

Józefa Famielec

Rozwój rynkowego zarządzania przedsiębiorstwami

Zarządzanie przedsiębiorstwem związane jest z jego celami. Cele przedsiębiorstwa wyznacza zaś jego orientacja. W historycznym ujęciu wyróżnia się trzy typy orientacji przedsiębiorstw, a mianowicie: produkcyjną, ekonomiczną i strategiczną¹⁾. Zachowania przedsiębiorstw w tym ujęciu różnią się zwłaszcza stopniem reakcji na sygnały rynkowe oraz kryteriami oceny realizowanych przedsięwzięć.

Orientacja produkcyjna prowadzona jest w pewnym stopniu na podstawie sygnałów rynkowych, ale jest ich niewiele. Dużo sygnałów rynkowych towarzyszy natomiast **orientacji strategicznej**, zwanej też **marketingową**. Sygnały te oznaczają, że przedsiębiorstwo musi sobie zapewnić dominującą pozycję nad konsumentem, źródłami zaopatrzenia, technologią, ale zawsze w długiej perspektywie. Przedsiębiorstwa o orientacji strategicznej mają rozbudowane systemy śledzenia zmian w otoczeniu²⁾, trendów rynkowych, politycznych, społecznych, ekonomicznych, technologicznych. Otoczenie traktuje się jako złożony system, do którego należy się adaptować, a jeśli to możliwe to i zdobywać kontrolę nad niektórymi jego elementami. Doskonalili się strukturę organizacyjną, kreuje nowe produkty, bada nowe rynki. Działania przedsiębiorstwa podporządkowane są wówczas odpowiedniej strategii, która integruje w sobie drogę, którą przedsiębiorstwo chce przebywać i warunki, w jakich przyjdzie mu działać. Kryterium tej integracji stanowi: długookresowa efektywność ekonomiczna, udział w rynku, koncentracja na silnych stronach firmy. Sukces strategiczny wymaga szczególnej wiedzy i umiejętności posłużenia się nią.

Zmianie orientacji celów przedsiębiorstw towarzyszyła transformacja metod i narzędzi zarządzania w relacji przedsiębiorstwo – otoczenie, oraz zarząd przedsiębiorstwa – jednostki wewnętrzne.

Systemy zarządzania, dominujące w działalności gospodarczej, dają się sprowadzić – w ujęciu chronologicznym – do budżetowania/kontroli, planowania długoterminowego oraz planowania strategicznego³⁾.

Budżetowanie/kontrola charakterystyczne było dla dość długiego okresu budowy gospodarki rynkowej (lata 1900–1950)⁴⁾. Budżetowanie jest procesem planowania całokształtu działalności przedsiębiorstwa na określony czas – zwykle jeden rok. Głównym jego zadaniem jest koordynacja odrębnych planów

sporządzonych przez poszczególne segmenty (zakłady, wydziały itp.) przedsiębiorstwa w celu ich pełnej harmonizacji⁵⁾. Akcentuje się tutaj kompleksowość zarządzania, a szczególnie znaczenie nadaje kontroli odchyień od wcześniejszych ustaleń. Usiłuje się dociec ich przyczyn oraz analizuje skuteczność ewentualnie podjętych zabiegów prewencyjnych. Głównym założeniem tego systemu jest powtarzanie się przeszłości.

Długoterminowe planowanie (1950–1960) – to ustalanie, na podstawie danych liczbowych i doświadczeń z przeszłości, przyszłych wielkości sprzedaży, kosztów, zastosowań nowych technologii itp. (ekstrapolacja). Ramy czasowe sporządzanych planów nie są tak ograniczone jak w przypadku budżetowania i w zależności od potrzeb obejmują okresy 2–5, bądź 10-letnie. Zadaniem planów długoterminowych jest dostosowanie wszelkich zasobów firmy (zarządzanie całością, kompleksowe zarządzanie) do przewidywanego tempa i kierunku zmian w gospodarce. Głównym założeniem tego systemu jest, powtarzanie się w przyszłości trendów z przeszłości.

