

W dwóch poprzednich numerach „Przeglądu Organizacji” przedstawiono wyniki badań (realizowanych w latach 1986-90 i koordynowanych przez Wydział Zarządzania U.W.), prezentujących instrumenty zarządzania w gospodarce narodowej. W realizacji programu wzięło udział ponad stu dwudziestu badaczy z ośrodków krajowych i zagranicznych. Przeprowadzono kilkanaście krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych. W następnym – ostatnim – artykule zostaną omówione aspekty metodologiczne oraz kierunki dalszych badań. Redakcja

Andrzej K. Koźmiński

Prof. dr hab. A.K. Koźmiński – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Raport o zarządzaniu (III)

Problematyką przejścia do gospodarki rynkowej zajmowaliśmy się niemal wyłącznie w odniesieniu do gospodarki jako całości. Uważamy bowiem, że zmiany w przedsiębiorstwach są wtórne w stosunku do zmian systemowych i zbyt jeszcze słabe.

W zależności od tego jaką grupę czynników uznano za główną przyczynę sprawczą dokonującego się procesu transformacji, w badaniach przedstawiono (i opublikowano) trzy odrębne (choć niewykluczające się) koncepcje systemowego przejścia do gospodarki rynkowej:

■ model odgórnej rekonstrukcji lub konstrukcji systemu zarządzania w skali makro na podstawie reform zmierzających do parametryzacji systemu (1),

■ model przekształcenia systemu w rynkowy na podstawie racjonalnej polityki gospodarczej zmierzającej do usunięcia podstawowych przyczyn nierównowagi i nieefektywności (2),

■ model przekształceń systemu ekonomicznego dokonujących się pod wpływem powtarzających się cyklicznie impulsów politycznych lub ściślej kolejno powtarzających się po sobie napięć i kryzysów politycznych i gospodarczych (3).

Pierwsze dwa modele mają charakter głównie postulatywny, zaś trzeci głównie opisowy.

Podczas prac nad modelem parametryzacji opracowano dwa submodele: produkcji materialnej i przepływów finansowych na nośnikach rzeczowych. Powstał pakiet wyjściowy do oprogramowania modelu, który po „zasileniu” rzeczywistymi dany-

mi z gospodarki umożliwić miał określenie trzech podstawowych klas parametrów: technicznych, behawioralnych i instytucjonalnych. Szczególne znaczenie miało określenie relacji pomiędzy funkcjonowaniem sfery realnej i finansowej. Poprzez zastosowanie modelu jako narzędzia diagnostycznego i w pewnym sensie projektowego zaproponowano parametryzację gospodarki. Otwartą kwestią pozostaje jednak zarówno realność takiego rozwiązania jak i to, czy byłaby to w istocie gospodarka rynkowa w pełnym tego słowa znaczeniu.

Model przejścia do gospodarki rynkowej poprzez racjonalizację polityki gospodarczej zakłada – jako docelowy punkt procesu zmian – pełny mechanizm rynkowy ograniczany nie parametrami czy centralną regulacją, ale polityką gospodarczą państwa i interwencją państwową ograniczoną do polityki podatkowej, celnej i monetarnej.

Za początek procesu przechodzenia do gospodarki rynkowej uznano sytuację chronicznego braku równowagi oraz wysokiej i rosnącej stopy inflacji i spadającej produkcji (stagflacja).

Nierównowaga i inflacja zostały potraktowane jako podstawowe wyznaczniki kryzysu, a przezwyciężenie tego kryzysu przez politykę gospodarczą uznano za podstawowy warunek przejścia do gospodarki rynkowej. Zbudowano więc kompletny scenariusz antyinflacyjny i prorynkowy. W scenariuszu tym szczególnie istotną rolę odgrywa polityka monetarna i to w trojakim sensie: poda-

ży i emisji pieniądza (rola budżetu), ceny pieniądza, kredytu i stopy procentowej oraz papierów wartościowych i transakcji na rynku pieniężnym (którym przypisano główną rolę w przemianach strukturalnych).

