ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2005
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 27 Nr kol.1681

Arkadiusz SZMAL
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

CZYNNIKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW POWSTAŁYCH W WYNIKU RESTRUKTURYZACJI SEKTORA GÓRNICZEGO

Streszczenie. W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia tworzenia nowych przedsiębiorstw, które powstały w trakcie przekształceń własnościowych i organizacyjnych dokonywanych w oparciu o majątek i pracowników polskich hut. Zaprezentowano skalę zjawiska i krótko scharakteryzowano powstałe podmioty. W kolejnym kroku pokazana została metoda badania czynników rozwoju przedmiotowych przedsiębiorstw oraz omówiono otrzymane wyniki badań.

THE COMPANIES' DEVELOPMENT FACTORS FORMED IN RESULT OF RESTRUCTURING OF MINING SECTOR

Summary. In article presented chosen problems of creating of new companies, which came into being during proprietary and organisational transformations made in support about property and workers of Polish mining industry. The author was showed scale of problem and short characteristics of these companies. In next step was presented the method which analysed companies' development factors and were have talked over the effects of researches.

1. Wprowadzenie

Okres gospodarki centralnie planowanej sprzyjał dążeniom przedsiębiorstw, aby w jego skład wchodził nie tylko całe procesy podstawowe, ale i pełna ich obsługa. Podejście to powodowało tworzenie dla realizacji, czasem dość pobocznych funkcji przedsiębiorstwa wyspecjalizowanych, mniej lub bardziej rozbudowanych służb. Wskutek tego większość

przedsiębiorstw obrosła znacznym zapleczem[1] angażującym zasoby kapitału rzeczowego i ludzkiego. Przekłada się to na niski stopień wykorzystania zasobów przedsiębiorstw. Powoduje pogarszanie konkurencyjności cenowej ze względu na obciążanie wyrobów i usług wysokimi kosztami stałymi związanymi z utrzymaniem majątku. Wprowadzenie gospodarki rynkowej zapoczątkowało tendencję wydzielania komórek organizacyjnych zajmujących się działalnością pomocniczą. Proces zmian obejmujący tradycyjne sektory polskiego przemysłu wygenerował wiele nowych podmiotów gospodarczych powstałych na bazie restrukturyzowanego majątku przedsiębiorstw macierzystych. W trakcie tego procesu powstały nowe podmioty, które posiadają wiele cech przedsiębiorstw małych i średnich, ale także wiele charakterystyk różniących je zasadniczo od typowego przedsiębiorstwa małego i średniego biznesu. Część nowo powstałych przedsiębiorstw tworzy patologiczne struktury gospodarcze, oparte na ścisłych, jednokierunkowych powiązaniach z jednostką macierzystą, niezdolne do samodzielnego funkcjonowania i rozwoju na konkurencyjnym rynku.

Ze względu na cechy oraz warunki funkcjonowania powstałych przedsiębiorstw, ważne jest zbadanie czynników ich rozwoju. Prezentowane wyniki badań dotyczą sektora górniczego.

2. Uwarunkowania i skala zjawiska w sektorze górnictwa węgla kamiennego

Realizowane programy reformy górnictwa podejmowały tematykę przekształceń restrukturyzacyjnych w obszarze upraszczania struktur organizacyjnych Spółek Węglowych i kopalń wskazując ogólne kierunki działań. Programy te wskazywały, że procesem przekształceń restrukturyzacyjnych powinny być objęte działy powierzchni kopalń, celem doprowadzenia do prostego modelu funkcjonowania kopalni, ograniczonego do wydobycia węgla, jego wzbogacenia i sprzedaży. Pozostałe obszary działalności nie związane bezpośrednio z podstawowym procesem produkcyjnym, w tym socjalno-bytowa powinny być wydzielone i przekształcone w samodzielne podmioty gospodarcze. Ze struktur kopalń wydzielano: działalność oddziałów budowlanych, transportowych, gospodarczych, remontowych, warsztatów mechanicznych i elektrycznych, a także elektrociepłowni, ciepłowni. Wiele przekształceń projektowano w obszarze obsługi socjalnej, tj. wyłączeń ośrodków wczasowych, hoteli robotniczych, stołówek, ośrodków sportowych, ośrodków zdrowia i mieszkań zakładowych. Programy reformy górnictwa dawały wskazówki, co do

[1] B. Haus, Procesy integracji i dezintegracji organizacyjnej w obecnych warunkach, w: Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych, Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytet Gdański, Jurata – Sopot 1997 r.

kierunków działań i w oparciu o nie poszczególne spółki węglowe realizowały autorskie, szczegółowe programy restrukturyzacyjne.

