

Andrzej Letkiewicz

SYMETRYZACJA W PROCESACH SAMOREGULACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Rozwój przedsiębiorstw wynika z dążenia do jak najsprawniejszego mechanizmu funkcjonowania charakteryzującego się określoną efektywnością i sprawnością gospodarowania. Przedsiębiorstwa ustawicznie usprawniają mechanizm realizowania założonej efektywności i sprawności gospodarowania poprzez samoregulację, jednakże proces ten warunkowany jest stanem innych podmiotów, a więc swoistym punktem odniesienia. Różne poziomy sprawności funkcjonalnej jednych podmiotów są wynikiem asymetrii regulatorów i są podstawą procesu ich odzwierciedlenia w podmiotach mniej sprawnych według wzorca podmiotów bardziej sprawnych – symetryzacja. Dążenie do symetrii – zgodności regulatorów przedsiębiorstwa i otoczenia jest siłą sprawczą rozwoju i realizowane jest w wymiarze zewnętrznym dotyczącym zasad pozyskiwania i alokacji zasobów, jak i wymiarze wewnętrznym dotyczącym zasad ich konfiguracji wynikającej z postawionego celu funkcjonalnego.

Wstęp

Najbardziej ogólna teoria symetrii stanowi o tym, że symetria to cecha budowy obiektu polegająca na możliwości wyznaczenia osi, płaszczyzny, punktu, które pozwalają na jego podział na dwie części w taki sposób, że każda część jest odbiciem zwierciadlanym drugiej¹. Symetria makroskopowa (porządkuje i wypełnia przestrzeń) bazuje na zasadzie stwierdzającej, że jeśli warunki określające przebieg procesów (gospodarowanie nie jest tu wyjątkiem) posiadają pewną symetrię, to w procesach tych przejawia się ta sama symetria. Stąd niekiedy można, ze względu na poznaną lub założoną symetrię, przewidzieć *a priori* przyszły bieg rzeczy. W ten sposób da się symetrię wprowadzić do gospodarki i stwierdzić, iż

¹ Słownik języka polskiego, pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1989, s. 381.

gospodarowanie przedsiębiorstw, a w jego ramach samoregulacja, bazuje na symetrii.

1. Symetria w gospodarce

W ramach podejścia systemowego zakładającego, że gospodarka i przedsiębiorstwo jest zbiorem wzajemnie powiązanych ze sobą elementów, wyznaczenie płaszczyzny symetrii nie powinno stanowić większego problemu. Przyjmując dualną konstrukcję procesów zachodzących w przedsiębiorstwie – podział na sferę realną i sferę regulacji², płaszczyzna odzwierciedlenia przebiega między tymi sferami, co przy założeniu zmniejszenia odległości do minimum pozwala stwierdzić, że płaszczyzna ta wyznaczana jest granicami obu tych systemów wzajemnie się stykających. Względne oddzielenie tych elementów od siebie i powiązanie ich systemem sprzężeń zwrotnych powoduje wniesienie do tego układu zakłóceń, które zmieniają nieco warunki symetrii, burząc idealny obraz odbicia.

Symetryczne odzwierciedlanie procesów sfery realnej i regulacji realizowane jest w trzech płaszczyznach – części/elementy (C), czas (T), przestrzeń (P). Wszystkie te płaszczyzny są płaszczyznami symetryzacji lub w ich skład wchodzi punkty, które stają się punktami symetrii, czyli symetria powinna występować między systemami tworzącymi przedsiębiorstwo (elementami strukturalnymi przedsiębiorstwa postrzeganymi przez pryzmat metodologii podejścia systemowego) a otoczeniem, czyli elementami leżącymi poza granicami względnie odosobnionego systemu – przedsiębiorstwa.

