

JÓZEFA FAMIELEC

Rynkowe uwarunkowania strategii rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw

Uwagi wstępne

Często wydaje się, że niewielkie rozmiary małego czy średniego przedsiębiorstwa pozwalają na ograniczanie się w jego zarządzaniu do intuicji przedsiębiorców i zwalniają z trudnego procesu formułowania i weryfikowania strategii rozwojowych. Jednak obecnie kształtowanie działań strategicznych jest podstawową szansą rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Okres wysokich zysków związanych z nienasyconym popytem minął i obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa napotykają ograniczenia popytowe, coraz silniejsze zagrożenia ze strony konkurencji, trudności w pozyskaniu wystarczającego kapitału. Trudniejsze też staje się przygotowanie przedsiębiorcy do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa w obliczu tak istotnego rozwoju wiedzy o zarządzaniu i marketingu. Konieczne jest zatem uczenie się i stosowanie przez małych przedsiębiorców zachowań strategicznych.

Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa wymaga, jak wiadomo, troski o długofalowe cele i umiejętności dostosowywania się do dynamicznych zmian otoczenia. Dobór celów działania w dłuższej perspektywie w szczególności sposób kształtuje charakter sektorów, w których małe czy średnie przedsiębiorstwo zamierza działać, a także procesy restrukturyzacji przemysłu, stymulowane m.in. przez politykę przemysłową państwa.

W opracowaniu scharakteryzowano te dwie grupy zewnętrznych uwarunkowań zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Sektorowe zróżnicowanie strategii rozwojowych przedsiębiorstw

Strategie przedsiębiorstw w sektorze różnicowane są w zależności od charakteru sektora i rodzaju konkurentów, przeciw którym są skierowane. Sektor to konkretna dziedzina działalności gospodarczej, zarówno produkcyjnej, jak i usługowej, charakteryzująca się wspólnymi cechami rynkowymi. Michael E. Porter wy-

różnia następujące grupy sektorów z odmiennymi charakterystykami i stosowanymi strategiami¹:

- a) sektory rozproszone,
- b) sektory pojawiające się,
- c) sektory w fazie dojrzewania,
- d) sektory schyłkowe,
- e) sektory globalne.

Wyróżnianie tych sektorów ma uzasadnienie w cyklu życia produktów, którego kolejne fazy różnicują strategie działania przedsiębiorstw — dostawców i przedsiębiorstw — odbiorców. Ich charakterystykę oraz możliwe strategie zaprezentowano w tabeli 1.

Strategie przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach nakierowane są na przeciwdziałanie tzw. siłom konkurencyjnym. M. E. Porter wyróżnia pięć takich sił — czynników konkurencyjnych. Są to: rywalizacja między istniejącymi konkurentami, wejście nowych konkurentów, zagrożenie ze strony substytutów, przetargowa siła nabywców, przetargowa siła dostawców (schemat 1). Z tego punktu widzenia wyróżnia się strategie²:

- konkurencji w sektorze,
- konkurencji przeciw nowym wejściom,
- konkurencji przeciw substytutom,
- konkurencji przeciw dostawcom,
- konkurencji przeciw nabywcom (odbiorcom).

Strategie przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach w znaczący sposób kształtuje polityka przemysłowa państwa. Obejmuje ona wszelkie oddziaływanie państwa na procesy rozwoju przemysłu jako sektora gospodarki narodowej i tworzące go przedsiębiorstwa. Oddziaływanie takie jest charakterystyczne zarówno w Polsce, jak i w wielu dobrze rozwiniętych krajach świata. Okazuje się bowiem, że rynek jest zbyt kosztownym lub/i ułomnym regulatorem wszystkich obszarów gospodarki. Polityka przemysłowa wykorzystuje zwłaszcza instrumenty stymulowania i promocji zmian strukturalnych w przemyśle. Ich charakterystykę zawiera tabela 2.

¹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 195—292.

² Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 181.

