

Akademia  
Ekonomiczna  
w Poznaniu



ZESZYTY  
NAUKOWE  
SERIA II

Prace  
habilitacyjne

Piotr BANASZYK

FORMUŁOWANIE CEŁÓW  
STRATEGICZNYCH  
W ZARZĄDZANIU  
POLSKIMI  
PRZEDSIĘBIORSTWAMI

**okładka przednia verso czysta**

**Poniższy tekst spoza publikacji:**

**Tytuł ten objęty jest autorskim i wydawniczym zakazem przetwarzania oraz reprodukcji tekstu w jakiegokolwiek postaci. Obowiązuje cytowanie go po wykorzystaniu całości lub nawet fragmentu.**

**AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU**  
**ZESZYTY NAUKOWE – SERIA II**  
**Prace habilitacyjne**  
**Zeszyt 152**

**Piotr BANASZYK**

**FORMUŁOWANIE CELÓW  
STRATEGICZNYCH  
W ZARZĄDZANIU  
POLSKIMI  
PRZEDSIĘBIORSTWAMI**



**POZNAŃ 1998**

## KOMITET REDAKCYJNY

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Edmund Kurtys,  
Zbigniew Romanow, Antoni Sobczak (sekretarz), Halina Szulce (przewodnicząca)*

## RECENZENCI

*Bohdan Gliński, Jan Lichtarski*

## TŁUMACZENIE

*Ewa Kotkowska*

## PROJEKT OKŁADKI

*Paweł Łubowski*

## REDAKCJA I KOREKTA

*Maria Zielińska*



© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Poznań 1998

**ISSN 1230-6673**

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań, tel. 854-31-54, 854-31-55



Skład i łamanie – WPHU „Acarus” Sp. z o.o.

60-554 Poznań, ul. Górczyczewskiego 4A, tel./fax 841 18 21

Druk i oprawa: ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU  
ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 854-38-05, 854-38-06

K 1998. 1134/3

## SPIS TREŚCI

Wstęp .....	5
Część pierwsza	
KONCEPCJE CELÓW ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM .....	9
1. Podejście mikroekonomiczne .....	13
1.1. Założenia podejścia mikroekonomicznego .....	13
1.2. Przegląd koncepcji .....	15
1.3. Wnioski .....	21
2. Podejście menedżerskie .....	26
2.1. Założenia podejścia menedżerskiego .....	27
2.2. Przegląd koncepcji .....	29
2.3. Wnioski .....	41
3. Podejście organizacyjne .....	46
3.1. Założenia podejścia organizacyjnego .....	47
3.2. Przegląd koncepcji .....	49
3.3. Wnioski .....	61
4. Podejście określane jako zarządzanie strategiczne .....	63
4.1. Założenia podejścia określanego jako zarządzanie strategiczne .....	64
4.2. Przegląd koncepcji .....	66
4.3. Wnioski .....	79
Część druga	
BADANIA EMPIRYCZNE CELÓW STRATEGICZNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI .....	81
5. Cele i metoda badań .....	82
5.1. Cele badań .....	82
5.2. Metoda i organizacja badań .....	85

6. Empiryczna egzemplifikacja formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwach.....	91
6.1. Treść celów strategicznych deklarowanych przez respondentów z przedsiębiorstw badanych metodą ankietową .....	91
6.2. Studia krytycznych przypadków kształtowania celów przedsiębiorstw .....	97
6.3. Wnioski i rekomendacje .....	110

## Część trzecia

POSTULOWANA PROCEDURA I NARZĘDZIA FORMUŁOWANIA STRATEGICZNYCH CELÓW PRZEDSIĘBIORSTW .....	113
---	-----

7. System celów strategicznych jako przedmiot projektowania w przedsiębiorstwach.....	115
7.1. Struktura systemu celów strategicznych w przedsiębiorstwie .	116
7.2. Charakterystyka składników systemu celów strategicznych...	116
8. Proces formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwach .....	123
8.1. Metodyka formułowania celów strategicznych .....	123
8.2. Organizacja procesu formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwie .....	140

Zakończenie .....	147
-------------------	-----

Spis literatury.....	150
----------------------	-----

Summary .....	155
---------------	-----

Spis rysunków .....	158
---------------------	-----

Spis tabel .....	159
------------------	-----

## WSTĘP

Idea celowości rozwoju świata w ogóle, a zachowań ludzkich w szczególności jest bardzo stara i można ją wiązać już z filozofią arystotelesowską. Współcześnie najbardziej rozpowszechnione rozumienie zachowań ludzkich pozostaje ściśle związane z przekonaniem, że człowiek realizuje zazwyczaj czynności celowe. Na gruncie teorii prakseologicznych zrodziła się wręcz dyrektywa zakładająca, iż nie ma działania racjonalnego bez uprzedniego zidentyfikowania i uświadomienia jego celu albo celów. Konsekwencją tego stanu było to, że również w naukach ekonomicznych oraz naukach o organizacji i zarządzaniu pojawiły się pytania o cele, jakie stawia sobie człowiek w toku swej działalności gospodarczej.

Dotychczasowe wysiłki badawcze w tej dziedzinie mają rozczłonkowany, niejednolity, jeśli idzie o wnioski i rekomendacje, oraz często jednostronny charakter. Studia literatury przedmiotu pozwalają stwierdzić, że do odmiennych, a nawet wzajemnie niezgodnych konkluzji dochodzili badacze, reprezentujący różne podejścia naukowej eksploracji celów działalności gospodarczej człowieka. Najbardziej dojrzały i rozwinięty jest dorobek naukowy, opisujący i wyjaśniający treść ogólnych, czyli strategicznych celów przedsiębiorstwa. Można go usystematyzować – ze względu na odmiennność przekonań autorów co do natury badanego obiektu (fragmentu rzeczywistości) oraz sposobu jego wyjaśniania, projektowania i kształtowania – na koncepcje reprezentujące podejścia:

- 1) mikroekonomiczne (marginalistyczne),
- 2) menedżerskie,
- 3) organizacyjne,
- 4) związane z zarządzaniem strategicznym.

Rozwijane na gruncie tych podejść koncepcje celów przedsiębiorstwa miały przede wszystkim eksplanacyjny charakter i prawie zupełnie pomijały zagadnienia projektowe i wdrożeniowe. Tymczasem dla sprawności procesów zarządzania przedsiębiorstwami nie wystarczy wiedzieć, jakie cele są realizowane przez przedsiębiorstwa, ważniejszy jest problem, skąd wiedzieć, do czego zmierzać oraz jak formułować te zamierzenia. Doniosłość tych zagadnień multiplikuje sygnalizowana niezgodność teorii co do powszechnie akceptowanego modelu uniwersalnego celu czy uniwersalnych celów przedsiębiorstwa.

Wskazana luka poznawcza i potencjalne korzyści z jej likwidacji stanowią jeden z motywów wyboru problematyki badawczej związanej z celami strategicznymi przedsiębiorstw. Innymi motywami są liczne głosy różnych autorów, ukazujące się w bieżącym czasopiśmiennictwie, akcentujące potrzebę podjęcia tego typu rozważań oraz ciekawość poznawcza, dopingująca do próby spojrzenia na cele strategiczne przedsiębiorstw z perspektywy charakterystycznej dla teorii organizacji i zarządzania. Nauka ta, mając bowiem praktyczny charakter, stara się zrównoważyć dociekania naukowe w ich warstwach poznawczej, projektowej i wdrożeniowej.

W pracy przez pojęcie systemu celów strategicznych rozumie się zbiór zhierarchizowanych istotnościowo rezultatów zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym, do jakich dąży przedsiębiorstwo, pozostając w harmonii z wymaganiami i ograniczeniami swego otoczenia oraz możliwościami wewnętrznymi.

Prezentowana praca opiera się zatem na założeniu, że stosując typową dla teorii organizacji i zarządzania metodykę badawczą, można uzupełnić dotychczasowy dorobek w dziedzinie celów strategicznych przedsiębiorstw o próbę wskazania procedury identyfikowania i formułowania tychże celów w dowolnym przedsiębiorstwie.

Wobec niejednorodności dotychczasowych koncepcji celów strategicznych przedsiębiorstw uznano, że swoista norma w tym względzie może zostać wyznaczona przez odwołanie się do doświadczeń przedsiębiorstw wyróżniających się w Polsce. Oznacza to zastosowanie dosyć częstej w teorii organizacji i zarządzania metody analizy przypadków, tyle że nie dowolnych, lecz doświadczanych przez przedsiębiorstwa uznawane za w jakimś sensie wzorcowe.

Założenia powyższe umożliwiają precyzyjniejsze sformułowanie głównego pytania badawczego. Wykorzystując dotychczasowy dorobek w dziedzinie celów strategicznych przedsiębiorstw oraz doświadczenia przedsiębiorstw wyróżniających się w Polsce, można pokusić się o skonstruowanie modelu formułowania tych celów. Chodzi o odpowiedź na pytanie: jaka jest treść systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz w jaki sposób formułuje się ów system celów.

W gruncie rzeczy zamierzeniem głównym pracy jest zbudowanie zarówno statycznie ujętej „mapy” kategorii analitycznych, składających się na system celów strategicznych przedsiębiorstwa, jak i dynamicznego procesu formułowania tychże celów, przez wykorzystanie instrumentarium charakterystycznego dla rozważań strategicznych.

Cel główny można doprecyzować przez prezentację celów cząstkowych, które daje się rozwinąć w trzech przekrojach: teoretycznym, empirycznym i projektowo-wdrożeniowym.



Na płaszczyźnie teoretycznej dążono do:

- rekonstrukcji założeń podejść teoretycznych w dziedzinie formułowania celów strategicznych przedsiębiorstw,
- przeglądu i charakterystyki najważniejszych koncepcji rozwijanych na gruncie poszczególnych podejść teoretycznych,
- wywiedzenia z poszczególnych podejść kluczowych wniosków dla ukształtowania dynamicznego i statycznego modelu formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Na płaszczyźnie empirycznej zamierzono:

- ustalić standard formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwach wyróżniających się w Polsce,
- ustalić typ i treść formułowanych celów strategicznych w tychże przedsiębiorstwach,
- ustalić sposób formułowania celów strategicznych w warunkach profesjonalnego wspomagania wysiłków kadry kierowniczej przedsiębiorstw.

Wreszcie na płaszczyźnie projektowo-wdrożeniowej dążono do:

- objaśnienia treści systemu celów strategicznych,
- skomponowania spójnej procedury formułowania celów strategicznych,
- zaprojektowania sposobu organizowania procesu formułowania systemu celów strategicznych.

Przyjęte założenia i wysunięte cele pracy sprawiają, że przedmiotem rozważań jest formułowanie systemu celów strategicznych w polskich przedsiębiorstwach. W szczególności definiują go:

1) zakres przedmiotowy, czyli zbiór (system) celów strategicznych przedsiębiorstwa wraz z relacjami o istotnościowym charakterze, jakie między tymi celami istnieją,

2) zakres rzeczowy (obiektowy), tzn. przedsiębiorstwa, czyli instytucje gospodarcze wytwarzające dobra i/albo usługi na potrzeby odbiorców,

3) zakres czasowy objęty badaniami to na płaszczyźnie teoretycznej okres od pojawienia się rozważań mikroekonomicznych po współczesność, a na płaszczyźnie empirycznej czas pomiędzy 1995 i 1997 r.,

4) zakres przestrzenny wyznaczają granice Polski.

Praca ma teoretyczno-empiryczny charakter. W toku rozważań zastosowano rozmaite szczegółowe metody badawcze. Na płaszczyźnie teoretycznej wykorzystano technikę rekonstrukcji i interpretacji znanych z literatury koncepcji w przedmiotowej dziedzinie badawczej. Na płaszczyźnie empirycznej posłużono się technikami ankietyzacji oraz analizy krytycznych przypadków. Wreszcie na płaszczyźnie projektowo-wdrożeniowej wykorzystano techniki studiów literatury oraz twórczego myślenia.

Charakter zamierzonych celów badawczych stworzył konieczność sięgnięcia do różnorodnych źródeł literaturowych. Analiza dorobku piśmienniczego, dotyczącego osiągnięć nauki w dziedzinie badania strategicznych celów

przedsiębiorstw, objęła publikacje krajowe i zagraniczne. Często korzystano z dzieł źródłowych napisanych przez wybitnych przedstawicieli ekonomii, ekonomiki, teorii organizacji i zarządzania oraz teorii zarządzania strategicznego. Dla zadośćuczynienia zasadzie korespondencji wykorzystano także prace syntetyzujące, oceniające i klasyfikujące osiągnięcia tychże dyscyplin naukowych. W pozostałych częściach opracowania najczęściej sięgano do rozproszonych i przyczynkowych źródeł literaturowych, poświęconych kształtowaniu celów strategicznych w przedsiębiorstwach.

Praca składa się z ośmiu rozdziałów, tworzących trzy główne jej części. Część pierwsza poświęcona jest omówieniu dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego celów przedsiębiorstw. W literaturze polskojęzycznej dotychczas nie dokonano przeglądu tych zagadnień w tak obszernym zakresie. Ponadto zawarte tu charakterystyki poszczególnych koncepcji naukowych stały się punktem wyjścia do sformułowania wniosków, wykorzystywanych podczas projektowania statycznego i dynamicznego modelu kreowania celów strategicznych w przedsiębiorstwie.

Część druga jest raportem z badań empirycznych przeprowadzonych w odniesieniu do wyróżniających się polskich przedsiębiorstw oraz do przedsiębiorstw stanowiących krytyczne przypadki badanej problematyki. Za wyróżniające się polskie przedsiębiorstwa uznano te, które w opinii Business Center Club, Konfederacji Pracodawców Polskich i Łoży Laureatów konkursu o „Złoty Grosz” notują wybitne osiągnięcia biznesowe. Przedsiębiorstwa obrazujące krytyczne przypadki to te, które procesy formułowania celów strategicznych wsparły profesjonalną ekspertyzą zewnętrzną.

Wreszcie część trzecia stanowi swoistą syntezę wywiedzioną z wcześniejszych fragmentów pracy. Referuje ona założenia statyki i dynamiki formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwie. Przedstawia schemat kategorii analitycznych, składających się na system celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz prezentuje etapy i fazy procedury kształtowania systemu celów strategicznych w przedsiębiorstwie. Jego uzupełnieniem jest model organizacji procesu formułowania tych celów.

## Część pierwsza

# KONCEPCJE CELÓW ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Badania naukowe prowadzą najczęściej do formułowania wielu często komplementarnych, ale czasem i konkurencyjnych koncepcji. Jedną z istotnych przyczyn tego stanu rzeczy jest odmienność punktów wyjścia do naukowej eksploracji przedmiotowych zjawisk, wynikająca z różnic zakładanych podejść teoretycznych. Izaak Newton i Christian Huyghens, żyjący w przybliżeniu w tym samym czasie, musieli bez wątpienia obserwować to samo Słońce, a opowiadali się za różnymi interpretacjami natury światła. Pierwszy był zwolennikiem traktowania światła jako cząstek, drugi jako fal<sup>1</sup>. Dzisiaj, kiedy dualny charakter światła jest już powszechnie znany, można zastanawiać się, dlaczego wielcy uczeni reprezentowali przeciwstawne stanowiska. Wyjaśnia to właśnie dopuszczanie nie tylko możliwości, ale i konieczności poznawania rzeczywistości w ograniczonym dla ludzi wymiarze, który jest determinowany przez posiadaną wizję świata. Newton i Huyghens opierali swe dociekania na dwóch odmiennych wizjach: korpuskularnej i falowej. Dopiero rozwój fizyki pozwolił pogodzić te stanowiska, tworząc trzecią wizję – dualną.

Udział świadomości w procesach poznawczych sprawia, że dla człowieka dostępne są jedynie prawdy względne. W procesie poznawczym ważną rolę odgrywają nastawienia i oczekiwania poznających, czyli ich wizja świata. „Struktura tego, co widzimy, w znacznym stopniu określona jest przez to, co spodziewamy się zobaczyć”<sup>2</sup>. Owa wizja świata czy postawa to zakładane przez każdego badacza podejście teoretyczne.

Każda dyscyplina naukowa, a ściślej każda teoria naukowa, których w obrębie jednej dyscypliny może przecież być kilka, nie jest tylko rezultatem zastosowania przez badaczy pewnych uniwersalnych metod tworzenia i sprawdzania wiedzy naukowej, lecz wynika zawsze z ogólniejszych teorii

---

<sup>1</sup> Zob. G. Białkowski, *Stare i nowe drogi fizyki. U źródeł fizyki współczesnej*, WP, Warszawa 1980, s. 192 i 197.

<sup>2</sup> J. G. Barbour, *Mity, modele, paradygmaty*, Znak, Kraków 1983, s. 125.

czy przekonań. Jeden z czołowych przedstawicieli systemowej wizji świata wyraża to wprost: „Nie ma teorii – z czego jasno zdają sobie sprawę przedstawiciele każdej dyscypliny – u której podstaw nie leżałby pewien światopogląd. Nie ma eksperymentu nie poprzedzonego jakąś hipotezą i nie ma nauki, której nie towarzyszyłyby jakieś oczekiwania co do natury przedmiotu badania.[...] Zagadnienie, które stoi zarówno przed nauką, jak i przed najszerszą wspólnotą związanych z nią jednostek polega na ujawnieniu filozofii naturalnej, którą kryje współczesna nauka”<sup>3</sup>. Założenia te, posiadające w swej istocie charakter preteoretyczny, ukierunkowują proces myślenia i działania twórców nauki, stwarzając warunki do odkrycia i zdefiniowania zagadnienia naukowego oraz jego rozstrzygnięcia. Historia rozwoju nauki wyraźnie dokumentuje przebieg sporów pomiędzy zwolennikami odmiennych, niekiedy nawet sprzecznych, poglądów na istotę świata oraz na charakter zjawisk i procesów konstytuujących ten świat. Każdy zatem, kto stara się sformułować teorię naukową albo choćby twierdzenie (prawo) naukowe, czyni to na podstawie wcześniej przyjętych założeń, których przeważnie w swych pracach precyzyjnie nie wyjaśnia, a nawet być może, których istnienia nie podejrzewa. Trudno byłoby podważyć fakt, iż większość dyscyplin naukowych składa się z wielu poglądów, koncepcji i teorii, uzasadnianych przeważnie w mniej więcej ten sam sposób, mianowicie przez empiryczne ich testowanie. Pozwala to wysnuć wniosek, że różne szkoły w nauce różnią się między sobą nie tyle w zakresie „kontekstu uzasadnienia”, co przede wszystkim w odniesieniu do „kontekstu odkrycia”<sup>4</sup>. Innymi słowy, znajomość założeń preteoretycznych, z których wynikają formułowane teorie i postulowane sposoby oddziaływania racjonalizującego praktykę, pozwala sprawdzić wartość logiczną proponowanej wiedzy nie tylko na podstawie skuteczności jej empirycznego stosowania, lecz również dzięki konfrontacji tych założeń z ustaleniami innych nauk, w szczególności tych dyscyplin naukowych, z których czerpane są inspiracje i metody działalności poznawczej. Refleksja metateoretyczna pozwala bowiem przenieść na grunt nauk konsekwencje znanej dystynkcji między racjonalnością metodologiczną a racjonalnością rzeczową<sup>5</sup>. O tyle jest to ważne, że paradoksalny spłot okoliczności może niekiedy prowadzić do nieuzasadnionej weryfikacji niektórych twierdzeń, w rzeczywistości fałszywych, bo wyprowadzonych z nieprawdziwych przesłanek.

Historycznie biorąc, poglądy co do istotności rozważań teoretycznych w ogóle, a metateoretycznych w szczególności, kształtowały się od negowania

---

<sup>3</sup> E. Łaszło, *Systemowy obraz świata*, PIW, Warszawa 1979, s. 22.

<sup>4</sup> Zob. H. Kozakiewicz, *Inna socjologia – studium zapoznanej metody. Przyczynek do sporu o wyjaśnianie zjawisk społecznych*, PWN, Warszawa 1983, s. 70-71.

<sup>5</sup> Zob. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 123.

takiej potrzeby do jej aprobowania. Początek tego drugiego okresu nie jest wszakże nazbyt odległy w czasie. Do lat sześćdziesiątych w naukach empirycznych dominował bowiem pozytywizm ze swą apoteozą wąskiego empiryzmu. Wprowadził on ściśle rozgraniczenie między obserwacjami empirycznymi i stwierdzeniami pozaempirycznymi. Zagadnienia filozoficzne i metateoretyczne były uznawane za pozbawione jakiegokolwiek znaczenia dla dyscyplin zorientowanych empirycznie. Dopiero przełom antypozytywistyczny pozwolił odrzucić imperatyw „nagich faktów” i indukcyjnej strategii badawczej. Wiązało się to z uznaniem, że rozwój nauki nie odbywa się przez kumulację nowych odkryć i faktów, lecz rewolucyjnie przez skokowe, jakościowe zmiany obowiązujących poglądów i wzorów. Uznano w ten sposób, że spory metateoretyczne są równie istotne, jak konfrontacje wyników empirycznych<sup>6</sup>.

Koncepcja ta została wprowadzona do nauki przez T.S. Kuhna<sup>7</sup>. To on właśnie zastosował kategorię „paradygmatu”, który w najszerszym rozumieniu oznacza zbiór charakterystycznych przekonań i uprzedzeń dowolnej wspólnoty badaczy, umożliwiający rozwiązywanie na gruncie uprawianej przez nich dyscypliny kolejno pojawiających się problemów i niewracanie do spraw raz już ustalonych<sup>8</sup>. Niestety, ta kategoria pojęciowa nie została doprecyzowana i – jak sam T.S. Kuhn przyznaje – w powoływanej jego publikacji da się wskazać 22 znaczenia tego terminu.

W tej sytuacji przyjmuje się, że w niniejszej pracy będzie wykorzystywana kategoria pojęciowa wynikająca z terminu „paradygmat”, a nazywana „podejściem teoretycznym”. Poprzez podejście teoretyczne rozumie się konkretne, choć często niejawne, wstępne założenia o naturze badanego obiektu (fragmentu rzeczywistości) oraz o sposobie jego wyjaśniania, projektowania i kształtowania. Logicznie biorąc, podejście to jest wyznacznikiem tego, jakie informacje winno się zbierać, jakie pomijać, jak posiadaną wiedzę łączyć w większe całości.

Można także wskazywać, iż umysł ludzki charakteryzuje relatywnie mała różnorodność w porównaniu z różnorodnością rzeczywistości. Dlatego też ludzkie poznanie naukowe musi być oparte na przyjętych a priori założeniach, które organizują ten proces, pozwalając uniknąć permanentnych nieścisłości i niekonsekwencji. Jest to zgodne z postulatem uznania podstawowej roli świadomości w kształtowaniu życia i otoczenia człowieka.

Ponadto podejście teoretyczne wskazuje socjopsychologiczną genezę danego typu rozumowania. Wcześniejsze osiągnięcia naukowe w interesującej

---

<sup>6</sup> Zob. P. Sztompka, *Teoria socjologiczna końca XX wieku. Wstęp do wydania polskiego*, w: J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 15-19.

<sup>7</sup> Zob. T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa 1968.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 33.

uczonego dziedzinie, poglądy filozoficzne, którym on hołduje, czy ustalenia nauk wspomagających daną dziedzinę, wszystko to wpływa na formę i treść przyjętego podejścia teoretycznego. Kumulacja wiedzy naukowej oraz nowe okoliczności praktyczne sprawiają, że uczeni nabierają przekonania o adekwatności swych sądów. Znaczenie psychologiczne podejścia teoretycznego wynika właśnie z tego, że założenia konstytuujące je są momentem startowym i systemem regulującym proces poznawczy. Podejście teoretyczne wpływa bowiem na możliwości percepcyjne podmiotu poprzez określenie zasad selekcji informacji oraz metod jej interpretacji i wartościowania.

Zakłada się, że zagadnienie celów strategicznych zarządzania przedsiębiorstwem było i jest badane w sposób przyjmujący odmienne, wyjściowe podejścia teoretyczne. Poniżej podjęta zostanie próba dokonania analizy i krytycznej oceny podejść i koncepcji tychże celów, proponowanych przez reprezentantów mikroekonomii, teorii organizacji i zarządzania oraz z pogranicza tych dwóch dyscyplin, określanego czasem mianem menedżeryzmu.

# 1. PODEJŚCIE MIKROEKONOMICZNE

Podjęcie mikroekonomiczne jest utrwalonym i znajdującym po dzień dzisiejszy swoich zwolenników sposobem myślenia o warunkach i celach działalności przedsiębiorstw. Punkt ciężkości jest w tych koncepcjach położony na analizie warunków aktywności gospodarczej, które tworzą pewien przymus czy też determinują podobne dążenia wszelkich producentów. Starania o odkrycie i sformułowanie prawidłowości działalności i rozwoju podmiotów gospodarowania w postaci niejednokrotnie zmatematyzowanych modeli to główne zamierzenie całych pokoleń ekonomistów, budujących fundamenty klasycznej i neoklasycznej teorii.

Celem tego fragmentu opracowania jest zaprezentowanie w syntetycznej formie założeń przyjmowanych przez zwolenników podejścia mikroekonomicznego, dokonanie przeglądu fundamentalnych koncepcji składających się na dorobek tego podejścia oraz wskazanie wniosków dotyczących poglądów na cele i sposoby działalności przedsiębiorstw.

## 1.1. Założenia podejścia mikroekonomicznego

Podjęcie mikroekonomiczne jest systemem teoretycznym powstałym w rezultacie ewolucji dociekań ekonomicznych. W gruncie rzeczy konstatacje dotyczące celów działalności przedsiębiorstw są tu formułowane niejako w związku z rozważaniami dotyczącymi prawidłowości funkcjonowania gospodarki jako całości. Mikroekonomię określa się bowiem czasami jako: „zajmującą się przesłankami i czynnikami wpływającymi na dokonywanie wyboru – podejmowanie decyzji – oraz procesami, w których te niezliczone małe decyzje łączą się, aby wyznaczać działania całej gospodarki”<sup>9</sup>.

Podjęcie mikroekonomiczne, wyrażane współcześnie przez teorie klasyczną i neoklasyczną, opiera się<sup>10</sup> na kluczowych kanonach doktryny liberalnej (indywidualizm, wolność gospodarcza i własność prywatna) i wykorzystuje

---

<sup>9</sup> Zob. Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna*, CEiRB, Warszawa 1994, s. 7.

<sup>10</sup> Zob. W. Frąckowiak, *Strategie przedsiębiorstwa w gospodarce nadmiaru i niedoboru*, AE, Poznań 1992, s. 14-15.

metodę badawczą, polegającą na analizie marginalnej oraz przyjmuje następujące założenia:

1) Mikroekonomiczne podmioty gospodarcze (przede wszystkim konsument i producent) działają racjonalnie i dążą do maksymalizacji swych celów (zysku i użyteczności). Tezę tę uzasadnia szczególnie szeroko O. Lange<sup>11</sup>. Dowodzi on, że kluczowym celem społecznej działalności gospodarczej jest uzyskanie dochodu pieniężnego. Tworzy to swoistą strukturę celów: dążenie do dochodu pieniężnego staje się warunkiem realizacji wszelkich innych celów. Uzyskanie dochodu pieniężnego jest w warunkach gospodarki towarowo-pieniężnej koniecznością ekonomiczną, niezależną od poglądów ludzi i ich przekonań kulturowych. Taki stan prowadzi bezpośrednio do wykorzystywania w procesach gospodarowania działalności opartej na rozumowaniu, czyli działalności racjonalnej.

2) Rozwój gospodarki jest płynny ze względu na skuteczność mechanizmu rynkowego, a zwłaszcza mechanizmu zmiany cen. Jest to teza forsowana już przez A. Smitha, którą można skonkludować w postaci prostej formuły: „jeśli wymiana między stronami jest oparta na dobrowolności, to nie nastąpi dopóty, dopóki każda ze stron nie uzna jej za korzystną dla siebie”<sup>12</sup>. Konsekwencją tej tezy jest sytuacja, gdy bez wchodzenia w bezpośrednie kontakty personalne miliardy ludzi koordynują swoje wysiłki za pośrednictwem mechanizmu cen. To właśnie ceny pełnią trzy kluczowe funkcje w organizowaniu działalności gospodarczej: po pierwsze, są nośnikami informacji; po drugie, skłaniają do stosowania najtańszych metod produkcji; po trzecie, umożliwiają dystrybucję dochodu<sup>13</sup>.

3) W działalności producentów, czyli przedsiębiorstw, wykorzystywane muszą być niezbędne czynniki produkcji, o które toczą oni walkę konkurencyjną oraz starają się je wykorzystać w sposób możliwie najbardziej gospodarny. Czynniki te odznaczają się zawsze charakterystyką swoistą dla każdego przedsiębiorstwa i przez to tworzą konkretny potencjał i ograniczenia jego aktywności. Ponadto są one rzadkie i nie mogą być zdobyte bez wysiłku, a niektórych z nich nie można kupić, lecz zdobywa się je w wyniku trwania i ewolucji przedsiębiorstwa. Rzadkość czynników produkcji jest jedną z ich najistotniejszych cech, zmusza bowiem do racjonalnego ich użytkowania, co pociąga za sobą niezbędność prowadzenia kalkulacji ekonomicznej (rachunku ekonomicznego). Poliwalencja czynników jest z kolei tą cechą, dzięki której możliwe jest różne wykorzystanie konkretnego zbioru zasobów. Na skutek oddziaływania różnych sytuacji w otoczeniu jest możliwe odmienne kombinowanie posiadanych zasobów, czyli stałe wdrażanie innowacji. Można więc powiedzieć, że o ile rzadkość czynników produkcji stanowi ograniczenie

<sup>11</sup> Por. O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1980, s. 138-146.

<sup>12</sup> Zob. M. Friedman, R. Friedman, *Wolny wybór*, Panta, Sosnowiec 1994, s. 12.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 13.



dla działalności, o tyle ich poliwalencja tworzy potencjał jego aktywności. Podsumowując można stwierdzić, że działalność przedsiębiorstwa jest rządzona przez swoistą, wewnętrzną logikę. Polega ona na prowadzeniu gry, której warunkami brzegowymi pozostają z jednej strony ograniczenia (rzadkość czynników produkcji i ryzyko decyzji o ich użytkowaniu), z drugiej zaś możliwości (poliwalencja czynników i okazyje zewnętrzne)<sup>14</sup>.

## 1.2. Przegląd koncepcji

Koncepcje wywodzące się z tego podejścia sięgają swymi korzeniami do ostatniego ćwierćwiecza XIX w.<sup>15</sup> Ich autorstwo nie może być przypisane jednemu badaczowi czy jednej ich grupie. Niemniej jednak rozwój tych koncepcji odbywał się niejako w trzech fazach:

- okres kształtowania nowej teorii wartości, która stała się podstawą zdefiniowania warunków równowagi producenta i konsumenta,
- okres kształtowania teorii równowagi cząstkowej, która stanowiła punkt wyjścia do wyjaśnienia procesów przystosowania podaży, popytu i cen,
- okres kształtowania teorii równowagi ogólnej i optimum wymiany ekonomicznej, która dała podstawę do powiązania interesów producentów i konsumentów<sup>16</sup>.

### 1.2.1. Koncepcje okresu poszukiwania nowej teorii wartości

Głównie za sprawą rozumowania wypracowanego przez szkołę marginalistyczną analizę systemu ekonomicznego zaproponowano rozpoczynać od poszukiwania przesłanek indywidualnych zachowań poszczególnych tzw. agentów ekonomicznych. Konsumenci mieli kierować się użytecznością i nieużytecznością marginalną, zaś producenci – produktywnością i kosztem marginalnym. Kierunek wysiłków musiał być oczywisty – racjonalizacja użytku zasobów, którymi dysponuje się, winna zmierzać ku maksymalizacji korzyści albo minimalizacji kosztów. L. Robbins<sup>17</sup> zwraca uwagę na znaczące

---

<sup>14</sup> Zob. P. Banaszyk, *Przedsiębiorstwo w praktyce i teorii*, BAS, Poznań 1992, s. 16-20.

<sup>15</sup> Najważniejszymi prekursorami są A. Cournot, H.H. Gossen, J. Rae, lecz głównymi twórcami pozostają K. Menger, W. S. Jevons i L. Walras. Ich prace w znaczący sposób rozwinęły później badacze tzw. szkół wiedeńskiej, lozańskiej, angielscy przedstawiciele szkoły neoklasycznej, sztokholmskiej i reprezentanci uniwersytetów amerykańskich.

<sup>16</sup> Zob. P. Delfaud, *Les théories économiques*, PUF, Paris 1986, s. 37. W sprawie charakterystyki każdego z wymienionych okresów zob. ibidem, s. 37-65.

<sup>17</sup> Por. L. Robbins, *An essay on the nature and significance of economic science*, Macmillan Co., London 1932.

przewartościowanie nauki ekonomii, przestającej badać bogactwo i wymianę handlową, a zaczynającej zajmować się naukową eksploracją zachowań ludzkich, jako relacją między celami i rzadkimi zasobami, które można alternatywnie wykorzystywać.

