

Agnieszka Puto  
Politechnika Częstochowska

## Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych

### Streszczenie

Postępujący wzrost skomplikowania i złożoności warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wpływa na możliwość realizowania założonych celów działania. Podejmowanie decyzji strategicznych w warunkach niepewności implikuje stałą gotowość menadżerów do adaptacji planów rozwojowych. Droga rozwoju obejmująca wykorzystywanie okazji rynkowych wypiera realizację tradycyjnie pojmowanego planu strategicznego. Nieprzewidywalność i turbulencje otoczenia nie ułatwiają przedsiębiorcom działania. Mimo tego przedsiębiorstwa rozwijają się i odnoszą sukcesy. Pokonywanie trudności i warunki realizacji założonych celów stały się inspiracją do przeprowadzenia badań empirycznych, które częściowo dadzą odpowiedź na następujące pytania: jaką drogę rozwoju obierają współczesne przedsiębiorstwa, czy udaje im się zrealizować założone cele, jakie determinanty hamują rozwój?

**Słowa kluczowe:** strategia, cele przedsiębiorstwa, rozwój, determinanty rozwoju.

**Kody JEL:** O2, L1.

### Wstęp

XXI wiek stworzył współczesnym przedsiębiorstwom nowe warunki funkcjonowania. Tempo zmian i wyzwania rozwojowe implikują konieczność dostosowania się do nowych warunków ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Przedsiębiorstwa, chcąc pozostać konkurencyjnymi na rynku, muszą stale dopasowywać swoje działania do potrzeb społecznych i zidentyfikowanych okazji rynkowych. Wykorzystywanie okazji rynkowych wskazuje na wysoką elastyczność organizacji. Kwestię tą szeroko analizował R. Krupski (2008, s. 89) podkreślając jej istotną rolę w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Nasuwa się zatem pytanie: jak w burzliwych czasach, kiedy o rozwoju przedsiębiorstwa często decyduje przypadek, efektywnie zarządzać organizacją? Niniejsze opracowanie nie daje odpowiedzi na to pytanie. Założeniem Autorki jest wskazanie, że mimo teoretycznych dyskursów na temat klasycznego ujęcia strategii, nadal jest ono istotne w rozwoju przedsiębiorstw, wyznacza bowiem kierunek, w którym firma powinna zmierzać, dając możliwość zastosowania (zindywidualizowanych) standaryzacji zachowań i reguł funkcjonowania.

### Istota celów przedsiębiorstwa w strategii współczesnych przedsiębiorstw

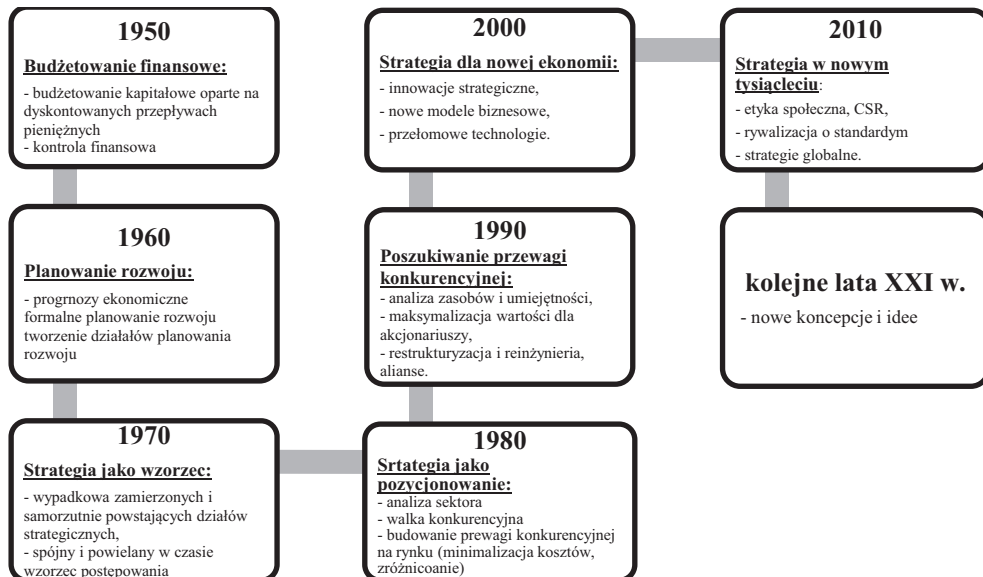
Podejście do strategii i zarządzania strategicznego ewoluowało w ostatnich dziesięcioleciach. Pierwotne definiowanie strategii jako procesu polegającego na określaniu decyzji

