

Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki

WPROWADZENIE

Proces globalizacji, jak i postępujące oddziaływanie nowej gospodarki na otaczającą nas rzeczywistość spowodowały załamanie się dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw. Współczesne realia gospodarcze wywołują konieczność zmiany myślenia i strategii zarządzania przedsiębiorstwami jako podstawowymi elementami podmiotowej triady każdej gospodarki. Stąd w czasach przełomu, w erze globalizacji i nowej gospodarki, od przedsiębiorstw oczekuje się przede wszystkim posiadania umiejętności dostosowania zadań i funkcji oraz metod organizacji pracy i zarządzania do radykalnie zmieniających się uwarunkowań ich działalności w wyniku procesów transformacji i integracji gospodarczej oraz wyzwań technologicznych i informacyjnych.

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO PODSTAWOWY PODMIOT GOSPODARCZY NA GLOBALIZUJĄCYCH SIĘ RYNKACH

Proces gospodarowania jest nieodłącznie związany z zachodzącymi w jego toku procesami produkcji, podziału, wymiany oraz konsumpcji, które przyjmują zorganizowany i celowy charakter. W odmienny sposób proces ten jest realizowany w poszczególnych sferach gospodarki – realnej i regulacyjnej [Kornai, 1977, s. 68–72].

W sferze regulacyjnej wiąże się on przede wszystkim z kierowaniem gospodarką jako całością i poszczególnymi jej podmiotami za pomocą różnorodnych instrumentów regulujących procesy gospodarcze. Z kolei w sferze realnej proces gospodarowania jest ściśle powiązany z podejmowaniem przez dwie grupy podmiotów tej sfery – przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe – autonomicznych decyzji i przedsięwzięć, zmierzających do właściwej realizacji ich celów. W obrębie sfery realnej dostrzec można jednak zasadnicze rozróżnienie pomiędzy przytoczonymi grupami podmiotów. Sprowadza się ono do ich odmiennej roli w ramach łańcucha „produkcja – podział – wymiana – konsumpcja”, będącego syntetycznym obrazem procesu gospodarowania. O ile działal-

ność przedsiębiorstw obejmuje wszystkie wymienione elementy, o tyle wyróżnikiem gospodarstw domowych jest ich przede wszystkim konsumpcyjny charakter. Stają się one bowiem jedynie beneficjentami wartości (dóbr i usług) wytworzonych w ramach przedsiębiorstw, których z kolei wyróżnikiem jest fakt, iż w ich ramach powstaje największa część dochodu narodowego, a od racjonalności i efektywności ich gospodarowania zależy poziom życia całego społeczeństwa. Gospodarstwa domowe – jako jedyne z beneficjentów wartości wytwarzanych w przedsiębiorstwach – mogą uzyskiwać inne towary jedynie drogą wymiany. W przeciwieństwie do nich przedsiębiorstwa mogą to czynić poprzez transformację techniczną, czyli działalność produkcyjną czy usługową. Jeśli ponadto proces ten charakteryzuje się tym, że następuje zmiana jednego zbioru dóbr czy świadczonych usług na inny zbiór o wyższej wartości rynkowej, to wówczas ma się do czynienia z tworzeniem przez przedsiębiorstwa nowych wartości. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego staje się zatem podstawą procesu gospodarowania i centralnym elementem całej struktury podmiotowej gospodarki.

Przedsiębiorstwo jako kategoria historyczna i główny podmiot życia gospodarczego nie jest jasno zdefiniowane i jednolicie rozumiane zarówno w nauce, jak i w praktyce gospodarczej. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo jako miejsce pracy i aktywności ludzkiej, charakteryzujące się zmiennością warunków funkcjonowania i rozwoju, form i typów organizacji oraz rodzaju prowadzonej działalności jest przedmiotem badań i analiz różnych dyscyplin naukowych (ekonomii, nauki o zarządzaniu, socjologii, psychologii, prawa, cybernetyki, historii, nauk technicznych itp.) eksponujących istotę tego podmiotu przede wszystkim z punktu widzenia konkretnej dyscypliny lub subdyscypliny nauki.

