przedsiębiorstwa zmieniają się w zakresie swoich podstawowych aspektów i charakteryzujących je wymiarów tak znacząco, że zasadne jest rozważenie, na czym polegała ewolucja przedsiębiorstw w Pol-

sce w ubiegłych dwudziestu latach. Wraz z mutacjami wpływa to w sposób ciągły na bieżącą populację przedsiębiorstw, a przez to w każdym momencie kształtuje profil społeczno-ekonomiczny „przeciętnego” przedsiębiorstwa w Polsce. Zależnie od rodzaju, szybkości i siły zmian uwarunkowań, po krótszym lub dłuższym czasie powstają między przedsiębiorstwami tak duże różnice, że można mówić o odrębnych ich rodzajach, nie tylko z powodu różnych zakresów przedmiotowych aktywności gospodarczych. Analizowanie ewolucji pozwala ujawnić nowe rodzaje przedsiębiorstw oraz wskazać mechanizmy ich powstawania i nie tylko przyczyny różnorodności form organizacyjno-prawnych, lecz także ich jedność objawiającą się chociażby w cechach kategoryalnych.

Nie będzie bezpośrednio przedmiotem naszego zainteresowania rola państwa w kształtowaniu warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. Ze względu na charakter opracowania nie spełni ono warunku pełnego i kompleksowego ujęcia rozważanego problemu.

II. ZMIANY UWARUNKOWAŃ DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

1. Rodzaje i zakres zmian w otoczeniu przedsiębiorstw

Daleko idącym uproszczeniem jest ograniczenie (założenie autorów) rozważań dotyczących uwarunkowań do schematycznego ich ujęcia według charakteru: ekonomiczne, technologiczne, instytucjonalno-prawne i społeczno-kulturowe, o zasięgu krajowym, międzynarodowym i globalnym, a także uwzględnienie ich zewnętrznego (otoczenie) i wewnętrznego (cele, zasoby przedsiębiorstw i ich konfiguracja) charakteru. Natura zjawisk, zdarzeń, działań i procesów jest heterogeniczna, złożona, wielowymiarowa, a równocześnie – co oczywiste – dynamiczna. Z jednej strony można upatrywać możliwości obserwacji i analizy jednych w oderwaniu od innych, aby dogłębnie poznać i wskazać wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, z drugiej liczba tych uwarunkowań powstających i zachodzących w izolacji od pozostałych jest ograniczona, zwykle dotyczy przełomów i zwrotów politycznych, prawnych, a w szczególności technologicznych. Dynamiczny aspekt uwarunkowań, nieprzewidywalny charakter, ich jednoczesne lub sukcesywne pojawianie się, współwystępowanie, przenikanie, nakładanie się – ogranicza ich rozpoznanie i ustalenie zarówno zaszłości, jak i przyszłego kształtu. Czyni matrycę poznawczą owych uwarunkowań niedoskonałą, ujmującą ich główne składowe.

Uwarunkowania przedsiębiorstw funkcjonujących w minionych dwudziestu latach w Polsce powinny być rozpatrywane ze względu na odrębności rozwoju kraju w kontekście przemian w nim zachodzących, ale również jako skutek przemian w Europie, w skali międzynarodowej oraz globalnej. Cechą znamionną rozwoju są powtarzające się cykle tworzenia, powstawania, wzrostu i destrukcji oraz porządek globalny, który jest rezultatem dialektycznych procesów trwania we względnie długim okresie i punktów zwrotnych².

² Porządek globalny, rozumiany jako skutek postępującego procesu tworzenia i destrukcji, jest immanentną cechą rozwoju świata w skali globalnej. Jako składowe tego procesu A. Kukliński traktuje

Z interesującego w przedmiotowym zakresie punktu widzenia okres powojenny należy do znakomitych w rozwoju globalnym, także w zakresie porządku globalnego i w konsekwencji korzystnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. W owym okresie odnotowuje się renesans porządku globalnego. Za cenne z omawianego punktu widzenia wskazuje się m.in.: dominację teorii keynesizmu oraz fordyzmu organizujących gospodarkę światową; modyfikacje teorii i praktyki wielkich liberalnych demokracji poprzez rozwój różnych wcieleń państwa dobrobytu; rozwój gospodarki kapitalistycznej i optymizmu gospodarczego; powstawanie instytucji międzynarodowych kreatywnie oddziałujących na gospodarkę w roli quasi-rządu światowego; rozwój myślenia perspektywicznego oraz umacnianie roli przywództwa i przywódców³.

Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych nastąpiła eksplozja różnego rodzaju zdarzeń, zjawisk i działań, nasilających się w ogromnym tempie w kolejnych latach.

Lata dziewięćdziesiąte i kolejne, czyli przełom XX i XXI w., były okresem ujawniającej się zawodności neoliberalizmu i empirycznych dowodów na ograniczoną użyteczność rynku jako arbitra wyborów i myślenia globalnego, aż do obserwowanych w 2008 i 2009 r. załamań na wielu rynkach, zapoczątkowanych na rynkach finansowych.

Równocześnie trudne do przewidzenia tendencje w zakresie przebiegu procesów w kolejnych latach implikowały szczególne warunki w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza działających na obszarze Polski. Dla uogólnionego określenia zmian, które wówczas następowały, używa się pojęcia „transformacja”, czyli przemiana, zanik starego i narodziny nowego porządku⁴, które wiążą się w sposób nieuchronny z przyjęciem i akceptacją nowych idei, zasad, ukształtowaniem nowych instytucji, stworzeniem nowych struktur, pojawieniem i upowszechnieniem się nowych zachowań⁵.

W warunkach Polski odnotować należy nie tylko konsekwencje i absorpcję procesów międzynarodowych czy globalnych⁶, ale także tych, które były

kreatywne procesy tworzenia i procesy destrukcyjne, jako skutek przełomowych punktów zwrotnych. W różnych okresach relacje między twórczym rozwojem a procesami tworzenia oraz procesami destrukcji uprawniają do wniosków o przewadze jednych nad drugimi lub/i wzajemnej równowadze we względnie krótkim okresie. Autor wyróżnia cztery podstawowe okresy uzasadniające ich wyróżnienie jako okresy względnego porządku globalnego, tj. lata 1815-1914, 1914-1945, 1914-1985, 1985-2010 i projektowany 2010-2050. Strukturalizacja atrakcyjna jako forma uporządkowania triady tworzenie – destrukcja – tworzenie w polemicznych okresach ma, zdaniem autorów, swoje słabe strony; por. A. Kukliński, *Procesy tworzenia i destrukcji porządku globalnego*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3.

³ Ibidem.

⁴ Z. Hockuba, *Droga do spontanicznego porządku. Transformacja ekonomiczna w świetle problemu regulacji*, PWN, Warszawa 1995, s. 55.

⁵ Por. N. Kloten, *Die Transformation von Wirtschaftsordnungen: theoretische, phantypische und politische Aspekten*, Mohr, Tübingen 1991, cyt. za: T. Przybyciński, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynki do teorii i polityki konkurencji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 137.

⁶ Polska uczestniczy w procesach globalizacyjnych (fragmentaryzacja działalności i specjalizacja wewnątrz sektorowa i wewnątrz korporacyjna) poprzez udział w outsourcingu i offshoringu. Badania i wyniki zamieszczone w: *Globalizacja gospodarki – wybrane cechy procesu*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa, listopad 2007 r. Ilustracja przemian w Polsce zawarta jest również w zbiorze artykułów w opracowaniu M. Goryni, *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Difin, Warszawa 2007.

symptomatyczne dla okresu przemian, jakie zachodziły w owych latach w kraju. Dotyczyły zarówno zmian ustrojowych, instytucjonalno-prawnych, społecznych, jak i gospodarczych. To lata, w których podmioty gospodarcze powstające i działające na obszarze kraju implementowały zasady funkcjonowania gospodarczego, wprowadzone mocą ustaw regulujących działalność gospodarczą, pozostając jednocześnie pod wpływem: stanów i tendencji rozwojowych w gospodarce światowej; powstawania i konsekwencji nowych gospodarek rynkowych⁷; spowolnienia wzrostu i ograniczenia wpływów gospodarczych USA; umacniania znaczenia państw Triady. Na podstawie badań dotyczących atrakcyjności inwestycyjnej krajów, prowadzonych przez A. T. Kearney w 50 krajach świata, Polska uzyskała 18 miejsce pod względem atrakcyjności lokalizacji usług biznesowych (przy uwzględnieniu 41 parametrów charakteryzujących atrakcyjność finansową, kwalifikacje i dostępność pracowników oraz otoczenie biznesowe). Natomiast wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska uzyskała 6 miejsce i została sklasyfikowana niżej aniżeli Bułgaria, Słowacja, Estonia, Czechy i Łotwa⁸.

W rozważanym okresie obserwowane są rozmyte procesy zmian:

- technologicznych (nowe technologie wytwarzania, wymiany, konsumpcji/spożycia, komunikacji, wspomagania procesów podejmowania decyzji podmiotów rynkowych, w tym klientów; nowe sektory technologicznie zaawansowane, narzucające tempo kolejnych i kolejnym zmian),
- gospodarczych (poszukiwanie i rozszerzanie obszarów aktywności gospodarczej, przekształcanie sektorów, dynamiczna przedsiębiorczość),
- społecznych (upowszechnienie modelu kulturowego o wyraźnym konsumpcyjnym nastawieniu, zmiany w hierarchii wartości człowieka i grup społecznych, zmiany demograficzne, zmiany kulturowe implikujące konsekwencje w modelach konsumpcji i w zachowaniach rynkowych)⁹,
- politycznych.

Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw – dynamiczne, złożone, nieprzewidywalne – można identyfikować, stosując kryteria opisujące i wyjaśniające, bez efektu ich opanowania gospodarczego i społecznego. Jako podstawowe kryteria opisu uwarunkowań służą:

- zasięg oddziaływania (globalny, międzynarodowy, krajowy),
- czas (perspektywiczny – strategiczny, taktyczny, operatywny),
- zakres przedmiotowy (ekonomiczny, społeczny, technologiczny, instytucjonalno-prawny).

⁷ Omówienie symptomatycznych procesów i zdarzeń ze skutkami dla gospodarki Polski zawarto m.in. w artykule: M. Gorynia, T. Kowalski, *Globalne i krajowe uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw*, „Ekonomista” 2008, nr 1.

⁸ A. T. Kearney, *Global Services Location Index 2007 (ranking atrakcyjności dla inwestycji w usługi w 2007 r. i indeks atrakcyjności krajów Europy Środkowo-Wschodniej w 2007 r., cyt. za: Globalizacja gospodarki..., s. 25-28.*

⁹ Na początku lat dziewięćdziesiątych ujawniono w badaniach empirycznych, zweryfikowanych w latach późniejszych, dość symptomatyczny system wartości obejmujący: silną hierarchiczność stosunków, familiaryzm, umiarkowany indywidualizm, wysoką tolerancję niepewności, formalizm jako gwarancja respektowania odpowiedzialności, silną skłonność do działań operacyjnych, a nie planowania perspektywnego; por. G. Gołębiowski, *Przedsiębiorczość a czynniki społeczno-kulturowe*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2; także K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Skutki owych procesów są obserwowane w omawianym przedmiotowo przedziale czasowym, w skali globalnej, międzynarodowej, krajowej, w zakresach podstawowych dla działań przedsiębiorstw. Podstawowe skutki dla funkcjonowania przedsiębiorstw implikujące ich procesy dostosowawcze (m.in. w zakresie wyboru obszarów aktywności gospodarczej, celów i sposobów prowadzenia działań gospodarczych – model biznesu, rozwiązań organizacyjno-prawnych, rywalizacji lub powiązań z konkurentami i partnerstwa z innymi podmiotami otoczenia) omówiono w dalszej części artykułu. Identyfikacja ta nie spełnia wymogu wyczerpującego opisu i jednoznacznego uporządkowania, zważywszy na złożoną naturę uwarunkowań i ich skutków.

2. Rynkowe deskryptory zmian procesów zachodzących w otoczeniu

Skutki w zakresie popytu oddziałujące bezpośrednio na przedsiębiorstwa to:

- wielkość i skala popytu; wieloczynnikowe i wielowymiarowe uwarunkowania popytu efektywnego;
- zróżnicowane i zmieniające się sposoby zaspokajania potrzeb, oczekiwania nabywców i konsumentów względem przedsiębiorstw, ich postawy i zachowania na rynku, w przypadku warunków polskich nie będzie przesadą wskazanie na cechę „upodmiotowienia klientów”;
- demokratyzacja konsumpcji i efekt naśladownictwa;
- nowe oczekiwania w zakresie powiązań między klientami a przedsiębiorstwami, w których klient jest aktywnym uczestnikiem w zakresie formułowania i kreowania wartości dodanej określającej postrzeganą wartość dla klientów;
- rosnące wymagania względem przedsiębiorstw i ich oferty, które sprawiają, że źródłem wartości przedsiębiorstw jest kreowanie „innowacji wartości” – tzw. błękitny ocean możliwości przedsiębiorstw.

Skutki w zakresie podaży to:

- przepływ kapitału, technologii i ludzi;
- praktycznie nieograniczone możliwości kreowania wielkości i struktury masy towarowej kształtowanej z zamiarem zaspokojenia potrzeb (z wyjątkiem ograniczeń wynikających z powodów obiektywnych – ograniczenia surowcowe i materiałowe) w czasie rzeczywistym;
- fragmentaryzacja (delokalizacja) łańcucha tworzenia wartości dodanej dla klientów (konsekwencje w zakresie stosowania przez kraje i przedsiębiorstwa outsourcingu i offshoringu, rosnąca wymiana wewnątrzgałęziowa i wewnątrz-korporacyjna);
- koncentracja procesów produkcji, wymiany i świadczenia usług w zróżnicowanych formach instytucjonalnych;
- dynamiczna alokacja działań na obszarze kraju organizacji transnarodowych, wprowadzających nowe standardy działań gospodarczych i ich form organizacyjno-prawnych¹⁰;

¹⁰ O naturze korporacji transnarodowych, przesłankach i celach powstania zob. A. Zaorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007. W pracy tej zawarta jest analiza dotycząca konsekwencji gospodarczych dla krajów „goszczących” owe korporacje.

- wirtualizacja prowadzenia działalności gospodarczej;
- nasilenie procesów konkutowania, zmiana narzędzi konkutowania (konkutowanie przedsiębiorstw przy wykorzystaniu narzędzi klasycznych oraz ich hybrydowego i sekwencyjnego stosowania);
- ograniczone możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej (rozumianej w sensie absolutnym);
- wysokie koszty badań i rozwoju w skali światowej, dominacja liderów technologicznych;
- wysokie tempo postępu technologicznego i skala nowości zmian w zakresie aktywności gospodarczych, sposobów prowadzenia działań gospodarczych i spełniania oczekiwań nabywców oraz konsumentów;
- skrócenie fazy rynkowej cyklu życia produktu, wydłużenie pozarynkowej fazy kreowania produktu i kształtowania prototypu;
- działania ochronne względem konkurencyjnych przedsięwzięć, a jednocześnie powstawanie regionów aktywności gospodarczej działających na zasadzie klastrów. Podstawową przesłanką jest myślenie, że polityka tworzenia nowoczesnej infrastruktury i otoczenia biznesu przy wykorzystaniu wsparcia władz regionalnych (wdrożenie teorii bazy ekonomicznej i teorii produktu podstawowego – popyt zewnętrzny) napędza koniunkturę. Zatem konieczne jest skupienie uwagi nie tylko na konkurencyjnych technologicznie i produktowo przedsiębiorstwach, ale także biegunach wzrostu (inicjatywy przedsiębiorcze winny dotyczyć tzw. biegunów wzrostu w rozumieniu aktywności gospodarczej, czyli podmiotów o dużej sile rynkowego oddziaływania implikujących pojawienie się kolejnych nowych inwestorów, oraz wykorzystaniu modelu rdzenia i peryferii Friedmanna rozwijających kontekst implozji w rozwoju usług towarzyszących podstawowej aktywności w zakresie produkcji);
- przedsiębiorczość kreująca nowe podmioty gospodarcze i ich działania, w tym przedsiębiorczość korporacyjna – wewnętrzna.

3. Obszary percepcji w przedsiębiorstwach zmian w otoczeniu

Zmiany zachodzące w otoczeniu kreowały i kreują zmiany w zakresie celów i sposobów prowadzenia przez przedsiębiorstwa podstawowej i pomocniczej działalności gospodarczej (kompetencje podstawowe i pomocnicze – technologia) oraz zmiany w zakresie rodzaju i sposobu wykorzystywania relacji z podmiotami otoczenia. Na uwagę zasługują relacje z głównymi rodzajami podmiotów w otoczeniu (*stakeholders*), w tym:

- klientami – orientacja przedsiębiorstw w zarządzaniu dotyczy tworzenia wartości dla klienta (tzw. wartości postrzeganej). Powszechny jest czynny udział klientów w formułowaniu oczekiwanej wartości, skutkiem którego jest stosowanie marketingu partnerskiego i marketingu relacji. Cechą służb marketingowych przedsiębiorstw jest zdecydowanie bardziej profesjonalne podejście do określania segmentu docelowego przedsiębiorstwa poprzez uwzględnienie podejścia wielowymiarowego, w tym kryteriów behawioralnych;
- konkurentami – w większości sektorów obserwowane są ograniczenia w stosowaniu przez przedsiębiorstwa fundamentalnych strategii konkutowania

jako podstawowych wyborów w relacjach z konkurentami (dotyczące konkutowania przez koszty, odróżnianie się od konkurentów i koncentrację działań). W rezultacie przedsiębiorstwa stosują nie tylko strategie generyczne, ale także hybrydowe, jako sposoby dostosowania się do zmian w otoczeniu. Zmiany w otoczeniu wymagają i wymuszają stosowanie tzw. strategii dynamicznych w odróżnieniu od strategii statycznych w zdobywaniu pozycji konkurencyjnych¹¹. Zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstw dotyczących ograniczenia wyniszczających działań konkurencyjnych na rynku, a także jako skutek zmian w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstw, następuje świadome rezygnowanie z konkutowania na rzecz współdziałania, poprzez różne formy integracji działań. Bazują one na rozbiciu łańcucha tworzenia wartości dla klienta na jego części realizowane przez te przedsiębiorstwa, które mają przewagę konkurencyjną w zakresie kompetencji wyróżniających niezbędnych do ich realizacji;

- dostawcami – przedsiębiorstwa przez wiele lat stosowały jako podstawowe powiązania konwencjonalne w ciągu gospodarczym, w miarę wzmocnienia siły i zakresu oddziaływania zmian w otoczeniu (o czym mowa wyżej) coraz powszechniej stosują powiązania kontraktowe, które poprzez cele integracji wyrażają i dalej realizują wspólne tworzenie wartości dla ostatecznego klienta. W poszukiwaniu sposobów tworzenia najwyższej postrzeganej jakości dla klientów dostawcy inspirowani są do uczestniczenia w procesach kreacji produktów dla klientów;

- organami rządowymi i samorządowymi – rozpatrywanymi także jako organizacje wspierania przedsiębiorczości, inicjowania i wspierania postępu technologicznego w różnych obszarach aktywności gospodarczej podmiotów gospodarczych;

- bankami i innymi instytucjami finansowymi – wspierającymi przez system finansowania inicjatywy gospodarcze przedsiębiorstw;

- organizacjami społecznymi – w tym towarzystwami gospodarczymi, organizacjami przedsiębiorców (organizacje rzemiosła i izby gospodarcze) i organizacjami pozarządowymi.