Model cyklu politycznego opiera się na analizie reform i zmian gospodarczych podejmowanych w gospodarce socjalistycznej od początków jej powstania. Stwierdzono, że reformy podejmowane były głównie z powodów politycznych, a ich celem było umocnienie władzy rządzących elit i zaspokojenie ich aspiracji. Można zaobserwować cykliczny charakter zmian: po zmianach innowacyjnych następowały adaptacyjne, później regresywne, następnie znów adaptacyjne i innowacyjne. Cykle te z pewnymi modyfikacjami dało się zaobserwować w historii większości europejskich krajów socjalistycznych.

W Polsce i na Węgrzech nastąpiło przyśpieszenie i skrócenie tych cykli. Miało to dwie konsekwencje: po pierwsze zdestabilizowane zostały elity komunistyczne zarówno centralne jak i lokalne, po drugie wyraźna stała się iluzoryczność nadziei na pozytywne efekty kolejnych „etapów doskonalenia gospodarki socjalistycznej”. Polska i Węgry były też poddane najsilniejszemu oddziaływaniu politycznemu i ekonomicznemu kapitału zagranicznego (zadłużenie) i dysponowały w miarę ukształtowanymi opozycyjnymi elitami politycznymi. Polska zdołała uchronić potężny ruch społeczny, który mógł stać się i stał się siłą sprawczą radykalnych zmian. W rezultacie tego szczególnego zbiegu okoli-





czności i sytuacji w ZSRR kolejny cykl innowacyjnych zmian, rozpoczętych przez komunistów w Polsce i na Węgrzech w roku 1988 i 1989, „wymknął się spod kontroli” i nabrał charakteru zmian oznaczających przejście do jakościowo odmiennego systemu społeczno-politycznego.

„Jesień ludów” w Europie Środkowo-Wschodniej była następstwem wydarzeń w tych dwóch krajach i sytuacji w ZSRR.

Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że w Europie Środkowo-Wschodniej nadal dominować będzie polityczny determinizm zmian gospodarczych i w nieco mniejszym stopniu gospodarczy determinizm zmian politycznych.

Oznacza to, że przejście do gospodarki rynkowej musi odbywać się przede wszystkim według scenariusza politycznego i że w warunkach wysokiej niepewności trudno go zarysować *ex ante*. Będzie on musiał polegać na zapewnieniu dostatecznego wsparcia politycznego kolejnym krokom reform.

Próba porównania trzech modeli przejścia do gospodarki rynkowej skłania piszącego te słowa do wniosku, że bardziej realistyczne wydają się dwa ostatnie, ponieważ są silniej uwarunkowane sytuacyjnie, mniej aprioryczne aniżeli kolejna nawet najbardziej intelektualnie i narzędziowo wyrafinowana wersja systemu parametrycznego.

Międzynarodowy i porównawczy aspekt badań

Prowadząc badania nad instrumentami zarządzania w gospodarce narodowej zwracaliśmy szczególną uwagę na to, aby wystrzegać się postulowania rozwiązań „egzotycznych”, nigdzie nie sprawdzonych i konfrontować przedstawiane koncepcje z doświadczeniami innych krajów. Służyły temu między innymi monograficzne opracowania rozwiązań stosowanych w jednym lub kilku krajach oraz próby analiz porównawczych obejmujących instrumenty zarządzania w Polsce na tle innych krajów.

Opracowania takie dotyczyły zwłaszcza zagadnień prawnych. Dokonano na przykład pogłębionych (jedynych w naszej literaturze) studiów porównawczych umów mię-

dzy przedsiębiorstwami w systemach prawnych krajów EWG i RWPG oraz ustawodawstwa antymonopolowego. Takie studia mogą stanowić w naszej najnowszej praktyce cenne źródło inspiracji dla prac legislacyjnych.

Przygotowano też kilka opracowań dotyczących najnowszych tendencji w zarządzaniu w krajach kapitalistycznych ze zwróceniem uwagi na stosunki własnościowe. Podjęto też próbę porównania ewolucji systemów zarządzania w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Szczególne miejsce zajmuje obszernie opracowanie dotyczące szwedzkiego stylu zarządzania, zawiera ono bowiem „pierwsze podejście” do metodologii międzykulturowych badań zarządzania.