Planowanie strategiczne (1960–1970), nazywane również strategicznym planowaniem rynkowym, koncentruje swą uwagę na rynku. Uwydatnia potrzebę nie tylko planowania, lecz także konieczność głębokiego zrozumienia rynku, szczególnie konkurentów i klientów. Chodzi przy tym, tak o rozeznanie w bieżącej sytuacji, jak i umiejętność uwzględniania zmian w strategicznych działaniach. Najważniejszym bowiem założeniem planowania strategicznego jest uznanie ekstrapolacji za niewłaściwy sposób postępowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przyczyną takiego stanowiska jest powszechne zjawisko nieciągłości⁶⁾, służącego wcześniej za bazę procesu planistycznego, trendów gospodarczych oraz pojawianie się nowych trendów. Obie zaszłości wymagają strategicznego dostosowania. Nowe trendy i nieciągłości można jednak przewidzieć i reagować skutecznie, zmieniając odpowiednio strategiczne siły i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą, która planowanie strategiczne zbliża do budżetowania/kontroli oraz długoterminowego planowania, jest to, że ono bazuje na systemie planowania okresowego, zwykle jednorocznego. Z reguły przedsiębiorstwa inicjują prace nad planem strategicznym wiosną i latem, by później, jesienią użyć go za podstawę rocznych planów ope-



racyjnych i budżetów na nadchodzący rok. Taki cykl planowania okresowego pozostawia do dyspozycji czas, który menedżerowie są zobligowani spożytkować na identyfikację problemów o strategicznym znaczeniu. Być może stwarzający pozory sztucznego, cykl ten zapobiega jednak zdominowaniu myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie przez rozwiązanie jego bieżących problemów. W opinii D. Aakera mankamentem procesu planowania okresowego jest fakt, że potrzeba analizy i decyzji strategicznej niekoniecznie posiadać musi punkt odniesienia w „bazie” – planowania przedsiębiorstwa. Zmiany w środowisku (otoczeniu) i technologii mogą być tak gwałtowne a wstrząsy w gospodarce tak nagłe, że sztywne trzymanie się cyklu planistycznego może być niebezpieczne i katastrofalne w skutkach⁷⁾.

Zarządzanie strategiczne (od połowy lat siedemdziesiątych) podważa wyłączność cyklu planistycznego jako podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Cykl ten okazuje się bowiem nieefektywny wobec licznych i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Przez otoczenie rozumie się te instytucje i siły, które wywierają wpływ na działalność organizacji (przedsiębiorstwa), lecz nad którymi posiada ona niewielkie możliwości kontroli⁸⁾. Otoczenie określane mianem burzliwego bądź wrogiego kształtowane jest przez następujące czynniki: skracanie się cyklu życia wyrobów, konkurencję o zasięgu światowym, deregulacje, zmieniające się kursy walut i stopy procentowe⁹⁾. By stawić czoło strategicznym wyzwaniom, skutecznie reagować na pojawiające się i znikające w błyskawicznym tempie zagrożenia i możliwości, strate-

giczne decyzje muszą być podejmowane poza cyklem planistycznym¹⁰⁾. W odniesieniu do otoczenia przedsiębiorstwa rola strategicznego zarządzania nie ogranicza się do biernej adaptacji i reakcji na zachodzące w nim zdarzenia¹¹⁾. Zmiany w środowisku przedsiębiorstwa dokonywać się powinny pod wpływem – a gdy to możliwe i kontrolą – jej aktywnych strategii. Umieszczenie w nazwie charakteryzowanej metody, słowa „rynek” (strategiczne rynkowe zarządzanie) uwydatnić ma wymóg uznania go za podstawę, na której ma być budowana strategia.

Autor scharakteryzowanego procesu ewolucji systemów zarządzania zauważa, że poszczególne jego elementy nie wykluczają się, lecz kolejno uzupełniają i wzmacniają. W konsekwencji definiuje strategiczne zarządzanie jako proces planowania okresowego, uzupełniony technikami czyniącymi organizację strategicznie wrażliwą na zewnętrzne uwarunkowania procesu planistycznego¹²⁾.

Najważniejsze uwarunkowania procesów planistycznych tworzy rynek¹³⁾. Uwzględnienie zależności rynkowych w postawach przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza w metodach zarządzania i charakterze formowanej strategii, stanowi istotę tzw. marketingowej filozofii procesów decyzyjnych. Do **marketingu** podchodzi się wielorako, traktując go jako:

- funkcję w strukturze działań przedsiębiorstw (utożsamianą często z funkcją zbytu),
- zespół umiejętności praktycznych,
- koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem,
- dziedzinę wiedzy.

