

*Marian Walczak****ISTOTA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I WYNIKAJĄCE
Z NIEJ POTRZEBY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO****1. EWOLUCJA I GŁÓWNE CECHY PRZEDSIĘBIORSTWA WSPÓŁCZESNEGO**

W funkcjonowaniu każdej gospodarki najważniejszą rolę odgrywa podmiot, którym jest przedsiębiorstwo. Organizm ten wyodrębnił się na przestrzeni wieków przez oddzielenie działalności zarobkowej od gospodarstwa domowego. Różne były jednak warunki, w których się kształtował, a w związku z nimi jego potrzeby w zakresie zarządzania.

Odpowiedzią świata nauki na owe potrzeby było pojawienie się wielu koncepcji przedsiębiorstwa, zarządzania nim i jego narzędzi.

Według teorii klasycznej przedsiębiorstwo istnieje po to, aby wytwarzać wartości, które przynoszą zysk i zadowolenie nabywcy¹. Teoria ta nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł zysku i zadowolenia. Źródła te i przyczyny przedstawione są w niej przez pryzmat procesów makroekonomicznych. W teorii tej zakłada się określony sposób zachowania producenta i konsumenta, przy którym każda podaż wywołuje samoczynnie odpowiedni popyt. Tworzy więc wyidealizowany obraz gospodarki, w której statyczna równowaga długookresowa jest osiąganą jako ciąg krótkookresowych równowag podaży i popytu.

Teoria klasyczna wniosła jednak istotny wkład do teorii neoklasycznej, w myśl której przedsiębiorstwo traktowane jest jako jednoosobowy decydent (przedsiębiorca) działający w sposób racjonalny. Według teorii neoklasycznej głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku równoznaczna z osiągnięciem równowagi wewnętrznej, tj. punktu zrównoważenia kosztów marginalnych i marginalnych dochodów. W teorii tej zakłada się pełną

* Dr, adiunkt w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ E. Taylor, *Historia rozwoju ekonomiki*, PWN, Poznań 1957.

wiedzę przedsiębiorcy o rynku i możliwościach przystosowania się do niego bez wsparcia ze strony państwa². Jest to znaczne uproszczenie, ponieważ każdy system ekonomiczny w tym również przedsiębiorstwo działa w ramach takich podstawowych instytucji, jak otoczenie społeczne, podział dochodu, podział pracy, własność, które wpływają na motywy, bodźce i cele działalności gospodarczej. Przedmiotem zainteresowania przedsiębiorcy nie może być tylko „świat interesu”, lecz także dobro społeczne. Sporne jest również traktowanie przedsiębiorstwa jako własności indywidualnej bądź własności małej grupy osób, które spełniają jednocześnie funkcje właściciela i przedsiębiorcy³.

Kryzysy gospodarcze a zwłaszcza rozproszenie własności sprawiły, że ukształtowana w warunkach powiązań własności kapitału z zarządzaniem neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa nie była już w stanie wyjaśnić w pełni jego zachowań. Uniemożliwiło jej to przede wszystkim powstanie kapitalizmu menedżerskiego, zróżnicowanie działalności przedsiębiorstwa i występowanie w nim grup społecznych o różnych, często konfliktowych interesach. Czynniki te spowodowały odrzucenie paradygmatu, w myśl którego maksymalizacja zysku jest wyłącznym celem przedsiębiorstwa. Odrzucono też założenie o wszechwiedzy przedsiębiorcy.

Teoria klasyczna i teoria neoklasyczna są jednak nadal przydatnymi narzędziami analizy przedsiębiorstw zwłaszcza małych, będących własnością indywidualną bądź nielicznej grupy osób działających na niezmonopolizowanych rynkach. Zawodzą natomiast w sytuacjach, w których chodzi o wyjaśnienie zachowań wielkich korporacji, będących jak wiadomo wyznacznikiem współczesnego kapitalizmu. W podmiotach tych nastąpiło wyraźne rozdzielenie własności od zarządzania. Kapitał akcyjny jest rozproszony pomiędzy znaczną rzeszę akcjonariuszy, natomiast procesy zarządzania są realizowane przez wysoko wykwalifikowaną, najemną kadrę menedżerską. Duże korporacje gromadzą też znaczny kapitał i prowadzą działalność na wielką skalę, co wymaga długookresowego podejścia do niej i aktywnego tworzenia warunków do przetrwania w okresach wieloletnich. Cechy te rodzą nowe problemy zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, ekstremalnie trudnych i powodują, że przedsiębiorstwo przestaje być organizacją tworzoną i kształtowaną przez rynek. Pojawia się sytuacja odwrotna, w której wielkie przedsiębiorstwo tworzy i kształtuje rynek. Sytuacja ta wywołuje przede wszystkim problem analizy związków między celami właścicieli przedsiębiorstw i kadry kierowniczej (menedżerów), przy czym współczesne teorie przedsiębiorstwa zakładają, że rozwiązaniem jest rezygnacja

² J. K. Galbraith, *Ekonomia a cele społeczne*, PWN, Warszawa 1979.

³ J. Schumpeter, *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*, vol. 1, New York-London 1939.

właścicieli przedsiębiorstwa z zasady maksymalizacji zysków. Rozwiązanie to przewiduje całą gamę celów w zależności od teorii przedsiębiorstwa, która jest dla nich reprezentatywna. Na przykład, według reprezentantów teorii optymalizacyjnej (m. in. W. J. Baumola)⁴, celami tymi powinny być maksymalizacja przychodu ze sprzedaży (dla kierownictwa zarządzającego – menedżerów) i zapewnienie minimum poziomu zysku ustalonego przez właścicieli (akcjonariuszy) przedsiębiorstwa. O. E. Williamson⁵, w miejsce maksymalizacji obrotów, proponuje zwiększenie komfortu pracy kierownictwa przedsiębiorstwa np. w postaci luksusowych biur umacniających poczucie jego niezbędności i prestiż, natomiast R. Marris⁶ – działania na rzecz utrzymania wysokiej ceny akcji poprzez maksymalizację wzrostu przedsiębiorstwa, wielkości jego majątku i rozmiarów prowadzonej działalności.

Według teorii behawioralnej H. A. Simona⁷, cele każdego przedsiębiorstwa, mającego formę korporacji, są wspólne dla właścicieli i zarządzających, ponieważ poszczególni inwestorzy mogą mieć taką liczbę akcji, która upoważnia ich do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem, natomiast menedżerowie mogą być akcjonariuszami – posiadaczami akcji zarządzanego przez nich przedsiębiorstwa. Autor ten przyjmuje, że cele każdego przedsiębiorstwa wyrażają pewien poziom aspiracji, jaki ono ma ze względu na doświadczenie zgromadzone w przeszłości, porównania z innymi korporacjami, porównania z innymi warunkami i ocenę stopnia niepewności co do przyszłości. Jeżeli z porównania wynika, że osiągnięte cele odpowiadają poziomowi aspiracji, to polityka przedsiębiorstwa nie powinna się zmieniać. W innych przypadkach należy albo poszukiwać nowej polityki, albo skorygować poziom aspiracji. Poziom ten powinien być systematycznie dostosowywany do warunków działania korporacji.

Przedstawione teorie pozwalają odwzorowywać motywy celów i związanych z nimi decyzji podejmowanych przez podmioty gospodarcze o różnej skali działalności i zróżnicowanym stopniu rozproszenia własności. Dla przedsiębiorstwa państwowego najwłaściwszym wydaje się być jednak nurt neoklasyczny, ponieważ stosunki własnościowe są w nim nadrzędne wobec skali działalności. Gdyby za kryterium podziału przedsiębiorstw przyjąć rozmiary ich działalności i zaangażowany w niej kapitał, to dla firm mających formę monopolu czy oligopolu należałoby raczej sięgnąć do teorii współczesnych.

Wspomniane teorie pozwalają też ustalić wiele warunków równowagi przedsiębiorstwa z otoczeniem, z którym musi się ono liczyć, ponieważ jest

⁴ W. J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, London 1959.

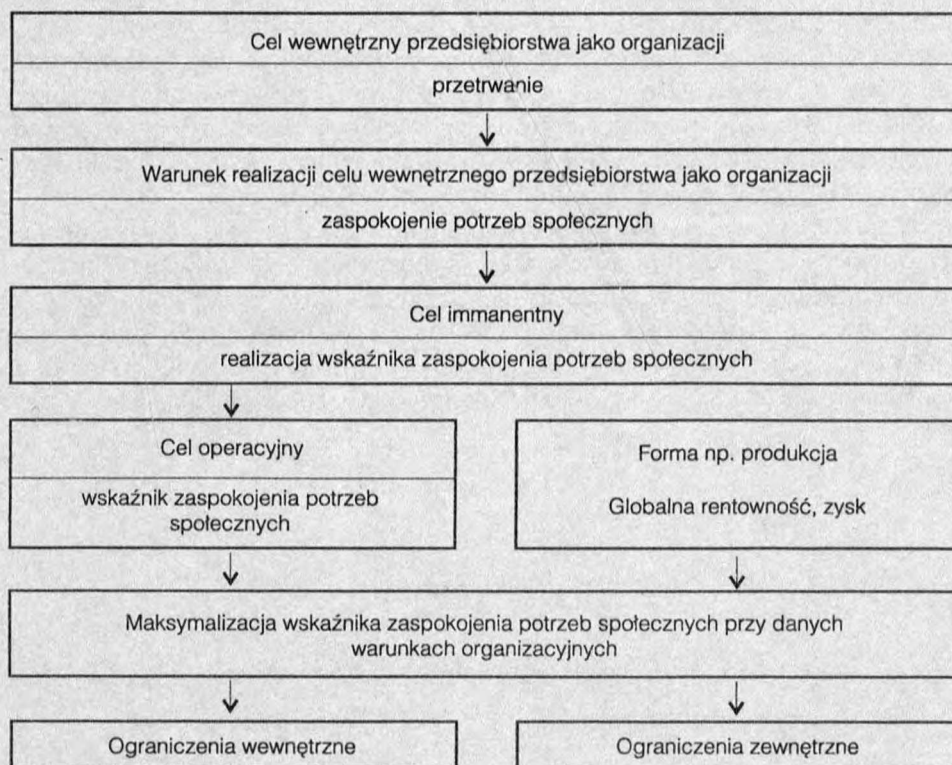
⁵ O. E. Williamson, *A Model of Rational Managerial Behavior*, [w:] *A Behavior Theory of the Firm*, (eds) R. M. Cyert, J. G. Marck, Englewood Cliffs 1963.

⁶ R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Mcmillan, London 1964.

⁷ E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986; M. Grozier, E. Friedberg, *Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.

jego elementem wyodrębnionym dla realizacji określonych celów. Stosowane oddzielenie warunków tych jednak nie wyczerpują, ponieważ np. teoria neoklasyczna koncentruje się na analizie kategorii towarowo-pieniężnych, takich jak koszty, przychody, zyski, ceny. Tymczasem wiadomo, że wiele zjawisk występujących w otoczeniu i wpływających na przedsiębiorstwo ma tylko częściowe odzwierciedlenie w tych kategoriach. Wiele z nich występuje poza pieniężnym rachunkiem nakładów i efektów, chociaż wpływa na długookresowe przemiany przedsiębiorstwa i decyzje z nimi związane. Również w szeroko rozumianym systemie, jakim jest przedsiębiorstwo, wiele rodzajów zasobów, np. ludzkich, nie musi wcale uczestniczyć w procesie produkcji i wymiany, może natomiast zaspokajać ważne potrzeby społeczne.

