

Krzysztof Oblój

# Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (I)

Doc. dr hab. K. Oblój – Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

W okresie ostatniej dekady ukształtował się, przynajmniej częściowo, nowy model zarządzania przedsiębiorstwem na rynku. Pewne stare prawdy o prowadzeniu biznesu pozostały niezmiennie. Istnieją bowiem inwarianty, które są systematycznie odkrywane na nowo przez różnych guru zarządzania, np. że

**firma istnieje nie po to, aby produkować, ale by zaspokajać potrzeby konsumenta.**

Prawdy te trzeba co pewien czas przypominać, to fakt.

Jednocześnie jednak zmieniające się otoczenie nowoczesnych firm wymusza korekty modelu zarządzania, tworząc nowe problemy, nowe szanse i zagrożenia. W ten sposób zarządzanie firmą staje się swoistą mieszanką nowoczesności, dostosowywania się do nowego kształtu otoczenia oraz starych prawd. Za każdym razem mieszanka ta jest trochę inna i dlatego problematyka zarządzania jest tak fascynująca. W niniej-

szym artykule będę chciał przedstawić w skrócie nowe otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, inwariantne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej, nowe metody i techniki zarządzania.

## Otoczenie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

Od co najmniej kilkunastu lat obserwujemy

**kształtowanie się trzech głównych rynków na świecie, tzw. rynków bazowych, tworzących system wielkiej triady.**

Pierwszy z tych rynków to rynek Ameryki Północnej. Dzięki porozumieniu Kanady i USA z 1989 roku, które określiło przebieg procesu likwidacji ograniczeń celnych i regionalnych pomiędzy tymi krajami, w okresie dziesięciu lat powstanie jeden, wspólny rynek 265 milionów ludzi, o produkcie narodowym brutto rzędu 4,5 bilionów dolarów USA oraz 22-24 proc. udziału w światowym handlu. Drugi rynek powstaje w Europie w ramach ukła-

dów Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Docelowo, po procesie wielowymiarowej unifikacji zasad współpracy gospodarczej, w Europie powstanie regionalny rynek 320 milionów ludzi, o produkcie narodowym brutto rzędu przeszło 4 bilionów dolarów USA oraz 22-23 proc. udziału w światowym obrocie handlowym. Wreszcie trzeci rynek bazowy organizuje się wokół pierwszej azjatyckiej potęgi gospodarczej – Japonii. Rynek krajów Pacyfiku (Japonia, Korea Płd., Australia, Nowa Zelandia, Hong-Kong, Tajlandia, Taiwan, Malesja i Filipiny) reprezentuje potencjał 566 milionów ludzi oraz udział w światowym handlu na poziomie 38 proc. Najbardziej charakterystyczną cechą tego rynku to ogromne tempo rozwoju: produkcja rośnie w tempie około 3 milionów dolarów USA w ciągu tygodnia, liczba firm aspirujących do grona 100 największych potęg gospodarczych świata wynosi obecnie w tych krajach 18, co oznacza 60 proc. wzrost w okresie dekady. W 1960 roku były w tym obszarze tylko dwie takie firmy, w 1970 było ich dziewięć, w 1980 już jedenaście. Aby uzupełnić statystykę warto dodać, że w Europie ma swoje źródła 37 największych firm światowych, zaś na



## DEMONOPOLIZACJA...

cownicza, w których decydującą rolę odgrywają właśnie przedstawiciele jednostki macierzystej. Dlatego też samorząd nie stanowi – przynajmniej w tym konkretnym przypadku – czynnika sprzyjającego usamodzielnianiu oddziałów.

**Z powyższych względów aktywną i decydującą rolę w procesie tworzenia na bazie oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym samodzielnych przedsiębiorstw powinno odgrywać państwo, a ściślej mówiąc – administracja gospodarcza szczebla centralnego i terenowego (w tym zwłaszcza organy założycielskie przedsiębiorstw).**

Wbrew pozorom nie byłoby to sprzeczne z założeniami i duchem reformy gospodarczej. Skoro bowiem samodzielne i samorządne przedsiębiorstwa nie przejawiają jakiegokolwiek inicja-

tyw w podnoszeniu efektywności gospodarowania poprzez racjonalizację struktur organizacyjnych, jest chyba sprawą oczywistą, że państwo nie tylko może, ale ma wręcz obowiązek bezpośredniej ingerencji w ten odcinek działalności.