Generalnie można stwierdzić, że symetryzacja (dążenie do symetrii) poprzez przystosowywanie się polega na reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przystosowywanie jest reakcją na stan zmniejszenia skuteczności realizowania celów systemu lub jest wyrazem dążenia do celów zmodyfikowanych i ustalonych na wyższym poziomie aspiracji organizacji. Przystosowanie ma zatem charakter dostrojenia do warunków zewnętrznych³. Przystosowanie systemu i odwzorowywanie w systemie rozwiązań występujących w otoczeniu, a poprzez to dążenie do symetrii, charakterystyczne jest dla systemów będących na takim poziomie rozwoju funkcjonalnego, w którym realizowane są procesy regulacji i sterowania, adaptacji czy optymalizacji. Jednakże można wskazać na stan do-

² Podział na sferę realną i regulacji wynika z dualnego postrzegania procesów zachodzących w systemie gospodarczym. Realnymi procesami systemu gospodarczego są procesy materialne, fizyczne. Należy do nich produkcja (włącznie z transportem, magazynowaniem, usługami materialnymi itp.), konsumpcja i obrót. Procesami regulacyjnymi gospodarki są procesy przekazywania, przetwarzania informacji w celu podjęcia decyzji. Procesy realne opisują zmienne realne, natomiast procesy regulacyjne opisują zmienne regulacyjne. J. Kornai, *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa 1977, s. 68–69.

³ M. Bielski, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 58.

kładnie odwrotnej relacji między systemem a otoczeniem, gdy przystosowanie dotyczy otoczenia⁴ poprzez asymetryczność rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwie i występujących w otoczeniu, do symetrii dąży otoczenie. Takie usytuowanie symetrii w relacji przedsiębiorstwo – otoczenie wskazuje na przyczynę rozwoju zarówno otoczenia, jak i przedsiębiorstwa. Ogólny trend rozwoju gospodarczego (uznawany za obiektywny i niezależny od przedsiębiorstw) wynika z asymetrii rozwiązań wyżej sprawnych, skonstruowanych w przedsiębiorstwach i przenoszonych do otoczenia, co we względnie krótkim czasie daje przedsiębiorstwu strategiczną przewagę konkurencyjną. Względność czasu wynika z przyjętej perspektywy – dla przedsiębiorstwa 5–10 lat jest perspektywą długą, natomiast w kontekście rozwoju gospodarczego i cykli rozwojowych jest perspektywą krótką.

Niezaprzeczalnym elementem otoczenia przedsiębiorstw są zasoby. Na zasoby występujące w otoczeniu przedsiębiorstw, postrzegane w dzisiejszych warunkowaniach gospodarowania, składają się oczywiście zasoby naturalne, ludzkie, kapitałowe i informacyjne. W procesach gospodarowania przedsiębiorstw relacje symetryzacyjne stają się więc siłą sprawczą prowadzącą do przetrwania i ewentualnie rozwoju przedsiębiorstwa.

W czynnościowo-materiałowym podejściu do procesu produkcyjnego decydującą rolę odgrywają czynniki wejścia (materiały, woda, energia) i czynniki wyjścia (produkty, odpady). Obie te grupy czynników rozdzielone są, a jednocześnie warunkowane są procesem produkcyjnym bazującym na określonej technologii. Oczywistym jest fakt, że w ramach posiadanych przez przedsiębiorstwo technologii możliwa jest również symetryzacja wejść i wyjść. Symetryzacja ta dokonuje się poprzez uwzględnianie oczekiwań ekologicznych i jej istotą staje się zakup czynników wejścia spełniających kryteria ekologiczne oraz tworzenie produktów i gospodarowanie odpadami również w sposób spełniający te oczekiwania. Wyrazem tego są działania związane z recyklingiem surowców posiadającym charakter działań dobrowolnych lub obowiązkowych np. obowiązek zapewnienia odbioru tzw. elektrośmieci⁵.

Szczególna rola zasobu ludzkiego w przedsiębiorstwie sprowadza się do wyznaczenia dwojakiego rodzaju płaszczyzn symetryzacji. Po pierwsze, symetryzacja następuje w wymiarze zgodności potencjału produkcyjnego z potencjałem pracy, a po drugie, zasób ten tworzy kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny ma naturalną zdolność do rozwoju poprzez zdolność do

⁴ J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 82.