Tabela 1

Charakterystyka ważniejszych sektorów rynku i ich strategii

Sektory	Cechy konkurencji w sektorze	Potencjalne strategię
	2	3
I. Sektory rozproszone (usługi, handel detaliczny, przetwórstwo metali i drewna, rolne, sektory twórcze)	<p>Duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw</p> <p>Niskie bariery wejścia do sektora</p> <p>Brak ekonomii skali lub krzywej doświadczenia (ograniczone możliwości obniżania kosztów)</p> <p>Wysokie koszty transportu (zwłaszcza w sektorach usługowych)</p> <p>Wysokie koszty składowania</p> <p>Przypadkowe wahania wielkości sprzedaży</p> <p>Niska siła przetargowa z nabywcami i dostawcami</p> <p>Różnorodność asortymentu produkcji</p> <p>Duży udział twórczości</p> <p>Ścisły lokalny nadzór</p> <p>Różnorodne potrzeby rynku</p> <p>Ekonomiczne i kierownicze bariery wyjścia</p>	<p>Przewycięzanie rozproszenia poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Uzyskiwanie ekonomii skali lub krzywej doświadczenia — Standaryzację różnorodnych potrzeb rynku — Neutralizację czynników rozproszenia (np. koncesje) — Wykup innych przedsiębiorstw — Fuzje przedsiębiorstw rozproszonych — Tróskę o zwiększoną wartość dodaną — Specjalizację według typu wyrobu lub segmentu wyrobów, rodzaju klientów, rodzaju zamówień — Koncentrację na obszarze geograficznym — Formułowanie strategii poprzez odpowiedzi na pytania: <ul style="list-style-type: none"> — Dlaczego sektor jest rozproszony? — Czy i w jaki sposób można przewyciężyć rozproszenie? — Czy przewyciężenie rozproszenia przyniesie zyski? — Jeśli rozproszenie jest nieuniknione, to jaki wariant działania jest najkorzystniejszy?
II. Sektory powiązające się (nowe lub przekształcone pod wpływem innowacji technicznych, np. światłowodowy, procesory tekstów, komputery)	<p>Niepewność techniczna</p> <p>Niepewność strategiczna (nieznajomość celów strategicznych, konkurentów, nabywców)</p> <p>Wysokie koszty początkowe i szybki ich spadek</p> <p>Duża liczba przedsiębiorstw embrionalnych i odpryskowych</p> <p>Pierwszorazowi nabywcy</p> <p>Krótki horyzont czasu</p> <p>Dotacje (ze źródeł rządowych i pozarządowych)</p> <p>Początkowe bariery mobilności (wyłączność techniki, dostęp do dystrybucji surowców, bariery kapitałowe)</p> <p>Brak infrastruktury</p> <p>Brak norm wyrobów lub technologii</p> <p>Roziterki klientów</p> <p>Niepewność w środowisku finansowym</p> <p>Groźne reakcje zagrożonych jednostek</p>	<p>Kształtowanie struktury sektora</p> <p>Spowodowanie substytucji i przyciąganie pierwszorazowych nabywców</p> <p>Przygotowanie się do zmiany orientacji dostawców i kanałów dystrybucji</p> <p>Poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej (np. zaangażowanie większego kapitału)</p> <p>Integracja pionowa (zapewnienie rynków zaopatrzenia lub/i zbytu)</p> <p>Wybór właściwego momentu wejścia</p> <p>Wzmocnienie własnych silnych stron</p> <p>Formułowanie scenariuszy przyszłości</p> <p>Wybór sektora, do którego warto wejść</p>

