

teraz skonstruować funkcjonalne programy działania, które, najogólniej rzecz biorąc, określają: **kto, co, gdzie i kiedy ma wykonać w firmie**, by skutecznie realizować strategię, jakie ma być tempo doskonalenia się organizacji i jej rozwoju. Przy tworzeniu funkcjonalnych programów działania należy pamiętać o systemowym charakterze firmy, czyli o „przeplataniu” się sfery finansowej, personalnej, technologicznej, marketingowej, itd. Przewidywanie skutków, jakie po zmianach w ramach jednej sfery zajądą w innych, chroni przed wieloma „wpadkami”<sup>3)</sup>. Na przykład, finansista (główny księgowy) oblicza, że firmę stać na podwyżkę pensji dla pracowników – wszyscy dostają taką samą podwyżkę, a zamierzony efekt motywacyjny „rozmywa się”. Ci którzy pracowali gorzej, nie zmieniają swego postępowania (dostali przecież podwyżkę), natomiast lepsi poczują się niedocenieni i mogą nawet odejść, albo zacząć pracować z mniejszą energią.

Tak, w skrócie, przebiega proces budowania strategii według szkoły polskiej Krzysztofa Obłója. Niektórzy menedżerowie mogą zaproponować, że ciężko jest budować strategię (to prawda), oraz że w tak niepewnych czasach, przy nie sprzyjającym często otoczeniu gospodarczym, może to ograniczyć z jasnowidzeniem. Tym osobom przypominam General Motors i Forda, które to firmy zbudowały swoją potęgę w czasach kryzysów gospodarczych, w czasach bezrobocia, plajty wielu firm, niepewności jutra. General Motors i Ford potrafiły wyjść z mgły otaczającej wszystkich i iść do przodu.

Aleksander Chrostowski

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P., *Praktyka zarządzania*, Warszawa, Biblioteka Nowoczesność, 1994.
- [2] KOSTERA M., WICHA M., *Ponad blokami: Organizacja i otoczenie*, „Przeгляд Organizacji” nr 2 1994, s. 7–10.
- [3] PORTER M., *Strategia konkurencji*, Warszawa, PWE, 1992.
- [4] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, PWE, 1993.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W świecie businessu tylko 3 firmy przekroczyły granicę obrotów \$ 100 mld; wśród nich są General Motors i Ford Motor Company.
- <sup>2)</sup> *Notabene*, struktury funkcjonalne nadal przeważają w polskich przedsiębiorstwach.
- <sup>3)</sup> Oczywiście, nie zawsze da się to przewidzieć – na tym między innymi polega „systemowość” świata. Należy jednak starać się przewidzieć jak najwięcej skutków zmian i zależności – pomogą nam w tym zdrowy rozsądek, wiedza i doświadczenie własne i innych.

Autor jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Jednym z niewielu niezmiennych składników strategii, bez względu na podejście teoretyczne, są decyzje. Każda strategia jest zbiorem decyzji, w różny sposób ze sobą powiązanych i podejmowanych na podstawie odmiennych przesłanek. **Na podstawie wyróżniających decyzji, można wyodrębnić strategię: planistyczną, adaptacyjną oraz innowacyjną.** Decyzje zostały wyodrębnione na podstawie różnego sposobu ich podejmowania (analitycznego, inkrementalnego, zmiany reguł gry). Nie jest to podział zupełny, mogą znaleźć się inne sposoby podejmowania decyzji. Pierwsze dwie strategię mają na celu dopasowanie (*fit*) organizacji, rozumiane jako dopasowanie posiadanych zasobów do celów organizacji lub też jako adaptacja organizacji do otoczenia. Strategia innowacji dąży do narzucenia nowych reguł gry, doprowadza to do powstania luki (*misfit*) pomiędzy stawianymi celami (*strategic intent*) a posiadanymi w danej chwili zasobami.