Moim zdaniem najbardziej skutecznym sposobem rozwiązania tego problemu byłoby wydanie odpowiedniego zarządzenia (nawet w randze ustawy) nakazującego przekształcenie wszystkich oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym w samodzielne przedsiębiorstwa. Identyfikacja takich oddziałów nie naręcza żadnych problemów. (W numerze statystycznym „REGON” symbol „W”; podczas gdy przedsiębiorstwo w pełni samodzielne – symbol „P”). Usamodzielnienie oddziałów i przekształcenie ich w samodzielne przedsiębiorstwa byłoby właściwie zmianą czysto formalną, nie wpływającą w istotny sposób na dotychczasową

działalność tej jednostki. Wymierne korzyści z tego tytułu odniosłaby natomiast gospodarka narodowa.

Nie można oczywiście wykluczyć, że w niektórych konkretnych przypadkach utrzymywanie przez przedsiębiorstwa oddziałów na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym byłoby rozwiązaniem ekonomicznie uzasadnionym. Dlatego też ewentualne zarządzenie o usamodzielnieniu oddziałów powinno uwzględniać i ten aspekt zagadnienia. Podjęcie decyzji o funkcjonowaniu oddziałów nie mogłoby jednak – z oczywistych względów – należeć do kompetencji przedsiębiorstwa czy nawet jego jednostki nadrzędnej (organu założycielskiego), lecz do działającego na szczeblu centralnym organu antymonopolowego. Taki tryb podejmowania tego typu decyzji wykluczałby niemal do zera możliwość popełnienia błędu czy pomyłki.

Adam Zych



rynku amerykańskim około 40 (Cushman, King 1989).

**Kształtowanie się wielkiej triady rynkowej ma konsekwencje ogromne – niektóre z nich są już odczuwalne,**

mają charakter faktów, określających funkcjonowanie gospodarek i firm na rynku. Inne dopiero się kształtują i ich wpływ jest obecnie trudny do określenia. Dlatego proponuję skupić się tylko na dwóch wymiarach procesu powstawania tych rynków, które są szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania. Pierwszy z tych wymiarów to powstawanie wspólnego modelu rozwoju gospodarczego, drugi to rosnąca integracja bloków gospodarczych tworzących rynki bazowe przy zmniejszaniu się roli indywidualnych gospodarek.

Fakt, że w ostatnich latach kraje wielkiej triady rozwijają się w podobny sposób, nie oznacza unifikacji tych krajów. Raczej chodzi o to, że powstał pewien standard rozwoju, który te kraje (z mniejszymi lub większymi modyfikacjami) stosują. Standard ten ma następujące główne elementy:

a) Gospodarka ma charakter rynkowy, zdecentralizowany, w dominującym stopniu oparty na własności prywatnej.

**W krajach wysoko rozwiniętych państwo nie wycofało się z gospodarki pomimo daleko idących procesów deregulacji i prywatyzacji.**

Zmieniła się jednak zasadniczo rola, jaką agendy rządowe odgrywają w gospodarce. Otóż przestały one kreować rynek, zarządzać nim poprzez bezpośrednie interwencje, a skoncentrowały się na kreowaniu reguł funkcjonowania rynku. Można powiedzieć, że przestały one wyprzedzać procesy gospodarcze i organizacyjne – obecnie starają się za nimi rozsądnie nadążyć, co pięknie opisuje Reich (1987): „Idea rynku odseparowanego od prawa jest uludą. Rynki nie powstają na skutek działania sił nadprzyrodzonych – są konstrukcją społeczną, zmieniającą się sumą sądów wartościujących na temat ludzkich praw i obowiązków. Co jest moje, a co jest twoje? Co jest nasze? Jak będziemy sobie radzić z działaniami na pograniczu określonych przez nas reguł – kradzieżą, wykorzystywaniem przymusu, oszustwem, bezmyślnością, zdiobstwem? Czy możemy handlować, a czym nie powinniśmy (narkotykami? seksem? głosami? dziećmi?) Jak powinniśmy egzekwować stosowanie się do reguł gry i jakie kary stosować w przypadku transgresji? W miarę jak kultura tworzy i kumuluje odpowiedzi na te pytania powstaje swoista wersja rynku. Odpowiedzi na te pytania nie są wyłącznie wynikiem zastosowania logiki lub analizy. Różne kultury, w różnym okresie, znajdowały różne odpowiedzi”. Powstawanie wspólnego wzorca rozwoju w krajach wysoko rozwiniętych oznacza jed-

nak, że odpowiedzi te stają się coraz podobniejsze. Agendy rządowe stają się pośrednikami przetwarzającymi te odpowiedzi w przepisy prawa i reguły ich egzekucji, w