Wobec różnorodności, złożoności i wieloaspektowości przedsiębiorstwa jako podstawowej jednostki działającej w ramach systemu gospodarczego również w literaturze ekonomicznej kategoria ta w różnych okresach była i jest odmiennie interpretowana przez określone szkoły i kierunki nauczania w zależności od tego czy definicja ma charakter uogólniający, akcentujący, techniczno-ekonomiczną treść tej kategorii [Samuelson, Nordhaus, 1989, s. 626; Maddala, Miller, 1989, s. 829], czy też (częściej) – odzwierciedla podejście pragmatyczne, eksponując konkretne motywy działalności przedsiębiorstwa (osiąganie zysku, pomnażanie kapitału) lub pewne jego cechy (zakres, samodzielność, ryzyko) [McConnel, Brue, 1990, s. 6–11].

W najbardziej ogólnym ujęciu – syntetyzując najważniejsze elementy przytaczanych w literaturze definicji – przedsiębiorstwo określa się jako instytucję systemu ekonomicznego, w której zorganizowano prowadzenie działalności gospodarczej, niezależnie od skali, przedmiotu i rodzaju wykonywanej działalności, formy organizacyjno – prawnej w jakiej działalność jest prowadzona oraz formy własności, przy czym działalność ta motywowana jest chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona jest na rachunek i ryzyko właściciela (wła-

ścicieli). Przedsiębiorstwa są częścią systemu gospodarczego i politycznego, w ramach którego funkcjonują, występują w formach zróżnicowanych i podlegają przeobrażeniom wynikającym z dynamicznych warunków gospodarowania, określonych przez stan, strukturę i zmienność otoczenia¹.

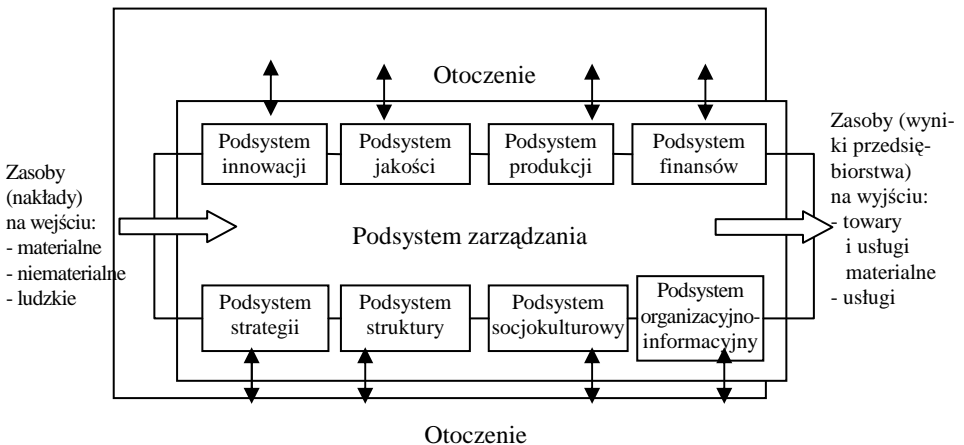
Przedsiębiorstwo jako podstawowy podmiot gospodarujący w systemie rynkowym, którego zadaniem jest produkcja określonych dóbr i/lub świadczenie usług, posiada pewne typowe cechy (atrybuty). Cechy te odróżniają go od innych jednostek działających w gospodarce, zaś ich brak lub ograniczenie czyni przedsiębiorstwo ułomnym. Tak więc przedsiębiorstwo [Sudoł, 2006, s. 37–38]:

- jest powoływane nie w celu realizacji jednorazowego przedsięwzięcia, lecz do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały (przez dłuższy czas),
- zaspokaja swoimi wyrobami i/lub usługami potrzeby innych instytucji lub osób fizycznych będących jego klientami. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwo służy otoczeniu, co obecnie podkreśla się mocniej niż w przeszłości,
- wymienia produkty lub/i usługi z innymi jednostkami organizacyjnymi lub osobami fizycznymi na zasadzie kupna-sprzedaży, co dotyczy zarówno sfery zaopatrzenia przedsiębiorstwa, jak i sfery sprzedaży jego produktów i usług,
- posiada, pochodzące od właściciela czy właścicieli, określone zasoby kapitałowe w postaci środków pieniężnych, dóbr materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych, w tym nabytych praw majątkowych (m.in. praw do wynalazków, licencji, patentów, wzorów użytkowych i przemysłowych, prawa do wieczystej dzierżawy, prawa własności gruntu, praw autorskich), a także nazwę i znaki towarowe, *know-how* oraz reputację firmy (*goodwill*),
- cechuje je samodzielność decyzyjna co do rodzaju i charakteru prowadzonej działalności, stosunków ze światem zewnętrznym oraz w zakresie zaopatrywania się w czynniki produkcji i ich wykorzystywania, a także swojej wewnętrznej organizacji; jest to jedna z najważniejszych cech przedsiębiorstwa, określana nieraz jako zasada autonomii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo prowadząc samodzielnie swoją działalność musi oczywiście uwzględniać obowiązujące normy prawne. Samodzielność decyzyjna dotyczy przedsiębiorstwa jako kategorii ekonomicznej. Jest ona natomiast mniej lub bardziej ograniczona w prawnej kategorii przedsiębiorstwa, gdy mamy do czynienia z częścią składową przedsiębiorstwa wielopodmiotowego,
- swoje koszty i obciążające go podatki pokrywa z uzyskiwanych przychodów, co określa się nieraz jako zasadę równowagi finansowej lub samofinansowanie, bez czego nie mogłoby funkcjonować przez dłuższy czas. Swój stan majątkowy wykazuje w bilansie, a wynik finansowy – w rachunku zysków i strat,

¹ Z uwagi na charakter i zakres opracowania, pominięto próbę interpretacji różnych ujęć definicyjnych i klasyfikacyjnych przedsiębiorstw, odsyłając czytelników do literatury [zob. np. Duraj, 2000; Gajęcki, 1997; T. Gruszecki, 2002; Kasiewicz, Mozaryn, 2004; Lichtarski, 2005; Noga 2009; Marek, Białasiewicz, 2008; Sudoł, 2006].

- jest instytucją zarobkującą, tzn. dąży do uzyskania ze swojej działalności określonych korzyści, w tym najczęściej do maksymalizacji dochodowości zaangażowanego kapitału. To odróżnia przedsiębiorstwo od organizacji gospodarczych, których działalność nie jest nastawiona na zysk (organizacje non profit),
- prowadzi działalność na swoje ryzyko. Odpowiada za wszystkie swoje zobowiązania finansowe. Musi się liczyć z możliwością poniesienia strat, a nawet utraty swego kapitału,
- ponosi odpowiedzialność karną za przestępcze działania swych przedstawicieli (pracowników), choćby działania te przyniosły korzyści (nawet niemajątkowe), przedsiębiorstwu.

Przedsiębiorstwa wytwarzające różnorodne dobra i świadczące usługi działają we wszystkich obszarach gospodarki narodowej, działają na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Funkcjonują dzięki zaspokajaniu swoich potrzeb, których źródłem jest otoczenie.



Rysunek 1. Ideowy schemat przedsiębiorstwa jako systemu otwartego

Źródło: [Marek, Białasiewicz, 2008, s. 29].

Przedsiębiorstwa pozostają w interakcjach z otoczeniem, które wyznacza reguły gry, wzajemne zależności i możliwości ich rozwoju, posiadają więc cechy systemu otwartego. Można wskazać na kilka podstawowych cech przedsiębiorstwa jako systemu [Marek, Białasiewicz, 2008, s. 28–29]:

- przedsiębiorstwo jako system otwarty składa się z wielu wzajemnie powiązanych i skorelowanych podsystemów,
- przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu. Każde przedsiębiorstwo ma swoje odróżniające się otoczenie,

- między otoczeniem a poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa zachodzą określone związki, zależności i ciągłe interakcje,
- przedsiębiorstwo pobiera z otoczenia określone zasoby niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej (produkcyjnej lub usługowej). Następnie zasoby te w wyniku procesów produkcyjnych (usługowych) podlegają przekształceniu w inne zasoby, które w formie towarów lub usług trafiają na rynek, czyli do otoczenia,
- warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest bezwzględne przestrzeganie zasady: wartość zasobów na wyjściu, czyli efekty działalności przedsiębiorstwa, musi być większa od wartości nakładów (zasobów) na wejściu.

Schemat przedsiębiorstwa jako systemu otwartego przedstawia rys. 1.

