

przeгляд

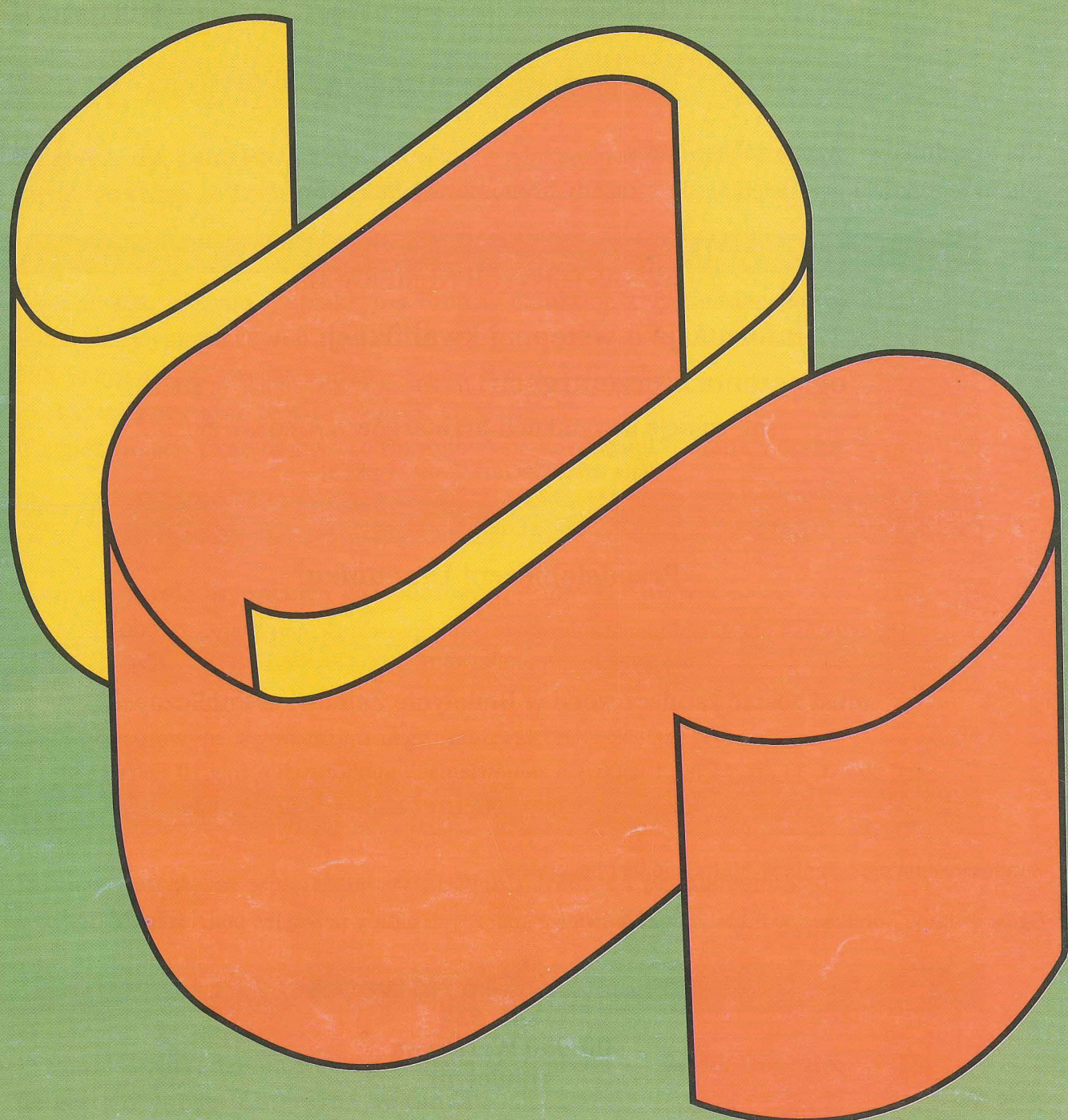
organizacji 4



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

95



PRAWO

- Nieznajomość prawa szkodzi państwu – rozmowa z prof. TADEUSZEM ZIELIŃSKIM – Rzecznikiem Praw Obywatelskich 3
- Pomnik w szufladzie – rozmowa z prof. GRZEGORZEM DOMAŃSKIM, radcą prawnym, prezesem Rady Giełdy Papierów Wartościowych, członkiem Komisji ds. Reformy Prawa Cywilnego 6

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Windaż bliżej – Dariusz Teresiński 9

WOKÓŁ STRATEGII

- Strategie dla polskich przedsiębiorstw – Aleksander Chrostowski 10
- Świat strategii – Tomasz Ludwicki 13

- Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I)
– Joanna Cygler 17
- Jak przygotować proces zmian – Ilona Świątek-Barylska 21
- Praktyczny wymiar teorii – Marek Grzybowski 23
- Ku globalizacji prac badawczo-rozwojowych korporacji – Anna Zorska 25

FINANSE

- Finansowe cele organizacji gospodarczych – Jacek Kulawik 27

LOGISTYKA

- Logistyka nowym wyzwaniem organizatorskim – Stefan Abt 31

SMALL BUSINESS

- Intuicja i strategia w działalności małych i średnich przedsiębiorstw
– Ewa Mroczek 34

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Przyszłość zarządzania według Jamesa G. Marcha – „Revue française de gestion” – opr. Katarzyna Mikunda 37

Nieznajomość prawa szkodzi państwu

Rozmowa z prof. TADEUSZEM ZIELIŃSKIM, Rzecznikiem Praw Obywatelskich

Jaka jest kondycja prawa w Polsce?

Jest zła i na razie nie widać żadnych poważniejszych znamion poprawy. Niska jakość stanowionego prawa spotyka się z niską świadomością prawną obywateli i niektórymi działaniami organów władzy niższych szczebli, które niewiele mają wspólnego z praworządnością.

Czym najbardziej grzeszy władza przeciwko praworządności?

W praworządnym państwie władza musi przestrzegać prawa, a żeby go przestrzegać – powinna je dobrze znać. *Ignorantia iuris nocet* – ta rzymska maksyma odnosiła się pierwotnie do obywateli, ale szkodliwość ignorancji na szczytach władzy jest znacznie groźniejsza. Rachunek sumienia zazwyczaj może od tego ośrodka władzy, który jest mi profesjonalnie najbliższy. Oto Sąd Najwyższy ogłosił kiedyś sprostowanie do swojego własnego orzeczenia, w którym powołał się na nie obowiązujący już przepis (poza wszystkim uważam, że było to działanie proceduralnie chybione, ponieważ orzeczenia nie można tak prostować; można jedynie poddać rewizji nadzwyczajnej). Oto parlament uchwała Małą Konstytucję, akt prawny rangi ustawy zasadniczej, w którym roi się od nieściśłości i niedopowiedzeń, skonstruowany w sprzeczności z zasadami techniki legislacyjnej. Oto zdarza się, że rząd zgłasza, posłowie głosują, a prezydent podpisuje ustawy, które następnie kwestionowane są przez Trybunał Konstytucyjny. Mamy tu do czynienia z nieznajomością prawa i taki stan utrzymuje się, a nawet pogłębia. Ale na tym przecież nie koniec, bo nieznajomość prawa to jedynie część – i to być może nie najgroźniejsza – choroby toczącej polski system prawny.

Znacznie gorszym grzechem przeciwko praworządności jest świadome stosowanie prawa w sposób wybiórczy, poszukiwanie kruczków prawnych podniesione do rangi strategii politycznej, poruszanie się na granicy prawa i publiczna takich praktyk pochwała.

Czy do tej kategorii zaliczyłby pan zgłoszenie, a następnie wycofanie przez prezydenta wniosku do Trybunału Konstytucyjnego o stwierdzenie niezgodności z konstytucją ustawy budżetowej?



Fot. EUROPRESS – Igor Śnieciński

Tak, ponieważ wskazuje to na czysto instrumentalne traktowanie prawa. Ustawa budżetowa została, jak widać, zaskarżona z powodów politycznych, i także z powodów politycznych wniosek został wycofany. Prezydent, który w myśl konstytucji stoi na straży praw Rzeczypospolitej, użył w moim przekonaniu narzędzia prawnego niezgodnie z jego przeznaczeniem. Ale nie można też wykluczyć, że prezydent zmienił zdanie i uznał swój wniosek za prawnie bezzasadny i dlatego go cofnął.

Usprawiedliwień do łamania prawa ustawowego szuka się także w tym, że obowiązujące przepisy są niezgodne z prawem naturalnym, czy zasadami moralności, albo że zostały uchwalone w poprzednim systemie. Tego typu wezwania płyną ze strony części środowisk prawicowych, kierujących się jednym tylko systemem wartości moralnych. Tymczasem równoprawnych systemów moralnych jest kilka i żaden z nich nie jest na tyle precyzyjny, aby można było stwierdzić jednoznacznie, co jest, a co nie jest z nim sprzeczne (o ile nie jest to system powszechnie uznanych od wieków wartości etycznych). Prawnik musi stać na stanowisku, że prawo obowiązuje dopóki nie zostało uchylone. Moim zadaniem jest więc dbanie o to, żeby prawa wydane na korzyść obywateli były przestrzegane. Skoro, przykładowo, w 1982 r. została wydana ustawa o zaopatrzeniu emerytalnym pracowników i ich rodzin, i ta ustawa obowiązuje – to mam obowiązek pilnować jej przestrzegania. A jeśli ktoś chciałby jej nie

stosować, bo pochodzi z „najczarniejszego okresu stanu wojennego”, to wyrządziłby krzywdę wszystkim ludziom, którzy na tej podstawie mają wypłacane renty i emerytury.

Oczywiście prawo nie może stać w jawnej sprzeczności z normami moralnymi, ale kiedy zamiast prawa stanowionego zaczynają rządzić niepisane zasady, głoszone w rewolucyjnym ferworze przez tych, co nie umieją stworzyć nowego, spójnego systemu, wtedy zamiast ładu zaczyna panować chaos – także moralny.

Czy istnieje granica, po przekroczeniu której niefrasobliwość ustawodawcy i partactwo legislacyjne mogą być odbierane jako zamach na prawa obywatelskie?

Pojęcie zamachu implikuje świadome działanie, a tymczasem nie ma dowodów, że są to zawsze działania celowe. Postawienie komukolwiek takiego zarzutu musiałyby być poparte niezbitymi dowodami. Można natomiast mówić o rażących zaniedbaniach, które powodują że prawo nie jest spójne, że nie chroni obywateli tam gdzie powinno, nie reguluje życia społecznego i gospodarczego w należyty sposób.

Obywatele mają też prawo oczekiwać, że nie będą zaskakiwani przez zmiany prawa. Konieczny jest zatem okres *vacatio legis*, podczas którego ludzie mogą się przygotować do nowych rozwiązań. Na Zachodzie przeznaczają się ogromne środki na kampanie związane np. ze zmianami przepisów podatkowych, wychodząc ze słusznego założenia, że niezajomość prawa szkodzi nie tylko obywatelowi, ale i państwu. Tymczasem u nas, nawet jeśli trafi się tak, że ustawa nie wchodzi w życie następnego dnia po uchwaleniu, to okres *vacatio legis* zostaje zmarnowany, jak to miało to miejsce w przypadku nowelizacji prawa lokalowego i uśrednionych wydatków na utrzymanie nieruchomości. Ustawa została uchwalona w czasie letnich wakacji, potem nic się o niej nie mówiło i nagle na obywateli spadły jakieś niepojęte obowiązki: nie tylko muszą ponosić znacznie większe koszty, ale dodatkowo muszą z dnia na dzień podejmować decyzje, których skutków nie byli w stanie przewidzieć.

Zupełnie niedopuszczalne jest działanie prawa wstecz, kiedy obywatel po czasie dowiaduje się, że ma pewne prawa, z których nie mógł skorzystać, lub, co gorsza, że ciąży na nim obowiązki, o których nic nie wiedział. Ostatni taki przypadek to ustawa o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu z grudnia ub.r., podpisana wprawdzie w grudniu przez prezydenta, ale wskutek opieszałości urzędników późno przekazana do drukarni, przez co została opublikowana w Dzienniku Ustaw dopiero 12 stycznia br. W tym wypadku można zgodzić się ze stwierdzeniem, że takie praktyki noszą znamiona ciężkich naruszeń praw obywatelskich. Trybunał Konstytucyjny wielokrotnie piętnował tego typu

działania – niestety nie w pełni skutecznie. Nie czyni się też użytku z uchwalonych swego czasu przez Radę Ministrów zasad techniki legislacyjnej, które nie są skrupulatnie przestrzegane.

Warto upomnieć się o promocję jakości prawa, które jest pisane częstokroć bardzo hermetycznym językiem – mówię to jako profesor prawa. W wielu przypadkach obywatel – choćby i chciał – nie jest w stanie przebrnąć przez specjalistyczne sformułowania. Część z nich jest użyta bez rzeczywistej konieczności i mogłaby zostać zastąpiona „normalną” polszczyzną. Niektóre jednak ustawy muszą być napisane przy użyciu fachowych terminów i konstrukcji językowych dalekich od potoczności. Powszechna znajomość prawa jest w gruncie rzeczy fikcją, albo też stanem, do którego wprawdzie należy dążyć, ale którego osiągnąć nie sposób. Obecność na rynku prawniczym adwokatów i radców prawnych osłabia nieco faktyczną niedostępność prawa, ale jej nie likwiduje, ponieważ stawki adwokatów i np. doradców podatkowych są takie, że obywatele niekiedy rezygnują z dochodzenia swoich praw, z góry zakładając, że nie stać ich na wszczęcie postępowania przed sądem.

Mój urząd jest tutaj bezradny, ponieważ nie mam możliwości kształtowania wiedzy prawnej w publicznej telewizji, a na robienie tego w sposób komercyjny nie mam żadnych środków. Problem środków jest zresztą kluczowym motywem w mojej pracy, bo większość niedomagań polskiego wymiaru sprawiedliwości wynika głównie z braku pieniędzy, a z wad prawa i innych czynników dopiero w następnej kolejności. Długotrwałe oczekiwanie na procesy, skandalicznie długie terminy obsługi wniosków o dokumenty z ksiąg wieczystych, opieszałość egzekucji – wszystko to jest pochodną kondycji budżetu państwa, w którym nie ma wystarczających środków na etaty w wymiarze sprawiedliwości.

Czy obywatel może wytoczyć Rzeczypospolitej proces o niewypełnianie przez nią obowiązków w zakresie egzekucji prawa? Jak mogłyby brzmieć zapisy w przyszłej konstytucji, które pozwalałyby skutecznie dochodzić prawa do efektywnego wymiaru sprawiedliwości (np. orzekanie „bez zbędnej zwłoki”)?

Obywatel Rzeczypospolitej Polskiej może, po wyczerpaniu wszelkich środków w kraju, wytoczyć proces przed Trybunałem w Strasburgu – i można się spodziewać, że procesy takie będą – i będą też rozstrzygnięcia korzystne dla obywateli. Precedensy skarżenia własnego państwa z powodu opieszałości sądów już zresztą istnieją – znaczna grupa obywateli włoskich procesuje się z państwem włoskim, ponieważ na zajęcie się sprawą przez sąd trzeba tam czekać wiele lat.

Rzecznik może i powinien, rzecz jasna, domagać się przestrzegania prawa niezależnie od tego, czy są na to pieniądze, czy ich nie ma. W praktyce jednak

– z tego, że ja się czegoś domagam, a np. Trybunał Konstytucyjny i Sejm przyznają mi rację, niewiele jeszcze wynika. Zazwyczaj bowiem naprawienie krzywdy lub zmiana sytuacji prawnej wymaga środków, których po prostu nie ma w budżecie. A jeśli by „wyrwać” je jakimś cudem, to zabraknie ich na co innego, co także powinno podlegać ochronie.

Jeśli zaś chodzi o zapisy w konstytucji, to sprawa ma się dokładnie tak samo. Zapisy nie tworzą rzeczywistości i nie tworzy jej nawet orzeczenie sądu, że coś się komuś należy. Problem polega na tym, czy osoba bądź instytucja, zobowiązana prawomocnym wyrokiem sądu do jakichś działań, może je wykonać czy nie może. Wymiar sprawiedliwości wymaga znacznego dofinansowania i jest to sprawa poza dyskusją. Kiedy jednak przychodzi do zastanowienia, jak podzielić to, co rzeczywiście jest do podziału, to okazuje się, że można zwiększyć przepustowość sądów np. kosztem służby zdrowia czy policji. Wszystkie te zagadnienia: sprawność wymiaru sprawiedliwości, ochrona zdrowia i bezpieczeństwo publiczne – leżą w sferze zainteresowań mojego urzędu, ale z powodu ograniczonych środków ja także muszę przyjmować jakieś priorytety i dlatego zajmuję się sprawami poszczególnych skrzywdzonych ludzi, a nie naprawą całego systemu, która zresztą do mnie nie należy.

A czy obywatele są bez winy?

Nikt nie jest bez winy, chociaż w porównaniu do przedstawicieli władzy, zakres moralnej – powiedziałbym – odpowiedzialności obywateli za nieznaną prawo jest znacznie mniejszy. Świadomość prawna kształtuje się latami i ponad półwieczna

przerwa w obcowaniu ze spójnym i sprawnym systemem prawnym bardzo niekorzystnie odbiła się na mentalności Polaków.

Teoretycznie nie można (dziś – i nie można było przed rokiem 89) tłumaczyć się niezajomością prawa, ale w praktyce poprzedniego systemu od obywatela niespecjalnie wymagano znajomości prawa, a i znanego niezbyt przestrzegano. Pracownik w socjalizmie, jeśli zdarzyło się, że postąpił wbrew prawu pracy, zazwyczaj był usprawiedliwiany, „bo mógł nie wiedzieć”. Tego typu postawy pokutują do dzisiaj, obywatele nie starają się poznać prawa: nie tylko takiego, które stwarza dla nich jakieś obowiązki, jak np. prawo podatkowe, ale nawet takiego, które daje im możliwość skutecznego domagania się czegoś od państwa czy innych. Tu można przytoczyć przepisy dotyczące umów w Kodeksie cywilnym, prawo pracy, czy także ustawy podatkowe w materii odliczeń od podstawy opodatkowania.

Obserwuję jednak również zjawiska pozytywne. Jednym z nich jest to, że obywatele często przedkładają istnienie klarownych reguł nad swój interes w konkretnej sprawie. Od urzędu – w tym wypadku mojego, ale dotyczy to także innych instytucji – oczekują jasnej i kompetentnej odpowiedzi: jest tak lub tak. A jeśli odpowiedź jest nie po ich myśli, to zwykle potrafią się z tym pogodzić. Może to oznaczać, że potrzeba istnienia jasnych i stabilnych reguł jest silniejsza od chęci postawienia na swoim, a to by dobrze wróżyło perspektywom budowania Rzeczypospolitej jako demokratycznego państwa prawnego.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: Dariusz Teresiński

Adam Stabryła

Podstawy zarządzania firmą

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa-Kraków 1995

Książka jest poświęcona szeroko rozumianemu zarządzaniu firmą i zawiera – oprócz podstaw teoretycznych i metodologicznych – również przykłady ilustrujące działalność menedżerską w praktyce gospodarczej.

W związku z sytuacją transformacji naszej ekonomiki z systemu centralnie sterowanego na model gospodarki rynkowej zmienia się zasadniczo metodologia procesu zarządzania, zwłaszcza technika sporządzania analiz strategicznych, sposób oszacowania kondycji ekonomiczno-finansowej firmy, formuła programowania i planowania działalności. Uległy również zmianie narzędzia analityczne i przeobraża się sama pragmatyka zarządzania.

Na polskim rynku wydawniczym dominują obecnie publikacje z dziedziny finansów i rachunkowości, marketingu oraz różnych działów prawa. Natomiast relatywnie skromny jest wykaz prac z dziedziny organizacji i zarządzania, zwłaszcza odnoszących się do większych jednostek gospodarczych. Niniejsza praca została napisana z myślą o choćby częściowym tylko wypełnieniu wspomnianej wyżej luki.

Książka ma za zadanie odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki determinują efektywną gospodarkę firmą w odniesieniu do takich obszarów jak:

- system zarządzania strategicznego,
- plany biznesowe,
- zasoby ludzkie,

- struktura organizacyjna,
- instytucje zarządzania w podmiotach gospodarczych,
- system informacji menedżerskiej,
- zarządzanie jakością i zapewnienie jakości.

Na tych obszarach koncentruje się prezentowana w książce koncepcja zarządzania firmą. Uwzględniono przy tym zmiany dotyczące organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw w związku z ich restrukturyzacją i prywatyzacją.

W pracy jest prezentowany pogląd, iż istnieje pewne continuum rozwoju procesu zarządzania. Powszechnie kiedyś podejście uniwersalistyczne dziś wyraźnie zmierzają w kierunku specjalizacji zarządzania.

Cechą charakterystyczną tej specjalizacji jest przede wszystkim ukierunkowanie funkcji zarządzania na ściśle określony obszar decyzyjny i dziedzinę działalności. Przedmiot odniesienia – np. finanse, zasoby ludzkie, marketing, sfera eksploatacji, system informacyjny, system jakości – jest tym czynnikiem, który determinuje specyfikę poszczególnych funkcji zarządzania, a zarazem właściwe dla nich metody, techniki i instrumenty. Ponadto działalność zarządcza podlega specjalizacji ze względu na rodzaj gałęzi gospodarki lub instytucji sektora publicznego.

Książka jest przeznaczona dla studentów i wykładowców przede wszystkim wydziałów (kierunków) zarządzania i marketingu, jak również dla praktyków-menedżerów. Dzięki całościowemu ujęciu problematyki zarządzania firmą, publikacja będzie także przydatna dla pracowników komórek funkcjonalnych, rad nadzorczych, zespołów badawczych.

*ze wstępu
Adam Stabryła*

Pomnik w szufladzie

Rozmowa z prof. GRZEGORZEM DOMAŃSKIM, radcą prawnym, prezesem Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., członkiem Komisji ds. Reformy Prawa Cywilnego

Jest pan autorem najważniejszych ustaw gospodarczych...

Współautorem. Ustawy są to dzieła zbiorowe, których formalnym autorem jest parlament, i to on ponosi pełną odpowiedzialność oraz ma wszelkie do nich prawa. Jeśli natomiast idzie o projekty ustaw, to rzeczywiście, w kilku przypadkach brałem udział w ich tworzeniu. Zaczęło się od ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, potem było prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, ustawa o spółkach z udziałem zagranicznym, ustawa o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, no i ostatnio projekt ustawy o giełdach towarowych i domach składowych.

Jaką wartość ma dobre prawo?

Z całą pewnością nie można jej przeliczać na pieniądze. W pana pytaniu jest wszakże założenie, że to, co tworzymy, jest dobre. Tymczasem z tym różnie bywa. Po pierwsze dlatego, że to, co zostało zaprojektowane, nie zawsze staje się ustawą. Poślowie znają się, tak jak wszyscy w Polsce, na medycynie, telewizji – i gospodarce. Tak więc, choć ustawy noszą pewne piętno autorskie, to często daleko odbiegają od zamierzeń projektodawców. Często też dochodzi do pęknięć w projektach, ponieważ wkłada się do nich ciała obce, które niszczą pierwotną koncepcję.