Problemów równowagi przedsiębiorstwa z otoczeniem nie rozwiązała też doktryna gospodarki scentralizowanej. Oparta była ona bowiem na logice nadrzędności celu ogólnogospodarczego nad celami przedsiębiorstw. Celem tym dla państwa było maksymalne zaspokojenie potrzeb społecznych, natomiast dla przedsiębiorstw zabezpieczenie ich trwania w otoczeniu, co oznacza też, że przedsiębiorstwa nie miały obiektywnego celu swojej działalności. Na państwie bowiem ciążył obowiązek ustalenia wskaźnika informującego przedsiębiorstwo o stopniu zaspokojenia przez nie potrzeb społecznych. Wskaźnik ten miał różną postać (co ilustruje rys. 1) w zależności od warunków gospodarowania i preferencji centrum. Preferencje te i środki, jakie przyznawano przedsiębiorstwom, cechowała jednak daleko posunięta niezgodność. Stąd też przedsiębiorstwa, dokonując wyborów ekonomicznych, kierowały się często własnymi celami, które nie były zgodne z wyznaczonymi ogólnie zadaniami i kryteriami oceny. Pewną egzemplifikację takiego stanu rzeczy stanowiło zachowanie się przedsiębiorstw polskich w warunkach reformy gospodarczej, wdrażanej w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych. W okresie tym przedsiębiorstwa, przy wyborze celu, kierowały się zasadą pierwszeństwa tego z nich, który zapewniał łatwiejsze osiągnięcie nadwyżki finansowej, jako źródła wynagrodzeń i kryterium oceny. Celem tym było maksymalizowanie wielkości produkcji, które miało godzić samodzielność decyzji przedsiębiorstw z celem ogólnospołecznym, tożsamym w owym czasie głównie ze zwiększeniem podaży wyrobów i usług. Jego realizacji sprzyjał charakter niektórych rozwiązań systemu ekonomiczno-finansowego i ich niestabilność. Rozwiązania te nakierowały jednak uwagę przedsiębiorstw nie na wzrost efektywności ekonomicznej, a na maksymalizację zasobów czynników produkcji. Ograniczoność tych zasobów sprawiła, że miejsce orientacji proefektywnościowej w przedsiębiorstwach zaczęły zajmować postawy nakierowane na otoczenie, a zwłaszcza na te jego segmenty, w których gestii leżało dysponowanie całą gamą ulg i innych preferencji. Postawy te cechowała przypadkowość, która wynikała głównie z krótkookresowego wymiaru polityki przedsiębiorstw i państwa, co doprowadziło do



Rys. 1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa państwowego w gospodarce scentralizowanej. Według: K. Bobińska, *Cele państwowego przedsiębiorstwa przemysłowego jako organizacji*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 5

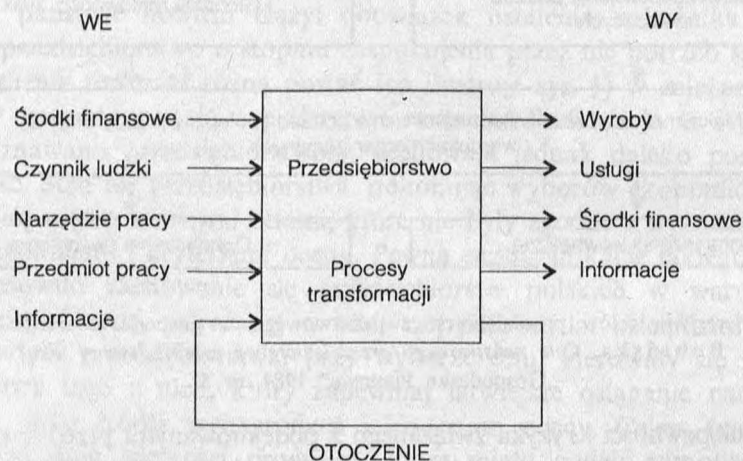
znacznej niepewności i ryzyka związanego z podejmowanymi przedsięwzięciami oraz zachowań dostosowawczych do rzeczywistych warunków ich realizacji⁸.

Biorąc pod uwagę przemiany, jakie dokonują się obecnie w gospodarce polskiej i stopień zaawansowania prac nad przebudową struktury przedsiębiorstw, zasad i warunków ich funkcjonowania, można sądzić, że era dominującego przedsiębiorstwa państwowego i dotychczasowych problemów

⁸ Szerszą analizę doktryny gospodarki scentralizowanej i jej wpływu na sposób traktowania przedsiębiorstwa i jego efektów można znaleźć [w:] O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1959; J. Mujżel, *System ekonomiczny przedsiębiorstw. Cele, zasady, modele*, „Ekonomista” 1983, nr 3–4; A. Melich, *Rachunek ekonomiczny w socjalizmie*, PWE, Warszawa 1971; M. Hamrol, *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, ZNAE (Poznań) 1992, nr 126; *Funkcjonowanie gospodarki polskiej. Doświadczenia, problemy, tendencje*, PWE, Warszawa 1984.

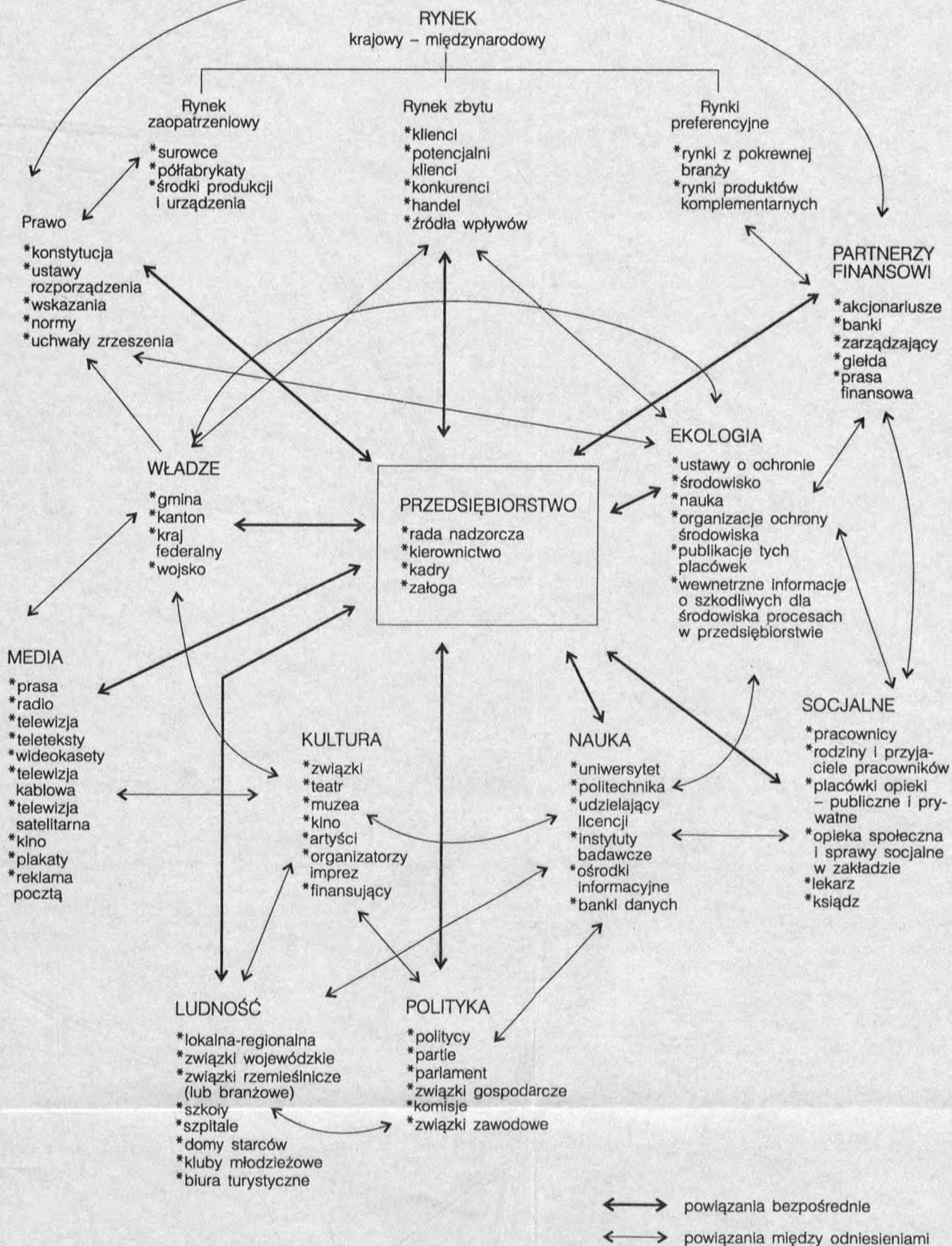
związanych z zarządzaniem nim w najbliższym czasie miną. Podmiot ten będzie ustępował miejsce różnym formom przedsiębiorstw, zwłaszcza spółkom. Formy te nie chronią jednak przed ryzykiem, stanowiącym immanentną cechę gospodarki rynkowej. Ryzyko to pogłębia złożoność współczesnego przedsiębiorstwa i wynikająca z niej wielość problemów w znacznym zakresie nie znanych dotychczasowym przedsiębiorstwom, co powoduje, że przy rozważaniu rozwoju przedsiębiorstwa, jego celów i zadań należy stosować podejście systemowe, stanowiące swego rodzaju syntezę podejść charakterystycznych dla teorii tego podmiotu.

W podejściu systemowym, utożsamianym często ze szkołą systemową, przedsiębiorstwo traktowane jest jako wyodrębniony z otoczenia społeczno-gospodarczego samoorganizujący się układ zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. Zasoby te są powiązane łańcuchem oddziaływań przyczynowo-skutkowych, sterowanych za pomocą informacji w celu uzyskania założonego ich stanu lub wyniku gospodarczego (zob. rys. 2).



Rys. 2. Przedsiębiorstwo w ujęciu systemowym. Opracowanie własne

Podejście systemowe umożliwia więc kompleksowe traktowanie przedsiębiorstwa, czego nie można powiedzieć o podejściach charakterystycznych dla przedstawionych wcześniej teorii. W podejściu tym rozpatrywanie zasobów przedsiębiorstwa odbywa się poprzez analizę wejść i wyjść, których wielość, a niekiedy niewymierność sprawia, że przedsiębiorstwo jest systemem szczególnie złożonym, a w związku z tym trudnym do zarządzania. Wielość tę i wynikające z niej potrzeby zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, funkcjonującym w gospodarce rynkowej, najlepiej obrazuje rys. 3. Nie



Rys. 3. Powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem w gospodarce rynkowej. Według: M. Holder, L. Ritter, *Corporate Monitoring*, „Management Zeitschrift” 1987, Nr. 12

podejmując szerzej jej charakterystyki, jak i oceny podejścia systemowego przy rozpatrywaniu istoty przedsiębiorstwa, ponieważ istnieje bogata literatura w tym zakresie⁹, należy podkreślić, że dla celów analizy zwłaszcza prospektywnej analizy finansowej najwygodniej jest jednak przedstawić przedsiębiorstwo w ujęciu systemowym opartym na ustaleniach cybernetyki¹⁰. W ujęciu tym przedsiębiorstwo jest systemem powiązanym układami: (1) zasilania, (2) informacji, (3) pobudzenia, (4) sterowania, jak na rys. 4. Układy te decydują o sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo oraz o pozycji, jaką zajmuje w otoczeniu.