W niniejszym artykule zostanie przeprowadzona analiza rozumienia samego słowa „strategia” w przypadku każdego z podejść. Po drugie, zadaję w nim pytanie o to, kto i w jaki sposób tworzy strategię. Pytanie to może sugerować, że strategia jest zawsze tworem świadomego działania ludzi (kto?). Moim celem jest natomiast przedstawienie typu idealnego stratega, o którym piszą autorzy każdego z nurtów. W trzecim pytaniu staram się wyodrębnić kluczowe czynniki, brane pod uwagę przy tworzeniu i opisie każdej ze strategii. Efektem odpowiedzi na czwarte pytanie powinno być podsumowanie każdej z przedstawionych strategii i zaprezentowanie recepty na sukces w każdym z przypadków. W odpowiedzi na każde z postawionych pytań zostaną sformułowane dodatkowe kryteria analizy. Ilustracją do przedstawionych tez będą wykresy, na których będę zaznaczał strategię jako zbiory. Moim celem jest znalezienie różnic pomiędzy trzema rodzajami strategii ze względu na podejmowane decyzje. Strategie, o których jest mowa w niniejszym artykule, są typami idealnymi, nie posiadającymi dokładnego odzwierciedlenia w rzeczywistości.

#### Decyzje planistyczne

**D**ecyzje planistyczne są decyzjami, które determinują ogólny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa i jego zdolność do przetrwania w świetle przewidywalnych i nieprzewidywalnych oraz nieznanych zmian, które mogą zaistnieć w najbardziej istotnym dla organizacji otoczeniu [10]. Innymi słowy, na podstawie przeprowadzonej analizy dotychczasowej sytuacji i projekcji zaobserwowanych trendów w przyszłości, podejmowane są decyzje, które będą nadawać ogólny kierunek działaniom przedsiębiorstwa. Zakłada się przy tym, że dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi analitycznych jesteśmy w stanie przewidzieć, w jaki sposób będzie zmieniało się otoczenie organizacji, jakim zmianom będzie podlegać sama organizacja

*Tomasz Ludwicki*

# Świat strategii

i na tej podstawie formułować strategię. Pole, którego zmian nie jesteśmy w stanie przewidzieć, powinno być na tyle małe, aby można było zabezpieczyć się przed niespodziewanymi zmianami, które mogą w nim zaistnieć. Dobrze sformułowana strategia pozwala na kierowanie i alokację zasobów w unikalny i pozwalający na przetrwanie sposób, w oparciu o posiadane kompetencje, przewidywane zmiany w otoczeniu oraz działania inteligentnych oponentów [10]. Planowanie jest procesem, który ma na celu sformułowanie jednego, bądź wielu stanów w przyszłości, które są pożądane, a które nie zaistnieją jeśli coś nie zostanie zrobione [1]. Jak pisze dalej Ackoff [1], istotą planu nie są pojedyncze decyzje, lecz ich zbiór połączony w logiczną całość, ze względu na postawione organizacji cele. Dzięki doskonałej projekcji zmian, jakie mogą mieć miejsce w organizacji i jej otoczeniu, możliwe jest stworzenie strategii planistycznej, a przez nią przystosowanie się do otoczenia.

## Decyzje adaptacyjne

**D**ecyzje adaptacyjne, podobnie jak planistyczne, mają na celu dopasowanie się do zmian, które zaistnieją w organizacji lub jej otoczeniu. Dopasowanie to ma jednak przebiegać w inny sposób, przez jednych nazywany „pokrętnym czołganiem się” – „*muddling through*” [6], przez innych – logicznym inkrementalizmem – „*logical incrementalism*” [9]. Podstawową różnicą pomiędzy tymi dwoma kierunkami jest celowość działania: w przypadku „*muddling through*” nie istnieją jasno sformułowane cele [7], natomiast w przypadku logicznego inkrementalizmu (Quinna) oraz „*muddling with a purpose*” (Wrappa) istnieją cele, które są formułowane przez stratega. Lindblom [6] twierdzi, że decydenci akceptują *status quo* i brak jasno sformułowanych celów. Decyzje powinny być reakcją na pojawiające się problemy i są podejmowane etapami, tak aby nigdy nie oddalić się za bardzo od obecnego stanu. Decydenci radzą sobie ze złożonością i niepewnością, z którą mają do czynienia w otoczeniu i w samej organizacji, poprzez rozwiązywanie najbardziej palących problemów, zamiast przez tworzenie długofalowych strategii oraz starając się „negocjować” z otoczeniem [2]. Negocjacje te mogą przybrać na przykład formę karteli lub długoterminowych umów z dostawcami lub odbiorcami. Co więcej ze względu na to, że organizacja jest podzielona przez sprzeczne interesy, twórca strategii podejmując decyzje musi