Ale prawo bywa też nie najlepsze z winy projektodawców. Życie jest zawsze bogatsze niż wszelkie o nim wyobrażenia, a często też, projektując nowe akty prawne, działa się w pewnej próżni społecznej i prawnej. Wtedy trzeba eksperymentować – po części adaptując rozwiązania przyjęte w innych krajach, po części wymyślając przepisy oryginalne, z nadzieją, że będą nowoczesne i skuteczne. Ostatecznie dokonania twórców ustaw weryfikuje życie – i jestem przekonany, że o większości ustaw, w których tworzeniu miałem swój udział, nie można powiedzieć, iż są to ustawy złe. Ale nie znaczy to, że nie ma tam złych przepisów. I nie zawsze powstały one w wyniku ingerencji parlamentu. W wielu przypadkach sam jestem autorem takich nietrafionych rozwiązań – po prostu życie zweryfikowało je negatywnie, choć kiedy były projektowane, nie było przesłanek, żeby sądzić, że tak się stanie. Prawo reguluje funkcjonowanie żywej tkanki społecznej i musi być co pewien czas rewidowane.



Fot. EUROPRESS – Igor Śnieciński

A co z postulatem niezmienności i trwałości prawa?

To jest oczywiście postulat słuszny, ale jako pewna ogólna dyrektywa, która powinna wyznaczać ramy działalności legislacyjnej. Niestety, niestety, niestety, okresu przejściowego jest to, że prawo trzeba zmieniać, a ponieważ zmienia się je „na wyrost”, prognozując niejako mechanizmy i instytucje społeczne i gospodarcze – często zdarzają się przy tym pomyłki, przez co powstaje jeszcze jedna przyczyna niestabilności.

Dlatego tak bardzo przydają się niektóre stare przepisy, jak choćby te resztki Kodeksu handlowego, które przetrwały ponad sześćdziesiąt lat. Mimo jednak wielu słusznych pochwał dla tego rozporządzenia prezydenta RP z 1934 r., jest to akt prawny nie dostosowany do współczesnego rynku i wymaga on rychłej wymiany.

Co jeszcze z dorobku dwudziestolecia daje się wykorzystać?

Poza Kodeksem handlowym mamy, także przedwojenne, prawo o postępowaniu układowym i upadłościowym. Nasza przewaga nad niektórymi krajami naszego regionu, które także przechodzą transformację, polega właśnie na tym, że my jednak mamy się do czego odwołać, mamy – resztki, bo resztki, ale jednak – świadomości prawnej.

Ile powinno kosztować stworzenie dobrego projektu ważnej ustawy gospodarczej?

W porównaniu do korzyści z istnienia dobrego prawa, albo w zestawieniu ze stratami, jakie można ponieść w wyniku stworzenia wadliwych rozwiązań prawnych – tyle co nic, ale w przeliczeniu na średnią krajową – jednak sporo. Po prostu do tej roboty należy brać fachowców najwyższej osiągalnej na rynku klasy. I to nie tylko na rynku krajowym, bo choć polskie prawo zasadniczo powinni pisać Polacy, to niejednokrotnie udział zagranicznych prawników, czy wręcz kancelarii prawniczych, może mieć ogromnie pozytywny wpływ na jakość ostatecznego produktu.

W takim wypadku należy się liczyć z określonymi kosztami. Ci, którzy na tym rynku zajmują liczącą się pozycję, i których w związku z tym warto zaangażować, mają stawkę godzinową w okolicach 300 dolarów. A nie należy także zapominać o innych specjalistach, tych którzy przygotowują „wsad merytoryczny”, opracowywany następnie przez prawników – tym „merytorystom” także trzeba odpowiednio zapłacić i zorganizować im pracę.

Czy rząd albo parlament może oferować tego typu wynagrodzenie?

Może, jeśli wykorzysta do tego celu środki pomocowe, np. z funduszu PHARE. Warunkiem jest tylko przekonanie sponsorów, że prawo, którego tworzenie wymaga takiego finansowania, rzeczywiście znajduje się w orbicie zainteresowań danego funduszu. Być może są dziedziny prawa, których reformy nie zgodziłyby się wspomagać finansowo ani PHARE, ani Bank Światowy, ani EBOR, ale jeśli mówimy o szeroko pojętym prawie gospodarczym i dopasowywaniu ustawodawstwa do norm Unii Europejskiej – to raczej nie powinno tu być przeszkód; tym bardziej, że wykorzystanie środków postawionych do naszej dyspozycji pozostawia wiele do życzenia. Nie muszą to być zresztą jedynie środki ściśle międzynarodowe czy wspólnotowe: można też liczyć na wsparcie fundacji prywatnych, np. fundacji Sorosa, która chętnie angażuje się w finansowanie programów – także legislacyjnych – w krajach przechodzących transformację.

Czy nie popada pan w konflikt interesów będąc doradcą rządu w dziedzinie ustawodawstwa gospodarczego i jednocześnie komercyjnym radcą prawnym, a więc osobą interpretującą stworzone przez siebie prawo w sposób korzystny dla klienta?

Nie czuję konfliktu sumienia, bo i w jednej, i w drugiej roli staram się być uczciwy – ale nie mam też specjalnego komfortu. Jako doradca prawni żyję z tego, że doradzam moim klientom, jak właściwie stosować prawo – również i to, w którego tworzeniu brałem udział. Bywa jednak tak, że ustawa zaskakuje nie tylko ministrów, sędziów czy posłów, ale i autorów. To, co może zostać odczytane

w codziennej praktyce stosowania danej ustawy, bywa diametralnie różne od woli twórcy, czy też ustawodawcy. Zazwyczaj jest to wynik nieumiejętnego wyrażenia intencji czy to przez twórców, czy przez poprawiających ustawę posłów. A czasem szczęśliwie zdarza się i tak, że chybiona intencja, nietrafnie ujęta w ustawie, pozwala na sensowną interpretację – ale tego typu przypadki są niezwykle rzadkie i oczywiście nie powstają w wyniku działania z premedytacją.

W pana pytaniu wyczuwam jednak sugestię, że oto jako radca prawni wykorzystuję luki, które istnieją we współtworzonym przeze mnie prawie i wykorzystuję je w interesie klienta – ale na swój rachunek, bo przecież na tym polega moja praca. Otóż jest rzeczą pewną, że nie tworzę luk prawnych po to, żeby je potem „sprzedawać” klientom – byłoby to głęboko niemoralne.

W roli współautora usiłuję przewidywać możliwe interpretacje ustawy i siłą rzeczy mam inną perspektywę, niż w roli konsultanta prawnego, kiedy bez taryfy ulgowej dla „swoich” ustaw egzekwuję to, co w myśl przepisów i ich wykładni należy się moim klientom. Są to sytuacje o tyle niewspółmierne, że kiedy tworzy się prawo, jego odbiorca jest abstrakcyjny, jego problemy i możliwe zachowania trzeba sobie dopiero wymodelować, jest więc oczywiste, że nie wszystko daje się przewidzieć. Kiedy natomiast przychodzi do mnie konkretny klient z konkretnym problemem, wtedy – zdarza się – widzę, że takiej akurat konfiguracji interesów nie brałem pod uwagę.

Jest to ogólna prawidłowość, której nie da się uniknąć: ktoś w końcu musi pisać prawo. Ale nie ja jeden jestem w takiej sytuacji. Wyobraźmy sobie wybitnego prawnika, który jest dziś posłem, senatorem, czy ministrem i głosi nad ustawą podatkową lub przedstawia ją w imieniu rządu parlamentowi – a w przyszłości wróci do swojej profesji i będzie zajmował się np. doradztwem podatkowym. Precyzyjne zdefiniowanie uczciwości i rzetelności zawodowej, ale również – że posłużę się tutaj wielkimi słowami – obywatelskiej troski o rację stanu, jest tu bardzo trudne i ostatecznym sędzią jest w każdym przypadku własne sumienie. Granica jest cienka – ale jest! Jeśli więc miałbym doradzać klientowi, jak ślizgać się na granicy prawa, to nie zgodziłbym się na tego typu propozycję.

Czy nie byłoby sensownym rozwiązaniem powołanie stałego zespołu ekspertów – czy to parlamentarnych, czy rządowych, którzy stanowiliby trwałe zaplecze legislacyjne organów państwa? Wyobrażam sobie, że byłiby wówczas wynagradzani na poziomie porównywalnym do stawek rynkowych, cieszyliby się znacznym prestiżem, ale byłiby wyłączeni z komercyjnej praktyki prawniczej. Czy pan byłby zainteresowany pracą w takim zespole?



Nie. Chociaż bardzo chętnie współpracowałbym z takim zespołem, to jednak nie chciałbym ani na moment tracić kontaktu z praktyką stosowania prawa – i mieć jeszcze trochę czasu na czytanie...

Nie jest dobrze, gdy za tworzenie prawa biorą się wyłącznie profesorowie uniwersytetu, teoretycy, którzy w życiu nie zaprojektowali żadnej realnej umowy, a zasiadają w rozmaitych szacownych gremiach i z powagą wypowiadają się o rzeczach, o których nie mają pojęcia. Jest też fatalnie, gdy tego typu ciała zostają zdominowane przez adwokatów czy radców prawnych, bo ci też mają swoje skrzywienie zawodowe.

Czynnik wiedzy teoretycznej – bardzo istotny i potrzebny – powinien być równoważony czynnikiem wiedzy praktycznej i dlatego uważam, że nie należy się wstydzić tego, że prawo piszą – również – czynni zawodowo radcy prawni czy adwokaci: dzięki temu będzie ono nieco lepsze.

Jak wygląda „zamówienie” na ustawę? Jak dalece sprecyzowane są wymagania rządu, który zwraca się do pana o przygotowanie projektu nowego aktu prawnego?

Zadania, jakie nam się stawia, są często sformułowane bardzo ogólnie. To my, korzystając ze swojej wiedzy teoretycznej i praktycznej znajomości mechanizmów gospodarczych, musimy przełożyć je na szczegółowe przepisy i rozwiązania. Zadaniem może być np. kreowanie w Polsce nowoczesnego rynku kapitałowego. Ale jak to ma działać, jakich narzędzi należy użyć, jak powiązać je ze sobą w spójną całość – to jest istota tworzenia prawa. I nie jest też tak, że to prawnicy tworzą prawo od początku do końca – oprócz zdefiniowanego celu, mamy także „wsad merytoryczny”, czyli informacje od specjalistów z danej dziedziny: ekonomistów, finansistów, doradców inwestycyjnych itd. Wiedza prawnicza jest bowiem w pierwszym rzędzie zespołem umiejętności, a dopiero potem nauką, o ile w ogóle nią jest – wokół tego toczy się ciągle bardzo poważny spór.

Materia, do której stosuje się narzędzia charakterystyczne dla prawa, jest dla mnie czymś zewnętrznym. Ja tę materię muszę poznać, żeby wiedzieć, jakich narzędzi mam użyć, ale jej nie kreuję – dostają ją na wejściu. Zespół koncepcji, które ma realizować ustawa, jest pierwotnie analizowany i weryfikowany właśnie przez nas, prawników. I bywa, że pod wpływem naszych opinii koncepcja pierwotna zostaje zakwestionowana i trzeba szukać innych założeń teoretycznych – ponownie w zakresie merytorycznego działania danej ustawy.

Którą ze swoich ustaw uważa pan za najważniejszą?

Bez wątpliwości prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych. Jest to ustawa o fundamentalnym znaczeniu dla gospodarki i to o znaczeniu nieprzemijającym, jakkolwiek może w przyszłości ulegać nawet daleko idącym modyfikacjom. Ustawa o prywatyzacji

przedsiębiorstw państwowych jest też ważna, ale epizodyczna, przedmiot jej zainteresowania przestanie istnieć w dającej się przewidzieć perspektywie. Oczywiście nie wszystko musi być sprywatyzowane, ale przedsiębiorstwo państwowe jako forma zarządu nad majątkiem produkcyjnym przestanie istnieć. Podobnie rzecz ma się z ustawą o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji. Nieco inaczej – z ustawą o spółkach z udziałem zagranicznym: już dzisiaj jest to prawo anachroniczne i jego uchylenia (poza kilkoma przepisami) nikt by – podejrzewam – nie zauważył.

Co innego – prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, czy też prawo spółek handlowych – to są pomniki ustawodawstwa. Jestem też współautorem projektu nowoczesnej ustawy o spółkach handlowych, który spoczywa gdzieś w przepastnych szufladach ministra sprawiedliwości. Tych projektów nie tylko mojego, rzecz jasna, autorstwa jest zresztą więcej – szuflady na szczęście nie są puste.

Myszę, że dla każdego prawnika jest powodem do uzasadnionej dumy, jeśli może się przyczynić do powstania aktów prawnych o takim znaczeniu. Obecnie pracuję nad jeszcze jednym fundamentem rynku – tym razem towarowego – projektem ustawy o giełdach towarowych i domach składowych.

Jakie zasadnicze reformy prawa gospodarczego jeszcze nas czekają?

Czeka nas bardzo wiele zmian. Przede wszystkim istnieje pilna potrzeba dokończenia reformy Kodeksu cywilnego, a więc swoistej konstytucji wszelkich stosunków gospodarczych. Potem prawo o spółkach handlowych. Dość poważnych zmian wymaga system podatkowy, żeby był spójny i efektywny: zasadnicze elementy tego systemu są już zarysowane, ale brakuje jeszcze bardzo wielu rozwiązań szczegółowych, a wiele istniejących czym prędzej należy zmienić. Nasze prawo bankowe jest luźnym zbiorem idei z różnych okresów i w ogóle do niczego się nie nadaje – trzeba je napisać od nowa.

A przecież przed nami wciąż stoi wyzwanie zasadnicze i nie tak odległe – dostosowanie naszego systemu gospodarczego do wymagań Unii Europejskiej. Nasz pocziwy Kodeks handlowy – jakkolwiek miejscami od początku niedopracowany, pokancerowany przez późniejszych „naprawiaczy” i obrosły bałamutnymi niekiedy komentarzami – był w swoim czasie najnowocześniejszym prawem spółek w Europie i dzięki temu nie wszystko trzeba będzie zmieniać w praktyce życia gospodarczego, ale w ustawodawstwie – często tak. Ustawy tworzone po 1989 r. w większości przypadków uwzględniają dyrektywy Komisji Europejskiej, ale nie zawsze i nie do końca. Potrzeba jeszcze trochę czasu, trochę pieniędzy i dużo woli politycznej, żeby dzieło zasadniczej reformy systemu prawnego w Polsce można było uznać za skończone.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał: Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Winda, bliżej

Na ćwiczeniach z teorii układów logicznych studenci elektroniki rok w rok rozwiązują problem „inteligentnej” windy. Sterownik, obsługujący dwie windy, powinien, używając minimalnej liczby elementów, rejestrować liczbę przewożonych osób, sygnalizować przeciążenia oraz – przede wszystkim – optymalizować przejazdy.

Skoro zadanie każe się rozwiązywać na ćwiczeniach studentom, to zapewne nie jest ono nierozwiązywalne. W rzeczy samej, inżynierowie elektronicy dawno już uporali się z tym problemem, czego dowodem są windy, które pamiętają, gdzie wysadzić kolejnych pasażerów i np. jadąc w dół nie zatrzymują się tam, gdzie czekają osoby skłonne jechać do góry. Dodatkowym udogodnieniem jest zazwyczaj wyświetlacz wskazujący na którym piętrze aktualnie znajduje się kabina.

Prawdziwe problemy powstają jednak nie na ćwiczeniach z TUL-u, ale tam, gdzie do technicznie poprawnych i przetestowanych rozwiązań próbuje się dopasować żywego człowieka. Oto bowiem obywatele, którzy chcą jechać windą do góry, widząc, że jedna kabina stoi na 1. piętrze, a druga na poziomie -2, naciskają przycisk oznaczony ↓! Zaś na nieśmiałą uwagę, że zapewne nie wybierają się do piwnicy, odpowiadają, że zależy im na czasie!!! Wobec takiego dictum teoria układów logicznych jest bezradna, bo nie można skonstruować automatu, który rozwiązywałby problemy (bez różnicy – techniczne, społeczne czy moralne) przy założeniu, że sygnały wejściowe nie oddają preferencji użytkownika. Tego typu próby podejmowane bywają jedynie przez religie, ze skutkiem wszakże, który trudno oceniać w racjonalnych kategoriach.

Po rozwianiu oświeceniowych mrzonek na temat zbawiennego wpływu techniki na kondycję człowieka, na naszych oczach coraz bardziej chwije się wiara w możliwość skonstruowania systemu społecznego, który byłby nie tylko najlepszy z najgorszych, ale być może również nie najgorszy wśród najlepszych. Rozwiązania społeczne, przyjmujące za dobrą monetę komunikaty płynące od ich użytkowników, okazują się bezradne wobec takich fenomenów, jak złośliwe odmrażanie sobie uszu, czy niechęć do myślenia. Stąd powstają hasła w stylu „nie ma wolności dla wrogów wolności” albo „demokracja jest dla mądrych ludzi”, które byłyby rzeczywiście cudowną receptą na świat bez wad, gdyby nie konieczność ustanowienia i egzekwowania sztywnych kryteriów, pozwalających odróżniać prawdziwych przyjaciół wolności od jej zakonspirowanych wrogów.

Jak zresztą widać gołym okiem, hasła takie nie są produktami żadnej tam teorii, choćby i nielogicznych układów, tylko prymitywną próbą zastosowania do nowych problemów – rozwiązań starych,

o sprawdzonej nieskuteczności. Dzieląc ludzi na arbitralne kategorie (najczęściej według subiektywnych preferencji aksjologicznych), dajemy bowiem wyraz przekonaniu, że po oddzieleniu ziarna od plew, świat stanie się lepszy. Tymczasem ani sterowanie społeczeństwem w kierunku historycznie nieuniknionych konieczności, ani uparte trzymanie się tradycji, nie pozwala na jednoczesną optymalizację obecnej i przyszłej, potencjalnej satysfakcji poszczególnych ludzi, która nie byłaby osiągana kosztem innych. Separując wrogów rewolucji (lub tradycji, wiary i narodu) od zdrowego trzonu społeczeństwa, można jedynie osiągnąć – krótkotrwałą, jak poucza doświadczenie – stabilizację status quo. Nie da się jednak w ten sposób wyczarować zdolności do elastycznego reagowania na zmiany.

Osobnik przedkładający sygnał „winda, przyjeżdż do mnie” nad komunikat „chcę jechać do góry” nie musi być wcale wrogiem demokracji. Może ją kochać, a nawet oddać za nią życie. Niestety demokracji nie da się obronić zabijając innych (co mieliśmy okazję zaobserwować w Czeczenii), nie da się jej też ustrzec, konsekwentnie unikając walki (czego skutki widać w Bośni-Hercegowinie).

Nie ma również historycznych dowodów na poparcie tezy, że zachowując się rozumnie w każdej sytuacji, zmniejszamy szanse na zwycięstwo – czy to w wyborach, czy np. w wyniku zamachu stanu – wrogów demokracji. Każdorazowe rozumne zachowanie jest z natury swojej indywidualne, podczas gdy procesy społeczne zdeterminowane są wartościami statystycznymi, na które poszczególne człowiek i jego indywidualne wybory mają znikomą wpływ. Na dodatek wolność wyboru, nie ograniczona do alternatyw aprobowanych przez państwo, religię czy ideologię, tworzy miejsce dla zachowań aspoteicznych.

Pewne stwierdzenia na temat istoty systemów kooperacyjnych, składających się z formalnie równoprawnych osobników obdarzonych wolną wolą, zostały jednak wypowiedziane, i to ze znaczną stanowczością, przez teorię gier, która – warto przypomnieć – jest dziedziną matematyki, a nie wspartym na wątpliwych ontologicznie przesłankach metafizycznym bełkotem. Udało się mianowicie udowodnić, że zachowania przynoszące długofalowo profity niższe od średniej – mają mniejsze szanse na powielanie się w przyszłości, co podejrzewali liberałowie, a kwestionowali i nadal kwestionują socjaldemokraci. Wykazano także, iż zdolność dokonywania racjonalnych wyborów jest kosztem, a nie profitem w grze. Nie ma zatem możliwości zbudowania rajy na ziemi, choćby nawet zgromadzić w nim ludzi maksymalnie rozumnych, bo, pomijając ich deficyt, byłby to raj nazbyt drogi w eksploatacji.

Aleksander Chrostowski

Strategie dla polskich przedsiębiorstw

W świecie zarządzania, strategia organizacji ma długą historię. Jednym z ważniejszych wydarzeń kładących fundamenty pod rozwój tej dziedziny były zmagania dwóch gigantów branży motoryzacyjnej: General Motors i Forda¹. Dziś wydaje się to nam oczywiste, ale na początku wieku misja firmy Ford wydawała się czystą utopią. „Samochód dla wszystkich” brzmiało wtedy tak, jakby dziś ktoś powiedział „helikopter dla każdego”. Henry Ford doprowadził jednak, jak wiemy, do realizacji tej misji-marzenia.

Receptą Forda na sukces był standardowy samochód, produkowany najtańszym kosztem. W tym celu Ford wdrożył taśmę produkcyjną i wprowadzał stale inne usprawnienia, obniżające koszty jednostkowe; sprzedawał swój produkt jak najszerzej grupie nabywców i wykorzystywał efekty ekonomicznej skali.

Sloan z General Motors preferował inne podejście, które można określić jako dwuwymiarowe. Pierwszym wymiarem był klient – Sloan uznał, że są różne klasy nabywców i dlatego również produkt należy różnicować. Wychodząc z tego założenia, GM oferował pięć różnych marek samochodów, od prestiżowych i drogich, do standardowych i tanich. Drugim wymiarem był czas. Sloan dostrzegł wagę zmian preferencji i gustów nabywców, dlatego modyfikował, zmieniał i stale ulepszał produkty GM. Obie te koncepcje, konsekwentnie realizowane, stały się strategiami tych producentów na wiele lat. Obie, choć różne i skierowane przeciwko sobie, przyniosły sukces; obie stały się klasyką zarządzania strategicznego. Teoretycy stale wracają do tej historii, która stała się inspiracją powstania wielu koncepcji i nadal umożliwia pouczające i ciekawe interpretacje. Mimo intensywnego rozwoju w sferze gospodarczej (i nie tylko), intensyfikacji konkurencji na rynkach lokalnych i globalnych w wielu branżach, wciąż wraca się do General Motors i Forda. Jednak koncepcji jest o wiele więcej, powstają wciąż nowe narzędzia, wyodrębniają się kolejne szkoły i podejścia do strategii.

W Polsce długo dominował socjalistyczny system gospodarki planowej, który kierował się zupełnie odmienną logiką, a nawet swoistą racjonalnością². Generalnie, polskim przedsiębiorstwom nie były potrzebne pewne umiejętności, które w systemie rynkowym miały podstawowe znaczenie dla zarządzania firmą.

Przed rokiem 1989 w Polsce działała na przykład jedna agencja reklamowa, zajmująca się promocją naszych towarów i usług w handlu z tzw. I i II obszarem płatniczym (czyli na rynkach zagranicznych). Na poziomie branż i przedsiębiorstw marketing praktycznie nie istniał. Podobnie było ze strategią – przedsiębiorstwa były zazwyczaj realizatorami odgórnie wytyczonego planu. Aktywność menedżerska koncentrowała się na celach politycznych (np. udział menedżerów w propagandzie sukcesu), w skali makro (całego kraju) lub mikro (maksymalizacji korzyści dla własnej organizacji).