**zasady, które mają łączyć dążenie do zysku oraz dobro społeczne w zachowaniach firm prywatnych na rynku.**

Reguły mają służyć unikaniu zderzeń pomiędzy celami podmiotów gospodarczych i eliminacji zachowań szkodliwych, a nie koordynacji ze względu na jakieś wymyślne, nadrzędne zadania (Jędrzejczak, 1988).

b) Polityka gospodarcza państwa ma bezwzględnie zapewnić minimalną inflację i dobrą kondycję pieniądza. Jest to jedno z nielicznych zadań państwa, w ramach realizacji którego ma ono prawo do administracyjnej ingerencji w funkcjonowanie gospodarki. Praktycznie we wszystkich krajach wysoko rozwiniętych problem inflacji został zlikwidowany, a pieniądź przestał być wykorzystywany w sposób partykularny (np. do nakręcania koniunktury, finansowania budżetu). Próby manipulacji pieniądzem prowadzą bowiem do nieoczekiwanych i niekorzystnych dla gospodarki konsekwencji. Następuje ucieczka firm od pieniądza danego kraju do pieniądza alternatywnego (w przypadku firm w krajach wysoko rozwiniętych jest to pieniądź dostępny na rynkach światowych np. eurodolar, a w gospodarce polskiej mieliśmy tego próbki przy ucieczce od złotówki do dolara w transakcjach gospodarczych). W sumie więc

**inflacja prowadzi do wyrzucania danego kraju poza nawias gospodarki światowej.**

c) Proces restrukturyzacji gospodarki rozumiany jako wycofywanie się z obszarów o niskiej stopie zysku i inwestowanie w obszary o dużej rentowności i stopie zysku (aktualnej i/lub przewidywanej) jest permanentny. Restrukturyzacja gospodarek przestała mieć charakter wyjątkowy, charakter przemowowych przedsięwzięć. Trwa ona stale, a deregulacja i prywatyzacja umożliwiła zwiększenie intensywności tego procesu i jego bezosobowy charakter (moralną indyferentność, jak mówią ekonomiści). Proces ten jest stale sprzęgany ze światowymi trendami rozwoju produkcji i handlu w ramach poszczególnych rynków bazowych oraz pomiędzy nimi – ma więc globalny, a nie lokalny układ odniesienia.

d) Znaczenie kosztów siły roboczej systematycznie maleje; dotyczy to przede wszystkim produkcji przemysłowej. W krajach rynków bazowych rośnie produkcja i jednocześnie spada zatrudnienie pracowników produkcyjnych (np. w Stanach Zjednoczonych między 1973 a 1985 rokiem produkcja wzrosła o 40 proc. w cenach stałych, a zatrudnienie zmalało o 5 milionów pracowników bezpośrednio produkcyjnych).

**Wzrasta natomiast zatrudnienie w sferze usług, badań rozwojowych, obsłudze procesów – wszędzie tam gdzie zasobem podstawowym jest wiedza.**

Dlatego próby ochrony miejsc pracy w tradycyjnych przemysłach stają się receptą na dalsze bezrobocie i spadek konkurencyjności.

e) Jak stwierdza P. Drucker (1987) maleje również znaczenie surowców i półfabrykatów. Ceny surowców relatywnie obniżają się i jest to trend długookresowy. Wiedza i technologie stają się podstawowym wsadem do produkcji. Oznacza to, że tradycyjna przez lata ścieżka rozwoju przez zdobywanie akumulacji eksportem surowców traci użyteczność. Tłumaczy to fakt dlaczego kraje Ameryki Łacińskiej i Afryki, często niezwykle bogate w zasoby surowcowe, nie są w stanie dokonać skoku rozwojowego.

f) Kolosalnie wzrosło znaczenie technologii przetwarzania informacji, dramatycznie obniżającej koszty produkcji. Na poziomie lokalnym tzn. przedsiębiorstw, oznacza to wykorzystywanie systemów CAD/CAE/CAM, czyli systemów pozwalających na komputerowe wspomaganie projektowania wyrobów, opracowywania technologii oraz samego wytwarzania. Na poziomie globalnym – gospodarki oraz gospodarek – oznacza to efektywne wykorzystywanie sieci telefonicznych, światłowodów, faxów, sieci radiowo-telewizyjnych, dostęp do 3500 globalnych baz danych, około 600 sieci informacyjnych itd. Wszystko to pozwala na