dążyć do minimalizacji konfliktów. Może to osiągnąć poprzez realizację kolejno pojawiających się postulatów, może również poszukiwać obszarów względnej obojętności [11]. Testując opinie różnych „partii” – grup nacisku w firmie – strateg może znaleźć takie decyzje, które będzie w stanie zaakceptować większość członków organizacji. Pozwoli to strategowi na realizację jego zamierzeń. Reasumując, decyzje adaptacyjne podejmowane są małymi krokami, na początku formułowane są szerokie cele, których możliwość realizacji jest następnie konfrontowana z pojawiającymi się szansami i zagrożeniami, podjęcie samej decyzji jest odwlekane jak najdłużej po to, aby zredukować ryzyko. Adaptacja istnieje w dwóch wymiarach: dopasowania się do otoczenia, ale także takiego działania w samej organizacji, które doprowadzi do minimalizacji konfliktów.

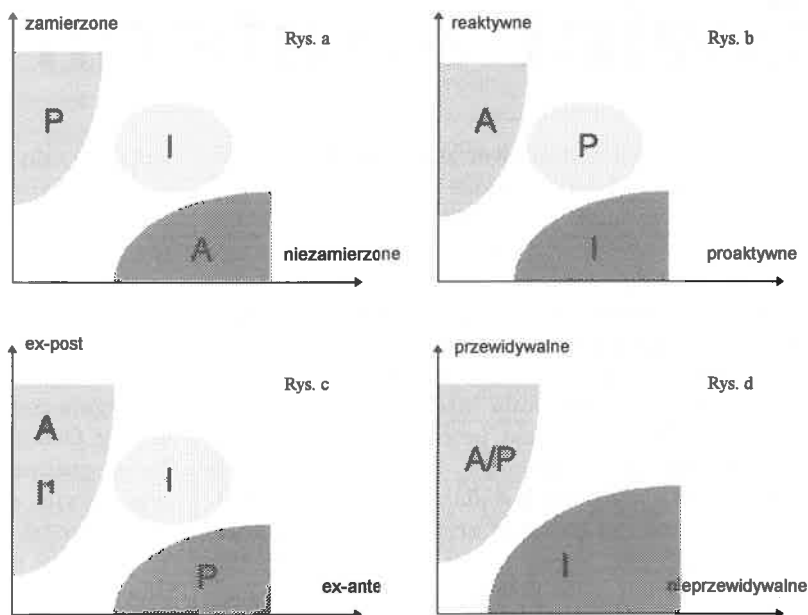
## Decyzje innowacyjne

**W** trzecim przypadku mamy do czynienia ze strategią, którą możemy wyróżnić na podstawie decyzji innowacyjnych. Decyzje innowacyjne, w przeciwieństwie do dwóch wcześniej wymienionych rodzajów decyzji, nie mają na celu dopasowania celów i podejmowanych działań do posiadanych zasobów (*fit*), lecz tworzenie napięcia (*stretch*) pomiędzy zasobami a stawianymi wyzwaniami (*strategic intent*). Istnieją cztery podstawowe sposoby działania: budowanie pokładów przewagi konkurencyjnej, „poszukiwanie luźnych cegieł”, zmiana reguł gry oraz konkurencja przez kooperację [4]. W danym momencie przedsiębiorstwo, dążące do realizacji swoich wyzwań strategicznych, stawia sobie za cel osiągnięcie jednej, konkretnej przewagi konkurencyjnej. Po osiągnięciu sukcesu poszukuje nowego celu, i w kolejnej dziedzinie, nie tracąc dotychczas osiągniętych przewag, zdobywa umiejętności. Efektem takiego procesu jest narastający zbiór przewag konkurencyjnych. Typowym przykładem decyzji innowacyjnych jest „poszukiwanie luźnych cegieł”. Pierwszym etapem jest dokładna analiza sposobu myślenia konkurentów: w jaki sposób definiowany jest rynek docelowy; jakie działania przynoszą największy dochód. Na tej podstawie poszukuje się miejsca poza dotychczasowym rynkiem, które będzie stanowiło przyczółek do przyszłego ataku. Może to być jakiś konkretny segment rynku (np. małe motory, w przypadku wejścia Hondy na rynek amerykański), kluczowe składniki produktu (np. komponenty do produkcji komputerów: procesory Intel) lub też konkretny