Co do zasady proces restrukturyzacji działalności pośrednioprodukcyjnej i socjalno-bytowej był realizowany, z założonymi następującymi głównymi celami prowadzonej restrukturyzacji:

- wyłączenie działalności pośrednio-produkcyjnej, socjalno-bytowej z przedmiotu działalności Spółki, a tym samym ograniczenie jej wpływu na wyniki finansowe Spółki;
- utrzymanie dotychczasowych i tworzenie nowych miejsc pracy w samodzielnych podmiotach gospodarczych powstałych na bazie majątku nieprodukcyjnego kopalń;
- zapewnienie kopalniom prowadzenia prawidłowej działalności podstawowej w oparciu o usługi świadczone przez nowo powstałe podmioty;
- stworzenie warunków dla dywersyfikacji działalności gospodarczej powstałych podmiotów.

W pierwszych latach działalności utworzone podmioty ukierunkowane były na rynek, który tworzyły kopalnie, w ograniczonym jedynie stopniu firmy działały na rynku zewnętrznym. Prowadzony przez zarządy spółek węglowych monitoring firm, obejmujący ocenę kondycji ekonomiczno-finansowej podmiotów gospodarczych, celowości podejmowanych inicjatyw gospodarczych, racjonalizacji kosztów, aktywności poszukiwania prac poza górnictwem oraz wrażliwości firm na sytuację finansową spółek węglowych wykazuje, że firmy systematycznie dostosowują się do wymogów gry rynkowej, dążąc do uzyskania rentowności[2]. Ponieważ w wyniku realizowanego procesu prywatyzacji powierzchni kopalń struktury kopalń zostały ograniczone do części technologicznie uzasadnionej, w latach następnych zakłada się prowadzenie prac związanych przede wszystkim z rozwojem już funkcjonujących firm, w kierunku pozwalającym na ich szeroką działalność, z powodu radykalnie kurczącego się górniczego rynku zbytu.

Przeprowadzone przez autora studia materiałów źródłowych a także wywiady z kadrą zarządzającą górnictwa pozwalają zauważyć kilka istotnych pozytywnych i negatywnych zjawisk:

- zasady współpracy (kooperacji) nie zawsze były klarowne i o charakterze rynkowym. Występowały zasady współpracy mające znamiona regulacji nakazowych, co nie sprzyjało stosowaniu na rynku wewnętrznym zdrowych, ekonomicznych zasad,
- przedsiębiorstwa miały utrwalone więzi kooperacyjne przy jednoczesnej dobrej znajomości jakości, atutów i niedomagań oferowanych usług,

[2] Por. M. Turek, S. Borys, Analiza sytuacji podmiotów gospodarczych utworzonych w latach 1990-2000 w oparciu o majątek kopalń, Konferencja Naukowa nt. Reforma polskiego górnictwa węgla kamiennego, zarządzanie innowacjami, Szczyrk 7-8 czerwca 2001 r.

- zazwyczaj zbliżona lokalizacja sprzyjała łatwości i niskim kosztom komunikacji w kooperacji, jak i zarządzaniu,
- występuje wzajemne wspieranie się fachowe,
- przedsiębiorstwa macierzyste w strategiach rozwoju zasadniczo nie poświęcały zbyt dużo uwagi spółkom z nich wydzielonym, a one z kolei często nie posiadały sformalizowanych własnych strategii rozwoju,
- wydzielone przedsiębiorstwa zasadniczo wykazywały niską lub ujemną rentowność. Posiadały zbyt wysokie koszty, by być atrakcyjne na rynku,
- zazwyczaj silne związki zawodowe przedkładały pracownicze punkty widzenia nad orientację rynkową spółek,
- borykanie się z zatorami płatniczymi i niewykorzystanymi zdolnościami produkcyjnymi,
- występuje zdecydowanie za wolna zmiana orientacji z produktowej na rynkową.