⁵ Gospodarowanie odpadami polega na odzyskiwaniu z nich surowców wtórnych i/lub energii – recykling. W przypadku dużej asymetrii skutków pozytywnych i negatywnych dochodzi do zachwiania równowagi ekosystemu biologicznego. Stąd wykształciła się ekologiczność, którą w relacji do ekosystemu należy wiązać z szeroko rozumianą recyrkulacją zasobów i unieszkodliwianiem wszelkiego typu odpadów generowanych w procesach zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i obsługi posprzedażnej dóbr fizycznych. Z. Korzeń, *Ekologiczność*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2001, s. 16.

uczenia się i doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie. Można tu wyróżnić następujące podstawowe jego charakterystyki⁶:

- oparty jest na wiedzy, która podlega kumulacji i dystrybucji w przedsiębiorstwie;
- łączy, dążąc do efektywnej kombinacji, pozostałe zasoby przedsiębiorstwa;
- jest łącznikiem między wartością rynkową a majątkową przedsiębiorstwa;
- jest elementem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wszystkie omówione wyżej cechy szczególne zasobu intelektualnego przedsiębiorstwa wskazują na obszary poszukiwań relacji o charakterze odzwierciedlania poprzez korelację między elementami kapitału intelektualnego (symetria i asymetria wiedzy), jak też między pozostałymi elementami składowymi przedsiębiorstwa i jego otoczenia w odniesieniu do zasobu intelektualnego. Można zatem postawić tezę stanowiącą, że efektywna kombinacja zasobów przedsiębiorstwa bazuje na asymetrii i dążeniu do symetrii zwierciadlanej zasobów dostępnych przedsiębiorstwu, co w porządku wewnętrznym przedsiębiorstwa skutkuje koniecznością dopasowywania zasobów pozaludzkich i zasobu ludzkiego.

Informacja jest postrzegana jako zasób stosunkowo najkrócej. Jednakże w dzisiejszej rzeczywistości, gdy podstawą gospodarki jest wiedza, zasób ten staje się zasobem wymaganym i niekiedy wystarczającym. Występowanie symetrii i asymetrii informacji w przedsiębiorstwach ery informacyjnej prowadzi do zaburzeń w rachunku ekonomicznym podmiotów transakcji, co jest przyczyną nieoptymalnych decyzji gospodarczych w skali mikro, zaś w skali makro prowadzi do nieefektywnej (w sensie Pareto) alokacji zasobów. W tym ostatnim znaczeniu asymetria informacji jest jedną z przyczyn zawodności rynku, czyli sytuacji, w której mechanizm rynkowy nie zapewnia optymalnej alokacji⁷. Nieoptymalna alokacja zasobów wpisuje się w cykl koniunkturalny. Asymetria informacji, w kontekście cyklu koniunkturalnego, ma znaczenie dla funkcjonowania systemu finansowego gospodarki i jego kruchości. Poprzez niepełność informacji stron transakcji realizowanych między bankami a kredytobiorcami, które to przedstawiają lub kreują informację użyteczną (niekoniecznie do końca rzetelną) z punktu widzenia celu w postaci uzyskania środków finansowych, dochodzi do pogłębienia asymetrii kapitałowej.

Zasoby kapitałowe mają dość szeroki wyraz materialny, jednak niezależnie od postaci mają cechę wspólną, mianowicie zostały wytworzone przez człowieka. Człowiek zatem, będąc ich twórcą, nadaje im cechy decydujące o użyteczności gospodarczej. Użyteczność gospodarcza zasobów w ramach zasobów kapitałowych w swej fundamentalnej wewnętrznej symetrii sprowadza się do punktu

⁶ H. Klimek, J. Schomburg, *Obszar rozwoju, [w:] Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Majeckiej i J. Frycy, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Gdańsk 2010, s. 107.

⁷ N. Acocella, *Zasady polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 118.

odzwierciedlenia wartości rzeczowych postaci kapitału przez ich wartość pieniężną. Odzwierciedlenie to staje się podstawą pomiaru efektywności ich użytkowania, przy czym użycie gospodarcze zasobów zgodnie z wymogami odrębności ekonomicznej wymaga ewidencjonowania ich przez pryzmat dwóch zasad. Po pierwsze, zasady postaci; po drugie, zasady okresu użytkowania w procesach gospodarczych. Przestrzeganie owych zasad prowadzi do konieczności identyfikowania zasobów kapitałowych w momencie przekroczenia przez nie granicy przedsiębiorstwa, nadając im nazwę czynników wytwórczych, a precyzyjnie odnosząc do kapitału nazywania go majątkiem przedsiębiorstwa.