**stały i swobodny przepływ informacji i wzajemną komunikację.**

Nowoczesna technologia pozwala firmom i rynkom na coraz szybszą integrację, koordynację działania i kontrolę funkcjonowania podsystemów organizacyjnych bez względu na ich konkretną lokalizację (Cushman, King 1989). Jednocześnie technologia ta stała się warunkiem nowoczesnej kooperacji przemysłowej. Kraje, które nie mają do niej dostępu stają się uciążliwym partnerem.

g) Gospodarki stały się systemami otwartymi, a postępująca integracja rynków bazowych globalizuje światową produkcję i handel. Globalizacja gospodarek, a zwłaszcza działalności wielkich, transnarodowych firm, oznacza powstawanie ponadnarodowego rynku pracy, produkcji, sprzedaży oraz powstawanie sieci firm pozostających w globalnych aliansach i zainteresowanych uruchamianiem produkcji innowacyjnych wyrobów i opanowaniem poszczególnych rynków.

**Światowa produkcja i handel w coraz większym stopniu stają się sprawą konkretnych firm oraz rynków bazowych, a nie poszczególnych gospodarek.**

Rola państwa ulega ewolucji w kierunku tworzenia i ochrony otoczenia, które

Podstawą analizy są dane z akt założycielskich ok. 500 spółek, zarejestrowanych w Łodzi w I półroczu 1989 roku. Autor uzupełnił ją wywiadami prowadzonymi z założycielami spółek utworzonych w 1988 i 1989 roku. Artykuł publikujemy z niewielkimi skrótami (red.).

Tomasz Domański

# Jak działają spółki?

Dr T. Domański – Uniwersytet Łódzki.

Zaobserwowane pod koniec 1988 roku szybkie tempo rejestracji nowych spółek można wyjaśnić w znacznym stopniu obawą przed zmianą przepisu o wysokości kapitału założycielskiego. Obawy te były przedwczesne. W efekcie jednak wiele spółek zarejestrowało się, lecz nie podjęło konkretnej działalności.

W grupie spółek założonych w I półroczu 1989 roku wyraźnie dominują spółki krajowe osób fizycznych (ok. 75 proc.). Udział zagranicznych inwestorów jest wręcz niezauważalny (ok. 2 proc.). Znaczącą grupą są krajowe spółki mieszane osób fizycznych i prawnych (ok. 14 proc.), będące w części tzw. spółkami nomenklaturowymi lub też „córkami” spółek powołanych wcześniej. Pozostałą część stanowią spółki osób prawnych, które jednak rzadko są małymi przedsiębiorstwami.

Przedmiot działalności zdecydowanej większości spółek prywatnych (ok. 84 proc.) jest ujmowany wielobranżowo (produkcja, handel, usługi). Wynika to zarówno z przesłanek prawnych jak i ekonomicznych (elastyczność działań). Zachodzi jednak uzasadniona obawa, iż jest to często spowodowane brakiem sprecyzowanej koncepcji działania. Niepokojącym faktem jest bardzo niewielka liczba spółek specjalistycznych – drobny kapitał „wyczekuje na okazję”. Spółki specjalistyczne tworzone są głównie

w usługach (ok. 2/3 przypadków), o wiele rzadziej zaś w sferze produkcji (ok. 1/4 przypadków). Powszechnym zjawiskiem jest duża rozbieżność pomiędzy potencjalnym i faktycznym przedmiotem działalności spółek.

Dominującą formę spółek osób fizycznych stanowią spółki 2- lub 3-osobowe (ok. 60 proc.). Łącznie ze spółkami 4-osobowymi grupa ta stanowi blisko 3/4 wszystkich nowych spółek prywatnych. Interesującym zjawiskiem jest jednakże zauważalny wzrost roli spółek wieloosobowych (powyżej 6 wspólników). Należy przypuszczać, iż znaczenie tych ostatnich będzie rosło w przyszłości, zwłaszcza przy pojawieniu się spółek akcyjnych. Wydaje się również, iż w przyszłości wzrośnie rola spółek jednoosobowych, gdyż wielu przedsiębiorców będzie je wybierał jako mniej konfliktogenną formę prowadzenia przedsiębiorstwa. Część z nich powstanie również zapewne z rozbitcia utworzonych obecnie spółek 2- i 3-osobowych. W przyszłości można się również spodziewać ekspansji spółek mieszanych (osób prawnych oraz fizycznych) – „córki” już działających spółek. Ta forma rozwoju małych przedsiębiorstw wydaje się cieszyć coraz większym uznaniem (zafascynowanie koncepcją holdingu).