W dostosowaniu do tego właściwe wydaje się sformułowanie w tym miejscu kilku dodatkowych uwag i wyjaśnień, a mianowicie:

- miejsce i rola przedsiębiorstwa w gospodarce oraz jego powiązania z innymi uczestnikami rynku wskazują na otwartość przedsiębiorstwa jako systemu, lecz równocześnie pamiętać należy, że zachowuje ono swoją odrębność (ekonomiczną, organizacyjną, prawną, techniczną), co stało się przesłanką dla określania go mianem systemu względnie odosobnionego;

Tabela 1. Miejsce przedsiębiorstwa wśród różnych rodzajów systemów

stopień identyfikacji elementów systemów			
otwarte		zamknięte	
wielkość systemu			
małe		duże	
różnorodność więzi w ramach systemu			
proste		złożone	
poziom w hierarchii systemów			
supersystem	system	podsystem	element
sposób zachowania systemu			
statyczne		dynamiczne	
rodzaj elementów systemu			
homogeniczne		heterogeniczne	
kontrola zachowania systemu			
deterministyczne		probabilistyczne	
regulacja systemu			
nieregulowane		regulowane	
stopień opisanego systemu			
opisane w pełni		opisane częściowo	

Źródło: [Bocheński, 1987, s. 12, Rokita, 1976, s. 17–20].

- charakteryzując złożoność przedsiębiorstwa jako systemu używa się również terminu „system szczególnie złożony”;

– probabilistyczność przedsiębiorstwa jako systemu wynika m.in. z ryzyka towarzyszącego nieodłącznie jego funkcjonowaniu. Podział systemów na deterministyczne i probabilistyczne jest często traktowany jako wtórny szczebel klasyfikacji do podziału na systemy statystyczne oraz dynamiczne i odnoszony jest do dalszego podziału tych ostatnich.

Systemowe podejście do kategorii przedsiębiorstwa wymaga aby poszczególne jego elementy były ze sobą powiązane i skorelowane tworząc wspólnie zorganizowaną całość. Czynnikiem syntetyzującym wewnątrz przedsiębiorstwa jest przedsiębiorca. To on „wyszukuje kapitały, kupuje wynalazki, przyjmuje pracowników, znajduje klientów, dokonuje uzgodnień z gminą, słowem – tworzy przedsiębiorstwo z rozproszonych i dla siebie samych nieproduktywnych elementów” [Bocheński, 1987, s. 20]. Postępowanie przedsiębiorcy staje się źródłem i kreatorem przedsiębiorczości jako sposobu na osiągnięcie racjonalności gospodarowania oraz trwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

ORIENTACJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA SYTUACJE I ZMIANY ZACHODZĄCE W ICH OTOCZENIU

W aktualnych realiach gospodarczych o efektach i przyszłych możliwościach rozwoju każdego przedsiębiorstwa decydują w znacznej mierze charakter i intensywność różnorodnych przedsięwzięć innowacyjnych dostosowujących zachowanie przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej oraz stanu, struktury, złożoności i dynamiki ich otoczenia.

Gospodarka rynkowa z jednej strony stwarza przedsiębiorstwu określone warunki działania, dzięki którym może ono wyrażać i realizować swoje autonomiczne cele, z drugiej jednak strony stawia przed nim również pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo – dla zapewnienia sobie względnej trwałości egzystencji – musi sprostać. Wspomniane warunki działania wynikają z organicznych cech gospodarki rynkowej, jakimi są [Hamrol, 1992, s. 59]:

- przedmiotowa swoboda działalności gospodarczej, wyrażająca się w prawie do nieskrępowanego wyboru profilu produkcji i usług, inwestycji oraz sposobu alokacji kapitału;
- swoboda obrotu towarami i usługami, a także siłą roboczą i kapitałem;
- prawo poziomego kształtowania cen i warunków obrotu (za pomocą umów między kontrahentami, bez administracyjnej ingerencji);
- możliwość korzystania ze wszystkich dróg powiększania zysku, na jakie pozwala przedsiębiorstwu jego pozycja na rynku, dostęp do kapitału, ustawodawstwo antymonopolowe oraz dotyczące ochrony środowiska naturalnego, warunków pracy, płac, świadczeń socjalnych itp.;