Dla zasadniczego tematu badań (instrumentów zarządzania) podstawowe znaczenie wydają się jednak mieć procesy globalizacji we współczesnej gospodarce.

Polegają one na ukształtowaniu się tzw. Triady, czyli trzech powiązanych ze sobą wysoce zintegrowanych rynków regionalnych: północnoamerykańskiego (USA i Kanada), zachodnioeuropejskiego (EWG i EFTA) oraz Pacyfiku (wysoko rozwiniętych krajów regionu Pacyfiku i Dalekiego Wschodu). „Triada” realizuje ponad 80% handlu światowego i ponad 90% obrotu wyrobami wysoko przetworzonymi. Powstanie tego olbrzymiego rynku wymusza nowe podejście i nowe techniki zarządzania. Zagadnienia te były przedmiotem dwóch międzynarodowych konferencji naukowych.

W trakcie tych konferencji podjęto następujące zasadnicze tematy.

■ Pojawienie się najpierw w sferze „wysokiej techniki”, a następnie w innych dziedzinach tzw. zarządzania superszybkiego. Jest to zespół zasad i instrumentów zarządzania praktykowanych przez międzynarodowe firmy zmierzające do uzyskania przewagi konkurencji w skali rynku globalnego („Triady”). Obejmuje on marketingową strategię jednoczesnego opanowania wszystkich rynków „Triady” (traktowanej w istocie jako jeden rynek), wytwarzanie w klasie światowej, czyli oparte na najnowszej technologii wykorzystującej najlepiej korzyści skali, lokalizacji, doświadczenia oraz zorganizowaną innowacyjność gwarantującą stały dopływ innowa-

cji technologicznych, produktowych i marketingowych zapewniających przewagę konkurencyjną na rynku globalnym.

■ „Rewolucja informacyjna”, która dokonuje się w ramach „Triady” zarówno w zakresie techniki komunikowania się, jak i przekazywania treści. Powoduje ona możliwości tworzenia systemów zarządzania o zasięgu globalnym, wywołując jednocześnie głębokie zmiany kulturowe. Zmiany te polegają na postępującej homogenizacji zarówno upodobań konsumpcyjnych, jak i metod i stylu zarządzania, a także na wzmocnieniu pewnego rodzaju zróżnicowań i „lokalności”. Świat staje się więc jednocześnie coraz bardziej jednorodny i coraz bardziej zróżnicowany. Współwystępowanie tych obu tendencji widać szczególnie wyraźnie na przykładzie Japonii.

■ „Konwergencja polityk gospodarczych”, czyli wyłanianie się powszechnie akceptowanego i stosowanego przez kraje rozwinięte „standardu” racjonalnej polityki gospodarczej, zapewniającej kompatybilność gospodarek tych krajów i możliwość efektywnej współpracy między nimi.

Tak rozumiany „standard” racjonalnej polityki gospodarczej obejmuje:

- a) kontrolę inflacji poprzez politykę monetarną i fiskalną,
- b) zmniejszanie udziału kosztów siły roboczej w kosztach produkcji,
- c) wzrost wydajności i rentowności dzięki zastosowaniu najnowszych technologii przetwarzania informacji,
- d) restrukturyzację gospodarki poprzez „wygaszanie” dziedzin o niskiej wartości dodanej i niskiej rentowności i wspomaganie poprzez politykę przemysłową rozwoju gałęzi o wysokiej rentowności i dużych możliwościach rozwoju,
- e) prywatyzację i deregulację gospodarki poprzez wycofywanie się z państwowej własności i ingerencji państwa w bieżące funkcjonowanie gospodarki na rzecz sił rynku i konkurencji,
- f) utrzymywanie względnej stabilizacji poziomu cen energii i surowców w celu zapobieżenia gwałtownym skokom cen i kursów,
- g) otwarcie na rynki światowe i tworzenie korzystnych warunków działania przedsiębiorstwom międzynarodowym.