III. ZMIANY CECH PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH NA OBSZARZE POLSKI W LATACH 1989-2008

1. Cechy ekonomiczne, organizacyjno-prawne i społeczne

Kategorialne cechy przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego nie ulegają zmianie, ale pod wpływem wspomnianych uwarunkowań zmieniły się cechy przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Narastająco do 31 lipca 2007 r. objęto przekształceniami własnościowymi 5775 podmiotów, z czego skomercjalizowano 1600 (udostępniono udziały lub akcje 1043 podmiotom)

¹¹ E. Urbanowska-Sojkin, *Dynamiczne strategie-imperatyw rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

poddano prywatyzacji bezpośredniej 2270 przedsiębiorstw, 1905 zlikwidowano w trybie art. 19 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych¹². W przełomowym okresie 1989/1990 i w kolejnych latach powstały szczególne warunki do prowadzenia działalności gospodarczej dla różnych podmiotów, także osób fizycznych.

Jako podstawowe kryteria umożliwiające identyfikację zmian w zbiorze przedsiębiorstw (wg nomenklatury GUS podmiotów gospodarki narodowej, czyli tożsamy z jednostkami prawnymi obejmującymi osoby prawne, osoby niemające osobowości prawnej i osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą)¹³ i ich ewolucji przyjmuje się weryfikowane statystycznie:

- zakres przedmiotowy działalności, który identyfikowany jest za pomocą Polskiej Klasyfikacji Działalności, stanowiącej hierarchiczne uporządkowanie rodzajów działalności podejmowanych przez podmioty gospodarcze¹⁴;

- wielkość przedsiębiorstw, wyrażaną powszechnie poprzez liczbę zatrudnionych pracowników (wartość poznawcza ograniczona ze względu na wykorzystywanie elastycznego zatrudniania pracowników, a także wykorzystywanie outsourcingu „zatrudnienia”) lub poprzez wielkość sprzedaży czy posiadanych aktywów. W analizowanym okresie w sposób zasadniczy zmieniała się kategoria liczby zatrudnionych jako podstawy do kwalifikowania podmiotu do kategorii wielkościowej. Zmiany dotyczą uwzględnienia nie tylko małych średnich i dużych przedsiębiorstw, ale także mikroprzedsiębiorstw obejmujących zatrudnienie w przedziale wielkościowym od 1-9 osób;

- formę organizacyjno-prawną aktywności gospodarczej. Formy organizacyjno-prawne są zróżnicowane i wtórne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego rodzaju, zakresu przedmiotowego działalności i kraju pochodzenia kapitału. Zasadniczo w minionych 20 latach regulacje normami prawnymi obejmowały przedsiębiorstwa państwowe (później publiczne), spółdzielnie, fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne, osoby prowadzące działalność gospodarczą, spółki kapitałowe i cywilne. Wprowadzono nowe kategorie spółek (partnerskie, komandytowo-akcyjne) i nowe normy określające prowadzenie działalności gospodarczej¹⁵;

- związki z innymi podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą, określającymi zakres niezależności, ale też wsparcia finansowego, technologicznego, informacyjnego i marketingowego. Jako szczególne wskazuje się

¹² „Przebieg procesów przekształceń własnościowych wg stanu na dzień 31.07.2007”, ibidem.

¹³ Por. *Pojęcia związane z podmiotowością rejestru REGON*, w: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 r.*, „Informacje i opracowania statystyczne GUS”, Warszawa 2008, s. 17 i n.

¹⁴ Polska Klasyfikacja Działalności ustala symbole, nazwy i zakresy grupowań klasyfikacyjnych na pięciu poziomach. Pierwsze uporządkowanie rodzajów działalności gospodarczej wzorowane na Europejskiej Klasyfikacji Działalności – EKD („Official Journal of the European Communities” 1990, L 293, z 24 października 1990 r.) obowiązywało od 1 stycznia 1998 r. do 31 grudnia 1999 r. równolegle z EKD, od 1 stycznia 2000 r. stosowana jako jedyny sposób uporządkowania działalności gospodarczej. Zmiany zakresu klasyfikacji działalności i sposobu obowiązywania dokonywano w latach 2004 i 2007 (rozporządzenie Rady Ministrów z 20 stycznia 2004 r., Dz. U. Nr 33, poz. 289; rozporządzenie Rady Ministrów z 27 grudnia 2007 r., Dz. U. Nr 251, poz. 1885).

¹⁵ Por. ustawę o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

powiązania sieciowe o różnej genezie i celach istnienia, w tym powiązania wynikające z chęci obrony przed konkurentami, dostawcami (np. grupy zakupowe). Zdecydowanie wzrosła liczba instytucji wspomagających przedsiębiorstwa w prowadzeniu działalności gospodarczej. Jako podstawowe wskazuje się Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (2000), fundusze pożyczkowe, Krajowy Fundusz Kapitałowy (2005), organizacje przedsiębiorców i organizacje pozarządowe, instytucje transferu wiedzy i technologii do gospodarki (w tym parki naukowo-techniczne), jednostki świadczące usługi doradczo-szkoleniowe i promujące przedsiębiorczość (w tym Centra Euro Info), inkubatory przedsiębiorczości, Regionalne Centra Obsługi Inwestora¹⁶. Użyteczność owych instytucji otoczenia biznesu (IOB) poddana badaniom empirycznym ujawniła skromne zainteresowanie, a jednocześnie niespełnione oczekiwania przedsiębiorstw¹⁷.

Wykorzystanie powyżej wyróżnionych kryteriów opisu ewolucji przedsiębiorstw w minionych 20 latach podlegało ograniczeniom, o których koniecznie należy wspomnieć. Każda analiza wykorzystująca statystykę gospodarczą z natury dotyczy dość jednoznacznych kwalifikacji przedsiębiorstw do określonych kategorii. Przedsiębiorstwo w warunkach pełnej determinacji zdarzeniami oraz procesami zewnętrznymi i wewnętrznymi jest uwikłane w sieć powiązań, które ograniczają dość jednoznaczny identyfikację. Przedsiębiorstwa XXI wieku to przedsiębiorstwa o zróżnicowanym zakresie przedmiotowym działalności, o zmiennym zatrudnieniu i względnie stałym statusie formalno-prawnym w okresie właściwym do zmian w sektorach, w których funkcjonują¹⁸. Uwzględnienie dynamicznych, heterogenicznych zmian w otoczeniu i ich skutków w równie zróżnicowanych według różnych wymiarów przedsiębiorstw (i szerzej: podmiotów gospodarczych) ze względu na ograniczenia opisu statystycznego nie jest w pełni możliwe. Także z tego powodu, że informacje opisujące zmiany dotyczące podmiotów gospodarczych w poszczególnych latach – ze względu na zakres przedmiotowy opracowań – nie zawsze są porównywalne. Oznacza to, że następujący dalej opis ewolucji zmian jest z powodów obiektywnych uproszczony.

Wprowadzenie norm regulujących działalność gospodarczą stało się przyczyną wzrostu liczby podmiotów gospodarczych i równocześnie zmiany ich struktury w podziale na: przedsiębiorstwa (państwowe, komunalne), spółki (ich rodzaje według regulacji prawa cywilnego i Kodeksu handlowego lub Kodeksu spółek handlowych), a także pozostałych podmiotów gospodarczych, czyli spółdzielni, fundacji, stowarzyszeń czy zakładów osób fizycznych.

¹⁶ Raport „Wpływ instytucji otoczenia biznesu na wzrost konkurencyjności gospodarki rok po akcesji Polski do Unii Europejskiej”, Ministerstwo Gospodarki – Departament Konkurencyjności Gospodarki, Warszawa 2005.

¹⁷ „Wpływ IOB na wzrost konkurencyjności gospodarki rok po akcesji – wyniki ankiety”, Ministerstwo Gospodarki, Departament Konkurencyjności Gospodarki, Warszawa 2005.

¹⁸ Dla uproszczenia, ze względu na przyjęte sposoby identyfikacji przez GUS, w analizach przyjmuje się tożsamość „przedsiębiorstwa” i „spółki”. W wykorzystywanych opracowaniach GUS ich zawartość obejmuje każdorazowo uwagi metodologiczne dotyczące przywoływanych opracowań, jak również podstawowe pojęcia i wskaźniki ekonomiczne stosowane w tych publikacjach.

Tabela 1

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w Polsce
w latach 1989-2007

Lata	Ogółem	Sektor		Przedsiębiorstwa	
		publiczny	prywatny	państwowe	komunalne
1989	–	–	–	7337	–
1990	–	–	–	8453	–
1995	2110710	49419	2061291	4357	481
2000	3185040	98917	3086123	2268	–
2005	3615621	137597	3478024	1029	–
2007	3685608	139505	3546103	572	–

(–) brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1 „Zmiany w liczbie podmiotów gospodarki narodowej” zamieszczonej w publikacji *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 30-31.

Tabela 2

Zmiany cech organizacyjno-prawnych podmiotów gospodarki narodowej w Polsce
w latach 1989-2006

Lata	Spółki			Spółdzielnie	Fundacje	Stowarzyszenia i organizacje społeczne	Zakłady osób fizycznych
	prawa handlowego	cywilne	pozostałe				
1989	16906	–	–	15024	85	–	813485
1990	36267	–	–	16650	175	–	482020
1995	104922	207021	1031	19822	3817	13376	1693427
2000	159660	302717	1641	19011	5175	44932	2500952
2005	230588	277422	1884	18303	8400	71121	2776459
2006	258299	280890	1944	18128	9812	80636	2787650

(–) brak danych

Źródło: jak w tabeli: 1.