W tych warunkach do kwietnia 1996 roku powstało 300 podmiotów gospodarczych, które zatrudniały ponad 19000 osób, byłych pracowników kopalń. Do dnia 30.09.2000 r. w wyniku realizacji działań w zakresie restrukturyzacji powierzchni kopalń powstały łącznie 364 podmioty gospodarcze. Według stanu na dzień 30.09.2000 r. w 364 podmiotach utworzonych na bazie majątku lub załóg kopalń zatrudnionych było 41.537 osób. Zjawiskiem koniecznym do odnotowania i jednocześnie niepokojącym jest skala bankructw. Według stanu na 30.09.2002 r. funkcjonowało ich około 150. Stanowi to 42,1% zbiorowości. Skala upadłości przedsiębiorstw okołogórniczych jest bardzo duża. Zasadnicza część przedsiębiorstw zaprzestała swojej działalności w okresie wystąpienia spowolnienia polskiej gospodarki. Zaskakujące jest to, że proces wydzieleń w górnictwie zaczął się stosunkowo wcześnie, a zatem powstałe przedsiębiorstwa okołogórnicze miały czas na rynkowe okrzepnięcie, a mimo to tak wiele z nich zaprzestało działalności.

Przedsiębiorstwa są powiązane kapitałowo, co oczywiście wpływa na ich sytuację, ale z dostępnych danych wynika, że podmioty te poza powiązaniem kapitałowym posiadają silne powiązania wynikające z wielkości przychodów uzyskiwanych ze strony macierzystych przedsiębiorstw górniczych. Jest to bardzo istotny wskaźnik opisujący, w jakim stopniu powstałe przedsiębiorstwa były w stanie pozyskać zlecenia z otwartego rynku. Powoływanie nowych przedsiębiorstw nie było szczegółowo zaplanowane, nie miało silnej podbudowy metodycznej, realizowano je dość żywiołowo, jedynie na podstawie bardzo ogólnych przesłanek. Taki sposób przekształceń przyczynił się do tego, że wiele z nich uległo likwidacji, a znaczna ich część trwa w kryzysie.

3. Metodyka badań

Określenie przyczyn rozwoju i upadku przedsiębiorstw w okresie transformacji jest zadaniem niezmiernie złożonym i rozległym. Realizacja celu opracowania wymagała wykorzystania źródeł wtórnych, tj.: programów restrukturyzacji, programów naprawczych, biznesplanów, planów strategicznych, zestawień i opracowań statystycznych. Przeprowadzone zostały badania ankietowe oraz pogłębione wywiady z ekspertami i wyższą kadrą kierowniczą przedsiębiorstw.

Opracowany program badawczy obejmował: dobór przedsiębiorstw do badania, opracowanie modelu interpretacyjnego i narzędzi badania czynników rozwoju, przeprowadzenie wywiadów i badań ankietowych, obróbkę statystyczną zebranych informacji, analizę wyników i opracowanie wniosków.

Metoda[3] badania nakierowana została na uwzględnienie mniej dotychczas eksponowanego, mikroekonomicznego punktu widzenia na uwarunkowania procesów rozwojowych w dobie transformacji. Konsekwencją tego było przyjęcie w badaniu punktu widzenia na dokonujące się zmiany, usytuowanego najniżej w hierarchii gospodarki, tj. przedsiębiorstw. Chcąc uniknąć nadmiernej jednostronności i nieuniknionego w tej sytuacji subiektywizmu, opracowana została wieloetapowa metodyka, zakładająca usunięcie tych wad w ostatecznych wynikach badań. Zasadniczym źródłem informacji o przyczynach rozwoju i kryzysu przedsiębiorstw są one same. Informacje te uzyskano w drodze ankietyzacji kierownictwa przedmiotowych przedsiębiorstw. Przedmiotem badań był proces powstawania podmiotów gospodarczych na bazie majątku przedsiębiorstw górniczych oraz identyfikacja i analiza czynników ich rozwoju.