1	2	3
<p>III. Sektory w fazach dojrzewania (przejście od gwałtownego do umiarkowanego wzrostu)</p>	<p>Nasilona konkurencja o udział w rynku Coraz większa wiedza i doświadczenie nabywców Wzrost nacisku na koszty i jakość obsługi Nadmiar zdolności produkcyjnej i liczby zatrudnionych w sektorze Zmiany metod wytwarzania, marketingu, dystrybucji, badań Ograniczone zmiany wyrobów Narastanie konkurencji międzynarodowej Tendencje spadkowe zysków przedsiębiorstw w sektorze przy wzroście ich siły przetargowej</p>	<p>Wybór strategii zróżnicowania lub koncentracji w zależności od oceny dojrzałości sektora Pogłębiona analiza kosztów w celu: — racjonalizacji asortymentu wyrobów — właściwego ustalania cen Innowacje procesów technologicznych Zwiększanie zakupów przez istniejących klientów Tanie zakupy środków trwałych Rozpoznanie i wiązanie się z dobrymi nabywcami Konkurowanie w skali międzynarodowej Ograniczenie oczekiwań finansowych i awansu przez kierownictwo W procesie formułowania strategii należy: Odpowiedzieć na pytanie: Czy dążyć do utrzymania się w sektorze dojrzewiania? Unikać pułapek strategicznych (np. wizerunek oparty na przeszłości, ugrzęźnięcie, nadmierne inwestowanie, zbyt łatwa rezygnacja z udziału w rynku w zamian za krótkookresowe zyski, unikanie konkurencji cenowej)</p>
<p>IV. Sektory schyłkowe (spadek rozmiarów sprzedaży nie spowodowany cyklem koniunkturalnym)</p>	<p>Spadek popytu i sprzedaży w sektorze Niepewność co do trwałości spadku popytu Zmienne tempo i charakter spadku popytu Niska potencjalna rentowność utrzymujących się w sektorze przedsiębiorstw Trudne bariery wyjścia (środki trwałe, stałe koszty wyjścia, współzależność z innymi dziedzinami, ograniczenie wiarygodności finansowej, zmiany w łańcuchu zintegrowanym pionowo) Brak informacji Poczucie niepowodzenia w zarządzaniu Ograniczenie rządowe i społeczne likwidacji przedsiębiorstw Straty finansowe spowodowane likwidacją przedsiębiorstw Ostre warunki cenowe konkurentów</p>	<p>Przywództwo — dążenie do zdobycia pozycji przywódczej na rynku (mierzonej udziałem w rynku) Nisza — zdobycie lub obrona mocnej pozycji w określonym segmencie rynku Żniwa — prowadzenie polityki stopniowego wycofywania się z jednoznacznie wykorzystaniem silnych stron Szybkie wycofanie się — likwidowanie inwestycji w fazie schyłkowej Formułowanie strategii wymaga: Odpowiedzi na pytania: — Czy struktura sektora pozwala osiągać rentowność w fazie schyłkowej? — Jakie są bariery wyjścia dla poszczególnych konkurentów? — Jakie są silne strony przedsiębiorstw pozostających w sektorze? — Jakie jest prawdopodobieństwo i koszty wyjścia z sektora? Unikania pułapek strategicznych (nieostrzeżenie schyłku, wyniszczająca wojna konkurentów, żniwa bez wyraźnie silnych stron) Przygotowania do schyłku: — minimalizacja inwestycji — wybór tylko korzystnych w fazie schyłku segmentów rynku — ograniczanie kosztów zmiany</p>

1	2	3
<p>V. Sektory globalne (strategiczna sytuacja konkurentów zależy od sytuacji w skali światowej)</p>	<p>Niezbędna skoordynowana konkurencja w skali światowej</p> <p>Istotne różnice w konkurowaniu w skali międzynarodowej:</p> <ul style="list-style-type: none"> — w kosztach różnych krajów — w warunkach na rynkach zagranicznych — w roli obcych rządów — w celach, zasobach i możliwościach obserwowania zagrożeń konkurentów <p>Odmienne źródła globalnych korzyści konkurencyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> — względna przewaga — ekonomia skali lub krzywe uczenia się — różnicowanie wyrobów — informacja o rynku i technice jako dobra powszechne <p>Przeszkody w konkurencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ekonomiczne (koszy transportu i składowania, odmiennie potrzeby, kanały dystrybucji, złożona segmentacja rynków, brak popytu w skali światowej) — w zarządaniu (różnice w zadaniach marketingowych, szybkie zmiany techniczne) — instytucjonalne (ze strony państwa, ze strony zasobów) <p>Intensyfikacja działania czynników powodujących globalizację (zmiany w skali działania, w kanałach dystrybucji, zmniejszanie różnic między krajami, łagodzenie ograniczeń państwowych)</p> <p>Niezbędne innowacje pobudzające globalizację (zmniejszanie różnic między wyrobami, obniżanie kosztów dostosowania, zmiany konstrukcyjne, dezintegracja produkcji, eliminacja ograniczeń zasobów)</p> <p>Trudności w analizowaniu konkurentów</p>	<p>Ujednoczenie polityki przemysłowej i zachowań konkurencyjnych w poszczególnych krajach</p> <p>Podwyższanie barier wyjścia</p> <p>Negocjowanie z rządami krajów-gospodarzy na głównych rynkach odpowiednich warunków funkcjonowania w ich krajach</p> <p>Konkurencja systemowa (koordynacja ogólnosiwiatowego układu sytuacji na rynku obiektów produkcyjnych i inwestycji)</p> <p>Poszukiwanie informacji o konkurentach</p> <p>Szerokoasortymentowa konkurencja globalna na całym świecie w pełnym asortymencie wyrobów danego sektora</p> <p>Koncentracja globalna — skupienie na określonym segmencie sektora, w którym przedsiębiorstwo konkuruje na całym świecie</p> <p>Koncentracja w skali jednego kraju — koncentracja ze zróżnicowaniem na rynku danego kraju lub tych jego segmentów, które charakteryzują się największą podatnością na ekonomiczne przeszkody w konkurencji globalnej</p> <p>Nisza chroniona — wybór krajów, w których ograniczenia rządowe, np. cła, wykluczają globalnych konkurentów, a rząd kraju-gospodarza zapewnia ponadto ochronę</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 195—292.