Kończy się czas swoistego lekceważenia konsumenta (klienta) i zakładania tzw. prawa rynku J.B. Saya<sup>18</sup>. To właśnie zachowanie konsumenta decyduje o wycenie wartości w przedziale użyteczność–rzadkość oraz o cechach popytu na produkty. Także o podaży czynników produkcji decyduje konsument, bo czynniki te do niego właśnie należą. Jest to związane z forsowaną już przez H. Gossena, a spopularyzowaną przez C. Mengera, a potem przez F. Wiesera i E. Böhm-Bawerka<sup>19</sup> regułą utylitaryzmu o postępującej minimalizacji użyteczności marginalnej wszystkich dóbr i usług. Wiąże się z nim wskazywana przez W.S. Jevonsa<sup>20</sup> druga reguła konsumenta wskazująca, że aby osiągnąć satysfakcję maksymalną z jakiegokolwiek dobra, zdolnego do zaspokajania różnorodnych potrzeb, jednostka jest zmuszona do wyboru tego spośród jego różnych zastosowań, które zrównuje użyteczności krańcowe w każdym z możliwych przypadków (czyli ustala stan braku możliwości wzrostu satysfakcji przez substytucję jednego dobra przez inne). Obydwie reguły determinują popyt na rozmaite dobra. W życiu gospodarczym dylemat sprowadza się do wyboru między dwoma dobrami, mianowicie produktami i pieniędzmi. Od czasów A. Marshalla<sup>21</sup> relację tę opisuje koncepcja elastyczności cenowej popytu. Podobne rozumowanie jest przeprowadzone w odniesieniu do podaży czynników produkcji, przede wszystkim pracy i kapitału, bo ich właścicielem pozostaje w gruncie rzeczy właśnie konsument. Podaż ta zależy od nieużyteczności pracy i oszczędności, które określają rzeczywisty koszt produkcji. Z czasem subiektywistyczne wątki omawianej koncepcji zostały wyeliminowane za sprawą I. Fishera i V. Pareto. Współczesna teoria wyboru konsumenta opiera się na założeniu użyteczności porządkowej<sup>22</sup>.

Bardzo podobnie do sposobu myślenia konsumenta przebiega proces myślowy producenta. Wykorzystuje się tu kategorie marginalnej produktywności kupowanych czynników produkcji oraz marginalnego kosztu oferowanych produktów. Uogólniając ricardiańską analizę renty, wychodząc od pojęcia rzadkości, forsuje się tezę o w tendencji malejącej marginalnej produktywności wykorzystywanych czynników produkcji, co oznacza identyczne rozumowanie, jak w przypadku użyteczności. Optimum producenta jest zatem osiągnięte, jeśli kombinacja czynników produkcji jest taka, że ich

<sup>18</sup> Por. J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej, czyli wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, KiW, Warszawa 1960, s. 212.

<sup>19</sup> Por. W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1983, s. 361.

<sup>20</sup> Por. H. Denis, *Histoire de la pensée économique*, PUF, Paris 1966, s. 470-474.

<sup>21</sup> Por. A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, t.1, PWE, Warszawa 1925, s. 12.

<sup>22</sup> Zob. W. Kamiński, *Współczesna teoria dobrobytu*, PWE, Warszawa 1980, s. 63-66.

marginalne produktywności podzielone przez ich ceny pozostają takie same w każdym z potencjalnych zastosowań (czyli ustala stan braku możliwości obniżki kosztów przez substytucyjność jednego czynnika produkcji przez inny). Równowaga producenta może być wyprowadzona przez poszukiwanie reguły optymalnego wyboru wielkości produkcji z punktu widzenia cen i wzajemnego powiązania pozostających w dyspozycji czynników produkcji. Z matematycznego punktu widzenia jest zatem możliwe przechodzenie od funkcji produkcji do funkcji kosztów, co staje się podstawą kalkulacji ekonomicznej i planowania działalności gospodarczej<sup>23</sup>.

### 1.2.2. Koncepcje okresu kształtowania teorii równowagi cząstkowej

Równowaga konsumenta i równowaga producenta pozwalają na skonfrontowanie popytu z podażą zarówno produktów, jak i czynników produkcji. Dzięki temu staje się możliwe wyjaśnienie procesu przystosowania rynków oraz zjawisko równowagi cząstkowej. Najważniejszy wpływ wywarli tutaj A. Marshall<sup>24</sup> i szkoła z Cambridge. Marshall zaproponował rozważenie dwóch bazowych modeli konkurencji oraz monopolu, potem za sprawą E. Chamberlina i J. Robinson uzupełnionych o modele konkurencji monopolistycznej i niedoskonałej<sup>25</sup>.

Równowaga w warunkach konkurencji doskonałej może być ustalana w krótkim oraz w długim okresie. W tym pierwszym równowagę ustala się na przecięciu krzywej popytu z krzywą podaży. Zmiany cen powodują przesuwanie się punktu równowagi wzdłuż krzywej popytu, co ilustruje zmiany satysfakcji konsumenta. W długim okresie równowagę ustala się na poziomie minimum średnich kosztów produkcji, co uniemożliwia wystąpienie zarówno zysków, jak i strat. W ujęciu Marshallowskim, w krótkim terminie marginalna użyteczność konsumenta, czyli wielkość popytu, jest determinantą równowagi. Natomiast w okresie długim determinantą tą jest koszt produkcji, czyli podaż<sup>26</sup>. Model doskonałej konkurencji pozwala zatem odnaleźć równowagę systemu gospodarczego, czyli stan najlepszego zastosowania i wykorzystania ograniczonych zasobów, a to prowadzi do działalności o najwyższej efektywności.

W modelu monopolu równowaga w krótkim okresie jest ustalana podobnie, jak w modelu doskonałej konkurencji. W długim jednak okresie zależy ona od położenia punktu przecięcia kosztu krańcowego i utargu krańcowego

---

<sup>23</sup> Zob. P. Delfaud, *op.cit.*, s. 44-47.

<sup>24</sup> Zob. W. Stankiewicz, *op.cit.*, s. 417-418.

<sup>25</sup> Zob. J.K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*, PWE, Warszawa 1991, s. 195-196.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 418.

oraz poziomu kosztu średniego, czyli jest wypadkową decyzji monopolu o realizowanej skali produkcji. Ponieważ jest to wielkość mniejsza, niż byłoby to w warunkach konkurencji, można przyjąć, iż system gospodarczy charakteryzuje się złą alokacją wykorzystywanych czynników produkcji.

E. Chamberlin zmodyfikował ten ostatni model przez wprowadzenie paradoksalnego, ale bliskiego realiom założenia, że na rynku istnieje wielu konkurentów, lecz każdy z nich zdołał nastawić się na swojego klienta, zajmując pozycję monopolisty w wyróżnionym segmencie rynku. Także w tym przypadku ustala się stan równowagi nie zapewniający najefektywniejszego wykorzystania czynników produkcji, aczkolwiek sytuacja jest korzystniejsza niż w warunkach czystego monopolu. Dzieje się tak dlatego, że podmioty konkurencji monopolistycznej usiłują się zachowywać jak monopolisci, lecz działają na rynkach, które przyciągają innych konkurentów lub są zagrożone przez produkty substytucyjne. W modelu konkurencji oligopolistycznej sytuacja i jej gospodarcze rezultaty są bliższe czystemu monopolowi, bo w porównaniu z konkurencją monopolistyczną podmiotów gospodarczych jest mniej oraz chronią ich istotne bariery wejścia do właściwego im segmentu rynku.

Stosownie do założeń równowagi rynków zbytu produktów prowadzone były rozważania odniesione do sytuacji na rynkach czynników produkcji. Także i tu wskazuje się na dwa możliwe przypadki. W sytuacji konkurencji żaden z podmiotów gospodarczych nie jest dość silny, aby zmienić cenę dowolnego czynnika produkcji, wyznaczoną przez konfrontację popytu z podażą. Stan równowagi ustala się na poziomie równoważącym marginalną produktywność tych czynników z ich produktywnością średnią<sup>27</sup>. W sytuacji braku konkurencji, kiedy z konkretnych czynników produkcji korzysta tylko jeden producent, rozważa się model monopsonu. Podobnie jak to jest w modelu monopolu, monopsonista stawia w gorszej sytuacji dostawców czynników produkcji, bo ograniczając swój popyt, powoduje ustalenie się równowagi w punkcie przecięcia produktywności marginalnej z marginalnym kosztem zastosowania danego czynnika<sup>28</sup>.

### **1.2.3. Koncepcje okresu kształtowania teorii równowagi ogólnej i optimum wymiany ekonomicznej**

Powyższe ustalenia zakładały jednak swoistą autonomiczność poszczególnych rynków cząstkowych. W realnym systemie gospodarczym różne rynki są od siebie oczywiście uzależnione. Oznacza to, że popyt na różne produkty

---

<sup>27</sup> Por. P. Delfaud, op.cit., s. 53-54.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 55.

albo czynniki produkcji wpływa na zachowania konsumentów lub producentów wobec innych produktów albo czynników produkcji.

Ważnym osiągnięciem jest tutaj Walrasowska koncepcja „warunków istnienia równowagi ogólnej”, opracowana po koniec XIX w. w tzw. szkole lozańskiej. Prezentacja ustaleń Walrasa<sup>29</sup> rozpoczyna się od konstrukcji tablicy opisującej cyrkulację ekonomiczną, zbudowaną na sposób quénayowski. Zasadniczo rozróżnia się dwa rynki: rynek usług produkcyjnych (czynniki produkcji – ziemia, praca i kapitał) i rynek produktów. Te dwa rynki pozostają doskonale powiązane ze sobą za pośrednictwem pieniądza. Ten związek może prowadzić do ustalenia równowagi całości, czyli tzw. systemu równowagi ogólnej według Walrasa.

Dla  $n$  usług produkcyjnych (indeksy:  $t, p, k, \dots$  dla ziemi, populacji i kapitału),  $m$  produktów finalnych (indeksy:  $a, b, c, \dots$ ), których jedno (dobro  $a$ ) jest szacowane (jego cena,  $p_a = 1$ ), każda jednostka znajduje się w pozycji równowagi, jeśli:

1) wartość oferowanych usług ( $o$ ) jest równa wartości usług zapotrzebowanych ( $d$ ), czyli:

$$o_{tp} + o_{pp} + o_{pk} + \dots = d_a + d_{pb} + d_{pc} + \dots \quad [1]$$

2) marginalna nieużyteczność podaży każdej usługi produkcyjnej jest kompensowana przez jej cenę,

3) użyteczności marginalne wytwarzanych produktów przez ich ceny są równe.

Przez agregację podaży i popytów indywidualnych równowagę osiąga się jako funkcję cen usług produkcyjnych i produktów:

–  $n$  równań podaży usług produkcyjnych w formie:

$$O_t = F_t(p_t, p_p, p_k, \dots, p_b, p_c, p_d)$$

$$O_p = F_p(p_t, p_p, p_k, \dots, p_b, p_c, p_d)$$

.....

–  $m$  równań popytu na produkty, z których jeden (ten wyceniony) jest w nadmiarze.

To sformułowanie prawa Walrasa oznacza, że popyt na dane dobro jest przeciwieństwem wszystkich transakcji realizowanych na dobra i usługi produkcyjne, czyli  $D_a$  jest już określone (równanie [1]) kiedy inne równania są spełnione. Można więc przyjąć, iż ( $m - 1$ ) w formie:

$$D_b = F_b(p_t, p_p, p_k, \dots, p_b, p_c, p_d)$$

$$D_c = F_c(p_t, p_p, p_k, \dots, p_b, p_c, p_d)$$

.....

---

<sup>29</sup> Ibidem, s. 63-65.

Jeśli doda się do tego relacje techniczne, które łączą przez współczynniki produkcji (współczynniki techniczne produkcji typu obecnych tablic Leontiefa), można ustalić  $at$ ,  $bp$ ,  $ck$  itd. i uznać, że są one stałe, to dzięki zrównaniu wielkości podaży i popytów na każdy czynnik i dzięki zrównaniu cen sprzedaży każdego produktu z ich kosztem wytworzenia otrzymuje się:

- $n$  dodatkowych równań w formie:

$$Ot = atDa + btDb + ctDc + \dots$$

$$Op = apDa + bpDb + cpDc + \dots$$

.....

- $m$  równań dodatkowych w formie:

$$pa = 1 = atpt + appp + akpk + \dots$$

$$pb = btpt + bppp + bkpk + \dots$$

.....

System zachowuje więc ogólną równowagę:

$$n + (m - 1) + n + m \text{ albo } 2n + 2m - 1.$$

Jeśli liczba niewiadomych jest równa:

- $n$  wielkości podaży usług produkcyjnych typu  $Ot$ ,  $Op$  itd.,
- $n$  cen usług produkcyjnych  $pt$ ,  $pp$  itd.,
- $m$  ilości popytu na produkty  $Da$ ,  $Db$  itd.,
- $(m - 1)$  cen tych produktów wyrażony w wycenie  $a$ , którego cena z definicji  $pa = 1$ .

Ponieważ liczba równań i niewiadomych jest identyczna, można uznać, że sytuacja ogólnej równowagi jest ustalona.

Ogólna teoria równowagi została rozwinięta przez V. Pareto w postaci teorii wymiany. W przypadku wymiany między dwoma dowolnymi podmiotami działa prawo Gossena, którego efekty w 1871 r. skonkludował Jevons w formule: „Stopa wymiany dwóch dóbr jest odwrotnie proporcjonalnym stosunkiem użyteczności finalnej (marginalnej) wymienianych dwóch dóbr”. Pareto zinterpretował to zjawisko w kategoriach zwykłej użyteczności:

- jeśli na diagramie Edgewortha-Bowleya krzywe obojętności dwóch konsumentów połączy się, to dochodzi się do sytuacji równowagi, gdy stosunek cen produktów wymienianych jest równy stosunkowi użyteczności krańcowych odczuwanych przez każdy z podmiotów wymiany,
- jeśli konfrontuje się krzywe obojętności konsumenta i krzywe możliwości produkcji producenta, to osiąga się równowagę, gdy stosunek cen wymienianych produktów jest równy stosunkowi użyteczności marginalnych konsumenta i stosunkowi kosztów marginalnych producenta.

Całość określa warunki „krzywej kontraktów”, która odpowiada optimum w sensie Pareto, tzn. satysfakcja jednostki nie może już wzrosnąć bez zmniejszenia satysfakcji innej jednostki.

### 1.3. Wnioski

W najprostszym ujęciu<sup>30</sup> podejście mikroekonomiczne jest zgodne z założeniami teorii klasycznej i neoklasycznej i uznaje przedsiębiorstwo jako obiekt transformujący czynniki produkcji  $X, Y, Z, \dots$  oraz ceny  $x, y, z, \dots$  w dobra lub usługi  $A, B, \dots$  i ceny  $a, b, \dots$ , wykorzystując funkcję produkcji:

$$f(A, B, X, Y, Z, \dots) = 0$$

Przedsiębiorstwo wybiera  $A, B, X, Y, Z, \dots$  w sposób prowadzący do maksymalnego zysku:

$$\max r = aA + bB - xX - yY - zZ \dots$$

Lista bazowych hipotez tego modelu jest następująca:

1) Życie ekonomiczne toczy się w zamkniętych okresach. Wszystkie zmienne tego modelu mają stałe wartości i nie wiążą się z ich poziomami w innych okresach.

2) Przyszłość jest doskonale znana. Wszystkie zmienne i związki między nimi są znane.

3) Decyzje przedsiębiorstwa dotyczą cen, liczby używanych czynników i wielkości produkcji. W rzeczywistości pole decyzji przedsiębiorstwa jest znacznie szersze, bo dotyczy gamy produkcji, branży aktywności gospodarczej, sposobu komunikowania się z klientami i konkurentami itp. Ponadto współczesne przedsiębiorstwo rzadko jest jednostką samodzielną, częściej jest składnikiem grupy przedsiębiorstw, powiązanych finansowo.

4) Centra decyzyjne przedsiębiorstwa poszukują maksymalnego zysku. Bardzo często podkreśla się, że przedsiębiorstwo kieruje się naprawdę także innymi kryteriami niż zysk, np. władza, prestiż, komfort, niezależność itp.

5) Możliwości kalkulacyjne centrów są nieograniczone. Według modelu klasycznego w sytuacji konkurencji przedsiębiorstwa poszukują różnych cen sprzedaży i kosztów marginalnych, ale problemem jest, czy centra decyzyjne znają koszt marginalny jako funkcję wielkości produkcji. Możliwości kalkulacyjne przedsiębiorstwa zależą od jakości kierownictwa i struktury organizacyjnej. Różne przedsiębiorstwa mają zatem odmienne szanse zbliżenia się do maksymalnego zysku, nawet jeśli jest to ich wspólny cel.

6) Przedsiębiorstwo ma jedno centrum decyzyjne. To założenie jest konsekwencją założeń nr 2, 4 i 5. Jeśli przyszłość jest dobrze znana, to informacja jest gratisowa i łatwo dostępna dla wszystkich centrów decyzyjnych.

---

<sup>30</sup> J. Lesourne, *La nécessité d'une reconstruction de la théorie économique de l'entreprise*, w: *L'entreprise et l'économie du XX siècle*, t. 2: *Etude internationale à l'initiative de F. Bloch-Lainé et F. Perroux*, PUF, Paris 1968, s. 652-656.

Kryteria decyzyjne są jednakowe i możliwości kalkulacyjne są takie same. Obojętnie więc, kto podejmuje decyzje, są one takie same, jakby w przedsiębiorstwie było tylko jedno centrum decyzyjne.

7) Istnieje funkcja produkcji. Zmienne tej funkcji muszą nadawać się do operowania nimi. Poza tym zakłada się tu odseparowanie decyzji technicznych dotyczących kombinowania czynników produkcji, aby otrzymać produkcję maksymalną, od decyzji ekonomicznych, dotyczących wyboru wielkości produkcji. W praktyce te decyzje pozostają nie rozdzielone.

8) Funkcja produkcji reaguje jedynie na poziomy cen i liczbę czynników produkcji. Założenie to wyklucza wpływ zewnętrznego środowiska na przedsiębiorstwo. Nie odpowiada to oczywiście prawdzie, decyzje ekonomiczne bowiem są także determinowane przez przepisy prawne, kulturę społeczeństwa, jego system polityczny itp.

9) Podatki płacone przez przedsiębiorstwo to bądź podatki pośrednie, których cena brana jest pod uwagę, bądź też podatki bezpośrednie, których sposób liczenia nie wpływa na wielkość maksymalnego zysku. Polityka finansowa przedsiębiorstwa może zatem być tak prowadzona, jak gdyby podatki nie istniały. Nie bierze się pod uwagę faktu, że rozmaite rodzaje produkcji mogą podlegać odmiennym regulacjom podatkowym.

Krytyka tego modelu dotyczy trzech istotnych grup zarzutów<sup>31</sup>:

1) Irrealistyczny charakter motywacji kierownictwa przedsiębiorstwa. Idea, że motywem takim jest maksymalizacja zysków, jest wątpliwa, bo nie odpowiada realiom. Krytyka idzie w różnych kierunkach. Niektórzy ekonomiści powątpiewają, czy istotnie chodzi tu o maksymalizację zysku. Na przykład J. Margolis<sup>32</sup> mówi o zysku satysfakcjonującym, J. Hicks<sup>33</sup> wyraża to w stwierdzeniu, że najlepszym zyskiem dla monopolu jest spokojne życie. Inni autorzy, np. K. Rothschild<sup>34</sup>, odrzucają kryterium zysku i wskazują na bezpieczeństwo jako funkcję celu, który maksymalizuje przedsiębiorstwo. Uzasadnia to twierdzeniem, że jakkolwiek jeden milion zysku albo straty to wielkości symetryczne matematycznie, ale na pewno niesymetryczne ekonomicznie. Duża strata zawsze stawia przedsiębiorstwo w trudnej sytuacji. Współcześnie, dzięki obserwacjom wielkich przedsiębiorstw korporacyjnych, wskazuje się, że zysk nie jest jedynym celem jego działalności. Na przykład W. Baumol dowodzi, że kierownicy dążą przede wszystkim do maksymali-

<sup>31</sup> D. Roux, *Analyse économique et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris 1986, s. 22-24.

<sup>32</sup> J. Margolis, *The analysis of the firm: rationalism, conventionalism and behaviorism*, Journal of Business 1958.

<sup>33</sup> J. Hicks, *The theory of monopoly*, *Econometrica* 1935, nr 1, za: D. Roux, op.cit., s. 22.

<sup>34</sup> K.W. Rothschild, *Price theory and oligopoly*, *Economic Journal* 1947, za: D. Roux, op. cit., s. 23.



zacji wielkości sprzedaży, w drugiej kolejności myśląc dopiero o zysku<sup>35</sup>. Zwraca uwagę, że dyskusja nad tym zagadnieniem, aczkolwiek wykorzystuje argumenty natury ekonomicznej, to jednak pozostaje pod silnym wpływem refleksji ideologicznej i filozoficznej.

2) Irrealistyczny charakter ograniczeń realizowanych dochodów. Model tradycyjny zakłada, że przedsiębiorstwo nie podlega innym ograniczeniom, jak tylko wynikającym z możliwości produkcji, oraz przyjmuje, iż wszelkie niezbędne informacje są dostępne. Oczywiście tak nie jest, a pozyskanie informacji kosztuje. Ogólnie mówiąc, nie można przyjmować, że przedsiębiorstwo jest czymś w rodzaju systemu zamkniętego w procesie podejmowania decyzji. Niepewność gospodarowania oraz złożoność życia gospodarczego sprawiają, że zanegowane zostaje dążenie do maksymalnego zysku. Jest on wielkością przypadkową. Kierownictwo przedsiębiorstwa jest zmuszone raczej do minimalizacji tej niepewności przez podejmowanie działań ukierunkowanych na kształtowanie zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa, niekoniecznie ekonomicznego. To oczywiście pociąga dodatkowe koszty, czyli tym bardziej nie wiąże się z maksymalizacją zysku.

3) Przedsiębiorstwo jest nazbyt abstrakcyjne. Większość kierowników przedsiębiorstw nie ma pojęcia o funkcji produkcji i kalkulacji marginalnej, a mimo to odnoszą sukcesy. Stąd zastosowanie teorii tradycyjnej jest ograniczone. Tam, gdzie promotorem działania jest człowiek, przestają obowiązywać czysto ekonomiczne prawidłowości, co najmniej równoważną rolę zaczynają odgrywać prawa życia społecznego.

Oczywiście każda akcja wyzwała reakcję, krytyka teorii tradycyjnej pobudza do aktywności jej obrońców. Ich argumenty koncentrują się wokół dwóch tez<sup>36</sup>:

1) Hipotezy modelu tradycyjnego są zgodne z realiami. Obserwacja rzeczywistości potwierdza, że szczególnie motyw maksymalizacji zysku jest prawdziwy. Na przykład F. Machlup<sup>37</sup> dowodzi, że pomiędzy mikroekonomią a teorią organizacji i zarządzania istnieje immanentna sprzeczność. Ta pierwsza jest nauką pozytywną, tzn. systemem racjonalnym metodologicznie, podczas gdy ta druga pozostaje nauką normatywną, tzn. proponującą sposoby wartościowania działań i ich rezultatów. Wobec tego z punktu widzenia jednego systemu wiedzy nie można oceniać systemu innego. Inny

---

<sup>35</sup> W. Baumol, *Business behavior, value and growth*, MacMillan, New York 1959, za: D. Roux, op.cit., s. 23.

<sup>36</sup> D. Roux, op.cit., s. 25-27.

<sup>37</sup> F. Machlup, *Theory of the firm: marginalist, behavioral, managerial*, American Economic Review 1967, cyt. za: D. Roux, op.cit., s. 25.

autor, J. Earley<sup>38</sup>, przeprowadził empiryczne badania sposobów zarządzania najlepszymi przedsiębiorstwami. Na ich bazie stwierdził, że wszędzie jest prowadzona kalkulacja ekonomiczna z punktu widzenia maksymalizacji zysku. Wykorzystuje się do tego techniki rachunkowe dostarczające informacji typu marginalistycznego, czyli w tendencji zgodne jest to z modelem tradycyjnym.

2) Obrona metodologii i koncepcji. F. Machlup twierdzi, pozostając na płaszczyźnie opisanej już nauki pozytywnej, że wszelkie zarzuty co do oderwania teorii tradycyjnej od realiów są o tyle nietrafne, że koncepcja ta wcale nie została stworzona do wykorzystania pragmatycznego w każdym przedsiębiorstwie, ale odnosi się do firmy symbolicznej. Przedsiębiorstwo jest w tej teorii kategorią teoretyczną, która ułatwia zrozumienie, jak zmiany pewnych przyczyn wpływają na efekty. Jest to czymś różnym od zamiaru wyjaśnienia zachowań każdego przedsiębiorstwa. Podstawowym błędem jest zatem utożsamianie typu idealnego z typem realnym, czyli konstrukcji intelektualnej z koncepcją operacyjną. Inny ekonomista, M. Friedman, twierdzi, iż prawomocność modelu teoretycznego zależy od jego wewnętrznej i zewnętrznej koherencji. Pierwsza dotyczy logicznej poprawności wywodzenia konkluzji z postawionych hipotez, druga zaś traktuje o zgodności modelu z realiami. Krytyka modelu tradycyjnego dotyczy głównie koherencji zewnętrznej. M. Friedman<sup>39</sup> uważa to za błąd, teoria bowiem powinna być oceniana tylko z punktu widzenia jej zdolności do przewidywania przyszłych zjawisk.

To, że bazowe hipotezy są mało realistyczne, nic jeszcze nie mówi o prawomocności teorii. Najważniejsze jest to, iż wynikają z niej pożyteczne predykcje. W rzeczywistości przedsiębiorstwa mogą być prowadzone i dobrze, i źle. Najważniejsze, że konkurencję wytrzymują te, które są prowadzone tak, jakby były firmami symbolicznymi, opisanymi przez teorię.

Podsumowując dorobek podejścia mikroekonomicznego można powiedzieć, że jego autorzy starają się dowieść istnienia uniwersalnego przymusu ekonomicznego, wynikającego z wolnej konkurencji i dążenia do racjonalizacji metody użytkowania czynników produkcji. Przedsiębiorstwa dążą w tych okolicznościach do ustalenia stanu wewnętrznej równowagi, która oznacza maksymalizację zysku (doskonała konkurencja i równowaga krótkookresowa) albo maksymalizację stopy zysku (doskonała konkurencja i równowaga

---

<sup>38</sup> J.S. Earley, *Marginal policies of excellent managed companies*, American Economic Review 1965, cyt. za: D. Roux, op.cit., s. 25.

<sup>39</sup> M. Friedman, *The methodology of positive economics*, University of Chicago Press, 1953, cyt. za: D. Roux, op.cit., s. 25.

długookresowa). Uchylenie założenia o doskonałej konkurencji zasadniczo nie zmienia celów działalności, zmieniają się jedynie sposoby postępowania, już nie idzie wyłącznie o wybór wielkości produkcji, lecz ważną rolę zaczyna odgrywać wybór kombinacji wielkość produkcji – cena produktów.

## 2. PODEJŚCIE MENEDŻERSKIE

Wyróżnienie podejścia menedżerskiego jest związane z ukształtowaniem się doktryny menedżeryzmu. Jest ona systemem sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie kapitalistycznym przez zawodowego kierownika<sup>40</sup>. To system wiedzy regulujący praktykę zarządzania szczególnie w dużych przedsiębiorstwach i to relatywnie nowej wiedzy, potrzebnej w sytuacji, gdy menedżerowie wyłamali się spod zależności kapitalistów<sup>41</sup>.

Źródeł koncepcyjnych podejścia menedżerskiego można poszukiwać już w ideach formułowanych przez takich filozofów i socjologów amerykańskich, jak J. Dewey, J. Loeb i W. McDougall, które zainspirowały prace Th. Veblena. Dowodził on, iż współczesne podmioty gospodarcze dzielą się na dwie podstawowe kategorie: pieniężne i produkcyjne. Pierwsze są formą realizacji interesów ich właścicieli, drugie realizują interesy grup technokratyczno-menedżerskich, kształtujących ich działalność. O ile pierwsza grupa ludzi jest ściśle związana z dążeniem do maksymalizowania zysków, o tyle w przypadku drugiej na plan pierwszy wysuwa się dążenie do rozwoju gospodarczego, poprzez postęp techniczny i wzrost wydajności pracy. Konkluzja ogólna Th. Veblena była bardzo radykalna: właściciele kierujący bezpośrednio instytucjami pieniężnymi to klasa próżniacza, zaś grupy technokratyczno-menedżerskie zarządzające instytucjami produkcyjnymi to postępowe siła w społeczeństwie, stymulująca rozwój społeczno-gospodarczy<sup>42</sup>.

Jeszcze bardziej radykalnie tendencję wzrostu znaczenia i roli kształtującej się klasy menedżerów przedstawił J. Burnham, autor koncepcji tzw. rewolucji menedżerskiej. Wykorzystując swoje kluczowe pozycje w przemyśle, usługach i handlu, menedżerowie przechwycili – według J. Burnhama – wszelkie decyzje dotyczące dysponowania wszystkimi środkami produkcji. Konsekwencją tego zjawiska jest marginalizacja interesu właścicieli na rzecz interesów menedżerów, co bezpośrednio musi prowadzić do zmiany treści celów przedsiębiorstw już nie kontrolowanych przez ich właścicieli<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> Zob. hasło „menedżeryzm”, w: *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 253.

<sup>41</sup> Zob. J. Tudrej, *Menedżer*, IWZZ, Warszawa 1986, s. 33.

<sup>42</sup> Ibidem, s. 28-29.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 32-34.

Empiryczną egzemplifikacją tych koncepcji były prace A.A. Berlego i G.C. Meansa oraz R.J. Larnera. Badania te jednoznacznie wykazały, że w wielkich korporacjach, w świetle obowiązującego prawa pozostających własnością akcjonariuszy, ekonomiczny tytuł własności przechodzi w ręce grupy zawodowo zajmującej się zarządzaniem<sup>44</sup>.

Celem niniejszego fragmentu opracowania jest zaprezentowanie podstawowych założeń oraz też kluczowych koncepcji zaliczanych do nurtu menedżerskiego, a także sformułowanie najważniejszych wniosków z nich wynikających.

## 2.1. Założenia podejścia menedżerskiego

Zmiana uwarunkowań gospodarczych, w szczególności po II wojnie światowej, sprawiła, że wywodzące się jeszcze z prac A. Cournota rozumienie przedsiębiorstwa stało się anachroniczne, przynajmniej w odniesieniu do niektórych organizacji gospodarczych. Cournot uznawał bowiem przedsiębiorstwo za czarną skrzynkę zarządzaną przez prywatnego przedsiębiorcę, dążącego do maksymalizacji zysku. Można oczywiście sądzić, że niektóre typy przedsiębiorstw mogą być tak właśnie opisywane (np. organizacje gospodarcze ze sfery small businessu), lecz wielkie korporacje gospodarcze, operujące w skali transnarodowej, kierują się już całkiem odmiennymi dążeniami.

Odmienność tych dążeń jest zdeterminowana co najmniej trzema faktami:

1) Dokonuje się proces oddzielenia własności zasobów (czynników produkcji) od uprawnień co do intensywności i kierunków ich użytku<sup>45</sup>. Na płaszczyźnie decyzyjnej oznacza to rozdział między funkcją inicjatywy i realizacji procesu decyzyjnego a funkcją aprobaty i strategicznej kontroli decyzji. Ta ostatnia realizowana jest zwykle przez specjalnie powołane organy kolegialne (np. rady nadzorcze, komisje rewizyjne itp.).

2) Dokonuje się proces rozproszenia i instytucjonalizacji praw własności zasobów, aż do skrajności w postaci „biurokratycznej symbiozy” korporacji i państwa, która stymuluje „papierową przedsiębiorczość”<sup>46</sup> (czyli nie tyle efektywniejsze w sensie ekonomicznym zastosowanie zasobów, co atrakcyjniejszą sprawozdawczość dzięki przedsięwzięciom organizacyjno-statystycznym).

---

<sup>44</sup> Zob. E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986, s. 143.

<sup>45</sup> Jako jedni z pierwszych na to zjawisko zwrócili uwagę: A.A. Berle, G.C. Means, *The modern corporation and private property*, Macmillan, London 1932. Nieco później teza ta legła u podstaw koncepcji „rewolucji menedżerskiej”: J. Burnham, *The managerial revolution: what is happening in the world?*, The John Day Co., New York 1941.

<sup>46</sup> J.K. Galbraith, op.cit., s. 291-295.

3) Wzrastają rozmiary współczesnych przedsiębiorstw do nie spotykanych dotychczas wielkości. Skrajnymi tego przykładami pozostają korporacje transnarodowe, operujące w skali globalnej i dysponujące nie spotykaną wcześniej władzą ekonomiczną, umożliwiającą wywieranie skutecznych presji zarówno na rządy państw, gdzie mieszczą się ich siedziby, jak i państw, w których zlokalizowane są ich filie. Korporacje te przestają być zależne od otoczenia (rynkowego, społecznego i politycznego), same zaczynają aktywnie już nie tylko kształtować to otoczenie, lecz podporządkowywać je sobie<sup>47</sup>. W pewnym sensie korporacje uniezależniają się od tradycyjnie pojmowanych praw (mikro)ekonomii, „niewidzialna ręka rynku zostaje zastąpiona widzialną ręką profesjonalnych menedżerów”<sup>48</sup>.