Etap A metody badań - Określenie badanych czynników

W przyjętej metodzie badawczej wyróżniono dwie zasadnicze grupy potencjalnych czynników rozwoju tj. czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

A1. Zewnętrzne, potencjalne czynniki rozwoju

W przyjętym w pracy ujęciu otoczenie rozumiane jest bardzo szeroko. Wyróżniono w nim interesariuszy typu rząd, związki zawodowe, czy banki[4]. Nie sposób jednak zapomnieć o uwarunkowaniach makroekonomicznych jak wskaźniki ekonomiczne, warunki polityczno-

[3] Por. A. Szmal, Rozprawa doktorska: Determinanty rozwoju przedsiębiorstw powstałych w wyniku restrukturyzacji tradycyjnych sektorów polskiego przemysłu, AE, Katowice 2003 r.

[4] Formanek E., Knop L., Szmal A.: Analiza interesariuszy jako istotny element rozpoznania strategicznego przedsiębiorstwa, Nowoczesność przemysłu i usług, TNOiK Oddział Katowice, Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, TNOiK, Katowice 2000.

prawne czy trendy społeczno-demograficzne. Tym sposobem oprócz podmiotów do składowych otoczenia dodano również czynniki rzeczowe[5].

Ścierające się różnorakie interesy interesariuszy w istotny sposób kształtują otoczenie przedsiębiorstwa. Interesujący autora sektor górniczy, który podlega ciągłym zmianom, jest miejscem szczególnie silnej gry interesów, gdzie wartość przedsiębiorstwa wyrażana przez wartości inwestorów, klientów i wierzycieli (interesariuszy) jest podstawowym elementem przetargowym. Wydaje się, że rozwój przedsiębiorstw powstałych w wyniku restrukturyzacji przemysłów tradycyjnych może zostać w pełni zrealizowany tylko wówczas, gdy proces zmian w organizacjach będzie się opierał na szerokim rozumieniu tego zjawiska. Znalazło to odzwierciedlenie w układzie ocenianych czynników badawczych zawartych w części III ankiety.

A2. Wewnętrzne, potencjalne czynniki rozwoju

Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach, w których przewagę konkurencyjną wyznaczają zarówno uwarunkowania zewnętrzne wyrażane przez wartości interesariuszy, jak i wewnętrzne kompetencje przedsiębiorstwa. Zwrócenie się w kierunku przedsiębiorstwa i jego zasobów, zrozumienie podstawowych procesów, praca nad tworzeniem wartości przedsiębiorstwa może się stać jednym z rozwiązań strategicznych dla przedsiębiorstw działających na burzliwym i globalnym rynku. Narzędziem łączącym w sobie podejście procesowe i tworzenie wartości przedsiębiorstwa jest łańcuch wartości dodanej, za pomocą, którego zostało ujęte przedsiębiorstwo.

W przedstawionym podejściu do identyfikacji czynników rozwoju po analizie uwarunkowań zewnętrznych uwaga koncentruje się na poszukiwaniu czynników sukcesu wśród własnych zasobów i kompetencji. Jest to nowoczesne podejście od dołu do góry, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje własne kompetencje do budowy przewagi konkurencyjnej. Przedstawione podejście zostało wykorzystane w tworzeniu części IV ankiety.

Etap B metody badań - Ocena czynników – intensywność i kierunek oddziaływania

Ocenie tej poddane zostały wszystkie umieszczone w ankiecie badawczej czynniki. Podstawą oceny były indywidualne poglądy każdego z członków kierownictwa danego przedsiębiorstwa. Ocena ta z natury rzeczy subiektywna miała na celu wstępne rozpoznanie przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a także weryfikację poprawności wypełnienia arkusza.

[5] Sektory tradycyjne, w tym górnictwo, mają silnie ukształtowaną i liczną grupę interesariuszy. Ogromny wpływ na badane przedsiębiorstwa tradycyjne ma rząd z jego przedłużającymi się decyzjami dotyczącymi inwestorów strategicznych. Te przedłużające się procesy niestety niekorzystnie wpływają na pozycje konkurencyjne przedsiębiorstw sektora, również podmiotów zależnych i stowarzyszonych powstałych na majątku górniczym.