Schemat 1

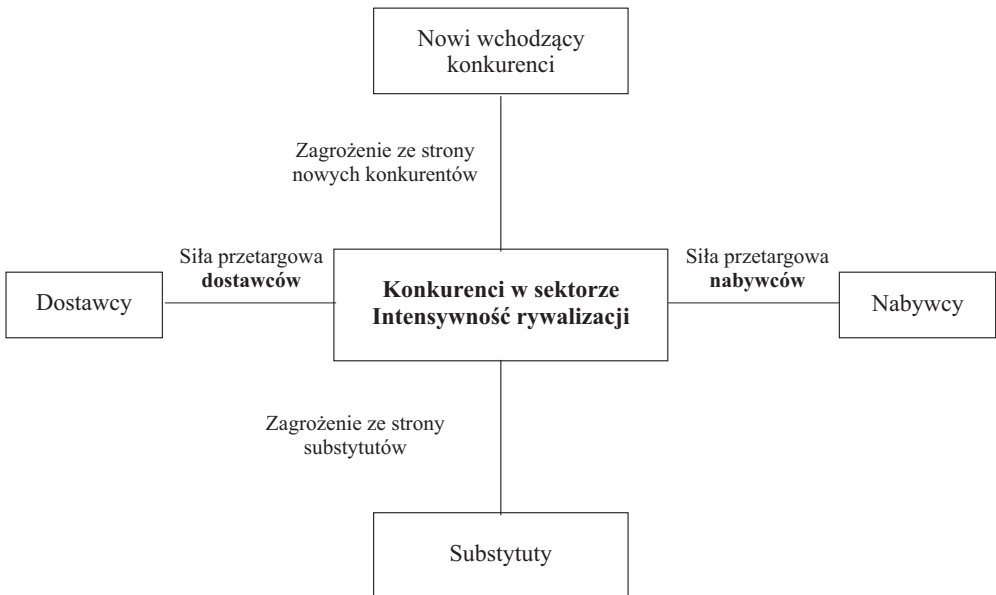
Czynniki konkurencji w sektorach gospodarki

Barierzy wejścia

Ekonomia skali
 Zróżnicowane właściwości produktu
 Tożsamość znaku firmowego
 Koszty przegrupowania (zmiany)
 Wymagania kapitałowe
 Dostęp do sieci dystrybucji
 Bezwzględna przewaga w kosztach:
 — właściwości krzywej „uczenia się”
 — dostęp do czynników produkcji
 Polityka rządu
 Spodziewany odwet

Determinanty rywalizacji

Tempo wzrostu przemysłu
 Stałe koszty/wartość dodana
 Nadwyżki zdolności produkcyjnych
 Zróżnicowanie produktu
 Tożsamość znaku firmowego
 Koszty przegrupowania (zmiany)
 Koncentracja a równowaga
 Zróżnicowanie konkurentów
 Skomplikowanie (złożoność) informacyjne
 Liczba konkurentów
 Bariery „wyjścia”