- daleko idąca swoboda w podejmowaniu decyzji, połączona z bezwzględną odpowiedzialnością za wyniki gospodarowania, co oznacza, że działalność gospodarcza jest prowadzona na rachunek i ryzyko właściciela przedsiębiorstwa;
- pluralistyczna struktura podmiotowa gospodarki, z pełnym równouprawieniem wszystkich podmiotów w dostępie do poszczególnych rynków;
- wymienione swobody, prawa i możliwości przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej są istotnymi elementami wolności gospodarczej, dającej każdej jednostce prawo do suwerennego wyboru celów i środków działania w imię korzyści osobistych. Obok wymienionych, innymi elementami wolności gospodarczej są również prawa własności, których istnienie, przestrzeganie i obrona stanowią równocześnie warunki realizacji pozostałych swobód.

Gospodarka rynkowa stawia przed przedsiębiorstwami również pewne wymagania. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- wspólny dla większości podmiotów motyw podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, jakim jest osiągnięcie i maksymalizacja zysku;
- zrównanie dochodów i kosztów w ujęciu dynamicznym jako warunek minimum minimorum przetrwania przedsiębiorstwa;
- decydującą i rozstrzygającą rolę rynku w weryfikacji działalności przedsiębiorstwa, co oznacza, że cena staje się zweryfikowanym efektem nakładów;
- ryzyko majątkowe związane z niepewnością podejmowanych przedsięwzięć i koniecznością pokrycia ewentualnych strat z własnych środków.

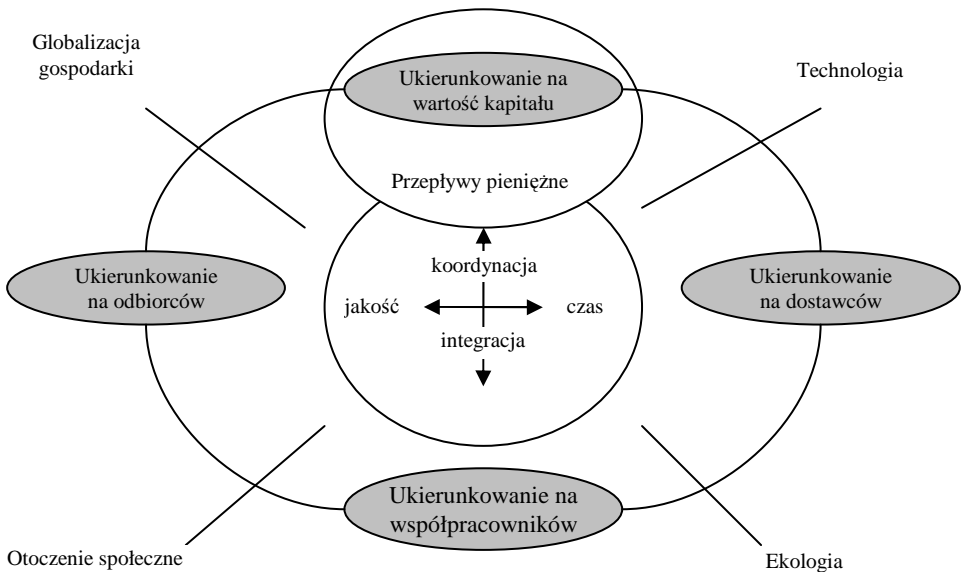
Niezależnie od swobód, praw, możliwości, a także wymagań stawianych przedsiębiorstwom w gospodarce rynkowej współcześnie trzeba również zwrócić uwagę na coraz to nowe wyzwania, jakie stawia przed przedsiębiorstwami i przedsiębiorcami dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza. Wyzwania te związane są ze stale wzrastającym oddziaływaniem procesów globalizacji na możliwość funkcjonowania i rozwoju dzisiejszych gospodarek. Doświadczenie dowodzi, że rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami przybiera stale na sile i skutkuje dynamiką zmian, która jeszcze do niedawna była trudna do wyobrażenia. Turbulentne i szybko zmieniające się otoczenie to dziś naturalne środowisko, w jakim przychodzi działać praktycznie wszystkim podmiotom gospodarczym. Konsekwencją tego może być stwierdzenie, iż współczesne przedsiębiorstwa dokonywać muszą ciągłej weryfikacji swoich podstawowych założeń strategicznych, gdyż znajdują się pod bardzo silną presją zmian, których źródłem jest zarówno rosnąca złożoność i zmienność ich makro-, mezo- i mikrootoczenia, jak i wzrastająca konkurencja na rynku. Istnieje tym samym potrzeba stałego poszukiwania skutecznych instrumentów zapewniających poprawę efektywności przedsiębiorstw oraz ich zdolność do szybkiego reagowania na zachodzące zmiany (nowe szanse, ale i nowe zagrożenia).