Pierwszorzędne znaczenie dla systemu, jakim jest przedsiębiorstwo ma podsystem zasilania, który spełnia w nim następujące funkcje:

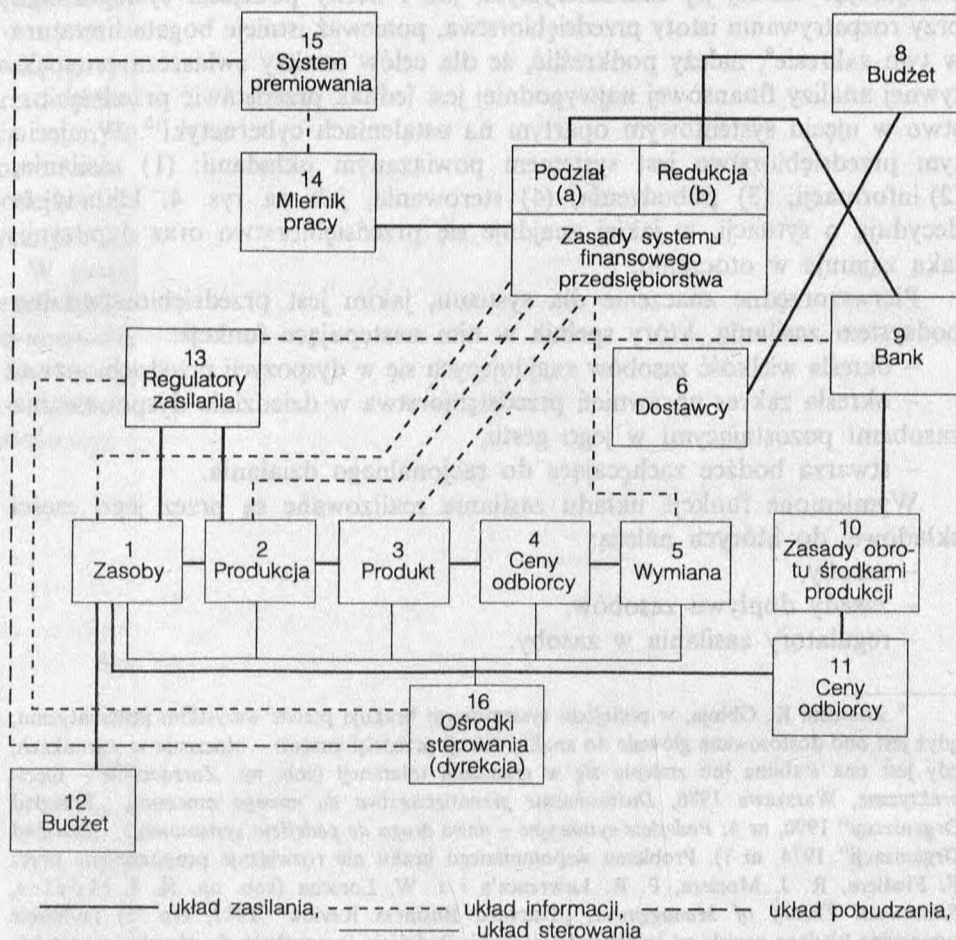
- określa wielkość zasobów znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa,
- określa zakres uprawnień przedsiębiorstwa w dziedzinie dysponowania zasobami pozostającymi w jego gestii,
- stwarza bodźce zachęcające do racjonalnego działania.

Wymienione funkcje układu zasilania realizowane są przez jego części składowe, do których należą:

- zasoby,
- zasady dopływu zasobów,
- regulatory zasilania w zasoby.

⁹ Zdaniem K. Obłoja, w podejściu systemowym brakuje przede wszystkim pragmatyzmu, gdyż jest ono dostosowane głównie do analizy relacji przedsiębiorstwo – otoczenie w warunkach, gdy jest ona stabilna lub zmienia się w granicach tolerancji (zob. np. *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, Warszawa 1986, *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4; *Podejście sytuacyjne – nowa droga do podejścia systemowego*, „Przegląd Organizacji” 1974, nr 7). Problemu wspomnianego braku nie rozwiązuje proponowane przez F. Fiedlera, R. J. Moclera, P. R. Lawrence’a i J. W. Lorsch’a (zob. np. R. J. Mocler, *Situational Theory of Management*, „Harvard Business Review” 1977, No. 3) podejście sytuacyjne kładące nacisk na konkretnie warunki. Podejście to spotkało się również z krytyką, zarzucającą mu przede wszystkim zbyt dużą abstrakcję w założeniach (zob. np. M. Bielski, *Sprawstwo i odpowiedzialność w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2). Także sami twórcy tego podejścia uważają, że nie ma jednej najlepszej drogi powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem. W ich formułowaniu należy każdorazowo uwzględnić specyfikę sytuacji organizacyjnych oraz działań (zob. też K. Perechuda, *Sytuacyjna teoria organizacji i kierownictwa*, „Prakseologia” 1936, nr 3–4; J. Kekin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Częstochowa 1993, s. 13–14). Bardziej szczegółowe rozważania dotyczące podejścia systemowego, jego zalet i wad można znaleźć w następujących pracach: M. Holder, Ritter, *Corporate Monitoring*, „Management Zeitschrift” 1987, Nr. 12; *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej*, red. T. Bal, Rzeszów 1992, s. 11 i n., B. Wawrzyniak, *Szkola zarządzania*, Warszawa 1987, A. K. Kozmiński, A. M. Zawisła, *O organizacji. Dwugłos względnie uporządkowany*, Warszawa 1982; ciż, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Warszawa 1979.

¹⁰ Ustalenia te obejmują: (a) elementy systemu jakim jest przedsiębiorstwo; (b) powiązania elementów; (c) kryterium czasu określające stan i zachowanie się przedsiębiorstwa; (d) charakterystykę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie; (e) rodzaj realizowanych procesów na wejściu i wyjściu; (f) regulację procesów i stanów; (g) samoregulację; (h) hierarchię systemów;



Rys. 4. Przedsiębiorstwo w ujęciu cybernetycznym. Według: J. G. Zieliński, *Rachunek ekonomiczny i zarządzanie w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1989

a sprowadzają się do stwierdzenia, że przedsiębiorstwo jest systemem: (ad a) względnie odosobnionym, mającym co najmniej jedno „wejście” i co najmniej jedno „wyjście” do otoczenia; (ad b) szczególnie złożonym, składającym się z wielu podsystemów o różnorodnych wzajemnych więziach; (ad c) dynamicznym, wrażliwym na czynniki czasu; (ad d) probabilistycznym, w którym nie można dokładnie przewidzieć zachowania się jego podsystemów w określonych warunkach; (ad e) zawierającym wejścia, na których zaopatruje się w niezbędne środki produkcji i informacje oraz wyjścia, na których zbywa wytworzone produkty, osiąga środki finansowe i uzyskuje informacje niezbędne do dalszej działalności; (ad f) regulacyjnym, wyrównującym odchylenia stanów wejść i wyjść od ich wielkości zadanych; (ad g) adaptacyjnym, dostosowującym się poprzez zdobyte doświadczenie i informacje do pojawiających się warunków i okoliczności; (ad h) będącym elementem systemu wyższego rzędu (branży, gałęzi gospodarki

W zasobach przejawiają się środki gospodarcze wykorzystywane w działalności przedsiębiorstwa. Mogą one mieć postać zasobów materialnych (materiały, narzędzia pracy, produkty), zasobów czynnika ludzkiego, zasobów finansowych.

Zasady dopływu zasobów zawarte są w obowiązującym systemie ekonomiczno-finansowym i dotyczą np. sposobu tworzenia funduszu płac, funduszy specjalnych, sposobu kredytowania środków gospodarczych.

Regulatory zasilania w zasoby są miernikami, za pomocą których koordynowany jest ich dopływ do przedsiębiorstwa. Funkcję tych mierników mogą spełniać przykładowo: zysk, rentowność, stopień zadłużenia przedsiębiorstwa, płynność jego majątku itd.

Szczególnie ważnym układem dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest układ informacji. Podsystem ten jest źródłem danych będących podstawą ustalania mierników działań składających się na proces zasilania. Na układ ten składają się dane o zdarzeniach gospodarczych zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz będących przejawem jego działalności, a także dane wchodzące w skład instrumentów zarządzania, określane mianem „analizatorów”. Analizatory mogą mieć postać danych planistycznych, wzorcowych, norm i dotyczyć zasobów, ich stanu, wykorzystywania, efektywności itd.

Z kolei układ pobudzania (premiowania) składa się z elementów:

- kryteriów określających celowość i warunki utworzenia funduszu bodźcowego,
- kryteriów służących do ustalania wielkości funduszu bodźcowego,
- zasad uruchomienia i podziału funduszu bodźcowego.

Układ ten może obejmować kilka funduszy w zależności od jego celów. Jego celem może być np. zachęcenie pracowników przedsiębiorstwa do podnoszenia kwalifikacji i podejmowania trudniejszych oraz bardziej odpowiedzialnych zadań.

Układ pobudzania może też uwzględniać bodźce pozafinansowe związane np. z warunkami pracy, udziałem w realizacji zadań, udziałem w zarządzaniu.

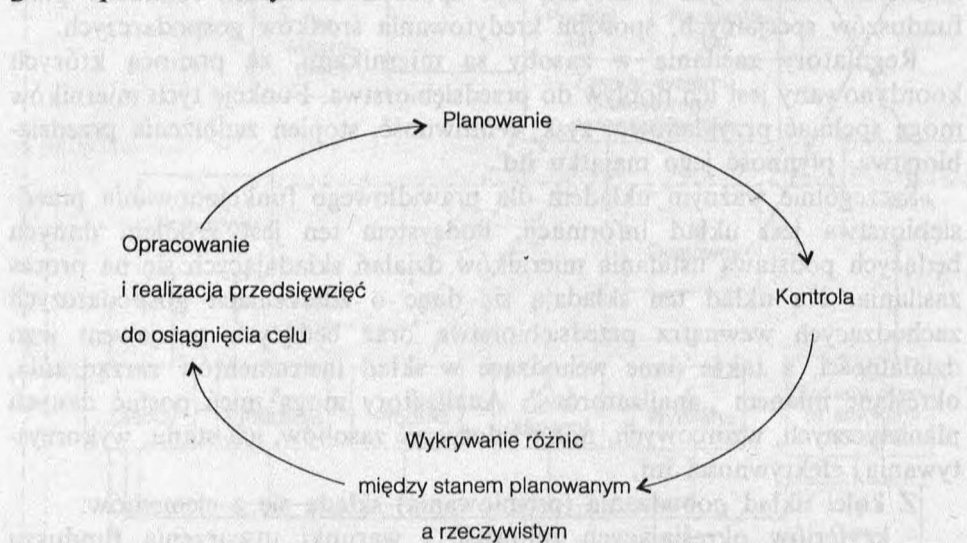
Szczególnie złożonym jest układ sterowania. Układ ten jest wyrazem konieczności sprawdzania racjonalności trzech poprzednich układów. Dlatego jest z nimi ściśle związany i określony przez sposób ich rozwiązań.

Celem układu sterowania jest, najogólniej mówiąc, koordynacja procesów zachodzących w pozostałych układach. Koordynacja ta sprowadza się do planowania, kontroli i oceny tych procesów. Bazuje więc na podstawowych

narodowej, państwa), a jednocześnie składającym się z podsystemów, ściśle ze sobą sprzężonych w sposób zabezpieczający realizację głównych celów i zadań szczegółowych, (zob. i por.: *Przedsiębiorstwo w gospodarce...*, s. 12–14).

czynnościach menedżerskich. Ma ona charakter tworzący (formułowanie i nadzorowanie) oraz sprzęgający (ustalanie i uzgadnianie), co ilustruje rys. 5¹¹.

Stworzenie racjonalnego układu sterowania wymaga konsekwencji w działaniu, przy którym przedsiębiorstwo nie tylko reaguje i przystosowuje się do zmian zachodzących w otoczeniu, ale także samo pragnie kształtować go w sposób twórczy.