Poszukiwanie wymiarów symetrycznego odzwierciedlenia procesów gospodarowania zasobem kapitału przedsiębiorstwa sprowadza się do realizowania poszukiwań i porównań między zastosowaniami zasobu kapitału pod różnymi postaciami w kontekście otoczenia (możliwość pozyskania zasobu) a umiejętnością takiego użycia gospodarczego, aby osiągnąć minimalny stopień efektywności. Drugim obszarem symetrii jest obszar wewnętrzny sprowadzający się do poszukiwania konfiguracji różnych postaci tegoż zasobu wyrażonej majątkiem oraz różnych źródeł finansowania. Stąd można stwierdzić, że symetria zasobu kapitałowego sprowadza się do wielu problemów cząstkowych i polega na utrzymywaniu aktywów i pasywów w pewnych dopuszczalnych proporcjach względem siebie i w zestawieniu aktywów i pasywów z przychodami oraz kosztami przedsiębiorstwa. Podstawowym celem tego procesu symetryzacji staje się utrzymanie płynności finansowej tak, aby nie spowodować utraty możliwości spłaty zobowiązań⁸.

2. Procesy funkcjonalne przedsiębiorstw

Podmioty gospodarujące dążą do dostosowania swych celów i mechanizmów funkcjonowania do wymogów stawianych przez otoczenie, przez co zobowiązane są do wytyczania kierunków i sposobów działania, identyfikując, a niektóre prognozując zmiany zachodzące w otoczeniu. Działanie takie czyni podmioty gospodarujące zdolne do przetrwania nawet w warunkach, które będą mniej korzystne niż obecne. Nieliczne tylko podmioty zdolne są stosować działania wyprzedzające, które powodują możliwość zagarnięcia wszystkich korzyści płynących z przewagi konkurencyjnej, aby w rezultacie utrudnić działanie i zniechęcić podmioty konkurencyjne. Działanie takowe ma charakter ryzykowny, gdyż wiąże się z zaangażowaniem poważnych zasobów zanim będzie wiadomo, jak rozwinie się otoczenie. Potencjalne ograniczenia sprawności i efektywności gospodarowania wpisane powinny być w scenariusze rozwoju otoczenia, uwzględniające rozkład sił powodujących zmianę i przeciwdziałających jej tak, aby zapewnić trwałość działalności gospodarczej w długiej perspektywie. Za-

⁸ J.A. Tracy, *Sprawozdania finansowe firm*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 28.

pewnienie trwałości działalności gospodarczej wymaga wprowadzania zmian tak, aby podmiot zdolny był odpowiedzieć na nowe żądania otoczenia lub potrzeby wewnętrzne. Zmiany te mogą mieć charakter stopniowego dostosowywania się lub mieć charakter radykalny, przy czym można wskazać, że dotyczą one wartości organizacyjnych, kultury, struktury, powodowane są „nieciągłością” w otoczeniu instytucjonalnym, prawnym, technologicznym, procesach lub warunkach gospodarowania i polegają one na⁹:

- naprawianiu dla przetrwania w krótkim horyzoncie czasu (samoregulacja);
- rewitalizacji praktyki zachodzącej w braku presji czasu, choć mającej charakter krótkookresowy (adaptacja);
- reorientacji działania, gdy sytuacja jest wyraźnie określona i nie ma potrzeby pilnych działań (optymalizacja);
- transformacji sposobu widzenia świata (strategia).