rynek geograficzny (np. Europa Wschodnia). W ten sposób możemy zbudować *core competence*, która może być wykorzystana na innych rynkach. Poprzez zmianę reguł gry Prahalad i Hamel rozumieją odmowę akceptacji dotychczasowej definicji rynku i jego granic, zwykle narzuconej przez lidera branży, i formułowanie nowej, innowacyjnej koncepcji. Innymi słowy, nie podejmuje się konkurencji na warunkach narzuconych przez największego producenta, lecz stara się sformułować nowe zasady. Przykładem może być wejście firmy Canon na rynek kserokopiarek zdominowany przez Xeroxa. Ostatnim już sposobem działania jest konkurencja przez kooperację. Wykorzystując starą maksymę: wróg mojego wroga jest moim przyjacielem, firmy nawiązują współpracę w celu rozwinięcia lub rozpowszechnienia nowych technologii (np. Matsushita z angielską firmą Thorn). Inną metodą jest podejmowanie produkcji podzespołów lub też kompletnych produktów dla swoich rywali lub też nawiązywanie współpracy ze swoimi konkurentami w celu poznania ich sposobów redukcji kosztów, poprawy jakości i sposobów konkurowania (np. *joint venture* Toyoty z GM). Realizacja strategii innowacyjnej jest możliwa przy wykorzystaniu kluczowych kompetencji (*core competence*), przyporządkowanych długofalowemu celowi działania (*strategic intent*) [4].

### Czym jest strategia?

**K**ażde z podejść do strategii niesie ze sobą mniej lub bardziej ukryte założenia dotyczące tego, czym w istocie jest strategia. Aby można było przejść do pytania kim jest strateg, jakie czynniki są brane pod uwagę przy formułowaniu strategii oraz jak powstają wygrywające strategie, należy zrozumieć, czym jest strategia, a właściwie czym różni się od siebie strategia planistyczna, adaptacyjna oraz innowacyjna. **Chciałbym zaproponować cztery kryteria analizy: na ile dana strategia jest świadomym działaniem strategów (zamierzona–niezamierzona); ze względu na sposób reakcji (reaktywna – proaktywna); ze względu na moment definiowania (*ex ante* – *ex post*); oraz na ile jest przewidywalna.** Na podstawie tych kryteriów można, w mojej opinii, znaleźć najbardziej wyróżniające cechy strategii.



#### Legenda:

"A"-strategia adaptacyjna; "P"-strategia planistyczna; "I"-strategia innowacyjna.

Rys. 1. Czym jest strategia?

### Strategia zamierzona – niezamierzona

**N**ajbardziej zamierzona jest strategia planistyczna. W oparciu o przeprowadzoną analizę przewiduje się, jakie działania zostaną podjęte w określonym horyzoncie czasowym. Zmiana planu jest trudna, jeśli w ogóle możliwa do przeprowadzenia i jeżeli następuje, jest zwykle nowym planem [7]. Tak więc strategia planistyczna odpowiada od początku do końca zamierzeniom jej twórcy, a wszelkie zaistniałe zmiany mają charakter wykroczeń przeciw planowi.

Przeciwieństwem jest strategia adaptacyjna (jako „*muddling through*”), która z założenia jest niezamierzona. Strategia ta jest reakcją na zmiany w otoczeniu, które jest nieprzewidywalne. Quinn [9] uważa jednak, że powinien istnieć cel, do którego organizacja powinna zmierzać poprzez inkrementalizm. W tym przypadku istnieje więc element strategii, który jest zamierzony, natomiast nadal pozostałe działania są całkowicie niezamierzone. W przypadku strategii innowacyjnej z góry określone jest strategiczne wyzwanie (*strategic intent*), natomiast jeśli chodzi o pozostałe działania, to istnieje miejsce na inwencję: „*twórcy strategii wiedzą, co powinno być efektem, nie są do końca przekonani o tym, za pomocą jakich środków można tego dokonać*” [3].