Rys. 5. Czynności menedżerskie jako baza układu sterowania. Opracowanie własne

Układu sterowania nie należy jednak traktować jako specjalnej techniki działania, lecz jako pewien sposób myślenia określający „ramy”, w których występują decyzje dotyczące rodzaju i kierunku działalności przedsiębiorstwa. Ten wyznaczony kierunek działalności ma stanowić odpowiedź na pytanie: jakie ma być przedsiębiorstwo w przyszłości i jak pragnie urzeczywistnić swoją wizję, za pomocą jakich zasobów, jakiego układu informacji, bodźców itp.

Takiego też układu sterowania potrzebuje system zarządzania zapoczątkowany w Polsce, który należy mieć nadzieję dalej będzie systemem mającym cechy planowo-rynkowego¹². Przemawia za nim również obecnie realizowany

¹¹ Jak nietrudno zauważyć, koordynacyjna funkcja układu sterowania pokrywa się z funkcją controllingu, albowiem jego zadaniem jest również umożliwienie sterowania całym systemem, jakim jest przedsiębiorstwo z punktu widzenia wyznaczonych celów. Cele te są zazwyczaj zbieżne dla układu sterowania i controllingu, ponieważ controlling wyrósł z potrzeb układu sterowania.

¹² System ten jest jednym z czterech systemów zarządzania, współcześnie wyodrębnianych ze względu na zakres i siłę oddziaływania państwa i rynku na przedsiębiorstwo. Do systemów tych należą system przetargowo-uznaniowy, system planowo-rynkowy i system rynkowy oparty na konkurencji. Szczegółową ich charakterystykę przedstawia m. in. A. Wawrzyniak, [w:] *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 150–151.

program gospodarczy, w którym stwierdza się jednoznacznie: „Polska gospodarka wymaga zasadniczych zmian. Ich cel to budowa systemu rynkowego, zbliżonego do tego, jaki istnieje w krajach rozwiniętych”¹³. Program ten rodzi określone implikacje dla przedsiębiorstw, które w coraz większej liczbie muszą przekształcać się z obiektów będących przedmiotem oddziaływania państwa w autonomiczne podmioty gospodarcze zdolne do stawienia czoła konkurencji i potrzebom szeroko rozumianego otoczenia. Rozwój tych podmiotów zależeć jednak będzie od rzeczywistych warunków funkcjonowania, a ściślej mówiąc od ich położenia na wejściu i wyjściu. Na wejściu przedsiębiorstwo kreuje bowiem popyt na wszelkie składniki niezbędne w działalności, natomiast na wyjściu występuje w roli sprzedawcy wytworzonych produktów. Czynności, które są charakterystyczne dla tych działań cechuje sprzężenie zwrotne, ponieważ zdolność przedsiębiorstwa do zgłaszania efektywnego popytu na środki produkcji zależy od realizacji wytworzonych produktów w postaci odpowiedniego przychodu. Z kolei możliwości kreowania określonej wielkości i struktury podaży produktów uwarunkowane są możliwościami pozyskania odpowiednich czynników produkcji.

2. RODZAJE, PRZEDMIOT I WARUNKI DZIAŁANIA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Biorąc pod uwagę warunki, jakie przedsiębiorstwa posiadają na wejściu, czyli w działaniach zasileniowych oraz wyjściu, czyli w procesie sprzedaży wytworzonych produktów, można wyodrębnić całą gamę firm charakteryzujących się odmiennymi trudnościami i wynikającym z nich ryzykiem związanym z prowadzoną działalnością. Odmienność ta wynika m. in. z:

- celu, charakteru i skali prowadzonej działalności;
- możliwości kadrowych i kapitałowych przedsiębiorstwa;
- skłonności do podejmowania ryzyka przedsiębiorczego;
- obowiązujących przepisów, dotyczących w szczególności obciążeń podatkowych;
- kosztów związanych z działalnością.

Czynniki te wpływają na strategię przedsiębiorstwa w stosunkach z otoczeniem, przy czym przedsiębiorstwa państwowe mają zazwyczaj zapewniony dopływ środków niezbędnych do prowadzenia działalności przez organ założycielski w aktach o ich utworzeniu. Organy te mogą zabezpieczać również zbyt wytworzonych produktów. Przedsiębiorstwa prowadzące działal-

¹³ Program gospodarczy. Główne założenia i kierunki, „Rzeczpospolita” 1989.

ność gospodarczą w formie spółdzielni i spółek właściwie nie posiadają żadnych gwarancji dopływu środków produkcji i sprzedaży wytworzonych produktów. Dopływ ten i sprzedaż muszą zorganizować sobie we własnym zakresie. Stąd różne ich formy i tendencja nawet do łączenia się w tzw. przedsiębiorstwa mieszane. Forma ta ma ułatwić realizację różnego rodzaju działań na wejściu i wyjściu, czy też tylko na wejściu lub wyjściu. Jej celem może być też rozszerzenie działalności podstawowej i wzbogacenie np. działalności produkcyjnej o działalność handlową, usługową i badawczą.

Inicjatorem założenia firmy mieszanej może być również przedsiębiorstwo państwowe. Wymaga to jednak zgody organów założycielskich przedsiębiorstw przystępujących do tej formy. Forma ta może mieć różną postać w zależności od celu, który jest podstawą jej utworzenia.

Formą stającą się stopniowo najliczniejszą w prowadzonej działalności także przez przedsiębiorstwa państwowe jest jednak spółka, która również może mieć różną formę¹⁴. Rosnące potrzeby otoczenia, zwłaszcza udziałowców i konsumentów oraz nasilająca się wciąż konkurencja powodują, że formy te często nie wystarczają. Nie rozwiązują bowiem wszystkich problemów na wejściu, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Stąd w krajach z rozwiniętą gospodarką rynkową wykształciły się również specyficzne formy organizacyjne przedsiębiorstw, typu: konsorcjum, kartel, syndykat, trust, koncern, holding, konglomerat, umowa o prowadzenie przedsiębiorstw itd.

Na przykład konsorcjum zostało utworzone przede wszystkim dla potrzeb doraźnych operacji handlowych, bankowych lub pieniężnych wymagających nakładów kapitału przekraczających możliwości poszczególnych przedsiębiorców. Dlatego forma ta jest krótkotrwałą, zazwyczaj likwidowaną po sfinansowaniu przedsięwzięcia.

Kartel jest porozumieniem gospodarczym kilku samodzielnych prawnie przedsiębiorstw mającym na celu m. in. ograniczenie konkurencji między nimi względnie opanowanie rynku lub zwiększenie zysku poprzez np. wspólną politykę cenową. Polityka ta może zmierzać np. do ustalenia jednolitych cen sprzedaży wytwarzanych produktów, niezależnych od kosztów produkcji ponoszonych przez poszczególnych wytwórców zrzeszonych w tej formie przedsiębiorstwa.

Syndykat jest po prostu wspólnym biurem obsługującym proces zbytu wytwarzanych wyrobów przez poszczególne przedsiębiorstwa zrzeszone w nim czy proces zaopatrzenia w niezbędne środki produkcji (np. surowce, narzędzia pracy) bądź oba te procesy. Forma ta, poza ułatwieniem procesu zasileniowego i sprzedaży wyrobów, umożliwia też prowadzenie ściślejszej kontroli i bardziej szczegółowej analizy działalności zgrupowanych firm.

¹⁴ Formy te są szczegółowo omówione w literaturze, m. in. w: *Przedsiębiorstwo w gospodarce*, s. 21 i n. Zob. też i por. *Statistical Abstract of the United States 1991*, Us Department of Commerce, USA, 1991, s. 525.

Specyficzną formą przedsiębiorstwa jest monopol, ponieważ może ją stanowić również pojedyncze przedsiębiorstwo, skupiające całość lub znaczną część produkcji danej gałęzi gospodarki narodowej bądź branży. Sytuacja ta jest możliwa, gdy:

- przedsiębiorstwo może samo wyposażyć się w niezbędne do prowadzonej działalności środki produkcji i środki finansowe, np. poprzez sprzedaż swoich wyrobów po cenie wyższej od kosztu krańcowego w proporcji zależnej od elastyczności popytu;

- przedsiębiorstwo prowadzi taką działalność, przy której ze względu na jej znaczenie społeczne czy gospodarcze uzyskuje pełną gwarancję, włącznie z dotacjami i subwencjami, dostaw środków produkcji i sprzedaży wytworzonych produktów (np. w drodze rozdzielnictwa).

Główną zaletą formy monopolu jest to, że umożliwia ona prowadzenie samodzielnej polityki gospodarczej w zakresie cen, rozmiarów produkcji, kształtowania podaży na rynku, a w związku z tym osiągnięcie możliwie największego zysku. Nie wszystkie jednak firmy mają warunki czy ambicje do zajmowania pozycji monopolistycznej. Przy braku warunków mogą się jedynie zrzec na formy, które będą je prowadzić do tej pozycji. Formą taką jest m. in. trust, w którym przedsiębiorstwa zrzeszone tracą samodzielność prawną i gospodarczą, a właściciele ich stają się akcjonariuszami. Formą tą kieruje zarząd, zarówno na wejściu, wyjściu, jak i podczas produkcji. Zarząd ten wyznacza również ceny i określa kryteria podziału wygenerowanego zysku.

Celem zrzeszenia może być również tylko stworzenie możliwości osiągnięcia większych wyników ekonomicznych poprzez czerpanie korzyści ze skali produkcji, ułatwienie walki konkurencyjnej, uzyskanie mocniejszej pozycji finansowej i gospodarczej. Przykładem takiego zrzeszenia jest koncern, w skład którego mogą wchodzić przedsiębiorstwa z tą samą produkcją, produkcją pokrewną lub uzupełniającą.

Formą podobną do koncernu jest holding, oparty na układzie „matka-córka”, w którym funkcję „matki” pełni spółka posiadająca większość udziałów lub akcji (tzw. pakiet kontrolny), a funkcję „córek” spółki filialne. Ugrupowanie to ma na celu zjednoczenie interesów wielkich korporacji bądź ułatwienie branżowego zróżnicowania.

Nie mniej ambitny cel ma konglomerat, tj. ugrupowanie przedsiębiorstw o dużym zróżnicowaniu prowadzonych działalności, w ogóle nie powiązanych ze sobą technologicznie. Celem tym jest głównie zmniejszenie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością przez poszczególne przedsiębiorstwa i wynikających z niego strat. Jego osiągnięciu ma sprzyjać ścisła współpraca, wymiana doświadczeń itd.

Wymienione formy ukazują współczesne przedsiębiorstwo przede wszystkim jako podmiot elastyczny i dynamiczny, który dla orientacji na otoczenie

i konkurentów ciągle zmienia swoją strukturę organizacyjną i cele szczegółowe. Jest to też warunek jego istnienia oraz rozwoju. Zmian tych i rozwoju wymaga też mechanizm rynkowy, który zmusza przedsiębiorstwa do szybszego reagowania na zmiany zachodzące w gospodarce przez elastyczne dostosowywanie do nich programu działalności i zdolności wytwórczych. Ten sam mechanizm, stawiając przedsiębiorstwa w sytuacji przymusu ekonomicznego, stwarza jednocześnie warunki, w których przedsiębiorstwa te mogą sprostać jego wyzwaniu. Do warunków tych można zaliczyć:

- przedstawioną elastyczność struktury podmiotowej, pozwalającą na tworzenie różnych form organizacyjnych przedsiębiorstwa, podejmowanie wspólnych przedsięwzięć, nabywanie, zbywanie i wydzierżawianie środków produkcji itp.;

- nie ograniczony administracyjnie dostęp do czynników produkcji i rynków zbytu wytwarzanych produktów;

- samodzielność przedsiębiorstw w zakresie kształtowania struktury działalności i związanych z nią rachunków.