Struktura działań marketingowych jest rezulta-

Schemat 1. Ewolucja rynkowego zarządzania

Cechy charakterystyki		I	II	III
Faza w rozwoju zarządzania		Faza sprzedaży (do końca lat 50.)	Faza marketingu (od około 1960 roku)	Faza interfuzji (od około 1990 roku)
Paradygmat		„Sprzedać co jest wyprodukowane”	„Produkować co może być sprzedane”	„Informować o tym, czego stosunki społeczne wymagają”
Odejście od paradygmatu		Samowystarczalności w zaspokajaniu potrzeb	Produkcji	Rynku
Podstawowy czynnik	⇒	Wytwarzanie	Potrzeba (popyt)	Przynależność ⇒
Podstawowa cecha zarządzania		Organizacja	Komunikacja	Struktury sieciowe
Transformacja sterowania		Sterowanie produkcją → sterowanie dystrybucją	Sterowanie dystrybucją → sterowanie stosunkami społecznymi	Sterowanie stosunkami społecznymi → sterowanie świadomością

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. GERKEN, *Abschied vom Marketing*, Econ Verlag, Duesseldorf, Wien, New York 1990, s. 381.

tem: polityki produktu, polityki warunków umownych, polityki dystrybucji, polityki komunikacji, przy wykorzystaniu właściwych dla tych dziedzin narzędzi (zwanych narzędziami marketingu-mix). Działania marketingowe mogą mieć charakter taktyczny, ale także strategiczny. Decyzje marketingowe mają w przeważającej mierze strategiczny charakter, co oznacza, że wymagają one zastosowania metod i środków strategicznego zarządzania.

Rozpatrując marketing jako koncepcję strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem trzeba stwierdzić, że był on tylko jedną z faz ewolucji systemów zarządzania. Faza ta odnoszona zazwyczaj do okresu 1960–1990, poprzedzona była tzw. fazą sprzedaży (do końca lat pięćdziesiątych) i ustępuje obecnie stopniowo fazie interfuzji (por. schemat 1). Fазie sprzedaży towarzyszyła troska o produkcję, fazie marketingu – troska o rynek przez pryzmat potrzeb (popytu). **Interfuzja** zaś oznacza odejście od paradygmatu potrzeb i manipulowania nimi (co jest charakterystyczne w marketingu). Istotą interfuzji jest tzw. duch rynku, który stanowią: wartości, wzory (orientacje), emocje, styl życia (por. rys. 1).

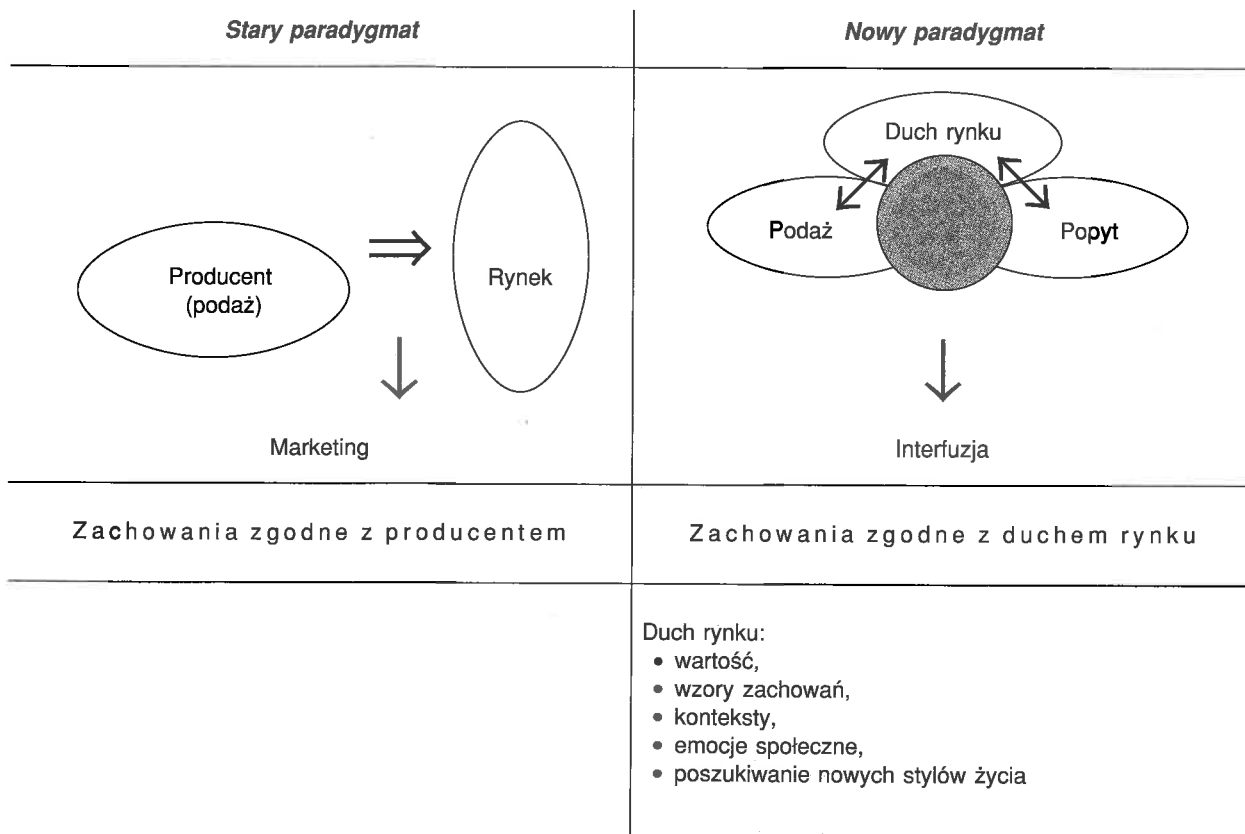
Najważniejszą cechą interfuzji jest dążenie do kształtowania świadomości oraz przekonań i na tej podstawie budowanie właściwych strategii zarzą-