Doświadczenie respondentów, znajomość badanego przedsiębiorstwa, istniejących uwarunkowań funkcjonowania mają w procesie oceny badanych czynników duże znaczenie. Pozwalają one ocenić związek między rozwojem a potencjalnymi jego czynnikami. Uzyskane oceny zostały ujednolicone. Dla zobiektywizowania wyrażanych poglądów dokonano ich uśrednienia (średnia arytmetyczna), oraz przeanalizowano rozkład czynników według uzyskanych ocen (kierunki i intensywności oddziaływania).

Etap C metody badań - Identyfikowanie kluczowych czynników rozwoju - wyznaczenie determinant

Kolejny etap procedury badawczej polega na wyborze spośród ocenianych czynników badawczych, czynników, które spełniają dwa łączne warunki:

– wysoka dodatnia średnia ocen (intensywny wpływ),
– wysoka zgodność opinii respondentów co do wpływu danego czynnika na rozwój.

Czynniki posiadające taką rygorystyczną charakterystykę zostały uznane za determinanty rozwoju przedsiębiorstw.

Jako kryterium zgodności opinii przyjęto warunek nałożony na wartość wariancji danej cechy (determinanty), taki by wariancja ta była istotnie mniejsza od wariancji wszystkich pozostałych analizowanych cech. Wielkość wariancji jako miara zgodności opinii ma następujące właściwości. Dla opinii całkowicie zgodnych wariancja jest równa 0. Im większa niezgodność opinii, tym większa wariancja danej cechy. Dla oszacowania istotności wykorzystano statystykę F i posłużono się rozkładem prawdopodobieństwa F, któremu ta statystyka podlega. Cechy o wartości wariancji mniejszej od wartości krytycznej przyjęto jako cechy o istotnie większej zgodności od średniej zgodności opinii wszystkich analizowanych cech. Zgodność opinii weryfikowano łącznie dla wszystkich analizowanych grup (przedsiębiorstw, ekspertów), jak i dla każdej grupy odrębnie.

Dla każdej z grup powstała lista determinant, które były przedmiotem dalszych analiz.

O kolejności umieszczenia czynników na liście decydowała wielkość uzyskanej średniej ocen, przy jednoczesnym spełnieniu kryterium zgodności opinii jako warunku koniecznego. Ostatnim krokiem tego etapu było dokonanie porównania determinant rozwoju w następujących parach: eksperci górniczy-przedsiębiorstwa górnicze, eksperci hutniczy-przedsiębiorstwa hutnicze. Dla realizacji tego zadania zbudowano wspólną listę determinant rozwoju dla każdej z badanych par. Wspólna lista determinant jest sumą logiczną list cząstkowych. Dla obiektywnego porównania istotności różnic opinii wykorzystano test U Manna-Whitneya[6].

[6] Test ten jest oparty na rangach łączonych. Polega na przypisaniu uszeregowanym ocenom z obydwu prób odpowiednich rang w porządku rosnącym. Następnie rangi te sumuje się, oddzielnie dla poszczególnych prób i do obliczeń wybiera się mniejszą.