Warunki te, jak już podkreślaliśmy, mają jednak inne znaczenie dla przedsiębiorstw zajmujących monopolistyczną pozycję na rynku, na którym sprzedają swoje wyroby po cenach wyższych od kosztu krańcowego oraz dla przedsiębiorstw działających w sytuacji typowej dla modelu konkurencji niedoskonałej, w której podaż produktów wytwarzanych przez uczestników rynku jest mniejsza od popytu i w sytuacji nawiązującej do modelu konkurencji doskonałej, w której wielkość i struktura podaży odpowiada efektywnemu popytowi¹⁵.

Odmienne znaczenie wspomnianych warunków rysuje się również na wejściu, czyli w sferze stosunków zasileniowych, przy której można wyodrębnić:

- 1) przedsiębiorstwa mające pełną gwarancję wyposażenia w podstawowe czynniki produkcji niezbędne dla ich działalności; sytuacja ta może wystąpić w związku: ze znaczeniem społecznym i gospodarczym prowadzonej działalności, dla której przedsiębiorstwo uzyskuje środki produkcji w ramach rozdzielnictwa centralnego, profilem produkcji, przy którym występuje pełna podaż i można się samodzielnie zaopatrzyć w niezbędne środki rzeczowe i osobowe, występowaniem obu wymienionych warunków bądź ich kombinacji;

- 2) przedsiębiorstwa mające częściowe gwarancje zaopatrzenia się w niezbędne środki produkcji, np. w podaży, dotacji;

- 3) przedsiębiorstwa nie mające żadnych gwarancji centralnego dopływu środków produkcji, jak też ich dostępności na rynku.

¹⁵ W pracy nie poświęca się specjalnych rozważań dotyczących modeli konkurencji. Stanowią one bowiem przedmiot wielu publikacji. Zob. np. N. Gajl, *Modele zarządzania i finansowania przedsiębiorstw uspołecznionych*, t. 1, PWN, Warszawa 1986, s. 11–130; T. Gruszecki, *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] *Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, PAN, Warszawa 1989, s. 103–125.

Wymienione grupy przedsiębiorstw różnią się, jak widać, skalą trudności działania i stopniem ryzyka gospodarczego. Interesujące może być tu ich zestawienie wraz z warunkami działania opracowane przez W. Frąckowiaka (zob. tab. 1), z którego wynika, że największy komfort w działaniu, w któ-

Tabela 1

Możliwe formy przedsiębiorstw i warunki ich działania na wejściu i wyjściu

Przedsiębiorstwo a wejście	Przedsiębiorstwo a wyjście		
	formy przedsiębiorstw		
	I	II	III
A	Monopol z pełną gwarancją środków produkcji	Oligopol bez ograniczeń popytu z pełną gwarancją dostaw środków produkcji	Przedsiębiorstwo typu wolnokonkurencyjnego przy zrównoważonym popycie i podaży z pełną gwarancją dostaw środków produkcji
B	Monopol z niepełną gwarancją dostaw środków produkcji	Oligopol bez ograniczeń popytu z niepełną gwarancją dostaw środków produkcji	Przedsiębiorstwo typu wolnokonkurencyjnego przy zrównoważonym popycie i podaży z niepełną gwarancją dostaw środków produkcji
C	Monopol bez gwarancji dostaw środków produkcji	Oligopol bez ograniczeń popytu, bez gwarancji dostaw środków produkcji	Przedsiębiorstwo typu wolnokonkurencyjnego przy zrównoważonym popycie i podaży bez gwarancji dostaw środków produkcji

Źródło: Przy opracowaniu korzystano z: W. Frąckowiak, *Strategie przedsiębiorstwa w gospodarce nadmiaru i niedoboru*, ZN AE (Poznań) 1992, nr 116, s. 32.

rym ryzyko ogranicza się wyłącznie do sfery transformacyjnej ma przedsiębiorstwo typu A-1. Przedsiębiorstwo to ma zapewniony dostęp do czynników produkcji, jak i zbyt wytwarzanych produktów, ponieważ występuje na rynku jako jedyny ich sprzedawca. W najgorszej sytuacji i to zarówno na wejściu, jak i wyjściu znajduje się przedsiębiorstwo typu C-III. Przedsiębiorstwo to działa bowiem bez gwarancji otrzymania niezbędnych środków produkcji jak i sprzedaży wytworzonych produktów. Musi więc zabiegać o potrzebne zasilenia, jak i konkurować na rynku o nabywców. Zakres tych zabiegów i konkurencji, jakie muszą podejmować poszczególne przedsiębiorstwa, uzależniony jest od ich usytuowania na wejściu i wyjściu, które jest wypadkową roli państwa w gospodarce. W gospodarce rynkowej rola

państwa w położeniu przedsiębiorstw w stosunku do otoczenia traci jednak na znaczeniu. Zyskuje natomiast poziomy wymiar tego położenia, który jest charakterystyczną cechą gospodarek „jednopoziomowych”¹⁶, opartych na stosunkach między równorzędnymi prawnie podmiotami. Wszystko to sprawia, że zmianie ulega również przedmiot i zakres zarządzania, które muszą uwzględniać zarówno interesy przedsiębiorstwa, jak i oczekiwania otoczenia. Pogodzenie tych interesów i oczekiwań stanowi newralgiczny problem, przed którym stoi przedsiębiorstwo wprężone w orbitę mechanizmu rynkowego. Istnieje wiele sposobów jego rozwiązywania. Na problem ten wpływa jednak mnóstwo czynników, które powodują, że rozwiązania jego cechuje przypadkowość. Nie ma też modelu rozstrzygającego ani rzeczywiście dominującej szkoły myślenia w tym zakresie.

3. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA WSPÓLCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM I JEGO ROZWÓJ

Współczesne przedsiębiorstwo w początkowej fazie swojego życia i przy podejmowaniu nowych inwestycji, umożliwiających przeciwstawianie się konkurencji i radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych oraz ekstremalnie trudnych, musi przede wszystkim określić swoją tożsamość, kierując się strategicznym myśleniem globalnym. Myślenie to sprowadza się do:

- dążenia do poznania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo i wyboru celów działania;
- dążenia do poznania stopnia akceptacji otoczenia do zamiaru podjęcia określonej działalności;
- zdobycia informacji, środków i technik umożliwiających realizację określonych celów;
- woli ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania zgodnie ze zmianą wizji przedsiębiorstwa i stanu jego otoczenia.

Czynniki te powinna cechować ścisła więź, jak na rys. 6. Więź ta wymaga szerokiego zestawu metod badawczych, kultury, jak i doświadczeń. Bez względu jednak na strukturę tego zestawu, w myśleniu strategicznym musi być przestrzegana zasada kompletności oraz rozróżniania zjawisk i czynników, które mogą być kształtowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa oraz tych, które znajdują się poza zasięgiem jego oddziaływania. Z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstw łatwiejsze do zbadania są zjawiska

¹⁶ Gospodarka jednopoziomowa to gospodarka wolnorynkowa, prowadzona bez udziału państwa jako podmiotu sterującego. W gospodarce tej ceny, stopy procentowe, kursy walutowe itd. są żywiołowo kształtowane przez mechanizmy rynkowe, prawa popytu i podaży.



Rys. 6. Schemat myślenia strategicznego. Według: M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, 1994, s. 161

i czynniki wewnętrzne. Wiążą się one bowiem z własną bazą materialno-techniczną, kadrową i finansową, która tworzy określone warunki realizacji działalności, a w jej ramach przedsięwzięć gospodarczych. Dla czynników tych kierownictwo ma też lepiej opanowany zestaw technik badawczych.

Dużo trudniej jest przeprowadzić analizę otoczenia, będącego nośnikiem warunków zewnętrznych. Wyższy jest też koszt tych analiz. Przedsiębiorstwo musi jednakże dostosować się do nich. Musi uwzględniać ceny żądane przez dostawców, ceny oferowane przez potencjalnych odbiorców wyrobów, marże, stawki, taryfy, przepisy regulujące gospodarkę środkami rzeczowymi i finansowymi, modę, postęp techniczny, trendy rynkowe itd.

Wymienione warunki działania wewnętrzne i zewnętrzne mają charakter ograniczający, a konstruowane warianty przedsięwzięć nie powinny wykraczać

poza granice nimi określone. Warunki te mają bowiem integrować zadania postawione sobie przez przedsiębiorstwa z celem gospodarki narodowej jako całości, z celami potencjalnych dostawców surowców, materiałów, kredytów, dewiz, innowacji, z celami organów władz lokalnych, z celami potencjalnych odbiorców wyrobów przedsiębiorstwa.

Nie zmniejszają one wprawdzie możliwości przeprowadzania rachunku efektywności w odniesieniu do różnych przedsięwzięć i różnych wariantów ich realizacji, zakreślają jednak granice swobody wyboru wariantów realizacji przedsięwzięcia. Dlatego przy podejmowaniu jakichkolwiek przedsięwzięć gospodarczych w przedsiębiorstwie muszą być zawsze wyjaśnione co najmniej dwie kwestie wstępne natury formalnej:

- czy przedsiębiorstwo ma w ogóle prawo i możliwości realizowania danego przedsięwzięcia;

- jeżeli tak, to jakie w danej dziedzinie działalności te przepisy i możliwości występują i jakie stwarzają one warunki wyboru wariantów działania.

Odpowiedź na te pytania ma istotne znaczenie nie tylko dlatego, że określa warunki działania dla przedsięwzięcia, ale również w związku z tym, że pozwala ustalić sposób badania otoczenia. Badanie to może być zorientowane np. na konkurencję, trendy, dostosowanie przedsiębiorstwa do rządowych regulacji w określonym czasie. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno wiedzieć, którą z określonych ról wyznacza badaniom otoczenia. W każdej natomiast z tych ról niezbędne jest przede wszystkim określenie struktury otoczenia. Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne.

Szczególnie trudne do zidentyfikowania i obserwacji jest makrootoczenie. Składa się bowiem na nie układ polityczny, prawny, systemowy, który ulega ciągłym zmianom. Otoczenie to jest też trudne do zmiany przez przedsiębiorstwo, chyba że reprezentuje sobą podmiot o znaczącym potencjale ekonomicznym.