**Determinanty siły dostawców**

Zróżnicowanie środków produkcji
 Koszty przegrupowania (zmiany)
 dostawców i firm w przemyśle
 Środki produkcji — substytuty
 Koncentracja dostawców
 Znaczenie wolumenu dla dostawcy
 Koszt relatywny do całkowitych zakupów w przemyśle
 Wpływ czynników produkcji na koszty
 bądź zróżnicowanie (strategiczne)
 Zagrożenie integracji „w przód”
 relatywne do integracji „w tył”
 przez firmy w przemyśle

Relatywny koszt wykonania substytutu
 Koszty przegrupowania (zmiany)
 Skłonność nabywców do substytutów

Determinanty siły nabywców

Koncentracja nabywcy
 a koncentracja firmy
 Wielkość nabywcy
 Koszty przegrupowania (zmiany)
 nabywcy na tle kosztów przegrupowania firmy
 Informacje nabywcy
 Możliwości integracji „w tył”
 Występowanie substytutów

Wrażliwość cenowa

Cena (zakupy całkowite)
 Zróżnicowanie produktu
 Tożsamość znaku firmowego
 Wpływ na jakość/wykonanie
 Zyski nabywcy
 Pobudki kierujące podejmującymi decyzje

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Instrumenty polityki przemysłowej

Rodzaje narzędzi	Przykłady
Finansowe	dotacje, dotacje warunkowe, subsydia, porozumienia dotyczące udziałów finansowych, pożyczki i przekazanie wyposażenia, bezpłatne usługi, przekazanie budynków
Podatkowe	opodatkowanie przedsiębiorstw, osób prywatnych, podatki pośrednie, opodatkowanie płac, zwolnienia podatkowe
Prawne i o charakterze regulacyjnym	patenty, regulacje dotyczące środowiska naturalnego, regulacje w sferze zdrowia, inspektoraty, ochrona projektowa, służby arbitrażowe (eksperckie), regulacje antymonopolowe
Oświatowe	oświata podstawowa, uniwersytety, edukacja techniczna, kształcenie ustawiczne i kształcenie uzupełniające (podyplomowe)
Zamówienia	zakupy wojskowe, zamówienia władz centralnych i kontrakty władz lokalnych, korporacji publicznych, kontrakty na cele B+R, zakupy prototypów
Informacje	sieć informacyjna i centra, biblioteki, radio i telewizja, swobodna informacja, usługi doradcze, usługi statystyczne, publikacje rządowe, banki danych, wystawy, służby pośredniczące
Przedsiębiorstwa publiczne	innowacja za pośrednictwem przedsiębiorstw państwowych i komunalnych, instalowanie nowych przemysłów, zastosowanie nowych technik przez korporacje publiczne, korekta nierównowagi przez przedsiębiorstwa publiczne, udział w przedsiębiorstwach
Usługi publiczne	zakupy, obsługa, nadzór i innowacje w służbie zdrowia, budownictwo publiczne, budownictwo, transport, ochrona konsumenta, telekomunikacja
Polityczne	„atmosfera”, system bodźców niematerialnych (uznaniowych), planowanie regionalne, innowacje dekretowe
Naukowo-techniczne	standardy techniczne, laboratoria badawcze, stacje testująco-diagnostyczne, poparcie dla stowarzyszeń badawczych, towarzystw fachowych, stowarzyszeń profesjonalnych, dotacje na cele badawcze
Handlowe	porozumienia handlowe, taryfy, regulacje walutowe

Źródło: J. Gajda, *Polityka przemysłowa i ekologiczna w okresie transformacji systemu gospodarczego*, praca zbiorowa pod kierunkiem K. Górki, KPPiE AE Kraków, Kraków 1993.

2. Oddziaływania restrukturyzacji przemysłu

Procesy restrukturyzacji przemysłu przejawiają się przede wszystkim we wprowadzaniu do produkcji, a w konsekwencji na rynek krajowy i zagraniczny nowych produktów, nowych rozwiązań i technologii, nowych sposobów organizacji i zarządzania systemem przemysłowym i przedsiębiorstwami przemysłowymi. Ponadto procesy te obejmują wprowadzanie zmian w dotychczas wytwarzanych produktach i stosowanych rozwiązaniach technologiczno-organizacyjnych, które po-

wodują poprawę poziomu i struktury kosztów, jakości wyrobów oraz pozwalają na utrzymanie lub poprawę zdolności konkurencyjnych na rynkach.