strategicznych o trwałych i trudno odwracalnych skutkach – z uwagi na współczesne burzliwe otoczenie – straciło nie tyle na znaczeniu poznawczo-naukowym, co praktycznym.

Korzeni strategii należy doszukiwać się w praktyce planowania dużych korporacji lat 50. ubiegłego wieku, kiedy to były formułowane jako plan długookresowy, obejmujący 5 i więcej lat. Wówczas proces opracowywania strategii był usystematyzowanym działaniem dającym podzielić się na etapy. Do określenia strategii wykorzystywano techniki stosowane przy definiowaniu celów i opracowywaniu programów, planów operacyjnych oraz budżetów. Powstające strategie miały zapewnić realizację celów przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę szanse, zagrożenia oraz mocne i słabe strony firmy (Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 11). W latach 50. opierano się na przekonaniu, że istnieje tylko jedna strategia odpowiadająca sytuacji przedsiębiorstwa i prognozie zmian w otoczeniu, a zadaniem kierownictwa jest jej perfekcyjna realizacja (Romanowska 2010, s. 59-60). Budowanie prognoz na podstawie przeszłości okazało się niewłaściwe do zastosowania w praktyce gospodarczej. Jak podkreśla A. Bielawska-Zakrzewska, planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70. (por. schemat 1), by wreszcie stracić na znaczeniu w latach 80. W tym czasie zmieniła się forma, treści i funkcje planowania strategicznego. Strategia przestała być jedynie formalnym dokumentem, służącym do kontroli, a stała się wyznacznikiem ram działań firmy. Zaczęto ją pojmować jako wzorzec decyzji i działań. W latach 80. strategię zaczęto postrzegać przez pryzmat umiejętności osiągnięcia przez organizację przewagi organizacyjnej i zajmowania odpowiednich pozycji konku-

## Schemat 1

### Ewolucja strategii i jej dominujące motywy



Źródło: Chybalski, Zakrzewska-Bielawska (2012, s. 47).

rencyjnych. Jej istotą stała się walka z konkurencją. Strategia w latach 90. rozwijała się a bazie zasobowego podejścia do niej. Organizacje zaczęto postrzegać jako zbiór zasobów i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii (Bielawska-Zakrzewska 2014, s. 14-16).

Na początku XXI wieku pojawiło się nowe podejście do strategii. Na zmianę podejścia do strategii przedsiębiorstw wpłynęły między innymi takie czynniki, jak: szybkie tempo rozwoju techniki i technologii, postęp cywilizacyjny, koncentracja na innowacjach, globalizacja, hiperkonkurencja. Wskutek oddziaływania tych czynników zaczęto budować strategie oparte na innowacjach i przedsiębiorczości, relacjach międzyorganizacyjnych czy paradoksach (Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 12-13). „Strategia zindywidualizowanego przedsiębiorstwa w nowym modelu ekonomii to działania mające na celu innowację wartości. Ponadto strategia powinna uwzględniać także etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu” (Chybalski, Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 48).

Przeгляд literatury przedmiotu wskazuje na różnorodne podejście w definiowaniu pojęcia strategii.

Zgodnie z definicją R. Krupskiego (1996, s. 12), strategia to przyjęte zachowanie w organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Jej celem jest dostarczenie przedsiębiorstwu możliwości osiągnięcia zakładanych wyników w wysoce nieprzewidywanym środowisku (Drucker 2010, s. 53). K. Obłój (2014, s. 19) porównuje strategię do sztuki podejmowania wyborów w warunkach presji, ograniczeń i szans. A. Zakrzewska-Bielawska (2012, s. 190) definiuje „strategię organizacji jako plan, wzorzec, pozycje wobec konkurentów, najlepszy sposób wykorzystania zasób i kompetencji organizacji oraz zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) pojawiających się w otoczeniu. To ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności zmierzający do długotrwałego rozwoju”.