Stosunkowo łatwiejsze do poznania i zmiany jest otoczenie konkurencyjne, w skład którego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze mające z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Do podmiotów tych należą różni dostawcy, odbiorcy, istniejący i potencjalni konkurenci, którzy oddziałują na przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo może jednak również oddziaływać na te podmioty na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Jeżeli oddziaływanie to ma być w pełni efektywne, przedsiębiorstwo musi dokładnie poznać wymienione podmioty. One bowiem tworzą rynek, na którym przedsiębiorstwo może osiągać dochody. Na rynku rozstrzyga się więc jego byt. Wewnątrz przedsiębiorstwa powstają jedynie koszty zużycia czynników wytwórczych. Jeżeli rynek nie zaakceptuje wyrobów przedsiębiorstwa po cenie wyższej od kosztów poniesionych na ich wytworzenie, to poniesie ono stratę ograniczając swoją zdolność do rozwoju. Rozwojowi temu najmniej

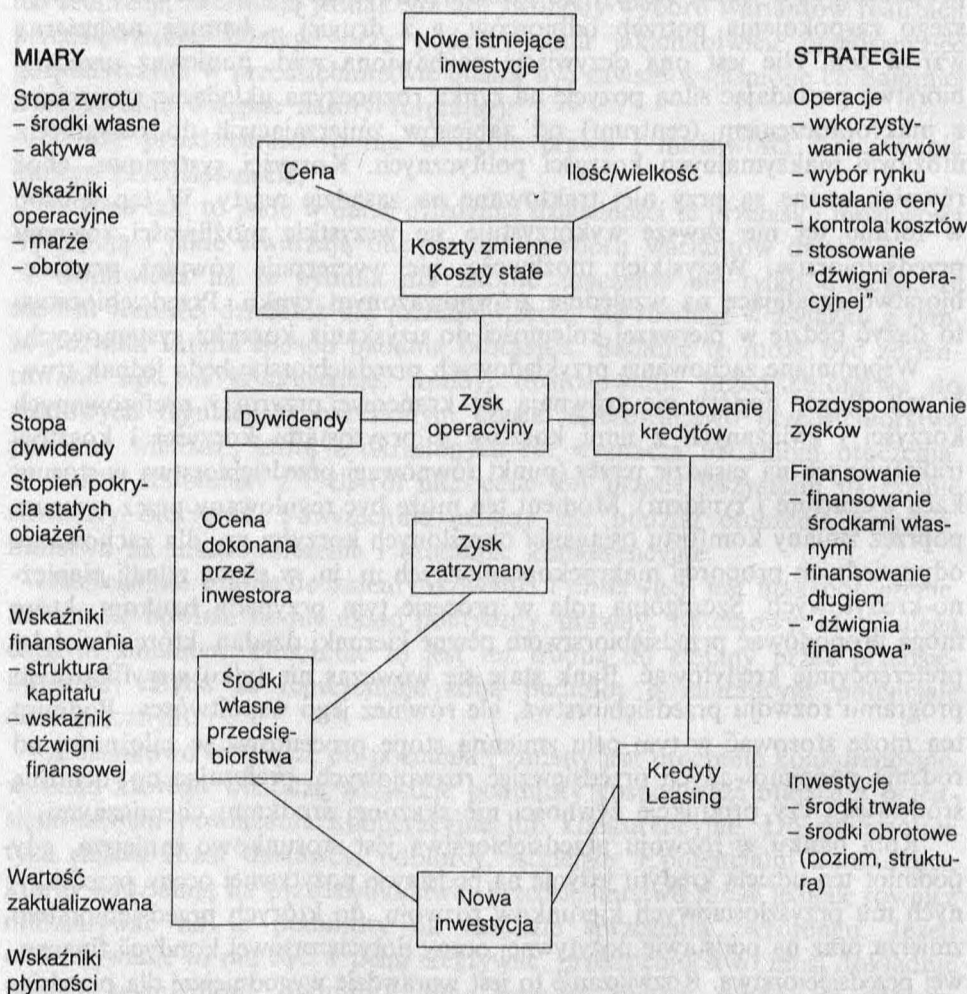
sprzyja rynek zmonopolizowany, na którym, pomimo że producenci monopolisci zapewniają sobie wysoki zysk, nie dążą do szybkiej odnowy produkcji i poprawy jakości wyrobów. Najkorzystniejszą sytuację dla rozwoju przedsiębiorstwa stwarza konkurencja, zwłaszcza dużej liczby producentów. Muszą być to jednak producenci ze stosunkowo dużym potencjałem finansowym i kadrowym, zmuszającym do wprowadzania liczących się innowacji. Dlatego korzystne warunki rozwoju stwarza oligopol. Forma ta zmusza producentów, z jednej strony, do działań prowadzących w kierunku najlepszego zaspokojenia potrzeb odbiorców, a z drugiej – hamuje nadmierny wzrost cen. Nie jest ona oczywiście pozbawiona wad, ponieważ przedsiębiorstwo posiadając silną pozycję na rynku rozpoczyna układanie stosunków z makrootoczeniem (centrum) od zabiegów zmierzających do osiągnięcia możliwie maksymalnych korzyści politycznych. Korzyści systemowe, choć również ważne są przy niej traktowane na zasadzie reszty. W ten sposób w formie tej nie zawsze wykorzystuje się wszystkie możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Wszystkich możliwości nie wyczerpuje również przedsiębiorstwo działające na względnie zrównoważonym rynku. Przedsiębiorstwo to dążyć będzie w pierwszej kolejności do uzyskania korzyści systemowych.

Wspomniane zachowania przykładowych przedsiębiorstw będą jednak trwały tak długo, dopóty nie zrównają się krańcowe przyrosty preferowanych korzyści i związanych z nimi kosztów z przyrostami korzyści i kosztów traktowanych na zasadzie reszty (punkt równowagi przedsiębiorstwa w stosunkach z centrum i rynkiem). Moment ten może być regulowany przez centrum poprzez zmiany komfortu osiągania określonych korzyści np. dla zachowania odpowiednich proporcji makroekonomicznych m. in. w sferze relacji pieniężno-kredytowych. Szczególna rola w procesie tym przypada bankom, które mogą proponować przedsiębiorstwom pewne kierunki działań, które chciałyby preferencyjnie kredytować. Bank staje się wówczas nie tylko weryfikatorem programu rozwoju przedsiębiorstwa, ale również jego współtwórcą. Podmiot ten może stosować w tym celu zmienną stopę procentową w zależności od rodzaju podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych, preferując np. ochronę środowiska czy produkcję żywności nie skażonej środkami chemicznymi.

Rola banku w rozwoju przedsiębiorstwa jest stosunkowo mniejsza, gdy podmiot ten udziela kredytu jedynie na podstawie pozytywnej oceny przedłożonych mu przyszłościowych kierunków rozwoju, do których przedsiębiorstwo zmierza oraz na podstawie pozytywnej oceny dotychczasowej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Rozwiązanie to jest wprawdzie wygodniejsze dla przedsiębiorstwa, ponieważ może się ono wtedy łatwiej wycofać z finansowania rozwoju kredytem lub ograniczyć jego rozmiary jednak, nie gwarantuje racjonalnego jego wykorzystania zarówno w interesie przedsiębiorstwa, jak i banku.

Problem równowagi przedsiębiorstwa w stosunkach z dostarczycielami kapitału i jego rozwoju właściwie nie istnieje, jeżeli jego cele i polityka

wyrastają z interesów tych ostatnich. Wtedy osoby zarządzające powierzonym mu majątkiem powinny skoncentrować się przede wszystkim na przesłankach strategii pozwalającej osiągnąć możliwie wysoki stopień realizacji oczekiwań właścicieli środków produkcji. W celu zaspokojenia owych oczekiwań, zarządzający muszą jednak kierować się zintegrowanym podejściem do zarządzania, którego syntetyczne ujęcie przedstawia rys. 7. Wynika z niego,



Rys. 7. Proces zintegrowanego zarządzania finansowego. Według: V. Jog, A. Riding, H. Levy, M. Sarnat, *Principles of Financial Management*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario, 1990, s. 15

że z procesem zarządzania zgromadzonym majątkiem i z jego właściwym wykorzystaniem wiąże się wiele problemów. Główny z nich sprowadza się do tego, że właściciele jego mają różne oczekiwania. Oczekiwania te muszą być też pogodzone z oczekiwaniami pozostałych podmiotów otoczenia. Z tab. 2 wynika, że dotyczą one nie tylko jakości wyrobów bądź świadczonych usług, cen i warunków ich sprzedaży (konsumenci indywidualni), ale także płynności finansowej (banki), wypłacalności (dostawcy), terminowości dostaw wytworzonych produktów (odbiorcy), pozycji przedsiębiorstwa i jego zdolności do generowania zysku (potencjalni dawcy kapitału), przestrzegania obowią-

Tabela 2

Cel i przedmiot oceny przedsiębiorstwa, dokonywanej przez podmioty otoczenia

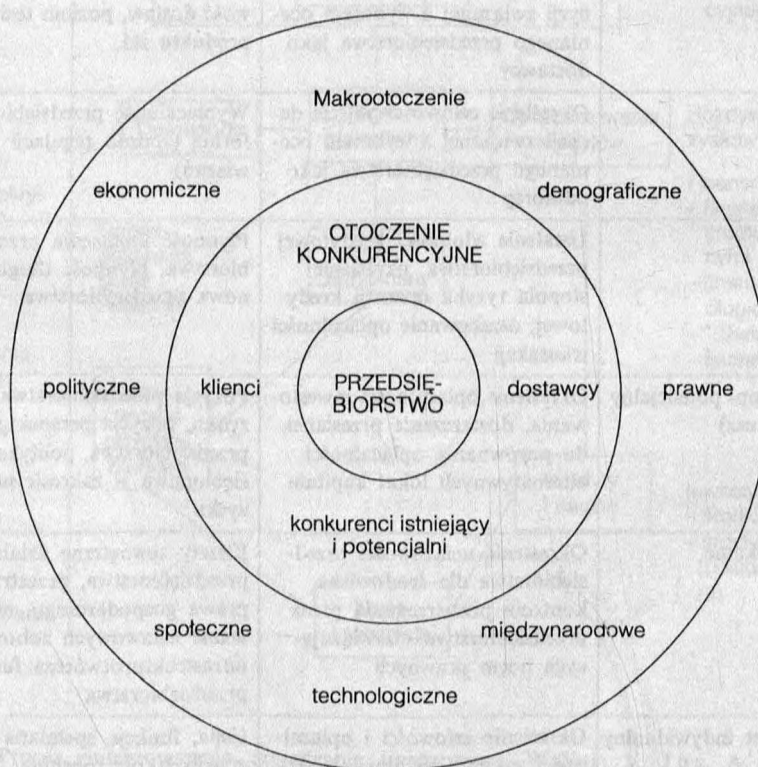
Podmiot otoczenia	Cel oceny	Przedmiot oceny
Odbiorca	Określenie celowości pojęcia decyzji związanej z wyborem ocenianego przedsiębiorstwa jako dostawcy	Cena, sposób zapłaty, terminowość dostaw, poziom techniczny produktu itd.
Dostawca	Określenie celowości pojęcia decyzji związanej z wyborem ocenianego przedsiębiorstwa jako odbiorcy	Wypłacalność przedsiębiorstwa, forma (sposób regulacji zobowiązań)
Bank	Ustalenie zdolności kredytowej przedsiębiorstwa, określenie stopnia ryzyka operacji kredytowej, oszacowanie opłacalności transakcji	Płynność finansowa przedsiębiorstwa, płynność długoterminowa przedsiębiorstwa
Inwestor (np. potencjalny akcjonariusz)	Określenie opłacalności inwestowania, dostarczenie przesłanek do porównania opłacalności alternatywnych lokat kapitału	Pozycja przedsiębiorstwa na rynku, pozycja perspektywiczna przedsiębiorstwa, polityka przedsiębiorstwa w zakresie podziału zysku
Władze lokalne	Określenie uciążliwości przedsiębiorstwa dla środowiska, kontrola przestrzegania przez przedsiębiorstwo obowiązujących norm prawnych	Koszty zewnętrzne działalności przedsiębiorstwa, przestrzeganie prawa gospodarczego, regulowanie ustawowych zobowiązań, infrastrukturotwórcza funkcja przedsiębiorstwa
Konsument indywidualny	Określenie celowości i opłacalności zakupu wyrobu lub skorzystania z usługi	Cena, funkcja spełniana przez wyrób jakość, obsługa

Źródło: Jak do tab. 1.

zujących norm prawnych i przepisów regulujących wpływ prowadzonej działalności na środowisko (władze lokalne).

Wymienione oczekiwania stanowią swoiste warunki brzegowe, jakie musi uwzględnić przedsiębiorstwo podczas urzeczywistniania swoich własnych aspiracji. Zgodność owych interesów i aspiracji występuje wtedy, gdy otoczenie (odbiorcy, dostawcy, potencjalni dawcy kapitału, państwo) będzie skłonne nawiązać stosunki ekonomiczne z przedsiębiorstwem, a to współpracować z otoczeniem.