Kapitał założycielski krajowych spółek osób fizycznych jest najczęściej bardzo niski (w 36 proc. przypadków poniżej 200 tys. zł). W ok. 2/3 utworzonych spółek

prywatnych wartość kapitału założycielskiego nie przekroczyła kwoty 600 tys. złotych.

**Tylko bardzo niewielka liczba spółek prywatnych (ok. 9 proc.) rozpoczyna działalność z kapitałem założycielskim powyżej 2 mln złotych.**

Wskazuje to na dotkliwy niedobór kapitału, a także określa możliwości działania tworzonych spółek. Jedynie w sporadycznych wypadkach kapitał założycielski może stanowić podstawę dla rozpoczęcia poważniejszej działalności gospodarczej (zwłaszcza produkcji). Z obserwacji badanej zbiorowości można wnioskować, iż wspólnicy często świadomie zaniżają wysokość kapitału założycielskiego. Wyjątkiem są spółki osób prawnych, a także – spółki z udziałem wspólników zagranicznych; w tym przypadku wielkość kapitału założycielskiego jest jednak wynikiem wymaganego przepisami minimum wkładów (50 tys. USD). Z krajowych spółek osób fizycznych średni udział przypadający na 1 wspólnika tylko w 6 z 342 firm (ok. 1,5 proc.) przekroczył 2 mln złotych (1). Świadczy to wyraźnie o niechęci lub niemożności wspólników do angażowania poważniejszych środków w kapitał zakładowy. W zdecydowanej większości przypadków osoby fizyczne zakładające spółki angażują w ten proces bardzo niewielkie kapitały (poniżej 100 tys. złotych w przeliczeniu na

## DOSTOSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA...

sprzyja udziałowi firm danego kraju w światowym rynku.

Tych siedem elementów tworzy nowy wzorzec rozwoju gospodarczego stosowany przez kraje rozwinięte, powielany przez kraje peryferyjne i uznawany za sprawdzony pod względem technicznej i ekonomicznej efektywności. Nikt go nie wymyślił, ani nie zaprojektował. Kształtował się on ewolucyjnie od wielu lat, a jego prawna oprawa jest budowana w miarę jak kształtuje się rzeczywistość gospodarcza.

Drugi wspomniany wcześniej wymiar kształtowania się otoczenia nowoczesnych przedsiębiorstw jest do pewnego stopnia pochodną pierwszego. Otóż wspólnota wzorca rozwojowego, oparte go na rynkowej, innowacyjnej gospodarce, stale się restrukturyzującej i globalizującej, doprowadziła do kompatybilności gospodarek wysoko rozwiniętych kra-

jów bez względu na istniejące różnice polityczne. Gospodarki te są oparte na walucie wzajemnie wymiennej, podobnych systemach telekomunikacyjnych i transportowych, podobnych wzorcach konsumpcji. Nic więc dziwnego, że preferencyjnie handlują ze sobą, następuje swobodny przepływ kapitału, powstały wspólne standardy produkcji, sprzedaży, obsługi posprzedażowej. Nowoczesna technologia informacyjna pozwala na taką integrację i koordynację działalności, że opłacalne staje się przenoszenie produkcji z krajów nisko rozwiniętych (o niskich kosztach bezpośrednich produkcji) z powrotem do krajów wysoko rozwiniętych. Technika informacyjna staje się warunkiem uczestnictwa w kooperacji na rynkach bazowych, gdyż kraje, które nie potrafią z niej korzystać nie są w stanie dopasować się do standardów jakości produkcji, cen i sprzedaży, praw patento-

wych, stałego łączenia w wyrafinowany sposób transakcji na rynkach wyrobów i pieniądza. Mówiąc krótko –

**nowoczesna technologia informacyjna oraz wyrafinowane techniki zarządzania marketingowego, finansowego i negocjacji, tworzą bariery wejścia na rynki bazowe co najmniej równie istotne jak uwarunkowania prawne.**

Wreszcie – last but not least – technologia informacyjna umożliwia takie połączenia kapitałowe, naukowe i produkcyjne, które powoli, ale wyraźnie hermetyzują rynki bazowe. Kto nie uczestniczy w stałym obiegu informacji na tych rynkach, przestaje do pewnego stopnia istnieć z punktu widzenia informacyjnego, a w konsekwencji – gospodarczego.

c.d.n.  
Krzysztof Oblój