Zwiększenie konkurencyjności przemysłu i jego producentów uznaje się za główny cel restrukturyzacji światowego przemysłu w latach dziewięćdziesiątych. Główny nurt tej restrukturyzacji polega na intensywnej absorpcji połączonej ze wzrostem udziału tzw. wysokich technologii w strukturze nowoczesnych dziedzin przemysłu oraz stopniowym zmniejszaniem się udziału surowcowych gałęzi przemysłu ciężkiego³. Zgodnie z wymaganiami społeczeństw postindustrialnych w zmianach strukturalnych uwzględnia się także tzw. potrzeby wyższego rzędu, czemu towarzyszy m.in. dostrzeżenie czynnika ekologicznego, ze szczególną troską o przeciwdziałanie globalnym zagrożeniom powstającym w naturalnym środowisku człowieka.

Zmiany struktury przemysłu odnoszą się do jego gałęzi, branż, grup wyrobów i pojedynczych produktów. Szczególnego znaczenia nabiera obecnie rozpatrywanie zmian strukturalnych głównych podmiotów przemysłu — to jest przedsiębiorstw⁴. W tym pierwszym ujęciu procesy określa się jako makrorestrukturyzację, w drugim zaś jako mikrorestrukturyzację.

Dla wszystkich szczebli restrukturyzacji istotne są czynniki sprawcze:

- postęp techniczny, organizacyjny, ekonomiczny,
- handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa,
- substytucja czynników produkcji i rodzaju działalności,
- zmiany w poziomie i strukturze popytu końcowego,
- zmiana wartości i stylów życia, m.in. nowe wymogi co do jakości życia i stanu środowiska naturalnego.

Podstawową siłą napędową działań restrukturyzacyjnych jest jednak rynek. Jego mechanizmy kreują i kształtują wybór celów i zakresu restrukturyzacji.

Do najważniejszych zadań restrukturyzacji przemysłu w Polsce zalicza się:

- przeciwstawianie się zagranicznej konkurencji dla zapewnienia równowagi bilansu płatniczego kraju,
- ograniczanie bezrobocia przez przyśpieszenie przepływu pracowników ze starych, nieefektywnych branż czy przedsiębiorstw do rozwijających się nowych branż i zakładów przemysłowych,
- szybsze wykorzystanie osiągnięć postępu naukowo-technicznego dla wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów wytwarzania oraz wzrostu konkurencyjności wyrobów,
- szybsze dostosowanie podaży do zmieniającego się popytu krajowego i zagranicznego,

³ Por. *Restrukturyzacja polskiego przemysłu — dostosowania*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym A. Sosnowskiej, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 1994, s. 5 i dalsze.

⁴ Por. np. *Przekształcenia strukturalne i własnościowe przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE Wrocław, Wrocław 1993, nr 662.

— rozwój innych branż dla przejęcia roli branż i zakładów upadających lub celowo likwidowanych, zwłaszcza jeśli chodzi o wykorzystanie zatrudnienia i utrzymanie poziomu eksportu.

Najważniejszymi rezultatami strategii przemian strukturalnych w przemyśle powinno być:

- usprawnienie działania sektorów decydujących o bezpieczeństwie obronnym, energetycznym i żywnościowym państwa,
- ograniczenie udziału produkcji przemysłu ciężkiego, o dużej energo- i materiałochłonności oraz szkodliwym oddziaływaniu na środowisko naturalne,
- zwiększenie udziału przemysłu przetwórczego o wysokiej efektywności,
- minimalizowanie kosztów zmian przez racjonalne wykorzystanie zwalniającego potencjału produkcyjnego, ludzi i powierzchni zajmowanych dotąd przez przedsiębiorstwa państwowe.