Występowanie wspomnianych oczekiwań uzasadnia wyodrębnianie co najmniej dwóch etapów analizy otoczenia, o zróżnicowanym zestawie metod i narzędzi, tzn. etapu analizy makrootoczenia i etapu analizy otoczenia konkurencyjnego. Trzecim etapem (czy obszarem) analizy strategicznej, co ilustruje rys. 8, powinna być analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Jak już



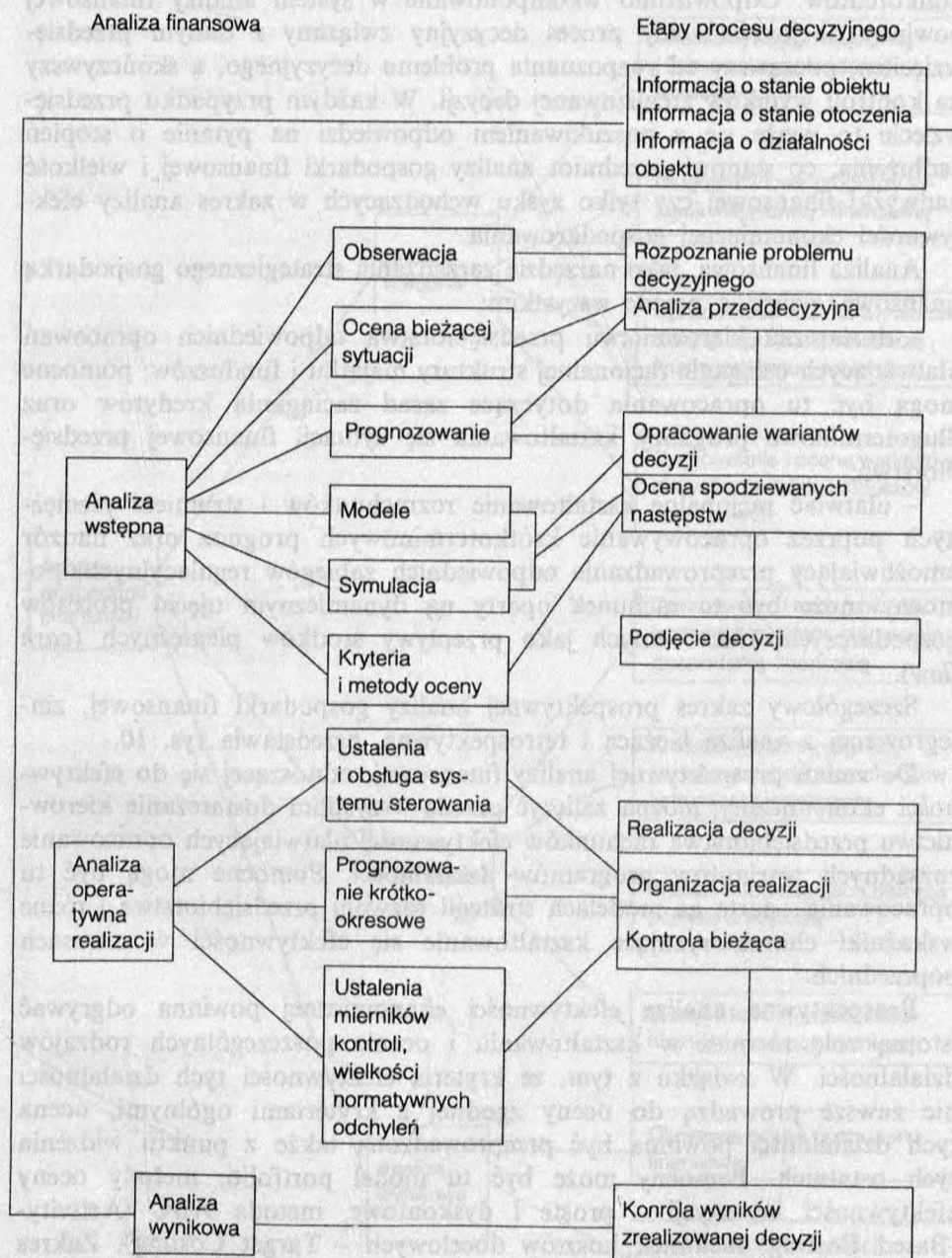
Rys. 8. Etapy (obszary) analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Według: Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989, s. 61

wspomniano, jest to obszar analizy najlepiej znany pracownikom przedsiębiorstw, jego menedżerom i osobom odpowiedzialnym za analizy. W analizie tej, wobec różnorodności możliwych korzyści ze stosunków z otoczeniem, przedsiębiorstwo powinno jednak skoncentrować się na wszystkich jej obszarach, tj. zarówno na sferze ekonomicznej, jak i technologicznej, marketingowej, społecznej i kulturowej. Sfery te wymagają łączenia metod jakościowych i ilościowych, posługiwania się najprostszymi, jak i skomplikowanymi łącznie z symulacją. Przy ich doborze trzeba pamiętać o korzyściach, jakie będą możliwe do osiągnięcia w wyniku przeprowadzonych badań. Z myślą o korzyściach badania szczegółowe należy skupić w tych obszarach działalności, dla których przedsiębiorstwo posiada największe predyspozycje. Obszarom tym powinny być też podporządkowane strategie w stosunkach z centrum i pozostałymi podmiotami otoczenia, przy czym analizy dotyczące stosunków z tymi ostatnimi powinny być pochodną analiz dotyczących stosunków z centrum. Nie można bowiem przedstawić w sposób zrozumiały działań w stosunkach np. z bankiem, dostawcami i odbiorcami oraz pracownikami bez uprzedniej analizy wzajemnych zależności finansowych między przedsiębiorstwem a centrum. Centrum jest jedynym decydentem w zakresie pieniądza gotówkowego i kredytowego. Jest tym samym rynkiem kreującym popyt i podaż pieniądza. Centrum może wpływać na popyt przedsiębiorstwa na pieniądź oraz jego podaż poprzez politykę dochodów i wydatków państwa, politykę pieniężno-kredytową, politykę dochodów i wydatków ludności, politykę fiskalną, płac itd. Wyrazem operacyjnym tych polityk jest emisja pieniądza gotówkowego, ustalanie rozmiarów kredytów, jakie mogą być przyznane określonym podmiotom oraz kierunków i warunków ich udzielania (określanie stopy procentowej i limitów kredytowych), system podatkowy oraz zasady kształtowania środków na wynagrodzenia. Działania te i narzędzia narzucają określone strategie przedsiębiorstwa wobec banku, dostawców, odbiorców, pracowników, a jednocześnie nakierowują na takie z nich, które zapewnią dopływ środków finansowych w rozmiarach niezbędnych w stosunkach z tymi podmiotami i do finansowania wydatków związanych z prowadzoną i zamierzoną działalnością. Poszukiwania z tym związane sprowadzają się do wyboru odpowiednich proporcji środków własnych i obcych. Proporcje te są dlatego istotne, że inwestorzy, a więc potencjalni akcjonariusze oraz kredytodawcy i nabywcy obligacji a także pracownicy mają określone oczekiwania co do korzyści z nich wynikających. Dla akcjonariusza korzyścią tą jest dywidenda, banku – procent od udzielanego kredytu, nabywcy obligacji – procent od zakupionego papieru wartościowego, pracownika – wynagrodzenie. Nie ma jednak „sztywnych” zasad oceny wspomnianych proporcji. Nie istnieją też ustalone zasady umiejscowienia zarządzania kapitałami obcymi w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Różne przedsiębiorstwa mają różny styl zarządzania

i sprawy kredytowe nie są tu wyjątkiem. W sprawach tych muszą być natomiast podejmowane właściwe decyzje. Zasadnicza z nich dotyczy czy kredyt powinien być w ogóle zaciągnięty. Jest to główny problem współczesnego przedsiębiorstwa, który powinien stanowić pierwszoplanowy przedmiot kompleksowej analizy strategicznej. W analizie tej wewnątrz przedsiębiorstwa i jego stosunki z otoczeniem powinny być rozpatrywane wspólnie, ponieważ są one wzajemnie uzależnione i współwyznaczają zarówno sposób sfinansowania rozwoju, jak i ostateczne korzyści. Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc osiągać korzyści i rozwijać się, nie może przywiązywać uwagi tylko do jednego ich źródła, jakim jest kapitał własny czy dostawca z lokalnego rynku. Musi ponadto troszczyć się nie tylko o miejscowego odbiorcę wytwarzanych produktów, lecz także zdobywać zewnętrznych. Musi też sprostać żądaniom pracowników, wymogom rosnących podatków, dywidend, stóp procentowanych, zróżnicowanej stopy inflacji, różnic kulturowych poszczególnych rynków, na których zamierza działać. Potrzeby te nie wszystkie poddają się planowaniu. Nie wszystkie też mogą być w pełni kontrolowane. Przy ich rozpatrywaniu trzeba zatem dążyć do zróżnicowania tych, które mogą być przedmiotem badań i planowania i tych, które mogą być tylko częściowo kształtowane. Syntetyczne ujęcie możliwości, jakie stwarza tu podstawowe narzędzie, którym jest analiza ekonomiczna, a w ramach niej analiza finansowa, przedstawia rys. 9. W analizie tej w odróżnieniu od dotychczas opracowywanej w przedsiębiorstwach polskich należy przede wszystkim liczyć tak, aby była ona nie tylko narzędziem kontroli wykonania zadań, ale i jedynym ze sposobów na etapie ich planowania. Wymogi te można w pewnym stopniu osiągnąć poprzez:

- rozszerzenie dotychczasowej analizy finansowej o analizę prospektywną, opracowywaną w trakcie przygotowywania planów gospodarczych i obejmującą ustalanie i ocenę różnych wariantów decyzji; przy ocenie tej nie wystarcza rozłożenie badanego zjawiska na elementy składowe, poznanie zmian w strukturze tego zjawiska oraz wyjaśnienie przyczyn owych zmian, co stanowi domenę tradycyjnej analizy; konieczne jest jeszcze wydanie orzeczenia w kwestii aktualnego poziomu jego rozwoju w przyszłości; aby orzeczenie to było obiektywne, musi być oparte na ocenie również otoczenia przy zastosowaniu danych ilościowych, jak i wartościowych;
- ścisłą integrację analizy prospektywnej z bieżącą i retrospektywną oraz konfrontowanie jej wyników z analizą otoczenia;
- szersze niż dotychczas stosowanie metod zorientowanych na decyzje związane z długookresowym lokowaniem kapitału i jego przepływami.

Propozycje te nie eliminują stosowania dotychczasowych rozwiązań analizy finansowej z procesu oceny strategicznej przedsiębiorstwa. Rozwiązania te należy traktować jako niezbędne i ważne również na tym etapie. Powinny być one jednak więcej zorientowane na szanse i zagrożenia stwarzane przez



Rys. 9. Związek analizy finansowej z zarządzaniem strategicznym. Według: J. Szczepaniak, Analiza finansowa a informatyczne systemy rachunkowości, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Oddział w Białymstoku, 1980, s. 8

otoczenie, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa zwłaszcza w stosunku do konkurentów. Odpowiednio wkomponowane w system analizy finansowej powinny obejmować cały proces decyzyjny związany z danym przedsięwzięciem, poczynając od rozpoznania problemu decyzyjnego, a skończywszy na kontroli wyników zrealizowanej decyzji. W każdym przypadku przedsięwzięcie to wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o stopień zadłużenia, co stanowi przedmiot analizy gospodarki finansowej i wielkość nadwyżki finansowej czy tylko zysku wchodzących w zakres analizy efektywności ekonomicznej gospodarowania.