Poszukiwania swoistej filozofii (kluczowych wartości), regulującej formułowanie celów działalności w przedsiębiorstwach, adekwatnej do współczesnych uwarunkowań gospodarczych, doprowadziło do wykrystalizowania się m.in. kierunku myślenia nazywanego menedżerskim.

Już R.H. Coase<sup>49</sup> twierdził, że co prawda mechanizm rynkowy może zmieniać relacje pomiędzy cenami, czyli może zmieniać preferowaną kolejność kilku działań, lecz zjawisko to nie jest przenoszone automatycznie do funkcjonowania instytucji. W organizacjach należy wydać polecenie, aby z uwagi na zmiany cen podjąć ekonomicznie uzasadnione działania dostosowawcze. Przygotowanie tej decyzji i jej realizacja wymagają czasu i pieniędzy. Teza Coase’a o tym, że wykorzystanie rynku powoduje koszty, była rewolucyjna i szokująca. Z jednej strony koszty te wynikają z tego, że ustalenia wymagają realizowane ceny, a z drugiej spowodowane są koniecznością nawiązywania i ukształtowania kontaktów rynkowych. Coase twierdzi, że biorąc pod uwagę powodowane przez rynek koszty, każdy jego uczestnik zorientowany na racjonalność gospodarowania opętany jest ideą substytucji. Musi on poszukiwać alternatyw, substytuujących wysokie koszty wykorzystania (funkcjonowania na) rynku. Nic zatem dziwnego, że procesy zarządzania polegają niejednokrotnie na symulowaniu działania rynku, aby koordynować działania ludzkie i integrować zasoby taniej, niż to byłoby możliwe przez wykorzystanie drogich informacji rynkowych. W szczególności więc duże organizacje dążą do tego, aby więzi rynkowe zastąpić stosunkami wewnątrzorganizacyjnymi i regulować je w trybie zarządzania<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> Por. A. Garrigou-Lagrange, M. Penouil, *Histoire des faits économiques de l'époque contemporaine*, Dalloz, 1986, s. 759-761.

<sup>48</sup> Zob. A.D. Chandler, *The visible hand. The managerial revolution in american business*, Harvard University Press, Cambridge 1977.

<sup>49</sup> Zob. R. Gümbel, *Handel, Markt und Ökonomik*, Gabler, Wiesbaden 1985, s. 145-148.

<sup>50</sup> A.D. Chandler, op.cit., cyt. za: B. Gliński, *Czy zarządzanie może być konkurencyjne wobec rynku?* Przegląd Organizacji 1992, nr 3, s. 6-7.

A. Chandler dowodzi, iż:

- wielozakładowe korporacje powstały wtedy, kiedy zarządzanie zapewniało wyższą efektywność, niższe koszty i wyższe zyski niż koordynowanie działalności przedsiębiorstw jednozakładowych przez mechanizmy rynkowe,
- internalizacja zakładów i czynności zachodzących między nimi w jednym przedsiębiorstwie wielozakładowym narzucały konieczność utworzenia hierarchii kierowniczej,
- wielozakładowe korporacje wówczas stają się instytucją dominującą w gospodarce, gdy możliwa jest duża skala działalności gospodarczej,
- hierarchia kierowników w wielozakładowej korporacji stała się gwarantem trwałości przedsiębiorstwa, odejście jednego kierownika może pozostać niezauważone w przeciwieństwie do małych organizacji, w których zwykle jednostki decydują o ich powodzeniu,
- dobór najemnych kierowników dokonuje się na podstawie kryterium kwalifikacji, niezbędnych do zarządzania,
- w wielozakładowej korporacji dokonał się proces oddzielenia własności od zarządzania,
- przy podejmowaniu decyzji zawodowi menedżerowie skłonni są więcej uwagi poświęcać funkcji użyteczności menedżera niż osiągnięciu wysokich zysków w krótkim czasie,
- powstanie i umocnienie korporacji wielozakładowych zmieniło strukturę wewnętrzną wielu gałęzi, zamiast setek przedsiębiorstw jednozakładowych istnieje kilka wielkich korporacji.

Konstatacje te mają istotne znaczenie, do pewnego bowiem stopnia podważają prawomocność klasycznych mikroekonomicznych modeli funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym podstawową rolę odgrywa przedsiębiorca – właściciel firmy, dążący przede wszystkim do maksymalizowania zysku. W tej sytuacji poznanie roli kierownictwa w instytucji nabiera szczególnie istotnego znaczenia.

## 2.2. Przegląd koncepcji

Wyróżnienie szczególnej roli menedżerów w zarządzaniu przedsiębiorstwami doprowadziło do wykształcenia się koncepcji, starających się objaśnić cele nowoczesnych firm przez odwołanie do motywacji, którymi kierują się najemni menedżerowie. Klasycznymi reprezentantami tego, niekiedy tak zwanego nurtu menedżerskich teorii przedsiębiorstw są przede wszystkim: W. Baumol, E. Penrose, R. Marris, O. Williamson i A. Wood, a także w pewnym sensie J. Galbraith.

### 2.2.1. Koncepcja Williama Baumola<sup>51</sup>

W. Baumol zasugerował w swej koncepcji, że współczesne przedsiębiorstwa nastawione są przede wszystkim na maksymalizację realizowanego przychodu ze sprzedaży produktów, mierzoną iloczynem wolumenu sprzedaży przez cenę jednostkową poszczególnych produktów. Zysk nie podlega maksymalizacji, aczkolwiek jest także brany pod uwagę, jako warunek ograniczający dążenie do najwyższej sprzedaży. Argumenty wysuwane przez Baumola miały rozmaity charakter:

- czysto werbalny, gdy dowodził, że „jeśli ktoś spoza firmy zapyta dyrektora o stan interesów, to najczęściej usłyszy odpowiedź, że sprzedaż wzrosła albo zmalała”,

- teoretyczny, gdy wskazywał, iż między maksymalizacją zysku a maksymalizacją sprzedaży istnieje immanentny konflikt, który menedżerowie rozstrzygają, przyznając przewagę dążeniu do największej sprzedaży,

- konsensualny, twierdząc, że „póki zyski są wystarczająco wysokie, żeby usatysfakcjonować akcjonariuszy i zarazem finansować wzrost ekspansji przedsiębiorstwa, dopóty kierownictwo będzie dążyło raczej do wzrostu sprzedaży niż do powiększania zysków”.

Kluczowym założeniem jest teza, iż jeśli firma realizuje jakiś minimalnie konieczny poziom zysku, który nie jest maksymalnie możliwy w danych warunkach, to nieodwołalnie staje się wprowadzenie jeszcze jakiegoś kryterium działalności. Oczywiście ów minimalny poziom zysku jest wyznaczony przez ogólną akceptację związaną z zapewnieniem wystarczającego poziomu dywidend dla akcjonariuszy i nadwyżki, umożliwiającej finansowanie działalności bieżącej. Takim dodatkowym kryterium jest właśnie przychód ze sprzedaży dóbr i usług.

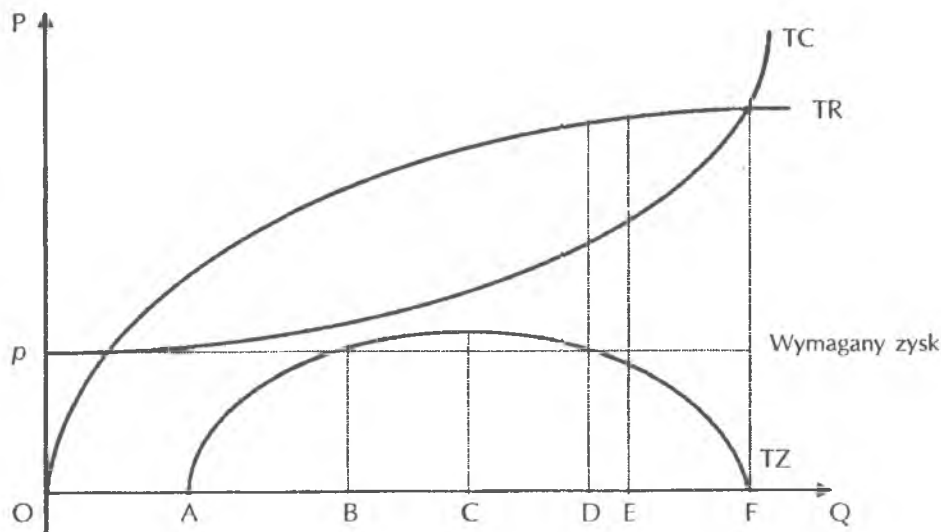
Podstawą do ukształtowania się takiej sytuacji jest oczywiście rozdzielenie własności od zarządzania. Dążenie do najwyższego utargu jest wyrazem autonomii menedżerów, którzy jednak nie mogą zupełnie uniezależnić się od akcjonariuszy, dlatego są zmuszeni do uwzględniania pewnych ograniczeń swej swobody decyzyjnej.

Na rysunku 1 maksymalnemu zyskowi odpowiada wielkość produkcji zilustrowana odcinkiem OC. Jeśli przyjąć, że zadowalający poziom zysku ustalony został na poziomie  $O_p$ , to jest on spełniony, dzięki produkcji mieszczącej się pomiędzy wielkościami  $O_B$  i  $O_D$ . Jeśli celem głównym działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizacja utargu pod warunkiem osiągnięcia

---

<sup>51</sup> Opracowano na podstawie: W. Baumol, op.cit.; R. Karagiedow, *Rozrachunek gospodarczy, efektywność i zysk*, PWN, Warszawa 1985, s. 177-178; D. Laidler, S. Estrin, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991, s. 261-262; Z. Wiszniewski, op.cit., s. 127-128.





**Rys. 1. Zależność między utargiem a zyskiem w modelu Baumola**

Źródło: Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna*, CEIRB, Warszawa 1994, s. 127

minimalnego, pożądanego poziomu zysku, to równowaga systemu celów przedsiębiorstwa ustalona jest dla produkcji zilustrowanej odcinkiem OD.

Jeśli zdarza się sytuacja, że przedsiębiorstwo realizuje zysk większy od minimalnego, wówczas kierownictwo skłonne jest obniżyć ceny i w ten sposób pozyskać nowych klientów, schodząc oczywiście do poziomu zysku minimalnie wymaganego. W firmach nastawionych na maksymalizację rozmiarów sprzedaży istnieje często skłonność do ponoszenia dużych wydatków promocyjnych, które są warunkiem pozyskiwania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów. Jeśli natomiast zysk minimalny nie jest realizowany, konieczne staje się podniesienie cen – taki jest mechanizm oddziaływania warunku minimalnego zysku.

### 2.2.2. Koncepcja Edith Penrose<sup>52</sup>

Koncepcja E. Penrose ma bardziej jakościowy niż formalny charakter i wiąże się z akcentowaniem organizacyjnych aspektów działalności przedsiębiorstw. Kluczowe jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa są zorganizowanymi zbiorami zasobów fizycznych i społecznych. Kategoria zasobów jest jednak

<sup>52</sup> Opracowano na podstawie: E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959; Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, SGH, Warszawa 1992, s. 39-41; J. Lesourne, *Modeles de croissance des entreprises*, Dunod, Paris 1973, s. 88-95.

pojmowana szerzej, niż to zwykle się czyni. E. Penrose wskazuje bowiem na zasadność wyróżnienia:

- środków trwałych i zapasów, czyli w zasadzie wszystkich składników aktywów bilansowych,
- personelu, uznawanego za fundamentalny zasób firmy, chociaż oczywiście wewnętrznie zróżnicowany i reprezentujący rozmaite cechy, podstawowe znaczenie przypisuje się jednak zasobom menedżerskim,
- dokumentacji, stanowiącej pisany wyraz kompetencji przedsiębiorstwa, formalizującej zasady i metody działalności na wszystkich obszarach funkcjonalnych aktywności przedsiębiorstwa,
- systemu informacji, łączącego przedsiębiorstwo z pozostałymi agentami ekonomicznymi (władza publiczna, administracja, sprzedawcy, klienci, dostawcy, źródła siły roboczej itp.).

E. Penrose podkreśla, że wartość zorganizowanej, czyli skoordynowanej i zintegrowanej całości, jaką tworzą te zasoby, jest nieporównywalnie większa od wartości każdego z zasobów z osobna.

Przedsiębiorstwo, prowadząc swą działalność, zużywa oczywiście poszczególne zasoby. Dlatego immanentną cechą takiej działalności jest imperatyw co najmniej odtwarzania użytkowanych zasobów, co wymaga finansowania. Źródłami nakładów finansowych mogą być:

- samofinansowanie, będące jednak rezultatem dochodów kreowanych przez przeszłe inwestycje rozwojowe,
- kredytowanie, którego wysokość jest związana z wielkością własnych funduszy, czyli potencjalne rozmiary kredytowania zależą od przeszłych inwestycji i zdolności do samofinansowania,
- wzrost kapitału, którego rozmiary są limitowane przez zyski przedsiębiorstwa, czyli także zależą od możliwości samofinansowania i przeszłych inwestycji.

Zasługą E. Penrose jest niewątpliwie objaśnienie związków między wzrostem firmy a jej zdolnościami do finansowania tego wzrostu. W uproszczeniu można więc powiedzieć, że ponieważ podtrzymanie działalności firmy zależy od możliwości sfinansowania tego procesu, a źródłem tego finansowania jest w gruncie rzeczy przeszły wzrost, nic dziwnego, iż kierownictwo firmy stara się zapewnić możliwie najwyższe tempo tego wzrostu. Może tego dokonać przez dywersyfikację działalności albo wewnętrzną ekspansję.

Różne strategie wzrostu napotykają jednak ograniczenia w postaci:

- związanej z produktem i rynkiem,
- związanej z ryzykiem i niepewnością,
- związanej z zarządzaniem.

O ile dwa pierwsze ograniczenia są oczywiste, o tyle podnoszenie ograniczenia trzeciego jest oryginalnym punktem widzenia E. Penrose. Wzrost, oparty bowiem na rosnącej penetracji macierzystego rynku, musi

natrafiać na barierę chłonności tego rynku. Ponadto zbyt duże zaangażowanie w jednej tylko dziedzinie aktywności gospodarczej niewątpliwie podnosi ryzyko tej działalności. Rozwój przez dywersyfikację znacząco zatem ułatwia umocnienie autonomii menedżerów i dostarcza im satysfakcji opanowywania coraz to nowych obszarów biznesowych. Rozwój firmy nie jest jednak automatyczny, lecz wymaga planowania i implementacji zamierzeń. Trafność planowania i sprawność realizacji planów zależą od kompetencji kadr kierowniczych. Oznacza to, że jakość usług świadczonych przez menedżerów ogranicza możliwości wzrostu przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo rozwija się zbyt szybko w stosunku do doświadczenia nowo zatrudnionego personelu, to rentowność działalności przedsiębiorstwa spada. Rytm wzrostu musi wówczas być wyhamowany, czyli okres stagnacji okazuje się nie do uniknięcia.

### 2.2.3. Koncepcja Robina Marris<sup>53</sup>

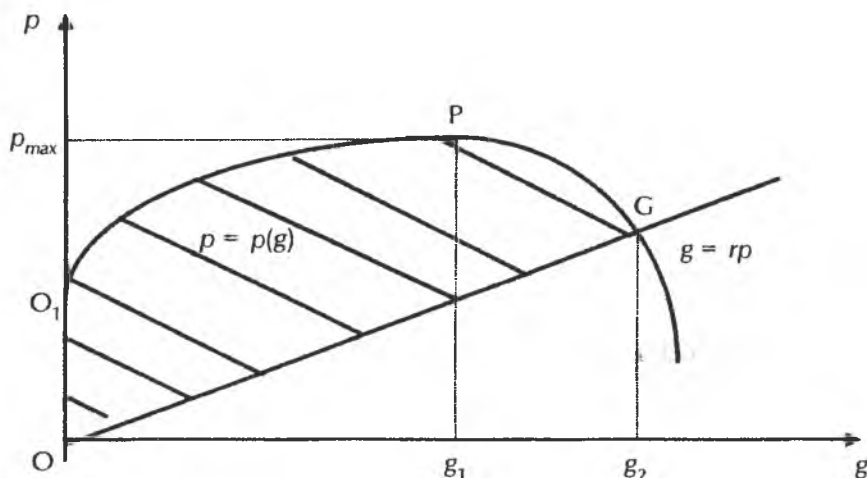
Punktem wyjścia rozważań R. Marris jest zanegowanie marginalistycznego założenia, że współczesne przedsiębiorstwa, które przecież mają najczęściej formę spółek akcyjnych, są „kolektywną jednostką”, podlegającą badaniom według zasad i procedur sprawdzonych podczas analiz przedsiębiorstw indywidualnych. Kluczowym pytaniem jest jednak to, czy dążenie do maksymalizacji użyteczności charakterystycznej dla akcjonariuszy wywołuje tożsame konsekwencje, jak dążenie do maksymalizacji użyteczności charakterystycznej dla menedżerów. Funkcja użyteczności menedżerów jest opisana na takich argumentach, jak: ich dochody, ich władza i prestiż, a także możliwości zmniejszania ryzyka przejęcia firmy przez innych właścicieli. Funkcja ta nakazuje menedżerom zupełnie inaczej wartościować pożądane kierunki działalności przedsiębiorstwa.

Przede wszystkim kluczową rolę odgrywa swoista wymiennosc między zyskownością a wzrostem firmy (zob. rys. 2). Kształt krzywej ilustrującej rozmiary produkcji wskazuje, że dążenie do sprzedaży coraz większego wolumenu produktów w pewnym czasie nie wymaga żadnych dodatkowych nakładów inwestycyjnych (odcinek  $O_1, P$ ). Niestety, wskutek zjawiska cykliczności życia produktów, a nawet cykliczności życia całych rodzajów aktywności gospodarczej od pewnego momentu zdobycie nowych odbiorców i rynków zmusza do inwestowania. Prosta  $g = rp$  ilustruje zależność między tempem wzrostu ( $g$ ) a stopą zysku ( $p$ ) – im wyższa stopa zysku, tym większe możliwości wzrostu (korygowane współczynnikiem  $r$ ). Obszar  $\{O_1, G, O\}$  jest

---

<sup>53</sup> Opracowano na podstawie: E. Domańska, op.cit., s. 174-177; J. Lesourne, op.cit., s. 116-131; R. Marris, *L'entreprise capitaliste moderne*, Dunod, Paris 1971; Z. Pierścionek, op.cit., s. 36-38.

dopuszczalnym obszarem wyborów systemu celów działalności przedsiębiorstwa. Wyraźnie jednak widać, że najwyższa stopa zysku ( $P$ ) wiąże się z niższym tempem wzrostu firmy ( $g_1$ ), niż tempo  $g_2$ , także mieszczące się na obszarze wyborów dopuszczalnych.



**Rys. 2. Zależność między zyskownością a wzrostem w modelu Marris**

Źródło: Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 34

Analiza krzywych użyteczności charakteryzujących właścicieli kapitału oraz menedżerów prowadzi Marris do wniosku, że jeśli firma jest kontrolowana przez właścicieli, to wybierane są cele nastawione na wyższą stopę zysku albo możliwości leżące na prawo od punktu  $P$  (bo może liczyć się również wzrost wartości firmy), a jeśli przez menedżerów, to wyłącznie na wyższe tempo wzrostu. Dążenie do preferowania tempa wzrostu nie oznacza oczywiście lekceważenia stopy zysku, bo to ona, po pierwsze, zapewnia menedżerom spokój w kontaktach z właścicielami otrzymującymi dywidendy na normalnym poziomie oraz, po drugie, jest instrumentem przyciągania nowych kapitałów, warunkujących finansowanie założonego tempa wzrostu. W gruncie rzeczy przedsiębiorstwo jest więc nastawione na maksymalizację wzrostu, warunkowanego ograniczeniami popytowymi i finansowymi oraz limitowanego koniecznością zrealizowania pewnego minimalnego, pożądanego poziomu zysku. Dla firm notowanych na giełdzie kluczową sprawą staje się maksymalizacja bieżącej wartości ich akcji. W najogólniejszym ujęciu można zatem uznać, iż menedżerowie starają się tak ukształtować cele działalności przedsiębiorstwa, aby maksymalizować stopę jego wzrostu, nie dopuszczając jednak do przekroczenia granic bezpiecznego rozwoju.

#### 2.2.4. Koncepcja O. Williamsona<sup>54</sup>

Kluczowego czynnika podlegającego optymalizacji upatruje O. Williamson w tzw. funkcji użyteczności kierownictwa. Jest ona wyrazem zainteresowania menedżerów przede wszystkim zaspokajaniem własnych preferencji i interesów. Argumentami tej funkcji pozostają: dążenie do wzrostu ponad potrzeby aparatu administracyjnego (im jest liczniejszy, tym większa władza menedżera, większe jego wynagrodzenie, większy prestiż itp.), budowa luksusowych biur i budynków biurowych oraz inwestowanie w inne udogodnienia. Wszelkie specjalne inwestycje menedżerskie są finansowane z nadwyżki między zyskiem faktycznym a zyskiem wymaganym przez akcjonariuszy. Maksymalizacja funkcji użyteczności pozwala zatem menedżerom na kształtowanie i rozszerzanie własnych pozycji, prestiżu i poczucia niezbędności.

#### 2.2.5. Koncepcja A. Wooda<sup>55</sup>

Menedżerowie dużych przedsiębiorstw przywiązują zwykle większą wagę do obrotów niż do zysku i cały prestiż ekipy menedżerów związany jest ze skalą obrotów ich firmy. Funkcją celu wielkiej spółki jest zatem maksymalizacja długookresowych utargów (rozumianych jako iloczyn cen jednostkowych i wielkości rzeczowej sprzedaży). Funkcja ta jest ograniczona przez dynamikę popytu, wzrost zdolności produkcyjnych oraz dostępność środków na finansowanie inwestycji.

Model zarządzania firmą jest w istocie modelem decyzji, przyjmującym za wyjściową następującą tezę: podstawowym źródłem finansowania inwestycji przedsiębiorstwa są jego zyski brutto. Rozmiary tych zysków są z kolei określone przez wielkość zaplanowanych inwestycji brutto. Jaka wobec tego winna być długookresowa marża zysku (tj. długookresowy stosunek zysków do utargów), aby zadośćuczynić pragnieniu maksymalizacji wzrostu utargów, mając jednocześnie na uwadze istniejące ograniczenia?

Kierownictwo przedsiębiorstwa uważa za dostępne pewne alternatywne strategie, które nazywa zbiorem szans. Strategia jest definiowana jako konkretna kombinacja poziomów produkcji i cen, polityki sprzedaży i planów inwestycyjnych. Każda strategia łączy się z konkretnymi wielkościami przeciętnej marży zysku, stopy wzrostu utargów oraz poziomu wydatków inwestycyjnych. Zbiór szans jest ograniczony od góry przez marżę zysku, jaką przedsiębiorstwo może osiągnąć, oraz przez jego możliwości sprzedaży, a od

---

<sup>54</sup> Opracowano na podstawie: E. Domańska, op.cit., s. 178-179; W. Frąckowiak, op.cit., s. 22.

<sup>55</sup> Opracowano na podstawie: E. Domańska, op.cit., s. 270-299.

dołu – przez rozmiary inwestycji, których musi dokonać. Te trzy parametry tworzą granicę szans.

1) Granica określona przez wymiennność między wzrostem sprzedaży a marżą zysku. Polityka sprzedaży determinuje realizowane ceny oraz popyt na produkty firmy. Wydatki na politykę sprzedaży są tylko do pewnego stopnia kompensowane przez wzrost utargu, po jego przekroczeniu przyrost kosztów jednostkowych nie jest kompensowany wzrostem utargu.

2) Granica określona przez wymiennność między wzrostem popytu a ubytkiem marży zysku. Przy danej stopie wzrostu popytu rozmiary najwyższej osiągalnej marży zysku mogą być zwiększone dzięki dodatkowym wydatkom inwestycyjnym lub zmniejszone przez ich redukcję. Inwestycje umożliwiają zwykle również dywersyfikację produkcji, a więc zastępowanie jednych produktów innymi, na które popyt rośnie szybciej, co istotnie ogranicza ryzyko.

$$P = m(g, k),$$

gdzie:  $P$  – marża zysku (iloczyn zysków  $P$  do utargów  $V$ ),

$g$  – względny wzrost utargów (tj.  $(V - V')$  podzielone przez  $V$ , gdzie  $V'$  oznacza utargi w poprzednim okresie),

$k$  – współczynnik inwestycji (iloczyn wydatków inwestycyjnych  $I$  do absolutnego wzrostu utargów  $V - V'$ ).

Funkcja  $m$  ma pewne szczególne cechy, mianowicie przy danej wielkości  $k$ ,  $\max p$  zmniejsza się w miarę zwiększania  $g$  (chcąc zwiększyć popyt, przedsiębiorstwo musi podnosić koszty jednostkowe przy stabilnych cenach). Z kolei przy danej wartości  $g$ ,  $\max p$  zwiększa się w miarę wzrostu  $k$ .

Wartość sformalizowanego ujęcia granic polega na uwidocznieniu podwójnej roli inwestycji. Poziom wydatków inwestycyjnych wyznaczony jest przez skalę wzrostu utargów, tzn.  $I = k \times g \times V$ . Jednocześnie wielkość współczynnika inwestycji wpływa na położenie granicy, określającej wymiennność między przyrostem popytu a ubytkiem marży zysku.

Kształt granicy szans zależy jednak od umiejętności kierownictwa przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności, na które składa się zarówno ograniczoność bieżących informacji, jak i niepełna wiedza o mających nastąpić zmianach, powoduje, iż w początkowych stadiach planowania menedżerowie dzielą strategię z punktu widzenia ryzyka na „do przyjęcia” i „nie do przyjęcia”. W dalszym postępowaniu „przyjęte” strategię ocenia się już nie z punktu widzenia ryzyka, lecz ze względu na przewidywany zbiór wyników odpowiadający każdej strategii.

Powyższe rozumowanie zakładało pełną dostępność środków na finansowanie inwestycji. Po jego uchyleniu konieczne jest wyprowadzenie formalnej zależności długookresowej, która wyznaczy minimalny poziom zysków

potrzebny do sfinansowania określonego poziomu inwestycji, zaplanowanych z punktu widzenia realizacji funkcji celu. Jest to granica finansowa – uniemożliwia ona podjęcie jakiejkolwiek decyzji strategicznej, która dałaby zbyt małe rozmiary zysków w stosunku do inwestycji, jakich wymaga dana strategia.

Stopa aktywów płynnych ( $f$ ) to stosunek dokonanych lokat w aktywa finansowe do wydatków inwestycyjnych. Stopa ta jest wyznaczona planowym wskaźnikiem płynności ( $i$ ) oraz planowym wzrostem aktywów rzeczowych. Minimalna konieczna stopa nazywa się granicą aktywów płynnych.

Stopa finansowania zewnętrznego ( $x$ ) to stosunek zewnętrznych środków finansowych do wydatków inwestycyjnych. Ryzyko kredytowania zmusza menedżerów do wyznaczenia górnej granicy stopy zadłużenia (tj. stosunku długów do wartości aktywów netto). Zależy ona od stopy procentowej, od zmienności i niepewności przyszłej zysków i od stopnia niechęci menedżerów do ponoszenia ryzyka. Planowana maksymalna stopa finansowania zewnętrznego stanowi granicę finansowania zewnętrznego.

Stopa zatrzymanych zysków brutto ( $r$ ) to stosunek wewnętrznych środków finansowych do zysku globalnego. Stopa ta jest determinowana przez podatki i dywidendy. Te pierwsze zależą od ustawodawstwa gospodarczego i programu działalności przedsiębiorstwa. Dywidendy są uzależnione od preferencji akcjonariuszy co do stopnia płynności i skali ryzyka. Rozmiary osiągniętej kwoty finansowania wewnętrznego ( $R$ ) zależą od amortyzacji minus odsetki plus dochody niehandlowe oraz ta część zysków netto, która pozostaje po zapłaceniu podatków i dywidend. Zależność  $R(P)$ , gdzie  $P$  to wartość zysków, nazywa się funkcją finansowania wewnętrznego. Kwota finansowania wewnętrznego rośnie wraz z poziomem zysków.

Jeśli przyjmie się poniższe oznaczenia:

$(1+f)I$  – całkowite nakłady inwestycyjne,

$xI$  – całkowita wielkość finansowania zewnętrznego,

$(1+f-x)I$  – całkowita wielkość finansowania wewnętrznego, które jest równe wielkości zatrzymanych zysków  $r(P)$ , to

$$r(P) \geq (1 + f - x) \times I$$

$$P \geq \frac{(1 + f - x)}{r} \times I$$

Przy danych  $f$ ,  $x$ ,  $r$  równanie określa wielkość zysków niezbędnych do sfinansowania określonego poziomu inwestycji. Jest to granica finansowa. Można ją przedstawić w kategoriach marży zysku:

$$p_0 \geq \frac{(1 + f - x)}{r} \times g \times k$$

Model ten można sprowadzić do maksymalizacji utargów podlegających ograniczeniom:

$$1) p = m(g, k)$$

$$2) p_0 = \frac{(1 + f - x)}{r} \times g \times k$$

Przy danej wartości współczynnika inwestycji ( $k_1$ ) granica szans określa zależność między najwyższą możliwą do osiągnięcia marżą zysku a stopą wzrostu popytu. Ponieważ spółka konkuruje z innymi spółkami, może zwiększyć popyt na swoje produkty jedynie przez zmniejszenie najwyższej osiągalnej marży zysku. Odpowiednio przy danej wartości  $k_1$  granica finansowa określa minimum marży zysku, konieczne do rozbudowy zdolności produkcyjnych, jaka jest potrzebna przy jakiegokolwiek danej stopie wzrostu sprzedaży. Im wyższa jest stopa wzrostu, tym większe będzie niezbędne minimum marży zysku, ponieważ szybsze tempo rozbudowy wymaga większego udziału wydatków inwestycyjnych w utargach.

Granica szans i granica finansowa wyznaczają zatem podzbiór strategii, z których każda jest zarówno „do przyjęcia”, jak i „finansowo dopuszczalna”. Jeśli kierownictwo pragnie maksymalizować stopę wzrostu, to z wielu alternatywnych strategii wybiera tę, którą wyznacza punkt przecięcia granicy szans i granicy finansowej (ponieważ niezbędnym warunkiem maksymalizacji funkcji celu jest obecność spółki na obu granicach jednocześnie).

Granice te to dwie przeciwstawne siły, które wpływają na decyzje menedżerów – obie wynikają z dążenia do maksymalizowania wzrostu sprzedaży. Konkurencja ze strony innych spółek skłania do wyboru niskiej marży (zwiększa się najwyższa osiągalna stopa wzrostu popytu), natomiast konieczność finansowania przyrostu zdolności produkcyjnych zachęca do wyboru wysokiej marży (podnosi się najwyższa finansowo dopuszczalna stopa wzrostu zdolności produkcyjnych). Rzeczywistość jest bardziej skomplikowana, bo poziom marży zapewniającej równowagę sam jest zależny od współczynnika inwestycji, którego wartość wpływa zarówno na konkurencyjną sprawność spółki, jak i na jej potrzeby finansowe.

Jeśli  $k_2 > k_1$ , to wprowadza się bardziej kapitałochłonną technikę produkcji. Prowadzi to do zmniejszenia jednostkowych kosztów eksploatacyjnych, czyli zwiększa się najwyższa osiągalna marża zysku – granica szans przesuwają się w górę. Jednocześnie zwiększa się nachylenie granicy finansowej, bo osiągnięcie zdolności produkcyjnych przy  $k_2$  wymaga zwiększenia wydatków inwestycyjnych, czyli konieczna jest wyższa minimalna marża zysku dla sfinansowania inwestycji towarzyszących danej stopie wzrostu sprzedaży.

Od pewnego poziomu wpływ wzrostu współczynnika inwestycji na poprawę wymienności między popytu a marżą zysku maleje. Wzrost potrzeb



finansowych spowodowany podwyższeniem współczynnika inwestycji jest stały (proporcjonalny). Pewien średni poziom współczynnika inwestycji jest więc swego rodzaju punktem zwrotnym, przy którym stopa wzrostu osiąga swe maksimum, i ten poziom współczynnika powinien być wybrany przez spółkę maksymalizującą wzrost. Spełnienie tego warunku zamyka rozważania na temat statycznej wersji decyzji o długookresowej marży zysku.

Dynamiczna interpretacja modelu zakłada okres planowania na 5 lat, ale jest ono kroczące, czyli co roku aktualizowane. Jeśli kierownictwo zbyt nisko wyceniło koszt rozbudowy zdolności produkcyjnych, to przywrócenie długookresowej równowagi odbywa się przez ograniczenie inwestycji albo zwiększenie marży zysku przez podniesienie cen lub zmniejszenie kosztów sprzedaży. Jeśli kierownictwo przeszacowało koszty eksploatacyjne, to może obniżyć planowaną marżę zysku przez zmniejszenie cen lub podniesienie kosztów sprzedaży, stymulując wzrost popytu i realizując większe inwestycje. Oczywiście korekty mogą rezultaty pogorszyć. Krótkookresowe odchylenia od równowagi mogą niwelować się i nie wymagają natychmiastowej reakcji kierownictwa. Wahania te mają jednak określone granice tolerancji.