W założeniach długofalowej polityki przemysłowej w Polsce stosunkowo duży nacisk kładzie się na tzw. *podejście sektorowe* (rozumiane nieco inaczej niż w podejściu M. E. Portera), czyli opracowanie programów restrukturyzacji i rozwoju poszczególnych branż i gałęzi przemysłu. Sektorowe oddziaływanie polityki przemysłowej wyraża się różnorodnością podejścia nie tylko do poszczególnych przemysłów, ale również do poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze. Sektory zaś wyodrębniane są na podstawie odpowiednich kryteriów uwzględniających dotychczasową sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw i znaczenia przemysłu dla gospodarki narodowej.

W podejściu sektorowym wyodrębniono cztery obszary oddziaływania polityki przemysłowej:

- sektory strategiczne — wspierane przez rząd na podstawie specjalnych uregulowań prawnych, to jest przemysł obronny i paliwowo-energetyczny,
- sektory o wysokiej energo- i kapitałochłonności, które również mogą być zaliczane decyzjami rządowymi do sektorów strategicznych, jak na przykład sektor hutnictwa żelaza i stali; polityka wobec tych sektorów prowadzi m.in. do obniżenia ich potencjału produkcyjnego do poziomu potrzeb oraz modernizacji technicznej w celu obniżenia energochłonności i szkodliwego oddziaływania na środowisko,
- sektory „wyższej potrzeby” uznane za ważne dla polskiej gospodarki, które rząd zamierza wspierać za pomocą różnych instrumentów organizacyjnych i ekonomicznych,
- sektory i wyroby „wysokiej szansy”, które już w obecnych warunkach są w stanie konkurować na rynkach światowych; wobec tego obszar wsparcia rządu ogranicza się do instrumentów informacyjnych, analitycznych oraz promowania przedsiębiorczości.

Procesy restrukturyzacji w sektorach przemysłu powodowane są przez zmiany poziomu produkcji, jej ograniczenie, pojawienie się nowych wyrobów i technologii, wypieranie jednych branż poprzez rozwój innych. Towarzyszą temu inwesty-

cje i modernizacja w przemyśle. Zmiany te polegają również na likwidacji niektórych przedsiębiorstw i obszarów przemysłowych przejmowanych na rzecz innych działów gospodarki narodowej (np. handel, rekreacja) lub też wymagających zagospodarowania.

Szczególnym sposobem restrukturyzacji przemysłu i jego przystosowania do warunków gospodarki rynkowej jest prywatyzacja. Prowadzi ona do wzrostu udziału sektora przedsiębiorstw prywatnych, o różnych formach prawnych. Istnieje teza o wyższej ich efektywności i konkurencyjności w porównaniu z przedsiębiorstwami państwowymi. Z tego też względu struktura własności przedsiębiorstw przemysłowych jest obecnie najczęściej rozpatrywanym, analizowanym i kształtowanym przedsięwzięciem strategicznym w procesach restrukturyzacji. Nie może to jednak pomniejszać znaczenia takich płaszczyzn restrukturyzacji przemysłu, jak wielkość zakładów i ośrodków przemysłowych oraz związany z tym stopień skoncentrowania. Z jego wysokim poziomem wiąże się najczęściej przekraczanie granic zanieczyszczenia środowiska. Nadal niezbędne jest także oddziaływanie na relacje między grupą A — produkcją środków produkcji i grupą B — produkcją artykułów spożycia. Ma to znaczenie zwłaszcza z punktu widzenia wymogów rynku, którego popyt końcowy (konsumpcyjny) jest weryfikatorem strumieni finansowych i efektywności procesów gospodarczych. Nowego znaczenia nabierają też procesy specjalizacji i kooperacji przemysłowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny rozpoznawać zmiany własnych i otaczających sektorów gospodarki oraz powinny umieć określać swoje szanse i zagrożenia, stosownie do silnych i słabych stron dziedzin gospodarki, w których działają. Warto też krytycznie oceniać skutki restrukturyzacji innych przedsiębiorstw i sektorów w celu trafnego doboru własnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Bibliografia

- Gajda J., *Polityka przemysłowa i ekologiczna w okresie transformacji systemu gospodarczego*, praca zbiorowa pod kierunkiem K. Górki, KPPiE AE Kraków, Kraków 1993.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.