Uzupełniając na podstawie innych opracowań GUS informacje zawarte w tabeli 2, stwierdza się, że w końcu 2007 r. znacząco wzrosła liczba zarejestrowanych w systemie REGON osób prawnych prowadzących działalność gospodarczą, a także jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej oraz osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Zasadniczą część podmiotów gospodarczych stanowiły podmioty kwalifikowane jako sektor

Tabela 3

Zmiany strukturalne wybranych grup podmiotów gospodarki narodowej w Polsce
w latach 1989-1990

Spółki Lata	prawa handlowego				Zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości
	uspołecznione		prywatne		
	Skarbu Państwa	pozostałe	joint ventures	pozostałe	
1989	208	4576	429	11693	841
1990	248	4724	1645	29650	862

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1 „Liczba wybranych grup podmiotów gospodarczych” zamieszczonej w publikacji *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1990 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Spisów i Badań Masowych, Warszawa, luty 1991 r., s. 5.

prywatny (96,2%), z czego 78,6% to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą w zakresie budownictwa, handlu, obsługi nieruchomości i usług dla podmiotów gospodarczych. Sektor publiczny w 2007 r. wykazywał wzrost liczby jednostek o 0,5%, mniejszy aniżeli w 2006 r.

Regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej sprzyjały powstawaniu spółek prawa handlowego. Tabele 4 i 5 przedstawiają zmiany liczby spółek w wybranych latach: 1995 i 2000 oraz 2005 i 2007. W tym przypadku zestawienia obejmują różne przedmiotowo spółki ze względu na rozszerzenie kategorii form organizacyjno-prawnych spółek osobowych. W 2007 r. liczba spółek handlowych wzrosła o 6,1% (5,5% w poprzednim roku), w tym z udziałem kapitału krajowego o 6,0%, a wyłącznego kapitału zagranicznego o 8,1%¹⁹.

Tabela 4

Spółki prawa handlowego według rejestrowanych form prawnych w Polsce
w latach 1995 i 2000

Lata	Ogółem	akcyjne	z o.o.	jawne	komandytowe
1995	104922	4740	99239	799	144
2000	159660	8105	150284	839	432

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 5 zamieszczonej w publikacjach: *Spółki prawa handlowego według form prawnych i województw*, w: *Zmiany strukturalne grup podmiotów Gospodarki Narodowej w 1995 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1996, s. 48; *Spółki prawa handlowego według form prawnych i województw*, w: *Zmiany strukturalne grup podmiotów Gospodarki Narodowej w 2000 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2001, s. 44.

Uwzględnienie kolejnego kryterium analizy ewolucji przedsiębiorstw jest możliwe również dzięki badaniom GUS. Przeprowadzone badania przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 9 osób)²⁰ na podstawie ankiety sprawoz-

¹⁹ Spółki handlowe wg rodzaju kapitału oraz form prawnych, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2008, s. 118.

²⁰ Badania na grupie przedsiębiorstw (spełniających nadto warunek prowadzenia działalności

Tabela 5

Spółki kapitałowe i osobowe w Polsce w latach 2005-2007

Lata	Ogółem	Spółki kapitałowe			Spółki osobowe				
		razem	akcyjne	z o.o.	razem	partner- skie	jawne	koman- dytowe	koman- dytowo- akcyjne
2005	230588	203636	8607	195029	26952	849	24847	1213	43
2007	258299	2254740	8853	216887	32559	1086	28587	2632	254

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 12 „Spółki handlowe według form prawnych, sekcji i działów PKD, zamieszczonej w publikacji *Zmiany strukturalne grup podmiotów Gospodarki Narodowej w 2007 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 105.

dawczej ujawniły, że przeważają przedsiębiorstwa należące do sektora prywatnego (95,7%). Wśród przedsiębiorstw stanowiących własność publiczną 83,9% jest własnością państwa i samorządów. Największy odsetek przedsiębiorstw prowadzi działalność w zakresie sekcji PKD „Przetwórstwo przemysłowe” (36,1%), „Handel i naprawy” (28,2%), „Obsługa nieruchomości i firm” (10,2%) oraz „Budownictwo” (9,5%), „Transport, gospodarka magazynowa, łączność” (4,7%). W dalszej kolejności znalazły się liczby charakteryzujące przedsiębiorstwa prowadzące podstawową działalność z zakresu sekcji „Hotele i restauracje”, „Ochrona zdrowia i pomoc społeczna”, najmniejsze zaś w zakresie sekcji „Rybnactwo” i „Górnictwo”. W omawianym 2007 r. zanotowano mniejszy wzrost wykreśleń w dwóch wyszczególnionych na końcu obszarach działań gospodarczych. Jednakże wyczerpująca analiza zmian dotyczących zakresu przedmiotowego działalności przedsiębiorstw i formułowanie wniosków w ujęciu chronologicznym nastrożają trudności. Zmiany w poszczególnych latach dotyczą różnych zakresów przedmiotowych działalności gospodarczej, różna jest również skala zmian i ich dynamiki. Dla zainteresowanych informacjami ujmującymi te zmiany, niemożliwe jest wskazanie jednoznacznych tendencji.

Zasadnicza część przedsiębiorstw w 2006 r. to przedsiębiorstwa małe, zatrudniające do 49 osób (79,1%), średnie, zatrudniające od 50-249 osób to 17,4%, a powyżej górnego progu zatrudnienia jest 3,4% przedsiębiorstw²¹. W 2007 r. odnotowano porównywalne wzrosty liczby podmiotów według poszczególnych kategorii wielkości zatrudnienia (ok. 1,5%), z wyjątkiem dużych przedsiębiorstw zatrudniających 1000 i więcej osób (spadek 0,2%)²².

gospodarczej wg PKD; prowadzenia ksiąg rachunkowych lub podatkowej księgi przychodów i rozchodów), na podstawie rocznej ankiety przedsiębiorstwa za rok 2006 ujawniły zwrot na poziomie 74,4% w tej grupie, a w grupie przedsiębiorstw dużych 98,5%; por. *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007.

²¹ Ibidem, s. 11.

²² *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 r.*, GUS, Warszawa 2007, s. 37.

Wielkość przedsiębiorstwa pośrednio wyraża także jego cecha dotycząca liczby prowadzonych jednostek lokalnych (wyraz zakresu przestrzennego oddziaływania). Zmniejsza się relatywnie liczba przedsiębiorstw, które prowadzą działalność poprzez 1-2 jednostek na korzyść tych, które się rozrastają, a wyrazem wzrostu jest większa niż 2 liczba jednostek i miejsc, w których owa działalność jest prowadzona²³. W kontekście przedmiotu rozważań ważne jest stwierdzenie o rozszerzaniu zakresu przedmiotowego działalności przedsiębiorstw. Jedynie 48,8% przedsiębiorstw wykazuje jednorodny charakter aktywności gospodarczej na poziomie klasy PKD. Reszta wskazuje kolejne obszary generowania przychodów. Dominują przedsiębiorstwa prowadzące 2-3 rodzaje działalności gospodarczej, a odsetek tych, które prowadzą ponad 8 rodzajów aktywności gospodarczej, wyniósł w badanym okresie 1,3%, ale udział w strukturze przychodów ogółem jest zdecydowanie większy i wynosił 14,4%²⁴.

Na skutek przemian, które dokonały się w Polsce, nastąpiła w kolejnych latach zmiana struktury własnościowej przedsiębiorstw. Za szczególną cechę jakościową owych zmian uznano udział kapitału zagranicznego. Pod koniec 2006 r. liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego objęła już 18 015 jednostek i była większa o 7,0% w stosunku 2005 r.²⁵ Porównanie jest mniej korzystne, jeżeli uwzględni się dane sprzed 20 lat, tzn. z roku 1995. Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego wynosiła wówczas 26 332 i była wyższa od stanu w 2005 r. o 1246 podmiotów, czyli ponad 11%. Zasadnicza część podmiotów to jednostki nowe, powstające jako *greenfields* (ok. 91,5%), pozostałe to przedsiębiorstwa powstałe jako rezultat przekształceń. Struktura przedsiębiorstw powstałych w wyniku zaangażowania kapitału zagranicznego w podziale na nowe i będące rezultatem przekształceń jest zmienna w czasie²⁶. W zasadniczej części podmioty z udziałem kapitału zagranicznego przyjmują formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (w 2006 r. – 94,7% ogólnej liczby tych podmiotów), spółki akcyjnej, spółki komandytowej, oddziałów przedsiębiorców zagranicznych; podobnie kształtowały się proporcje przedmiotowe w poprzednich latach. Kapitał obecny w podmiotach działających na obszarze Polski w 2006 r. pochodził ze 107 krajów, w tym 87,6% z krajów Unii Europejskiej. Największe wartości kapitału zagranicznego ulokowały w Polsce Holandia, Francja i Niemcy. Podmioty z kapitałem zagranicznym powstają w różnych dziedzinach aktywności gospodarczych. W 2006 r. najwięcej podmiotów podjęło działalność związaną z obsługą nieruchomości i firm (649 jednostki). Jednakże największe zaangażowanie kapitału zagranicznego odnotowuje się w handlu i naprawach, przetwórstwie przemysłowym i obsłudze nieruchomości oraz firm. Warto dodać informacje o strukturze wielkościowej

²³ Podmioty gospodarki narodowej prowadzące działalność w więcej niż jednym miejscu wg sekcji i działów PKD, w: ibidem, s. 72 i n.

²⁴ Podmioty gospodarcze..., *passim*.

²⁵ Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2006 roku, GUS, Warszawa, grudzień 2007 r., s. 26-68 oraz zawartość tabelarycznych opracowań na kolejnych stronach.