Na potrzeby opracowania przyjęto, że strategia to całokształt działań podejmowanych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, determinowanych przez istniejące oraz przyszłe wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania. Powodzenie przy wdrażaniu strategii powoduje, że przedsiębiorstwa potrafią dopasować się do zmiennego i niepewnego otoczenia przy jednoczesnym osiągnięciu założonych celów rozwojowych.

Opracowywanie i wybór strategii uzależnione jest od wielu zmiennych, pochodzących zarówno z wnętrza przedsiębiorstwa, jak i warunków otoczenia, w którym funkcjonuje. Najczęściej wymienia się trzy obszary kształtujące strategię (Żurek 2007, s. 428-429):

- makrootoczenie, będące zespołem warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym kraju i regionie. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, warunkami tworzonymi przez mikrootoczenie są zjawiska, które nie podlegają jego oddziaływaniu, lecz trzeba je znać i przewidywać;
- otoczenie konkurencyjne, którego najważniejszymi składnikami są istniejący i potencjalni konkurenci, nabywcy, dostawcy, a które to składniki mogą wpływać w znaczący sposób na przyjęcie określonej strategii,

- przedsiębiorstwa, w których konieczna jest analiza wszystkich sfer zarządzania przy wykorzystaniu metod ilościowych i jakościowych przed przygotowaniem rzetelnej i odpowiedniej do jego specyfiki strategii.

Jak podkreśla A. Kaleta (2010, s. 23-34), współczesne zarządzanie strategiczne charakteryzuje się dylematem wyboru między sformułowaniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, tak by nie ograniczać jej elastyczności, i zarazem jednocześnie wyznaczyć przesadzającą drogę rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami dążą do uzyskania odpowiedniego poziomu jakości podejmowanych decyzji strategicznych. Znając hierarchię celów organizacji i układ ich ważności – kontekst strategii stanowi pierwszy element tej konstrukcji.

### ***Cele funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw***

Sens planowania strategicznego sprowadza się do dwóch istotnych elementów: ustalania celów organizacji oraz opracowywania i wdrażania strategii, mającej zagwarantować osiągnięcie założonych celów. Jak zauważa M. Romanowska (2010, s. 57), najważniejszym czynnikiem sukcesu planu strategicznego jest prawidłowe określenie celów strategicznych, ich hierarchii oraz sposobów ich osiągnięcia. Z jednej strony wizja strategiczna opiera się na prognozach zmian otoczenia, z drugiej strony wyraża aspirację właścicieli i kadry menedżerskiej.

Identyfikacja celów rozwoju przedsiębiorstwa i ich pomiar są trudne i uzależnione od wielu czynników, w tym zwłaszcza od preferencji właścicieli, stosowanych systemów zarządzania, branży, stopnia konkurencyjności itp.

Cele rozwojowe przedsiębiorstwa można podzielić na cztery ogólne grupy:

- cele rynkowe, np. udział w rynku;
- cele ekonomiczno-finansowe, np. zachowanie płynności finansowej, zysk, rentowność, zdolność kredytowa itp.;
- cele społeczne, np. rozwój kadr, zadowolenie z pracy, integracja społeczna, społeczne zaangażowanie itp.;
- cele związane z pozycją lidera i prestiżem, np. niezależność, dominująca jednostka, znaczący inwestor, wpływy społeczne, wpływy polityczne.

Współczesne przedsiębiorstwa nastawione są z reguły na maksymalizację zysków, co wpływa na podniesienie wartości rynkowej firmy oraz umożliwia jej długotrwałe przetrwanie i rozwój. Jak podkreślają P. Niewiadomski i B. Nogalski (2013, s. 9) „w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych zarząd i właściciele firmy zamierzający zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych, powinni stosować nowoczesne metody i skuteczne sposoby zarządzania. Wymaga to z jednej strony ustalenia, czy dotychczasowa działalność przyniosła zamierzone efekty, z drugiej zaś – wskazania kierunków i sposobów doskonalenia działalności w bliższej i dalszej przyszłości”.