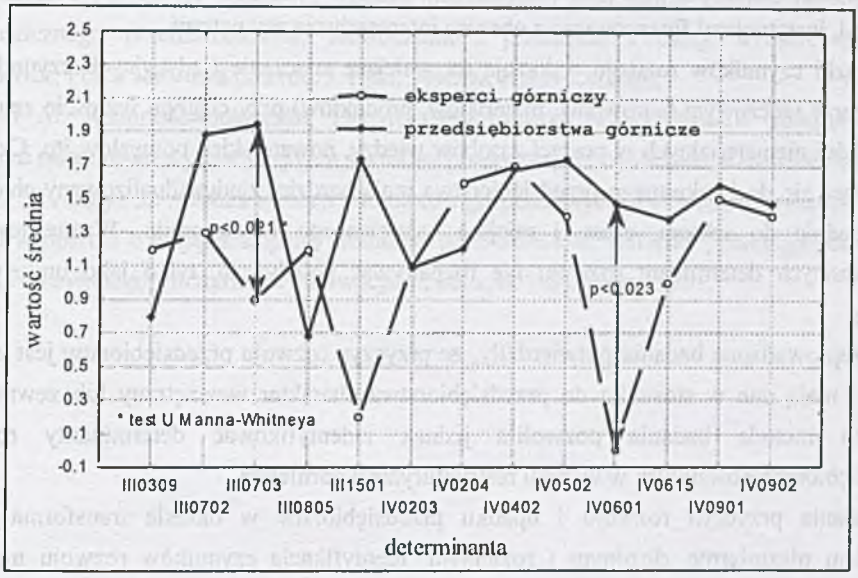
4. Wyniki badań

Analiza rozkładu średnich arytmetycznych odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie badawczej pozwala stwierdzić, że wyrażone opinie określają znacznie bardziej jednoznacznie i silniej czynniki rozwoju – determinanty, niż hamulce rozwoju. Determinanty przyjmują, bowiem średnie wartości nawet z przedziału 1,6-1,8, gdy ujemne zaledwie z przedziału od –0,4 do –0,6. Świadczy to o tym, że o ile istnieją powszechnie podzielane determinanty rozwoju badanych przedsiębiorstw, trudno mówić o zdecydowanych hamulcach rozwoju.

Dla przedsiębiorstw okołogórniczych wyznaczone zostały następujące czynniki rozwoju: utrzymanie dotychczasowych klientów; nastawienie kierownictwa do zmian; doświadczenie, wiedza specjalistyczna, stan wyszkolenia, inteligencja; wiedza przydatna dla działalności w określonym sektorze; dostosowanie cech produktu do potrzeb klienta; system zarządzania; umiejętność rozwiązywania konfliktów wewnętrznych.

W celu poprawy wiarygodności wyników dokonano porównania wyników otrzymanych w grupie przedsiębiorstw i ekspertów górniczych. Do porównania istotności różnic opinii wykorzystano test U Manna-Whitneya. Z przeprowadzonej analizy porównawczej wynika, że tylko dwie determinanty III0703 – utrzymanie dotychczasowych klientów (grupa relacje z odbiorcami) i IV0601 – system zarządzania (grupa zasoby i kompetencje organizacyjne) istotnie różnicują porównywane opinie. Omawianą sytuację ilustruje rys. 1.

Obydwa czynniki zostały uznane za ważne dla rozwoju przez badane przedsiębiorstwa. Istotnie różną opinię w ocenie ich wpływu na rozwój wyrazili eksperci. Dali oni w ten sposób wyraz przekonaniu, że utrzymanie wyłącznie dotychczasowych klientów nie jest nastawieniem rozwojowym. Problem ten jest kontrowersyjny. Z jednej strony wydaje się, że stanowisko przedsiębiorstw macierzystych, jak i sytuacja rynkowa nie pozostawiają żadnych wątpliwości co do konieczności pozyskiwania przychodów zewnętrznych, z drugiej jednak badania wskazują, jak trudno jest przedsiębiorstwom z tym się pogodzić. Ciągle czynnik ten często postrzegany jest jako konkurencyjny, a nie komplementarny do czynnika III0704 – zdobywanie nowych klientów i zleceń. Jest to zjawisko niepokojące, ale mimo upływu znacznego już czasu od powstania przedsiębiorstw ciągle silnie obecne. Przemawia za tym ocena czynników III0703 i III0704. Pierwszy z nich, kwestionujący potrzebę wychodzenia na rynki zewnętrzne, nie dość, że otrzymał wysoką średnią ocen, zajmując drugą pozycję, to jeszcze spełnia on test zgodności opinii w grupie przedsiębiorstw okołogórniczych. Z kolei czynnik III0704 w zestawieniu średnich ocen zajmuje odległą 8 pozycję i dodatkowo nie spełnia testu zgodności opinii. Jest zaskakujące, że przedsiębiorstwa niżej cenią go jako przyczynek rozwojowy, mając przy tym zróżnicowane opinie.