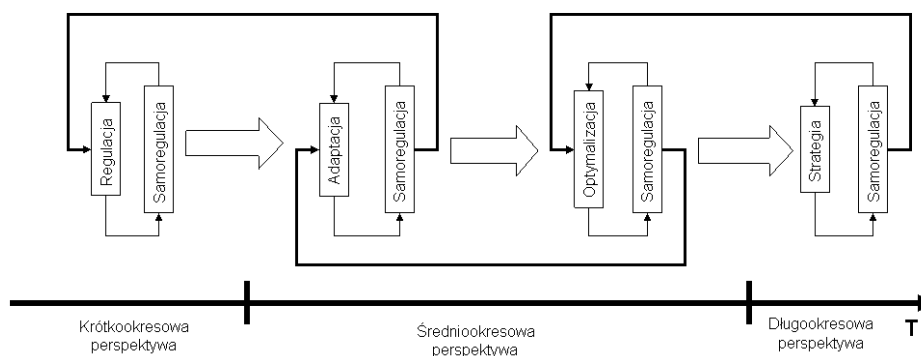
W kontekście zamian zachodzących w otoczeniu samoregulacja bazuje na zrozumieniu dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu. Zmiany samoregulacyjne polegają z jednej strony na przywracaniu równowagi, a z drugiej na jej zakłócaniu, zatem można postawić tezę, że bieżący stan podmiotów gospodarujących jest wynikiem dwóch sprzecznych tendencji – dążenia do równowagi (symetrii) i przeczenia jej (asymetrii). Symetria i asymetria w procesach samoregulacji wymagają umiejętności ich identyfikowania. Zewnętrzny wymiar równowagi materialnej to stan, gdy wszystkie relacje materialne (w praktyce identyfikowane przede wszystkim poprzez ich wymiar pieniężny, lecz nie tylko) podmiotu z otoczeniem pozwalają na pokrycie kosztów przychodami, czyli zapewniają możliwość kontynuowania działalności poprzez realizację nadwyżki ekonomicznej (zysku). Poziom zysku, pokrywający koszty wytworzenia, zapewnia trwanie, a jego odpowiednio wysoki poziom stwarza warunki rozwoju.

Minimalny poziom równowagi materialnej sprowadza się do możliwości pokrycia wydatków bez możliwości odtworzenia zużywającego się majątku i egzemplifikowany jest sprawnym realizowaniem procesów podstawowych np. zaopatrzenia, magazynowania, przepływu (logistyka). Zewnętrzny wymiar dynamicznej równowagi sprowadza się również do poziomu akceptacji społecznej działań realizowanych przez podmioty i wyznaczany jest przynajmniej przez tolerancję. Równowaga wewnętrzna materialna sprowadza się do zabezpieczenia każdej operacji realizowanej w kontekście równowagi zewnętrznej. Stąd równowaga materialna wewnętrzna ma dwa powiązane ze sobą wymiary – ekwiwalentność materialnych świadczeń na rzecz uczestników oraz materialną harmonizację działań składających się na realizowane procesy. Ekwiwalentność realizowanych świadczeń wewnętrznych staje się podstawą równowagi wewnętrznej, społecznej polegającej na wzajemnym zrozumieniu celów i roli w ich

⁹ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 179–181.

realizacji. Pracownicy muszą być przekonani o słuszności celów i ich trwałości przy ekwiwalentności wynagrodzenia za świadczoną pracę¹⁰.

Podmioty gospodarujące dążą do symetrii wewnętrznej, jak i do stanu symetrii z otoczeniem, przy czym stan ten jest warunkowany funkcją czasu. Czas, będąc równocześnie elementem funkcji celu, definiowany jest poprzez moment w przyszłości, co pozwala na określanie stopnia jego realizacji, odnosząc się do terażniejszości. I odwrotnie, terażniejszość i przyszłość są punktem odniesienia zmian zachodzących w terażniejszości, pozwalając na charakterystykę zmian w ramach ich *continuum* czasowego. Pozwala to na wyróżnienie zmian krótko i długookresowych. Zmiany długookresowe przez podmioty gospodarujące postrzegane są jako trwałe i wymagają przystosowania zapewniającego ustanowienie nowych warunków trwania i stabilności. Możliwe jest to poprzez realizację procesów adaptacyjnych, optymalizacyjnych i strategicznych (te ostatnie rozumiane są jako procesy zmieniające otoczenie do potrzeb podmiotu w ramach ustanowionych przez regulację). W ramach każdego z tych procesów funkcjonalnych samoregulacja stanowi punkt odniesienia granicznego, a jednocześnie doprecyzowanie funkcjonalne (rys. 1).



Rysunek 1. Samoregulacja w procesach funkcjonalnych

Źródło: Opracowanie własne.