Co do ważności zysku i udziału w rynku oraz wzajemnych zależności między nimi toczy się podstawowa dyskusja. P. Drucker podkreśla, że motyw osiągnięcia zysku przez przedsiębiorstwa jest fałszywym. Zysk nie ma bowiem najważniejszego znaczenia dla zachowań przedsiębiorstwa. Stanowi jego warunek, często środek (np. jako źródło finansowania inwestycji), ale nie wyraża celu funkcjonowania (Drucker 1994, s. 52). Istnieje duże niebezpieczeństwo stosowania zysku, zwłaszcza jako jedyne go celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż czynniki warunkujące wzrost zysku mogą stanowić zagrożenie dla źródeł rozwoju i przyszłego zysku. Obranie celu, jakim jest zwiększanie zysku może hamować inwestycje. Dlatego też zaleca się opis celów rozwojowych niezbyt liczną wiązką celów. Jak stwierdza P. Drucker, cele rozwojowe potrzebne są w każdej dziedzinie organizacji, w której wydajność i produktywność wpływają na powodzenie biznesu. Zaleca przy tym osiem dziedzin ustalania celów: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, rentowność, wydajność i rozwój menadżerów, wydajność pracowników i ich stosunek do pracy, odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo nastawione na rozwój musi mieć zaplanowane, jednoznacznie określone cele. Jest to warunek konieczny – aczkolwiek nie wystarczający – do utrzymania stabilnej pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej. Ich wyznaczanie jest determinowane potrzebą dopasowania do wewnętrznego potencjału organizacji i otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa (Lemańska-Majdzik 2013, s. 102-110).

Trafnie wyznaczone cele spełniają następujące funkcje (Żurek 2007, s. 38):

- pozwalają pracownikom podmiotu lepiej zrozumieć jego misję i jej znaczenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- budują podstawę realnego i skutecznego planowania;
- motywują pracowników do efektywnej pracy;
- stanowią podstawę budowy mechanizmu oceny i kontroli;
- pozwalają na szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- umacniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku;
- zmniejszają skalę ryzyka związanego z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa;
- przyczyniają się do tworzenia przyszłej wizji rozwoju przedsiębiorstwa.

Realizacja założonych celów zależy od poszczególnych etapów cyklu działania zorganizowanego i stopnia realności ich wykonania (Bartosewicz 2009, s. 49), z uwzględnieniem stanu posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych.

## **Przetrwanie i rozwój nadrzędnym celem przedsiębiorstwa**

Zmienność otoczenia wpływa na konieczność adaptacji celów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Za najbardziej ogólne cele uznaje się przetrwanie i rozwój. Przetrwanie jest warunkiem koniecznym dla realizacji samych celów, ale samo przetrwanie w warunkach zmieniającego się w sposób intensywny otoczenia oznacza powolne obumieranie przedsiębiorstwa – realizując cel przetrwania, przedsiębiorstwo musi być nakierowane również na rozwój (Marcinkowska 2000, s. 18).

Rozwój przedsiębiorstwa w szerokim rozumieniu jest procesem przemiany struktur ekonomicznych, społecznych, politycznych czy umysłowych, których nie można dokonać w krótkim okresie czasu (Jakubów 2000, s. 27). Proces ten prowadzi do ulepszenia, osiągnięcia wyższego poziomu, doskonalszej i bardziej złożonej formy (Kaczmarek 2016, s. 26).

Interesujące spojrzenie na czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstw reprezentuje W. Czakon. Zauważa, że współcześni badacze przywiązują coraz większą uwagę do zmiennych, zjawisk i procesów, które w niejednoznaczny sposób wpływają na rozwój. Wskazuje on na paradoksy, które równocześnie mogą stymulować i hamować rozwój. Mowa tutaj o paradoksach, takich jak oburęczność czy koopetycja (Czakon 2013, s. 127), w których odrzuca się ekonomiczny dogmat dobroczynnego efektu konkurencji, czyniący ze współpracy konkurentów zachowania szkodliwe i niepożądane (Czakon i in. 2012, s. 49).