Przedsiębiorstwa funkcjonują zawsze w pewnym (konkretnym) otoczeniu zewnętrznym, tj. w powiązaniu z innym przedsiębiorstwami, w określonym regionie i wreszcie w koniunkcji z państwem. Otoczenie to oddziałuje na przedsiębiorstwa, stwarza im pewne szanse i możliwości, wymogi i ograniczenia, ale również i same przedsiębiorstwa wpływają na to „środowisko” zewnętrzne, wiążą je ze sobą i, w większym lub mniejszym stopniu, określają jego charakter.

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej złożone i zmienne oraz narzuca bezwzględną konieczność przystosowania się do niego wszystkich przedsiębiorstw. Z jednej strony wzrasta liczba podmiotów gospodarczych i instytucji, które wpływają na funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw, z drugiej natomiast strony zauważa się ustawiczne poszerzanie zakresu powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem. Zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem nie ogranicza się obecnie do sfery techniczno-ekonomicznej, ale rozszerza się na sferę problemów społecznych, politycznych i kulturowych.

W miarę wzrostu złożoności i zmienności otoczenia istotnym ograniczeniem ulegają możliwości oddziaływania na niego przedsiębiorstw, wzrasta zaś ich uzależnienie od otoczenia. Zmiany zachodzące w otoczeniu wytrącają przedsiębiorstwa ze stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Każde przedsiębiorstwo, aby istnieć oraz osiągnąć i utrzymywać przewagę konkurencyjną musi znajdować się w stanie równowagi, poprzez odpowiednie procesy dostosowawcze i antycypacyjne skierowane do wewnątrz i na zewnątrz. Dlatego kadra menedżerska stoi stale w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych zmieniających zakres, metody i logikę funkcjonowania przedsiębiorstw celem zapewnienia i przywracania przedsiębiorstwom równowagi wewnętrznej i zewnętrznej.

Orientacja przedsiębiorstw na sytuacje i zmiany zachodzące w jego makro- i mikrootoczeniu, podporządkowanie się jego potrzebom teraźniejszym i przyszłym jest w warunkach nowej gospodarki wymogiem egzystencji przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju. Tylko dzięki takim przedsięwzięciom będzie możliwe długoterminowe pomnażanie wartości kapitału przedsiębiorstwa, a tym samym realizacja podstawowego celu jego właścicieli, jakim jest maksymalizacja wartości rynkowej (zob. rys. 2). Spełnienie tego rodzaju oczekiwań jest ściśle uwarunkowane realizacją ciągłych zasadniczych zmian o charakterze restrukturyzacji. Zmiany te umożliwiają przeprowadzenie istotnych przeobrażeń w sferze systemów organizacyjnych, technicznych, produkcyjnych i ekonomicznych, przesądzających o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Stanowią tym samym czynnik sprawczy wzrostu efektywności przedsiębiorstw, bezpośrednio determinującej tempo kreowania ich wartości.



Rysunek 2. Zmiany występujące w otoczeniu, a cel przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dach, 1993, s. 26].

W nowej więc globalnej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa – aby przetrwać i utrzymać się na rynku – muszą umieć przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu, a także ciągle podejmować decyzje określające: sposób, formę, tempo realizacji, zakres, głębokość i kompleksowość zmian strukturalnych. Są to bowiem aktualne wyznaczniki nie tylko przetrwania przedsiębiorstwa i przywracania mu równowagi z ewoluującym otoczeniem, ale też formułowania przez niego ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń zapewniających sprawne funkcjonowanie, uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz dalszy rozwój. Oznacza to, że w nowej, globalnej gospodarce przedsiębiorstwa zmuszone zostały nie tylko do poszukiwania i tworzenia przedsięwzięć adaptacyjnych lub antycypacyjnych do coraz bardziej turbulentnego otoczenia, ale również do takiej przebudowy systemowej i zmian swojej struktury, która pozwoli im nabywać nowych cech, procedur i działań niezbędnych do przeobrażeń, ekspansywności oraz wdrażania nowoczesnych metod zarządzania.