Rys. 1. Analiza porównawcza determinant rozwoju według przedsiębiorstw i ekspertów górniczych

Fig. 1. Comparative analysis of determinants of development by companies and experts from mining industry

Źródło: Opracowanie własne

Czynnik IV0601 – system zarządzania zajął na liście średnich ocen w grupie przedsiębiorstw okołogórniczych pozycję 9. Taka ocena jest zdaniem autora mocno kontrowersyjna. Autor pracy podziela opinię grupy ekspertów górniczych, którzy istotnie różnią się w ocenie wpływu na rozwój omawianego czynnika. Warto podkreślić, że wszystkie determinanty rozwoju wyznaczone przez ekspertów górniczych podzielają przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Czynniki o pozytywnym wpływie na rozwój mają swoje źródła w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie. Występuje niewielka przewaga tych drugich, ale można raczej mówić o względnej równowadze źródeł ich pochodzenia. W zakresie czynników ujemnie wpływających na rozwój badanej grupy przedsiębiorstw można dostrzec niepokojące zjawisko. Najsilniejszy, negatywny wpływ na rozwój mają czynniki zewnętrzne, a więc te, na które przedsiębiorstwo nie ma wcale lub bardzo ograniczony wpływ. Najsilniej reprezentowane są czynniki z otoczenia makroekonomicznego, grupy: uwarunkowania

polityczno-prawne, uwarunkowania ekonomiczne oraz grupa relacje z wierzycielami, bankami, instytucjami finansowymi z obszaru interesariusze zewnętrzni.

Wiązki czynników rozwoju wskazują na malejące znaczenie tradycyjnych czynników o charakterze rzeczowym (surowców, materiałów, produktów) przy ciągłym wzroście znaczenia czynników niematerialnych w postaci zasobów wiedzy, nowatorskich pomysłów itp. Czynniki odnoszące się do konkretnego przedsiębiorstwa mają bardziej zindywidualizowany charakter, odpowiednio do sektora, czasu i miejsca zajmowanego w otoczeniu. Ważne jest, aby wyznaczonych determinant rozwoju nie rozpatrywać pojedynczo, tylko jako unikalną ich wiązkę.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że przyczyn rozwoju przedsiębiorstw jest zawsze wiele i mają one w stosunku do przedsiębiorstwa charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Przyjęta metoda badania pozwoliła jednak zidentyfikować determinanty rozwoju przedsiębiorstw powstałych w wyniku restrukturyzacji górnictwa.

Badanie przyczyn rozwoju i upadku przedsiębiorstw w okresie transformacji jest zadaniem niezmiernie złożonym i rozległym. Identyfikacja czynników rozwoju ma duże znaczenie praktyczne. Ich trafne wyznaczenie może służyć kilku celom-zastosowaniom:

- diagnostycznemu, którego realizacja pozwala wyjaśnić powody różnego tempa rozwoju,
- normatywnemu, poprzez który możliwe jest wskazanie kierownikom sposobów i kierunków racjonalnego działania.

W ocenie przydatności dla konkretnego przedsiębiorstwa wyznaczonych wiązek czynników rozwoju przedsiębiorstw okołogórniczych należy zastosować podejście sytuacyjne. Należy podkreślić, że przedstawione determinanty rozwoju w poszczególnych grupach opinii nie są gwarantem czy uniwersalną receptą, której zastosowanie zapewni intensywny i bezpieczny rozwój przedsiębiorstw okołogórniczych. Na wypracowaną listę determinant rozwoju trzeba bowiem nałożyć bogactwo unikalnych, niepowtarzalnych uwarunkowań funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa. Sytuacyjne podejście jest bowiem katalizatorem dostępnych i możliwych do zastosowania indywidualnych opcji zachowań.

Literatura

1. Haus B.: Procesy integracji i dezintegracji organizacyjnej w obecnych warunkach, [w:] Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych, Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytet Gdański, Jurata – Sopot 1997.

2. Formanek E., Knop L., Szmal A.: Analiza interesariuszy jako istotny element rozpoznania strategicznego przedsiębiorstwa, Nowoczesność przemysłu i usług, TNOiK Oddział Katowice, Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, TNOiK, Katowice 2000.
3. Szmal A.: Rozprawa doktorska: Determinanty rozwoju przedsiębiorstw powstałych w wyniku restrukturyzacji tradycyjnych sektorów polskiego przemysłu, AE, Katowice 2003.
4. Turek M., Borys S.: Analiza sytuacji podmiotów gospodarczych utworzonych w latach 1990-2000 w oparciu o majątek kopalń, Konferencja Naukowa nt. Reforma polskiego górnictwa węgla kamiennego, zarządzanie innowacjami, Szczyrk 7-8 czerwca 2001.