### Przesłanki osiągnięcia założonych celów we współczesnych przedsiębiorstwach – wyniki badań własnych

Przedstawione badania są wycinkiem pilotażowych badań empirycznych nad determinantami rozwoju przedsiębiorstw. Jednostkami badawczymi byli reprezentanci biorący udział w szkoleniach menadżerskich organizowanych przez firmę doradczo-szkoleniową. Badania przeprowadzono w okresie listopad 2015 – kwiecień 2016 na grupie 90 respondentów. Dobór grupy został przeprowadzony losowo.

**Tabela 1**  
**Struktura respondentów (N=90)**

Cechy respondentów		Procent wskazań
Płeć	Kobieta	44
	Mężczyzna	56
Wiek	20-29	24
	30-39	51
	40-49	18
	50-59	7
Wykształcenie	Wyższe magisterskie	70
	Wyższe licencjackie	12
	Średnie	18
Charakter pracy	Top menedżer	2
	Kierownik	22
	Specjalista	66
	Pracownik fizyczny	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykorzystanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, składający się z pytań zamkniętych. Respondenci w przypadku większości pytań mieli możliwość udzielenia odpowiedzi według 5-stopniowej skali Likerta. Uzyskano 100% zwrot ankiet.

W badaniu wzięło udział 90 respondentów, z czego 45% stanowiły kobiety, a 55% mężczyźni (por. tabela 1). Co do struktury wieku najliczniejszą grupę stanowiły osoby pomiędzy 30. a 39. rokiem życia – 51% respondentów. Zdecydowana większość respondentów posiada wykształcenie wyższe magisterskie 70%.

**Tabela 2**

**Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów (N=90)**

Cechy przedsiębiorstw		% wskazań
Rodzaj działalności gospodarczej	Produkcyjna	79
	Usługowa	13
	Handlowa	8
Wielkość firmy	Duża	61
	Średnia	19
	Mała	13
	Mikro	7
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	81
	Spółka akcyjna	15
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	3
	Inna	1
Rynek obsługiwany przez firmę	Światowy	41
	Europejski	34
	Krajowy	21
	Regionalny	4

Źródło: jak w tabeli 1.

Badane osoby reprezentowały małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, z przeważającą liczbą firm produkcyjnych. W większości były to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które obsługiwały światowy rynek.

***Warunki realizowania założonych celów w badanych przedsiębiorstwach***

Efektom skutecznego realizowania obranej strategii przedsiębiorstwa jest niewątpliwie rozwój przedsiębiorstwa mierzony jakościowymi zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie (Puto 2011, s. 121-137; Puto 2013). Rozwój firmy można ocenić m.in. poprzez wzrost



udziału w rynku, wzrost wartości sprzedaży produktów, wzrost rentowności, wprowadzenie innowacji i innych zmiennych (wymienionych m.in. w tabeli 3).

Z przeprowadzonych badań wynika, że badane przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach osiągnęły sukces, który przejawiał się zmianami jakościowymi (por. tabela 3). Ponad połowa respondentów wskazuje na wzrost udziału w rynku (57%). Implikacją do dalszych badań jest konieczność zbadania, jaki rynek został zdominowany: lokalny, krajowy czy światowy i co zdecydowało o możliwość rozwoju w tym właśnie zakresie. Warto zauważyć, że 25% badanych wskazuje również na otwarcie filii, oddziału firmy zagranicą.

Blisko połowa badanych przedsiębiorstw (49%) wskazała na wzrost wartości sprzedaży oraz na wzrost rentowności sprzedaży. Wyniki te potwierdzają, że dywersyfikacja rynku poprzedzona była wnikliwą analizą, dała bowiem równoczesne efekty finansowe.

44% przedsiębiorstw wprowadziło nowe innowacyjne produkty i/lub usługi na rynek.