Po roku 1989 sytuacja uległa zmianie – przynajmniej w założeniach i jeśli chodzi o cele makroekonomiczne. Taka sytuacja zaczęła stymulować menedżerów (nie wszystkich, rzecz jasna) i przedsiębiorstwa do interesowania się strategią, do podnoszenia wiedzy w tej i w innych dziedzinach zarządzania. Zmieniła się jakość zarządzania, na początek finansami – wszak pojawił się w firmach nowy dokument, jakim jest *cash flow*, czyli przepływy finansowe. Marketing z mało znanego pojęcia awansował do kluczowej funkcji w przedsiębiorstwie, zaczęto przywiązywać wagę – niekiedy farsowo wyolbrzymioną – do reklamy. Najszybciej przyszyły zmiany na poziomie technik. Ciężiej natomiast zmienić ogólne podejście, koncepcję, które wynikają z wiedzy, doświadczeń i umiejętności uczenia się, a także świadomego „oduczania się” starych przyzwyczajęń. Dlatego może tak ciężko jest mówić, myśleć, a przede wszystkim zrozumieć, dlaczego organizacjom potrzebna jest strategia. Nie rozwiąże tego problemu całkowicie intensywna ostatnio działalność wydawnicza – liczne tłumaczenia zachodnich publikacji z tej dziedziny. Po pierwsze, strategia organizacji w dużej mierze zależy od otoczenia, w jakim działa firma, zarówno tego „dalszego” (poziom makro), jak i „bliskiego” (poziom branży). Tak więc wiele modeli i koncepcji strategii dotyczy, oględnie mówiąc, innych światów i rzeczywistości. Po drugie, sposoby tworzenia koncepcji zachodnich wynikały z doświadczeń, które są nam mało znane, lub przynajmniej odmiennie przez nas interpretowane. Wynika to zarówno z innej kultury pracy, jak i odmiennych sposobów organizowania². Mimo to nowe formy organizowania zaczyna się traktować jako *panaceum*, lek na wszystkie schorzenia. Za przykład może tu służyć ostatni krzyk mody w naszym kraju – holdingi. Wreszcie, stale powiększa

się niestety przepaść technologiczna między Polską a Zachodem. Likwidacja kolejnych polskich placówek naukowo-badawczych bynajmniej tej sytuacji nie poprawia. Strona technologiczna jest szczególnie znaczącym czynnikiem powodującym trudności z przymierzaniem zachodnich koncepcji do polskich warunków. Dotyczy to także klasycznej już dziś koncepcji strategii konkurencji M. Portera³⁾. Porter rekomenduje trzy sposoby konkurowania: poprzez dążenie do objęcia pozycji lidera kosztowego, lidera markowego (szerokie rozumienie marki oznacza wyróżnienie się czymś istotnym z punktu widzenia klienta, np. Harley Davidson wyróżnia się w swojej branży wizerunkiem firmy produkującej „legendę”) oraz stworzenie sobie przez firmę niszy na rynku (czyli dotarcie do grupy nabywców wyróżniających się jakąś specyficzną cechą, na którą większość producentów zorientowanych na szeroki rynek nie zwraca uwagi, np. produkcja ubiorów dla osób szczególnie szczupłych bądź dla osób noszących znacznie większe rozmiary). Wspólną podstawą dla tych trzech strategii, warunkiem ich realizacji, jest nie gorszy poziom technologiczny firmy niż poziom konkurentów. Oznacza to, że polskie firmy odbiegające od tego poziomu (obecnie już będącego globalnym standardem) nie mają szans na rynkach zagranicznych, a ich pozycja na rynku krajowym szybko może ulec niekorzystnej zmianie, gdy pojawi się konkurent z lepszą technologią.

Chciałbym, aby ten przykład był przestrożą dla tych, którzy bezmyślnie i bezrefleksyjnie starają się wprost zapożyczyć rozwiązania i modele strategii z zagranicznej literatury. Nie znaczy to, że jest ona zła, czy nieużyteczna. Pokazuje nam przecież świat, do którego aspirujemy, daje wiedzę o naszych potencjalnych partnerach i konkurentach, ich sposobie patrzenia na rzeczywistość, sposobach i schematach działania. My też powinniśmy wyciągnąć z tego wnioski, ale powinny być to wnioski, nie kalka!

Przykładem twórczego wyciągania wniosków z doświadczeń i literatury światowej oraz znajomości realiów naszego rynku jest, moim zdaniem, książka K. Obłója *Strategia sukcesu firmy* (1993). Dlaczego akurat ta książka i to podejście do strategii jest ważne? Powodów jest wiele, ale najważniejszy, według mnie, to użyteczność zarówno poznawcza, jak i praktyczna omawianego podejścia. Podobnie jak dom wybudowany na piasku nie przetrwa, tak przedsiębiorstwo pozbawione fundamentu jest skazane na niepowodzenie. Fundamentem tym jest budowana krok po kroku strategia.

Polska szkoła zarządzania strategicznego Krzysztofa Obłója opiera się na czterech kolejnych etapach. Pierwszym z nich jest określenie **domeny działania organizacji**. Głównym jej wymiarem jest wybór rynku docelowego i udzielenie odpowiedzi na pytanie, gdzie i komu firma sprzedaje swoje

produkty, oraz jakie potrzeby klienta produkty te zaspokajają. **Komu?** – czyli kto jest klientem, jakie są oczekiwania, cechy, preferencje i wymogi klienta? Jeżeli ktoś sądzi, że jest to „oczywiste”, ale „mało istotne”, to niech zastanowi się, co jest łatwiejsze: kupić prezent dla znanej nam osoby, czy dla nieznajomego, przy czym chodzi o to, by obdarowana osoba była zadowolona. **Gdzie?** – znając potencjalnego klienta należy zastanowić się nad najbardziej efektywnym kanałem dystrybucji. Krawatów Hermesa nie kupi się przecież na straganie. Jeśli określimy potrzebę, to mamy nie tylko dodatkową informację o kliencie, ale lepiej możemy przyjrzeć się konkurencji. Przecież nie wszyscy, nawet działający w tej samej branży, konkurują ze sobą. Inne potrzeby zaspokajamy, gdy decydujemy się na zjedzenie posiłku w McDonalddie, a inne – gdy wybierzemy się do Wierzyńska. Czasami okazuje się, że konkurencja, która ma istotny wpływ na popyt i podaż w branży, w której firma działa, właściwie nie należy do tej branży. Odnosi się to np. do komputerów i maszyn do pisania.

Drugim, równie istotnym wymiarem domeny działania jest określenie obrazu własnej firmy, czyli stwierdzenie, jaką wiedzę i doświadczenia powinna wykorzystywać do osiągnięcia efektywności ekonomicznej [1], oraz gdzie i jak tej wiedzy szukać. Jest tu również miejsce na określenie misji organizacji, z którą to misją ludzie mają się identyfikować i wokół której powinni się integrować.

Po określeniu domeny działania, firma powinna zastanowić się nad wyborem strategii przewagi konkurencyjnej. Polega to na tym, by w ramach wybranej domeny produktu firmy były bardziej atrakcyjne dla klientów niż produkty konkurencji, lub by się w istotny sposób (korzystnie) wyróżniały. Kluczowe jest tutaj poznanie, które z cech produktu są trwale ważne dla klienta (np. Volvo uznało, że cechą trwale ważną dla kupujących samochody będzie bezpieczeństwo), i wokół tych cech buduje się następnie trwałą przewagę. Przy budowaniu tej przewagi firma będzie opierała się na istniejących zasobach oraz na planie potrzebnych inwestycji, gdyż stworzenie trudnej do naśladowania przewagi jest inwestycją drogą i ryzykowną. Jeśli okaże się, że cecha, czy też cechy, na które postawiono, były krótkotrwałą modą, środki wydatkowane będą niepotrzebnie. Po tej fazie, koncepcyjno-diagnostycznej, następną jest oczywiście faza jeszcze trudniejsza, bo wdrożeniowa. Teraz należy nakreślić cele strategiczne, które są nie tylko wyzwaniem, ocenianym jednocześnie skuteczność firmy, lecz muszą być tak sprecyzowane, by stać się informacją zwrotną, potrzebną do określenia, na jakim etapie rozwoju firma się znajduje. Oczywiście wskaźniki powinny umożliwiać jednoznaczny pomiar i interpretację. Obok określenia celów strategicznych trzeba,



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”³⁾. 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 czują 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*, „Przegląd 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

- ¹⁾ W świecie businessu tylko 3 firmy przekroczyły granicę obrotów \$ 100 mld; wśród nich są General Motors i Ford Motor Company.
²⁾ *Notabene*, struktury funkcjonalne nadal przeważają w polskich przedsiębiorstwach.
³⁾ 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

Decyzje planistyczne są decyzjami, które determinują ogólny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa i jego zdolność do przetrwania w świetle przewidywalnych i nieprzewidywalnych oraz nieznanymi 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

Decyzje 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.

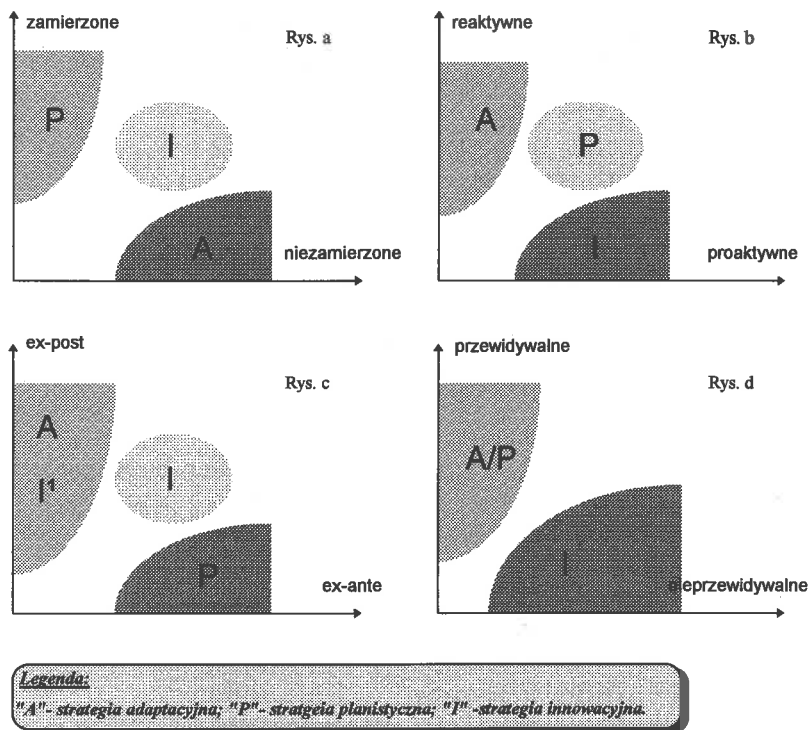
Decyzje innowacyjne

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?

Każde 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 różnią 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.



Rys. 1. Czym jest strategia?

Strategia zamierzona – niezamierzona

Najbardziej 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 cm³” [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 strategię adaptacyjną 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, strategię 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!

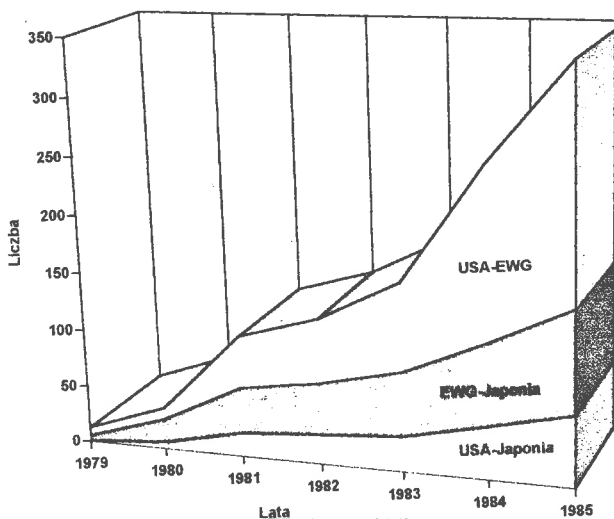
OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Joanna Cygler

Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I)

Obserwując w ostatnich latach działania dużych firm na rynkach międzynarodowych, można zauważyć znaczący wzrost atrakcyjności różnych form współpracy jako instrumentu konkurencji¹⁾. Potwierdzeniem tego zjawiska są wyniki badań, przeprowadzonych przez różne, niezależne od siebie ośrodki badawcze na świecie. Z badań przeprowadzonych przez INSEAD (*The European Institute of Business Administration*, Fontainebleau, Francja) wynika, że jeszcze pod koniec lat siedemdziesiątych notowano tych porozumień zaledwie kilka, a w roku 1985 było ich już kilkaset, co obrazuje rysunek 1.



Rys. 1. Porozumienia między przedsiębiorstwami latach 1979-1985

Źródło: F.J. Contractor, P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Toronto 1988, s. 101.

W 1991 roku *Dataquest and Arthur Young* opublikował wyniki badań, przeprowadzonych na próbie 700 szybko rozwijających się przedsiębiorstw, z których wynika, iż w 1989 roku 73% badanych firm oparło swoją strategię na aliansach tworzonych z innymi przedsiębiorstwami. Rok później (w r. 1990) liczba takich przedsiębiorstw wzrosła do 81% ogółu badanych, podczas gdy w 1991 roku osiągnęła aż 91%. Oznacza to, iż porozumienia partnerskie stają się coraz częściej integralną częścią strategii przedsiębiorstwa²⁾.

Każda umowa o współpracy charakteryzuje się trzema podstawowymi cechami, wyróżniającymi je spośród innych związków między firmami. Podstawową cechą porozumień w sprawie współpracy jest ich fragmentaryczność. Dotyczą one jedynie części działalności uczestników umowy. Uczestnicy mogą funkcjonować indywidualnie i prowadzić działalność, która nie jest zawarta w porozumieniu. Jednak trudno jest skutecznie oddzielić projekty od siebie – te, które są częścią porozumienia od tych „niezależnych”. Istnieje niebezpieczeństwo przecieków *know-how* z jednego projektu do drugiego. Specyficznym przypadkiem jest fuzja, gdzie współpraca jest całkowita, ztraca się tożsamość firm i nie ma rozdziału między projektami.

Inną cechą umowy o współpracy jest dostarczanie przez partnerów odpowiednich nakładów (funduszy, umiejętności, personelu i in.) na rzecz projektu w procesie ciągłym. Jest to więc ciągły transfer zasobów od partnerów na rzecz projektu oraz ciągły dialog pomiędzy partnerami o tym, jakie zasoby są potrzebne, jak mają być wykorzystane, kto ma je dostarczyć, jak będą podzielone koszty.

Trzecią i ostatnią podstawową cechą umowy o współpracy jest jej jedność. Zmiany pewnych elementów umowy powodują zmianę innych. Przykładem może być zależność wyników projektu od jakości i częstotliwości komunikowania się między zespołami.

Nie wszystkie jednak związki kooperacyjne są aliansami. Termin „alians” w języku polskim jest (jak do tej pory) uwzględniany w słownikach w znaczeniu polityczno-wojskowym (utożsamiany jest z przymierzem i sojuszem między państwami), bądź w chemicznym – jako stop metali. Samo słowo w języku polskim zostało zapożyczone z francuskiego *alliance* i oznacza przymierze, sojusz, koalicję³⁾. W sensie ekonomicznym termin ten jest używany w Polsce dopiero od kilku lat. Samo pojęcie aliansu nie jest nowe, szczególnie w stosunkach politycznych – zarówno w wymiarze jednego kraju, jak też w wymiarze międzynarodowym. Już około 500 roku p.n.e. Sun Tzu ostrzegał, iż nie wolno wchodzić w alians z państwem, zanim dobrze nie pozna się jego zamiarów⁴⁾. Jednak pierwsze udokumentowane aliansy gospodarcze sięgają swą historią XV i XVI wieku. W tym okresie kupcy z Wielkiej

Brytanii organizowali się z przedstawicielami klas majątnych, tworząc alians (*joint venture*) w celu prowadzenia handlu oraz eksploatacji złóż naturalnych w różnych zakątkach świata, takich jak Ameryka czy Indie. W wieku XIX alianse były zawierane przede wszystkim w przemyśle wydobywczym (kopalnie węgla i aluminium – 1800-1850) i petrochemicznym (np. w Pensylwanii szyby naftowe i rurociągi gazu od 1859 roku). Wiele z tych aliansów przetrwało do dnia dzisiejszego, przy czym ta forma powiązań jest obecnie dominująca we wspomnianych sektorach. Pierwsze lata XX wieku charakteryzowały się powstawaniem aliansów w przemyśle samochodowym. Początkowo umowy kooperacyjne zawierane były przez wielkie firmy samochodowe z ich dostawcami, jako alternatywa wobec drogiej integracji pionowej. Przykładem może być umowa zawarta w 1924 roku między General Motors a Esso (obecnie Exxon). Dopiero po drugiej wojnie światowej alianse zaczęły funkcjonować nieco powszechniej jako forma przetrwania i rozwoju na rynku. Jednak istotny wzrost liczby zawartych aliansów jest zauważalny od końca lat siedemdziesiątych.

Co to jest alians strategiczny?

Analiza literatury światowej, dotyczącej zarządzania strategicznego i strategii współpracy przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, wykazuje ogromną różnorodność pojmowania i definiowania aliansów strategicznych. Każda pozycja literaturowa prezentuje odrębne podejście do aliansów. Jedną z najogólniejszych definicji aliansów strategicznych prezentuje K. R. Harrigan, stwierdzając, że są to *joint ventures*, umowy kooperacyjne, dające partnerom możliwość wspólnej pracy, aby osiągnąć określone cele strategiczne⁵⁾. Analizując definicję K.R. Harrigan należy zwrócić szczególną uwagę na cztery podstawowe jej elementy: problem rozdziału umów kooperacyjnych od *joint ventures*, stosunki partnerstwa między aliantami, wspólnotę pracy i korzyści oraz celowość umów.

Autorka dość rygorystycznie dzieli alianse strategiczne na umowy kooperacyjne, czyli te, w których stosunki własnościowe nie ulegają zmianie, oraz *joint ventures*, gdzie powstaje nowy twór organizacyjny, którego udziałowcami są partnerzy zawierający umowę. Poglądy te popierają również F.J. Contractor i P. Lorange, określając umowy kooperacyjne jako *nonequity alliances* i traktując je jako porozumienia między partnerami, zawarte w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, np. ze wspólnych badań. Alianci nie tworzą jednak nowej organizacji, ani też nie zakupują swoich udziałów. Ponadto F.J. Contractor i P. Lorange wskazują na możliwość zawarcia aliansu jako umowy polegającej na częściowym wykupie udziałów u partnera (*minority equity alliances*), a nie mającej charakteru *joint*

venture. Te trzy podstawowe formy aliansów strategicznych (*joint venture*, *nonequity alliances* oraz *minority equity alliances*) są uznawane przez większość znawców przedmiotu za ogólnie obowiązujące.

Drugim istotnym elementem definicji aliansu strategicznego wg K.R. Harrigan jest problem partnerstwa podmiotów umowy. Alians mogą zawrzeć przedsiębiorstwa niezależne od siebie na zasadach równorzędności. Stąd też ten element warunkuje wybór form aliansu. Powstaje więc pytanie, gdzie rozpościera się granica niezależności partnerów w przypadku, gdy alians przyjmuje formę częściowego wykupu? Jak duży może być wykup, aby partnerzy zachowali swoją niezależność organizacyjną? Istnieje wiele poglądów na tę kwestię. W literaturze światowej można spotkać pogląd, że wielkość wykupu powinna wahać się w granicach od 5 do 15% udziałów partnera. Często jednak wykup ten bywa większy, zapewniając kupującemu głos decydujący w radzie nadzorczej. Wydaje się, że problem granicy wielkości wykupu udziałów u partnera, zachowującej jego niezależność organizacyjną, jest trudny do jednoznacznego określenia. Granica ta jest różna w zależności od konkretnego przypadku.

Trzecim elementem, nad którym należy się zastanowić, jest wskazanie na możliwość wspólnych działań obu partnerów. Alians jest umową wielostronną o wspólnych pracach i korzyściach, musi więc zaspokajać potrzeby obu stron⁶⁾. Jednakże korzyści czerpane z projektu są proporcjonalne do udziałów i wkładu partnerów. Alians tworzy połączenia kooperacyjne, które zdaniem R.P. Lyncha można również spotkać w umowach franchisingowych. Partnerzy są połączeni ze sobą ścisłymi, obustronnymi umowami licencyjnymi. Natomiast, jego zdaniem, sama sprzedaż licencji jest powiązaniem tylko w jedną stronę. Stąd wykluczył on licencje jako formę aliansu strategicznego. Mogą być one jedynie początkiem aliansu (w postaci aportu rzeczowego partnera w umowie partnerskiej), lecz nie jego formą⁷⁾.

Czwartym i ostatnim elementem w określeniu aliansu strategicznego K.R. Harrigan jest aspekt celowości zawarcia umowy. Autorka używa bardzo ogólnego określenia „cele strategiczne”. Najczęściej jednak można spotkać się ze stwierdzeniem, że alians został zawarty przez przedsiębiorstwo w celu utrzymania, bądź wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Wydaje się, iż ujęcie celowości aliansu w sposób, w jaki uczyniła to K.R. Harrigan jest pełniejsze, gdyż utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku może być tylko jednym z wielu, aczkolwiek najważniejszym celem zawiazania aliansu strategicznego. Stąd ograniczenie celów tworzenia aliansów strategicznych do pozycji konkurencyjnej wydaje się być zbyt wąskie.

Zdefiniowanie aliansu strategicznego przez K.R. Harrigan jest bardzo ogólne i wymaga koniecznych

uzupełnień. Podejmując próbę bardziej kompletnego określenia znaczenia tego terminu należy ponadto odpowiedzieć na pytanie, kto może zawiązać alians i na jak długo? Do tej pory toczą się spory wśród fachowców z dziedziny zarządzania strategicznego co do wyboru partnera umowy. Istnieje grupa, włącznie z M. Porterem, która twierdzi, iż alianse mogą być zawierane zarówno z dostawcami (odbiorcami), jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Tak więc prawie każda umowa o współpracy może stać się aliansem⁸⁾. Druga natomiast grupa ogranicza liczbę możliwych kandydatów do rzeczywistych i potencjalnych konkurentów firmy. Taki pogląd reprezentują m.in. M. Romanowska i J.L. Badaracco⁹⁾. Przyjmując założenie o konieczności dwukierunkowości powiązań między aliantami, poglądy reprezentowane przez tę grupę wydają się być bliższe istocie aliansów strategicznych. Zarówno jedna, jak i druga grupa naukowców jest zgodna co do konieczności zawierania aliansów strategicznych na co najmniej średnim szczeblu zarządzania. Praktyka wykazuje, iż znakomita większość aliansów zawiązywana jest przez menedżerów na najwyższym szczeblu. Wynika to ze strategicznego charakteru umowy oraz znaczenia jej skutków dla strategii i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Również ze strategicznego charakteru aliansów, ich celów i skutków, wynika horyzont czasowy zawieranej umowy. Chyba wszyscy są zgodni co do długofalowości i jednocześnie ograniczoności czasu trwania aliansu strategicznego. W wyniku utworzonego aliansu partnerzy zmieniają swoje pozycje rynkowe, cele i strategię. Zawarta wcześniej umowa może więc stać się zbędnym uwiązaniem dla partnerów. Powstaje więc konieczność rozstania się we właściwym – najlepszym dla obu stron – momencie.

Analizując dotychczasowe rozważania można zatem stwierdzić, że aliansami strategicznymi są umowy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, które charakteryzują się następującymi cechami:

- zawierane są na zasadach partnerstwa,
- są długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- występują w nich wspólne potrzeby i prace, zaś czerpane korzyści są adekwatne do wkładu partnerów,
- są celowe, przy czym celem wiodącym jest zazwyczaj utrzymanie lub wzmocnienie obecnej pozycji konkurencyjnej,
- występują w trzech zasadniczych formach:
 - ▲ *nonequity alliances*,
 - ▲ *minority equity alliances*,
 - ▲ w postaci *joint ventures*.