## 2.2.6. Koncepcja Johna Galbraitha<sup>56</sup>

Na bazie rozróżnienia między tzw. systemem rynkowym (działają w nim prawa objaśniane przez klasyczną i neoklasyczną ekonomię) a systemem planującym, J. Galbraith forsuje tezę o innych niż maksymalizacja zysków celach działalności najważniejszych współcześnie wielkich korporacji.

W wielkich korporacjach dokonuje się przesunięcie ośrodków władzy od właścicieli kapitału do tzw. technostruktury. Technostruktura to grupa ludzi pracujących w korporacji, posiadających specjalną wiedzę i doświadczenie, niezbędne ze względu na możliwości zarządzania wielką korporacją. Wynagrodzenia technostruktury nie zależą od poziomu zyskowności korporacji, a ściślej – zagraża jej tylko nadzbyt niski poziom zyskowności korporacji, przy której jej przetrwanie staje się problematyczne. W tej sytuacji technostruktura jest bardziej zainteresowana minimalizacją ryzyka niż maksymalizacją zysku.

Technostruktura jest nośnikiem dwóch grup celów:

1) Pierwsze to cele ochronne, które służą uniezależnieniu się technostruktury od zewnętrznej kontroli realizowanej głównie przez akcjonariuszy i innych dawców kapitału. Tę niezależność zapewnia:

---

<sup>56</sup> Opracowano na podstawie: E. Domańska, op.cit., s. 212-215; B. Fiedor, M. Gulczyński, A. Krawczewski, *Trylogia J.K.Galbraitha*, PWN, Warszawa 1978, s. 37-49; R. Karagiedow, op. cit., s. 174.

- realizacja minimalnego, wymaganego poziomu zysku, który pozwala na wypłacanie akcjonariuszom rosnących albo przynajmniej nie malejących dywidend,

- zwiększenie udziału kapitałów obcych w strukturze źródeł finansowania majątku korporacji, co pozwala jej dysponować daleko większym kapitałem niż tylko przekazany przez akcjonariuszy oraz stwarza sytuację szczególnej odpowiedzialności, którą mogą ponosić wyłącznie dysponenti realnej władzy, czyli technostruktura,

- zwiększenie samofinansowania jako sposobu akumulacji kapitału własnego, co podnosi oczywiście wartość rynkową akcji, ale także tworzy kapitał inny niż przekazany przez akcjonariuszy.

2) Drugie to cele potwierdzające, czyli możliwość wzrostu znaczenia, awansu i rozszerzenia realnej władzy technostruktury. Jest to możliwe wyłącznie w warunkach możliwie szybkiego tempa wzrostu gospodarczego korporacji.

### 2.2.7. Koncepcja Alfreda Rappaporta<sup>57</sup>

Koncepcja ta, nazywana także *shareholders value*, jest wynikiem obserwacji, że tak naprawdę los menedżerów najwyższego szczebla zależy od decyzji podejmowanych przez właścicieli, czyli w spółkach akcyjnych przez akcjonariuszy. Tym zaś zależy najbardziej na stopniowym wzroście wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Skłania to menedżerów najwyższego szczebla do „zarządzania w interesie akcjonariuszy” albo, inaczej mówiąc, do maksymalizowania bogactwa właścicieli. Jest to być może trochę zawoalowana tendencja do nastawiania się w zarządzaniu przedsiębiorstwem na osiąganie możliwie najwyższej rentowności, w tym przypadku zainwestowanych kapitałów.

Mechanizm podwyższania wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest w gruncie rzeczy prosty. Jeśli przedsiębiorstwo odnosi sukcesy w tworzeniu wartości dodanej netto, to posiada do zagospodarowania nadwyżkę gotówki powstałą po pokryciu wszystkich kosztów. Nadwyżka gotówki może zostać zagospodarowana na dwa sposoby. Po pierwsze, zarząd może wypłacać dywidendę. Po drugie, pieniądze mogą zostać reinwestowane w działalność. Oba działania przynoszą korzyść akcjonariuszom. Jeśli dywidendy są podnoszone, składnik dochodowy zwrotu dla akcjonariuszy zwiększa się. Jeśli pieniądze są reinwestowane w działalność i generują przepływy pieniężne przewyższające koszt kapitału, można liczyć się z perspektywą jeszcze większych

---

<sup>57</sup> Zob. A. Rappaport, *Shareholder-Value - Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995, całość.

płatności dywidend w przyszłości. Ceny akcji wzrosną w oczekiwaniu wyższych zwrotów w przyszłości<sup>58</sup>.

Argumentów na rzecz *shareholders value* jest jednak więcej. Można m. in. wskazać na:

- możliwość „przyciągania” nowych albo dodatkowych kapitałów, które umożliwiają ekspansję i stymulują dalszy wzrost wartości przedsiębiorstwa,
- możliwość obrony przed „wrogimi przejęciami”, które są utrudnione przez wysoki kurs akcji przedsiębiorstwa; barierą pozostaje nie tylko cena akcji, lecz i zadowoleni akcjonariusze, którzy niechętnie pozbywają się swoich akcji.

Przyjęcie techniki zarządzania w interesie akcjonariuszy wymaga jednak spełnienia co najmniej dwóch warunków:

- uzależnienia wynagrodzeń naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa od wzrostu wartości przedsiębiorstwa (czyli nie od obrotów czy zysków), najczęściej w formie tzw. opcji, które umożliwiają zakup akcji przedsiębiorstwa po cenie z przeszłości,
- skupienia uwagi przede wszystkim na *cash flows*, czyli różnicy między całkowitymi przychodami a całkowitymi wydatkami przedsiębiorstwa, która odnoszona jest do kapitałów przedsiębiorstwa (jeśli tak obliczona rentowność kapitału jest wyższa od kosztu jego pozyskania, to jest to informacja o rosnącej wartości przedsiębiorstwa).

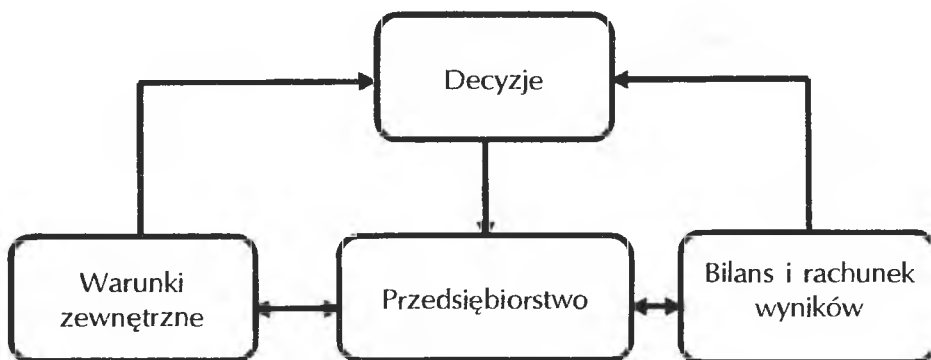
Rezultatem stosowania koncepcji *shareholders value* jest znacznie większe znaczenie zagadnień strategicznych, a w szczególności długookresowe zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa skupiają swą działalność na tych dziedzinach aktywności, które umożliwiają im wytworzenie największej wartości dodanej, a zatem pozostają najbardziej rentowne z punktu widzenia zaangażowanego kapitału. Prowadzi to bezpośrednio do tzw. *outsourcingu*, czyli pozbywania się dziedzin mało atrakcyjnych. W konsekwencji niektórzy twierdzą, że koncepcja ta stymuluje bezrobocie, chociaż inni wskazują, iż oznacza to efektywniejsze w skali społecznej wykorzystanie ograniczonych zasobów.

## 2.3. Wnioski

Jeśliby przedsiębiorstwo opisać w postaci prostego modelu (rys. 3), to można przyjąć, że rezultaty jego działalności przedstawia się w postaci bilansu i rachunku wyników, które są kształtowane zarówno przez zewnętrzne uwarunkowania działalności, jak i decyzje kierownictwa.

---

<sup>58</sup> J. Ellis, D. Williams, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa. Pozycja na rynku kapitałowym*, FRR, Warszawa 1997, s. 88.



**Rys. 3. Ogólny model przedsiębiorstwa**

Źródło: J. Lesourne, *Modeles de croissance des entreprises*, Dunod, Paris 1973, s. 96

Rezultaty działalności przedsiębiorstwa zależą od zewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych oraz oczywiście są kształtowane przez decyzje podejmowane przez ośrodki decyzyjne w samym przedsiębiorstwie. Podejmowane decyzje uwzględniają sytuację zewnętrzną oraz stan ekonomiczno-finansowy, czyli przeszłe rezultaty działalności przedsiębiorstwa. Podjęcie racjonalnej decyzji wymaga rozważenia trzech podstawowych pytań<sup>59</sup>:

- jakie są cele decydenta?
- jakie są warianty sposobów osiągnięcia tych celów?
- jak można uszeregować te warianty?

Pytaniem pierwotnym jest pierwsze, odpowiedzi bowiem na dwa kolejne pytania to już tylko środki osiągnięcia celów.

Podstawowe znaczenie ma założenie o rozdzieleniu prawa własności przedsiębiorstwa od prawa do podejmowania decyzji o użytkowaniu tych zasobów (teza menedżeryzmu). Działalność przedsiębiorstwa winna być zatem postrzegana jako podlegająca sterowaniu ze względu na cele, które sformułują reprezentanci jego kierownictwa.

Jak to szczególnie mocno podkreśla J. Lesourne<sup>60</sup>, analiza kryteriów wyborów w przedsiębiorstwie musi koniecznie wychodzić od analizy motywacji różnych grup, których interesy ogniskują się wokół działalności tego przedsiębiorstwa. Najważniejszymi z tych grup społecznych pozostają zawsze:

- akcjonariusze, którzy są właścicielami kapitału,

<sup>59</sup> Por. *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, pod red. W. Findeisena, PWN, Warszawa 1985, s. 91.

<sup>60</sup> Zob. J. Lesourne, op.cit., s. 63-69.

- menedżerowie, którzy determinują politykę przedsiębiorstwa i zapewniają realizację funkcji zarządczych,
- pracownicy, którzy poświęcają przedsiębiorstwu sporą część swego czasu.

Grupy te nie są niezależne. Akcjonariusze najliczniej są reprezentowani w radach nadzorczych i wpływają na sposoby zarządzania przedsiębiorstwami. Niejednokrotnie z akcjonariuszy wywodzą się sami menedżerowie, którzy są z kolei najczęściej pracownikami. Pracownicy z kolei w większym albo mniejszym stopniu partycypują w zarządzaniu.

Motywacje akcjonariuszy mają – według J. Lesourne’a – zazwyczaj charakter finansowy. Mogą one przybierać najróżniejsze formy:

- niektórzy preferują duże zyski w krótkim czasie i gotowi są realizować transakcje spekulacyjne,
- inni nastawiają się na zyski długoterminowe, czyli preferują korzyści związane z regularnym wzrostem kursów akcji,
- jeszcze inni przywiązują szczególną wagę do corocznych dochodów, czyli pozostają zainteresowani polityką wysokich dywidend, nawet jeśli są one realizowane kosztem wartości tych lokat kapitałowych,
- wreszcie akcjonariusze mogą reprezentować różne postawy wobec ryzyka i lokują swe kapitały w „pewne” firmy, niezależnie od zmian ich wartości i polityki dywidend,
- jeszcze inaczej motywowani są akcjonariusze związani z przedsiębiorstwami bardzo dużym wkładem kapitałowym, ich motywacje zbliżają się wówczas do motywacji menedżerów.

Menedżerowie reprezentują najbardziej kompleksowe postawy z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Z jednej strony pozostają pracownikami i poszukują samorealizacji w działalności profesjonalnej, a z drugiej strony – to oni formułują realne cele przedsiębiorstw, syntetyzujące oczekiwania wszystkich grup interesów zogniskowanych wokół przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne w tej sytuacji mogą okazywać się:

- wynagrodzenie, ale rozumiane bardzo szeroko, jako wszelkiego rodzaju korzyści materialne uzyskiwane przez menedżera (pobory, prowizje w zyskach, bonusy w akcjach),
- prestiż, który zawsze ma swe konkretne socjologiczne odniesienie, niekiedy może być kształtowany przez sukcesy ekonomiczne, a niekiedy może wiązać się z budową wielkich imperiów gospodarczych czy też z humanistycznym lub ekologicznym podejściem do sterowania działalnością firmy,
- władza, która może stanowić motywację samoistną, ale wyzwala wówczas dążenie do autonomizacji decyzji kierowniczych od wpływów właścicieli oraz do skutecznego forswania tych decyzji wewnątrz przedsiębiorstwa,

- niezależność, która może z jednej strony objawiać się niechęcią do finansowania działalności przedsiębiorstw ze źródeł obcych, co hamuje tempo wzrostu przedsiębiorstwa, albo może objawiać się dążeniem przeciwnym, dyktowanym chęcią kreowania dynamicznego wzrostu wartości giełdowej akcji (utrudniającego akwizycje i wrogie przejęcia przez innych właścicieli),

- komfort, który częściej występuje w małych i średnich przedsiębiorstwach niż w dużych i wiąże się zazwyczaj z realizacją umiarkowanego, ale stałego i pewnego rozwoju,

- bezpieczeństwo, które wyraża się przeważnie unikaniem negatywnej oceny ze strony rady nadzorczej poprzez politykę satysfakcjonujących dywidend, dążeniem do kontrolowania zmian cen giełdowych akcji, ograniczaniem wykorzystania kapitałów obcych, osiąganiem regularnych i pewnych zysków.

Analiza motywacji pracobiorców, z punktu widzenia ich związków z podejmowaniem decyzji kierowniczych, pozwala wskazać na:

- wynagrodzenia, które najsilniej zwykle odczuwają pracobiorcy, w swej istocie jest to jednak motywacja sprzeczna z dążeniem do zysków czy dywidend,

- kariery, oznaczające dążenie do zajmowania coraz ważniejszych stanowisk organizacyjnych w przedsiębiorstwie – musi to przekładać się na uprzywilejowanie wzrostu firmy, bo tylko wtedy stosunkowo szybko pojawia się spora liczba takich stanowisk,

- bezpieczeństwo, w szczególności bezpieczeństwo miejsc pracy, co wiąże się z preferowaniem bezpieczeństwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Wszystkie te motywacje występują jednocześnie, tworząc w każdym z przedsiębiorstw oryginalną konstelację, aktywnie wpływającą na kształtowanie celów ich działalności. Z punktu widzenia menedżera wszystkie te motywacje muszą być brane pod uwagę i równoważone z uwzględnieniem zewnętrznych uwarunkowań i stanu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa.

Nic zatem dziwnego, że teorie te odrzucają założenie o istnieniu wyłącznie jednego celu działalności przedsiębiorstwa. W szczególności nie do utrzymania jest twierdzenie o maksymalizowaniu zysku jako jedynym, podstawowym celu przedsiębiorstwa. Jeśli do tego dodać wielość rynków i bogactwo oferty produktowej oferowanej przez duże przedsiębiorstwa, działające w dynamicznym i ewoluującym otoczeniu, to staje się oczywiste, że działalność przedsiębiorstwa jest sterowana przez wiązki celów, pośród których można co najwyżej jeden wyróżnić jako szczególnie preferowany, a inne traktować jako swoiste warunki brzegowe jego realizacji. Dominujące znaczenie grup technokratyczno-menedżerskich na plan pierwszy wysuwa

dążenie do rozwoju przedsiębiorstwa, który różnie może być oczywiście mierzony. Kluczowym zagadnieniem staje się tempo tego rozwoju<sup>61</sup>.

W ramach podejścia menedżerskiego uznaje się zatem, że:

- decydent zachowuje się tak, jak gdyby dysponował wystarczającymi informacjami, aby zidentyfikować problem decyzyjny i dokonać właściwego wyboru z punktu widzenia potrzeb optymalizacji,

- liczne, choć różne cele mogą być analizowane przez decydenta w formie jednej scalonej funkcji celu, wyrażającej interesy wszystkich grup społecznych zogniskowanych wokół firmy<sup>62</sup>.

Kluczową sprawą pozostaje zatem budowa modelu analizy decyzyjnej, złożonego z relatywnie niewielu zmiennych i to zmiennych poddających się operacjonalizacji. Skutkuje to wykorzystywaniem prawie wyłącznie parametrów finansowych, które co najwyżej z założenia odzwierciedlają zmienne jakościowe, których istotność także docenia się (np. bezpieczeństwo czy też prestiż mogą być wiązane z dążeniem do wysokich cen giełdowych akcji).

---

<sup>61</sup> Por. Z. Pięścioneł, op.cit., s. 36.

<sup>62</sup> Zob. W. Frąckowiak, op.cit., s. 22.

### 3. PODEJŚCIE ORGANIZACYJNE

Podjęcie organizacyjne może być ściśle związane z ukształtowaniem się u schyłku XIX w. nauki o organizacji i zarządzaniu<sup>63</sup>. Czynnikiem stymulującym powstanie tej dyscypliny naukowej były konsekwencje rewolucji przemysłowej, która zaczęła się w Wielkiej Brytanii w latach sześćdziesiątych XVIII w., a w XIX w. ogarnęła najbardziej rozwinięte gospodarczo kraje Europy Zachodniej i Amerykę Północną<sup>64</sup>. W wyniku wzmożonej industrializacji większości państw cywilizowanego świata oraz rewolucji naukowo-technicznej, związanej z powszechnym zastosowaniem w produkcji maszyn napędzanych silnikami na parę wodną, pod koniec XIX w. dalsza racjonalizacja praktyki organizacji i zarządzania wymagała zastąpienia dominujących wówczas zasad i metod, zwyczajowo wykorzystywanych w powstających wówczas korporacjach przemysłowych i handlowych, zasadami i metodami naukowo uzasadnionymi i sprawdzonymi. Przełom XIX i XX stulecia to okres pojawienia się licznych publikacji twórców podstaw współczesnego dorobku naukowego o organizacji i zarządzaniu.

Problematykę organizacji i zarządzania wysunęło na plan pierwszy powstanie wielkich organizacji gospodarczych. W Ameryce Północnej było to związane przede wszystkim z budową kolei transkontynentalnych, zaś w Europie z funkcjonowaniem wielkich banków. Ideę naukowego badania organizacji i zarządzania pierwszy na kontynencie amerykańskim głosił H. Towne w esej: *Inżynier jako ekonomista*. W tej samej epoce, lecz nieco wcześniej, twórca Deutsche Bank, G. Siemens, zidentyfikował i rozwiązał fundamentalne zagadnienia komunikacji i informacji w wielkim przedsiębiorstwie. W tym też czasie w Japonii E. Shibusawa pierwszy podjął badanie problemów dotyczących stosunku między przedsiębiorstwem handlowym a celami narodowymi oraz między potrzebami zawodowymi a morale indywidualnym<sup>65</sup>. Znaczące jest tu przekonanie, że jedną z funkcji zarządzania

---

<sup>63</sup> Por. Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1989, s. 8.

<sup>64</sup> Zob. B. Gliński, B. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne*. Geneza, rozwój, priorytety, Key Text, Warszawa 1996, s. 20.

<sup>65</sup> P.F. Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975, s. 42.



jest planowanie, a jego treścią pozostaje m.in. formułowanie koniecznych do osiągnięcia celów<sup>66</sup>.

Celem niniejszego fragmentu opracowania jest zaprezentowanie podstawowych założeń oraz też kluczowych koncepcji proponowanych na bazie podejścia organizacyjnego, a także sformułowanie najważniejszych wniosków z nich wynikających.

### 3.1. Założenia podejścia organizacyjnego

Teoria organizacji i zarządzania jest dyscypliną, pozwalającą wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania organizacji społecznych i zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności kierowników rozmaitych instytucji. Odpowiada zatem ona zapotrzebowaniu praktyki oraz dotyczy bezpośrednio postaw i zachowań ludzkich.

Zakres przedmiotowy tej teorii tworzą wszystkie te zjawiska, które wpływają na poziom efektywności organizacyjnej, realizowanej przez organizacje społeczne. Zazwyczaj obejmuje się je wspólną nazwą „zjawiska organizacyjne”. Powstanie i przebieg zjawisk organizacyjnych skłania do formułowania wielu pytań, na które badacze organizacji i zarządzania starają się odpowiedzieć. Pytania te określa się nazwą „zagadnienia organizacyjne”. Są to zdania pytajne, dotyczące trudności związanych z nieustannym formułowaniem i przyczynianiem się do osiągania konkretnych celów w organizacji społecznej, dążącej do wzrostu swej efektywności organizacyjnej. Zjawiska organizacyjne wyznaczają obiektywny zakres przedmiotowy teorii organizacji i zarządzania, którego badacze nie potrafią wyczerpująco zdefiniować, zajmują się bowiem oni subiektywnie zdefiniowanym zakresem, czyli sformułowanymi przez siebie zagadnieniami organizacyjnymi. Współcześnie zwykło się przyjmować, że organizacje są systemami otwartymi. Ujęcie to pozwala stwierdzić, iż najważniejszymi rozstrzygnięciami zagadnień organizacyjnych są: po pierwsze, zapewnienie skutecznej i gospodarnej realizacji sformułowanych konkretnych celów organizacyjnych oraz, po drugie, zapewnienie ciągłego i trafnego przeformułowania tych celów, w zgodzie z wymaganiami i ograniczeniami środowiska zewnętrznego. Pierwsze zagadnienie jest pytaniem o sposób integracji wewnątrzorganizacyjnej, drugie – o sposób adaptacji do otoczenia. Integracja wewnątrzorganizacyjna ma co najmniej trzy aspekty:

- aspekt związany z synchronizacją procesów organizacyjnych, czyli są to pytania dotyczące czasu rozpoczynania i trwania przedsięwzięć organizacyjnych, wymaganych z punktu widzenia celów organizacji,

---

<sup>66</sup> Zob. Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 13.

– aspekt związany ze wzajemnym dostosowaniem składników rzeczowych organizacji, czyli są to pytania dotyczące doboru właściwej co do rodzaju i parametrów techniczno-technologicznych oraz ekonomicznych aparatury wykorzystywanej w organizacji do realizacji jej celów,

– aspekt związany ze wzajemnym uzgadnianiem kultury pracowników i zastosowanych rozwiązań organizacyjnych, czyli są to pytania o poziom zaspokojenia potrzeb psychicznych personelu w konkretnych warunkach organizacyjnych.

Adaptacja organizacji do wymagań środowiska zewnętrznego ma co najmniej dwa aspekty:

– aspekt responsywny, związany z dostosowaniem organizacji do zmian otoczenia, czyli są to pytania o wymagane zmiany wewnątrzorganizacyjne (przede wszystkim o treść nowych konkretnych celów oraz nowe strukturalne i proceduralne sposoby ich osiągnięcia) w nowej sytuacji zewnętrzno-organizacyjnej,

– aspekt antycypacyjny, związany z dostosowaniem charakterystyki środowiska zewnętrznego do stanu organizacji i zamierzonych zmian wewnętrznych, czyli są to pytania o pożądane działania kształtujące otoczenie (np. przez promocję, inicjowanie badań podstawowych itp.) dla wykorzystania odkrytych lub ukształtowanych nowych zdolności organizacyjnych.

Zakres czasoprzestrzenny oznacza, gdzie i kiedy obowiązują ustalenia badań organizacji i zarządzania. W teorii organizacji i zarządzania dość wyraźnie kształtują się dwa stanowiska, różnie rozstrzygające ten problem:

– stanowisko uniwersalistyczne, raczej już historyczne, utrzymujące, że prawa i twierdzenia teorii organizacji i zarządzania obowiązują we wszystkich organizacjach społecznych w każdym czasie,

– stanowisko sytuacyjne, uznające, iż znajdują one zastosowanie tylko w organizacjach tego samego typu co badana organizacja, pod warunkiem, że pozostają one w podobnej sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, czyli w rzeczywistości każda organizacja rządzi się według własnej i niepowtarzalnej logiki, co nie przeszkadza poszukiwaniu ogólnych praw i twierdzeń obowiązujących we wszystkich organizacjach społecznych oraz czynników ubocznych, zniekształcających sposób przejawiania się tych praw i twierdzeń<sup>67</sup>.

Ponieważ dla rozpatrywanej dyscypliny naukowej centralną kategorią ontologiczną i epistemologiczną jest organizacja społeczna, a bywa ona opisywana jako:

---

<sup>67</sup> Szerzej nt. charakterystyki teorii organizacji i zarządzania zob. P. Banaszyk, K. Krzakiewicz, *Organizacja i zarządzanie (wybrane problemy)*, Wyd. AE, Poznań 1992, s. 3-17 oraz P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSH, Słupsk 1997, s. 7-11 i 79-84.

- wielość części,
  - z których każda dąży do osiągnięcia szczegółowego celu (celów) i które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom,
  - jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego i
  - przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania części<sup>68</sup>.
- Dlatego jednym z centralnych zagadnień jest problematyka celów organizacji.

### 3.2. Przegląd koncepcji

U podstaw badań istoty i znaczenia celów w działalności organizacji leży sformułowane już przez H. Le Châteliera przekonanie, że „aby osiągnąć powodzenie, trzeba mieć zawsze cel jedyny, ścisły, ograniczony i użyteczny”<sup>69</sup>. Podstawową wytyczną sprawnego działania jest zalecenie, aby działać w sposób zorganizowany. Wytyczna ta jest formułowana w postaci tzw. cyklu organizacyjnego. Powszechnie przyjmuje się, że jego autorem był właśnie Le Châtelier, aczkolwiek znany jest fakt, iż on jedynie uogólnił i starał się upowszechnić koncepcje wcześniejsze.

Cykl organizacyjny można zaprezentować w formule pięcioetapowej, są to:

- uświadomienie celu,
- planowanie,
- przygotowanie zasobów i warunków działania,
- realizacja,
- kontrola<sup>70</sup>.

Etap uświadomienia celu działania polega na antycypowaniu przyszłego stanu rzeczy, który może być uznany przez potencjalnych sprawców za pożądany. Nie może to być oczywiście dowolny stan rzeczy, lecz taki, dla urzeczywistnienia którego człowiek lub zespół ludzi są gotowi podjąć działanie. Ten stan rzeczy winien więc mieć konkretną siłę motywacyjną, wynikającą zazwyczaj z faktu, że jego osiągnięcie pośrednio albo bezpośrednio prowadzi do zaspokojenia jakichś potrzeb.

Nim przyszli sprawcy sprecyzują cel, powinni więc określić potrzebę wyznaczającą kierunek ich działania. Wymaga to podjęcia czynności zmierzających do diagnozy stanów przeszłego i teraźniejszego oraz prognozy stanu przyszłego, które łącznie pozwolą ustalić hierarchię potrzeb. Identyfikacja

<sup>68</sup> Zob. C. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, pod red. M. Haire'a, PWN, Warszawa 1965, s. 198.

<sup>69</sup> H. Le Châtelier, *Filozofia systemu Taylora*, w: *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1972, s. 107.

<sup>70</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 203.

najistotniejszych dla przyszłych sprawców potrzeb jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do sformułowania celu. Jedną i tę samą potrzebę daje się bowiem zwykle zaspokoić, dążąc do różnych celów, które są konkurencyjne względem siebie, a różnią się wielkością zasobów angażowanych w działanie i warunkami wymaganymi do osiągnięcia minimalnej skuteczności. Uprzednio przeprowadzone diagnozy i prognoza określiły jednak potencjalne zasoby i warunki, którymi można dysponować – są to rozstrzygające informacje o najbardziej pożądanym celu działania.

Na tym etapie konieczne jest zapoznanie z celem działania całego zespołu wykonawców. Jest to zadanie stojące przed kierownictwem zespołu. Po pierwsze, nie wystarczy przedstawić każdemu z wykonawców jego częściowego zadania, lecz należy mu zaprezentować miejsce jego zadania w całości zadań realizowanych przez zespół. Po drugie, cel winien być zaprezentowany wykonawcom we właściwy sposób, a więc zrozumiale i na tyle szczegółowo, by utrzymując swą organizatorską moc, cel ów nie hamował innowacyjności wykonawców.

Badacze organizacji i zarządzania w najbardziej ogólnych ujęciach celem uniwersalnym działalności dowolnej organizacji określają dążenie do maksymalnego powodzenia. Oczywiście oddzielnym i trudnym zagadnieniem jest opis kryteriów owego powodzenia.

Niewątpliwie naczelną wartością (korzyścią) z działania w sposób zorganizowany jest osiąganie tzw. efektu organizacyjnego. Jest on przypadkiem efektu synergicznego, czyli takiego zestawienia dwóch lub większej liczby elementów, by ich oddziaływanie (a w przypadku ludzi działanie) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie<sup>71</sup>. W odniesieniu do organizacji społecznych można stwierdzić, iż efektem organizacyjnym jest nadwyżka korzyści przypadająca na jednego członka grupy w działaniu zorganizowanym w porównaniu z korzyścią, jaką mógłby osiągnąć podmiot działania indywidualnego.

Często rozważając kategorię celów organizacji stawia się pytanie, co to są cele organizacji i czy w ogóle uprawnione jest posługiwanie się tym terminem w takim kontekście. W ścisłym sensie tego słowa, cel oznacza antycypowany przez podmiot działający stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami cenny (pożądany) i przez to wyznaczający kierunek i strukturę działania tego podmiotu. Niemniej czasem pojęcie celu stosowane jest w znacznie szerszym rozumieniu – jako końcowy etap wszelkiego procesu ukierunkowanego, nawet ukierunkowanego bez udziału świadomości, np. siłami natury. W odniesieniu do organizacji społecznych za zasadne uznaje się używanie pojęcia celu niejako pośrodku powyższych ujęć. Można

---

<sup>71</sup> Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 236.

mianowicie mówić o celowości systemów ukształtowanych przez człowieka. Cel organizacji jest więc końcowym skutkiem, do którego zmierza działalność organizacji, a jednocześnie jest to cel w ścisłym znaczeniu, który przyświeca człowiekowi czy ludziom budującym tę organizację<sup>72</sup>.

### 3.2.1. Prakseologiczna koncepcja Jana Zieleniewskiego<sup>73</sup>

J. Zieleniewski wychodzi z założenia, że cele wyznaczają zawsze kierunek i strukturę działań w każdej sytuacji. Dlatego też należy przyjmować, że realizacja celów to bezwzględnie „racja istnienia” wszelkich instytucji, a stopień tej realizacji jest miarą ich powodzenia. Cel działania to dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działający, stan jakichś rzeczy, który, jako dla podmiotu działającego pod jakimś względem cenny (pożądany), wyznacza kierunek i strukturę jego działania, zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy. Jeżeli działanie człowieka lub funkcjonowanie instytucji nie doprowadza do danych rzeczy pod danym względem w danym czasie do zamierzonego stanu, znaczy to, że albo sformułowanie celu było wadliwe, albo działanie (funkcjonowanie) nie było dostatecznie zorganizowane.

Stopień uświadomienia sobie przez podmiot działający celu własnego działania waha się w praktyce w bardzo szerokich granicach: od zupełnie jasnego wyobrażenia pożądanego stanu rzeczy, poprzez szereg stopni jasności, aż do braku jakiegokolwiek świadomego wyobrażenia, zamiast którego w takim przypadku jako czynnik wywołujący działanie występuje – mimo poczucia dowolności działania – podświadomy pogląd.

Cele mogą układać się w wyraźną hierarchię przynajmniej w trojakim znaczeniu. Po pierwsze, w wymiarze czasowym – jako elementy, kolejne ogniwa łańcucha przyczyn i skutków; po drugie, w nieczasowym wymiarze przedziałów instytucji – jako indywidualne cele osobników, partykularne cele grup ludzi i cele wspólne całej instytucji; po trzecie, ze względu na doniosłość dla danego osobnika celów jednocześnie wyznaczających jego działanie (funkcjonowanie instytucji).

W każdym działaniu daje się stwierdzić wielość celów. I to nie tylko w znaczeniu łańcucha celów pośrednich, ale i w tym znaczeniu, że to samo działanie ma z reguły więcej niż jeden cel traktowany w danym przedziale jako ostateczny. Tej współrzędności nie należy utożsamiać z równorzędnością w sensie równego ich znaczenia dla podmiotu. Między tymi wieloma

---

<sup>72</sup> Zob. M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1992, s. 100-101.

<sup>73</sup> Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978, s. 205-223.

celami nie może – w działaniu skutecznym – zachodzić stosunek wyłączania się (tzn. taki stosunek, że osiągnięcie jednego celu w jakimkolwiek stopniu uniemożliwia jakimkolwiek stopień osiągnięcia innego celu). Ale może zachodzić stosunek niezgodności w tym znaczeniu, że podwyższenie stopnia osiągnięcia jednego celu oznacza obniżenie stopnia osiągnięcia innego.