**Tabela 3**

**Rezultaty osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach (N=90)**

Wyszczególnienie	% wskazań
Wzrost udziału w rynku	57
Wzrost wartości sprzedaży produktów	49
Wzrost rentowności przedsiębiorstwa	49
Wprowadzanie nowych innowacyjnych produktów i/lub usług na rynek	44
Poprawa reputacji przedsiębiorstwa	44
Wzrost liczby zatrudnionych	42
Wzrost liczby i intensywności udziału w targach, wystawach i promocjach działalności przedsiębiorstwa	31
Zdobycie certyfikatów np. z serii ISO	30
Otwarcie filii, oddziału firmy zagranicą	25
Wzrost zadłużenia finansowego	2

Źródło: jak w tabeli 1.

Można wnioskować, że osiągnięcie sukcesów strategicznych wspierane było przez posiadanie dobrej opinii (44% badanych wskazało na poprawę reputacji), wzrost liczby i intensywności w targach (31% wskazań) oraz standaryzowanie jakości produktów/usług (30% wskazało na zdobycie certyfikatów).

Zastanawiające wydaje się wskazanie respondentów dotyczące wzrostu zadłużenia finansowego. Jedynie 2% wskazań odpowiada, że takie zjawisko miało miejsce w badanym przedsiębiorstwie. Powstają pytania: jak możliwy jest rozwój bez wzrostu zadłużenia?; jakie źródła finansowania rozwoju wykorzystywały przedsiębiorstwa?; co, jak nie możliwość wsparcia działalności obcym kapitałem zdecydowało o rozwoju firmy?

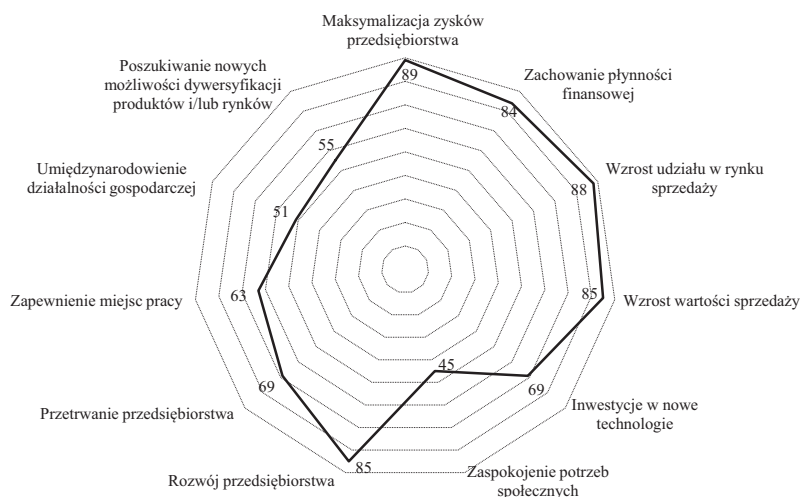


Osiągnięcie sukcesów rynkowych wymaga od kadry zarządzającej wielu decyzji o strategicznym znaczeniu. W dalszych badaniach warto zadać respondentom pytania dotyczące obranej drogi rozwoju. Czy powodzenie na rynku wynikało z działań opartych na własnych zasobach i inwestycjach (rozwój wewnętrzny) czy na współdziałaniu z innymi jednostkami, ewentualnie ich nabywaniu (rozwój zewnętrzny)?

Badane przedsiębiorstwa można zaliczyć do przedsiębiorstw rozwijających się. Jak zatem zapatrują się na przyszłe działania i jakie cele planują osiągnąć w przyszłości?