²⁶ Ze względu na charakter opracowania przedstawiane informacje statystyczne nie oddają złożonej natury podmiotów gospodarczych, dynamiki i struktury opisywanych procesów. Dla uchwycenia podstawowych dla opracowania cech przedsiębiorstw w sposób świadomy zrezygnowano z koniecznego w przypadku innych problemów poznawczych opisów szczegółowych, odpowiadających poprawności wnioskowania statystycznego.

zbiorowości podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego. Zasadniczo wśród owych podmiotów przeważają małe, czyli określane kategorią wielkościową wyrażoną liczbą do 49 pracujących; w klasie średnich podmiotów o zatrudnieniu do 250 pracowników znalazło się ok. 13% całej zbiorowości. Wprowadzenie kapitału zagranicznego na teren Polski wiąże się zasadniczo z jego dominacją w strukturze kapitału w ogóle danego podmiotu. Udział kapitału krajowego w tych podmiotach jest w sposób zasadniczy ograniczony²⁷.

2. Stabilizacja i wzrost na przykładzie małych przedsiębiorstw

Odpowiedź na pytanie, na ile podjęte wybory strategiczne przez przedsiębiorców, a dotyczące celów i zakresu przedmiotowego działalności, wielkości przedsiębiorstwa, sposobu zorganizowania i formy organizacyjno-prawnej, a także metod działania, były słuszne, uzyskuje się m.in. poprzez badania dotyczące populacji przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone przez GUS na populacji małych przedsiębiorstw (do 49 osób) rozpoczynających działalność w latach 2001-2006, zarejestrowanych w rejestrze REGON, potwierdziły przetrwanie przedsiębiorstw powołanych do aktywności gospodarczej w kolejnych latach. Przyjęto, że przedsiębiorstwa działające dłużej niż 5 lat uznaje się za stabilne. Z badanej zbiorowości 241,4 tys. nowych podmiotów 2/3 utrzymało się na rynku do końca 2007 r. Odsetek przeżywających podmiotów gospodarczych był zdecydowanie wyższy dla osób prawnych niż osób fizycznych, tym samym wyższy dla tych podmiotów, które wykorzystywały pracowników najemnych i nie opierały swojej działalności jedynie na pracy właścicieli. Największy wskaźnik przeżycia wskazały podmioty działające w zakresie ochrony zdrowia, transportu oraz obsługi nieruchomości i firm, handlu i edukacji, natomiast najniższy wśród podmiotów zajmujących się działalnością usługową i pośrednictwem finansowym²⁸ dodatkowo podkreślić skalę działań gospodarczych podejmowanych przez osoby fizyczne.

Analiza informacji statystycznych o cechach przedsiębiorstw uprawnia do wnioskowania o zasadniczych zmianach. Zmianom cech statystycznie weryfikowalnych towarzyszyły zmiany jakościowe. Przedsiębiorstwa działające na obszarze Polski, pod wpływem omówionych wyżej zmian, ewoluowały i nadal ewoluują w kierunku nowoczesnych przedsiębiorstw.

IV. PRZEOBRAŻENIA CELÓW DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Podstawy teoretyczne badania celów przedsiębiorstw

„Cele są zadaniami albo stanami, do których dowolna organizacja zmierza w wyznaczonym przedziale czasu. Cele powinny być możliwe do osiągnięcia, ale zmieniające się. Zarządzanie procesem, w którym osiąga się cele, to kluczowa

²⁷ Na podstawie tabel nr 1-31 charakteryzujących podmioty z udziałem kapitału zagranicznego w latach 2001-2006 zamieszczonych w cytowanym opracowaniu *Działalność gospodarcza podmiotów...*, Warszawa, grudzień 2007 r.

²⁸ Por. *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2002-2006*, GUS, Warszawa 2008.

funkcja zarządzania strategicznego”²⁹. Jeśli obiektem badawczym jest³⁰ przedsiębiorstwo, to jednym z pytań staje się kwestia celów przedsiębiorstwa. Z teoretycznego punktu widzenia³¹ sformułowano co najmniej cztery konkurencyjne grupy teorii celów przedsiębiorstwa:

- teorie klasyczne i neoklasyczne (klasyczna, marginalistyczna, neoklasyczna),
- teorie instytucjonalne (kosztów transakcyjnych, praw własności, agencji, kontraktualna, neoinstytucjonalna, organizacji sektora),
- teorie menedżerskie (pozytywna i normatywna),
- teorie organizacyjne (behawioralna, struktur organizacyjnych, cyklu życia, zasobowa).

Powyższe teorie są w zasadzie tożsame z teoriami przedsiębiorstwa i – jak dowodzi A. Noga – koncentrują uwagę na tzw. celach powszechnych zakładania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Ponieważ jednak cele te mogą być realizowane nie tylko przez przedsiębiorstwa, autor ten proponuje odróżnienie ich od celów autonomicznych zakładania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Dopiero dzięki nim „przedsiębiorstwo zaczyna być postrzegane jako unikalna instytucja i organizacja w gospodarce, która pozwala na osiąganie bardzo specyficznych, autonomicznych celów, zarówno jego założycielom i zarządzającym, jak i całej gospodarce”³².

2. Okres przed lat dziewięćdziesiątych XX w.

Korzeni ewolucji przedsiębiorstw w Polsce należy poszukiwać w okresie gospodarki socjalistycznej, czyli przed wdrożeniem tzw. planu Balcerowicza w 1990 r. Ogólnie rzecz biorąc, ewolucja zaczyna się od dominacji w polskiej gospodarce przedsiębiorstw socjalistycznych prowadzących działalność w warunkach gospodarki nakazowo-rozdziałowej³³.

W gospodarce socjalistycznej deklarowano, że „zarządzanie przedsiębiorstwami, tj. samodzielnymi jednostkami gospodarującymi, oznacza naprowadzanie ich na wybór metod i kierunków wytwarzania pożądanых z punktu widzenia celów całej gospodarki. Decyzje przedsiębiorstw o tym, co i jak wytwarzać, powinny być podporządkowane treści planu ogólnego”³⁴. Z kolei celem całej gospodarki „jest zapewnienie materialnego dobrobytu wszystkim jego członkom oraz możliwie dogodnych warunków pracy, stwarzających równocześnie podstawę do wydobycia humanitarnych wartości pracy, do twórczego rozwoju osobowości człowieka”³⁵.

²⁹ J. Sutherland, D. Canwell, *Key Concepts in Strategic Management*, Polgrave Macmillan, New York 2004, s. 104.

³⁰ A nie musi być, wiedza o zarządzaniu strategicznym jest bowiem budowana w związku z i w odniesieniu do organizacji *non profit* oraz organizacji publicznych.

³¹ Zob. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002; N. Foss, *The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management*, Taylor & Francis, London 2000; G. Koenig, *Les theories de la firme*, Economica, Paris 1993.

³² A. Noga, op. cit., s. 64-65.

³³ Oczywiście stopień centralizacji i dyrektywności tego systemu nie był stały i wykazywał tendencję do powolnej liberalizacji wraz z upływem lat.

³⁴ *Ekonomia polityczna socjalizmu*, praca zbiorowa, PWN, Warszawa 1972, s. 30.

³⁵ Ibidem.

„Kliniczne” przedsiębiorstwo socjalistyczne charakteryzowało się następującymi cechami:

- właścicielem jest państwo,
- ewaluatorem działalności nie jest rynek, ale biurokracja (instancja nadzorująca),
- pieniądź ma tylko pomocniczy charakter (instrument rozliczeń),
- obrót gospodarczy jest sterowany nakazowo.

Każde przedsiębiorstwo dąży do wypracowania nadwyżkowej wartości, ważnej z punktu widzenia dominujących interesariuszy. W warunkach opartej na prywatnej własności gospodarki konkurencyjnej nadwyżkowa wartość ma charakter ekonomiczny. W warunkach opartej na własności państwowej gospodarki nakazowo-rozdzielczej nadwyżkowa wartość ma charakter antyeconomiczny.

Według O. Langego, zasada racjonalnego gospodarowania jest synonimem: „postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania. Zasada ta polega na tym, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, aby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu, użyć minimalnego nakładu środków. Pierwszy wariant postępowania nazywa się zasadą największego efektu albo zasadą największej wydajności. Drugi wariant nazywa się zasadą najmniejszego nakładu środków albo zasadą oszczędności środków”³⁶.

W przedsiębiorstwie socjalistycznym dochodzi do bardzo wyraźnego rozdzielenia praw własności od praw do decydowania o użyciu pozostających w dyspozycji zasobów. Zastosowanie znajdują teorie menedżerskie, ale w wypaczonej formie. Interesem menedżerów staje się maksymalizacja przydzielanych czynników produkcji i minimalizacja ustalanych zadań planistycznych. Jest to zatem zasada racjonalnego gospodarowania *à rebours*, czyli logika antyeconomiczna. Prawie pół wieku obowiązywania takich celów autonomicznych przedsiębiorstw musiało oczywiście odcisnąć się na świadomości ekonomicznej Polaków i na kulturze ich zachowań i pracy.

3. Okres transformacji gospodarki polskiej

Okres ten obejmuje zasadniczo lata dziewięćdziesiąte XX w. Jego cechą zasadniczą jest zarówno prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, rozwój swobodnej przedsiębiorczości, powstawanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych oraz włączanie polskiej gospodarki do międzynarodowego i globalnego systemu gospodarczego.

W pierwszej kolejności kształtują się instytucjonalne, ekonomiczne i społeczno-kulturowe podstawy konkurencyjnej gospodarki opartej na prywatnej własności, a w szczególności erozji ulegają cele antyeconomiczne i coraz bardziej ugruntowane stają się powszechne i autonomiczne cele *stricto* ekonomiczne. Początkowo prywatyzacja wiązała się ściśle z tzw. prywatyzacją

³⁶ O. Lange, *Dzieła*, t. 3, PWN, Warszawa 1975, s. 374-375.

kapitałową i bezpośrednią, bardzo często prowadzącą do powstawania bądź to jednoosobowych spółek skarbu państwa, bądź to spółek pracowniczych³⁷.