Miejsce aliansów strategicznych wśród innych powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw

Jak wynika z definicji aliansu strategicznego, ten typ umów może przyjąć trzy podstawowe formy: *nonequity alliances*, *minority equity alliances* oraz *joint ventures*. *Nonequity alliances* mogą mieć charakter umów np. o wspólnych badaniach, marketingu i innych działaniach, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów. W tej grupie aliansów mogą znaleźć się takie formy, jak *franchising* i licencje. Licencje polegają na jedno- lub wielokrotnym przekazaniu patentu, wiedzy technicznej lub organizacyjnej przy określonych warunkach finansowych oraz ograniczeniach, wynikających ze sposobu wykorzystania tej wiedzy. Najczęściej ograniczenia te dotyczą rynków geograficznych, na których licencjobiorca pragnie oferować produkty (usługi) o danej technologii. Licencje mogą być traktowane jako forma aliansu strategicznego tylko wtedy, gdy są one aportem (wkładem) jednego z partnerów do umowy.

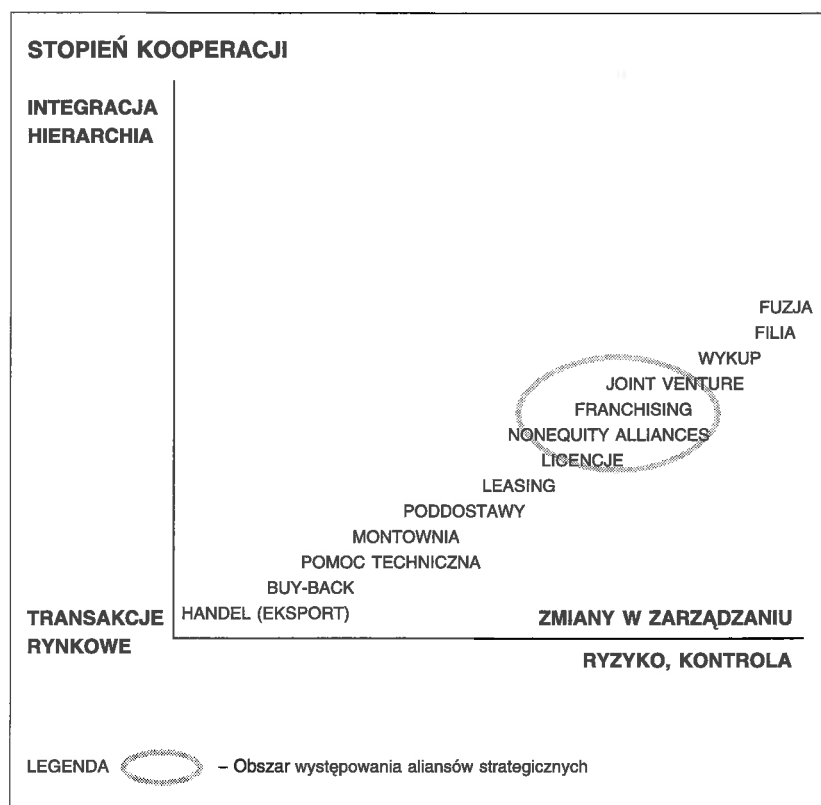
Franchising polega na sprzedaży partnerowi praw do wykorzystania formuły sprzedaży dóbr (usług) zastrzeżonej przez dostawcę przy ograniczeniu terytorialnym (geograficznym) obszaru jego działania. Partner (biorca) działa na własny rachunek, ale dawca jest właścicielem systemu marketingowego, prowadzi badania, wprowadza nowe produkty, szkoli innych – potencjalnych partnerów. Ze względu na obustronne zaangażowanie partnerów, wynikające ze specyfiki umowy *franchisingowej*, forma ta wymaga znacznie większych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem niż ma to miejsce w przypadku sprzedaży licencji.

Minority equity alliances mogą przyjąć formę częściowego wykupu, lecz dokonanego w taki sposób, aby strony umowy dalej zachowały swoją niezależność. W przypadku polskich aliansów, wielkość wykupu udziałów przedsiębiorstwa może przekraczać nawet 50%. Stąd określenie *minority* (oznaczające mniejszość) bywa często symboliczne.

Joint venture jest zjawiskiem łączenia zasobów dwóch lub więcej niezależnych partnerów w relatywnie trwały sposób, przez co powstaje nowy podmiot gospodarowania. *Joint venture* może być również układem partnerskim, bez powstania samodzielnego podmiotu (*constructual joint venture*). Powodzenie tej formy i jej sukces rynkowy zależy od kruchej równowagi organizacyjnej między partnerami i skutecznych strategii promocji współpracy.

Gdy analizuje się powyższe formy aliansów strategicznych, powstaje problem usytuowania aliansów wśród innych powiązań międzynarodowych

przedsiębiorstw. Z myślą o zilustrowaniu ich pozycji stworzona została mapa powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw, w której przyjęto dwie grupy kryteriów: stopień kooperacji (w którym za punkty ekstremalne przyjęto transakcje rynkowe oraz integrację i hierarchię) oraz grupę czynników dotyczących stopnia wielkości i konieczności zmian w zarządzaniu, jakie powodują poszczególne formy kooperacji między przedsiębiorstwami¹⁰⁾. Na powstałej mapie różnych form powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw nakreślono obszar występowania aliansów strategicznych w dostępnych ich formach, co obrazuje rysunek 2.



Rys. 2. Miejsce aliansów strategicznych na mapie powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. GILLIGAN, M. HIRD, *International Marketing. Strategy and Management*, Croom Helm, London 1986, s. 99-124; A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa, 1992, s. 70; R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons 1993, s. 19-32.

Analizując rysunek 2 można zauważyć, iż powiązania międzynarodowe znajdujące się na lewo od joint ventures mają charakter niekapitałowy, natomiast wszystkie inne to powiązania kapitałowe. Oznacza to, iż alianse strategiczne mogą przyjąć charakter zarówno powiązań kapitałowych (*joint venture* oraz *minority equity alliances*), jak też niekapitałowych (*nonequity alliances* i *franchising*).

Joanna Cygler

PRZYPISY

- ¹⁾ S. Urban i S. Vendemini twierdzą wręcz, iż lata dziewięćdziesiąte będą dekadą, w której konkurencja będzie oparta przede wszystkim na różnych formach współpracy między przedsiębiorstwami. Wskazują oni na szczególne znaczenie aliansów strategicznych, które powinny odegrać decydującą rolę w strategii firm międzynarodowych w tym okresie. S. URBAN, S. VENDEMINI, *European Strategic Alliances. Cooperative Corporate Strategies in the New Europe*. Blackwell Business 1992, s. 40.
- ²⁾ R.P. LYNCH, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, J. Wiley & Sons, Inc. New York, 1993 s. 7.

- ³⁾ *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1993, s. 38. W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 42.
- ⁴⁾ D. LEI, *Offensive and Defensive Uses of Alliances*, „Long Range Planning” Vol. 26, Nr 4/1993, s. 32-41.
- ⁵⁾ F.J. CONTRACTOR, P. LORANGE (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books 1988, s. 205.
- ⁶⁾ E.A. MURRAY, Jr., J.F. MAHON, *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe*, „Long Range Planning” Vol. 26, Nr 4/1993, s. 102-111.
- ⁷⁾ R.P. LYNCH, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, op. cit. s. 19-32, 39-40, 309.
- ⁸⁾ M. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press 1990, s. 65-67. S. URBAN, S. VENDEMINI, *European Strategic Alliances*, op. cit. s. 91-138.
- ⁹⁾ Por. J.L. BADARACCO, Jr., *The Knowledge Link. How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, 1991 s. 4-7, M. ROMANOWSKA, *Sojusze strategiczne przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1-2/1992, s. 103-115.

¹⁰⁾ W wielu publikacjach z dziedziny zarządzania strategicznego na rynkach międzynarodowych można zauważyć zastępowanie tego kryterium innymi, takimi jak wielkość ryzyka działania, czy stopień kontroli. Praktyka wykazuje, iż zależność między tymi czynnikami jest jednoznaczna, silna i wprost proporcjonalna.

Ilona Świątek-Barylska

Jak przygotować proces zmian

„Pierwszym krokiem w procesie transformacji jest nauczenie się jak zmieniać”

E. Deming

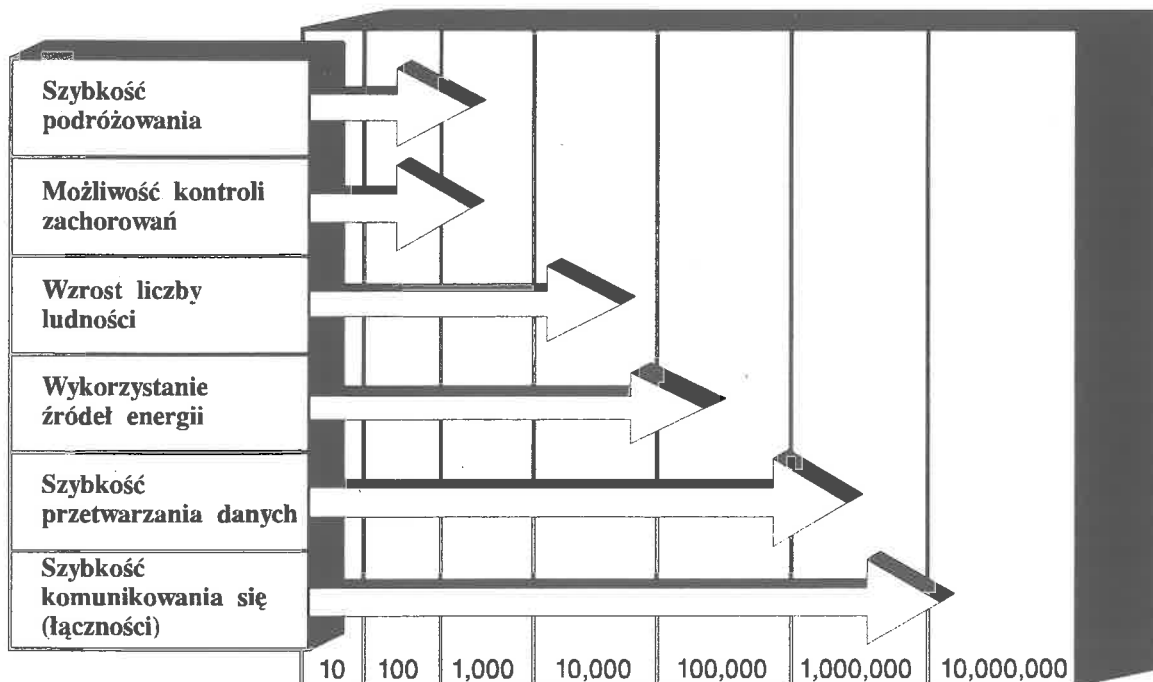
Próbując odpowiedzieć na pytanie, co charakteryzuje organizacje i ich otoczenie w końcu XX wieku, często wymienia się masowość i kompleksowość zachodzących zmian. Bardziej szczegółowa analiza tego zagadnienia wskazuje jednak na szybkość wprowadzania zmian jako zasadniczy element sukcesu przedsiębiorstw.

Szybkość adaptacji do zachodzących zmian stała się więc konkurencyjną bronią dla wielu firm. Zdarzenia następują po sobie tak szybko, że długoterminowa stabilizacja jest zagrożona. Tempo zachodzących zmian w różnych dziedzinach życia obrazuje rys. 1. Zmiany zachodzą we wszystkich obszarach życia człowieka i funkcjonowania organizacji, a ich tempo niejednokrotnie szokuje.

Menedżerowie kierujący organizacjami stają obecnie przed następującym dylematem: z jednej strony szybkie przeobrażenia zachodzące w otoczeniu znacznie utrudniają planowanie i zarządzanie

zmianami w organizacji, z drugiej zaś, właśnie ze względu na turbulentne otoczenie, właściwe ich zaplanowanie i wdrożenie decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia. Konieczny staje się więc profesjonalizm i dobra znajomość różnorodnych metod i technik z dziedziny zarządzania zmianami. Informacje dotyczące tych zagadnień są coraz bardziej poszukiwane i cenione przez polskich menedżerów, którzy przez wiele lat kierowali przedsiębiorstwami w całkowicie odmiennych warunkach. Niestety, oferowana na polskim rynku literatura przedmiotu jest bardzo uboga i trudno dostępna. W tej sytuacji celowe jest przypomnienie jednej z technik ułatwiających preparację zmian. Analiza sił (*force-field analysis*)¹⁾ jest szeroko propagowana w literaturze anglojęzycznej.

Technika ta opiera się na założeniu, że każda sytuacja może być analizowana w kategoriach równowagi pomiędzy dwiema przeciwstawnymi grupami sił:

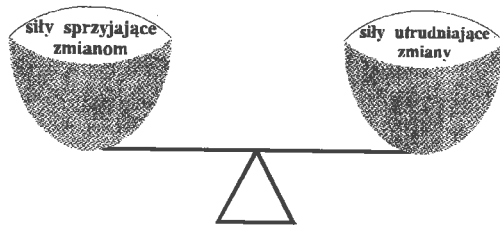


Rys. 1. Tempo zmian zachodzących w ciągu ostatnich 100 lat w sześciu obszarach

Źródło: D. Hellriegel, *Management*, USA 1992.



- siłami (czynnikami) sprzyjającymi i ułatwiającymi wprowadzenie zmiany,
- siłami (czynnikami) utrudniającymi lub uniemożliwiającymi realizację zmian.



Procedura analizy sił składa się z kilku etapów:

Etap 1

Jak jest?

Jak być powinno?

Wprowadzenie zmiany jest sytuacją problemową, wymaga więc, zgodnie z klasycznym podejściem do rozwiązywania problemów, zdefiniowania problemu. Etap ten polega na analizie istniejącej sytuacji w dwóch perspektywach:

- warunków istniejących (jak jest),
- sytuacji, warunków działania, jakich oczekujemy po wprowadzeniu zmiany (jak być powinno).

Dokonując analizy należy pamiętać o uwzględnieniu silnych i słabych stron – zarówno sytuacji istniejącej, jak i oczekiwanej.

Etap 2

Co nam sprzyja?

Co może uniemożliwić zmianę?

Etap ten polega na identyfikacji czynników sprzyjających przygotowywanej zmianie oraz utrudniających jej realizację. Jest rzeczą charakterystyczną, że w trakcie tych prac wielu menedżerów zwraca szczególną uwagę na te czynniki, które potwierdzają ich stosunek (pozytywny lub negatywny) do proponowanych zmian, ignorując elementy przemawiające za stanowiskiem przeciwnym. Przeprowadzenie systematycznej analizy minimalizuje tego typu ograniczenia. Ułatwieniem podczas tego etapu jest przygotowanie diagramu, na którym przedstawiane są czynniki obu rodzajów. Analiza powinna obejmować różne obszary funkcjonowania organizacji, np.: stosunek pracowników do proponowanej zmiany, ich kwalifikacje, środki finansowe, jakimi dysponuje firma, inne zasoby

niezbędne do realizacji zmiany, czas jej realizacji, otoczenie organizacji oraz wiele innych. Przeprowadzenie tego typu badania przez zespół menedżerów, którzy dobrze znają swoje przedsiębiorstwo, znacznie zwiększa kompleksowość i głębokość prowadzonej analizy.

Etap 3

Jak wzmocnić siły sprzyjające?

Jak ograniczyć siły utrudniające?

Po określeniu czynników sprzyjających i utrudniających proces zmian, należy wybrać te z nich, które wydają się być najistotniejsze i najsilniej oddziałujące. Każdy z członków zespołu może to zrobić indywidualnie, zaś ostateczne wskazania są wypadkową decyzji poszczególnych osób. Dla każdej z wymienionych sił (czynników) nie sprzyjających zmianie, należy przygotować listę działań, które mogą zminimalizować lub wręcz wyeliminować ich wpływ i znaczenie. Podobnie, dla każdej z istotnych sił (czynników) sprzyjających przygotowywanej zmianie, opracujemy działania, mogące zwiększyć ich pozytywny wpływ. Bardzo pomocne na tym etapie jest wykorzystanie technik heurystycznych.

Etap 4

Nasz plan działania

Ostatni etap analizy sił polega na wyborze działań możliwych do realizacji i najbardziej skutecznych dla przygotowywanych zmian. Należy również zastanowić się nad tym, jakiego rodzaju szeroko rozumiane zasoby (ludzie, fundusze, informacje, maszyny) będą niezbędne dla osiągnięcia celu.

Przedstawiona technika analizy sił może być wykorzystana w etapie przygotowywania zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji. Może ona być narzędziem w pracy indywidualnej i grupowej. Nie wymagając długotrwałego i kosztownego przygotowania, umożliwia racjonalną, systematyczną i kompleksową preparację zmian, których tak wiele zachodzi obecnie w polskich przedsiębiorstwach.

Ilona Świątek-Barylska

¹⁾ Na podstawie C.A. CARNALL, *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, UK 1990.

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Marek Grzybowski

Praktyczny wymiar teorii

Organizacja i zarządzanie wyrosły na gruncie poszukiwań rozwiązań praktycznych, można by rzec przyziemnych, przez kierowników różnych szczebli. Jak wiemy, Taylor swe usprawnienia w organizacji pracy nazwał naukowym zarządzaniem, broniąc swych dokonań przed krytyką przeciwników opracowanych przez siebie metod kierowania ludźmi. Dziś już nikt nie potrzebuje uzasadniać konieczności naukowego badania metod sprawnego kierowania, sposobów analizy rynku, metod organizacji i reorganizacji, działania w zmiennych warunkach otoczenia, sposobów samodoskonalenia się i pokonywania przeszkód w trudnej sztuce kierowania.

Naukowe kierowanie jest nauką młodą, bo praktycznie liczącą sobie niewiele ponad sto lat, a jej rozwój został w XX wieku zdynamizowany kilkakrotnie, głównie pod wpływem przemian w technologiach i konsumpcji. Wielkie znaczenie miało również zastosowanie metod naukowej organizacji w dziedzinach związanych z szeroko pojmowaną obronnością. Dość wspomnieć, że powszechnie dzisiaj stosowane w koordynowaniu złożonych procesów wykresy Gantta, na szeroką skalę wprowadzone zostały w Stanach Zjednoczonych w czasie I wojny światowej i stosowano je do planowania, kontrolowania i koordynowania produkcji zbrojeniowej. II wojna światowa „zaowocowała” powstaniem zespołów operacyjnych i dynamicznym rozwojem badań operacyjnych, wykorzystywanych na szeroką skalę w organizacji walki z siłami morskimi Niemiec hitlerowskich, a po wojnie również w planowaniu i organizowaniu procesów gospodarczych i logistycznych. Skrócenie czasu produkcji raket „Polaris” na atomowe okręty podwodne było możliwe dzięki wprowadzeniu do planowania i realizacji projektu programowania sieciowego. Metoda LOB (linii równowagi), wprowadzona najpierw w zakładach Goodyear, została z czasem zastosowana w amerykańskiej marynarce wojennej¹⁾.

Nauka czy sztuka

Wymienione przykłady mają charakter jedynie spektakularny i stanowią tylko czastkę tego, co dzieje się dzisiaj w organizowaniu małych i dużych zespołów ludzkich, w działaniu we własnej firmie i na rynku, w dosko-

naleniu siebie i swoich podwładnych. Dynamiczny rozwój i szeroka gama możliwości tej nauki oraz wymuszona praktyką konieczność stosowania wciąż rozszerzającego się i kumulującego dorobku sprawiają, że przed praktykami, teoretykami i dydaktykami wciąż stoi pytanie: czy organizacja i zarządzanie jest nauką, czy sztuką? Kazimierz Zimniewicz z Uniwersytetu Poznańskiego uważa, że elementy nauki i sztuki występują równolegle i wzajemnie się przenikają²⁾.

Twórca prakseologii, Tadeusz Kotarbiński, wyraził pogląd, że istnieje teoria organizacji (lub szerzej – teoria organizacji i kierownictwa) i jest ona wiedzą o sprawnym kierowaniu zespołem ludzkim, że jest to „jedna z części składowych wiedzy o uczestnictwie w zespole współdziałającym dla powodzenia całości”³⁾. Jan Zieleniewski, wybitny polski przedstawiciel tej nauki, konieczność nabycia teoretycznych podstaw naukowego zarządzania tak argumentuje: „mając do dyspozycji zestawienie ogólnych wytycznych organizacyjnych [...] oraz znając granice i warunki ich zastosowania, każdy podmiot działający (a więc każdy człowiek) może bardziej systematycznie, z mniejszą obawą, że jakiś wzgląd zostanie przez niego pominięty, zastanowić się przed działaniem nad skuteczną organizacją danego działania – niż gdy to czyni nie posługując się takim zestawieniem. Może także, sprawdzając ex post przyjęte rozwiązanie, łatwiej (bo bardziej wyczerpująco) określić czynniki, które wpłynęły na sukces lub niepowodzenie”⁴⁾. Zieleniewski, podobnie jak Kotarbiński, wyraźnie więc akcentuje prakseologiczny wymiar wykładu z teorii organizacji i zarządzania. Pogląd polskiego teoretyka został wyrażony przed ponad dwudziestu laty, a od tego czasu nastąpił wyraźny postęp w organizowaniu działań zespołów ludzkich, zarówno w obszarze zjawisk gospodarczych, jak i politycznych. Warto więc ten pogląd skonfrontować z wizją współczesnych naukowców amerykańskich. James A.F. Stoner i Charles Wankel, autorzy wydanej niedawno książki pt. *Kierowanie*, w przedmowie piszą: „Uważamy, że praca kierownika należy do najciekawszych, stawia najwyższe wyzwania i przynosi największą satysfakcję”⁵⁾. Myślę, że słowa te w pełni odnoszą się do funkcji kierowniczych każdego szczebla. Dalej uczeni ci uzasadniają, dlaczego do czytelnika (najczęściej studenta) zwracają się tak, jak gdyby był on już

kierownikiem: „postępujemy tak celowo: chcemy zachęcić go, aby możliwie szybko zaczął myśleć jak kierownik. Oczywiście im szybciej człowiek nauczy się myśleć jak kierownik, tym szybciej może osiągnąć sprawność kierowniczą. Jest jeszcze jeden, poważniejszy powód. Wszyscy kierownicy, a zwłaszcza młodzi, dopiero rozpoczynający karierę, są oceniani w części pod względem ich efektywności w roli podwładnych. Im skuteczniej człowiek działa jako podwładny, tym większe ma szanse na osiągnięcie powodzenia w dalszej karierze. Najlepszym jednak sposobem nauczania się tego, jak być doskonałym podwładnym, jest nauczyć się myśleć jak kierownik”⁶⁾.

Pragmatyzm

Wśród teoretyków nauk o zarządzaniu pragmatyzm nie zna granic i znajduje potwierdzenie wśród praktyków. Wielu z nich chwyta za pióro by, podobnie jak Taylor, przelać na papier swe przemyślenia nad praktyką kierowania, lub mobilizuje teoretyków do zebrania najcenniejszych doświadczeń swoich i kolegów. Dorothy M. Stewart, redaktorka pracy zbiorowej pt. *Praktyka kierowania*, konieczność uczenia się naukowego kierowania uzasadnia odwołując się do swego doświadczenia; kiedy została kierownikiem, zabrakło jej istotnych podstaw wiedzy o kierowaniu. „Musiałam zatem zapętnić luki w mojej wiedzy, doświadczeniu i pewności siebie – wspomina D. M. Stewart – korzystając z krótkich kursów, wielu innych książek oraz wieczorowych studiów magisterskich z dziedziny zarządzania, na które uczęszczałam przez trzy lata. Była to trudna droga, lecz aż za dobrze znana przeciętnym pracującym menedżerom dnia dzisiejszego”⁷⁾.