Możliwe są różne odchylenia od

tego standardu (np. przywiązywanie mniejszego lub większego znaczenia do spraw polityki społecznej), mieszczące się w jego ramach jest jednak warunkiem udziału w gospodarce światowej. Dlatego wymienione wyżej elementy są wspólne dla polityki gospodarczej krajów tak od siebie różnych, jak na przykład Szwecja i Korea Południowa.

Znamienny jest swoisty „eklektyzm” tych powszechnie akceptowanych i stosowanych zasad polityki gospodarczej. Ten zespół zasad nie wynika z żadnej doktryny ekonomicznej czy teorii gospodarki i wcale nie charakteryzuje się wewnętrzną niesprzecznością.

Praktyka, która przynosi sukcesy, sięga więc bez żenady do doktryn ekonomicznych zaciekle zwalczających się na gruncie akademickim (monetarystym i post-keynesowski interwencjonizm).

Efektowna praktyka nie może więc mieć akademickiego charakteru,

a środowiska akademickie nie powinny przekształcać się w decyzyjne gremia gospodarki.

Z rozważań nad procesami globalizacji gospodarki próbowano wyciągnąć wnioski dotyczące udziału w gospodarce światowej krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a zwłaszcza Polski. Powiązanie się z gospodarką „Triady” i jej rynkiem jest jedynym sposobem przeciwdziałania postępującej gospodarczej i kulturowej marginalizacji tych krajów i utrwalania się ich peryferyjnego charakteru. Istnieją dwie drogi powiązania gospodarki krajów Europy Środkowo-Wschodniej z „głównym nurtem” gospodarki globalnej:

■ poprzez kolejne pojedyncze stowarzyszenie z EWG najbardziej zaawansowanych w realizacji reform europejskich krajów postkomunistycznych (co oznacza „kolejkę” i konkurencję, w której możemy łatwo przegrać z Węgrami i Czechosłowacją, nie mówiąc o byłej NRD),

■ poprzez pójście drogą regionalnej integracji gospodarczej w Euro-

pie Środkowo-Wschodniej i podjęcie próby jednoczesnego stowarzyszenia z EWG zintegrowanego gospodarczo bloku, na przykład: Polski, Czechosłowacji i Węgier (co wymagałoby m.in. koordynacji zmian systemów zarządzania, unii walutowo-celnej i przewyciężenia wielu trudności społeczno-politycznych).

Zachodni obserwatorzy i eksperci wydają się preferować drugą drogę, pierwsza wydaje się jednak bardziej realna.

(Dokończenie w następnym numerze „PO”).

Andrzej K. Koźmiński

1. M. GÓRSKI & G. JĘDRZEJCZAK: *Równowaga i stabilność w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1987.
2. J.W. GOŚCIŃSKI: *Polityka gospodarcza kluczem do reformy rynkowej*, PWN, Warszawa 1990; J.W. GOŚCIŃSKI: *Efektowna reforma gospodarcza*, PWE, Warszawa 1989.
3. A.K. KOŹMIŃSKI & K. OBŁÓJ: *Post Communist Reforms from the Organizational Change Perspective* in: „Cybernetics of National Development”, Hemisphere Publications, New York, Washington D.C. (w druku).

PRZYPOMNIENIA — SPROSTOWANIA — CIEKAWOSTKI

Symposium AW w Suzdalu

W dniach 9-11 października 1990 r. odbyło się w Suzdalu III Wszelchwiązkowe Symposium Analizy Wartości (poprzednie miało miejsce w Rydze w 1985 r.).

Symposium obradowało na sesjach plenarnych oraz w trzech sekcjach:

- 1) „Analiza wartości – marketing – komputeryzacja”,
- 2) „Analizę wartości i doskonalenie mechanizmu gospodarczego”
- 3) „Aktywizacja twórczości przy stosowaniu analizy wartości”.