Jednoosobowe spółki skarbu państwa i spółki pracownicze były zmuszone do prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek w warunkach konkurencyjnego rynku. Większość przedsiębiorstw stanęła przed problemami:

- operacyjnej rentowności działalności,
- uzasadnionego zakresu działalności,
- opłacalności utrzymania tradycyjnych układów kooperacyjnych.

Problem operacyjnej efektywności działalności był ściśle związany z koniecznością precyzyjnego decydowania o skali i asortymencie produkcji (wytwarzania dóbr i świadczenia usług). Instancja nadzorująca przestała istnieć. Nikt do przedsiębiorstwa nie przysyłał już dyrektywnego planu produkcji. W tym okresie wielką karierę robiła np. metoda BEP (*break-even point*). Zarządzający przedsiębiorstwami musieli ustalić, co i gdzie sprzedawać, jakich cen sprzedaży żądać oraz jakie mają pole swobody negocjacyjnej³⁸. Zastosowanie znajdowała zatem teoria neoklasyczna przedsiębiorstwa z jej kluczową wartością dążenia do maksymalizacji zysku.

Problem ustalenia właściwego zakresu działalności dotyczył wielkiej liczby sprywatyzowanych (albo skomercjalizowanych) byłych przedsiębiorstw socjalistycznych, które weszły w nowy system gospodarczy z tzw. ogonem socjalnym. Składały się na niego szkoły przyzakładowe, zakładowe ośrodki czasowe, stołówki pracownicze, mieszkania (a nawet całe osiedla) przyzakładowe³⁹. Były to aktywności kreujące koszty i nieprzynoszące dochodów, albo przynoszące je w nikłym stopniu. Pojawił się zatem klasyczny i podstawowy problem wielkości przedsiębiorstwa; wymagało to rozstrzygnięcia, które zasoby i kontrakty warto internalizować, a które należy uzewnętrzniać. Z ekonomicznego punktu widzenia cele przedsiębiorstw zaczynały opierać się na teoriach kosztów transakcyjnych i praw własności. Ściśle technokratyczne podejście było jednak trudne do zastosowania ze względu na tzw. problem społeczny. W sukurs menedżerom przychodziły jednak wysiłki prawodawcze umożliwiające tzw. komunalizację własności, czyli przekazywanie zasobów w gestię samorządów terytorialnych.

Problem utrzymania tradycyjnych układów kooperacyjnych wynikał z wprowadzenia zasady liberalizmu ekonomicznego. Kierownictwa przedsiębiorstw miały prawo same decydować, z kim i w jakim zakresie współpracować. Zaczynały dawać znać o sobie prawidłowości tłumaczone przez teorię organizacji sektora. Opłacalność ekonomiczna przestała być jedynym kryterium oceny zasadności utrzymywania kooperacji gospodarczej. Powstał dylemat zasadności strategicznej. Uzależnienie przedsiębiorstwa od jednego dostawcy czy odbiorcy zaczęło odczuwać jako niebezpieczne z punktu widzenia długookresowego bezpieczeństwa ekonomicznego. Cele przedsiębiorstw zaczynały

³⁷ Ustawa z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, Dz. U. 2002, Nr 171, poz. 1397 z późn. zm.

³⁸ Wielkim odkryciem stała się aktywność marketingowa. Uczelnie prowadzące kierunki ekonomiczne nastawiały się głównie na kształcenie specjalistów w zakresie nowoczesnego marketingu.

³⁹ Te ostatnie często były nie tylko administrowane przez służby przedsiębiorstw, lecz nawet podłączone siecią grzewczą, wodno-kanalizacyjną itp., z przedsiębiorstwem.

nabierać coraz bardziej wyrafinowanego charakteru, zgodnego z zaleceniami teorii organizacji sektora⁴⁰.

Z czasem polski system gospodarczy coraz bardziej upodabniał się do gospodarek rozwiniętych cywilizacyjnie państw świata. Olbrzymie znaczenie miała budowa przez lata dziewięćdziesiąte rozwiniętej giełdy papierów wartościowych w Warszawie. Liczba przedsiębiorstw notowanych na giełdzie wzrosła z 9 w 1991 r. do 369 obecnie⁴¹. Powoli pojawiał się syndrom dyktatu rynków finansowych⁴². Wielką karierę zaczęła robić idea *shareholders value*, która jest wynikiem obserwacji, że rzeczywiście los menedżerów najwyższego szczebla zależy od decyzji podejmowanych przez właścicieli, czyli w spółkach akcyjnych przez akcjonariuszy. Tym zaś zależy najbardziej na stopniowym wzroście wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Skłania to menedżerów najwyższego szczebla do „zarządzania w interesie akcjonariuszy” albo – inaczej mówiąc – do maksymalizowania bogactwa właścicieli. Jest to być może trochę zawoalowana tendencja do nastawiania się w zarządzaniu przedsiębiorstwem na osiąganie możliwie najwyższej rentowności⁴³.

4. Czasy współczesne

Można przyjąć, że ewolucja polskich przedsiębiorstw zakończyła już okres transformacji, czyli upodabniania ich do nowoczesnych przedsiębiorstw światowych. Dwoma głównymi atrybutami obecnego stanu są:

- duże znaczenie firm transnarodowych (globalnych),
- oddziaływanie idei i technologii społeczeństwa informacyjnego.

Korporacje globalne są w Polsce obecne zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Ta pierwsza obecność wynika z realizowanych przez nie bezpośrednich inwestycji w Polsce. Wiele dawniej niezależnych polskich przedsiębiorstw zostało – w różny sposób – przejętych przez korporacje globalne. Tworzy to nowe wyzwania przed zarządzaniem polskimi przedsiębiorstwami, ściśle związanymi zarówno z koncepcjami zarządzania międzykulturowego, jak i teoriami cyklu życia przedsiębiorstwa. Wielokulturowość ma dla polskich menedżerów raczej pasywny charakter i wyraża się w konieczności dostosowania do standardów oraz wzorców myślenia i zachowania forsowanych przez *head quarters* tychże korporacji. Zasadniczo wpływa to na cele autonomiczne przedsiębiorstw, aktywnie kształtowane przez polskich pracowników. Chodzi o to, aby uniknąć

⁴⁰ Teoria ta (nazywana „Industrial organization”) jest działem ekonomii, który bada strategiczne zachowanie firm, strukturę rynków i interakcje między zachowaniami a rynkami. Badania te wzbogacają model konkurencji doskonałej o zagadnienia ograniczonej informacji, kosztów transakcyjnych, kosztów dostosowania cenowego, działań władz administracyjnych oraz barier wejścia nowych firm; zob. D. Carlton, J. Perloff, *Modern Industrial Organization*, Addison-Wesley Press, New York 2000, s. 1.

⁴¹ http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=informacje_gieldowe&k=1&i=/statystyki/opis_statystyka&sky=1&nagnaz=Informacje%20i%20statystyki (9 grudnia 2008 r.).

⁴² Globalna kapitalizacja rynków akcji i obligacji wzrosła z prawie 70% światowego PKB w 1980 r. do 230% w 2005 r. Nastąpiła eksplozja aktywności na rynkach instrumentów pochodnych; http://www.pte.pl/pliki/2/11/Wezly_gordyjskie_problemy_konferencyjne.pdf (24 listopada 2008 r.).

⁴³ A. Rappaport, *Shareholder-Value: Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.

dominacji ośrodka nadzoru korporacyjnego i współkształtować kulturę korporacji, czyli pracować na rzecz integracji kulturowej. Pośrednia obecność korporacji globalnych wiąże się z otwierającymi się możliwościami nawiązania współpracy z nimi, często przez udział w budowie lokalnych klastrów gospodarczych. Nawet mikro i małe przedsiębiorstwa mogą być więc poddawane wpływowi wielkich korporacji. Na plan pierwszy wysuwa się zagadnienie współpracy, która najczęściej wymaga wsparcia ze strony nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (ICT).

Społeczeństwo informacyjne faworyzuje teorię zasobową przedsiębiorstwa. Oznacza to konieczność wykreowania kluczowych kompetencji (wyróżniających umiejętności) przedsiębiorstwa poprzez wypracowanie atrakcyjnej wizji jego rozwoju, skupieniu uwagi na wartościowych, rzadkich, trudnych do skopionowania i nadzwyczajnie opanowanych organizacyjnie (VRIO) zasobach oraz stworzenie specjalnego napięcia motywacyjnego wśród pracowników do pobudzania ich aktywności.

Przedsiębiorstwa zaczynają zatem prowadzić działalność gospodarczą w przestrzeni ponadnarodowej i „poprzemysłowej”, budowanej na platformach technologii informatycznych. Celem wielu przedsiębiorstw staje się więc włączenie w system e-biznesu. Rozwój społeczeństwa informacyjnego obejmuje m.in. pełną liberalizację rynku, wszechogarniającą infrastrukturę telekomunikacyjną, spójne i przejrzyste prawodawstwo, nakłady finansowe na badania i rozwój, nieskrępowany dostęp do sieci wszystkich operatorów, szeroki i tani dostęp do Internetu, publiczny dostęp do informacji, umiejętność wymiany danych bez względu na odległość, wysoki odsetek zatrudnienia w usługach.

E-biznes pozwala przedsiębiorstwom przezwyciężyć bariery czasu, przestrzeni, bezwładności zasobów kreujących koszty stałe i brak elastyczności kompetencji związanych ze stabilnością zatrudnienia. Oczywiście przeobrażenia te tworzą nowe wyzwania dla organizacji przedsiębiorstw.

V. REORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW

1. Istota i zasady kształtowania organizacji

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest pojmowana jako układ stanowisk, komórek i większych jednostek organizacyjnych połączonych służbowymi, funkcjonalnymi, technicznymi i informacyjnymi więziami⁴⁴. Struktura organizacyjna jest uznawana za jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania, ma zapewnić poprzez układ części i powiązań między nimi sprawność zarządzania. Współczesna wiedza w dziedzinie kształtowania struktur organizacyjnych zakłada sytuacyjne warunkowanie dążeń do ich doskonalenia. Niewątpliwie uwarunkowania działalności przedsiębiorstw zmieniły się radykalnie w ciągu ostatnich lat.

⁴⁴ Można się o tym przekonać, studiując choćby klasyczny podręcznik zarządzania: J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 370-387.

Podstawowymi wymiarami struktur organizacyjnych są: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja⁴⁵. Polskie przedsiębiorstwa stosowały coraz nowocześniejsze struktury, czyli:

- w odniesieniu do konfiguracji przejawiało się to ich spłaszczeniem i zwiększaniem indywidualnych rozpiętości kierowania,
- w odniesieniu do centralizacji przejawiało się to rozpraszaniem uprawnień decyzyjnych i demokratyzowaniem stosunków władzy organizacyjnej,
- w odniesieniu do specjalizacji przejawiało się to zwiększaniem zakresu umiejętności pracowników i częstszym wykorzystaniem specjalizacji obiektowej niż funkcjonalnej,
- w odniesieniu do standaryzacji przejawiało się to podnoszeniem znaczenia jakości obsługi klienta ponad dokładność wykonywania zadań,
- w odniesieniu do formalizacji przejawiało się to minimalizacją biurokratyizacji i opieraniem instytucjonalizacji na zaangażowaniu i kulturze pracowników.

Do najbardziej znaczących przeobrażeń warunkujących atrybuty struktur organizacyjnych można zaliczyć globalizację i wynikającą z niej presję konkurencyjną, a także digitalizację systemów wspomagających zarządzanie. Globalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw stała się fenomenem schyłku XX stulecia. Czynnikiem sprzyjającymi intensyfikacji procesów globalizacji rozważanej w kontekście skutków dla organizacji wewnętrznej oraz powiązań organizacyjnych z podmiotami otoczenia są⁴⁶:

- rosnące znaczenie efektów skali dla kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- tendencja do obniżania barier w handlu międzynarodowym,
- postępująca konwergencja wzorców konsumpcji i stylów życia na całym świecie,
- samonapędzający się proces czynnej kooperacji przedsiębiorstw stymulowany przez międzynarodową ekspansję kooperantów biernych.

Wraz z rozwojem informatyki i postępującą komputeryzacją szczególną rolę zaczęły odgrywać tzw. zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie ewoluujące od lat sześćdziesiątych. Wtedy to zaczęły powstawać systemy ewidencyjno-transakcyjne. W następnych latach, wraz z rozwojem technologii półprzewodnikowej oraz technologii informatycznej, systemy ewidencyjno-transakcyjne były uzupełniane o nowe możliwości⁴⁷. Zintegrowane systemy informatyczne (ZSI), najbardziej zaawansowane pod względem merytorycznym i technologicznym, obsługują wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. W zależności od profilu przedsiębiorstwa (handlowa, przemysłowa, usługowa itd.) ZSI wspiera działalność w zakresie marketingu, planowania i tworzenia produktu, zaopatrzenia, przygotowania i sterowania produkcją, sprzedaż i dystrybucję, gospodarkę remontową, zagadnienia finansowo-księgowe,

⁴⁵ D. Pugh, D. Hickson, C. Hinigs, C. Turner, *Dimensions of Organizational Structure*, „Administrative Science Quarterly” 13, 1968, nr 1, s. 65-105.

⁴⁶ R. Buzzel, J. Quelch, C. Bartlett, *Global Marketing Management*, Addison-Wesley Publ., New York 1995, s. 7.

⁴⁷ P. Adamczewski, *Zintegrowane systemy informatyczne*, MIKOM, Warszawa 1998, s. 14-15.

ewidencję i rozliczanie pracowników. Zintegrowane systemy informatyczne wspomagające procesy zarządzania w coraz większym stopniu pozwalają zrealizować ideę kompleksowego komputerowo zintegrowanego wytwarzania.

2. Postsocjalistyczne przedsiębiorstwa początku lat dziewięćdziesiątych

Biurokratyczny system nakazowo-rozdzielczy sprzyjał kształtowaniu się ociężałych, nadmiernie sformalizowanych struktur organizacyjnych. Ukryte bezrobocie, przejawiające się w nadmiernym zatrudnieniu, wymagało organizacyjnego opanowania, skutkującego smukłymi i silnie wyspecjalizowanymi strukturami. Zdecydowanie najczęstszym rodzajem wykorzystywanych struktur był model liniowo-sztabowy.

Charakterystyki struktur liniowo-sztabowych wskazują, że jest ona skonstruowana z przestrzeganiem dwóch podstawowych zasad⁴⁸:

- zasady jedności kierownictwa, polegającej na podporządkowaniu każdego pracownika jednemu tylko kierownikowi,
- zasady specjalizacji czynności kierowniczych, odwołującej się do zalet podziału pracy.

W konsekwencji silnego podziału pracy, umiejętności poszczególnych kierowników były bardzo wyspecjalizowane i uniemożliwiały objęcie całości zagadnień menedżerskich. Stąd potrzeba silnego wsparcia komórkami sztabowymi (eksperskiego) ze strony specjalistów zatrudnionych w specjalnych zespołach analityczno-konsultacyjnych. Ekonomicznym skutkiem takiej organizacji były oczywiście relatywnie wysokie koszty stałe. Rzeczowo dawało się jednak uzasadnić potrzebę utrzymywania rozbudowanej struktury biurokratycznej i to stawało się uzasadnieniem dla pozyskiwania od centralnego planisty zasobów na jej utrzymanie. Nakazowo-rozdzielczy system gospodarczy jednak ewoluował. Bywały okresy, gdy starano się racjonalizować stosowany rachunek ekonomiczny. Według B. Hausa, większa samodzielność ekonomiczna „doprowadzi przedsiębiorstwa do pogorszenia ich sytuacji ekonomicznej. Jednym ze sposobów uniknięcia tego jest fuzja”⁴⁹. Paradoksalnie zatem rozwiązaniem trudności było wykreowanie jeszcze większego przedsiębiorstwa. Stale stosowana zasada rozpiętości kierowania wymagała jeszcze większej liczby hierarchicznych szczebli zarządzania i większej liczby zespołów analityczno-konsultacyjnych, czyli jeszcze większych kosztów stałych. Jednakże przedsiębiorstwo-gigant dysponowało siłą biurokracji w negocjacjach z centralnym planistą o przydział zasobów. Wielkie przedsiębiorstwa były zatem bardzo skuteczne w tym systemie gospodarczym.

Model liniowo-sztabowy o silnie scentralizowanej formie i smukłej hierarchii był jednym z kluczowych atrybutów struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

⁴⁸ P. Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WSHiR w Poznaniu, Poznań 2002, s. 183.

⁴⁹ B. Haus, *Ewolucja struktur organizacyjnych przemysłu*, PWE, Warszawa 1983, s. 134.

tego okresu. Innym istotnym atrybutem był specjalny sposób organizacyjnego rozwoju poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa⁵⁰.

Przedsiębiorstwa socjalistyczne prowadziły działalność gospodarczą w warunkach rynku niezrównoważonego po stronie podażowej, czyli – używając terminologii J. Kornaia – w warunkach gospodarki niedoboru⁵¹. Zasadniczym problemem było zdobycie materiałów, surowców i półproduktów na potrzeby działalności operacyjnej. Nic dziwnego, że nadzwyczajnemu rozrostowi podlegały jednostki logistyczno-zaopatrzeniowe.

Jeśli funkcja logistyczno-zaopatrzeniowa jest realizowana w odniesieniu do trzech najważniejszych zbiorów czynników produkcji, a mianowicie zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich, to w gospodarce niedoborów zasadniczym problemem było pozyskanie materiałów oraz kadr. To dlatego w strukturach organizacyjnych ówczesnych przedsiębiorstw pojawia się „ogon socjalny”. Szkoły przyzakładowe, mieszkalne budynki zakładowe czy stołówki albo ośrodki wczasowe to „magnes” pozwalający przyciągnąć i utrzymać zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

3. Dążenie do elastycznego dostosowania rynkowego

Lata dziewięćdziesiąte XX w. to okres transformacji gospodarczej w Polsce, czyli czas coraz silniejszej presji ze strony konkurencyjnych rynków oraz rekonstrukcji dotychczasowych układów kooperacyjnych. Przedsiębiorstwa zaczynają funkcjonować w nowej rzeczywistości ekonomicznej, w której muszą się utrzymać. Jednym z ważniejszych czynników modernizacyjnych staje się napływ kapitału zagranicznego, inwestującego w polskie przedsiębiorstwa i jednocześnie dokonującego zastrzyku innowacyjnej myśli organizacyjnej.

Badania przekształceń struktur organizacyjnych w latach dziewięćdziesiątych prowadzą do konkluzji, że⁵²:

- w odniesieniu do procesu odchodzenia od hierarchicznego spiętrzenia organizacji przedsiębiorstw można sformułować ambiwalentne konkluzje. Z jednej bowiem strony większość przedsiębiorstw wykorzystuje ewidentnie płaskie, czyli nowoczesne pod tym względem rozwiązania strukturalne. Z drugiej wszakże w większości przypadków liczba stosowanych poziomów hierarchicznych wcale nie zmalała po pojawieniu się kapitału zagranicznego, a nawet z czasem wzrosła, co spowodowało „oddalenie się jakości zarządzania” w przedsiębiorstwie od standardów nowoczesności pod tym względem;

- istnienie dużej liczby pionów organizacyjnych może być postrzegane jako atomizowanie działalności przedsiębiorstwa. Nowoczesne rozwiązania strukturalne dążą raczej do minimalizowania liczby autonomicznych pionów, nie

⁵⁰ Funkcje przedsiębiorstwa to logistyka wejścia, czynności operacyjne, marketing i sprzedaż, gospodarka zasobami ludzkimi, badania i rozwój, infrastruktura zarządcza, gospodarka finansowa itd.