Organizacja i zarządzanie wchłaniają wszystko, co najnowsze i przydatne w sprawnym kierowaniu ludźmi, techniką i technologią. Sprawę komplikuje fakt, iż szybki rozwój tej nauki odbywa się w trzech głównych obszarach geograficznych i kulturowych: w Japonii, Stanach Zjednoczonych i Europie. Współczesne możliwości komunikowania powodują, że naukowcy i dydaktycy włączają nowe rozwiązania do swojej dziedziny wiedzy szybciej, niż zdolni są je przenieść i zastosować praktycy. W ten sposób na zacofanie (lub delikatniej określając – opóźnienie) techniczne i technologiczne nakładają się w wielu krajach niewiedza i zacofanie organizacyjne⁸⁾. Samodzielne nadrabianie braków w wiedzy organizacyjnej jest możliwe, ale najczęściej daje w efekcie takie mniej więcej wyniki, jak samodzielna nauka śpiewu czy gry na skrzypcach. Stąd dynamicznie rosnący popyt na wszelkiego typu

szkoły i kursy zarządzania. Mając pieniądze, można kupić specjalistów, nabyć nowoczesną technikę i technologię, które jednak mogą zostać szybko zmarnotrawione przez niewłaściwe kierowanie i złą organizację ich wykorzystania. Naświetlam obraz nauk o zarządzaniu na tle tak szerokim, by uświadomić czytelnikowi, jak trudno właściwie określić przedmiot wykładu i dobrać proporcje między teorią a praktyką.

Właśnie potrzeba poszukiwania odpowiedzi na wyzwania transformacji ustrojowej oraz kreowania ścisłych związków teorii z praktyką stanowiła inspirację dla twórców i kadr naukowych gdyńskiej Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu do nawiązania bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorcami z Wybrzeża Gdańskiego. *Nie chodzi o powrót do tzw. praktyk studenckich w starym stylu – mówił na spotkaniu prof. dr hab. Alfred Czermiński – lecz z jednej strony o uczenie się biznesu w przedsiębiorstwie prywatnym lub państwowym, działającym w realnych warunkach gospodarki rynkowej; a z drugiej strony – uczelnia oczekuje aktywnego uczestnictwa praktyków w formułowaniu treści kształcenia.* W tym celu grono przedsiębiorców Wybrzeża Gdańskiego utworzyło na początku roku 1995 Stowarzyszenie Przedsiębiorców, stanowiące jakby radę uczelni. Miejmy nadzieję, że połączenie teorii z praktyką zaowocuje nowatorskimi rozwiązaniami w działalności dydaktycznej pierwszej tego typu szkoły wyższej w Trójmieście i jej absolwenci nie będą mieli takich dylematów, jak wspomina D. M. Stewart.

Marek Grzybowski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. np. A. CZERMIŃSKI, J. JAMROGA, R. RUTKA, *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1983; *Współczesne teorie organizacji* (pod red. A.K. KOZMIŃSKIEGO), Warszawa 1983; M. GRZYBOWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, Gdynia 1994.
- ²⁾ Por. np. K. ZIMNIEWICZ, *Organizacja i zarządzanie – sztuka czy nauka*, „Przegląd Organizacji” nr 6/1992, s. 14–15.
- ³⁾ T. KOTARBIŃSKI, *Hasło dobrej roboty*, Warszawa 1984, s. 78.
- ⁴⁾ J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978, s. 27.
- ⁵⁾ J.A.F. STONER, CH. WANKEL, *Kierowanie*, przekład A. ERLICH, Warszawa 1992, s. 19.
- ⁶⁾ Tamże, s. 19–20.
- ⁷⁾ *Praktyka kierowania*, (praca zbiorowa pod red. D. M. STEWART), przekład A. ERLICH, PWE, Warszawa 1994, s. 13.
- ⁸⁾ Zob. np. CH. LUCIER, M. BOUCHER, J. WHITE, J. CANGEMI, C. KOWALSKI, *Sukcesy zarządzania japońskiego*, „Przegląd Organizacji” nr 3/1993, s. 16–18.

Anna Zorska

Ku globalizacji prac badawczo-rozwojowych korporacji

Globalizacja oznacza wyższy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej i odnosi się do tendencji występujących w gospodarce światowej, a także w ekspansji głównych jej podmiotów – korporacji transnarodowych (KTN). Umiędzynarodowienie działalności korporacji stosunkowo najwcześniej objęło handel, następnie produkcję, a w latach 80. nastąpiła intensyfikacja tego procesu w dziedzinie prac badawczo – rozwojowych (B+R). Internacjonalizacja działalności B+R jest to proces, polegający na lokowaniu za granicą coraz większej części prac B+R przedsiębiorstw w celu lepszego dostosowania produktów i/lub procesów wytwórczych do potrzeb zagranicznych rynków zbytu lub – co bardziej istotne – w celu przechwycenia i wykorzystania istniejących za granicą zasobów i warunków do badań, celem zastosowania ich wyników w globalnej działalności produkcyjno-handlowej KTN.

Globalizacja działalności KTN

Tendencje globalizacyjne we współczesnej gospodarce światowej oznaczają postępującą integrację gospodarek krajowych, która dokonuje się dzięki wielostronnym, międzynarodowym przepływom towarów, usług i zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz umacniającym się powiązaniom umownym między przedsiębiorstwami. Wspomniane przepływy i powiązania w głównej mierze dokonują się z udziałem KTN, które tworzą transnarodowe sieci badawczo-produkcyjno-handlowe oparte na działalności zintegrowanych, licznych jednostek organizacyjnych, zlokalizowanych w wielu krajach. Działalność tych jednostek determinowana jest przez globalną strategię KTN, która określa sposoby realizacji zadań przedsiębiorstwa (we własnym zakresie lub przy udziale obcych firm), decyduje o lokalizacji poszczególnych ogniw sieci (sztabów, filii, poddostawców) w skali ogólnoswiatowej, ustala sposoby i dokonuje koordynacji podobnych lub powiązanych działań w różnych jednostkach¹⁾. Realizacja tego rodzaju strategii służy KTN do umocnienia ich pozycji na rynku światowym dzięki zdobyciu dodatkowej przewagi konkurencyjnej, płynącej z bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych atutów i dostępnych zasobów w skali globalnej.

Pod wpływem obecnych tendencji w zakresie postępu naukowo-technicznego, konkurencji na ryn-

ku międzynarodowym i popytu, silnie wzrasta znaczenie prac B+R w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, a zwłaszcza KTN. Następuje intensyfikacja działalności badawczej, poszerza się jej zakres, pogłębia specjalizacja, powiększa się ryzyko handlowe, a przede wszystkim rosną koszty realizacji badań. Wydatki na prace B+R w 20 największych na świecie przemysłowych KTN przekroczyły rocznie ponad 1 mld USD w 1990 r. Największe kwoty na działalność badawczą przeznaczyły następujące firmy (w mln USD): General Motors 5342, IBM 4914, Siemens 4132, Ford Motor 3558, Hitachi 3011. Na poszczególne, kilkuletnie projekty badawcze, wspomniane KTN przeznaczyły setki milionów, a czasami nawet miliardy dolarów. Przykładowo: firma Ford Motor przeznaczyła 2 mld USD na prace B+R nad modelem globalnego samochodu „Mondeo” (prace te realizowane są w Europie Zachodniej i w Ameryce Północnej)²⁾.

W warunkach globalizacji działalności KTN, prowadzone przez nie prace badawcze ulegają intensyfikacji, rozszerzeniu i urozmaiceniu, ale jednocześnie powstaje konieczność ich fragmentaryzacji (rozcłonkowania) i lokalizacji w optymalnych warunkach, często za granicą. Postępuje umiędzynarodowienie badań, a nawet można już mówić o tendencjach globalizacyjnych w działalności B+R korporacji. Świadczą o tym następujące fakty: lokowanie poszczególnych fragmentów badań w różnych krajach, powiązania funkcjonalne rozproszonych po świecie prac B+R, tworzenie międzynarodowych zespołów kadr badawczych, międzynarodowa koordynacja badań i stała łączność różnych ośrodków, a przede wszystkim – coraz bardziej znaczący wpływ wyników prac B+R na globalną strategię KTN.

Internacjonalizacja prac B+R

Od końca lat 70. aktywność sfery B+R na świecie wyraźnie wzrosła i utrzymuje się na wysokim poziomie, lecz jest skoncentrowana głównie w USA, Japonii i Europie Zachodniej. Jednocześnie następuje wzrost znaczenia zagranicznych źródeł finansowania działalności B+R w poszczególnych krajach, co stanowi odzwierciedlenie zachodzącej internacjonalizacji działalności badawczej. Pod koniec lat 80. udział zagranicznych środków w ogólnych wydatkach B+R wyniósł

w większości krajów rozwiniętych po kilka procent, ale w Kanadzie 26,3%, w Wielkiej Brytanii prawie 17%, a w USA, Francji i Włoszech ok. 10%³⁾.

Działalność B+R za granicą prowadzona jest głównie w oparciu o powiązania własnościowe (kapitałowe), a wykorzystywane są w tym celu filie i wspólne przedsięwzięcia. Dostępne dane wskazują na wyraźny wzrost udziału filii w realizacji nakładów B+R firm macierzystych, co świadczy o wzroście umiędzynarodowienia działalności badawczej KTN. Dane te wskazują też na większą internacjonalizację prac B+R w korporacjach zachodnioeuropejskich niż w amerykańskich, na co wpływają różnice w wielkości rynków krajowych. Niektóre firmy zachodnioeuropejskie (np. Ciba Geigy, Philips, Olivetti, ABB) ponad 1/3 ogólnych nakładów na badania wydają w swych zagranicznych filiach, podczas gdy w amerykańskich KTN udział ten wynosi ok. 10%⁴⁾.

Najbardziej dynamicznie rozwijały się w ostatnich latach pozakapitałowe formy zaangażowania KTN w działalność B+R, czyli sojusze (alianse) strategiczne. Liczba zawartych tego typu porozumień wzrosła z 1504 w 1984 r. do 2629 w roku 1989. W tym czasie amerykańskie KTN miały 4 razy więcej porozumień strategicznych z zagranicznymi partnerami niż filii o pełnej własności za granicą⁵⁾. Zdecydowana większość aliansów dotyczy wspólnego prowadzenia badań w zaawansowanych technologicznie dziedzinach przemysłu. Przykładem może być strategiczne porozumienie trzech firm elektronicznych: IBM, Siemens i Toshiba w sprawie wspólnych badań nad 256-megabajtową kością (chip), których koszty szacowane są na 1 mld USD.

Proces umiędzynarodowienia prac B+R cechuje rosnąca koncentracja⁶⁾. Przede wszystkim dotyczy ona największych KTN, których udział w nakładach i wynikach badawczych stale rośnie. Badania koncentrują się głównie na tzw. nowych technologiach, które obejmują mikroelektronikę i informatykę, biotechnologię oraz inżynierię materiałową. Ponadto, prace badawcze koncentrowane są w nowoczesnych aglomeracjach, wyposażonych w najnowsze środki łączności, skupiających wysoko kwalifikowane kadry i laboratoria.

Organizacja i lokalizacja prac B+R za granicą

Wraz z postępującą globalizacją strategii KTN, dokonuje się ewolucja ich struktur organizacyjnych. Następuje stopniowe odchodzenie od sztywnych hierarchicznych struktur wielonarodowych o układzie centrala – filie zagraniczne. KTN przechodzą do bardziej złożonych i zróżnicowanych, a jednocześnie bardziej elastycznych struktur globalnych o układzie sieciowym, tworzonym przez centrale, zagraniczne sztaby i filie, a także przez stałych poddostawców i partnerów sojuszniczych.

Powierzenie poszczególnym jednostkom działań optymalizujących efektywność całego układu (sieci) i sprawna koordynacja ich działalności decydują o sukcesie wybranej strategii. Istnieje wiele czynników skłaniających zarówno do centralizacji, jak i decentralizacji różnych działań, przy czym ostatnio te drugie zdają się być silniejsze. W przypadku prac B+R stwierdzono, że działanie czynników do-

środkowych ulega osłabieniu, a czynników odśrodkowych – wzmocnieniu⁷⁾. Na rzecz decentralizacji badań w KTN i przenoszenia ich do zagranicznych filii lub ośrodków przemawia potrzeba lepszego dostosowania produktów i/lub procesów do wymagań i możliwości zagranicznych rynków zbytu. Przemawiają za tym również korzystne warunki prowadzenia działalności badawczej za granicą: podaż zasobów, właściwa infrastruktura, sprzyjająca polityka ekonomiczna państwa, a także niższe koszty prowadzenia badań. Koszty wynajęcia wykwalifikowanego personelu i nowoczesnego laboratorium są 10 razy niższe w Indiach aniżeli w Szwecji.

Rozbudowa i złożoność struktur organizacyjnych na etapie globalizacji ekspansji KTN wymagała nowego sposobu koordynacji działalności wielu różnych jednostek, do czego wykorzystano tzw. sztaby: regionalne, produktowe, funkcjonalne. Te ostatnie są bezpośrednio zaangażowane w koordynację prac B+R, realizowanych w wielu różnych placówkach. Przykładowo, japońska korporacja NEC utworzyła sztab regionalny w Singapurze, odpowiadający za prace B+R na potrzeby wszystkich jej filii w krajach ASEAN.

Postępująca globalizacja działalności KTN stopniowo obejmuje również prace B+R, a jednocześnie wyniki tych prac umacniają globalną strategię korporacji. Procesy globalizacyjne w działalności badawczej koncentrują się głównie w tych krajach, które już dysponują zasobami i warunkami służącymi zaawansowanym technologicznie badaniom i produkcji. Są to przede wszystkim kraje wysoko rozwinięte. Jednocześnie, większość innych krajów pozostaje poza głównym nurtem szerszego tworzenia i stosowania nowych technologii oraz pozbawiona jest związanych z tym korzyści. Wydaje się, że postępujące umiędzynarodowienie badań – służące intensyfikacji tworzenia i stosowania osiągnięć B+R oraz ich wykorzystania w globalnej działalności KTN – będzie procesem pogłębiającym lukę technologiczną i ekonomiczną między krajami wysoko rozwiniętymi a pozostałymi. Konkluzja ta w dużej mierze odnosi się również do Polski, która dotychczas – pomimo pewnych możliwości – nie jest terenem łokowania przez KTN większych prac badawczych.

Anna Zorska

PRZYPISY

- ¹⁾ Chodzi o tzw. konfigurację i koordynację elementów systemu badawczo-produkcyjno-handlowego, nazwanego łańcuchem wartości dodanej przedsiębiorstwa przez M.E. PORTERA. Patrz: tegoż autora *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 40 i dalej.
- ²⁾ Źródło: *World Investment Report 1992. Transnational Corporations as Engines of Growth*, UN, New York 1992, s. 137, tab. VI. 3.
- ³⁾ Źródło: R. BRAINARD, *Internationalizing R+D*, „The OECD OBSERVER”, nr 174/1992, s. 8, tab. 1.
- ⁴⁾ Źródło: *World Investment Report 1992...*, op. cit., s. 137.
- ⁵⁾ Źródło: J.H. DUNNING, *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990s*, Routledge, London-New York 1993, s. 192, tab. 8.1.
- ⁶⁾ Por.: U. GRANSTRAND et al. *Internationalization of R+D – A Survey of Some Recent Research*, „Research Policy”, vol. 22/1993, s. 424.
- ⁷⁾ Por.: J. HOWELLS, *The Internationalization of R+D and the Development of Global Research Networks*, „Regional Studies”, vol. 24/1990, ss. 496–498.

Autorka jest doktorem w Instytucie Gospodarki Krajów Rozwijających się Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Jacek Kulawik

Finansowe cele organizacji gospodarczych

Celem według Krzyżanowskiego [8] jest: „*określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji (systemu), możliwy i przewidywany do osiągnięcia w terminie lub okresie czasu mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania*”. Podobne rozumienie celu znajdujemy również u innych autorów [2]. Na potrzeby zarządzania jest to jednak ujęcie zbyt ogólne. Stąd każdorazowo niezbędna jest konkretyzacja celu w aspekcie jego treści, pożądanego do osiągnięcia rozmiaru oraz czasu, w którym założony rezultat zostanie osiągnięty [5].

W praktyce gospodarczej w zasadzie rzeczą niemożliwą jest wskazanie organizacji, realizujących jeden cel. Najczęściej dąży się do osiągnięcia kilku celów. Wśród nich wymienia się dążenie: do zysku, sprzedaży, opłacalności, zabezpieczenia potencjału organizacji, wystarczającej płynności, zadowalających warunków socjalnych i przestrzegania ustalonych norm etycznych. W związku z powyższym mówi się o celach podmiotów gospodarczych, ich związkach lub systemach celów. Przez te ostatnio wymienione pojęcia rozumie się pewną ustrukturyzowaną przez decydenta liczbę celów, do których realizacji dąży się jednoznacznie [7]. Pomiędzy poszczególnymi celami i grupami występują przeważnie bardzo złożone relacje: komplementarność, konkurencyjność i obojętności [5, 7, 11, 13]. Zadaniem kierownictwa każdego bardziej złożonego podmiotu gospodarczego staje się zatem wypracowanie mechanizmów koordynacji w zakresie celów organizacji. Odbywa się to poprzez ukształtowanie poziomej i pionowej struktury celów (ich hierarchii). W konsekwencji sformalizowany system celów organizacji najczęściej przyjmuje postać piramidy lub inaczej drzewa celów.

Proces strukturalizacji celów w projektowaniu organizacyjnym, przy wykorzystaniu techniki drzewa celów, opiera się na zasadach logiki dedukcyjnej i posługuje się notacją stosowaną w teorii grafów [13]. Nie rozwijając szerzej tego zagadnienia, pragniemy zwrócić uwagę na pewne zasady konstruowania prawidłowego systemu celów organizacji, gdyż mogą być one wykorzystywane również np. przy projektowaniu systemów wskaźnikowych. Zasady te przytaczamy za Sikorskim [13]. System celów powinien być zatem zgodny z:

● **zasadą adekwatności** – oznacza to, że suma

zakresów znaczeniowych celów cząstkowych musi pokrywać się z zakresem znaczeniowym celu ogólnego; zasada powyższa obowiązuje przy kształtowaniu pionowej struktury systemu,

● **zasadą rozłączności** – w tym przypadku chodzi o to, aby zakresy znaczeniowe celów znajdujących się na tym samym poziomie podziału wyraźnie się od siebie oddzielały (nie zachodziły na siebie); zasada rozłączności reguluje zatem poziomą strukturę systemu.

Ponadto przy tworzeniu systemu celów powinno się przestrzegać następujących warunków:

- każdy cel powinien zostać wyczerpująco opisany,
- zakres znaczeniowy i sposób sformułowania celów musi być zgodny z obowiązującymi w danej dziedzinie standardami lub zwyczajami,
- cele muszą być skonkretyzowane co do pożądanego poziomu i czasu realizacji,
- w systemie nie może być celów alternatywnych, tj. takich, których osiągnięcie wyklucza realizację innych celów,
- elementy jednej grupy muszą być wzajemnie porównywalne i możliwe do oceny,
- cały system powinien być elastyczny, czyli powinien umożliwiać wprowadzenie zmian.

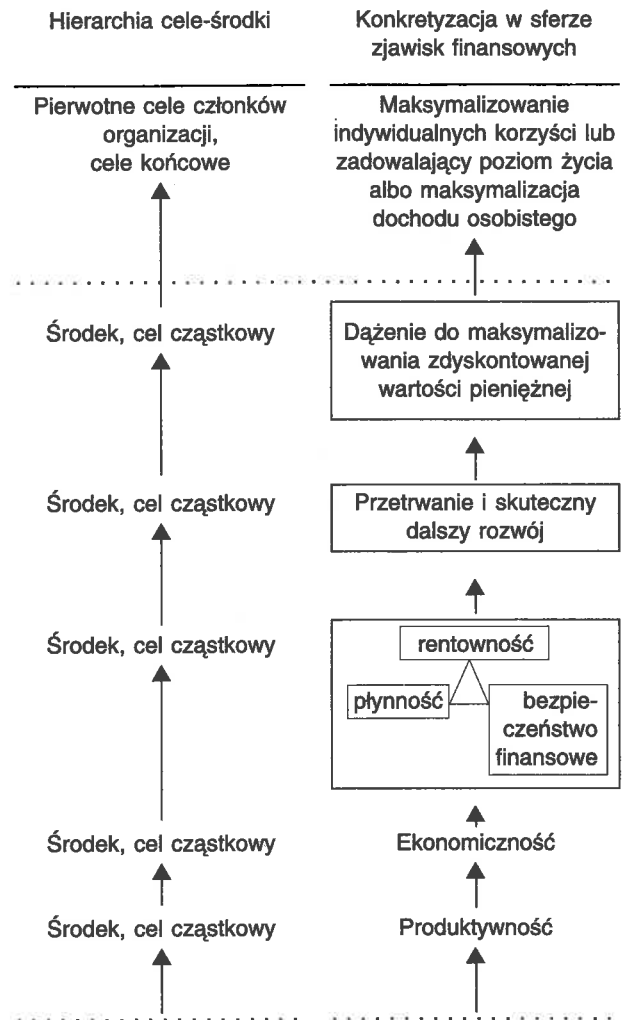
Zasadniczo stosować można dwa podejścia w zakresie odzwierciedlania zależności cele – środki: dedukcyjne i indukcyjne [6, 9]¹⁾. Dedukcja, jak wiadomo, polega na logicznym wyprowadzaniu wniosków na podstawie przesłanek (aksjomatów i hipotez). Przy tworzeniu dedukcyjnego systemu celów najczęściej wychodzi się z założenia, że podmiot gospodarczy rentowność traktuje jako najwyższy cel. W dalszej kolejności, za pomocą zależności definicyjno-logicznych i rachunkowych, wyprowadza się związki cele – środki. Tworzenie systemu komplikuje się, gdy celem wyższego poziomu jest cel trudno mierzalny lub też wiązka celów. Z powodu występowania bardzo złożonych zależności pomiędzy różnymi celami, w sytuacji powyższej napotyka się duże trudności w określeniu łańcuchów cele – środki, pozbawionych sprzeczności. Wysoce nierealistyczny wydaje się wówczas postulat, aby w przekroju pionowym utworzony system celów adekwatnie odzwierciedlał strukturę organizacyjną i zapewniał automatyczną koordynację decyzji. Ogólnie zatem można stwierdzić, że dedukcyjny system celów może zawierać tylko abstrakcyjne cele formalne organizacji i dlatego w ograniczonych rozmiarach

może uwzględniać różnorodność rzeczywistości gospodarczej, tj. doświadczenia i subiektywne sposoby przetwarzania informacji członków organizacji [6].

Indukcyjnie zorientowane systemy celów tworzone są na zasadzie uogólnienia empirycznie zaobserwowanych faktów. W ten sposób pojawia się możliwość odzwierciedlenia w nich pierwotnych celów organizacji oraz uwarunkowanych doświadczeniem wyobrażeń członków organizacji o łańcuchach cele – środki. Równocześnie jednak pojawiają się trudności ze zbudowaniem ogólnie obowiązującego systemu celów. Generalnie zatem podejście indukcyjne nastawione jest na projektowanie systemów celów, dostosowanych do konkretnych warunków podmiotu gospodarczego. Według Heinena [6], podejście to jest efektywniejsze niż dedukcyjne, a można to w pewnych warunkach sprawdzić za pomocą symulacji. Jednak także i w tym przypadku należy przestrzec przed iluzją stworzenia „optymalnego” systemu celów.