## Strategia reaktywna–proaktywna

Istnieją dwa sposoby reakcji na zmiany: reaktywny, który polega na rozwiązywaniu pojawiających się problemów, oraz proaktywny, którego celem jest zapobieganie pojawiającym się problemom. Strategia adaptacyjna unika niepewności poprzez rozwiązywanie pilnych problemów i negocjacje z otoczeniem [2]. Jest to przykład reaktywnego sposobu działania na zmiany. Przy podejmowaniu kolejnych decyzji nie bierze się pod uwagę tego, czy zapobiegają one pojawieniu się takiego samego problemu w przyszłości. Może to doprowadzić do zapętlenia się sekwencji decyzji. Jedynym elementem, który może mieć charakter proaktywny, o którym piszą Cyert i March [2], są negocjacje z otoczeniem w celu zawiązania porozumień redukujących niepewność. Może to być reakcja na problemy, które pojawiły się w przeszłości, jak i próba działania proaktywnego. Z kolei Hamel i Prahalad [3] twierdzą, że strategia innowacyjna powinna zapewnić gromadzenie wiedzy, a to w celu wyprzedzenia konkurentów w budowaniu przewag konkurencyjnych. Tak więc istotą strategii innowacyjnej jest poszukiwanie szans. Poprzez wykorzystanie *core competence* (kluczowych kompetencji) przedsiębiorstwo zapewnia sobie pozycję lidera i to nie tylko w jednej branży, ale we wszystkich, które są powiązane z posiadanymi kompetencjami. Honda, wykorzystując kompetencje w budowie silników, rozpoczęła od produkcji motorów i motorówek, potem samochodów, silników do motorówek i agregatów. Na podstawie swoich *core competence* Honda zdobyła kluczową pozycję w kilku branżach. Nie można jednak powiedzieć, że strategia innowacyjna poszukuje tylko szans, nie rozwiązując pojawiających się problemów. Komatsu, w walce o przewodnictwo na rynku maszyn budowlanych z firmą Caterpillar, rozwiązywał problemy związane z jakością, redukcją kosztów, czy też przewyciężeniem niekorzystnego kursu dolara w stosunku do jena. Wszystkie te działania, chociaż mogą się wydawać tylko reakcją na pojawiające się problemy, były w rzeczywistości budowaniem przewagi konkurencyjnej [3]. W strategii planistycznej można dostrzec zarówno aktywne poszukiwanie pojawiających się szans, jak i rozwiązywanie zaistniałych problemów [7]. Poprzez analizę silnych i mocnych stron identyfikowane są istniejące problemy. Są one rozwiązywane w oparciu o projekcję zmian, które mogą zaistnieć w organizacji i jej otoczeniu. Na wykresie strategia adaptacyjna jest zaznaczona jako najbardziej reaktywna, natomiast innowacyjna jako najbardziej proaktywna, natomiast strategia planistyczna, charakteryzująca się obydwooma sposobami reakcji, zajmuje miejsce pomiędzy strategią adaptacyjną a innowacyjną (rys. 1b).

## Strategia definiowana: *ex post* – *ex ante*

Ze względu na moment definiowania można wyróżnić sekwencje działań, które są definiowane jako strategia przed wprowadzeniem ich w życie oraz działania, które dopiero z pewnej perspektywy czasowej możemy uznać za strategię. Strategia adaptacyjna jest procesem ciągłego dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Adaptacja odbywa się poprzez podejmowanie decyzji o krótkim horyzoncie czasowym, które są reakcją na bieżące problemy. To, czy dana sekwencja działań jest strategią lub nie, możemy powiedzieć patrząc z perspektywy czasu i zauważając adaptację do otoczenia. Inaczej jest z działaniami zaprojektowanymi w strategii planistycznej, która już przed wprowadzeniem w życie może być uznana za strategię. W strategii innowacyjnej moment definiowania zależy od tego, czy będziemy patrzyli na strategię z punktu widzenia dopasowania (*fit*), czy też niedopasowania (*misfit*) strategii. Wejście Hondy na rynek USA z punktu widzenia amerykańskich menedżerów nie stanowiło zagrożenia. Honda rozpoczęła sprzedaż małych motorów w sklepach ze sprzętem sportowym, w przeciwieństwie do innych firm, które sprzedawały duże motory poprzez sieć autoryzowanych dealerów [8]. „Honda budowała w ten sposób swoje kluczowe kompetencje w produkcji silników, podczas gdy jej amerykańscy rywale widzieli tylko małe motocykle o pojemności 50 cm<sup>3</sup>” [3]. Z punktu widzenia dopasowania sekwencja działań może zostać uznana za strategię dopiero *ex post*. Natomiast jeśli weźmiemy pod uwagę drugi punkt widzenia, to ogólny kierunek działania jest definiowany *ex ante*, natomiast to, czy poszczególne działania są strategią, możemy powiedzieć dopiero z perspektywy czasu. Tak więc mamy strategię definiowaną *ex post*: adaptacyjną, *ex ante*: planistyczną oraz strategię innowacyjną, która ze względu na wyzwanie strategiczne (*strategic intent*) jest definiowana *ex ante*, a ze względu na poszczególne działania *ex post* (rys. 1c).