## Wykres 1

### Specyfikacja celów przedsiębiorstw zaplanowanych na najbliższe lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

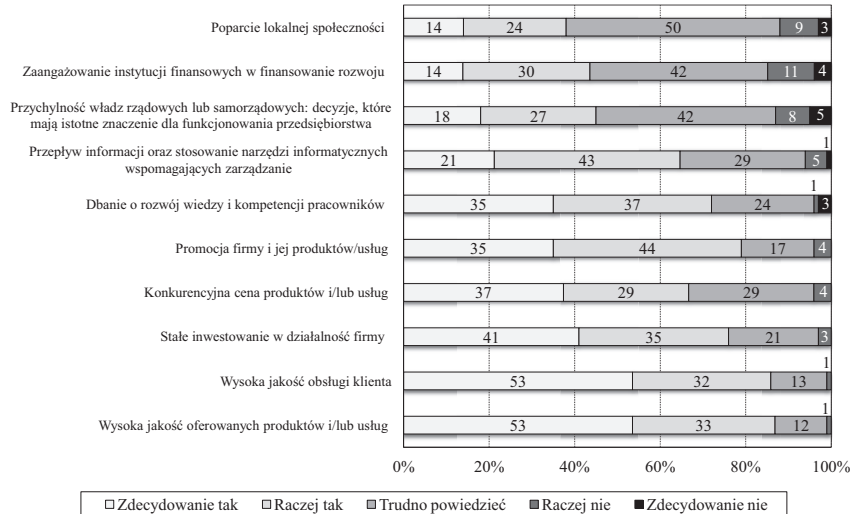
Z przeprowadzonych badań wynika, że 89% badanych przedsiębiorstw kładzie nacisk na maksymalizację zysków, traktując ten cel jako priorytetowy. W dalszej kolejności wymieniają wzrost udziału w rynku sprzedaży (88%), wzrost wartości sprzedaży (85%) oraz zachowanie płynności finansowej (84%). Uzyskane wyniki wskazują, że osiągnięte rezultaty w zakresie obsługi rynku i wartości sprzedaży nie są satysfakcjonujące – firmy mają apetyt na dalszy rozwój. Istotne okazały się również inwestycje w nowe technologie (69%) oraz zapewnienie miejsc pracy (63%). Najmniejsze wskazanie dotyczyło zaspokojenia potrzeb społecznych (45%).

O możliwościach rozwojowych przedsiębiorstw nie decyduje jeden pojedynczy czynnik, ale zestaw elementów oddziałujących w pewnych zależnościach.

Czynnikiem decydującym o możliwości realizacji założonych celów jest wysoka jakość produktów/usług (53% respondentów wskazało odpowiedź zdecydowanie tak i 33% – raczej tak) oraz wysoka jakość obsługi (53% – zdecydowanie tak i 32% – raczej tak).

## Wykres 2

## Czynniki mające wpływ na realizację celów (% wskazań)



Źródło: jak w wykresie 1.

Kolejnym czynnikiem są stałe inwestycje w rozwój (41% – zdecydowanie tak i 35% – raczej tak), co z pewnością przekłada się na możliwość oferowania wysokiej jakości produktów/usług i jakości obsługi klientów. Prowadzone inwestycje dają podstawę bycia konkurencyjnym i atrakcyjnym przedsiębiorstwem.

W przypadku trzech determinant respondenci nie mieli zdania co do wpływu na realizację strategii:

- przychylność władz rządowych lub samorządowych, które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa – 50% wskazań trudno powiedzieć;
- zaangażowanie instytucji finansowych w finansowanie rozwoju – 42% wskazań trudno powiedzieć;
- poparcie lokalnej społeczności – 42% wskazań trudno powiedzieć.

Przedstawione wyniki badań stanowią jedynie wycinek przeprowadzonych badań pilotażowych.

Wyniki badań cząstkowych potwierdzają, że przedsiębiorstw, mimo iż funkcjonują w zmiennym i niepewnym otoczeniu, potrafią osiągać sukcesy i realizować założone plany strategiczne. Firmy stawiają przy tym na inwestycje oraz wysoką jakość świadczonych usług/oferowanych produktów. Dzięki temu są w stanie powiększać swój udział w rynku i wyznaczać sobie jako główny cel maksymalizację zysku.