Punktem wyjścia projektowania dowolnego systemu celów organizacji jest rozpoznanie dążeń i wartości jej członków (właściciele, kierownictwo i pracownicy) oraz dominującego w danym społeczeństwie systemu ekonomicznego, czyli pierwotnych celów ludzi, organizacji i gospodarki. Dążenia ludzi i wyznawane przez nich wartości oraz mechanizm funkcjonowania gospodarki powodują zróżnicowany stosunek do pożądanego osiągnięcia celów. Mówimy w związku z tym o zróżnicowanej użyteczności poszczególnych celów dla poszczególnych członków organizacji. W zależności od stopnia użyteczności, działania uruchamiane w celu osiągnięcia celów mogą przyjmować charakter optymalizowania pewnych wielkości (maksymalizacja lub minimalizacja celu) albo zadowalania się określonym ich poziomem (wielkości satysfakcjonujące). Jeśli dodamy, że wartościowanie celów i stopnia ich realizacji może mieć charakter oczekiwań jednoznacznych (podejmowanie decyzji w warunkach pewności) lub – oczekiwań wieloznacznych (decyzje w warunkach niepewności), to pojawić się mogą bardzo złożone problemy w projektowaniu systemu celów, łącznie z koniecznością posługiwania się czasem złożonym aparatem matematycznym, np. z dziedzin wieloatrybutowych funkcji użyteczności [10, 11]. W tym momencie znów pojawia się konieczność efektywnego spełniania funkcji koordynacji wewnętrznej w organizacji. Długoletnie doświadczenia przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej pokazują, że jedną z metod osiągnięcia zadowalającego poziomu koordynacji wewnętrznej jest stosowanie techniki zarządzania przez cele.

Indywidualne cele organizacji stanowią określone stany do osiągnięcia, jak i końcowe etapy pewnej logicznej sekwencji działań, tzw. łańcucha (hierarchii) cele – środki. Ograniczając się do obszaru zjawisk finansowych, istotę wzajemnych powiązań między celami i środkami ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Powiązania w obszarze cele – środki

Źródło: Opracowanie własne.

Z rysunku 1 wynika, że cele finansowe lokalizowane są na najwyższych poziomach systemu celów. Wprawdzie nie można utożsamiać wprost systemu celów ze strukturą organizacyjną podmiotu gospodarczego, ale najczęściej najwyższe poziomy w hierarchii cele – środki odpowiadają najwyższemu poziomom hierarchii kierowniczej. Stąd wskaźniki finansowe są przede wszystkim domeną kierowników najwyższego szczebla. Rysunek 1 od strony podstawy pozostał nie zakończony. Jest to działanie świadome. Chodzi bowiem o to, że w praktyce rzadko udaje się kontynuować proces dekompozycji celów, aż dotrze się do takiego stopnia ich operjonalizacji, przy którym realizacja pewnego celu zależy tylko od zastosowania jednego środka. Z reguły bywa tak, że określony cel wynika z zastosowania kilku środków [9]. Fakt powyższy bez wątpienia utrudnia tworzenie systemów celów i blisko z nimi związanych systemów wskaźnikowych.

Jak już wskazywano, cele pierwotne osób związanych z daną organizacją wymagają odpowiedniej konkretyzacji. W literaturze ekonomiczno-organizacyjnej coraz częściej przyjmuje się, iż pierwszym

etapem takiej konkretyzacji powinno być dążenie do dalszego istnienia i skutecznego rozwoju organizacji [5]. Oczywiście takie ujmowanie celu nadal odznacza się niskim stopniem zoperacjonalizowania. W związku z tym proponuje się, aby dalszym etapem konkretyzacji uczynić dążenie do maksymalizowania zdyskontowanej wartości określonej postaci nadwyżki pieniężnej. Hahn [5] proponuje tu trzy rodzaje zdyskontowanej nadwyżki:

- różnicę wpłat i wypłat przed odliczeniem wkładu kapitału własnego i obcego,
- różnicę wpłat i wypłat po odliczeniu wkładu kapitału obcego,
- wartość rezydualną, która jest różnicą wpłat i wypłat pomniejszonych o łączny wkład kapitału własnego i obcego.

Ostatnia z wymienionych nadwyżek uważana jest za najlepsze odzwierciedlenie celu pieniężnego o najwyższym priorytecie. Mając świadomość, iż maksymalizowanie określonej postaci zdyskontowanej nadwyżki ma charakter długookresowego celu strategicznego, Hahn proponuje również określone postacie nadwyżki okresowej jako cele operacyjne. Zachowując analogiczny porządek, jak przy wyliczaniu nadwyżek całkowitych, ich odpowiednikami na poziomie celów operacyjnych są:

- zysk kapitałowy (zysk kalkulacyjny powiększony o oprocentowanie kapitału obcego i własnego),
- wynik bilansowy,
- wynik kalkulacyjny.

Tak jak w przypadku nadwyżki całkowitej, najbardziej pożądanym do maksymalizowania jest wg Hahna wynik kalkulacyjny, czyli nadwyżka okresowa, pomniejszona o oprocentowanie kapitału własnego i obcego. Oczywiście tu pojawia się problem ustalenia oprocentowania kapitału własnego.

Na rysunku 1 zwraca również uwagę fakt zrównania trzech formalnych celów monetarnych organizacji, tj. rentowności, płynności i bezpieczeństwa (stabilności). Odzwierciedlono przez to problem tzw. magicznego trójkąta w polityce przedsiębiorstwa²⁾. Istotą tego zagadnienia skomentujemy, odwołując się do odpowiednich rozważań Eichhorna [4]: „Słowo «magiczny» ma tu zastosowanie, gdyż osiągnięcie wszystkich trzech celów (jako pewnych wartości krańcowych) graniczy z czarami. Bez wątpienia wymienione cele powinny być zrealizowane w możliwie najlepszy sposób. Nie można ich jednakże każdorazowo w izolacji maksymalizować, gdyż przynajmniej w pewnym zakresie pozostają one względem siebie konkurencyjne. Jeśli np. nastawiamy się na możliwie najwyższą rentowność, to bardzo szybko możemy naruszyć równowagę w zakresie płynności i bezpieczeństwa. Z drugiej jednak strony utrzymywanie nadmiernych rezerw płynności prowadzi do obniżenia rentowności i osłabienia wzrostu. Wreszcie, przywiązywanie nadmiernej wagi do bezpieczeństwa działalności, aż do skrajnego ryzyka, negatywnie oddziałuje na strukturę kapitału (tracimy możliwość ewentualnego wykorzystania

efektów dźwigni finansowej), zysk i skuteczną ochronę płynności”.

W kwestii współzależności pomiędzy podstawowymi formalnymi celami organizacji (wynik finansowy, rentowność i płynność), warto odwołać się do rozważań Hahna [5] i Botty [3]. Autorzy ci, wykorzystując dosyć rozbudowany aparat matematyczny i prezentację graficzną, przeanalizowali różnego typu zależności pomiędzy powyższymi celami. W tym miejscu skomentujemy jedynie ostateczne konkluzje. W zakresie relacji maksymalizacja zysku – maksymalizacja rentowności (sprzedaży, kapitału i kosztów) w szerokim przedziale zmian wielkości produkcji obserwuje się komplementarność powyższych celów. Wprawdzie istnieje tu niewielka strefa konkurencyjności tych celów, przede wszystkim w krótkim okresie czasu, ale dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem może ona zostać pominięta [1]. Oznacza to zatem, że powiększanie zysku wymaga odpowiedniej rentowności działalności, a rentowność z reguły nie może być uzyskana bez wzrostu zysku. Dążenie do zysku staje się zatem niezbędne do stworzenia długookresowego potencjału rentowności. Ma to szczególne znaczenie w gospodarce silnie konkurencyjnej.

W zakresie związków pomiędzy płynnością a dążeniem do osiągnięcia określonego wyniku, Hahn zauważa, że w obszarze tzw. płynności strukturalnej (mierzy się ją relacją kapitału obcego do własnego lub wskaźnikami z zakresu pokrycia aktywów odpowiednimi pasywami) można znaleźć stosunek minimalizujący łączne koszty kapitału, lub inaczej – punkt maksymalizujący wynik. W odniesieniu do płynności bieżącej (dyspozycyjnej) i zysku, sytuacja jest bardziej złożona. W celu zmniejszenia ryzyka finansowego można zwiększyć rezerwę płynności, np. zaciągając dodatkowy kredyt. Płynność wprawdzie wzrasta, ale równocześnie powiększają się koszty finansowe, obniżając tym samym wynik finansowy. W tym samym kierunku oddziałuje również utrzymanie rezerwy płynności w postaci odpowiednich aktywów. Obserwujemy tu zatem wyraźny konflikt celów. To skłania Hahna do stanowiska, że w fazie formułowania celów organizacji musimy starać się spełnić dwa warunki: osiągnąć pożądaną wynik finansowy i zapewnić odpowiedni poziom płynności. Jeśli abstrahujemy od sytuacji kryzysowej, to pierwszeństwo powinniśmy jednak przyznać celom wynikowym. W tym miejscu Hahn [5], podobnie jak Sturm [14], dosyć wyraźnie opowiada się za systemem monocelowym. Jednakże w innych częściach swego dzieła stanowisko to Hahn prezentuje w nieco inny sposób. Mianowicie mówi się tam, że w przypadku celów konkurencyjnych, a szerzej decyzji z wielokryterialnymi funkcjami celów, optymalizacja jednego celu wiąże się z przyjęciem pozostałych celów jako ograniczeń lub warunków dodatkowych. W zależności od sytuacji i założonego celu badań, zmienne w modelach spełniać mogą różne funkcje, tzn. raz są zmiennymi zależnymi,

a w innych przypadkach – zmiennymi niezależnymi. W konsekwencji bardzo utrudnione staje się rozpoznanie faktycznej hierarchii celów u obydwu wspomnianych autorów.

Istnieje jednak grupa badaczy (np. Eichhorn, Reichmann, Siegwart), która opowiada się zdecydowanie za równorzędnym traktowaniem celów rentowności, płynności i bezpieczeństwa finansowego. Stanowisko to prowadzi bezpośrednio do pluralistycznego systemu celów. We współczesnej literaturze ekonomiczno-organizacyjnej, systemy te najczęściej przedstawia się jako konstrukcje trójelementowe [1], składające się z celów rynkowych (udział w rynku, wielkość sprzedaży), produkcyjnych i dochodowych (klasyczne cele finansowe). Skuteczne zarządzanie organizacją sprowadza się w tym kontekście do rozpoznania wzajemnych związków pomiędzy wymienionymi grupami celów oraz do kształtowania stanu dynamicznej równowagi między nimi.

Jacek Kulawik

BIBLIOGRAFIA

- [1] BITSCH V., *Die Messung des Betriebserfolgs. Eine Literaturanalyse und eine Methode für den Gartenbau*, Berichte über Landwirtschaft. Band 72 (4), 1994.
- [2] BITTEL L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN – Mc Graw – Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn, 1994.
- [3] BOTTA V., *Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen*, Schmidt Verlag, Berlin, 1984.
- [4] EICHHORN P., *Rechnungsziele und Rechnungssysteme in Unternehmen und Verwaltungen*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft. H.9. 1993.

[5] HAHN D., *Planungs – und Kontrollrechnung – PuK. Controllingkonzepte*, 4 Aufl. Verlag Gabler, Wiesbaden, 1994.

[6] HEINEN E., *Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen*, „Die Unternehmung”, Nr. 1, 1972.

[7] KERN W., *Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung”, 1971.

[8] KRZYŻANOWSKI L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1992.

[9] REICHMANN T., *Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling Konzeption*, Verlag Vahlen, München, 1985.

[10] RISCHMILLER G., *Die multi – attributive Nutzentheorie – Ein Entscheidungshilfsverfahren bei mehrfacher Zielsetzung*. „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, 1980.

[11] SCHIEMENZ B., SEIWERT L., *Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, H.7. 1979.

[12] SIEGWART H., *Kennzahlen für die Unternehmungsführung*, 3 Aufl. Verlag Haupt, Bern und Stuttgart, 1990.

[13] SIKORSKI CZ., *Projektowanie i rozwój organizacji*, PWE, Warszawa, 1988.

[14] STURM R., *Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Führungsmittel*, Berlin, 1979

PRZYPISY

¹⁾ W literaturze spotkać można również równoważne określenia, tj. metoda retrogradywna zamiast dedukcyjnej i progresywna zamiast indukcyjnej.

²⁾ Pojęcie magicznego trójkąta bywa również stosowane w odniesieniu do prób łącznego realizowania celów z zakresu zysk – wzrost – bezpieczeństwo [1, 12].

Autor jest doktorem w Instytucie Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w Warszawie.

Maria Francuz, Saturnin Szwed

Jak rozwiązać spółkę z o.o.

Zasady oraz tryb rozwiązywania i likwidacji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wraz z 26 wzorami dokumentów (do stosowania w praktyce)

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
Kraków 1994

Niniejsze opracowanie stanowi omówienie najważniejszych form organizacyjnych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, a więc osób fizycznych wpisanych do ewidencji działalności gospodarczej, spółek cywilnych jawnych i komandytowych oraz spółek prawa handlowego, tzn. spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych. Jego podstawowym tematem jest jednak likwidacja i problemy związane z rozwiązywaniem spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

Opracowanie obejmuje zarówno prawne formy rozwiązywania spółek z o.o., jak i zasady oraz tryb przeprowadzania ich likwidacji; zawiera także wzory wszystkich niezbędnych dokumentów oraz wskazówki umożliwiające praktyczne zastosowanie niniejszego opracowania do samodzielnego uporania się z problemami

związanymi z likwidacją spółki. Obszernie przedstawione zostało zagadnienie rozwiązywania stosunku pracy z pracownikami, jak również kwestie formalno-prawne wynikające z zakończenia działania spółki z o.o. jako osoby prawnej. Chociaż opracowanie dotyczy przede wszystkim likwidacji spółki, a więc procesu prowadzącego do jej rozwiązania, to jednak przedstawiono w nim także inne sposoby „odejścia” współnika, tj. sprzedaż (zbycie) udziału oraz przekształcenie spółki w nowy podmiot gospodarczy (fuzja, inkorporacja).

W założeniu opracowanie to ma umożliwić samodzielne, a więc bez odwoływania się do porad prawników, przeprowadzenie likwidacji spółki przez osoby, które nie posiadają wykształcenia prawniczego i niezbyt dobrze orientują się w zawiłościach procesu likwidacyjnego. Jest więc ono zarazem przewodnikiem i informatorem, który oprowadza po urzędach oraz wskazuje, gdzie, co i w jaki sposób należy załatwić, napisanym przy tym w formie zrozumiałej dla każdego i nie wymagającej dodatkowych komentarzy.

Przy pracy nad niniejszym opracowaniem autorzy poza aktami prawnymi korzystali z *Komentarza do Kodeksu Handlowego* Maurycego Allerhanda z 1935 r. (reprint z 1991 r.), *Komentarza do Kodeksu Handlowego* Andrzeja Nowaka (Warszawa 1992 r.), a także z *Wzorów dokumentów dla spółek z o.o.* (Warszawa 1992 r.)

Ze wstępu

Stefan Abt

Logistyka nowym wyzwaniem organizatorskim

Logistyka staje się obecnie tą dziedziną wiedzy, która, wykorzystując systemy informatyczne, zmierza ponad podziałami organizacyjnymi przedsiębiorstw ku ich integracji. Ma to zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych – od momentu pozyskania surowców, poprzez ich przetworzenie, dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy¹⁾. Tak rozumiane docelowe łańcuchy logistyczne wymagają czasu na ich przygotowanie i zbudowanie. Obecnie w Polsce znajdujemy się na etapie szczególnego zainteresowania logistyką ze strony przedsiębiorstw, które w warunkach gospodarki rynkowej zmuszone zostały do bardziej rentownej działalności. Logistyka staje się więc okazją do zmodernizowania zarządzania; podkreśla się przede wszystkim potrzebę uwzględniania strategii rozwoju logistycznego, w którym z równą troską, jak o przepływ towarów, dba się o właściwy przepływ informacji i ich należyte wykorzystanie do kompleksowej optymalizacji. Należy dodać, że koncepcje logistyczne są nie tylko szansą, ale wręcz wymogiem czasów w sytuacji, gdy procesy związane z wymianą towarową stają się coraz bardziej złożone, zwiększa się ich skala, a konieczność dostosowania się do potrzeb i wymagań nabywców idzie w parze z przymusem obniżki kosztów, by sprostać konkurencji na rynku.

W praktyce gospodarczej niezbędne jest wyjście naprzeciw wielu zespołom kierowniczym w przedsiębiorstwach przemysłowych, transportowych, handlowych i innych usługowych, by zespoły te przekonały się o celowości wdrażania koncepcji logistycznych, a także o tym, że jest wiele rozwiązań gotowych, na poziomie komputerowego oprogramowania, tzw. przyjaznego wobec użytkowników. Wystarczy tylko przygotować się do wdrożeń i podjąć strategię nowoczesnego zarządzania. Rodzi się też obecnie teoria logistyki, choć zakorzeniona w nowoczesnych metodach organizacji i zarządzania, to sięgająca jednocześnie do kompleksowego rachunku kosztów, a przede wszystkim do informatyki gospodarczej wraz z jej nieustannie doskonalonymi możliwościami, do automatycznej identyfikacji, symulacji komputerowej i wielu innych metod. Logistyka stanowi jednak już samodzielną dziedzinę badawczą, której przedmiotem stały się systemy logistyczne. Systemy te należy rozpatrywać w ujęciu kompleksowym, poczynawszy od wyników badań marketingowych, określających zapotrzebowanie na produkty określonej jakości, poprzez wszystkie

ogniwa tworzące łańcuch logistyczny (tj. produkcję, magazynowanie, przetwórstwo, transport, zbyt realizowany różnymi kanałami dystrybucji), do detalu. Na końcu tego łańcucha jest oczywiście konsument.

Budowa systemów logistycznych wymaga zespolonej pracy wielu uczestników gospodarowania, również banków, które docelowo będą dołączone do sieci komputerowych tych systemów. Wobec znacznie rozbudowanego zakresu systemów logistycznych jest oczywiste, że konieczne jest wyodrębnienie podsystemów – daje to pogląd na etapowość dokonywania wdrożeń. Zintegrowanie takich odcinkowo wdrażanych podsystemów w ostatecznym rezultacie zmierza do tzw. systemów logistycznych, przez które należy rozumieć zintegrowane systemy informatyczne w ramach łańcuchów zaopatrzenia, umożliwiające optymalizację dostaw (m.in. poprzez symulację komputerową, automatyczną identyfikację towarów oraz kompleksowy rachunek ekonomiczny). Dotyczy to problemów zaopatrzeniowych wielkiej skali i pozwala na stosowanie najnowszych metod zaopatrzenia materiałowego, zgodnie z zasadą *just-in-time*, tj. dokładnie na czas. Umożliwia to zmniejszenie zapasów do minimum i dzięki temu osiągnięcie znacznych oszczędności.

Komputeryzację, wspomagającą zarządzanie przedsiębiorstwami, oraz wprowadzanie kodów kreskowych można uznać za wielkie przedpole logistyki, choć wdrożenia te nie zawsze zakładają w swej strategii w Polsce spełnianie wymogów systemów logistycznych, z pełnym wykorzystaniem ich możliwości. Z punktu widzenia logistyki należy wyraźnie rozgraniczyć dwie warstwy analityczne, tj. przepływ towarów i przepływ informacji, z odpowiednio nowoczesną nadbudową. Jako filary przyszłych systemów logistycznych w zmodernizowanym logistycznie przepływie towarów wymienić można:

- nowoczesną gospodarkę magazynową,
- unowocześniony transport,
- stosowanie automatycznej identyfikacji,
- zmodernizowaną gospodarkę zapasami,
- optymalizację kosztów.

W zmodernizowanym przepływie informacji filarami zaś będą:

- stosowanie modeli decyzyjnych,
- odpowiednia infrastruktura informatyczna,
- używanie metod kontrolingu,



- wykorzystanie metod symulacji komputerowej,
- przechodzenie na elektroniczną wymianę danych, tj. bezpapierową ewidencję.

Tak pojmowane systemy logistyczne można budować w skali mikro, a więc dla różnego typu przedsiębiorstw, a także w skali makro. Zintegrowana całość będzie stanowić przyszłościowe, nowoczesne systemy zarządzania. Synchronizacja wdrożeń tak zaproponowanych elementów składowych, niezbędnych do funkcjonowania nowoczesnych systemów logistycznych, stanowi nowe wyzwanie dla organizatorów w Polsce, na wzór tego, co się już dokonało w innych krajach.

Przechodzenie w Polsce na gospodarkę rynkową wymusiło dokonywanie przekształceń własnościowych, wraz z daleko idącymi zmianami struktur organizacyjnych oraz wynikającą z nich modernizacją zarządzania. Procesy te mogłyby odbywać się znacznie szybciej, gdyby nie poważne opóźnienia w rozwoju infrastruktury informatycznej. Za najpoważniejszy problem uznać należy niedorozwój telekomunikacji, uniemożliwiający pracę w sieciach rozległych. Brak dużych ośrodków obliczeniowych z odpowiednio dużymi komputerami także stanowi poważną przeszkodę w usuwaniu opóźnień. Wreszcie, aktualnie obserwowana mnogość firm komputerowych, stanowiących dla siebie konkurencję, prowadzi często do niszczenia partnerów, choć dla wszystkich wystarczyłoby miejsca i pracy. Towarzyszącą temu procesy zdobywania naszego rynku przez światowych potentatów komputerowych, którzy również kierują się własnym interesem, co nie zawsze wychodzi na dobre polskiej gospodarce. Proces ten będzie trwał, aż do momentu osiągnięcia pewnego nasycenia i równowagi, wynikających z możliwości gospodarki. Zjawiska tak rozumianych złych skutków konkurencyjności obserwuje się zarówno w odniesieniu do instalowanego sprzętu, jak też do oprogramowania.

Nawiązując do analizy faz rozwoju zarządzania strategicznego²⁾, gdzie odpowiedzią na kolejne problemy rozwijającej się gospodarki ostatnich lat w Polsce było wprowadzanie: rachunku kosztów, kontrolingu, marketingu, planowania strategicznego – kolejnym etapem wydaje się logistyka. Będzie to odpowiedź nie tylko na niedostatki w gospodarce kadrowej, ale przede wszystkim na dokonujące się reformy, polegające na przechodzeniu na gospodarkę rynkową, z jednoczesnym otwarciem się na rynki europejskie i światowe. Tam już tego typu rozwiązania logistyczne są powszechnie stosowane i okazały się niezastąpione ze względu na rosnące potrzeby intensyfikacji produkcji i dystrybucji.

Logistykę z jej systemami można także rozpatrywać jako konsekwencję tendencji rozwojowych w zakresie gospodarowania. Nie wchodząc w szczególności procesów rozwoju sposobów gospodarowania, można wskazać na coraz to wyższej zorganizowane szczeble gospodarowania, z podkreśleniem przynajmniej niektórych z ich form, tj.:

- naturalnego gospodarowania o małym zasięgu przestrzennym,
- bardziej złożonego gospodarowania z wyróżnieniem pewnych podziałów społecznych,
- gospodarki narodowej o złożonych podziałach pracy, z rozróżnieniem produkcji rolniczej, przemysłowej, rozgraniczeniem usług,
- gospodarki ponadnarodowej, uwzględniającej handel międzynarodowy, umożliwiający specjalizację w skali międzypaństwowej,
- gospodarki logistycznej, polegającej na sterowaniu rozwojem i na regulowaniu tegoż (z zachowaniem praw rynku), „pod potrzeby” indywidualne i masowe konsumentów.