J. Zieleniewski prezentuje także swój stosunek do istniejących koncepcji celów funkcjonowania instytucji. Zauważa mianowicie, że do przeszłości odeszły już czasy poszukiwania jednego, jedyne, właściwego celu. Wskazuje jednak, iż nie ma zgody pomiędzy zwolennikami tezy, że pewien określony cel przeważa nad innymi, ani pomiędzy zwolennikami tezy, że należy formułować zestawy obejmujące po kilka celów współrzędnych. Spośród tych pierwszych jedni widzą ten cel w maksymalizacji zysku, inni w przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa (niezależnie od aktualnych korzyści właścicieli i pracowników), nie brak i takich, którzy jedynego celu przedsiębiorstwa doszukują się w świadczeniu usług dla społeczeństwa. Są i zwolennicy koncepcji, w myśl której, jeżeli w ogóle przedsiębiorstwo maksymalizuje cokolwiek, to maksymalizuje użyteczność.

Na tym tle J. Zieleniewski stawia postulat, aby poprawnie formułowane cele instytucji zawierały zawsze:

- element przedmiotowy,
- element czasu,
- element przestrzenny,
- element kosztu (co jest jednak zagadnieniem spornym, precyzowanie bowiem kosztów grozi przekształceniem formułowania celów w kształtowanie planu działania).

Ogólnie można zatem, za J. Zieleniewskim, powiedzieć że organizacje funkcjonują po to, aby sprawnie realizować cele. Sprawnie, tzn. w pierwszej kolejności należy dokonać wyboru kryterium głównego oceny tej sprawności bądź to cenności skutku, bądź też korzystności albo ekonomiczności. W pierwszym przypadku pominięty w ocenie zostaje koszt działania, co bywa uzasadnione w sytuacji nadmiaru zużywanych zasobów lub zagrożenia wartości szczególnie cenionych przez sprawców. Sprawność w sensie ogólnym jest wówczas interpretowana następująco:

- żadnego działania nie można nazwać sprawnym w sensie ogólnym, jeżeli nie jest co najmniej minimalnie skuteczne (tzn. nabytki są na tyle cenne, iż same przez się mogłyby być celem głównym),
- spośród wielu wariantów działania spełniających powyższy warunek, za sprawniejszy uznaje się ten wariant działania, który charakteryzuje się największą skutecznością,
- jeśli obydwa powyższe warunki spełnia jeszcze kilka wariantów działania, to sprawniejszy jest ten, który okazuje się najbardziej korzystny lub ekonomiczny.

W ocenie sprawności działania jego sprawcy uwzględniają jednak zazwyczaj koszt, niezbędny do osiągnięcia zamierzonego celu. Skłania to ich do przyjęcia jako kryterium główne ekonomiczności albo korzystności. Interpretacja sprawności w sensie ogólnym przyjmuje wtedy formułę:

- żadnego działania nie można nazwać sprawnym w sensie ogólnym, jeśli nie jest co najmniej minimalnie skuteczne,
- spośród wielu wariantów spełniających powyższy warunek za sprawniejszy uznaje się ten, który w wyższym stopniu spełnia kryterium będące podstawą oceny,
- jeśli obydwa powyższe warunki nadal spełnia kilka wariantów działania, to stosuje się kryterium pomocnicze, tzn. uprzednio pominięte,
- jeśli powyższe warianty spełnia nadal kilka wariantów działania, to wybiera się spośród nich najsukuteczniejszy.

Zaprezentowana metodyka oceny sprawności działalności zbiorowej, także zorganizowanej, może być traktowana jako objaśnienie swoistej filozofii, czyli sensu działalności dowolnej organizacji społecznej. Rzecz oczywista, że różne rodzaje organizacji dążą przede wszystkim do odmiennych celów podstawowych. W najogólniejszym ujęciu organizacje ukierunkowane zarobkowo na plan pierwszy wysuwają ekonomizację swej działalności, zaś organizacje ukierunkowane niekomercyjnie starają się zwykle osiągnąć możliwie wysoką skuteczność działalności.

### 3.2.2. Koncepcja behawioralna

Koncepcja behawioralna jest teorią o szerszym zasięgu i nie koncentruje się wyłącznie na analizie zagadnień celów działalności organizacji. Jej twórcy realizowali bowiem zamierzenie sformułowania teorii firmy, konkurencyjnej wobec doktryny klasycznej. Wskazywali, iż koncepcja klasyczna może zostać zredukowana do dwóch kluczowych założeń<sup>74</sup>:

- przedsiębiorstwa poszukują maksymalizacji zysku,
- czynią to, dysponując doskonałą wiedzą o rynku.

Pierwsze założenie poddają krytyce z kilku punktów widzenia. Po pierwsze, powołują wiele badań socjopsychologicznych dotyczących motywów zachowań przedsiębiorców. Wynika z nich dość jasno, że żaden przedsiębiorca nie kieruje się wyłącznie jednym dążeniem. Typową jest raczej sytuacja istnienia wielości motywów indywidualnych, zazwyczaj ujawniających hierarchiczną istotność, którą można by nazwać ogólną funkcją preferencji, gdyby nie wątpliwości, czy przedsiębiorcy potrafią ją jasno zdefiniować. Po drugie, zwolennicy koncepcji behawiorystycznej wskazują na ewolucję menedżerskich koncepcji celów przedsiębiorstwa, pokazując, że nawet z ekonomicznego

<sup>74</sup> Zob. R. Cyert, J. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris 1970, s. 8.

punktu widzenia da się wykorzystywać wskaźniki ekonomiczne inne niż zysk, jako kryteria optymalizacji działalności firmy<sup>75</sup>.

Z kolei założenie o doskonałej znajomości rynku jest poddawane krytyce z punktu widzenia ograniczeń ludzkich możliwości percepcji. Człowiek – zdaniem H. Simona – nie jest w stanie rozumować według jakiegokolwiek modelu racjonalności absolutnej. Nie jest on bowiem zdolny do poznania wszelkich możliwych wariantów rozwiązania danego problemu, ponadto zaś jego sposób rozumowania ma charakter sekwencyjny, a nie synoptyczny. Człowiek nie poszukuje rozwiązania optymalnego, tj. najlepszego w absolutnym sensie tego słowa, bo jest ono poza zasięgiem jego możliwości poznawczych, poszukuje natomiast rozwiązania satysfakcjonującego. Jest nim pierwsze znalezione rozwiązanie, spełniające sformułowane kryteria racjonalności<sup>76</sup>. U podstaw tej krytyki leży tzw. koncepcja racjonalności ograniczonej, która również uzasadnia niemożność maksymalizowania czegokolwiek przez przedsiębiorcę, w tym także zysku.

Cele działalności przedsiębiorstwa nie są zatem uniwersalną listą stanów rzeczy, do których należy dążyć. Koncepcja behawiorystyczna odrzuca bowiem normatywizm teorii klasycznych i postuluje budowę teorii deskryptywnej, opisującej proces kształtowania się celów w dowolnym przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia do podjęcia wysiłku takiego opisu jest uznanie przedsiębiorstwa za organizację społeczną. Jest ona ukonstytuowana przez złożoną sieć procesów decyzyjnych, skierowanych na kształtowanie zachowań koalicji osób, podtrzymujących gotowość do współdziałania dzięki równoważeniu się otrzymywanych od koalicji zachęt ze świadczonymi na jej rzecz wkładami<sup>77</sup>. Ponieważ uczestnicy organizacji wchodzi w rozmaite układy koalicyjne wewnątrz przedsiębiorstwa, przeto żadna z tych osób nie może mówić o całkowitej dowolności swych zachowań i decyzji. Każda osoba dążąca do realizacji własnych celów musi liczyć się z oczekiwaniami innych, jeśli zależy jej na pozostaniu w organizacji i podtrzymaniu jej trwania. Stan ten prowadzi bezpośrednio do tego, że:

- organizacje obejmują uczestników indywidualnych, którzy (przynajmniej potencjalnie) na pierwszym miejscu stawiają bardzo różnorodne interesy,

- drogą przetargu i uznania wyrównawczych korzyści uczestnicy organizacji zawierają koalicję dla celów gry; porozumienie takie wymienia wspólne dla całej koalicji interesy (czyli cele organizacyjne),

---

<sup>75</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>76</sup> Zob. M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 295.

<sup>77</sup> Zob. J. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 140; H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976, s. 372.



– to właśnie koalicję należy traktować jako jeden czynnik strategiczny, jako przedsiębiorcę<sup>78</sup>.

Skoro w obrębie koalicji generowane są cele przedsiębiorstwa, to nie sposób ignorować uwarunkowań tego procesu, czyli:

– konfliktów – uczestnicy organizacji mają ustalony porządek swych preferencji, ale ponieważ najbardziej pożądane alternatywy tylko niektórych z nich mogą być zaspokojone, przedsiębiorstwa cechuje stała sytuacja konfliktowa,

– niepewności i niejasności – uczestnicy organizacji ze względu na właściwości ograniczonej racjonalności nie zdają sobie sprawy ze wszystkich potencjalnych konsekwencji działań zmierzających do preferowanych celów indywidualnych i koalicyjnych, a także nie mają pełnej wiedzy o prawdziwych celach własnego działania (uczestnicy organizacji zmieniają się, ich preferencje ewoluują i są trudne do jednoznacznego zdefiniowania),

– poszukiwań – są one stymulowane przez istnienie problemów, co dla organizacji oznacza stwierdzenie, że jeden lub więcej celów organizacyjnych przestaje być spełnianych albo gdy przewiduje się taką sytuację w przyszłości,

– uczenia się – organizacje na bazie swych poprzednich doświadczeń modyfikują cele, metody kierujące poszukiwaniami oraz zmieniają reguły określające zakres uwzględnianej rzeczywistości<sup>79</sup>.

Bezpośrednią konsekwencją koalicyjnego kształtowania celów przedsiębiorstwa i atrybutów immanentnych każdej koalicji jest brak jednego celu, uniwersalnego dla dowolnej firmy – zawsze jest ich wiele i na dodatek są zmienne w czasie. Porozumienie co do celów przedsiębiorstwa ustala się, zdaniem behawiorystów, w sposób bardzo niejasny. Poza takim porozumieniem co do celów dość niejasnych kryje się poważne nieporozumienie i niepewność co do celów pomocniczych. Z badań wynika, że większość celów przedsiębiorstwa przybiera postać raczej pewnego poziomu aspiracji, niż imperatywnego dążenia do „maksymalizacji” lub „minimalizacji”, i że poziom aspiracji ulega zmianie w miarę gromadzenia doświadczeń<sup>80</sup>.

Istnieją trzy główne sposoby wyznaczania celów koalicji:

– przetarg, w wyniku którego ustalony zostaje skład i ogólne warunki koalicji,

– wewnętrzna kontrola organizacyjna, dzięki której cele są ustabilizowane i opracowane,

---

<sup>78</sup> R. Cyert, J. March, *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, pod red. M. Haire’a, PWN, Warszawa 1965, s. 127.

<sup>79</sup> L. Kolarska, *Teoria organizacji a cele organizacyjne*, w: *Socjologia organizacji*, pod red. K. Doktora, Ossolineum, Wrocław 1975, s. 42; J. March, *Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice*, *Bell Journal of Economics* 1978, nr 9, s. 587-608.

<sup>80</sup> Zob. R. Cyert, J. March, op.cit., s. 128.

- przystosowanie się do zebranych doświadczeń, wskutek czego porozumienia koalicyjne ulegają przekształceniu z uwagi na zmiany zachodzące w otaczającym środowisku<sup>81</sup>.

To co nazywa się celami przedsiębiorstwa, powstaje w wyniku przetargu przede wszystkim pomiędzy aktywnymi uczestnikami organizacji. Centralnym zagadnieniem jest tutaj podział dodatkowych korzyści (pieniądze, władza, polityka organizacyjna itd.). W rezultacie przetargu wyłaniają się dwie grupy celów: cele kwalitatywne i cele kwantytatywne. Pierwsze nie mają operacyjnej zawartości i przybierają formę pożądaných kierunków działalności (np. produkujemy wyłącznie produkty najwyższej jakości), co pozwala utrwać u wielu uczestników koalicji przekonanie, że partycypują w podziale korzyści dodatkowych. Oczywiście przedsiębiorstwo potrzebuje także celów kwantytatywnych, które są głównym czynnikiem sprawczym konfliktów w firmie. Sformułowane cele mają jednak ważne właściwości. Po pierwsze, są one niezupełnie racjonalne. Zależnie od umiejętności zainteresowanych przywódców, kolejności żądań powodujących potrzebę nowej ugody, agresywności różnych części składowych organizacji oraz szczupłości środków, nowe żądania podlegają, niepełnej jednak, konfrontacji z realizowaną polityką organizacyjną. Po drugie, niektóre cele są ustalane w formie ograniczenia poziomu aspiracji. Poziom aspiracji jest związany przede wszystkim z celami kwantytatywnymi i oznacza pragnienie utrzymania, zmniejszenia albo poprawienia wyniku okresu poprzedniego. Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, reagującym na zmiany warunków działalności dla utrzymania egzystencji i zaspokojenia aspiracji dominującej koalicji. Zakłócenia wpływające z otoczenia organizacji powodują przekształcenia układu koalicyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo rewiduje swe cele w wyniku gromadzonego doświadczenia. W krótkim okresie zmiany dotyczą treści celów kwantytatywnych, a w okresach długich także celów kwalitatywnych<sup>82</sup>.

Cele przedsiębiorstwa nie są jednak płynne, organizacja bowiem ma własny system stabilizacji i utrwalania celów. Jego głównymi instrumentami pozostają system kontroli i przydział funkcji. Ten pierwszy nakłada na poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa ilościowo wyrażone zadania, które są pochodną celów przedsiębiorstwa, czyli wyrażają układ preferencji koalicyjnych. W ten sposób tworzy się system kontroli przestrzegania umowy koalicyjnej, co zapobiega nadmiernej częstotliwości jej rewizji. Przydział funkcji nakłada na poszczególnych uczestników koalicji konkretne zadania i odpowiedzialność za ich wykonanie, czyli buduje strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Struktura ta wyraża swobodę zachowań i jej ograniczenia, które również są pochodną układu koalicyjnego. Struktury

---

<sup>81</sup> Ibidem, s. 128.

<sup>82</sup> Ibidem, s. 129-135.

organizacyjne kreują z kolei samoodtworzącą się dynamikę działalności przedsiębiorstwa, czyli utrwalają układ koalicyjny<sup>83</sup>.

### 3.2.3. Koncepcja Petera Druckera

Drucker jest jednym z najbardziej cenionych reprezentantów pragmatycznego nurtu teorii organizacji i zarządzania. Uważa on, że dla poznania, czym jest konkretny biznes, decydująca jest sprawa jego celu<sup>84</sup>. Potoczne rozumienie tego fundamentalnego problemu zakłada, że chodzi tu o dążenie do zysku. Motyw zysku, maksymalizacja zysku, dążenie do wysokiej rentowności, w przekonaniu Druckera, nie mają tak naprawdę znaczenia dla funkcji biznesu, dla celów przedsiębiorstw i dla pracy w zarządzaniu biznesem<sup>85</sup>. Dodaje on nawet, iż są to przekonania wręcz szkodliwe.

Drucker wymienia dwie grupy przyczyn, dla których cel biznesu nie może być sprowadzany wyłącznie do zysku:

- przyczyny o charakterze aksjologicznym,
- przyczyny o charakterze egzystencjalnym.

Te pierwsze wynikają z faktu, że każde przedsiębiorstwo wytwarza, najogólniej rzecz ujmując, wartości, które są weryfikowane na rynkach zbytu. Oznacza to, że jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klienteli<sup>86</sup>. Osiąganie tego celu narzuca konieczność wykonywania dwóch fundamentalnych funkcji, mianowicie: marketingu i innowacji. Przedsiębiorstwo kreuje klientelę dzięki marketingowi. Na rynek dostarcza wszakże nie jakiegokolwiek produkty, lecz coraz lepsze i oszczędniejsze. Dlatego drugą funkcją musi być innowacja. Tworzenie klienteli ma oczywiście swój wymiar finansowy i konkurencyjny, przedsiębiorstwo jest zmuszone do kontrolowania użytkowanych zasobów. W tym dopiero momencie można zacząć mówić o miernikach produktywności i rentowności. Zysk nie jest zatem przyczyną, ale rezultatem osiągnięcia biznesu<sup>87</sup>.

Przyczyny egzystencjalne wynikają z przekonania, iż pierwszym obowiązkiem biznesu jest przetrwanie. W języku ekonomiki biznesu nie da się zatem mówić o maksymalizacji zysku, zasadą kluczową bowiem jest unikanie strat. Przedsiębiorstwo musi wypracować swoją nadwyżkę ubezpieczeniową, która pokryje nieuniknione w jego operacjach ryzyko. Istnieje tylko jeden sposób

---

<sup>83</sup> Ibidem, s. 135-138.

<sup>84</sup> Zob. P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność – AE, Warszawa 1992, s. 52.

<sup>85</sup> Ibidem, s. 51.

<sup>86</sup> Ibidem, s. 52.

<sup>87</sup> Ibidem, s. 53-62.

zarobienia na tę premię, mianowicie wypracowanie zysku. Pochodną dążenia do przetrwania jest wobec tego realizacja wymagania minimum zysku<sup>88</sup>.

Dążenie do kreacji klienteli i do przetrwania powinno zostać przełożone na każdą z dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Zazwyczaj odbywa się to według następującego porządku:

1) Pozycję rynkową należy mierzyć w stosunku do potencjału rynku i osiągnięć konkurentów w dostawie produktów i usług – bez względu na to, czy jest to konkurencja bezpośrednia czy pośrednia.

2) Innowacje nie mogą być tak samo jasno i precyzyjnie wytknięte, jak cele marketingu. Żeby je uzyskać, należy, po pierwsze, ustalić prognozę innowacji potrzebnych na to, aby osiągnąć cele marketingu, oraz po drugie, należy oszacować zmiany, które dzięki postępowi technicznemu zajdą we wszystkich dziedzinach aktywności danego biznesu.

3) Produktywność należy mierzyć według kryterium wartości dodanej.

4) W odniesieniu do zasobów fizycznych i finansowych na uwagę zasługują metody umożliwiające każdej firmie podejmowanie decyzji i planowanie. Wymaga to najczęściej ustalania budżetu kapitałowego.

5) Rentowność pozostaje ściśle związana z zyskiem, który realizuje trzy funkcje:

- mierzy czystą efektywność i solidność wysiłków biznesu,
- jest ubezpieczeniem od ryzyka,
- zabezpiecza dopływ kapitału na ekspansję i innowacje w przyszłości.

Żadna z tych trzech funkcji nie ma nic wspólnego z maksymalizacją zysku. Dlatego w sferze rentowności nie chodzi o maksymalizację zysku, lecz o minimum, które biznes musi osiągnąć.

6) Wydajność menedżerów i ich rozwój nie podlega zazwyczaj kwantyfikacji, co najwyżej określa się pożądany kierunek przez sformułowanie wzorców działania.

7) Wydajność robotnika i jego stosunek do pracy to obszar podobny do poprzedniego. Możliwe jest tu jednak skonstruowanie czegoś w rodzaju „wskaźnika stosunków z pracownikami”, który ujmuje: płynność siły roboczej, absencję, bezpieczeństwo pracy, zwolnienia lekarskie, aktywność racjonalizatorską, skargi, postawy pracowników itd.

8) Odpowiedzialność publiczna, która jest obszarem bardzo specyficznym i zależnym od istniejących warunków społecznych i politycznych<sup>89</sup>.

Nieco później Drucker zauważał, że problem zysku komplikuje się jeszcze bardziej w tzw. czasach burzliwych. Wówczas to płynność liczy się bardziej niż dochody. Kształtuje się wtedy sytuacja, gdy w zarządzaniu dążyć należy raczej do utrzymania stabilności finansowej niż do mnożenia dochodów.

---

<sup>88</sup> Ibidem, s. 63.

<sup>89</sup> Ibidem, s. 82-100.

Troskę o obroty i pozycję rynkową, o innowacje i dochody wypada w takich czasach równoważyć troską o stabilność finansową, płynność i wypłacalność<sup>90</sup>.

Zagadnienie celów przedsiębiorstwa nie jest więc proste i jednoznaczne. Może zatem zostać określone jako kolejna dziedzina zarządzania, zadaniem bowiem zarządzania jest m.in. równoważenie potencjalnych celów, ich hierarchizowanie pod względem pilności i istotności oraz formułowanie i komunikowanie wszystkim zainteresowanym pracownikom przedsiębiorstwa.

#### 3.2.4. Koncepcja Leszka Krzyżanowskiego<sup>91</sup>

L. Krzyżanowski jest kolejnym polskim badaczem zjawisk organizacji i zarządzania, który sformułował precyzyjną koncepcję celów działalności organizacji. Warto ją przedstawić z tego powodu, że ambicją L. Krzyżanowskiego jest skonstruowanie zbioru założeń oraz kategorii analitycznych i syntetycznych, ujętych w formę werbalną i symboliczną, które tworzą podstawową warstwę „matrycy dyscyplinarnej” w rozumieniu Th. Kuhna.

Punktem wyjścia dla prezentowanej koncepcji jest stwierdzenie, że cele organizacji, jak wszelkie cele, wywodzone są z wartości, w tym przypadku z wartości wyznawanych przez uczestników organizacji oraz przez jej otoczenie społeczne i instytucjonalne, z którym prowadzi ona jako system otwarty wymianę dóbr materialnych, nominalnych i niematerialnych. Relacja między wyznawanymi wartościami a celami nie ma jednak charakteru bezpośredniego. Zmienną pośredniczącą między nimi jest interes uczestników organizacji. W praktyce dużo częściej i łatwiej jest zidentyfikować odwołania do interesów niż do wartości.

Formułowanie celów jest domeną polityki, którą w organizacjach kształtują specjalnie do tego powołane organy (różne, w zależności od wielkości organizacji, rodzaju działalności, formy własności, systemu zarządzania i innych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych). Formułowanie celów jest procesem umiejętnego kojarzenia rozbieżnych na ogół interesów właścicieli (kapitału) i członków (uczestników) organizacji z interesami jej otoczenia. Dążąc do forsowania swych interesów, uczestnicy organizacji wchodzi zazwyczaj w różne koalicje wewnętrzne i zewnętrzne, tworząc grupy interesów. Interesy otoczenia organizacji, na które składają się: dostawcy i odbiorcy, organizacje pracodawców, pracowników i konsumentów, organizacje polityczne i stowarzyszenia zawodowe, władze i organy administracji

---

<sup>90</sup> Zob. P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność – Czytelnik – AE, Warszawa 1995, s. 19-20.

<sup>91</sup> Zob. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, w szczególności s. 176-184.

państwowej, lokalnej i centralnej tworzą wewnątrz i wokół organizacji różnego rodzaju grupy nacisku (*lobbies*).

Ponieważ w tej skomplikowanej grze interesów pełne ich uzgodnienie nie jest możliwe, dlatego też mówiąc o celach organizacji, myśli się o pożądanym, przyszłym stanie rzeczy, które są aprobowane co najwyżej przez większość jej uczestników i przeważającą część otoczenia i które ze względu na zmiany w układzie sił, w miarę rozwoju sytuacji, podlegają modyfikacjom.

L. Krzyżanowski wskazuje, że tradycyjne rozumienie celu w języku polskim jest nazbyt pojemne i dlatego przedstawia propozycję jego dekompozycji. Z punktu widzenia osiągalności przyszłych pożądanego stanów lub rezultatów działalności organizacji i czasu ich zaistnienia proponuje rozróżnić:

- ideał, czyli doskonały stan lub rezultat, którego nie można osiągnąć w żadnym czasie, lecz ku któremu można i powinno się zmierzać,
- zamierzenie, czyli określony przedmiotowo, przyszły, pożądanym stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidywany do osiągnięcia w jakiejś, na ogół dłuższej, ale bliżej nie sprecyzowanej perspektywie czasu,
- cel, czyli określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądanym stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania,
- zadanie, czyli wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzenie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie, mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu.

L. Krzyżanowski zwraca też uwagę na możliwość posługiwania się terminem „misja”, któremu jednak nadaje inny charakter niż kompleksowi wcześniej omówionych kategorii pojęciowych. O ile wcześniejsze pojęcia mają przede wszystkim znaczenie planistyczne, o tyle misja jest raczej kategorią socjologiczną, z wyraźnym aspektem prawnym w przypadku organizacji formalnych. Misja jest to przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub w statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności.

Każda organizacja dąży do osiągnięcia jednocześnie wielu celów, które są realizowane w warunkach ograniczoności zasobów oraz rozbieżności interesów jej uczestników i otoczenia. Dlatego każda organizacja stoi przed koniecznością wyboru, dokonywanego przez organy kształtujące politykę i zarząd, spośród różnych wariantów takiej wiązki celów, która zapewni możliwie największą spójność wewnętrzną i akceptację przez koalicje i grupy interesów.

Rozpatrując zagadnienie typologii celów organizacji na przykładzie przedsiębiorstw, można mówić o istnieniu trzech ich grup:

1) Cele techniczno-produkcyjne, formułowane w kategoriach rzeczowych i wartościowych, przewidywane do osiągnięcia w okresie objętym planowaniem wielkości produkcji i sprzedaży dóbr lub usług określonego rodzaju (o ustalonych cechach techniczno-użytkowych). Zaspokajają one określone potrzeby społeczne i znajdują społeczną akceptację w procesie ich kupna przez odbiorców-konsumentów pozostających w otoczeniu organizacji (decyzje co do wyboru celów tego typu uwarunkowane są kształtowaniem się potrzeb społecznych i zdolnościami istniejącego aparatu wytwórczego organizacji).

2) Cele ekonomiczne, określające poziom wymaganej na koniec okresu planistycznego nadwyżki wartości sprzedanych dóbr i usług nad kosztami ich wytworzenia (decyzje co do wyboru celów tego typu dotyczą ustaleń cenowych oraz przedsięwzięć zmierzających do wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów własnych produkcji, a także ustaleń co do sposobów finansowania bieżącej oraz przyszłej działalności przedsiębiorstwa).

3) Cele społeczne, koncentrujące się na warunkach i stosunkach pracy wewnątrz organizacji i określające stopień zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników, socjalno-bytowych i kulturalnych zbiorowych potrzeb załogi oraz potrzeb społeczno-politycznych związanych z partycypacją w sprawowaniu władzy w przedsiębiorstwie.

### 3.3. Wnioski

Podejście organizacyjne akcentuje dość jednoznacznie założenie, że każde przedsiębiorstwo powinno być poznawane i analizowane jako zorganizowany zespół ludzki. Organizacja jest kolektywnym zbiorem jej uczestników (czyli zarówno różnych grup pracowników, jak i różnych kategorii osób zewnętrznych, skupionych wokół organizacji), pozostających we wzajemnych interakcjach, i staje się instrumentem realizacji ich właśnie interesów. W tych okolicznościach w pełni zrozumiałe jest twierdzenie, że każda organizacja dąży do więcej niż jednego celu. Wielość celów, do których zmierzają przedsiębiorstwa, nie oznacza równorzędności poszczególnych celów. Ponadto niekoniecznie kompleks realizowanych celów musi być doskonale wewnętrznie spójny.

Oddzielnym osiągnięciem podejścia organizacyjnego jest podniesienie dynamicznego aspektu systemu celów przedsiębiorstwa. Są one bowiem w sposób bardziej albo mniej uświadomiony formułowane przez rozmaite kategorie uczestników organizacji. Proces ten cechuje niepewność i konfliktowość. Aby nie dopuścić do utraty wymaganej spójności zachowań organizacyjnych, konieczne staje się przyjmowanie celów kwalitatywnych, z natury

jednoznacznie nie określonych, z którymi mogą identyfikować się różne kategorie uczestników organizacji. Ponadto z uwagi na konieczność stworzenia przesłanek do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem, z celów kwalitatywnych należy wyprowadzić cele kwantytatywne, które mogą stać się składnikiem planów i podstawą do określania standardów kontrolnych, wykorzystywanych w przedsiębiorstwach. Badacze organizacji i zarządzania wskazują na negocjacyjny charakter kształtowania systemu celów działalności każdego przedsiębiorstwa.

Wobec powyższego cele przedsiębiorstwa muszą przyjmować formę zbioru o określonej hierarchii istotności. Powinny ponadto wyznaczać pożądane wymagania albo stany w odniesieniu do większości obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Wyraźne jest też przeświadczenie, że uczestnicy organizacji mają z całą pewnością jeden cel wspólny – jest nim mianowicie dążenie do podtrzymania jej egzystencji, o ile oczywiście organizacja ta jest źródłem wystarczających dla nich korzyści. Można to interpretować jako imperatyw rozszerzonej reprodukcji zaangażowanego w organizacji kapitału, czyli w ostatecznym rachunku realizacja zysku, chociaż niekoniecznie na poziomie maksymalnym. Zysk staje się więc kategorią, która może być kryterium optymalizacji wyborów organizacyjnych, ale nie musi – wówczas przeistacza się jednak w ograniczenie tworzące dopuszczalną przestrzeń wyborów organizacyjnych.

Często zauważa się, że w latach osiemdziesiątych szefowie firm ulegli czarowi koncepcji wartości wytwarzanej dla akcjonariuszy. Wartość ta zależy od zapewniającego zysk rozwoju przedsiębiorstwa. Dzisiaj często dostrzega się potrzebę ograniczania wzrostu udziału w rynku, szczególnie w branżach przeżywających stagnację albo schyłkowych. Punkt ciężkości przesuwa się w takich przedsiębiorstwach na podnoszenie sprawności operacyjnej firmy<sup>92</sup>. Cele przedsiębiorstw nie są zatem uniwersalnymi wyznacznikami działalności każdego przedsiębiorstwa, pozostają raczej kategoriami planistycznymi, przedmiotem kształtowania stosownie do obiektywnych okoliczności i subiektywnych aspiracji ludzi skupionych w i wokół przedsiębiorstwa.

---

<sup>92</sup> Zob. C. Coates, *Menedżer wszechstronny. Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, PSB, Kraków 1996, s. 21-26.



## 4. PODEJŚCIE OKREŚLANE JAKO ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Zarządzanie strategiczne to nazwa relatywnie niedawno ukształtowanej dyscypliny naukowej, która obejmuje nie tylko problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej, ale także sferę problemów informacyjnych i informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji. Zarządzanie strategiczne jest dyscypliną stosowaną, problemowo zorientowaną, stanowiącą wiedzę syntetyzującą i kojarzącą czynniki, procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem rozwojem przedsiębiorstwa<sup>93</sup>. W pewnym sensie podejście to wyrosło na gruncie teorii organizacji i zarządzania. Przyjęcie przez tę ostatnią założeń sytuacyjnego uwarunkowania efektywności działalności i rozwoju organizacji oraz koncepcji systemu otwartego, spowodowały otwarcie nowej perspektywy badawczej, integrującej wiedzę również innych nauk o przedsiębiorstwie.

Co prawda nikt nie kwestionuje przyczyn pojawienia się zarządzania strategicznego jako wyniku postępu technicznego i rozwoju gospodarczego. Dla kierownictwa przedsiębiorstwa oznacza to nasilenie niepewności i niejednoznaczności otoczenia oraz skomplikowanie wewnętrznego kontekstu działalności. Problemem jest natomiast ustalenie daty rozpoczęcia kształtowania tej dyscypliny. Można spotkać wskazania, że były to lata pięćdziesiąte, lata siedemdziesiąte, a nawet lata osiemdziesiąte<sup>94</sup>.

Z punktu widzenia treści zarządzania strategicznego wskazuje się zwykle na pięć kluczowych komponentów:

- 1) Określenie istoty biznesu i jego strategicznej misji.
- 2) Ustalenie celów strategicznych i zadań operacyjnych.
- 3) Sformułowanie strategii umożliwiającej zrealizowanie misji i celów.

---

<sup>93</sup> Zob. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 18.

<sup>94</sup> Lata pięćdziesiąte wskazują np.: Z. Pierścionek, *Strategie*, s. 18 i M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 24; lata siedemdziesiąte wskazują: B. Gliński, B. Kuc, P. Szczepankowski, op.cit., s. 242 i B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 18; zaś lata osiemdziesiąte: D. Hahn, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 2, s. 34 i G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 15.

4) Wdrożenie i wykonanie planu strategicznego.

5) Ocena sprawności strategicznej i dostosowanie korekcyjne<sup>95</sup>.

Jak można się zorientować, w zakres zainteresowań zarządzania strategicznego wchodzi również zagadnienie badania i kształtowania systemu celów przedsiębiorstw. Zadaniem poniższych rozważań jest dokonanie przeglądu najbardziej znaczących ustaleń w przedmiotowym zakresie problemowym, a także na tej podstawie wysnuć istotnych wniosków.

## **4.1. Założenia podejścia określanego jako zarządzanie strategiczne**

Obecnie dość powszechne jest przekonanie o braku dostatecznie ogólnej i precyzyjnej definicji strategii. Często rozmaici autorzy, unikając zdefiniowania tego pojęcia, przypisują mu od razu przedmiot, np. strategia przetrwania, ciąg strategiczny, problem strategiczny itd.<sup>96</sup>

W jednym ze starszych opracowań o ambicjach uporządkowania podstaw teoretycznych formułowania strategii V. Berretta twierdził, że w gruncie rzeczy istnieją dwie możliwości definiowania pojęcia „strategia”:

- jako łańcucha decyzji dotyczących przyszłych, oczekiwanych stanów, do których się zmierza,

- jako zbioru odpowiedzi na zdarzenia i stany otoczenia<sup>97</sup>.