Analiza finansowa, jako narzędzie zarządzania strategicznego gospodarką finansową, powinna przede wszystkim:

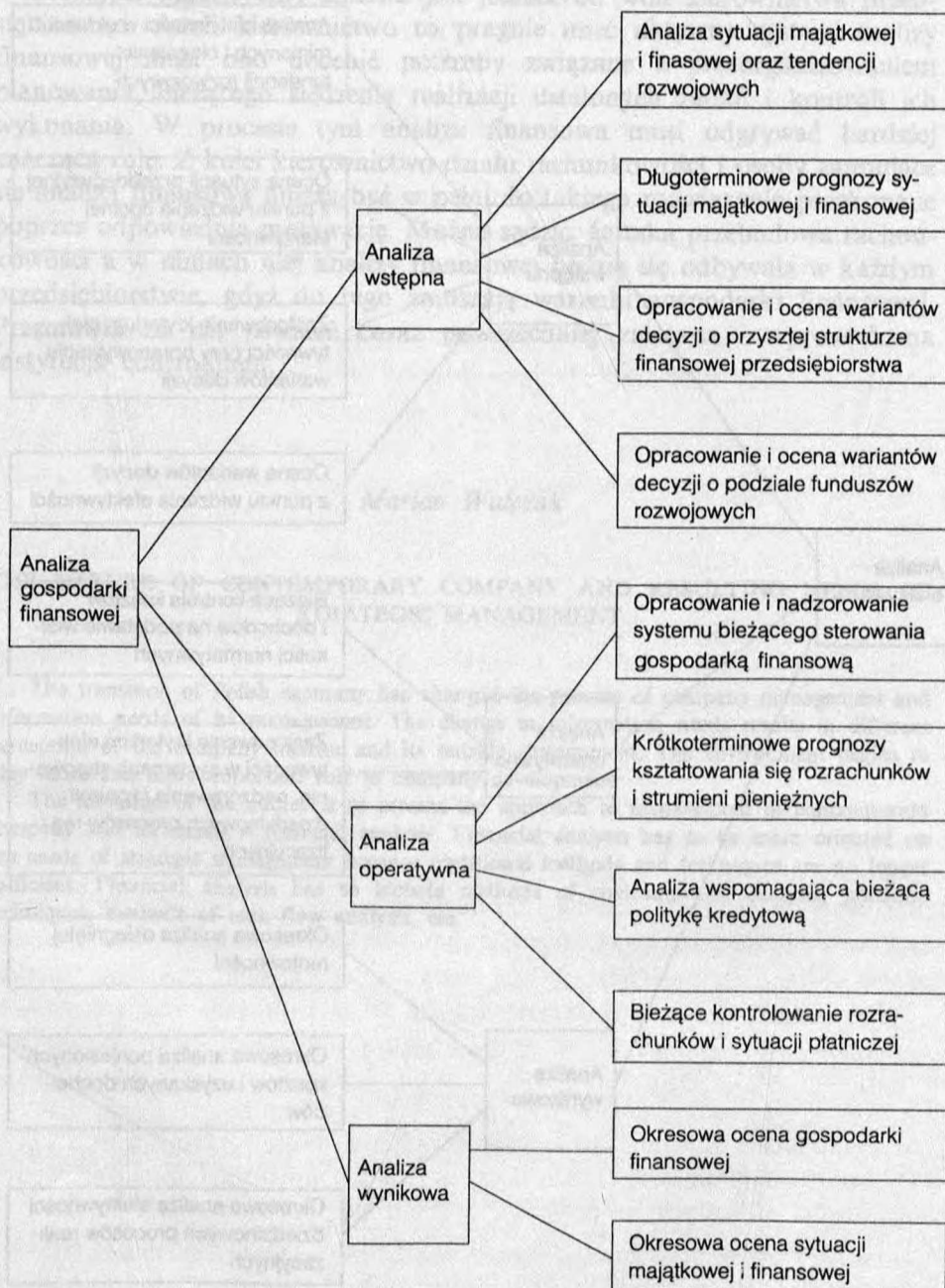
- dostarczać kierownictwu przedsiębiorstwa odpowiednich opracowań ułatwiających osiągnięcie racjonalnej struktury majątku i funduszy; pomocne mogą być tu opracowania dotyczące zasad zaciągania kredytów oraz długoterminowe prognozy kształtowania się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa;

- ułatwiać racjonalne kształtowanie rozrachunków i strumieni pieniężnych poprzez opracowywanie krótkoterminowych prognoz oraz nadzór umożliwiający przeprowadzanie odpowiednich zabiegów regulacyjnych; pomocny może być tu rachunek oparty na dynamicznym ujęciu procesów gospodarczych, traktowanych jako przepływy środków pieniężnych (*cash flow*).

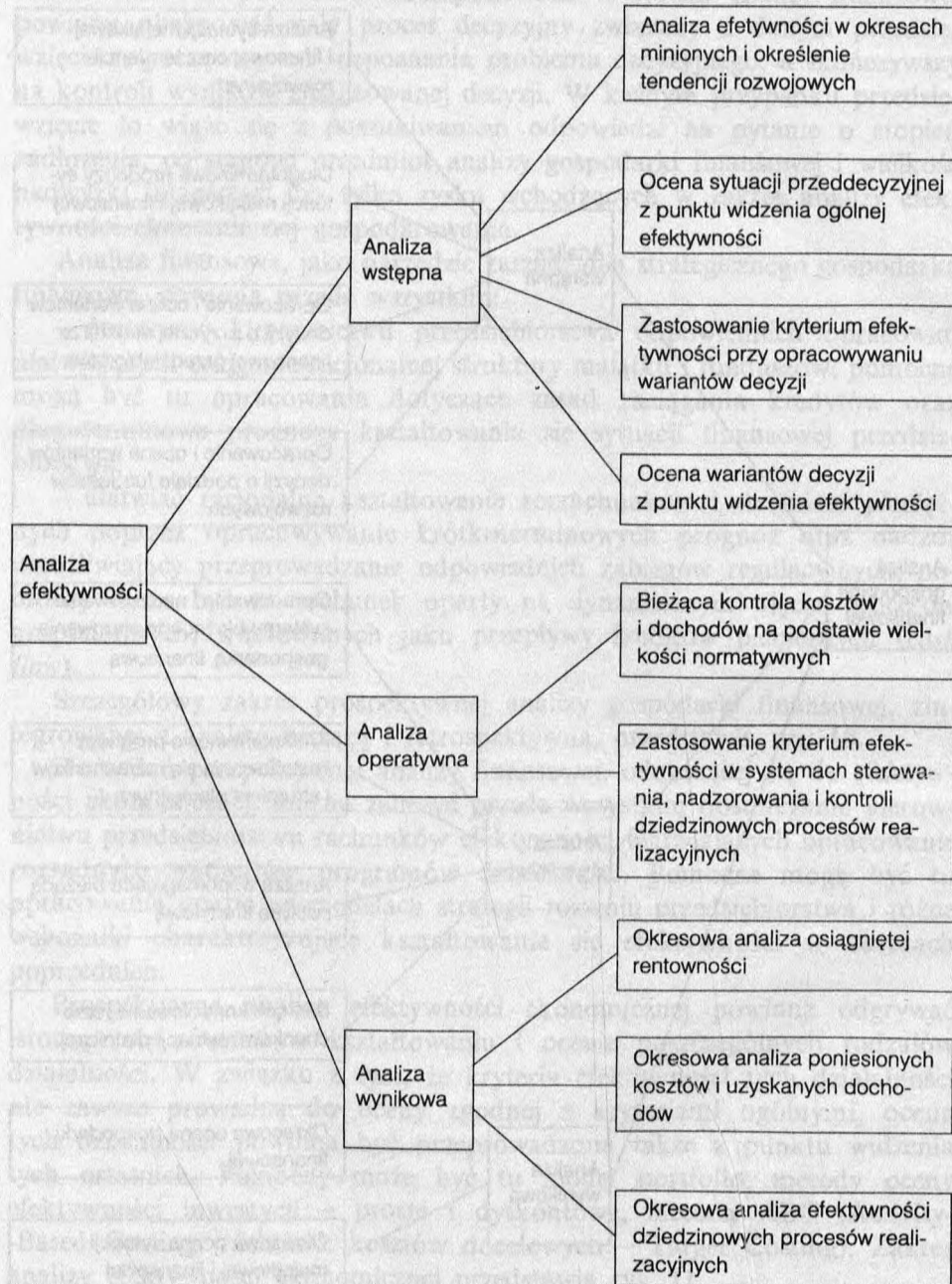
Szczegółowy zakres prospektywnej analizy gospodarki finansowej, zintegrowanej z analizą bieżącą i retrospektywną, przedstawia rys. 10.

Do zadań prospektywnej analizy finansowej, odnoszącej się do efektywności ekonomicznej, można zaliczyć przede wszystkim dostarczanie kierownictwu przedsiębiorstwa rachunków efektywności ułatwiających opracowanie rozsądnych wariantów programów działalności. Pomocne mogą być tu opracowania oparte na modelach strategii rozwoju przedsiębiorstwa i różne wskaźniki charakteryzujące kształtowanie się efektywności w okresach poprzednich.

Prospektywna analiza efektywności ekonomicznej powinna odgrywać istotną rolę również w kształtowaniu i ocenie poszczególnych rodzajów działalności. W związku z tym, że kryteria efektywności tych działalności nie zawsze prowadzą do oceny zgodnej z kryteriami ogólnymi, ocena tych działalności powinna być przeprowadzona także z punktu widzenia tych ostatnich. Pomocny może być tu model portfolio, metody oceny efektywności inwestycji – proste i dyskontowe, metoda ABC (Activity-Based Costing, rachunek kosztów docelowych – Target Costing). Zakres analizy efektywności ekonomicznej przedstawia rys. 11.



Rys. 10. Zakres analizy gospodarki finansowej. Według opracowania J. Szczepaniaka (rys. 9)



Rys. 11. Zakres analizy efektywności ekonomicznej. Według opracowania J. Szczepaniaka (rys. 9)

Ostateczna przebudowa analizy finansowej z instrumentu kontrolnego w decyzyjno-planistyczny zależna jest jednak od woli kierownictwa przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownictwo to pragnie mieć aktywny system analizy finansowej musi ono docenić potrzeby związane z przeorganizowaniem planowania, bieżącego śledzenia realizacji ustalonych zadań i kontroli ich wykonania. W procesie tym analiza finansowa musi odgrywać bardziej znaczącą rolę. Z kolei kierownictwo działu rachunkowości i osoby zajmujące się analizą finansową muszą być w pełni do takiego rozwiązania przekonane poprzez odpowiednią motywację. Można sądzić, że taka przebudowa rachunkowości a w ramach niej analizy finansowej będzie się odbywała w każdym przedsiębiorstwie, gdyż do tego zmuszają warunki gospodarki finansowej. Przemawia za nią również coraz powszechniej zalecana i wprowadzana instytucja controllingu.

Marian Walczak

THE NATURE OF CONTEMPORARY COMPANY AND RESULTING NEEDS OF STRATEGIC MANAGEMENT

The transition of Polish economy has changed the process of company management and information needs of its management. The change in information needs results in different perception of the company interior and its outside environment. The environment begins to play more and more important role in company development.

The intention of the author is to present the approach to management of contemporary company and its means – financial analysis. Financial analysis has to be more oriented on the needs of strategic management because traditional methods and techniques are no longer sufficient. Financial analysis has to include methods of environmental analysis, portfolio techniques, methods of cash flow analysis, etc.