Ten typ gospodarki może podjąć próbę pogodzenia różnorodnych sprzeczności, które dotąd ujawniały się w przeróżnych postaciach, a obecnie, przy odrobinie dobrej woli ze strony decydentów, dzięki nowoczesnym metodom, jakie przyniosło rozpowszechnienie się sieci komputerowych, mogą być realizowane w wymiarze optymalnym, tzn. najdogodniejszym dla danego momentu rozwojowego w określonym przestrzennie miejscu. Powszechne pojawienie się tanich i sprawnych środków komunikacji (gdy list okazuje się stokrotnie droższą i bez porównania wolniejszą formą przesyłania informacji od systemu poczty elektronicznej) otwiera nową generację gospodarowania, którą nazywa się logistyką. Jej dostrzeżenie i zastosowanie oraz rozwój staje się wyróżnikiem tej nowej generacji. Rozpowszechnianie się bezpapierowych systemów ewidencji, wykorzystujących zapis elektroniczny, oraz ich przesyłanie łączami sieci komputerowych (EDI – *Electronic Data Interchange* – Elektroniczna Wymiana Danych), będzie wymagało wykształcenia nowych przyzwyczajęń. Kraje przodujące w informatyce już takie systemy eksploatują.

Z wymienionego stopniowania form gospodarowania nie należy wnioskować, że chodzi tu o gospodarkę interkontynentalną, gdyż sposób logistycznego gospodarowania można i trzeba odnosić do poziomu krajów, a nawet przedsiębiorstw, choć np. standaryzacja w zakresie transportu, łączności i wymiany wymaga wielu uzgodnień międzynarodowych.

Tego typu rozwiązań kompleksowych nie można oczekiwać w najbliższej przyszłości, zwłaszcza w Polsce, gdzie wskutek nakazowo-rozdzielczego systemu gospodarowania brak było podstaw do osiągnięcia oszczędności, gdzie poza tym istnieją też znaczne opóźnienia w stosowaniu telekomunikacji i mała jest powszechność stosowania komputerów. Wszystko to stanowi poważne przeszkody na drodze do wprowadzania rozwiązań logistycznych. Można jedynie oczekiwać stopniowych wdrożeń odcinkowych, przybliżających do wizji docelowej, która już w wielu krajach w znacznym wymiarze się sprawdziła i stała się nową formą gospodarowania, formą znacznie korzystniejszą ze względów finansowych, ale przede wszystkim, co jest chyba

ważniejsze, lepiej satysfakcjonującą ogół konsumentów.

Przy próbie odpowiedzi na pytanie, co warunkuje gospodarowanie logistyczne, należy uwzględnić stopniowe dochodzenie i pewne elementy logistyczne, które już obecnie mogą się pojawić. Wiele pracy i ogromnego wspólnego wysiłku trzeba, by dojść do logistycznych zintegrowanych systemów zaopatrzenia w łańcuchach transportowo-magazynowych z zastosowaniem kompleksowych rachunków optymalizacji.

Tak pojęte systemy charakteryzuje po pierwsze dobre rozeznanie marketingowe potrzeb rynkowych, niezbędne do tego, by określić zapotrzebowanie na określone towary, w określonych ilościach, określonej jakości. Na poziom jakości oddziaływa się w tych systemach od momentu projektowania wyrobu, po czym uruchomiona zostaje technologia na określonym poziomie automatyzacji czy nawet robotyzacji. Uzyskane w ten sposób wyroby przekazywane zostają do systemu dystrybucji, wyposażonego w nowoczesną sieć komputerową. Służy ona sprawnemu przekazywaniu informacji handlowych (wraz z niesłuchanie uproszczonymi formami rozliczeń bankowych) poprzez wybór stosownych form transportu i magazynowania. Systemy te, które przy masowym przepływie towarów wymagają ich automatycznej identyfikacji, mają służyć zaspokojeniu potrzeb konsumenckich lub nawet na nie umiejętnie oddziaływać. Wszystko to w wersji docelowej powinno się odbywać przy jednoczesnej optymalizacji kosztów. Czy takie formy nowoczesnego gospodarowania szybko da się wdrożyć w Polsce, zależy będzie od wielu czynników, ale wobec aktualnie rysujących się trudności gospodarczych, będzie to wymagało jeszcze wiele czasu. Ważne jest, by już teraz podejmowane decyzje zmierzały ku takim systemom i by dokonywano odcinkowych wdrożeń.

Wszystko to sprawia, że w docelowej swej postaci systemy logistyczne należy uznać za nową generację gospodarowania, która prędzej czy później obejmie większość krajów, pragnących zintegrowania we wspólnocie gospodarczej.

Obecnie w nowoczesnym zarządzaniu rozpowszechniły się systemy logistyczne, z rozróżnieniem ich zastosowań w produkcji i dystrybucji. Dystrybucja jest tu rozumiana jako przemieszczanie towarów z uwzględnieniem aspektów rynku, czego nie należy kojarzyć z rozdzielnictwem okresu centralizmu w zarządzaniu. Logistyka obejmuje zintegrowane systemy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania procesów fizycznych obiegu towarów i ich informacyjnych uwarunkowań, w aspekcie optymalizacji realizowanych działań i celów³⁾. W zastosowaniu do procesów produkcyjnych oznacza to takie zabezpieczenie ciągów technologicznych, by produkcja przebiegała zgodnie z przewidzianymi harmonogramami, bezkolizyjnie, z jednoczesnym

zapewnieniem możliwie najmniejszych kosztów. W zakresie obrotu towarowego oznacza to stworzenie łańcuchów transportowo-magazynowych, dzięki którym usprawniony zostaje transport, przeładunek oraz przechowywanie dóbr, z jednoczesnym zapewnieniem możliwie najpełniejszego zaspokojenia potrzeb.

Zaprezentowana wizja nowych systemów współpracy przedsiębiorstw wskazuje na konieczność dokonania gruntownej zmiany struktur organizacyjnych oraz systematycznego wprowadzania takich form zarządzania, które uwzględniają łańcuchy logistyczne. Logistyka staje się więc nowym wyzwaniem organizatorskim. W warunkach polskich wprowadzanie rozwiązań logistycznych towarzyszyć będzie procesom przechodzenia na gospodarkę rynkową, gdzie oczekuje się zarządzania opartego na wykształceniu przedsiębiorczości, tj. dążności do zysku z jednoczesnym ponoszeniem ryzyka⁴⁾. W zarządzaniu tak pojętym należy odnieść się nie tylko do wiedzy, opierającej się na analizie i logice, ale także do sztuki, polegającej na umiejętności działania i organizowania działań, które nie mogą być określone z naukową precyzją, przy jednoczesnym odmiennym niż dotąd podchodzeniu do zarządzania przedmiotami. Odmiennosc ta wynika z coraz pełniejszej komputeryzacji, a więc wspomaganie procesów decyzyjnych, zdążających do optymalizacji w łańcuchach zaopatrzeniowych, organizowanych na coraz większą skalę, tak jak to się czyni w logistyce. Przygotowanie wdrożeń w tym zakresie wymaga nie tylko zakupu stosownego sprzętu komputerowego i oprogramowania, ale także zmiany struktur organizacyjnych i przygotowania kadr menedżerskich, akceptujących tego typu współpracę między partnerami w procesach gospodarczych, w kraju i we współpracy z zagranicą. Unia Europejska oczekuje takich systemów logistycznych w Polsce i już teraz należy podjąć intensywne prace przygotowawcze w tym zakresie, by sprostać wymogom nowoczesnej gospodarki światowej.

Stefan Abt

PRZYPISY

- ¹⁾ S. ABT, H. WOŹNIAK, *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański 1993.
- ²⁾ M. MOSZKOWICZ, *Zarządzanie strategiczne – proces wielowarstwowy (I)*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/1992.
- ³⁾ P. BLAIK, *Logistyka w obrocie towarowym – istota i przesłanki rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4-5/1987.
- ⁴⁾ T. SZTUCKI, *Nowe wymagania w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1/1994.

Autor – prof. dr hab. – jest Kierownikiem Katedry Systemów Logistycznych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i pracownikiem naukowym Wyższej Szkoły Bankowej oraz Instytutu Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, a także wiceprezesa Zarządu Głównego ds. naukowych TNOiK i prezesa Oddziału Wielkopolskiego TNOiK.

Ewa Mroczek

Intuicja i strategia w działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Wielu przedsiębiorców i menedżerów żyje tylko dniem dzisiejszym. Narzekając na brak kapitału, niewystarczający popyt, wysokie odsetki, zbyt wysokie podatki, zmienne przepisy czy nieściągalność długów, troszczą się na ogół o rozwiązywanie bieżących problemów i przełamywanie trudności i słabych stron firmy. Problemy dnia codziennego sprawiają, że często zapominają o przyszłości. Wierzą, że często mogą zaufać swej intuicji. Czasami odnoszą drobne sukcesy. W rezultacie jednak nie wyróżniają się niczym specjalnym. Tymczasem, aby osiągnąć sukces, trzeba być lepszym i innym od swych konkurentów, być na swój sposób unikalnym. Unikalność tę można osiągnąć w wyniku skutecznego połączenia sprawności bieżącego działania z konsekwentną metamorfozą firmy zgodnie z przyjętą strategią działania. To nie intuicja, lecz zbudowanie wygrywającej strategii przedsiębiorstwa, opartej na umiejętnym wykorzystaniu szans otoczenia i silnych jego stron, zapewni mu przewagę konkurencyjną na rynku i dalszy rozwój¹⁾.

Oczywiście nie oznacza to, że należy całkowicie zrezygnować z intuicji. Bez intuicji i inspiracji niemożliwe wydaje się bowiem jakiegokolwiek działanie strategiczne. Problem polega jednak na tym, czy bieg wydarzeń pozostawić przypadkowi, czy też w sposób zorganizowany i usystematyzowany dokonać analizy własnych atutów i słabości przy uwzględnieniu szans i zagrożeń otoczenia, aby na podstawie tej analizy zbudować skuteczną strategię działania²⁾.

Jak słusznie zauważa H.A. Simon, „Każdy menedżer powinien być zdolny do systematycznego analizowania problemów (postępując się nowoczesnym arsenalem narzędzi analitycznych, jakich dostarczają nauki o zarządzaniu i badania operacyjne). Jednakże każdy menedżer powinien również być zdolny do szybkiego reagowania na rozmaite sytuacje. Jest to umiejętność, która wymaga kultury myślenia intuicyjnego i zdolności do formułowania opinii, nabywana w toku wielu lat gromadzenia doświadczeń i szkolenia. Sprawny menedżer nie może sobie pozwolić na luksus wybierania między »analitycznym« i »intuicyjnym podejściem« do problemu. Postępowanie właściwe menedżerowi oznacza opanowanie całego zakresu umiejętności wchodzących w skład zarządzania i stosowanie każdej z tych umiejętności w odpowiednim momencie»³⁾. Nieustannie przeplatanie się poznawania analitycznego

z intuicyjnym pozwala więc menedżerowi „... działać w konkretnych sytuacjach, rozumieć ich strukturę (sens) oraz tkwiące w nich możliwości»⁴⁾.

Kwestia wyższości myślenia analitycznego nad myśleniem intuicyjnym od lat stanowiła przedmiot sporów w naukach o zarządzaniu. Wychodząc z dychotomii intuicji i analizy, przyjmowano powszechnie, że myślenie intuicyjne prowadzi do stronniczych i wadliwych opinii, i w związku z tym powinno być w miarę możliwości zastępowane myśleniem analitycznym. Niejednokrotnie jednak potocznie przekonania o obu sposobach poznania i myślenia cechuje wewnętrzna sprzeczność: i tak np. podkreśla się, „że intuicja charakteryzuje dobrego eksperta, a jednocześnie często się ją lekceważy jako przypuszczenie mające skrywać analityczne lenistwo. Wysokie umiejętności analityczne są często traktowane jako przejaw kompetencji, zarazem jednak uważa się, że w istocie jest to sztywne trzymanie się podręcznikowych recept.»⁵⁾.

Nieco odmienne spojrzenie na efektywność intuicyjnego i analitycznego sposobu myślenia prezentują amerykańscy psycholodzy: K.R. Hammond, P.M. Hamm, J. Grassia i T. Pearson, którzy zapoczątkowali badania zmierzające do bezpośredniego porównywania myślenia intuicyjnego i analitycznego przez te same osoby⁶⁾. Zrywają oni z długą tradycją zakładającą dychotomię intuicji i analizy, proponując wprowadzenie w to miejsce kontinuum form procesów poznawczych, rozciągające się między myśleniem intuicyjnym i myśleniem analitycznym. Oznacza to traktowanie obu form poznania jako dwóch stron tego samego procesu poszukiwania rozwiązań i podejmowania decyzji.

Nieoczekiwanie, również dla samych autorów, okazało się, że poznanie intuicyjne i quasi-racjonalne⁷⁾ przynosi rezultaty równie dobre, jak poznanie analityczne, a nawet może przynieść lepsze wyniki z uwagi na empiryczną trafność opinii⁸⁾.

Badania wykazały również, że im większa zgodność między własnościami procesu poznawczego, tym lepsze są rezultaty uzyskiwane przez osobę badaną. Oznacza to zatem, że w zależności od rodzaju zadania, różne formy procesów poznawczych (myślenie intuicyjne, quasi-racjonalne lub analityczne) mogą okazać się najbardziej efektywne i „właściwe”.

Nie ulega wątpliwości, że zaproponowane nowe podejście, zmierzające do porównania różnych pro-

cesów poznawczych tych samych osób, musi w przyszłości zostać poddane rewizji, niemniej jednak interesującym wydaje się spostrzeżenie, iż maksymalizacja trafności rozwiązania problemu i podejmowania właściwych decyzji wymaga, aby brać pod uwagę zarówno własności zadania, jak i rodzaj myślenia stosowany do jego rozwiązania⁹⁾.

Zastąpienie intuicji racjonalnym działaniem wydaje się w określonych warunkach niecelowe bądź wręcz niemożliwe. Intuicja musi być i jest elementem składowym każdej decyzji. Chodzi o to, aby działalność przedsiębiorstwa nie opierała się tylko i wyłącznie na intuicyjnym podejściu menedżerów do rozwiązywanych problemów. Konieczna jest transformacja ich sposobu myślenia i działania, mająca na celu wzmocnienie intuicji odpowiednimi instrumentami analizy strategicznej i stworzenie koncepcji działania na podstawie szerokiej analizy otoczenia i własnych możliwości firmy. Sama intuicja bądź samo podejście analityczne nie są rozwiązaniem na dziś. Stworzenie strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa wymaga bowiem uwzględnienia obu tych elementów. Jest to konieczność zwłaszcza w przypadku polskich firm, które muszą wreszcie zrozumieć, że droga do sukcesu leży w umiejętnym wykorzystaniu poznania intuicyjnego i w strategicznym podejściu do rozwiązywanych problemów, a nie w improwizacji.

Każda firma musi wiedzieć dokąd zmierza. Dokonując bilansu szans i zagrożeń w otoczeniu, analizując własne atuty i słabości, musi umieć określić swoją pozycję na rynku i wyznaczyć cele, które chce osiągnąć, oraz sposoby ich realizacji. Potrzebna jest zatem koncepcja całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji względem otoczenia. Przy czym chodzi tu nie tylko o stworzenie jego ogólnej wizji rozwoju, czy naśladownictwo konkurencji; konieczne jest wyraźne określenie i uwzględnienie wartości danej firmy, profilu jej działalności i tożsamości, które pozwolą zarówno pracownikom, jak i otoczeniu odróżnić ją od konkurentów. Koncepcja ta to strategia firmy¹⁰⁾.

Na pozytywną korelację między strategiczną orientacją i osiągniętym sukcesem w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazuje w swych badaniach J. Bussiek¹¹⁾. Również badania empiryczne w ramach międzynarodowego projektu STRATOS¹²⁾ potwierdziły pozytywny wpływ planowania strategicznego na sukces firmy wykazując, że jedyną szansą utrzymania się na rynku dla małych i średnich przedsiębiorstw jest ich strategiczna orientacja¹³⁾. Właściwa strategia jest zatem kluczem do długofalowego sukcesu.

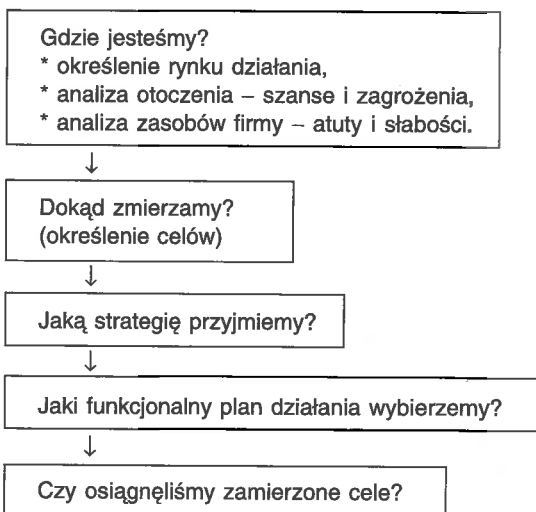
Małe i średnie firmy rzadko jednak prowadzą swą działalność opierając się na spójnej, dostosowanej do wymogów rynku i wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa strategii. Potwierdzają to liczne badania empiryczne: np. C.B. Shrader, C.L. Mulfort i V.L. Blackburn wykazali, że 67% badanych przez nich małych firm nie stosuje planowania strategicz-

nego, tłumacząc to przede wszystkim uznaniem planowania działalności w biznesie za zbędne, zbyt małymi rozmiarami przedsiębiorstwa lub brakiem czasu¹⁴⁾. W polskich warunkach bardzo ważną przeszkodą w tym zakresie jest ponadto brak środków pieniężnych – opracowanie strategii kosztuje. Podobne wyniki uzyskali D.L. Sexton i P. van Auken w swoich badaniach, obejmujących 357 przedsiębiorstw *small businessu* w Teksasie, gdzie tylko w 18% badanych firm stwierdzono fakt stosowania planowania strategicznego¹⁵⁾. Według badań STRATOS, planowanie strategiczne praktykowało około 14% małych i średnich przedsiębiorstw zachodnich¹⁶⁾.

Wiele badań, obejmujących małą przedsiębiorczość, wskazuje też, że działalność małych i średnich firm cechuje często intuicyjność oraz brak racjonalnego i systematycznego podejścia do rozwiązywania problemów¹⁷⁾. Tymczasem jeśli chce się konkurować na rynku, biorąc pod uwagę złożoność rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym ono działa, nie wystarczy już sama intuicja, potrzebna jest strategia. Staje się ona koniecznym elementem działalności gospodarczej również w polskiej sytuacji; dzięki niej małe i średnie firmy, które stanowiąc mają w przyszłości o siłę naszej gospodarki, będą mogły przetrwać i rozwijać się.

Strategiczne podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej, które jest niezbędne i możliwe również w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, działających w polskich warunkach, opiera się na następujących przesłankach¹⁸⁾:

- strategia wymaga precyzyjnego zdefiniowania rynku działania i klientów firmy, stanowiących o jej tożsamości,
- identyfikacja szans i zagrożeń w otoczeniu powinna umożliwić dokonanie prognozy, co czeka firmę w przyszłości,



Rys. 1. Podejście strategiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. de Saine Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa 1993, s. 18.

- konieczne jest określenie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, które, razem z analizą otoczenia, stworzą podstawy do dokonania wyboru sposobu konkurencyjności na rynku i zbudowania swojej strategicznej niepowtarzalności,
- ograniczoność zasobów materialnych i niematerialnych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wymaga koncentracji wysiłków *small businessu* na wybranych rynkach i działania w obszarach własnej strategicznej przewagi,
- ważnym elementem w budowie strategii małych przedsiębiorstw jest dokładne określenie wielkości założonych celów i sposobów pomiaru stopnia ich realizacji,
- strategiczną koncepcję trzeba przełożyć na konkretne działania, opracowując rozwiązania dostosowane do potrzeb polskich konsumentów (tzw. funkcjonalne programy działania) i określając okres ewaluacji programów, kryteria oceny oraz budżet realizacji. Należy przy tym pamiętać, że proponowane rozwiązania muszą uwzględniać nie tylko potrzeby odbiorców, lecz również specyficzne warunki działalności poszczególnych przedsiębiorstw sektora małego biznesu w Polsce,
- trzeba konsekwentnie trzymać się wybranej strategii, mając jednak możliwość elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu lub w firmie,
- kontrola wyników powinna umożliwić weryfikację działań firmy i dostosowanie ich we właściwym czasie do zmian otoczenia,
- strategia musi być konsekwentnie wspierana przez strukturę, kulturę organizacyjną oraz przyjęty w firmie model przywództwa. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku małych i średnich firm w Polsce, gdzie zagadnienia właściwej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, uwzględniającej potrzeby i wymagania otoczenia, kształtowanie swoistej kultury organizacji, czy konieczność odejścia od czysto patriarchalnego stylu kierowania, stanowią ciągle jeszcze niedoceniane elementy w tworzeniu wygrywającej strategii firmy.

Niestety, większość menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce myśli i działa nadal schematycznie, zajmując się bieżącymi problemami i trudnościami, z którymi boryka się ich firma. Myślenie i działania strategiczne są udziałem tylko nielicznej grupy prywatnych przedsiębiorców. Tymczasem to one właśnie pozwolą firmie zająć nową, lepszą pozycję na rynku. Na podstawie analizy preferencji głównych grup odbiorców i atutów konkurentów oraz ponownego określenia relacji między wytwarzanym produktem a rynkiem konieczne jest dokonanie zmiany reguł gry rynkowej i tworzenie oryginalnego profilu własnej firmy. W stworzeniu tej niepowtarzalnej indywidualności leży szansa dla polskich przedsiębiorstw *small businessu*. Wykorzystanie jej staje się możliwe w momencie odejścia od myślenia i działania głównie intuicyjnego do budowy strategii opartej na postępowaniu wynikającym z syntezy intuicji i myślenia analitycznego.