dzania. Dotyczy to zwłaszcza strategii inwestowania. Marketingowa filozofia zaleca inwestować tylko w warunkach rozpoznania potrzeb, natomiast interfuzja zaleca inwestować zanim potrzeby się pojawiają. Oznacza to kształtowanie przyszłych potrzeb, a tym samym zapewnienie zbytu dla wytwarzanych produktów i usług w przyszłości.

Taka filozofia wynika z obserwacji popytu, który staje się coraz bardziej niestały, płynny i coraz bardziej sprzeczny z powszechnym mniemaniem. Zwolennicy interfuzji twierdzą, że nie popyt, a odpowiednio zbudowane stosunki międzyludzkie i grupowe tworzyć mogą nowe wartości konsumencje i przez to stymulować przyszły popyt.

Instrumentami interfuzji są: monitoring, sponsoring, współdziałanie w kształtowaniu stylów życia, itp. W rezultacie przedmiotem sprzedaży stają się nie tylko wyroby czy też usługi, lecz np. koncepcje życia. Chodzi tu o to, aby przedsiębiorstwo znalazło się na rynku, zanim pojawi się popyt. Jako przykład takiego postępowania podaje się japońskich producentów samochodów, którzy wyprodukowali eleganckie samochody (np. nissan, mazda) zanim istniał popyt na nie. Dopiero odpowiednie oddziaływanie wykreowało klientów, którzy je zaakceptowali jako wyraz mody i wykwintnego trybu życia.

Rys. 1. Interfuzja a marketing



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. GERKEN, *Abschied vom Marketing*, Econ Verlag, Duesseldorf, Wien, New York 1990, s. 381.



Pomimo iż w Polsce mamy do czynienia z fascynacją i doskonaleniem marketingowych strategii przedsiębiorstw, filozofia zarządzania w świecie pracowała się już – jak podkreślono – nowych instrumentów, rezygnując z klasycznych narzędzi marketingu. Mówi się zatem o pożegnaniu z marketingiem. Taki tytuł nosi właśnie książka niemieckiego autora Gerda Gerkena, doradcy do spraw przyszłości, dyrektora Instytutu do spraw Trendów Przyszłości w Niemczech. Zajmuje się on w szczególności monitorowaniem trendów społecznych, politycznych, kulturalnych, które mają wpływ na gospodarczą i polityczną działalność. Gerken zbudował profesjonalny system strategicznego doradztwa koncernom, przedsiębiorstwom, partiom i politykom w zakresie oceny ich przyszłościowych decyzji.