Pierwsza możliwość na plan pierwszy wysuwa potrzebę zagwarantowania wewnętrznej koherencji strategii, czyli zwraca uwagę na konieczność stałej relatywizacji wyborów strategicznych ze względu na podstawowe cele organizacji. Decyzje strategiczne nie są autonomiczne, lecz winny pozostać instrumentami osiągania podstawowych zamierzeń, które są czymś zewnętrznym i nadrzędnym wobec każdej potencjalnej strategii. Dlatego też strategię należy postrzegać przez pryzmat uprzednich aspiracji politycznych. Na przykład K. Agthe proponuje właśnie takie określenie strategii jako wytycznej działania, która umożliwia osiągnięcie celu; jest to wytyczna zdefiniowana przepisem ułatwiającym wybór metody działania spośród zbioru takich możliwości nastawionych na założony cel<sup>98</sup>.

---

<sup>95</sup> Zob. A. Thompson, A. Strickland, *Strategic management concept and cases*, Business Publications, Plano 1987, s. 5.

<sup>96</sup> Zob. J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 120.

<sup>97</sup> Zob. V. Berretta, *Politique et stratégie de l'entreprise. Dynamique externe de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975, s. 27-28.

<sup>98</sup> Zob. K. Agthe, *Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung*, Max Gehlen, Baden-Baden 1972, s. 12.

Z kolei druga możliwość budowy definicji strategii wiąże się z przyjęciem perspektywy teorii gier. Strategia jest tu narzędziem interakcji organizacji z przedsięwzięciami i stanami jego partnerów socjoekonomicznych, tzn. właścicieli, klientów, konkurentów itd. Każda zmiana otoczenia jest czynnikiem kreującym przedsięwzięcia dostosowawcze we wnętrzu organizacji. Takiego właśnie zdania jest m.in. jeden z bardziej cenionych w ostatnim czasie autorów z dziedziny zarządzania strategicznego, mianowicie H. Mintzberg. Podkreśla on dobitnie w swych pracach, iż strategia winna pełnić rolę mediacyjną między dynamicznym otoczeniem a stabilnym systemem operacyjnym organizacji. Może ona taką rolę pełnić tylko wówczas, gdy jest kształtowana w sposób ciągły i linearny<sup>99</sup>.

Konkludując swe rozważania i syntetyzując oba podejścia V. Berretta proponuje, aby strategię określać jako zbiór dróg i środków pozwalających organizacji dążyć ku swym najistotniejszym celom, w jak najlepszych warunkach tworzonych przez harmonijny rozwój wewnętrzny oraz szerokie sprzężenie z obecnym i przyszłym otoczeniem.

Strategia może być zatem pojmowana jako koncepcyjny wzorzec funkcjonowania organizacji i jej rozwoju w zmieniającym się otoczeniu. Wzorzec ten konstruuje się na podstawie danych otrzymywanych w wyniku analizy celów i zasobów organizacji oraz stanów jej otoczenia. Głównym jednakże czynnikiem wpływającym w praktyce na konkretne koncepcje rozwoju jest imperatyw zabezpieczenia funkcjonowania przed nieznaną przyszłością. Stąd też silny nacisk przy opracowaniu strategii kładzie się na rozpoznanie otoczenia. Chodzi bowiem o takie zaplanowanie działań kształtujących pożądaną przyszłość organizacji, aby przyczyniały się one do skutecznego osiągnięcia jej celów<sup>100</sup>.

Jeśli w dowolnej organizacji proces formułowania strategii nie ma rozmyślnego i racjonalnego charakteru, to i tak organizacja ta dokonuje jakiejś kombinacji użytkowanych zasobów, tyle że prawdopodobnie metodą prób i błędów. Po prostu rzeczywiste strategie lokują się zawsze gdzieś w spektrum, którego ekstremami pozostają z jednej strony tzw. strategie wydelfebrowane, a z drugiej – strategie emergentne. Zbliżanie się do pierwszej skrajności wymaga spełnienia co najmniej trzech wymagań:

- istnienia jasno i dostatecznie precyzyjnie określonych oczekiwań, aspiracji czy zamierzeń, jakie winny być zrealizowane,
- ponieważ działalność organizacji jest wykonywana przez zorganizowane zespoły ludzkie, pożądanе zamierzenia winny być podzielane przez

---

<sup>99</sup> Zob. G. Koenig, *Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactique*, Nathan, Paris 1990, s. 62.

<sup>100</sup> Zob. K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 63-72.

odpowiednią liczbę uczestników tych zespołów (np. przez tzw. koalicję dominującą) albo nawet szerzej rzecz ujmując – przez większość najważniejszych tzw. interesariuszy, skupionych wokół organizacji,

– z uwagi na to, że aktywność organizacji realizuje się w konkretnym otoczeniu, powodzenie osiągnięcia deklarowanych zamierzeń wymaga znajomości sposobu oddziaływania otoczenia na organizację, umiejętności adaptacji do generowanych zewnętrznych wymagań albo możliwości kontrolowania tego oddziaływania<sup>101</sup>.

Walory zarządzania strategicznego wiążą się z tym, że redukuje ono w znacznym stopniu niepewność, której źródłem jest otoczenie organizacji. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma szansę na opanowanie tej niepewności, dzięki traktowaniu jej jako stałego elementu swoistej gry z otoczeniem o przetrwanie i rozwój. Drugim, nie mniej istotnym walorem zarządzania strategicznego jest jego skuteczność, ujmowana nie z perspektywy szans realizacji doraźnych celów, lecz wartości i misji, które przedsiębiorstwo osiąga w długim okresie<sup>102</sup>.

## 4.2. Przegląd koncepcji

Punktem wyjścia wszystkich koncepcji referujących problematykę zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem jest przekonanie, że „każde przedsiębiorstwo działa na rzecz otoczenia i znajduje się pod jego wpływem. Przedsiębiorstwo utrzymuje się dzięki otoczeniu: tylko zaspokajanie odpowiednich potrzeb otoczenia stanowi rację bytu przedsiębiorstwa i umożliwia mu przetrwanie. Jednakże cele, które chce zrealizować przedsiębiorstwo, są sprzeczne z celami innych przedsiębiorstw, dlatego też każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w środowisku dla siebie nieprzyjawnym, konkurencyjnym”<sup>103</sup>. Zatem jednym z kluczowych, strategicznych zadań jest sformułowanie systemu celów strategicznych, które zrationalizują wewnętrzne wybory decyzyjne, umotywuja kadrę kierowniczą i personel wykonawczy oraz skonolidują wokół przedsiębiorstwa jego właścicieli, kierowników i kontrahentów. Niektórzy autorzy stwierdzają wprost, iż istoty procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa należy upatrywać w procesie kształtowania jego celów<sup>104</sup>.

---

<sup>101</sup> H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of strategy, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal 1985, z. 6, s. 257-259.

<sup>102</sup> Por. *Planowanie strategiczne*, pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993, s. 13.

<sup>103</sup> Z. PierścioneK, op.cit., s. 81.

<sup>104</sup> Zob. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 27; autor ten powołuje się na poglądy A. Chandlera, G. Steinera i K. Andrews.

#### 4.2.1. Koncepcja H. Igora Ansoffa<sup>105</sup>

Ansoff zakłada wprost, że proces zarządzania strategicznego koncentruje uwagę na:

- celach w odniesieniu do firmy jako całości,
- roli, jaką cele odgrywają w decyzjach strategicznych.

W obiegowym i tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwa bywają postrzegane jako „dobrzy producenci”. Jest to równoznaczne z przekonaniem, iż pozostają one wewnętrznie efektywne oraz zewnętrznie sprawne i agresywne, a wszystko to z powodu nieustającej gonitwy za zyskiem. Opinia taka jest jednak kontrowersyjna w świetle wskazań, że ważniejsze jest długookresowe przeżycie (P. Drucker), oraz coraz częstszego podnoszenia znaczenia wymaganego konsensusu między różnymi uczestnikami firmy (teoria społecznej odpowiedzialności F. Abrams i teoria interesariuszy, a także teoria Cyerta i Marcha).

Prowadzone badania wykazują, że dążenie do maksymalizacji zysku w najlepszym przypadku występuje w mniejszości przedsiębiorstw. W większości z nich – oczywiście w różnym stopniu – pojawiają się elementy zachowań biurokratycznych, uprzednio przypisywane instytucjom niedochodowym. Dążenie do prezentacji praktycznego systemu celów musi zakładać, że cele te winny być ukształtowane przez naczelne kierownictwo w toku poszukiwania konsensusu wewnątrz bieżącej struktury władzy (presja rady nadzorczej, zarządu, kluczowych menedżerów operacyjnych i innych wpływowych interesariuszy).

Jednym z czynników określających poziom rezultatów, do których przedsiębiorstwa dążą, są aspiracje. Sam proces kształtowania aspiracji niekoniecznie musi być w przedsiębiorstwie wyraźny. W wielu przedsiębiorstwach proces ten jest ukryty pod nazwą „formułowanie celów” i przeprowadzany za pomocą systemu zarządzania. W racjonalnie działającym przedsiębiorstwie proces ten ma postać procesu racjonalno-politycznego, czynnikami bowiem, które wywierają na niego wpływ, są przesłanki o naturze politycznej:

- aspiracje kadry kierowniczej,
- aspiracje wpływowych interesariuszy (zainteresowanych ekonomicznie),
- dotychczasowe aspiracje i sposoby ich realizacji.

Jeśli jednak przewidywana efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa zbliża się do krytycznego poziomu zagrażającego przetrwaniu, w przedsiębiorstwie zaczynają dominować aspiracje racjonalne.

Przedsiębiorstwo, które jest całkowicie uzależnione od rynku, musi osiągać co najmniej minimalny zysk w swoich ekonomicznych transakcjach.

---

<sup>105</sup> Opracowano na podstawie: H.I. Ansoff, *Corporate strategy*, Penguin Books Ltd., London 1987, s. 49-78 oraz tenże, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 30, 41-43, 143-162 i 215.

Jednakże jedne przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia rentowności, inne do wzrostu sprzedaży lub zwiększania udziałów w rynku, jeszcze inne mierzą stopę zysku z tytułu sprzedaży itp. Dany aspekt efektywności działania niekoniecznie jest jedynym, na który przedsiębiorstwo zwraca uwagę. Niektóre przedsiębiorstwa nastawiają się w danym okresie na jeden cel, ale podlega on periodycznym zmianom (sekwencyjne podejście do celów). Inne z kolei osiągają wiązkę celów, np. dążą do maksymalizacji tempa wzrostu i stopy zysku jednocześnie

Pomimo że wiele przedsiębiorstw dąży do celu (*goal-seeking behaviour*), to nie jest to równoznaczne z maksymalizacją, dostosowują one bowiem intensywność działania do wielkości luki pomiędzy ustalonymi corocznie celami a ich faktycznym osiągnięciem. Inne z kolei firmy zadowolają się satysfakcjonującymi rezultatami. Przedsiębiorstwa, będące całkowicie zależne od rynku, zaczynają wykazywać zainteresowanie efektywnością swojego działania, gdy zysk przechodzi w deficyt.

Ansoff proponuje jednak, aby podczas formułowania celów działalności i rozwoju przedsiębiorstwa zmierzać do wypełnienia treści następującej matrycy celów:

1) Cele ekonomiczne nakierowane na optymalizowanie efektywności przekształcania zasobów.

2) Cele zapewniające atrakcyjny zwrot na inwestycji w długim okresie (ROI).

3) Cele o charakterze zadań, stanowiących kryteria sterowania i kontroli przedsiębiorstwa.

4) Cele społeczne, czyli nieekonomiczne, które odpowiadają na potrzeby i aspiracje uczestników przedsiębiorstwa.

5) Cele odpowiadające na aspiracje potężnych zewnętrznych interesariuszy (zainteresowanych ekonomicznie) przedsiębiorstwa.

Ogólnie więc można powiedzieć, że cele strategiczne mają charakter zamierzeń, jakie pragnie się w przedsiębiorstwie realizować. Minimalnym wymaganiem w stosunku do nich jest:

- definiowanie obszaru działań, w którym przedsiębiorstwo mierzy swoje powodzenie,

- wskazywanie poziomu rezultatów, który przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć.

Każde przedsiębiorstwo jest w różnym stopniu stabilne w dążeniu do osiągnięcia swych zamierzeń strategicznych. Ansoff wskazuje trzy poziomy tej stabilności:

1) Atrybuty aspiracji odziedziczone po początkowym okresie formowania przedsiębiorstwa są najbardziej trwałą cechą zachowań, mających na celu realizację zamierzeń.

2) Stopień agresywności działania (poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących – dążenie do celu – maksymalizacja) jest mniej stabilny i ulega przekształcaniu w procesie ewolucji przedsiębiorstwa na skutek zmian w naczelnym kierownictwie i przesunięciach w rozkładzie władzy.

3) Poziomy aspiracji (wartości progowe lub zadania) są najbardziej zmienne, jako funkcje ambicji podstawowych ośrodków władzy i warunków istniejących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Cele działalności i rozwoju przedsiębiorstwa są zasadami decyzji, które kierownictwu umożliwiają sterowanie działalnością oraz mierzenie osiągniętych rezultatów. Celom towarzyszy jednak zawsze:

- odpowiedzialność, czyli zobowiązania, które przedsiębiorstwo zaciąga, aby realizować swe cele (np. odpowiedzialność za powodzenie głównych akcjonariuszy),

- więzy i wymuszenia, które są zasadami decyzji wyłączającymi niektóre możliwości działalności przedsiębiorstwa (np. minimalna płaca wymuszana przez prawo).

#### 4.2.2. Koncepcja Hartmuta Kreikebauma<sup>106</sup>

Kreikebaum posługuje się terminem „zamiar”, tłumacząc, że pochodzi on od angielskiego słowa *purpose*. W jego ujęciu, zamiar to długoterminowe ukierunkowanie polityki przedsiębiorstwa. Wskazuje na potrzebę wyróżniania:

- zamiarów generalnych, obejmujących sformułowanie celów przedsiębiorstwa jako całości (zamiast proponowanego terminu w literaturze przedmiotu często znajdują się określenia: filozofia przedsiębiorstwa, a także zasady przedsiębiorstwa czy normy postępowania, lub zasady polityki przedsiębiorstwa),

- zamiarów szczegółowych, wywodzących się z zamiarów generalnych i je konkretyzujących, a w swej istocie określających rodzaj i kierunek celów przedsiębiorstwa (treści celów).

Autor ten posługuje się również pojęciem „cel”, używając go wyłącznie w sensie mierzalnym (stopień spełnienia zamierzenia).

Przez rozdzielenie zamiarów i celów uwypukla się istotne różnice między tymi pojęciami. Jednocześnie podkreśla się podział kompetencji i organizacyjny przebieg procesu planowania strategicznego. Kreikebaum przyznaje, że jego propozycja nawiązuje do rozróżnienia stosowanego w literaturze anglosaskiej między misją a celami działalności przedsiębiorstwa.

Rozróżnienie takie ma jeszcze jeden walor praktyczny, nawiązuje bowiem do ustaleń teorii decyzji. Badania empiryczne nad formułowaniem celów

---

<sup>106</sup> Zob. H. Kreikebaum, op.cit., s. 54-58.

w trakcie podejmowania decyzji pokazują bowiem, że kształtowanie celu nie stanowi pierwszej fazy procesu decyzyjnego<sup>107</sup>. Czynności związane z ustaleniem celów ciągną się przez cały proces rozwiązywania problemu. Na gruncie planowania strategicznego działania dotyczące kształtowania celu nie poprzedzają czynności planistycznych, a raczej im towarzyszą. W pełni uzasadnione jest zatem rozdzielenie procesu kształtowania celów na formułowanie jakościowych wypowiedzi o rodzaju i kierunku celów oraz na ilościowe określenie ich rozmiarów. W toku planowania strategicznego zasadna jest dbałość o to, aby cele strategiczne nie ulegały przedwczesnej kwantyfikacji. By temu zapobiec, należy rozróżnić zamiary od celów.

#### 4.2.3. Koncepcja harwardzka

Autorzy skupieni w Uniwersytecie Harvarda, reprezentowani głównie przez K. Andrews<sup>108</sup>, wychodzą z założenia, iż podejmowanie decyzji strategicznych rozpoczyna się od sformułowania celów ogólnych przedsiębiorstwa. Dowodzą oni, że proces ten dotyka następujących zagadnień:

- od chwili, gdy cel ogólny jest określony, pojawia się wiele celów szczegółowych i zadań,
- wybór rozwiązania opiera się na kryteriach przyjętych z teorii finansów (maksymalizacja wartości akcji), ale powinno się również uwzględniać problemy wywołane przez wyróżniające kompetencje (wiedzę, umiejętności, doświadczenia, postawy), poszukiwanie współdziałania (synergii) oraz niepewność w zakresie przyszłych przepływów pieniężnych (*cash flow*)<sup>109</sup>.

Przyjmując za punkt wyjścia przesłankę o sprawności rynku i konkurencji w gospodarce kapitalistycznej, której podstawą jest prywatna własność środków produkcji, cele działalności przedsiębiorstw są bardzo oczywiste. Kapitały finansowe służą do zdobycia zasobów (rzeczowych, ludzkich i informacyjnych), którymi zarządza się w przedsiębiorstwie w sposób możliwie najsprawniejszy. Zasoby te pozwalają oferować na rynku dobra i usługi. W wyniku stosowania innowacji pojawia się zysk, zwiększa się rentowność kapitału. W procesie tym pojawiają się trzy osobistości: kapitalista, zarządzający i innowator (przedsiębiorca). Współcześnie menedżerowie pozostają w gruncie rzeczy na usługach kapitalistów. Tych zaś reprezentują członkowie rad nadzorczych. Czuwają oni, aby kierownicy pomnażali ich kapitały, starając się dążyć do możliwie najwyższego zysku.

---

<sup>107</sup> Por. J. Hausschildt, *Entscheidungsziele, Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: Theoretische Ansätze und empirische Prüfung*, Tübingen 1977, s. 98-103.

<sup>108</sup> Por. K. Andrews, *The concept of corporate strategy*, Dow Johnes-Irwin Inc., Homewood 1971.

<sup>109</sup> Zob. M. Marchesnay, *op.cit.*, s. 26.



Można zatem sądzić, że decydującymi kryteriami dla zweryfikowania, czy cele organizacji gospodarczej zostały osiągnięte, są kryteria finansowe realizowane na maksymalnym poziomie. Stwierdzenie takie musi być jednak uznane za wielce ryzykowne<sup>110</sup>.

Po pierwsze, niewiadomy jest okres owej maksymalizacji. Maksymalizacja zysku w krótkim okresie może prowadzić do niedoceniań działalności inwestycyjnej, niezbędnej z punktu widzenia przetrwania w dłuższym okresie. Inwestycje modernizacyjne w system marketingowy, w zasoby ludzkie przynoszą efekty z pewnym opóźnieniem. Rozumowanie w kategoriach maksymalizacji zysku może powodować przeciwstawianie się inwestycjom długoterminowym.

Po drugie, maksymalizacja to postać procesu optymalizacji, a ta związana jest z doskonałą znajomością wszystkich danych dotyczących problemu. Faktycznie wiedza ta jest jednak niedoskonała, a racjonalność decyzji ograniczona. Kierownicy poszukiwać będą wobec tego rozwiązań zadowalających. Zresztą wybór stopy zysku jest przedmiotem negocjacji w przedsiębiorstwie (bo wiąże się także z podjęciem określonego ryzyka). Zysk globalny jest do pewnego stopnia wypadkową względnie autonomicznych wyborów poszczególnych wydziałów czy komórek organizacyjnych, a także oczywiście akcjonariuszy (właścicieli).

Po trzecie, trzeba zdawać sobie sprawę z zależności między własnością a kierownictwem. Na początku lat trzydziestych autorzy amerykańscy udowodnili, iż decyzje strategiczne w większości dużych przedsiębiorstw podejmują opłacani menedżerowie. Nie są oni w pełni kontrolowani przez akcjonariuszy (właścicieli). Menedżerowie mogą zatem preferować inne cele (np. wzrost firmy, pomnażanie własnych dochodów), ze szkodą dla maksymalizacji zysku. Teza ta nazywana bywa menedżeryzmem i oznacza:

- wskazanie, że uzyskiwanie możliwie dużego zysku jest tym bardziej prawdopodobne, im bardziej właściciel i zarządzający są ze sobą połączeni, co jest możliwe w małych przedsiębiorstwach,

- zarządzający tym bardziej dąży do osiągania maksimum zysku, im dokładniej jest kontrolowany przez właścicieli i im bardziej są oni nastawieni na prawidłowe wykorzystanie i podnoszenie wartości ich kapitałów; najczęściej można tu mówić o następujących przypadkach:

- \* zarządzającego kontroluje rodzina, przypadek ten dotyczy nie tylko małych i średnich firm, lecz również dużych, ponieważ kapitalizm rodzinny jest jeszcze bardzo żywotny,

- \* kapitał jest kontrolowany przez blok akcjonariuszy, którzy poszukują natychmiastowego zysku lub zysku w długim okresie i są skłonni oceniać zarządzającego według osiągnięć finansowych,

---

<sup>110</sup> Ibidem, s. 31-34.

\* kapitał poddany jest silnej presji na giełdzie ze strony konkurentów, pragnących odkupić po dobrej cenie (tzn. niskiej) przedsiębiorstwo – im mniej oferuje ono zysku akcjonariuszom, tym mniejsza jest jego wartość i tym większe ryzyko ataku giełdowego,

– zarządzający osiągnie tym mniejszy zysk w krótkim okresie, im:

\* bardziej jego osiągnięcia będą oceniane na podstawie innych kryteriów niż finansowe (wzrost, sprawność techniczna, spokój społeczny itp.),

\* kapitał będzie bardziej rozproszony,

\* bardziej akcjonariusze oczekiwać będą stałych, regularnych i pewnych dochodów (przypadek „śpiących akcjonariuszy” w bankach, towarzystwach ubezpieczeniowych – dla dużych grup przemysłowych, „dalekich spadkobierców” – dla przedsiębiorstw rodzinnych),

\* kapitał jest sztucznie chroniony lub dysponuje sojusznikami w przypadku ataku giełdowego.

Jak widać, zagadnienia celów działalności organizacji gospodarczej nie da się zredukować wyłącznie do kategorii finansowych. Nawet w ideologii liberalnej w latach dziewięćdziesiątych głosi się hasło, że „etyka popłaca”. Twierdzi się, że przedsiębiorstwo uczciwe i lojalne zdobędzie klientów i osiągnie większy zysk, co idzie w parze ze stwierdzeniem, według którego przewaga konkurencyjna opiera się coraz bardziej na usługach dostarczanych razem z produktem lub obok niego.

#### 4.2.4. Koncepcja Jacky Boudeville’a i Jean Meyera

Boudeville i Meyer<sup>111</sup> dowodzą, że cele pełnią w przedsiębiorstwach dwie kluczowe funkcje:

– podobnie jak kultura organizacyjna zapewniają koherentność socjo-ekonomiczną firmy, ponieważ jednocześnie definiują pożądane stany z punktu widzenia powodzenia ekonomicznego przedsiębiorstwa oraz ze względu na bezpieczeństwo miejsc pracy i zdolność świadczenia wynagrodzeń dla zatrudnionych,

– ponadto wpływają na treść strategii przedsiębiorstwa i to w bardzo swoisty sposób, są bowiem jednocześnie ograniczeniem strategicznym (deklarowane dążenia wyznaczają dopuszczalne decyzje strategiczne, czyli eliminują te odmiany strategii, których nie akceptuje się ze względu na istotne wartości) i są wymaganiem strategicznym (implikacja przesłanki – uzasadnione działania).

W przedsiębiorstwach deklaruje się zwykle system celów, którego komponentami pozostają zysk, wzrost i bezpieczeństwo<sup>112</sup>. Dążenie do zysku

---

<sup>111</sup> Zob. J. Boudeville, J. Meyer, *Stratégies d'entreprise. Formulation et mise en oeuvre*, PUF, Paris 1986, s. 119-124.

<sup>112</sup> Ibidem, s. 132-136.

może być klasycznie objaśniane. Zysk odgrywa ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ:

- pozwala mierzyć efektywność przedsięwzięć biznesowych,
- ukierunkowuje decyzje ekonomiczne na przedsięwzięcia racjonalne (gospodarne),
- umożliwia redystrybucję dochodów pomiędzy reprezentantami interesariuszy, pozwala ustalić proporcje między konsumpcją a inwestycjami oraz jest źródłem zapobiegającym deprecjacji kapitału.

Logiczne wydaje się postawienie tezy, że przedsiębiorstwo poszukuje także możliwości wzrostu. Twierdzenie to można uzasadniać trzema przesłankami:

1) Dowodzonym przez A. Chandlera przekonaniem, że wzrost idzie w parze z poszukiwaniem efektów ekonomii skali i różnorodności produktów. Według Chandlera te dwa czynniki wyjaśniają rozwój wielkich przedsiębiorstw amerykańskich w XX w. Wielkość przedsiębiorstwa to synonim wysokiej sprawności i realizowanego powodzenia ekonomicznego.

2) Wyjaśnianych przez tzw. model PISM (*Profit Impact of Market Strategy*) źródłach dochodowości zainwestowanych kapitałów. Zdobywanie większego udziału w rynku pociąga za sobą większe zyski. Przedsiębiorstwo, które rozrasta się i osiąga wyższe obroty niż jego konkurenci, powinno być bardziej rentowne.

3) Zasadzie celowości intencji, na podstawie której można sądzić, że menedżerowie są bardziej cenieni za wzrost przedsiębiorstwa niż za jego zysk. Wielkość pozwala bowiem przedsiębiorstwu sprawować władzę na rynku, korzystać z efektów zależności, opanować otoczenie, wywierać wpływ na siły konkurencyjne i strukturę swojego sektora rynku.

Długo przeważał pogląd, że wzrost może być uznawany za uniwersalny cel każdej organizacji gospodarczej. Jednak w latach osiemdziesiątych wielkie przedsiębiorstwa doznały poważnych wstrząsów i wykazały niedostateczną zdolność przystosowania strategicznego. Można było zaobserwować tendencję do zmniejszania zakresu działalności przez tzw. odchudzenie<sup>113</sup>.

Bezpieczeństwo działalności przedsiębiorstwa wydaje się naturalnym celem formułowanym przez menedżerów. Przecież ryzyko i niepewność są nieodłącznymi atrybutami decyzji ekonomicznych. Bezpieczeństwo musi być jednak pojmowane dość ambiwalentnie. Z jednej bowiem strony chodzi o podjęcie uzasadnionego ryzyka, a z drugiej o uniknięcie jego nadmiernych rozmiarów. Ten pierwszy aspekt wiąże się np. z podjęciem prób opanowania nowej technologii, produkcji nowych wyrobów, zastosowania nowych metod organizacji działalności itp. Chodzi więc o realizację przedsięwzięć, w wyniku których można spodziewać się poprawienia sytuacji konkurencyjnej, a w kon-

---

<sup>113</sup> Por. U. Groth, A. Kammel, *Lean Management: langfristige Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern*, Management Zeitschrift 1993, nr 3, s. 71-73; K. Piepel, *Wege zur Übertragung der Lean Production*, Management Zeitschrift 1993, nr 2, s. 62.

sekwencji umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Ewentualnie można tu mówić o decyzjach wycofania się z jakiejś działalności, która jest oceniana jako pozbawiona pomyślnej perspektywy. Są to przedsięwzięcia wymagające właśnie przyjęcia odpowiedzialności za konsekwencje realizowanych przedsięwzięć, które to konsekwencje nie są stuprocentowo pewne. Drugi aspekt to problem redukcji ryzyka, związany z podejmowaniem działalności ubezpieczeniowej. Może ona przybierać podwójną postać. Po pierwsze, może wiązać się z rozpraszaniem ryzyka przez takie kształtowanie zakresu (portfela produktów) działalności firmy, takiego zbioru obsługiwanych rynków (portfel klientów), takiej struktury finansowania działalności gospodarczej, aby ewentualne niebezpieczeństwa i zagrożenia miały odmienną charakterystykę na każdej z tych różnych płaszczyzn działalności. Dominuje tutaj przekonanie, że jeśli nawet gdzieś zdarzy się nieszczęście, to będzie ono dotyczyć tylko fragmentu aktywności firmy, a niewykluczone, iż niepowodzeniom w jednych dziedzinach będą towarzyszyć nadzwyczajne sukcesy w innych. Po drugie, może wiązać się ze świadomym ponoszeniem pewnych kosztów asekuracyjnych na wypadek niepowodzenia. Działalności asekuracyjnej towarzyszy przekonanie, że lepiej jest z góry ponieść ograniczone koszty, niż ryzykować i narażać się na znacznie większe straty w przypadku niespodziewanego niepowodzenia.

W rzeczywistości realnie formułowane cele działalności organizacji gospodarczych są wypadkową wszystkich tu omawianych ich postaci<sup>114</sup>. Teoretycznie i w praktyce można wskazać na trzy możliwości:

- 1) Zysk jest ważniejszy od wzrostu i bezpieczeństwa.
- 2) Wzrost jest ważniejszy od zysku i bezpieczeństwa.
- 3) Bezpieczeństwo jest ważniejsze od zysku i wzrostu.

Każda z możliwości stwarza odmienne ograniczenia i wymagania strategiczne. Na przykład priorytet zysku bezpośrednio wymusza koncentrację na kosztach, na projektowaniu ekonomicznych partii produkcji i poszukiwaniu rentownych zastosowań kapitału; priorytet dla wzrostu ogniskuje zainteresowanie na inwestycjach, akwizycjach, fuzjach itp.; priorytet bezpieczeństwa skupia wysiłki na racjonalnej lokalizacji zakładów, redukcji kosztów, obronie przed konkurentami, trwałości związków kooperacyjnych itp.

#### 4.2.5. Koncepcja Richarda M. Hammera

R. Hammer<sup>115</sup> precyzuje kluczowe pytania, stojące przed nauką eksploatacją celów przedsiębiorstwa:

<sup>114</sup> Zob. J. Boudeville, J. Meyer, op.cit., s. 133-150.

<sup>115</sup> Zob. R.M. Hammer, *Unternehmensplanung. Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung*, R.Oldenbourg Verlag, München-Wien 1992, s. 32-34.

1) Jaki jest nadrzędny cel przedsiębiorstwa, na osiągnięcie którego ukierunkowane są wszystkie jego przedsięwzięcia?

2) Według jakich wytycznych powinno przebiegać formułowanie celów przedsiębiorstwa na poszczególnych szczeblach jego struktury organizacyjnej?

3) Jakie zasadnicze relacje powinny zachodzić między poszczególnymi celami?

4) Jak powinny być podejmowane decyzje w sytuacji wielości celów?

Dyskusję, jaką prezentuje Hammer w odniesieniu do celu głównego przedsiębiorstwa, można skonkludować w trzech punktach:

1) Klasyczne, jednowymiarowe, mikroekonomiczne ujęcie problemu wskazuje na maksymalizację zysku.

2) Ujęcia opozycyjne wobec klasycznego, lecz również jednowymiarowe, upatrują tego celu we wzroście, ciągłości, samodzielności, płynności ewentualnie w konkretnej charakterystyce produktu lub rynku.

3) Ujęcia behawioralne wskazują na dynamiczne, wielowymiarowe cele, zawierające elementy antropologiczne, socjologiczne, polityczne i ekonomiczne.

Cele przedsiębiorstwa wyrażają świadomy zamiar albo chęć osiągnięcia określonych stanów rzeczy. Mogą one mieć bardziej ogólny albo konkretny charakter. Zasadne jest więc rozróżnienie pomiędzy celami wyjściowymi i celami planistycznymi<sup>116</sup>.

Cele wyjściowe są formułowane jeszcze przed podjęciem procesu planowania. Pozostają składnikami polityki przedsiębiorstwa, czyli są zamiarami, które jeszcze nie zostały zweryfikowane z punktu widzenia ich realizowalności i nie są skoordynowane z innymi celami. Można je określić jako deklaracje woli kierownictwa przedsiębiorstwa o ogólnej treści.

Cele planistyczne są natomiast zweryfikowane przez system planowania w przedsiębiorstwie ze względu na ich realizowalność pod kątem niezbędnych zasobów, przedsięwzięć i innych uwarunkowań.

Obydwie kategorie celów układają się w system celów o trójszczeblowej hierarchii:

- strategiczne cele nadrzędne,
- konkretne, strategiczne cele podrzędne,
- cele poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa<sup>117</sup>.

Przykładowa sekwencja celów może zostać zobrazowana następująco:

Strategiczny cel nadrzędny  
Konkretne, strategiczne cele  
podrzędne

- osiągnięcie 12% ROI,

- a) wzrost obrotów do poziomu 300 mln,
- b) wzrost zysku brutto do 12 mln,

<sup>116</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>117</sup> Ibidem, s. 45.

Cele obszarów w związku z a)

- powiększenie udziału w rynku,
- wysiłki reklamowe,
- zdobycie nowych rynków,
- dostosowanie produktu,
- rozwój nowego produktu,

Cele obszarów w związku z b)

- racjonalizacja kosztów,
- sprzedaż nierentownych urządzeń,
- obniżka kosztów przez analizę wartości,
- obniżka kosztów marketingowych.