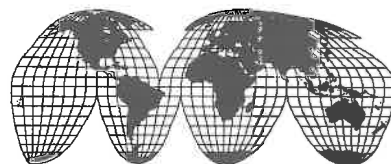
Ewa Mroczek

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. K. OBŁÓJ, *Strategia sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1994, s. 14 i następne.
- ²⁾ Por. M. HOCH, *Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen*, Pfaffenweiler 1989, ss. 143-144.
- ³⁾ Por. H.A. SIMON, *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion* [w:] „Acad. Management Exec.”, Vol. 1, 1987, s. 63, cyt. za: K.R. HAMMOND, R.M. HAMM, J. GRASSIA, T. PEARSON, *Bezpośrednie porównanie efektywności poznania intuicyjnego i poznania analitycznego w toku ocen dokonywanych przez ekspertów* [w:] „Prakseologia”, nr 3-4/1991, s. 28.
- ⁴⁾ Por. Cz.S. NOSAL, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*, Wrocław 1993, s. 225.
- ⁵⁾ Por. K.R. HAMMOND i inni, op. cit., s. 28.
- ⁶⁾ Dotychczasowe badania opierały się na porównaniach pośrednich, tj. porównaniach między osobami i modelami analitycznymi. W porównaniach bezpośrednich zestawia się myślenie intuicyjne i analityczne tych samych osób. Por. K.R. HAMMOND i inni, op. cit., s. 63.
- ⁷⁾ Poznanie quasi-racjonalne łączy w sobie cechy myślenia analitycznego i intuicyjnego. Por. K.R. HAMMOND i inni, op. cit., s. 31.
- ⁸⁾ W badaniach dokonano bezpośredniego porównania, z jaką 21 wyspecjalizowanych inżynierów drogowych, posługujących się myśleniem intuicyjnym, quasi-racjonalnym i analitycznym, przewiduje określone kryterium empiryczne. Porównanie trafności rezultatów różnych form myślenia tej samej osoby było prowadzone w odniesieniu do trzech zadań, z których każde prezentowano na trzy sposoby. Por. K. R. Hammond i inni, op. cit., s. 26.
- ⁹⁾ Sami autorzy wskazują na kontrowersyjność wyników swoich badań, która ich zdaniem jest rezultatem: a) tendencji do posługiwania się różnymi definicjami intuicji i b) polegania na wnioskach wynikających z porównań pośrednich. Szerzej patrz: K. R. Hammond i inni, op. cit., ss. 62-64.
- ¹⁰⁾ Por. J. PENC, *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa* [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/1993, s. 37.
- ¹¹⁾ Por. J. BUSSIEK, *Strategische Planung für mittelständische Unternehmen* [w:] H.J. PLEITNER, W. SERTL, *Führung kleiner und mittlerer Unternehmen*, München 1985, s. 109 i następne.
- ¹²⁾ Badania STRATOS (Strategic Orientation of Small Enterprises) objęły 1132 małe i średnie przedsiębiorstwa z ośmiu krajów Europy Zachodniej. Por. K. HA-AKE, *Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen*, Berlin/München/St. Gallen 1987.
- ¹³⁾ Por. H.J. PLEITNER, *Strategisches Marketing – Fremdwort für Klein- und Mittelbetriebe?* [w:] CH. BELZ (Hrsg.), *Realisierung des Marketing*, Band 2, St. Gallen 1987, ss. 731-746.
- ¹⁴⁾ Por. C.B. SHRADER, C.L. MULFORD, V.L. BLACKBURN, *Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms* [w:] „Journal of Small Business Management”, Vol. 27, nr 4/1989, ss. 45-60.
- ¹⁵⁾ Por. D L. SEXTON, P. van AUKEN, *A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning* [w:] „Journal of Small Business Management”, styczeń 1985, ss. 7-15.
- ¹⁶⁾ Por. H.J. PLEITNER, op. cit., s. 738.
- ¹⁷⁾ Por. J. CICHA, P.A. JULIEN, M. MARCHESNAY, *Strategieformulierung und -anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen* [w:] Internationales Gewerbe-archiv, Helf 3/1990, s. 195.
- ¹⁸⁾ Por. K. OBŁÓJ, op. cit., ss. 132-133 oraz J. PENC, op. cit., s. 40 i następne.

Autorka jest pracownikiem naukowym Institut für Mittelstandsforschung Universität in Mannheim.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Revue française de gestion”

Oto jeszcze jeden z wywiadów zamieszczonych w setnym, specjalnym numerze „Revue française de gestion”:

Przyszłość zarządzania według Jamesa G. Marcha

James G. March, *Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière*, „Revue française de gestion”, IX–X 1994.

James G. March, profesor na Stanford University, jest jednym z nielicznych badaczy, mających szansę na zdobycie Nagrody Nobla w dziedzinie zarządzania. Jest autorem licznych nonkonformistycznych prac i mimo że prowadzi wciąż szeroką działalność, stał się już klasykiem, na którego dzieła powołują się specjaliści od teorii zarządzania na całym świecie.

Pierre Romelaer, profesor na Uniwersytecie Paris IX Dauphine, przesłał mu listę pytań dotyczących przyszłości zarządzania (tych samych, na które odpowiedział Thodore Modis, z którym wywiad „Przeгляд Organizacji” opublikował w poprzednim numerze – przyp. K. M.). Ale James G. March wolał odpowiedzieć na inne, przez siebie sformułowane pytania.

Jakie problemy niesie z sobą przyszłość? Dlaczego ludzie inteligentni zajmują się w ogóle tego typu przepowiedniami? Jakie zmiany w zarządzaniu zajdą, Pana zdaniem, w najbliższej przyszłości?

Badacze w dziedzinie zarządzania bombardowani są ogromną ilością różnego rodzaju przepowiedni zapowiadających spektakularne zmiany. Ale przewidywanie przyszłości zarządzania jest bardzo ryzykownym przedsięwzięciem. Wysiłki czynione w celu przewidzenia przyszłości ulegają konfrontacji z trudną rzeczywistością: przepowiednie dotyczące przyszłości instytucji społecznych są najprawdopodobniej nieprawidłowe. Równie błędne były zazwyczaj założenia dotyczące zmian w zarządzaniu, nie ma więc podstaw, by twierdzić, że w przyszłości przewidywania te będą się sprawdzać.

Specjaliści od „przepowiedni” są świadomi tego, iż istnieją liczne wydarzenia, same w sobie dość nieprawdopodobne, których wystąpienie wywarłoby jednak silny wpływ na bieg historii zarządzania. Długoterminowe przewidywania, usiłujące dowieść, że

pewne z tych wydarzeń wystąpią na pewno, bądź też że nie wystąpi żadne z nich, są z góry skazane na niepowodzenie. Możemy natomiast z całą pewnością przyjąć, że co najmniej jedno z tych wydarzeń zaistnieje.

Przewidywanie jest szczególnie skomplikowane w środowiskach niejednorodnych. Niektóre przedsiębiorstwa uległy w ciągu ostatnich lat radykalnym zmianom, podczas gdy inne ewoluowały w niewielkim tylko stopniu. Stąd żadna próba opisu tendencji panujących w zarządzaniu nie daje wyraźnego obrazu jakiegokolwiek konkretnej sytuacji. Wobec tego przewidywanie przyszłości zarządzania należałoby pozostawić raczej wróżkom i jasnowidzom, a nie naukowcom.

Jakie jest społeczne tło przemian w zarządzaniu? Jakie elementy otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, mogą mieć wpływ na przemiany zachodzące w organizacji przedsiębiorstw?

W dzisiejszych czasach zarządzający zmuszeni są stawić czoła licznym zmianom, zarówno jednostkowym, jak i organizacyjnym: ➔

„GLOBALIZM”

Organizacja, częściowo ze względu na coraz gwałtowniejszy rozwój kontaktów międzynarodowych, ma do czynienia z pracownikami, klientami, dostawcami czy menedżerami o coraz większej różnorodności etnicznej, rasowej, religijnej, językowej i narodowej. Wiele czynników stanowiących o życiu społecznym (jak np. lojalność względem rodziny, klanu czy narodu) stało się czynnikiem naruszającym jednorodność społeczeństwa.

TECHNOLOGIA INFORMACJI

Nowoczesna technologia informacji umożliwiła wprowadzenie radykalnych zmian w strukturze organizacji. Pomimo tego, że w twierdzeniach entuzjastów, kreślących wizje jak z *science-fiction*, wiele jest przesady, to jednak wprowadzenie do użytku sieci komputerowej stanowi punkt zwrotny w nowoczesnym zarządzaniu.

KONKURENCYJNOŚĆ OPARTA NA WIEDZY

W dalszym ciągu dostęp do zasobów i nowych rynków to bardzo ważne elementy, ale coraz częściej powodzenie działań organizacji zależy w głównej mierze od dostępu do wiedzy. Szczególnie liczy się wiedza związana z nowoczesnymi technologiami i badaniami naukowymi.

Dzięki powszechnie występującemu ostatnio fenomenowi zwanemu „eksplozją wiedzy”, charakteryzującemu się zdolnością zdobywania i właściwego wykorzystania wiedzy, stała się ona podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

NIEPEWNOŚĆ

Niepewność otoczenia daje się dzisiaj w znacznym stopniu niż dawniej. Coraz szybsze zmiany zachodzą w ekonomii, technologii, polityce oraz w samym społeczeństwie. Zwiększa się również wachlarz zmian wywołanych przez działalność ludzką, czego przykładem jest fakt, że po raz pierwszy w historii ludzkości

człowiek wywołuje w ziemskich systemach fizycznych procesy, których rezultaty wykrywalne są w ciągu życia jednej osoby.

BRAK STABILNOŚCI POLITYCZNEJ

Ostatnimi laty demokratyczne systemy polityczne przeżywają wyraźny kryzys. Wydaje się, że demokracja nie jest w stanie zaspokoić zapotrzebowania na usługi państwowe ze względu na rosnącą niechęć obywateli do płacenia podatków. Jest poza tym postrzegana jako system powodujący wzrost kosztów budżetowych oraz biurokracji. Obserwuje się jednocześnie trudny do zinterpretowania proces narastania niezadowolenia z państwa narodowego.

Jakie są podstawowe procesy adaptacyjne, mające wpływ na zarządzania przedsiębiorstwami oraz na zmiany w nich zachodzące?

Organizacja zmienia się i rozwija w sposób szablony, ale jednocześnie nieoczekiwany. Do systematycznego rozwoju niezbędne są dwa podstawowe elementy: skuteczność oraz zdolności adaptacyjne.

Na pojęcie skuteczności składają się wszelkie zasoby, zdolności oraz umiejętności, pozwalające osiągnąć organizacji w krótkim czasie dobrą kondycję.

Dążenie do skuteczności polega na określeniu i rozwoju kompetencji oraz na odpowiednim ich zorganizowaniu, tak by ułatwić komunikację i koordynację wewnątrz przedsiębiorstwa. Dążenie do skuteczności to także poszukiwanie własnej tożsamości: chęć bycia zaakceptowanym i uznanym za organizację funkcjonującą w sposób prawidłowy. Wszelkie wysiłki zarządzających skupiają się w związku z tym na realizacji wyraźnie określonych celów krótkoterminowych. Niektóre nowoczesne pojęcia w tej dziedzinie to *reengineering*, *downsizing* oraz totalne zarządzanie jakością.

Zdolności adaptacyjne to wszelkie zabiegi i środki, dzięki

którym zachowana jest długoterminowa spójność pomiędzy działaniami organizacji a otoczeniem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Stąd liczy się nie tylko skuteczność w konkretnym otoczeniu, ale także zdolność do reakcji na zachodzące w nim zmiany.

Zdolności adaptacyjne wypracować można różnymi sposobami:

- próbując przewidywać przyszłość i stosując analizę w celu określenia niezbędnych zmian, które pozwolą przystosować się do przyszłego świata;
- wprowadzając zmiany na podstawie dokonywanych doświadczeń;
- przez kombinację różnych metod i mechanizmów selekcji.

Tymczasem zdobycie zdolności adaptacyjnych nie jest wcale zadaniem łatwym. Na doświadczenie składa się wiele mniejszych prób, z których trudno jest wyciągnąć niezawodne wnioski: zbyt dużo zmiennych wchodzi w grę, wymykają się więc one spod kontroli. Poza tym doświadczenia podlegają często interpretacji politycznej.

Ale nawet gdyby interpretacja przysparzała mniej problemów, bardzo prawdopodobne jest wystąpienie komplikacji wynikających z „konfliktu” pomiędzy eksploatacją a eksploracją. Eksploatacja to skuteczne wykorzystanie posiadanych zdolności i umiejętności, polegające na przeprowadzeniu systematycznego rozumowania, unikaniu ryzyka, długotrwałej praktyce, ciężkiej pracy oraz perfekcji w każdym detalu. Eksploatacja natomiast to odkrywanie nowych zjawisk, eksperymentowanie, ponoszenie ryzyka, odkrywanie nowych, nie przetartych dotąd ścieżek, a także – wypełnianie błędów... System specjalizujący się w eksploatacji udoskonalał się, ale działał na bazie wciąż tej samej technologii, która po jakimś czasie przestaje być przecież nowoczesna... Natomiast system oparty na eksploracji nie będzie nigdy czerpał zysków ze swych odkryć.

Problem wyboru pomiędzy eksploatacją a eksploracją staje się coraz poważniejszy ze względu

na istnienie dwóch doskonale znanych przez menedżerów „pułapek”. Pierwszą z nich jest „porażka”. Organizacja odnosząca porażkę szuka nowych rozwiązań, znów odnosi porażkę, znów szuka... itd. Proces ten prowadzi do powstania nieprzerwanego cyklu porażek i eksploracji. Drugą „pułapką” jest „sukces”. Organizacja odnosząca sukcesy ma tendencję do powtarzania swych działań. W rezultacie coraz skuteczniej wykorzystuje ona swą technologię, co prowadzi do ponownego sukcesu. Proces ten powoduje powstanie nieprzerwanego ciągu sukcesów, wzrastających kompetencji i eksploatacji.

Zatem największym problemem organizacji jest fakt, iż skuteczność i zdolności adaptacyjne, niezbędne do prawidłowego jej funkcjonowania, rzadko osiągalne są jednocześnie. Z jednej strony, skuteczność jest wrogiem zdolności adaptacyjnych. Dążenie do skuteczności prowadzi bowiem zawsze do popełnienia któregoś z błędów:

- pierwszym z nich jest błąd specjalizacji: przedsiębiorstwo jest do tego stopnia „przywiązane” do pewnej posiadanej zdolności, że niewiele się w nim eksperymentuje;

- drugi błąd to brak cierpliwości: mając na celu samookreślenie, przedsiębiorstwo przez dłuższy czas nie jest „przywiązane” do żadnej specjalności.

Z drugiej strony, zdolności adaptacyjne są wrogiem skuteczności: organizacja „pograża” się w swych nie zrealizowanych snach, nie wykorzystanych odkryciach, gasnącym entuzjazmie...

Jaką rolę odgrywają w przedsiębiorstwach procesy adaptacyjne?

Wydaje się, że obecne wymagania społeczne, polityczne i ekonomiczne sprzyjają przemianom, przeprowadzaniu eksperymentów i długoterminowemu planowaniu. Natomiast silna presja wywierana na zarządzających „oddolnie” wskazuje na chęć skiero-

wania się ku krótkoterminowej perspektywie lokalnej, wysokiej skuteczności i niezawodności działania, eliminując tym samym tendencje do eksperymentowania.

Widoczna rozbieżność pomiędzy presją pchającą przedsiębiorstwa ku skuteczności oraz faktem, że systemowi, jako takiemu, niezbędne są zdolności adaptacyjne, sugeruje, iż możliwa jest ewolucja ku sytuacji, kiedy dzięki mechanizmowi selekcji na rynku pozostaną przedsiębiorstwa przystosowane do panujących obecnie warunków, pozostałe zaś zostaną wyeliminowane.

W świecie, w którym wszelkie przedsięwzięcia traktowane są „jednorazowo”, przedsiębiorstwa tracą bardzo ważny element – trwałość: widzimy to na przykładzie tworzenia *ad hoc* grup projektowych czy grup współpracy, połączonych w sieci o wciąż zmieniających się powiązaniach. Ta „wirtualna” organizacja o schemacie pajęczyny nie stała się jeszcze dominującym elementem współczesnego życia gospodarczego, ale w dość szybkim tempie nabiera coraz większego znaczenia.

Silnie połączone, ale tymczasowe sieci tworzone są na bazie „rozproszonej” struktury o słabych powiązaniach, a organizacja ustanawia powiązania w sposób tymczasowy. Przewiduje się, że w przyszłości będziemy mieli do czynienia głównie z przedsiębiorstwami skutecznymi, ale nie będącymi w stanie przystosować się do panujących na rynku warunków. Tymczasem istnieje także możliwość, że nie zajdzie zjawisko przejścia do przedsiębiorstw bardziej wyspecjalizowanych, ale posiadających mniejsze zdolności adaptacyjne. A nawet, jeśli zjawisko to będzie miało miejsce, bardzo możliwe, że przybierze ono zupełnie inną formę, niż w przedstawionej wyżej wizji.

Pewne jest natomiast to, że zmiany te spowodują poważne napięcia społeczne, polityczne i moralne, które przez wielu obserwatorów postrzegane będą jako symptomy zacołania nowych przedsiębiorstw oraz wywołają

dyskusje, mogące z łatwością zmienić przebieg ewolucji.

Czy mógłby Pan podać kilka przykładów wpływu zmian w otoczeniu na zarządzanie przedsiębiorstwem?

Z pewnością nie jestem właściwą osobą, by odpowiedzieć na to pytanie. Ale można pokusić się o pewne obserwacje na temat roli, jaką umiejętności i wiedza odgrywają w zarządzaniu. Powszechnie uznano wiedzę za czynnik konkurencyjności, a badacze w dziedzinie zarządzania podkreślają istnienie mechanizmów, dzięki którym z umiejętności danego przedsiębiorstwa korzystają inne. Np. zjawisko to ma kapitalne znaczenie w przypadku spółek *joint-venture*.

Wykorzystanie umiejętności oznacza świadomość ich istnienia, dostęp do nich, a także zdolność do właściwego z nich korzystania. Żaden z tych elementów nie jest łatwo osiągalny. Na przykład, często trzeba posiadać liczne umiejętności, aby móc przyswoić następne, tak więc przedsiębiorstwa, które zajęły się głównie konkurencyjnością, będą miały trudności z wykorzystaniem umiejętności innych, nawet jeśli będą miały do nich łatwy dostęp. A dostęp ten jest zazwyczaj utrudniony, gdyż przedsiębiorstwa chronią swe umiejętności. Inwestowanie w wiedzę jest rzeczą nadzwyczaj ryzykowną, gdyż nabywanie jej wymaga czasu, a jej znaczenie jest często trudne do określenia na długo, zanim jest potrzebna. Przedsiębiorstwa nie mogą zwykle zwlekać z decyzjami dotyczącymi nagromadzenia umiejętności, dlatego też należy stworzyć ich „zapasy”, co jest jednak bardzo trudnym zadaniem.

Kiedy zmiany następują szybko, procesy nabywania umiejętności, kładących nacisk na bezpośrednie doświadczenia przedsiębiorstwa stają się mniej istotne dla stworzenia konkurencyjności, niż procesy nabywania umiejętności, kładących nacisk na wiedzę bardziej ogólną i analityczną. Badania naukowe i wykształce-

nie nabierają większej wartości: mniej ważne stają się natomiast doświadczenie indywidualne i organizacyjne. Wszystkie te cechy charakteryzujące wiedzę i sposoby jej wykorzystania mają swe konsekwencje w formach i praktykach menedżerskich. Nie jest natomiast możliwe stwierdzenie, jakie formy i jakie praktyki pojawią się w przyszłości. Np. wzrastające zainteresowanie umiejętnościami sugerowałoby, że przyszłe przedsiębiorstwa mogą nieco bardziej upodobnić się do takich organizacji, jak sieci informatyczne, redakcje czy biblioteki.

Praktyka zarządzania jest tylko częściowo zależna od potrzeb funkcjonalnych. Zdeterminowana jest ona także przez mitologię, imitację i symbolizm.

Czy tego typu zmiany ideologiczne i praktyczne są możliwe w dziedzinie zarządzania?

Jakie znaczenie dla zarządzania mogą mieć badania naukowe?

Podstawowym zadaniem badaczy w dziedzinie zarządzania jest ustalenie, w jaki sposób należy prowadzić badania, by przyniosły one jak największą korzyść menedżerom i samym badaczom.

W przeszłości badania w tej dziedzinie przyczyniły się do lepszego zrozumienia zasad funkcjonowania organizacji, spowodowały także zmiany w samej organizacji. Niektóre z najważniejszych badań dotyczyły bardzo konkretnych zagadnień, niektóre – zagadnień etnograficznych, inne wreszcie to badania czysto empiryczne. Lecz to nie metodologia liczy się tu najbardziej, a poważny wysiłek intelektualny naukowców. Badacze zadawali sobie fundamentalne pytania i pracowali nad nimi, biorąc pod uwagę nie tylko zarządzanie, ale także i inne dziedziny działalności człowieka.

Obiektywnie trzeba jednak przyznać, że znaczna część badań w dziedzinie zarządzania reprezentuje niezbyt wysoki poziom intelektualny. Wielu menedżerów dąży raczej do potwierdzenia własnych przypuszczeń, niż do poważnego i dogłębnego rozważania stawianych przed nimi problemów. Menedżerowie i kierujący przedsiębiorstwami są niecierpli-

wi, nie są skłonni zainwestować niezbędnego czasu i pieniędzy w realizację poważnych badań naukowych. Przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni nie wspomagają finansowo praktycznie żadnych badań, ani nawet nie oferują poparcia politycznego organizacjom czy też akcjom rządowym, finansującym tego typu badania. Powszechne jest dążenie do krótkoterminowej skuteczności.

Aby sprostać wymogom nowoczesnego zarządzania, należałoby zredukować wysiłki w kierunku znajdowania natychmiastowych rozwiązań krótkoterminowych problemów, a także przestać wierzyć w rozwiązania „magiczne”. Profesjonalne pisma adresowane do menedżerów powinny narzucić swym autorom bardziej konkretne kryteria. Menedżerowie muszą zdać sobie sprawę z ograniczonych możliwości „edukacji przez doświadczenie” oraz z nieprawdopodobności różnego rodzaju „przekonań”. Przedsiębiorstwa zaś powinny poważnie zaangażować się finansowo w długotrwały program badań naukowych.

Żadne z tych założeń prawdopodobnie nie zostanie w najbliższej przyszłości zrealizowane...

W jakim kierunku ewoluować będą stosunki między państwem a przedsiębiorstwem?

Od czasów feudalizmu podstawę każdego systemu politycznego stanowiło państwo narodowe, jednolite i o wytyczonych geograficznie granicach. Dziś jego pozycja nie jest już tak silna. Państwo narodowe zagrożone jest przez komplikacje, spowodowane potrzebą zaspokojenia lub pohamowania nie dających się pogodzić żądań dobrobytu społecznego, wzrostu gospodarczego, wolności, bezpieczeństwa i długowieczności obywateli. Zagrożone jest także zanikiem granic państwowych, jak również ciągłym wzrostem znaczenia organizmów międzynarodowych, czego najdoskonalszym przykładem jest Unia Europejska. Państwu narodowemu zagraża poza tym perspektywa długiego okresu pokoju, kiedy to narodowa władza wojskowa ma zbyt małe znaczenie, by zagwarantować indywidualny dobrobyt.

Zagrożone jest także przez rozwój żądań suwerenności etnicznej, religijnej czy narodowej, żądań prawa do „ojczyzny” i autonomii na terytorium samego państwa. Przedsiębiorstwo również podlega pewnym napięciom.

Stabilne i trwałe przedsiębiorstwa, oparte na sprawdzonej sile roboczej, stanowią zasadniczy element składowy systemów społecznych, jakie rozwinęły się w zindustrializowanym świecie. A „symbioza” przedsiębiorstwa i państwa narodowego jest podstawowym elementem składającym się na nowoczesne społeczeństwo.

Ponadto przedsiębiorstwa stanowią część pewnego porządku moralnego, czuwającego nad trwałym istnieniem jednostek oraz społeczności ludzkiej. System, w którym jednostki i organizacje są „jednorazowe”, jest niezgodny z normami społecznymi, politycznymi i moralnymi.

Krótko mówiąc, państwo narodowe i przedsiębiorstwo stanowią dwie silne, wspomagające się nawzajem instytucje społeczne, zagrożone przez niektóre współczesne tendencje. Ciekawą analogią do tej sytuacji są stosunki monarchii z Kościołem w Europie Zachodniej pod koniec okresu feudalnego. Monarchie i Kościół współpracowały w tworzeniu państwa narodowego (albo przynajmniej je akceptowały), odnosząc dzięki temu „układowi” krótkoterminowe korzyści, ale użyte w tym celu siły okazały się w ostatecznym rozrachunku siłami osłabiającymi znaczenie każdego z partnerów.

W dzisiejszym, nowoczesnym świecie, państwo narodowe i przedsiębiorstwo stworzyły wspólnie sieć współzależności międzynarodowych (albo przynajmniej akceptowały ją) oraz atmosferę niepewności, które długoterminowo spowodują prawdopodobnie spadek znaczenia i siły ekonomicznej każdego z partnerów.

W ciągu najbliższych dziesięcioleci chęć przetrwania ze strony tak silnych dawniej instytucji może wywołać nawet okresy ich „świadomości”, ale prawdopodobnie będą one tylko chwilowe.

Opr. Katarzyna Mikunda