## Strategia przewidywalna–nieprzewidywalna

Kolejne kryterium analizy ma na celu odpowiedzieć na pytanie, na ile można przewidzieć działania podejmowane w ramach danej strategii. Jeśli jesteśmy w stanie przewidzieć działania, które podejmie nasz konkurent, możemy zawnocześnie przygotować odpowiedź i w ten sposób zapobiec porażce. Podstawowym elementem strategii planistycznej jest systematyczna i pełna analiza, mająca na celu zrozumienie otoczenia i znalezienie sposobów najlepszej realizacji celów [7]. Jeśli jednak mamy niezbędne informacje oraz znamy metodę analizy zastosowaną przez konkurencję, jeste-

my w stanie przewidzieć, jakie działania mogą być podjęte. Strategia ta jest w dużym stopniu przewidywalna. W przypadku strategii adaptacyjnej, w której decyzje są podejmowane w sposób inkrementalny, nie odchodząc za bardzo od *status quo*, nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jak będzie funkcjonowała organizacja w dłuższej perspektywie czasowej, natomiast ze względu na charakter inkrementalizmu jesteśmy w stanie powiedzieć, że sposób działania nie może się zmienić w sposób radykalny. Jak pisze Quinn: „[menedżerowie] celowo opóźniają podjęcie decyzji, albo pozostawiają decyzje nie rozstrzygnięte, w celu (...) osiągnięcia dodatkowych informacji od specjalistów lub aby osiągnąć porozumienie co do sposobu rozwiązania.” [9]. Dążenie do minimalizacji ryzyka powoduje, że końcowa decyzja jest podejmowana w warunkach pewności, a co za tym idzie wysokiego prawdopodobieństwa przewidzenia takiej decyzji. Co może wydawać się paradoksem, również strategie adaptacyjne są przewidywalne. Z inną sytuacją mamy do czynienia w przypadku strategii innowacyjnej. Intencja (*strategic intent*) takiej strategii może być łatwa do identyfikacji, natomiast bardzo trudno jest przewidzieć, jakie konkretne działania zostaną podjęte. Wynika to po pierwsze z tego, że działania te są oparte o kluczowe kompetencje, które zwykle są trudne do identyfikacji, a w związku z tym trudno jest przewidzieć, w jakim nowym przemyśle zostaną wykorzystane, po drugie natomiast dlatego, że przedsiębiorstwo stara się stworzyć nowe reguły gry, poprzez redefinicję rynku, produktu, czy też potrzeb, jakie ten produkt zaspokaja [3]. Poszukiwane są takie rozwiązania, które dotychczas nie zostały przez

nikogo wymyślone. Jak piszą Hamel i Prahalad [3]: „najbardziej efektywną bronią wchodzących na rynek konkurentów jest czysta kartka papieru.” Podsumowując, strategie mające na celu dopasowanie (*fit*) są w dużym stopniu przewidywalne, natomiast strategia innowacyjna jest w dużym stopniu nieprzewidywalna (patrz rys. 1d).

Tomasz Ludwicki

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ACKOFF, R.L., *A Concept of Corporate Planning*, Wiley Interscience, New York 1970.
- [2] CYERT R., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1963.
- [3] HAMEL, G., C.K. Prahalad, *Strategic intent*, „Harvard Business Review” May-June 1989.
- [4] HAMEL, G., C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May-June 1990.
- [5] HAMEL, G., C.K. Prahalad, *Strategy as Stretch*, „Harvard Business Review” March-April 1993.
- [6] LINDBLOM C., *The Science of 'Muddling Through'*, „Public Administration Review” 1959.
- [7] MINTZBERG H., *Strategy - Making in Three Modes*, „California Management Review” No. 2, Winter 1973.
- [8] PASCALE, R.T., *Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success*, „California Management Review” Spring 1984.
- [9] QUINN J., *Strategic Goals: Process and Politics*, „Sloan Management Review” Fall 1977.
- [10] QUINN J., *Strategies for Change: „Logical Incrementalism”*, Richard D. Irwin, Homewood Ill 1980.
- [11] WRAPP H.E., *Good Managers Don't Make Policy Decisions*, „Harvard Business Review”, Sept./Oct. 1967.

Autor jest studentem V roku Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346