Nie jest to jedyna użyteczna systematyzacja celów przedsiębiorstwa. Ciekawych obserwacji dostarcza rozważenie planistycznych celów przedsiębiorstwa na tle ich charakteru i kolejności planistycznego opracowania. Z tego punktu widzenia deklarowane cele można bowiem podzielić na:

- cele ekonomiczno-wydajnościowe,
- cele ekonomiczno-finansowe,
- cele społeczne<sup>118</sup>.

Ich analizę prezentują poniższe tabele.

**Tabela 1. Cele ekonomiczno-wydajnościowe**

Cele input	Cele sprawnościowe	Cele output
Inwestycje - Stan kadrowy - Wykorzystanie dostaw - Zdobywanie <i>know-how</i> -	obrót na jednostkę zdolności produkcyjnych rotacja zapasów wykorzystanie zdolności produkcyjnych	- wolumen obrotów - sezonowość obrotów - produkty  - rynki - udział w rynku - struktura klientów i rynku - przywództwo technologiczne
	elastyczność profile uzdolnień pracowników struktura i jakość <i>know-how</i> struktura i jakość majątku trwałego	
	Cele strukturalne	

Źródło: R.M. Hammer, *Unternehmensplanung. Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung*, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien 1992, s. 46.

<sup>118</sup> Ibidem, s. 46.

Jak można się zorientować, kluczową sprawą jest dążenie do stanów zogniskowanych na rynku i produktach. Są one jednak wynikiem pewnych wejściowych uwarunkowań oraz sprawności i uporządkowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.

**Tabela 2. Cele ekonomiczno-efektywnościowe**

Cele input	Cele sprawnościowe	Cele output
Zysk zatrzymany –  Cash-flow –  Kapitał – Koszty –	zysk rentowność obrotu  rentowność kapitałów  rotacja kapitałów wartość dodana	– zysk do podziału – zysk do podziału/liczba akcji – wartość giełdowa kapitału akcyjnego – wskaźnik p/e – obrót
	struktura kapitału finansowa elastyczność ryzyko finansowe niezależność	
	Cele strukturalne	

Źródło: R.M. Hammer, op.cit., s. 47.

Z ekonomiczno-finansowego punktu widzenia głównym celem jest osiągnięcie powodzenia wyrażonego w jednostkach pieniężnych. Powodzenie to jest bowiem czynnikiem kształtującym siłę kapitałową i płynność płatniczą przedsiębiorstwa. Konkretny charakter tych celów wymaga jednak:

- określenia obiektu celu (kto ma realizować),
- określenia skali pomiaru celu,
- określenia zadanej wartości realizacji,
- określenia horyzontu czasowego realizacji.

**Tabela 3. Cele społeczne**

Cele input	Cele sprawnościowe	Cele output	Zaspokajane potrzeby
1	2	3	4
	świadczenia finansowe na 1 pracownika nakłady socjalne w % obrotu	– świadczenia pieniężne – świadczenia społeczne	egzystencjalne

1	2	3	4
Nakłady na cele socjalne -  Nakłady na kształcenie - Nakłady na kształtowanie produktu zgodnie z oczekiwaniami społecznymi - System informacji rejestrujący społeczne oczekiwania -	nakłady na kształcenie w % kosztów ogółem absencja i liczba awarii fluktuacja  liczba stanowisk kierowniczych obsadzonych z własnej kadry rezerwowej nakłady na ochronę środowiska w % kosztów ogółem	- bezpieczne miejsce pracy  - troska o zdrowie	bezpieczeństwa
		- przynależność do grupy  - kształcenie i rozwój zawodowy  - rozwój osobowości - kształtowanie wolnego czasu - partycypacja	samorealizacji
		- ochrona środowiska - kształtowanie produktu odpowiadającego oczekiwaniom społecznym	ochrona przed szkodami cywilizacyjnymi
	styl kierowania	- pieniężne świadczenia na rzecz rozwiązania problemów społecznych	
	potencjał zarządzania klimat organizacyjny koncepcja partycypacji  systemy zarządzania	- polityczna działalność pracowników - public relations - popieranie badań w naukach społecznych - popieranie instytucji oświatowych	potrzeby publiczne
	struktura organizacyjna kształtowanie stanowiska pracy	- filantropia i popieranie kultury - popieranie mniejszości narodowych i kulturowych - popieranie krajów biednych	potrzeby grup
	Cele strukturalne		

Źródło: R.M. Hammer, op.cit., s. 47-48.



Na pierwszy ogień, cele te mogą wydawać się nieistotne, lecz praktyka dowodzi, że zyskują coraz bardziej na znaczeniu. Można nawet zauważyć tendencję do formalnoprawnego zmuszania przedsiębiorstw do podejmowania działań o charakterze opieki i świadczeń socjalnych.

### 4.3. Wnioski

Dorobek dyscypliny wiedzy nazywanej zarządzaniem strategicznym pozwala przyjąć, iż problematyka celów działalności i rozwoju przedsiębiorstwa należy do sfery wyborów strategicznych. Większość autorów nie ma wątpliwości, że pozytywne znaczenie celów może zostać zdyskontowane w procesie zarządzania przedsiębiorstwem tylko wówczas, gdy zostaną one we właściwy sposób zoperacjonalizowane, czyli dostosowane do wymagań procesu decyzyjnego.

Pierwszym i także ogólnie podzielanym przeświadczeniem jest postulat, żeby na treść celów wpływało naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa, które poszukuje „consensusu wewnątrz bieżącej struktury władzy”. Najczęściej używanym tutaj terminem jest „misja przedsiębiorstwa”. Dzięki jakościowej formie i nierzadko hasłowej treści umożliwia ona w sposób względnie łatwy uzyskanie identyfikacji wielu podmiotów, których interesy biznesowe, społeczne i inne koncentrują się wokół przedsiębiorstwa.

Ponadto wskazuje się, iż wymagania procesu decyzyjnego narzucają konieczność początkowego formułowania swoistych, jakościowo wyrażanych zamiarów strategicznych. One stają się kardynalnymi zasadami polityki albo nawet filozofii przedsiębiorstwa i uruchamiają właściwy proces dokonywania wyborów decyzyjnych. Są to swoiste cele wyjściowe, które konkretyzują sposoby realizacji misji przedsiębiorstwa. Stanowią swoiste drogowskazy dla wyborów strategicznych, które dopiero w późniejszych etapach pozwalają nadać celom bardziej konkretny charakter.

Dopiero w toku kreowania i oceny poszczególnych wariantów decyzji strategicznych cele wyjściowe przeistoczone mogą zostać w konkretne zamierzenia bądź to odnoszone do przedsiębiorstwa jako całości, bądź też do rozmaitych, wycinkowych fragmentów jego działalności. Te konkretne zamierzenia mogą przybierać formę wartości progowych, które przedsiębiorstwo będzie realizować. Na dodatek mogą one mieć charakter efektywnościowy, wydajnościowy, społeczny albo jeszcze inny.

Oczywiście ta wielość celów wysuwa zagadnienie ich istotności albo hierarchizacji kryteriów wyborów decyzyjnych. Nie ma tu uniwersalnych rozwiązań, lecz układ wzajemnej ważności poszczególnych celów pozostaje sytuacyjnie zrelatywizowany i zależy przede wszystkim od struktury wpływów

najważniejszych tzw. oddziaływaczy (interesariuszy). Czasami dowodzi się, iż systemy celów strategicznych mogą być zogniskowane bądź to wokół zysku, bądź wzrostu, bądź wreszcie bezpieczeństwa.

Całość rozważań jednoznacznie pokazuje, że nie ma uniwersalnego zbioru celów, do którego dąży każde przedsiębiorstwo właśnie dlatego, że jest przedsiębiorstwem. W każdym z nich należy dopiero wypracować system celów, najbardziej funkcjonalny sytuacyjnie i zgodny z ambicjami skupionymi wokół przedsiębiorstwa. Oznacza to, że tak jak logicznie zarządzanie w przedsiębiorstwie rozpoczyna się od rozstrzygnięć strategicznych, które potem rozwija się aż po zagadnienia operacyjne, tak i zarządzanie strategiczne musi rozpoczynać się od zadeklarowania (sformułowania) systemu celów strategicznych.

## Część druga

# BADANIA EMPIRYCZNE CELÓW STRATEGICZNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Cele strategiczne działalności i rozwoju przedsiębiorstwa były i są rozważane przez nauki ekonomiczne, w tym w szczególności przez naukę o zarządzaniu. Nauki te dążą do skonstruowania teoretycznego objaśnienia zjawiska, jakim są cele strategiczne i procesy ich formułowania w przedsiębiorstwach.

W pierwszej kolejności widoczna jest tendencja do ustanowienia zbioru pojęć, które możliwie najlepiej pozwoliłyby opisać przedmiotowe zjawisko. W drugiej kolejności autorzy poszczególnych koncepcji wyraźnie dążyli do wysnucia wniosków i konkluzji wyrażanych przez stosowane pojęcia, jak również do twierdzeń sytuacyjnie odniesionych do konkretnych obiektów i uwarunkowań; są to tak zwane twierdzenia egzystencjalne<sup>119</sup>. Sprawdzenie zasadności wysuwanych twierdzeń wymaga oczywiście odwołania się do empirii.

Niniejszy rozdział jest raportem z badań empirycznych, przeprowadzonych w latach 1995 – 1997 na zbiorze polskich przedsiębiorstw. Można sądzić, że okres prowadzonej eksploracji wykreował niezwykle ciekawą sytuację badawczą. W historii Polski rok 1989 jest czasem przejścia od systemu gospodarczego nazywanego „gospodarką niedoborów” do systemu konkurencyjnej gospodarki rynkowej. Wszystkie przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w Polsce i zarządzane przez kadre polską stanęły przed zadaniem dostosowania zasad i metod zarządzania do standardów rozwiniętych gospodarek rynkowych.

Można więc postawić kluczowe pytanie: jak formułuje się cele strategiczne w polskich przedsiębiorstwach w zmienionych po 1989 roku realiach gospodarczych?

---

<sup>119</sup> Por. J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 65-67.

## 5. CELE I METODA BADAŃ

Treścią tej części pracy jest prezentacja założeń i organizacji badań empirycznych. Badania te miały służyć w pewnej tylko mierze ustaleniu, jakie i jak formułowane są cele w polskich przedsiębiorstwach. Znacznie istotniejszym pytaniem badawczym było to, czy istnieją wzorce do kształtowania celów przedsiębiorstwa, wypracowane przez najlepiej zarządzane przedsiębiorstwa.

### 5.1. Cele badań

Najogólniejszym celem badań empirycznych było udzielenie odpowiedzi na kluczowe pytanie badawcze, mianowicie:

*„czy prawdą jest, że zarządzający przedsiębiorstwami w Polsce formułują ich cele strategiczne?”*

Gdyby przypuszczalną odpowiedź na to pytanie sformułować w sposób twierdzący, to można odwołać się tytułem uzasadnienia do treści całego rozdziału pierwszego niniejszej pracy. Co prawda różne dyscypliny wiedzy ekonomicznej rozmaicie identyfikują te cele, jednak zawsze wskazuje się na jakąś ich formułę. W szczególności zasadne byłoby przywołanie koncepcji cyklu organizacyjnego, sformułowanego jeszcze przez H. Le Châteliera<sup>120</sup>, dowodzącego w normatywny sposób, iż kto chce działać racjonalnie, winien rozpoczynać od uświadomienia i zadeklarowania celu swego działania.

Warto jednakże pamiętać, że nauka o zarządzaniu strategicznym posługuje się rozróżnieniem między dwoma podejściami do planowania strategicznego, ze względu na synoptyczny albo inkrementalny jego charakter<sup>121</sup>. Podejście synoptyczne opiera się na przekonaniu, że plany strategiczne są instrumentami realizacji celów przedsiębiorstwa, a więc w zasadzie pozostaje ono zgodne z dyrektywami cyklu organizacyjnego. Natomiast podejście inkrementalne jest zorientowane przede wszystkim pragmatycznie i nakazuje

---

<sup>120</sup> Por. hasło „Cykl działania organizacyjnego” w: T. Pszczołowski, op.cit., s. 36-37.

<sup>121</sup> Zob. H. Kreikebaum, op.cit., s. 144.

weryfikować warianty strategii ze względu na oczekiwaną możliwość ich wykonania.

W ślad za C.E. Lindblomem<sup>122</sup> wskazuje się, w tym drugim podejściu, na wzajemne dostosowywanie się uczestników procesu formułowania strategii w toku negocjacji, jakie oni prowadzą. Wyborów dokonuje się doraźnie, bez uprzedniego określenia wartości czy celów, do których należałoby dążyć. Przyjmuje się, że uczestnicy tego procesu nigdy nie wyszliby poza etap formułowania celów w toku wyborów decyzyjnych, ponieważ nie są w stanie uzgodnić w tej materii wspólnie podzielanego stanowiska. Podobne przekonania można odnaleźć w pracach J.G. Marcha<sup>123</sup>. Stara się on dowieść, iż decydenci nigdy nie działają w zgodzie z własnymi preferencjami, lecz kierują się zawsze wyborem mniejszego zła. Preferencje są dopiero odkrywane *post factum*.

Jeśli proces formułowania strategii nie ma rozmyślnego i racjonalnego charakteru, to i tak dokonuje się jakiejś kombinacji użytkowanych zasobów, tyle że prawdopodobnie metodą prób i błędów. Po prostu rzeczywiste strategie lokują się zawsze gdzieś w spektrum, którego ekstremami pozostają z jednej strony tzw. strategie wydoliberalowane, a z drugiej – strategie emergentne. Zbliżanie się do pierwszej skrajności wymaga spełnienia co najmniej trzech wymagań:

- istnienia jasno i dostatecznie precyzyjnie określonych oczekiwań, aspiracji czy zamierzeń, jakie winny być zrealizowane,
- ponieważ działalność przedsiębiorstwa jest wykonywana przez zorganizowane zespoły ludzkie, pożądane zamierzenia winny być podzielane przez odpowiednią liczbę uczestników tych zespołów (np. przez tzw. koalicję dominującą) albo nawet szerzej rzecz ujmując – przez większość najważniejszych tzw. interesariuszy, skupionych wokół przedsiębiorstwa,
- z uwagi na to, że aktywność przedsiębiorstwa realizuje się w konkretnym otoczeniu, powodzenie osiągnięcia deklarowanych zamierzeń wymaga znajomości sposobu oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo, umiejętności adaptacji do generowanych zewnętrznych wymagań albo możliwości kontrolowania tego oddziaływania<sup>124</sup>.

Jest oczywiste, że całkowite spełnienie tych warunków jest niemożliwe. H. Mintzberg i J.A. Waters dowodzą, że realne strategie po części pozostają świadomie kształtowane, a po części zawierają komponenty emergentne (zob. rys. 4).

---

<sup>122</sup> Zob. C.E. Lindblom, *The intelligence of democracy. Decision making through mutual adjustment*, McGraw-Hill, New York – London 1965, całość.

<sup>123</sup> Zob. M. Crozier, E. Friedberg, *op.cit.*, s. 292-294.

<sup>124</sup> H. Mintzberg, J.A. Waters, *op.cit.*, s. 258.



**Rys. 4. Struktura realnych strategii organizacji**

Źródło: H. Mintzberg, J.A. Waters. *Of strategy, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal 1985, z. 6, s. 258

Wobec powyższych okoliczności przyjęcie hipotetycznej odpowiedzi, iż zarządzający istotnie formułują cele dla swych przedsiębiorstw, nie jest w pełni teoretycznie uzasadnione. Podobnie przyjęcie hipotezy przeciwstawnej, jakoby nie formułowali oni nigdy tych celów, także nie jest uzasadnione.

Głównym celem badań zdecydowano się zatem uczynić dążenie do sprawdzenia, czy w ogóle, a jeśli tak, to jakie zamierzenia są deklarowane przez kierownictwa polskich przedsiębiorstw jako cele strategiczne. Można sądzić, że ich treść oraz sposób prezentacji pozwoli ustalić, czy są to istotnie przemyślane i racjonalnie ustrukturyzowane stany rzeczy, do których zamierza się dążyć i które wpływają na kształtowanie przyszłej działalności i rozwój przedsiębiorstw.

Poza celem podstawowym badania empiryczne miały także pozwolić na osiągnięcie kilku celów drugorzędnych, mianowicie:

- jaki charakter mają cele deklarowane jako strategiczne (rentowność, wzrost czy przetrwanie)?
- jaki sposób wyrażania celów strategicznych jest najczęstszy (jakościowy czy ilościowy)?
- w jakim stopniu treść deklarowanych celów zmienia się, gdy kierownictwa przedsiębiorstw są wspomagane wiedzą ekspercką?

Ponadto postanowiono również, w miarę możliwości, dążyć do ustalenia:

- czy forma organizacyjno-prawna, wielkość, gałąź (branża) albo lokalizacja geograficzna wpływają na charakterystykę deklarowanych celów strategicznych?
- jakie procedury deklarowania celów strategicznych bywają wykorzystywane do ich formułowania w przedsiębiorstwach?

## 5.2. Metoda i organizacja badań

Ogólna metoda badawcza zastosowana do osiągnięcia wyżej przedstawionych celów wynika bezpośrednio z faktu, że zarówno ekonomia, ekonomika przedsiębiorstwa, teoria organizacji i zarządzania, jak również teoria zarządzania strategicznego mogą zostać określone jako nauki indukcyjne. W uzasadnianiu twierdzeń tego typu dyscyplin naukowych podstawową rolę odgrywają tzw. zdania spostrzeżeniowe<sup>125</sup>. Jest to konsekwencją klasycznego pojmowania prawdy: twierdzenia te są prawdziwe tylko wtedy, gdy rzeczy tak się mają, jak dane twierdzenia głoszą. W gruncie rzeczy więc wymagane jest tutaj zastosowanie rozumowania indukcyjnego: własne lub cudze doświadczenie zmysłowe staje się przesłanką rozumowania uogólniającego.

Formułowanie sądów spostrzeżeniowych jest jednakże rezultatem dokonującego się procesu poznawczego, a zatem związanego z subiektywną selekcją i interpretacją postrzeganych zjawisk. Wypowiedzi poszczególnych obserwatorów muszą być więc poddane zabiegom interpretacyjnym z punktu widzenia reguł wiedzy, w tym przypadku, o celach działalności przedsiębiorstw.

W przeprowadzonych badaniach interpretacja ta miała dwupoziomowy charakter. Po pierwsze, wypowiedzi poszczególnych obserwatorów (respondentów ankiety) zostały poddane zabiegom uogólniającym, aby formułowane indywidualne spostrzeżenia, werbalizowane przez wykorzystanie codziennego, zdroworozsądkowego języka sprowadzić do „wspólnego mianownika” czyli uzyskać możliwość ich porównywania, dzięki wyrażeniu w języku nauki. Po drugie, aby uzyskać pełniejszy wgląd w często nie ujawnione elementy systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa, z niektórymi z obserwatorów podjęto próbę bardziej szczegółowego zrekonstruowania celów działalności przedsiębiorstwa. Metoda tu wykorzystana może być nazwana „metoda krytycznych przypadków”<sup>126</sup>, czyli techniką zbierania danych na temat przedmiotowej działalności ludzkiej, przez uzyskiwanie relacji z przypadków, mających szczególne znaczenie dla danej działalności.

Zastosowanie takiej strategii badań empirycznych wymagało zatem wykorzystania zarówno techniki ankietyzacji, jak i techniki wywiadu oraz studiów dokumentacji przedsiębiorstw.

W ramach pierwszego poziomu badań, wykorzystującego ankietę, ujawnił się problem doboru próbki badawczej. Założono, że najkorzystniej byłoby, gdyby obserwacje empiryczne mogły być przeprowadzone w najlepiej

---

<sup>125</sup> Zob. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 276-278.

<sup>126</sup> Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, t. 1 i 2, pod red. J. Beksiaka, PWN, Warszawa 1981.

zarządzanych przedsiębiorstwach działających w Polsce. Starano się nawiązać tu do doświadczeń tzw. szkoły empirycznej (neoklasycznej) w teorii organizacji i zarządzania oraz do przekonania, że najlepsze przedsiębiorstwa kreują swoistą „normę” zarządzania w danym czasie i na danym obszarze. Ich dokonania są warte analizy naukowej, bo stają się źródłem dyfuzji innowacji organizacyjno-zarządczych<sup>127</sup>. Tradycyjne sposoby doboru próbek badawczej musiały w tej sytuacji okazać się zawodne. Zdecydowano się dokonać analizy i krytycznej oceny stanu deklarowanych celów strategicznych działalności i rozwoju przedsiębiorstw wytypowanych do konkursu o laur „Złotego Grosza”. Decydującym argumentem był fakt, że Business Center Club, Konfederacja Pracodawców Polskich i Łoża Laureatów zgłaszały kandydatów do nagrody spośród przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Polsce i w ocenie tych gremiów – notujących najbardziej spektakularne osiągnięcia biznesowe. Pytania diagnozujące cele strategiczne tych przedsiębiorstw i uwarunkowania ich realizacji zostały załączone w obszerniejszej ankiecie, której treść była podstawą ustalania rankingu przedsiębiorstw w konkursie. Pytania ankietowe stanowiące przesłanki badań prezentuje tabela 4.

**Tabela 4. Pytania ankietowe**

Kategoria	Pytanie
Dane ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba zatrudnionych</li> <li>- wartość sprzedaży</li> <li>- zysk netto</li> <li>- wartość kapitału akcyjnego</li> </ul>
Cele strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizowane w bliskim czasie</li> <li>- realizowane w dłuższym czasie</li> </ul>
Uwarunkowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czynniki sprzyjające</li> <li>- czynniki utrudniające</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w dwóch turach, skojarzonych z dwiema edycjami konkursu o „Laur Złotego Grosza”. Z czasowego punktu widzenia, na początku 1996 r. zebrano informacje o stanie spraw za rok 1995, zaś na początku 1997 r. o stanie spraw za rok 1996. W 1996 r. uzyskano odpowiedzi od 23 respondentów, a w 1997 r. od 37 respondentów,

<sup>127</sup> Podobna konwencja została zastosowana przez T.J. Peters, R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper and Row, New York 1982.



reprezentujących zasadniczo odmienne populacje badawcze (tylko 5 przedsiębiorstw wzięło udział w obydwu turach badań).

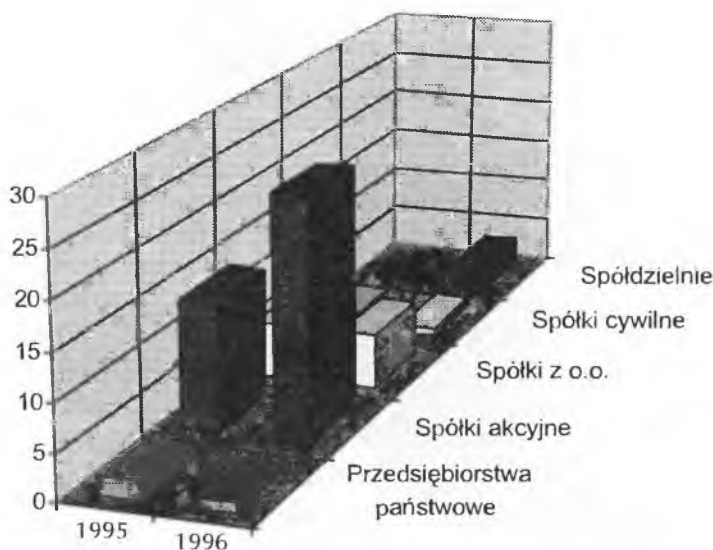
Przedsiębiorstwa badane prowadziły działalność gospodarczą z wykorzystaniem rozmaitych form organizacyjno-prawnych, co ilustruje tabela 5.

**Tabela 5. Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	1995	1996
Przedsiębiorstwo państwowe (PP)	2	1
Spółka akcyjna (S.A.)	14	26
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.)	6	6
Spółka cywilna (S.C.)	1	1
Spółdzielnia	0	3
Ogółem	23	37

Źródło Opracowanie własne.

Przeważająca liczba badanych przedsiębiorstw prowadziła działalność gospodarczą w formie spółki prawa handlowego (zob. rys. 5). Skoro są to przedsiębiorstwa wyróżniające się w Polsce, to zapewne pozostają również najbardziej zaawansowane w realizacji przekształceń własnościowych, co



**Rys. 5. Struktura form organizacyjno-prawnych badanych przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie własne

oznacza zazwyczaj przekształcenie w spółkę prawa handlowego, najczęściej w spółkę akcyjną.

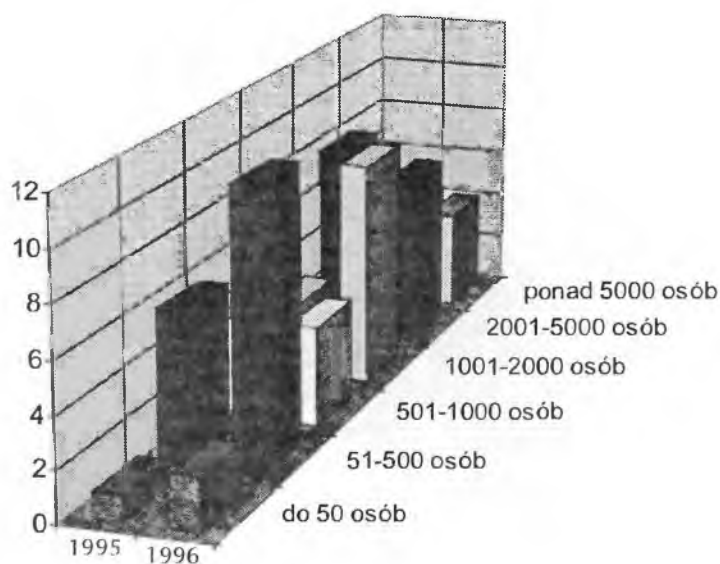
Badane przedsiębiorstwa zatrudniały zarówno relatywnie niewielu pracowników, jak również należały do kategorii przedsiębiorstw bardzo dużych (zob. tab. 6).

**Tabela 6. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem zatrudnienia**

Wyszczególnienie	1995	1996
Do 50 osób	1	2
51 - 500 osób	6	11
501 - 1000 osób	4	4
1001 - 2000 osób	3	9
2001 - 5000 osób	8	7
Ponad 5000 osób	1	4
Ogółem	23	37

Źródło: Opracowanie własne

W zasadzie próbka badawcza obejmowała przedsiębiorstwa reprezentujące wszystkie kategorie wielkości przedsiębiorstw ze względu na rozmiary zatrudnienia (zob. rys. 6).



**Rys. 6. Struktura zatrudnienia badanych przedsiębiorstw**

Źródło: Opracowanie własne

Ze względu na strukturę gałęziowo-branżową badane przedsiębiorstwa reprezentują dość znaczne rozproszenie. Najwięcej firm wywodzi się z przemysłu, aczkolwiek reprezentowane są również transport, handel oraz finanse i bankowość (zob. tab. 7).

**Tabela 7. Struktura gałęziowo-branżowa badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	1995	1996
Przemysł	18	30
- paliwowy	1	1
- hutnictwo żelaza	0	1
- hutnictwo metali nieżelaznych	0	2
- metalowy	2	1
- maszynowy	1	2
- precyzyjny	0	1
- środków transportu	0	1
- elektrotechniczny i elektroniczny	3	2
- chemiczny	2	4
- materiałów budowlanych	1	2
- ceramiki szlachetnej	0	1
- drzewny	3	0
- włókienniczy	0	1
- odzieżowy	2	4
- spożywczy	3	5
- poligraficzny	0	2
Budownictwo	1	1
Transport	0	1
Handel	4	4
Finanse	0	1
Ogółem	23	37

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na lokalizację geograficzną badanych przedsiębiorstw można stwierdzić, iż w zasadzie wywodzą się one z terytorium całej Polski, co ilustruje tabela 8.

Na poziomie badań krytycznych przypadków dokonano wyboru tych przedsiębiorstw, których kierownictwa formułowały cele działalności i rozwoju po uprzednim metodycznym przygotowaniu przesłanek informacyjnych tych przedsięwzięć. Pierwsze dwa przypadki to przykłady przedsiębiorstw znajdujących się w odmiennych sytuacjach strategicznych. Diagnoza tych sytuacji stała się punktem wyjścia do zadeklarowania celów strategicznych. Szczególne znaczenie dla prowadzonych badań miał tutaj fakt precyzyjnego

**Tabela 8. Struktura lokalizacji geograficznej badanych przedsiębiorstw**

Wyszczególnienie	1995	1996
Pomorze Gdańskie	1	4
Warmia i Mazury	1	0
Wielkopolska	5	3
Mazowsze	7	9
Polska centralna	2	1
Dolny Śląsk	2	3
Górny Śląsk	2	8
Małopolska	3	9
Ogółem	23	37

Źródło: Opracowanie własne.

kształtowania bazy informacyjnej, niewątpliwie racjonalizującej decyzje zarządów. Trzeci i czwarty przypadek to przykłady przedsiębiorstw, w których zadeklarowanie celów strategicznych poprzedziły bądź to sesja treningowo-szkoleniowa naczelnego kierownictwa, bądź dyskusja o charakterze burzy mózgów. Szczególne znaczenie ma tu przygotowanie decydentów do formułowania celów i kierowanie tym procesem przez doświadczonych moderatorów. Siedziby trzech pierwszych badanych przedsiębiorstw są zlokalizowane na terenie Poznania, czwarte przedsiębiorstwo mieści się w województwie katowickim. Dwa pierwsze reprezentują przemysł spożywczy, trzecie jest jednostką gospodarki komunalnej, a czwarte należy do przemysłu metalowego. Wszystkie przedsiębiorstwa są spółkami prawa handlowego (spółkami akcyjnymi).

## **6. EMPIRYCZNA EGZEMPLIFIKACJA FORMUŁOWANIA CELÓW STRATEGICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań empirycznych nad treścią celów strategicznych w wyróżniających się przedsiębiorstwach polskich oraz na podstawie czterech krytycznych przypadków opisany zostanie sposób formułowania tychże celów przez polskie przedsiębiorstwa.

### **6.1. Treść celów strategicznych deklarowanych przez respondentów z przedsiębiorstw badanych metodą ankietową**

Przeprowadzone badania, zarówno odniesione do roku 1995, jak i do 1996 r., pokazują jednoznacznie, że wszystkie przedsiębiorstwa zaprezentowały realizowane w krótkim i długim horyzoncie czasowym cele strategiczne. W żadnym z przypadków nie odnotowano sytuacji, w której respondenci dowodziliby niemożności formułowania celów strategicznych<sup>128</sup>.

Uogólniając wypowiedzi poszczególnych respondentów, cele wskazywane przez nich zaprezentowano w tabeli 9. Dane zawarte w tej tabeli dowodzą dość sporego rozproszenia treści formułowanych celów strategicznych<sup>129</sup> w badanych przedsiębiorstwach. Żadna pojedyncza kategoria celów nie posiada dominującej pozycji, chociaż w obydwu latach pięć najczęściej wymienianych celów było podobnych (zob. tab. 10).

---

<sup>128</sup> Warto w tym miejscu zasygnalizować, iż na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych wielokrotnie spotkać się można było z dowodzeniem niewykonalności formułowania celów strategicznych i długookresowego planowania w warunkach inflacji, zmienności prawodawstwa i niepewności politycznej (doświadczenia te wywodzą się ze studiów o charakterze konsultingowym, prowadzonych w tamtym okresie przez zespół ówczesnego Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania AE w Poznaniu).

<sup>129</sup> Ta różnorodność potwierdzona jest też w badaniach toruńskich. Por: M.J. Stankiewicz, *Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 1995, nr 1, s. 14-15.

**Tabela 9. Kategorie celów strategicznych wskazywane przez zarządy badanych przedsiębiorstw**

Lp.	Wyszczególnienie	1995		1996	
		liczba	%	liczba	%
1	Zwiększenie sprzedaży	14	15,73	23	16,44
2	Rozszerzenie asortymentu oferty produktowej	12	13,48	16	11,44
3	Zdobycie nowych segmentów rynku	12	13,48	17	12,14
4	Rozwój materialnego potencjału działalności	9	10,11	12	8,57
5	Doskonalenie potencjału kadrowego	2	2,25	6	4,30
6	Zwiększenie kapitałów własnych	4	4,50	6	4,30
7	Poprawa jakości produktów	2	2,25	13	9,30
8	Zmiana formy organizacyjno-prawnej działalności	1	1,12	0	0,00
9	Budowa układów koncernowych i/albo holdingowych	8	8,99	7	5,0
10	Budowa sojuszy strategicznych	4	4,50	4	2,26
11	Dywersyfikacja branż działalności gospodarczej	6	6,74	10	7,15
12	Zawarcie długookresowych umów sprzedaży	2	2,25	0	0,00
13	Utrzymanie <i>status quo</i>	3	3,37	5	3,57
14	Reorganizacja wewnętrzna	2	2,25	8	5,72
15	Dbłość o zdrowie zatrudnionych	1	1,12	3	2,14
16	Doskonalenie systemów ochrony środowiska	1	1,12	1	0,73
17	Wzrost rentowności działalności	4	4,50	2	1,43
18	Obniżka kosztów działalności	1	1,12	3	2,14
19	Zwiększenie efektywności gospodarowania czynnikami produkcji	1	1,12	3	2,14
20	Wzrost wartości przedsiębiorstwa	0	0,00	1	0,73
Ogółem		89	100,00	140,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 10. Najczęściej wskazywane cele strategiczne (w %)**

Lp.	Wyszczególnienie	1995	1996
1	Zwiększenie sprzedaży	15,73	16,44
2	Rozszerzenie asortymentu oferty produktowej	13,48	11,44
3	Zdobycie nowych segmentów rynku	13,48	12,14
4	Rozwój materialnego potencjału działalności	10,11	8,57
5	Poprawa jakości produktów	x	9,30
6	Budowa układów koncernowych i/albo holdingowych	8,99	x
Ogółem		61,79	57,89

Źródło: Opracowanie własne.