## Podsumowanie

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami, mimo niepewności i złożoności otoczenia, muszą mieć wytyczoną drogę rozwoju własnych organizacji. Czynnikiem sukcesu jest wskazanie celów rozwojowych w taki sposób, aby ich realizację można było elastycznie dopasowywać do zmieniających się warunków funkcjonowania. Stała obserwacja zmian środowiska biznesowego oraz podejmowanie decyzji co do sposobu działania przedsiębiorstwa stanowi przewagę konkurencyjną współczesnych przedsiębiorstw.

Osiąganie korzyści ekonomicznych uwarunkowane jest wieloma determinantami. Nie da się rozwinąć firmy bez wskazania pracownikom kierunku, w którym przedsiębiorstwo ma podążać. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę. Badane przedsiębiorstwa nie działają w próżni, bez planu. Mają jasno sformułowane plany, dzięki czemu odnoszą sukcesy rynkowe.

## Bibliografia

- Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, (w:) Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą*, Difin, Warszawa.
- Czakov W. (2013), *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 52.
- Czakov W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M. (2012), *Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 116, SGH w Warszawie, Warszawa.
- Drucker P. (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.
- Drucker P. (1994), *Praktyka zarządzania*, Kraków Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Jakubów L. (2000), *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Kaczmarek J. (2016), *Ocena działalności a ocena rozwoju przedsiębiorstwa i jej mierniki* (w:) Kaczmarek J., Litwa P. (red.) *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Kaleta A. (2010), *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Zeszyty Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”.
- Krupski R. (1996), *Elementy zarządzania strategicznego*, Zakład Narodowy Im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław.
- Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lemańska-Majdzik A. (2013), *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, (w:) Korombel A. (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Marcinkowska M. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Niewiadomski P., Nogalski B. (2013), *Koncepcja oceny opłacalności przedsięwzięć rozwojowych w elastycznym zakładzie wytwórczym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, nr 66.
- Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Oblój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Okreglicka M., Lemańska-Majdzik A. (2016), *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Puto A. (2011), *Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorstwa*, (w:) Kościelniak H. (red.), *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Puto A. (red.) (2013), *Determinanty funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Romanowska M. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie”.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Strategie przedsiębiorstwa*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, (w:) R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27.
- Żurek J. (2007), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorii i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.

## Preconditions for Execution of the Adopted Strategy for Enterprises Development – Results of Own Research

### Summary

The fact that conditions for operation of nowadays enterprises are becoming more complicated and complex impacts the possibility to execute the adopted strategies. Making strategic decisions under conditions of uncertainty implies constant readiness of managers to adjust their development plans. The development path involving the use of market opportunities displaces execution of the traditional strategic plan. Unpredictability and turbulent nature of the environment do not make it easier for entrepreneurs to carry our activities. Nevertheless, enterprises develop and succeed. Overcoming difficulties and conditions for execution of complex goals have become an inspiration to carry out empiric tests which will partially respond to the questions: Which development path is adopted by contemporary enterprises? Do they succeed in fulfilment of the adopted goals? What determinants do hamper their development?

**Key words:** strategy, goals of the enterprise, development, determinants of development.

**JEL codes:** O2, L1.

## Цели развития современных предприятий – результаты собственных обследований

### Резюме

Все больший рост сложности условий функционирования современных предприятий влияет на возможность осуществления принятых целей действия. Принятие стратегических решений в условиях неуверенности имплицитно подразумевает постоянную готовность менеджеров приспособлять планы развития. Путь развития, связанный с использованием рыночных шансов, вытесняет осуществление традиционно понимаемого стратегического плана. Непредсказуемость и турбулентность окружающей среды не облегчают предпринимателям действия. Несмотря на это предприятия развиваются и имеют успехи. Преодоление трудностей и условия достижения поставленных целей стали инспирацией для проведения эмпирических исследований, которые частично ответят на следующие вопросы: Какой путь развития выбирают современные предприятия? Способны ли они достичь поставленных целей? Какие детерминанты тормозят развитие?

**Ключевые слова:** стратегия, цели предприятия, развитие, детерминанты развития.

**Коды JEL:** O2, L1.

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr inż. Agnieszka Puto  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Al. Armii Krajowej 19b  
42-200 Częstochowa  
e-mail: agputo@gmail.com