⁵¹ J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, PWE, Warszawa 1985.

⁵² P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, *Strategische Ziele und Organisationsstrukturen in polnischen Unternehmen mit deutschem Kapital*, w: *Wirtschaftliche Entwicklung und Entwicklung der Unternehmen in der polnisch-deutschen Grenzregion in den Prozess der Integration Polens mit der Europäischen Union*, red. R. Barczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 97-107.

tylko zresztą przez reinżynierię organizacji ku formom procesowym, ale w bardziej tradycyjny sposób – poprzez wdrażanie rozwiązań macierzowych lub tensorowych. Tymczasem większość badanych przedsiębiorstw strukturalizuje swą działalność, wykorzystując pięć albo więcej pionów organizacyjnych;

- czynnościowe bądź funkcjonalne kryteria podziału pracy są typowe dla najbardziej tradycyjnych rozwiązań strukturalnych. Historycznym przypadkiem granic absurdu tego typu specjalizacji pracy jest organizacja fordowskiej taśmy produkcyjnej z lat dwudziestych XX stulecia. Większość badanych przedsiębiorstw stosuje kryteria funkcjonalne, jako podstawowe, a niekiedy jedyne w tworzeniu struktur organizacyjnych i ich usprawnianiu;

- elastyczność dostosowania do rynku, antycypowania i wykorzystania zmian między innymi przez innowacyjność działalności przedsiębiorstwa są niezwykle silnie związane z efektywniejszym wykorzystaniem zakumulowanego w nim kapitału intelektualnego. Jest to możliwe dzięki procesom decentralizacji uprawnień do podejmowania decyzji. Badania przedsiębiorstw w Polsce wskazują jednakże na przeciwną tendencję. Procesy decentralizacyjne nie są powszechne, aż w połowie przypadków realizowane są procesy centralizacyjne;

- w odniesieniu do użytkowanego systemu informacyjno-decyzyjnego w przedsiębiorstwach widoczne są najbardziej pozytywne tendencje. To oczywiście, że nowoczesne zarządzanie jest współcześnie informatycznie wspomagane. W większości przypadków tendencja ta jest urzeczywistniana. W 30% wiąże się ona z rozbudową już istniejących systemów i aż w 50% przypadków oznacza kompleksowe przedsięwzięcia informatyczne od podstaw;

- zwykło się oczekiwać, że elastycznie, marketingowo i innowacyjnie zarządzane przedsiębiorstwo winno optymalizować stopień formalizacji działalności. Rosnącej swobodzie zachowań pracowników musi towarzyszyć kreowanie zapisanych w dokumentacji organizacyjnej standardów czynności, ich rezultatów i nawet wymaganych kompetencji. Z tego punktu widzenia sytuacja wyłaniająca się z badań jest pozytywna. Świadczył o tym 50-procentowy odsetek przedsiębiorstw udoskonalających regulamin organizacyjny, czyli podstawowy i najbardziej znaczący dla struktury organizacyjnej dokument w każdym przedsiębiorstwie. Także inne dokumenty były objęte modyfikacjami (księga służb, instrukcja obiegu dokumentacji, instrukcja kancelaryjna, regulamin kontroli wewnętrznej), chociaż w nieco mniejszym stopniu.

Lata dziewięćdziesiąte to zatem okres powolnej racjonalizacji organizacji przedsiębiorstw i dostosowania ich do wymagań konkurencyjnej gospodarki rynkowej. W tym okresie zwraca uwagę jeszcze jedna tendencja polegająca na przeniesieniu „punktu ciężkości organizacji” z jednostek logistyczno-zaopatrzeniowych na marketingowo-sprzedażowe. Jest to oczywiste w warunkach gospodarki nadmiaru.

4. Sieciowe struktury i grona organizacyjne

Wizje futurologiczne nakazują postrzegać kierownika przyszłości jako osobę nierozstającą się ze swym mikrokomputerem, mieszącą się w kieszeni marynarki, mimo mocy obliczeniowej równej dzisiejszym superkomputerom,

a fabrykę jako organizację o procesie produkcyjnym realizowanym wyłącznie przez system robotów i videorobotów kontrolujących tę produkcję. Społeczeństwo przemysłowe stopniowo przekształca się w społeczeństwo informacyjne.

Zmiany wewnętrznej technologii realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwach są wspomagane rozwojem globalnego systemu informacyjnego, nazywanego Internetem. Zjawisko digitalizacji zarządzania i działalności przedsiębiorstw tworzy nowy obszar aktywności gospodarczej nazywany cyberprzestrzenią.

W sytuacji globalnej konkurencji oraz digitalnych instrumentalizacji i rozszerzenia pola działalności przedsiębiorstw, struktury hierarchiczne uniemożliwiają firmom osiągnięcie powodzenia. Teoria i praktyka zarządzania skłaniają się ku innym rozwiązaniom strukturalnym. *Signum temporis* staje się wprowadzenie do przedsiębiorstwa mechanizmów rynkowych. Zmienia to jednak charakter organizacji przedsiębiorstwa, która staje się elastyczna i oparta na samodzielnych jednostkach organizacyjnych. Wyzwała to tendencję fraktalizacji przedsiębiorstwa⁵³.

Przedsiębiorstwo fraktalne wykorzystuje tylko takie zasoby (w tym ludzkie), które zrealizują poszukiwaną wartość w kompleksowy i interdyscyplinarny sposób. Przedsiębiorstwo doskonale fraktalne nie musi posiadać majątku trwałego w klasycznym rozumieniu tego terminu, istotniejszymi są kontrakty cywilnoprawne, pozwalające wykorzystywać pracę żywą i uprzedmiotowioną innych podmiotów. Oznacza to intensywne wykorzystanie metody outsourcingu.

VI. PODSUMOWANIE

Zmiany warunków ekonomicznych, społecznych, politycznych, technologicznych i prawnych w skali globalnej, międzynarodowej czy krajowej wpływały w ostatnich dwudziestu latach w szczególny sposób na przedsiębiorstwa działające na obszarze Polski. Charakterystyka przedsiębiorstw zmieniła się w zakresie podstawowych cech charakterystycznych dotyczących:

- wielkości rozważanej w kontekście liczby zatrudnionych, liczby jednostek organizacyjnych, zasięgu terytorialnego działalności,
- celów działalności, wzrostu znaczenia w hierarchii celów związanych z kształtowaniem wartości dla klienta i szerzej interesariuszy, łącznie z podjęciem działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu,
- zakresu przedmiotowego działalności związanego z udziałem w globalnej fragmentaryzacji łańcucha tworzenia wartości i kształtowania wyspecjalizowanych kompetencji,
- form organizacyjno-prawnych działań gospodarczych, w których dominuje udział kapitału prywatnego, od najliczniejszych form organizacyjnych działalności osób fizycznych do rozległych struktur sieciowych i gronowych

⁵³ Por. H. J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999, rozdział 4.

związanych z kształtowaniem różnych form kooperacji nie tylko w zakresie funkcji operacyjnych,

- sposobów funkcjonowania i konkurowania na rynku uwzględniających znaczenie przewagi konkurencyjnej zarówno w znaczeniu fundamentalnych strategii konkurencyjnych, jak i strategii odwołujących się nowych źródeł przewagi konkurencyjnej,

- sposobów pozyskiwania zasobów i ich wykorzystania, jak również wsparcia informacyjnego procesów zarządzania zasobami na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Przed podmiotami gospodarczymi stoją kolejne wyzwania kreowane przez postęp technologiczny, organizacyjny, ekonomiczny i społeczny w roli stymulatorów zmian. Jednocześnie faktyczne zagrożenia i ograniczenia rozwoju przedsiębiorstw są również konsekwencją owego wielowymiarowego postępu. Systemy zarządzania przedsiębiorstw, wspomagane technologią informacyjną, są postrzegane jako pancerz na sprostanie wymogom postrzeganej atrakcyjności i wartości dla klientów, wartości dla inwestorów i nadwyżki ekonomicznej warunkującej rozwój, a w szczególności wzrost.

Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr hab. Piotr Banaszyk

Prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

EVOLUTION OF POLISH COMPANIES DURING THE ECONOMY TRANSFORMATION AFTER 1989

Summary

The paper focuses on the changes in the activity of companies in Poland between 1989-2009. Those changes concern the goals of business activity, methods of its realisation, both in respect of its fundamental function and supporting functions, and sources of the competitive advantage, market behaviours, particularly in relation to customers, competitors, vendors and other organisations from the business environment. Consequences of globalisation, especially those seen in the fragmentation of economic activities and tools of its implementation (outsourcing and offshoring), deserve a special attention. Both development strategies have been used by Polish entrepreneurs. The business goals have undergone economic rationalisation, manifested as a necessity to solve problems such as the operating profitability of a given business or activity, the scope or extent of a given economic activity justifying its continuation, or cost-effectiveness of the traditional cooperative agreements. Today, transnational, or global, companies play a key role on the business market. Likewise, the role and impact of the ideas and technologies of the information society are of fundamental importance. Furthermore, transformations in the organisation of businesses are also important. Their structures are becoming better adapted to the current requirements of competitive markets and they substantially reduce fixed costs.

For the purposes of the study and to illustrate the changes taking place in the basic quantitative and qualitative features of companies operating throughout Poland, the authors used statistical information published by Poland's Main Statistical Office (GUS).