PODSUMOWANIE

Dotychczasowe doświadczenia i praktyka dowodzą, że rynek jest weryfikatorem działalności gospodarczej, wymuszając właściwą reakcję przedsiębior-

stwa, a tym samym wyznacza cenę i sens realizacji programów zmian. Gospodarka rynkowa wymaga zatem od przedsiębiorstwa elastyczności działania i adaptacyjności, wzrostu przedsiębiorczości i umiejętności jego dostosowania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do zmian przewidywanych lub oczekiwanych.

Wynika stąd, że działalność przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku i w warunkach prawej gospodarki jest w równej – a może nawet w większej mierze – zdeterminowana tym, co dzieje się w jego ewoluującym otoczeniu, niż tym, co dzieje się w nim samym. Przedsiębiorstwo, które nie chce, nie potrafi lub z jakichś powodów nie może dostosować się do rynku i nowych wyzwań gospodarczych przestaje się rozwijać, z czasem traci zdolność zaspokajania potrzeb otoczenia i tym samym skazane jest na niepowodzenie.

Z praktyki współczesnych przedsiębiorstw wynika, że sama zmiana, choćby zasadnicza i radykalna, nie jest warunkiem wystarczającym w procesie podejmowania decyzji i zarządzania. Musi być to zmiana korzystna, pozwalająca przedsiębiorstwu przystosować swoją działalność w taki sposób, który byłby adekwatny do nowych warunków i zapewniałby mu powodzenie drogą przywrócenia równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem, a w konsekwencji – przez podniesienie stopnia sprawności działania – doprowadzenie do wzrostu jego wartości rynkowej i konkurencyjności.

LITERATURA

- Bocheński J.M., 1987, *Zur Philosophie der industriellen Unternehmung*, Bank Hoffmann AG, Zürich.
- Dach Z. (red.), 1993, *Elementy mikroekonomii*, AE, Kraków.
- Duraj J., 2000, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gajęcki R. (red.), 1997, *Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, SGH, Warszawa.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Hamrol M., 1992, *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Zeszyty Naukowe – Seria II, z 126, AE w Poznaniu, Poznań.
- Kornai J., 1977, *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych*, PWN, Warszawa.
- Lichtarski J., 2005, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Maddala G.S., Miller E., 1989, *Microeconomics. Theory and Applications*, McGraw Hill Company, New York.
- Marek S., Białasiewicz M., 2008, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
- McConnel C.R., Brue S.L., 1990, *Economics. Principles problems and Policies*, McGraw Hill, New York.
- Noga A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

- Rokita J., 1976, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., 1989, *Microeconomics*, McGraw Hill, New York.
- Sudoł S., 2006, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

XXI wiek jest areną dynamicznych i burzliwych zmian, których nie tylko jesteśmy świadkami, ale również uczestnikami. Zmiany te tworzą nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek poszczególnych krajów i zachowań przedsiębiorstw. We współczesnych warunkach ekonomicznych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw ważne jest zrozumienie nie tylko zasady globalnego biznesu, ale przede wszystkim zmiany metod i strategii zarządzania nimi. W artykule przedstawiono tło, przyczyny i sekwencje zmiany w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Główne postulaty to konieczność systemowej przebudowy i modernizacji struktur przedsiębiorstw i dostosowanie ich do rzeczywistych warunków gospodarczych. Niezbędne jest także rozpoznanie i ciągłe doskonalenie mechanizmów, procesów i narzędzi zarządzania. Dla współczesnych przedsiębiorstw ważne jest podniesienie sprawności działania – co może się odbywać jako efekt korzystnych zmian, czyli takich, które pozwalają przystosować przedsiębiorstwu swoją działalność do zmian w otoczeniu.

Enterprise in the face of contemporary economy challenges

Summary

XXI century is the arena of extraordinary dynamic and stormy changes, where we are not only witnesses, but participants as well. These changes create new challenges for functioning of the economies of particular countries and enterprises` behaviors. In the contemporary economic conditions survival and development of enterprises need the understanding of not only the rules of global business, but also the changes of methods and strategies of their management.