Samoregulacja jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na stosunkowo niewielkie zmiany zachodzące w otoczeniu, co należy rozumieć jako działanie zmierzające do przywrócenia stanu równowagi przy zmianach otoczenia niewymagających zmian regulacyjnych¹¹. Tak postrzegany podstawowy wymiar samoregulacji

¹⁰ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 147–150.

¹¹ A. Letkiewicz, *Systemowe przesłanki procesów adaptacyjnych przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych*, [w:] *Zachowania adaptacyjne podmiotów na europejskim rynku transportowym*, pod red. M. Michałowskiej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 108–109.

sprowadza się do poszukiwania stanu symetrii między strukturą i wewnętrznym sposobem funkcjonowania podmiotów gospodarujących a różnymi stanami otoczenia społeczno-gospodarczego. Każdy stan otoczenia stanowi bowiem swoistą osnowę przyczynową do kształtowania struktur i procesów funkcjonalnych w podmiotach gospodarujących. W wyniku dążenia do symetryzacji, poprzez samoregulację, adaptację, optymalizację i strategię dochodzi bowiem do tego, iż otoczenie nabiera cech strukturalizowanej organizacji, której prawidłowości zachodzą rządzić przebiegiem interakcji między działającymi w nim podmiotami.

Zakończenie

Samoregulacja sprowadza się do budowania i udoskonalania standardów (regulatorów) funkcjonalnych odpowiedzialnych za postrzeganie i opisywanie nieefektywności i niesprawności i ma charakter stabilizujący, eliminujący nieefektywność i niesprawność, biorąc pod uwagę takie elementy, jak np.: koszty, jakość, bezpieczeństwo, zatrudnienie. Prowadzi zatem do poszukiwań rozwiązań jak najbardziej sprawnych poprzez minimalizację kosztów (podnoszenie efektywności) lub podniesienie produktywności (podnoszenie sprawności). Standardy funkcjonalne i operacyjne, stając się podstawą samoregulacji, uwzględniają posiadane doświadczenie, zapewniają budowę specyficznego stanu wiedzy organizacyjnej, stanowią kryterium pomiaru efektów, pozwalają identyfikować odstępstwa od norm, pozwalają identyfikować marnotrawstwo zasobów, dają podstawę utrzymania poziomu i doskonalenia, stanowią podstawę kontroli i diagnozy, stanowią wreszcie środek zapobiegania błędom i minimalizacji zmienności¹². Wszystkie wskazane standardy funkcjonalne tworzone w ramach samoregulacji podmiotów bazują na wiedzy o stanie symetrii lub asymetrii identyfikowanej w płaszczyznach symetryzacji umiejscowionych na granicy przedsiębiorstwa i jego otoczenia oraz między elementami strukturalnymi przedsiębiorstwa.

¹² M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 94–97.

Literatura

1. Acocella N., *Zasady polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
2. Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996
3. Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977
4. Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006
5. Klimek H., Schomburg J., *Obszar rozwoju*, [w:] *Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Majeckiej i J. Frycy, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Gdańsk 2010
6. Kornai J., *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa 1977
7. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
8. Letkiewicz A., *Systemowe przesłanki procesów adaptacyjnych przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych*, [w:] *Zachowania adaptacyjne podmiotów na europejskim rynku transportowym*, pod red. M. Michałowskiej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006
9. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999
10. *Słownik języka polskiego*, pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1989
11. Tracy J.A., *Sprawozdania finansowe firm*, WN PWN, Warszawa 1998

SYMMETRIZATION IN SELFREGULATING PROCESSES OF ENTERPRISES

Summary

Development of enterprises results from the desire to optimize mechanism of functioning. This process is characterized by effectiveness and efficiency. Enterprises, through self-regulation, continually improve effectiveness of the functioning mechanism which is established to execute planned performance, however, this process is conditioned by condition of others enterprises. Effectiveness of these enterprises is a kind of reference point. Different levels of efficiency of functioning of some other entities are the result of asymmetry regulators and are the basis of their reflectivity in units less efficient according to the pattern of entities more efficient – symmetrization. The pursuit to symmetry is the driving force behind the development and is carried out in the external dimension of regulation as well as on of the internal goals dimension.