Wśród referatów plenarnych moją szczególną uwagę zwróciło wystąpienie prof. Niny K. Mojsiejewej zatytułowane „Potencjał analizy wartości i warunki jego wykorzystania”. W referacie tym przedstawiona została między innymi ciekawa modyfikacja klasycznej analizy wartości, dokonana przez japońską firmę CHITACHI na zamówienie niemieckiego kongresu SIMENSA. Główna idea tej modyfikacji sprowadza się do próby syntezy analizy wartości i marketingu. Interesujący był również referat

prof. Radlma Vlčeka z Pragi pt. Analiza wartości jako samodzielna dyscyplina naukowa (pionier analizy wartości w Czechosłowacji, który po roku 1968 przez dziesięć lat miał wstrzymaną habilitację, a profesorem został dopiero po „aksamitnej rewolucji”).

W drugiej sekcji duże wrażenie na uczestnikach sympozjum zrobiły wystąpienia przedstawicieli kijowskiej firmy doradczej „Astos”, a zwłaszcza referat J.I. Golibardowa na temat aplikacji w przedsiębiorstwach analizy wartości organizacji. „Astos” jest ambitną, lecz dopiero początkującą firmą doradczą. Z upowszechnionego przez przedstawiciela „Astosu” prospektu wynika, że do tej pory firma ta m.in. opracowała i wdrożyła w czterech przedsiębiorstwach projekty racjonalnych struktur organizacyjnych, w trzech przedsiębiorstwach udoskonaliła konstrukcję wyrobów, uzyskując 15-30 proc. obniżki kosztów.

W drugiej sekcji, która w istocie zajmowała się metodyką i zastosowaniami analizy warto-

ści w organizacji i zarządzaniu, referat pt. „Zastosowanie analizy wartości do oceny stopnia zorganizowania stanowisk roboczych” przedstawił Paweł Molnar z Politechniki w Bratysławie. Poszerzona wersja tego referatu zostanie opublikowana w jednym z pierwszych numerów 1991 r. radzieckiego miesięcznika „Więstnik maszynostrojennija”.

W sekcji trzeciej najwybitniejszą indywidualnością okazał się B.Ł. Zolotin z kiszyniowskiego centrum naukowo-technicznego „Progress”. „Progress” jest firmą spółdzielczą, działającą w stylu zachodnim (Zolotin mówił nawet, że jest to firma „burżuazyjna”), a głównym przedmiotem jej doradztwa jest analiza wartości i teoria rozwiązywania zadań wynalazczych (TRIZ). Jest to udoskonalona wersja algorytmu, znanego u nas pod nazwą ARIZ wynalazionego przez Altszullera. Zolotin jest jednym z najwybitniejszych uczniów i współpracowników Altszullera. Przed rokiem w Kiszyniowie ukazała się najnowsza książka Henryka S. Altszullera i trzech innych współautorów (wśród których znajduje się Zolotin) pt. „Poszukiwanie nowych idei” (teoria i praktyka rozwiązywania zadań wynalazczych).

Czwarta część tej liczącej blisko 400 stron książki poświęcona jest analizie wartości. W biuletynie informacyjnym Komitetu Planowania Gospodarczego Moldawii (nr 160/89) można przeczytać, że przy centrum „Progress” w Kiszyniowie działa wszechwiązkowy instytut teorii rozwiązywania zadań wynalazczych, który między innymi prowadzi 192-godzinny kurs zwiększania aktywności twórczej specjalistów ze wszystkich dziedzin techniki.

Na zakończenie tych refleksji chciałbym jeszcze wspomnieć o wystąpieniu dr. Ferencza Nadasdi z węgierskiego Ministerstwa Przemysłu i Handlu, który informował o współpracy swego resortu z Amerykańską Korporacją Analityków Wartości przede wszystkim w zakresie określania efektywności nakładów inwestycyjnych. W rozmowie kulturalowej dr Nadasdi powiedział mi, że węgierskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu, wzorem swego japońskiego odpowiednika, prowadzi wobec przedsiębiorstw aktywną politykę promocji nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, wśród których poczesne miejsce zajmuje analiza wartości.

Zb.Mar.