Niektórzy specjaliści podkreślają jednak, że teoria G. Gerkena nie znajduje posłuchu wśród zachodnich menedżerów¹⁴⁾. Wielu menedżerów uważa właśnie marketing za najważniejszy instrument zarządzania przedsiębiorstwem i rozwiązywania problemów konsumentów. Wydaje się jednak, że duch rynku, jako paradygmat interfuzji, będzie powoli nasycił filozofię zarządzania w obliczu coraz bardziej zmiennego popytu, który staje się zawodnym drogowskazem do rozwoju przedsiębiorstw¹⁵⁾.

O ile specjaliści od zarządzania tworzą koncepcje „pożegnania z marketingiem”, o tyle ekolodzy mówią o tzw. **antymarketingu**, który odznacza się oszczędnymi zakupami, wydłużaniem trwałości produkowanych dóbr, wielokrotnym używaniem opakowań itp.

Reasumując, systemy zarządzania przedsiębiorstwami podlegają ciągłym zmianom. Menedżerowie powinni umieć śledzić te zmiany i dostosowywać do nich strategie zarządzanych przedsiębiorstw.

Józefa Famielec

PRZYPISY

- 1) Orientacje te omawia m.in. K. OBŁÓJ, *Orientacje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 4.
- 2) Do najważniejszych zmian otoczenia przedsiębiorstwa zalicza się obecnie: globalizację rynków, wzrost kosztów rozwoju, skracanie cyklu życia produktów a także nieciągłość zjawisk gospodarczych. Warto dodać, że wiek XX nazywany jest przez P.F. Druckera wiekiem nieciągłości.
- 3) Z. KĘKUŚ, *Rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] J. FAMIELEC, Z. KĘKUŚ, *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE, Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej, Kraków 1992, s. 8–11.
- 4) Granic kolejno prezentowanych przedziałów czasowych nie należy traktować zbyt rygorystycznie. W przybliżeniu informować mają one o okresach, w których upowszechniało się zastosowanie nowego systemu. W podobnej systematyzacji sporządzonej przez Long Range Planning wyróżniono: planowanie długookresowe (1965–1975), planowanie strategiczne (1975–1980), zarządzanie strategiczne (od 1980), [w:] *Corporate Planning for the 1990's – „Long Range Planning”* 1986, No. 6; D. AAKER, *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons, New York 1988, s. 10.
- 5) R.N. ANTHONY, J.S. REECE, *Accounting: Text and Cases*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1989, 3–6.
- 6) Sytuacja nieciągłości powstaje wówczas, gdy zawodzi model będący podstawą zarządzania, decyzji i działań, które mają zapewnić organizacji przetrwanie, [w:] K. OBŁÓJ, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa, 1987, s. 78.
- 7) D. AAKER, *Developing...*, op. cit., s. 12.
- 8) S.P. ROBBINS, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall, International Editions Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, s. 496.
- 9) T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1990, s. 8.
- 10) Jak pisze P. DRUCKER, nadzwyczajne efekty ekonomiczne osiąga się dzięki wykorzystaniu okazji, a nie przez rozwiązywanie problemów, [w:] K. OBŁÓJ, *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia (II)*, „Przegląd Organizacji”, 1990, nr 4.
- 11) Według R. ACKOFFA zdarzenie, to zmiana jednej lub kilku cech systemu albo jego otoczenia, [w:] K. OBŁÓJ, *Strategia...*, op. cit., s. 78.
- 12) D. AAKER, *Developing...*, op. cit., s. 13.
- 13) Nigdy jeszcze tak wielkiej roli na świecie, jak obecnie, nie odgrywał rynek – podkreślał G. Kołodko w wykładzie inauguracyjnym w SGH w październiku 1997 roku.
- 14) Por. A. SZPLIT, *EXBUD SA a euromarketing*, [w:] *Strategie naprawcze i rozwojowe firm w świetle integracji europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1997, nr 25.
- 15) Interfuzję uznaje się za ważny składnik przyszłego społeczeństwa informacyjnego, charakteryzującego się wzrostem inteligencji, indywidualności oraz zróżnicowania jego członków. Jako przykład dynamicznego i otwartego rozwoju przedsiębiorstw, zgodnie z zasadą interfuzji, podaje się tzw. system antenowy japońskiego handlu. Polega on na powstawaniu sklepów, podobnych do tradycyjnych, ale nastawionych na jedyny cel, którym jest dostarczanie w jak najkrótszym czasie informacji o płynności popytu (co się sprzedaje) do centrali marketingowej. Por. G. GERKEN, *Abschied vom Marketing...*, op. cit. s. 223 i dalsze.