Pięć najczęściej wskazywanych celów strategicznych to 25% w ogóle wymienionych. Te 25% jest wskazywanych w obydwu latach objętych badaniami około 60 razy na 100. Zwraca jednak uwagę charakter tych celów. Można bowiem przyjąć (za Boudevillem i Meyerem), iż w tabeli 9:

- cele oznaczone numerami od 1 do 7 wskazują jednoznacznie forsowanie przez zarządy przedsiębiorstw dążenia do wzrostu,
- cele oznaczone numerami od 8 do 16 wskazują forsowanie przez zarządy przedsiębiorstw dążenia do zajęcia bezpiecznej pozycji konkurencyjnej,
- wreszcie cele oznaczone numerami od 17 do 20 wskazują jednoznacznie forsowanie przez zarządy przedsiębiorstw dążenia do osiągania możliwie najwyższych zysków.

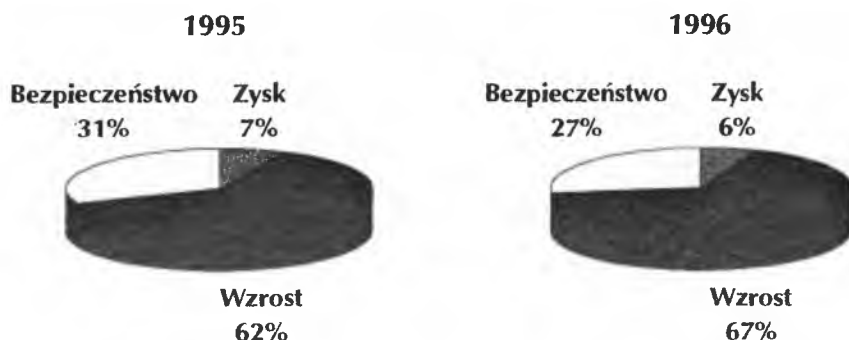
Uogólnienie kategorii rozpatrywanych celów prowadzi do bardzo jednoznacznych konkluzji (zob. tab. 11).

**Tabela 11. Wzrost, bezpieczeństwo i zysk jako cele badanych przedsiębiorstw**

Lp.	Wyszczególnienie	1995		1996	
		liczba	%	liczba	%
1	Wzrost	55	61,80	93	66,43
2	Bezpieczeństwo	28	31,46	38	27,14
3	Zysk	6	6,74	9	6,43

Źródło: Opracowanie własne.

Jak to szczególnie wyraźnie uwidacznia się na rysunku 7, przeprowadzone badania dowodzą forsowania przez wyróżniające się polskie przedsiębiorstwa przede wszystkim celów nastawionych na wzrost gospodarczy. Około dwukrotnie rzadziej wskazuje się na dążenie do zachowania bezpiecznej



**Rys. 7. Proporcje między kategoriami deklarowanych celów strategicznych w badanych przedsiębiorstwach**

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 12. Kategorie deklarowanych celów w zależności od wielkości zatrudnienia**

Wyszczególnienie	Do 50	51- -500	501- -1000	1001- -2000	2001- -5000	Powyżej 5000
1995						
Wzrost	60,0	66,7	50,0	40,0	76,0	0,0
Bezpieczeństwo	40,0	30,3	28,6	50,0	20,0	100,0
Zysk	0,0	3,0	21,4	10,0	4,0	0,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1996						
Wzrost	87,5	61,4	62,5	85,3	70,8	21,4
Bezpieczeństwo	12,5	31,8	31,3	14,7	20,8	57,1
Zysk	0,0	6,8	6,3	0,0	8,3	21,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

pozycji gospodarczej. Aż dziesięciokrotnie rzadziej wskazuje się dążenie do wysokich zysków.

Jak to wynika z tabeli 12, zasadnicze znaczenie celów forsujących wzrost jest charakterystyczne dla prawie wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości zatrudnienia w nich. Wyjątkami pozostają dla roku 1995 przedsiębiorstwa z przedziału od 1001 do 2000 zatrudnionych (ale w tym przypadku dane z badań za rok 1996 już pokazują typowy rozkład deklaracji celów strategicznych, co o tyle pozwala uznać rok 1995 za niereprezentatywny, że



liczba przebadanych przedsiębiorstw wzrosła w 1996 r. aż trzykrotnie) oraz dla obydwu lat przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 5000 pracowników. W ich przypadku dość wyraźnie kategorią dominującą jawi się dążenie do bezpieczeństwa, lecz i ten stan rzeczy jest zrozumiały, największe bowiem przedsiębiorstwa na ogół nie mają już dalszych możliwości wzrostu.

**Tabela 13. Kategorie deklarowanych celów w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa**

Wyszczególnienie	PP	S.A.	Sp. z o.o.	S.C.	Spółdzielnia
1995					
Wzrost	57,1	58,5	72,0	50,0	
Bezpieczeństwo	42,9	32,1	24,0	50,0	
Zysk	0,0	9,4	4,0	0,0	
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
1996					
Wzrost	100,0	66,3	68,4	66,7	20,0
Bezpieczeństwo	0,0	26,9	21,1	33,3	80,0
Zysk	0,0	6,7	10,5	0,0	0,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zebranych danych pod kątem formy organizacyjno-prawnej badanych przedsiębiorstw (zob. tab. 13) dostarcza co najmniej dwóch ciekawych obserwacji. Po pierwsze, rozkład deklarowanych celów związanych ze wzrostem, bezpieczeństwem i zyskiem jest w zasadzie zgodny z ogólną prawidłowością, z wyjątkiem przedsiębiorstw o formie spółdzielczej, w których dominują cele nastawione na bezpieczeństwo. Po drugie, w obydwu latach objętych badaniami tylko w spółkach prawa handlowego można zaobserwować deklaracje obejmujące wszystkie trzy kategorie celów, w innych przypadkach pomijane są w szczególności cele związane z dążeniem do zysku. Ta pierwsza obserwacja daje się objaśnić tym, iż spółdzielnie są swoistą formą prowadzenia działalności gospodarczej przez ludzi zatrudnionych jednocześnie w tych przedsiębiorstwach. Można spodziewać się, iż w warunkach konkurencyjnego rynku nastawienie na ochronę miejsc pracy i własnego przedsiębiorstwa jest sytuacją normalną. Dziwić natomiast musi pomijanie w większości przypadków celów związanych z zyskiem. Dane zawarte w ankietach pokazują, że finansowa strona aktywności gospodarczej wcale nie zniknęła z pola widzenia respondentów, była jednak postrzegana jako składnik uwarunkowań bądź to realizacji wzrostu, bądź utrzymywania bezpiecznej pozycji konkurencyjnej.

**Tabela 14. Kategorie deklarowanych celów w zależności od gałęzi gospodarki narodowej**

Wyszczególnienie	Przemysł	Budownictwo	Transport	Handel	Finanse
1995					
Wzrost	65,6	0,0		60,0	
Bezpieczeństwo	26,2	100,0		36,0	
Zysk	8,2	0,0		4,0	
Ogółem	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0
1996					
Wzrost	68,8	42,9	70,0	71,4	25,0
Bezpieczeństwo	25,0	42,9	30,0	28,6	50,0
Zysk	6,3	14,3	0,0	0,0	25,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Także i ten układ danych w zasadzie potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia. Można sądzić że odbiegające od zaobserwowanych tendencji sytuacje w budownictwie i finansach nie stanowią reprezentatywnych informacji, jak wynika bowiem z tabeli 7, pozostają rezultatem jednostkowych obserwacji.

**Tabela 15. Kategorie deklarowanych celów w zależności od lokalizacji geograficznej badanego przedsiębiorstwa**

Wyszczególnienie	PG	WiM	Wlkp.	Maz.	Polska centr.	D.Śl	G.Śl.	Małop.
1995								
Wzrost	100,0	60,0	66,7	44,4	80,0	0,0	55,6	81,3
Bezpieczeństwo	0,0	40,0	27,8	44,4	10,0	100,0	33,3	18,8
Zysk	0,0	0,0	5,6	11,1	10,0	0,0	11,1	0,0
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1996								
Wzrost	71,4		75,0	61,5	80,0	53,8	56,7	81,5
Bezpieczeństwo	21,4		25,0	30,8	0,0	38,5	33,3	18,5
Zysk	7,1		0,0	7,7	20,0	7,7	10,0	0,0
Ogółem	100,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Objaśnienia: PG – Pomorze Gdańskie, WiM – Warmia i Mazury, Wlkp. – Wielkopolska, Maz. – Mazowsze, Polska centr. – Polska centralna, D.Śl. – Dolny Śląsk, G.Śl. – Górny Śląsk, Małop. – Małopolska.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zebranych danych z punktu widzenia lokalizacji geograficznej badanych przedsiębiorstw potwierdza wyżej przedstawione tendencje. Przynajmniej w jednym z lat objętych badaniami w prawie każdym regionie wyraźnie dominują tendencje do forsowania wzrostu w pierwszej kolejności, bezpieczeństwa w drugiej i w trzeciej dążenie do zysku. Wyjątkiem jest Małopolska, gdzie dane zarówno z roku 1995, jak i z 1996 r. pomijają problematykę zysku. W tym przypadku nie jest to obserwacja jednostkowa, wynika bowiem ze stanu odpowiednio w trzech i dziewięciu przedsiębiorstwach (zob. tab. 8).

Opisy uwarunkowań realizacji zakładanych celów strategicznych wskazują na postrzeganie rentowności działalności gospodarczej jako warunku dużej skuteczności wykonania zamierzeń strategicznych.

Badania umożliwiły jeszcze jedną znamioną obserwację. Otóż, z wyjątkiem dwóch przypadków dotyczących 1996 r. (czyli wywodzących się z badań prowadzonych w 1997 r.), znakomita większość respondentów prezentowała cele strategiczne swoich przedsiębiorstw na zasadzie wylistowania „od myślnika”. Nie wskazuje się na jakąkolwiek gradację ich istotności i nie buduje się żadnych tzw. drzew celów. W jednym przypadku cele zostały zaprezentowane w układzie „misja i lista celów głównych”, w innym przypadku „cel główny oraz oddzielne listy celów rozwojowych i restrukturyzacyjnych”<sup>130</sup>.

## 6.2. Studia krytycznych przypadków kształtowania celów przedsiębiorstw

Badania empiryczne metodą krytycznych przypadków pozwoliły na zebranie dwóch zbiorów informacji. Po pierwsze, są to informacje o różnicach w formułowaniu celów strategicznych w przedsiębiorstwach charakteryzujących się odmiennymi pozycjami strategicznymi. Po drugie, są to informacje o zakresie i treści celów strategicznych formułowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa wspomagane pracą zewnętrznego eksperta<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> Nieco odmienne konkluzje wynikają z badań zreferowanych w artykule: K. Dobrzański, T. Mendel, K. Zimniewicz, *Cele polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 4, s. 91-95. Zwraca jednak uwagę odmienna próbka badawcza, mianowicie „przedsiębiorstwa drobne”. Można sądzić, że w tej sytuacji wyniki badań nie są sprzeczne z tu prezentowanymi.

<sup>131</sup> Zespół ekspertów wywodził się z jednej z cenionych firm szkoleniowo-konsultingowych działających w Poznaniu.

### 6.2.1. Przypadek przedsiębiorstw znajdujących się w odmiennych sytuacjach strategicznych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na podstawie informacji zebranych w dwóch relatywnie dużych przedsiębiorstwach branży przetwórstwa rolno-spożywczego<sup>132</sup>. Warunkiem udostępnienia przez zarządy tych firm informacji o programowanych rozstrzygnięciach strategicznych było zachowanie anonimowości i nie publikowanie żadnych danych ułatwiających ich identyfikację, dlatego używa się nazw przedsiębiorstwo „A” i przedsiębiorstwo „B”. Badania były realizowane w okresie od 1993 do 1995 r.

Obydwa przedsiębiorstwa są relatywnie dużymi firmami działającymi na podstawie przepisów polskiego Kodeksu handlowego. Pierwsze z nich (A) realizuje program przekształceń własnościowych w ramach Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (w okresie zbierania informacji bazowych tzw. firma zarządzająca nie przejęła jeszcze kontroli nad badanym przedsiębiorstwem). Drugie przedsiębiorstwo (B) jest sprywatyzowaną spółką publiczną. W przeszłości obydwie firmy miały status przedsiębiorstwa państwowego. Obydwie działają w branży przetwórstwa rolno-spożywczego.

Przesłanki kształtowania celów strategicznych zostały określone przy wykorzystaniu technik analizy SWOT, analizy SPACE oraz analizy *interesariusze*.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa „A” można skonstatować co następuje:

1) Analiza związków i oddziaływań między firmą a jej otoczeniem wykazała, że na plan pierwszy wysuwa się zestawienie szans w otoczeniu i słabości wewnątrz przedsiębiorstwa (ryniki, na których przedsiębiorstwo jest obecne, charakteryzują się dość wysoką dynamiką wzrostu oraz pomyślnymi perspektywami na przyszłość, niestety przedsiębiorstwo dysponuje relatywnie przestarzałym aparatem wytwórczym, ma braki kadrowe, szczególnie w dziedzinie finansów i marketingu, oraz nie ma nadwyżek kapitałowych).

2) Analiza wektora pozycji strategicznej i sytuacji konkurencyjnej pokazała, że firma jest słaba finansowo i działa w branży bardzo wrażliwej na zmiany.

3) Analiza oddziaływania interesów podmiotów skupionych wokół przedsiębiorstwa (właściciele, menedżerowie, personel wykonawczy, banki, dostawcy i odbiorcy) dowiodła zasadniczego znaczenia trzech pierwszych interesariuszy, co przekłada się (szczególnie wobec faktu, że właścicielem firmy pozostaje Skarb Państwa) na dominujący wpływ dążenia do wzrostu firmy, pojmowanego przede wszystkim w kategoriach forsowania inwestycji w jakość i kosztoszczędne technologie produkcji oraz w rynek (zysk jest postrzegany jako instrument realizacji programu inwestycyjnego, zaś

---

<sup>132</sup> Źródła pochodzą z wywiadów z członkami kierownictw przedsiębiorstw oraz ze studiów dokumentów i opracowań wewnętrznych przedsiębiorstw.

przetrwanie firmy, ma być automatycznie zapewnione w wyniku zrealizowania z powodzeniem programu inwestycyjnego).

Z kolei pozycja strategiczna przedsiębiorstwa „B” została ustalona następująco:

1) Analiza związków i oddziaływań między firmą a jej otoczeniem wykazała, że na plan pierwszy wysuwa się zestawienie szans w otoczeniu i sił wewnątrz przedsiębiorstwa (perspektywy rozwojowe branży mówią o trzykrotnym przyroście popytu w ciągu najbliższych dziesięciu lat, firma jest już dzisiaj jednym z największych producentów i sprzedawców na swym rynku w Polsce, dysponuje nowoczesnym parkiem wytwórczym, wysoko wykwalifikowaną kadrą techniczno-produkcyjną, ekonomiczno-finansową, prawną i marketingową, ponadto umowa prywatyzacyjna zapewnia stałe powiększanie kapitału własnego przez kilka najbliższych lat).

2) Analiza wektora pozycji strategicznej i sytuacji konkurencyjnej pokazała, że firma działa w wysoce konkurencyjnym otoczeniu, ale jest bardzo dobrze uplasowana na swym rynku i dysponuje poważnymi atutami marketingowymi.

3) Analiza oddziaływania interesów podmiotów skupionych wokół przedsiębiorstwa (właściciele, menedżerowie, personel wykonawczy, banki, dostawcy i odbiorcy) dowiodła zasadniczego znaczenia pierwszego z interesariuszy (tym bardziej że inwestor strategiczny to w gruncie rzeczy osoba fizyczna, dysponująca prawie trzema czwartymi akcji spółki), co przekłada się na jednoznaczne uprzywilejowanie dążenia do możliwie najwyższych zysków (wszelkiego rodzaju inwestycje są traktowane jako instrumenty podnoszące możliwości wypracowania wysokich zysków, natomiast bezpieczeństwo trwania firmy jest już tylko prostą konsekwencją aktywności gospodarczej).

Pozycja strategiczna obydwu omawianych firm była zatem odmienna. Przedsiębiorstwo „A” znajdowało się w daleko trudniejszej sytuacji, przede wszystkim ze względu na wewnętrzne słabości oraz brak wyraźnego właściciela (po pierwsze Skarb Państwa był reprezentowany przez przedstawicieli Rady Nadzorczej, którzy dosyć luźno byli związani z interesem właściciela, po drugie firma, pozostając w Programie NFI, oczekiwała na zakończenie tzw. procesu alokacji spółek parterowych i podjęcie pracy przez firmy zarządzające).

Przedsiębiorstwo „B” już zakończyło proces przekształceń własnościowych, a ponieważ zawsze należało do czołówki polskich producentów w swej branży, wypracowało dużo korzystniejszą pozycję strategiczną. Pewnym zagrożeniem była jednak narastająca konkurencja międzynarodowa, która nasili się jeszcze od 1999 r., gdy zniesione zostaną cła w handlu z Unią Europejską. Fakt ten wymusza osiągnięcie europejskiego standardu techniczno-

-technologicznego oraz umocnienie marketingowe na polskim rynku w stosunkowo krótkim czasie (kilku lat).

Odmienna pozycja strategiczna obydwu przedsiębiorstw znalazła swe odbicie w różnych sformułowaniach systemów celów strategicznych, wyznaczających kierunki określania poszczególnych wyborów strategicznych.

W przypadku przedsiębiorstwa „A” misję i wizję działalności wiązano przede wszystkim z utrzymaniem dotychczasowego udziału w polskim rynku, co jednak wymagało znaczących inwestycji restrukturyzujących potencjał techniczno-technologiczny działalności gospodarczej. Wobec narastającej konkurencji projektowano ponadto wzrost aktywności marketingowej na dotychczasowych rynkach.

Pozwoliło to na następujące skonkretyzowanie głównego celu kierunkowego działalności przedsiębiorstwa „A”: „Budowa podstaw długookresowego powodzenia ekonomicznego przedsiębiorstwa przez doskonalenie struktury asortymentowej produktów, rozwój sieci ich dystrybucji i promocji oraz realizację programu inwestycji techniczno-technologicznych”.

Można zatem uznać, że priorytetowe znaczenie dla zarządzania strategicznego miała stymulacja wzrostu firmy, mierzona głównie realizacją zadanych wartości przychodów ze sprzedaży produktów oraz współczynnika wyznaczonego przez iloraz zysku przed opodatkowaniem do wartości aktywów netto.

W przypadku przedsiębiorstwa „B” misję i wizję działalności powiązano z dążeniem do oferowania na „wyższe” segmenty rynku polskiego (pozwalające realizować wyższy poziom cen) coraz lepszych jakościowo produktów, proponujących klientom coś więcej, niż proste zaspokojenie tradycyjnych potrzeb (*entertainment*). Oczywiście wymagało to sporych nakładów inwestycyjnych zarówno w potencjał produkcyjny, jak i w rynek.

Cel główny został sformułowany następująco: „Dążenie do osiągnięcia możliwie najwyższej relacji zysków netto do wartości netto przychodów ogółem”.

Rentowność przychodów ogółem stała się zatem kluczowym wskaźnikiem parametryzacji działalności przedsiębiorstwa „B”.

Jak zatem można się zorientować, przedsiębiorstwo „A” nastawiło się głównie na utrzymanie stanu posiadania, a przedsięwzięcia rozwojowe służyły dotrzymaniu kroku konkurencji. Przedsiębiorstwo „B” forsowało za to przede wszystkim dążenie do możliwie najwyższych zysków i rentowności działalności.

Przedsiębiorstwo „A” zamierzało realizować strategię penetracji rynku z elementami dążenia do integracji do przodu przez rozwijanie sieci i usług dystrybucji wytwarzanych wyrobów. Przedsiębiorstwo „B” preferowało ze

swej strony strategię wysuwającą także na plan pierwszy penetrację rynku połączoną z integracją przednią, wiążącą się z budową własnego systemu dystrybucji. System ten miał pozwolić na przejście w przyszłości do forsowania strategii dywersyfikacji poziomej (słabość polskiego systemu dystrybuującego artykuły konsumpcyjne jest postrzegana jako szansa zbudowania na bazie dystrybucji własnych produktów ogólnokrajowego przedsiębiorstwa hurtu spożywczego).

Przedsiębiorstwo „A” nastawiło się na konsolidację wysiłków na dotychczasowych rynkach zbytu. W zasadzie chodziło tu o „podtrzymanie” opo-  
nianych już kompetencji biznesowych albo co najwyżej w sprzyjających warunkach o „wzrost” poziomu wykorzystania posiadanych zdolności wytwórczych. Z kolei przedsiębiorstwo „B” forsowało dążenie do jednoczesnego „wzrostu” dotychczasowych kompetencji biznesowych, także przez inwestycje w zdolności produkcyjne oraz w „nowe zaangażowanie” się w dotychczas nie wykonywane działania gospodarcze – najpierw w zgodzie z logiką „integracji do przodu”, a potem na zasadzie „dywersyfikacji pionowej”.

Strategia konkurowania przedsiębiorstwa „A” była identyfikowana jako dążenie do obrony starego segmentu obsługiwanego rynku, na którym firma stara się przestrzegać wszystkich obowiązujących reguł konkurowania, oparte głównie na dostosowywaniu się do przeciętnego poziomu cen. Przedsiębiorstwo „B” wyraźnie forsowało dążenia do zdobywania coraz to nowych segmentów rynku (zarówno charakteryzowanych poprzez kryteria geograficzne, jak i kryteria rodzaju zaspokajanych potrzeb), starając się proponować korzystniejsze od konkurentów warunki dostaw i płatności dla produktów oryginalnych i wyraźnie odmiennych od oferty standardowej.

Można nawet powiedzieć, że zarządzanie przedsiębiorstwem „A” jest wyraźnie oparte na logice inżyniersko-produkcyjnej, zaś przedsiębiorstwem „B” – na logice inżynierii finansowej. W pierwszym przypadku przeważa orientacja produkcyjna, a rynek jest traktowany jako źródło ograniczeń potencjalnych decyzji produkcyjnych. W drugim przypadku przeważa orientacja rynkowa, decyzje produkcyjne są kształtowane przez pryzmat szans i możliwości dostrzeganych na rynkach zbytu (ich racjonalność ekonomiczna jest zapewniana dzięki bardzo poważnemu traktowaniu ograniczeń finansowych).

Obydwa zatem przedsiębiorstwa preferowały cele nastawione na dążenie do wzrostu albo do uzyskiwania możliwie najwyższych zysków. Można sądzić, że trafne zadeklarowanie celów musi poprzedzać rozpoznanie sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa. W obydwu przedsiębiorstwach uzupełnieniem jakościowo wyrażonych celów strategicznych były wskaźniki ekonomiczno-finansowe, rozmyślnie dobrane z punktu widzenia celów kwalitatywnych. Pomoc ekspertów zewnętrznych zaowocowała znacznie obszerniejszą treścią formułowanych celów strategicznych.

### 6.2.2. Przypadek przedsiębiorstw wspomaganych sesją treningową

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na podstawie informacji zebranych w dużym przedsiębiorstwie działającym w sektorze usług komunalnych na terenie Poznania oraz w równie dużym przedsiębiorstwie przemysłu metalowego zlokalizowanym na terenie województwa katowickiego<sup>133</sup>. Także i w tym przypadku warunkiem upowszechniania informacji o przedsiębiorstwie było utajnienie danych ułatwiających jego identyfikację. Badania zostały przeprowadzone w pierwszym przedsiębiorstwie w okresie od 1995 do 1997 r., zaś w drugim w pierwszym półroczu 1997 r.

Pierwsze badane przedsiębiorstwo znajdowało się w specyficznej fazie przekształceń własnościowych, realizowało bowiem właśnie proces komunalizacji. Oznaczało to, że były w nim stosowane przepisy Ustawy o przedsiębiorstwie państwowym, chociaż gestię właścicielską sprawowały lokalne władze samorządowe. Praktycznie zatem przedsiębiorstwo należało do sektora publicznego.

Badane przedsiębiorstwo jest jednym z największych w Polsce w dziedzinie świadczonych przez siebie usług komunalnych. Znajduje się ono jednak w bardzo swoistej sytuacji. Z jednej bowiem strony jest jedynym podmiotem gospodarczym w Poznaniu powołanym do świadczenia statutowych usług komunalnych, zatem konkurencja rynkowa nie ma bezpośredniego charakteru. Istnieje jednak i dość dynamicznie wzrasta konkurencja o charakterze substytucyjnym. Coraz więcej publicznych (w tym także komunalnych) i prywatnych przedsiębiorstw oferuje odbiorcom usług zaspokajanie takich samych potrzeb, tyle że z wykorzystaniem odmiennych technologii i jakościowo różnych produktów. Do początku lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwo zajmowało zdecydowaną monopolistyczną pozycję na lokalnym rynku, bariery wejścia (w dużej mierze prawno-administracyjne, ale i kapitałowe) gwarantowały jej nienaruszalność. Po 1990 r. coraz więcej podmiotów rozpoczęło walkę o klientów, oferując im sprawniejsze technicznie i ekologicznie oraz tańsze systemy zaspokajania ich potrzeb. Badane przedsiębiorstwo zostało po prostu zmuszone do intensywnego rozszerzania współpracy z klientami, zmierzającej do projektowania i wdrażania korzystniejszych dla odbiorców rozwiązań zaspokajających ich potrzeby. Wytworzyło to paradoksalną sytuację, w której konkurencja wymusiła propagowanie oferty zgodnej z zasadą „kupuj mniej”. W opinii kierownictwa przedsiębiorstwa zasadniczego znacznego nabrało zagadnienie jakości. Dlatego w przedsiębiorstwie podjęto wysiłki zmierzające do wdrożenia systemu zapewnienia jakości

---

<sup>133</sup> Źródła pochodzą z wywiadów z członkami kierownictwa przedsiębiorstwa oraz ze studiów dokumentów i opracowań wewnętrznych przedsiębiorstwa.



opartego na normach ISO 9002. Przyjęto trzy kardynalne założenia polityki jakości przedsiębiorstwa:

- koncentracja na pełnym zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań klientów,
- zapewnienie komfortu i pełnej satysfakcji z zaspokajania potrzeb,
- troska o środowisko.

Wzrost natężenia konkurencji, kształtowanie systemu zapewnienia jakości oraz w perspektywie zmiana formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa (związana z ustawową koniecznością przekształcenia w spółkę prawa handlowego) złożyły się na czynniki wymuszające jednoznaczne zadeklarowanie celów strategicznych rozwoju. Oczywiście wcześniej w przedsiębiorstwie także realizowano pewne cele, ale były one kreowane *ad hoc* na posiedzeniach ścisłego kierownictwa i nigdy nie przyjęły postaci sformalizowanego dokumentu, obejmującego pełny system celów strategicznych. Racjonalizując decyzje co do celów strategicznych w przedsiębiorstwie, zdecydowano się na zatrudnienie firmy szkoleniowo-konsultingowej<sup>134</sup>, której zadaniem była pomoc w poprawnym ich zadeklarowaniu.

Warsztaty treningowe, w których wzięli udział kierownicy wyższego i średniego szczebla oraz samodzielni pracownicy sztabowi centrali przedsiębiorstwa, doprowadziły do:

- ustalenia celów przez dyrektora przedsiębiorstwa,
- w nawiązaniu do powyższych, wylistowania celów przez dyrektorów wszystkich pionów organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- w nawiązaniu do powyższych, zidentyfikowania najważniejszych obszarów funkcjonalnych realizacji celów przedsiębiorstwa,
- wskazania kluczowych zagrożeń dla realizacji celów oraz sposobów ich przezwyciężenia,
- identyfikacji oczekiwań poszczególnych obszarów w stosunku do innych obszarów działalności przedsiębiorstwa, których spełnienie warunkuje skuteczność realizacji celów.

Rezultatem tak przeprowadzonego treningu było sformułowanie następującego systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa:

1) Misja przedsiębiorstwa: „Zapewnienie odbiorcom komfortu w dziedzinie statutowej działalności przedsiębiorstwa, dzięki świadczeniu kompleksowych usług oraz oszczędnym gospodarowaniu kluczowymi czynnikami produkcji, dbając jednocześnie o ochronę środowiska naturalnego. Uznanie za najważniejszy zasób przedsiębiorstwa jego pracowników. Podjęcie działań zmierzających do ich integracji i rozwoju oraz stworzenia atmosfery wzajemnego zrozumienia i szacunku”.

---

<sup>134</sup> Autor niniejszej pracy nie pracuje w tej firmie, zatem informacje prezentowane zostały zaczerpnięte z istniejącej w przedsiębiorstwie dokumentacji oraz z przeprowadzonych wywiadów.

## 2) Cele główne przedsiębiorstwa:

- utrzymanie dominującej pozycji na lokalnym rynku,
- utrzymanie rentowności sprzedaży netto na poziomie nie mniejszym niż 1,5%,
- osiągnięcie i utrzymanie możliwie najpełniejszego zadowolenia odbiorcy statutowych usług,
- wzrost potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa na wszystkich obszarach jego działalności,
- utrzymanie równowagi w łańcuchu odbiorca - przedsiębiorstwo - dostawca,
- wykreowanie nowoczesnego i przyjaznego środowisku naturalnemu, solidnego i uczciwego w stosunkach biznesowych wizerunku przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie dokonano identyfikacji ośmiu najistotniejszych obszarów funkcjonalnych działalności, a mianowicie:

- 1) Eksploatacja urządzeń działalności podstawowej.
- 2) Rozwój.
- 3) Marketing.
- 4) Sprzedaż i obsługa odbiorców.
- 5) Zaopatrzenie.
- 6) Inwestycje i remonty.
- 7) Finanse.
- 8) Kadry i administracja.

W każdym z powyższych obszarów wskazano zagrożenia dla skuteczności realizacji celów oraz sposoby przewyżczania tych zagrożeń. Wykorzystano technikę ich graficznej wizualizacji w postaci tabeli prezentującej:

- rodzaj zagrożenia,
- sposób przewyżczenia,
- osobę lub komórkę organizacyjną odpowiedzialną za przewyżczenie,
- okres działań zmierzających do przewyżczenia zagrożenia,
- budżet przeznaczony na to przewyżczenie.

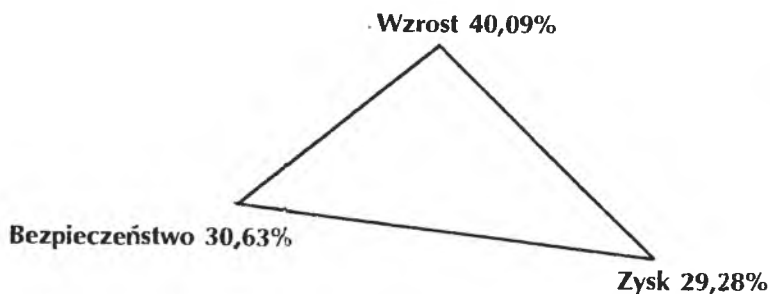
Ponadto dla każdego z obszarów funkcjonalnych zbudowano tabelę oczekiwań wobec innych obszarów w postaci prezentującej:

- obszar, będący punktem odniesienia,
- obszar, będący obiektem roszczeń,
- specyfikacja oczekiwań,
- sposób ich spełnienia,
- personalna albo organizacyjna odpowiedzialność,
- okres wypełnienia oczekiwania,
- budżet przeznaczony na wypełnienie oczekiwania.

Drugie badane przedsiębiorstwo jest włączone w realizację programu NFI. Program ten w 1997 r. był już w pełni rozwinięty, co oznaczało bardzo ścisłą

kontrolę nad przedsiębiorstwem reprezentantów tzw. firmy zarządzającej. Jej wymaganiem stało się opracowanie szczegółowego programu restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa. Jednym z etapów było oczywiście zadeklarowanie systemu celów strategicznych rozwoju. W ciągu kilku tygodni w systemie pracy mieszanych zespołów projektowych oraz posiedzeń wspólnych zarządu przedsiębiorstwa i kierownictwa firmy konsultingowej opracowano propozycję takiego zbioru celów strategicznych.

Jak wykazały badania nad układem interesów podmiotów zgrupowanych wokół przedsiębiorstwa charakterystyczny dla niego jest układ priorytetów zaprezentowany na rys. 8.



**Rys. 8. Układ priorytetów w badanym przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać na schemacie, układ, priorytetów charakterystyczny dla przedsiębiorstwa wykazuje przewagę dążenia do wzrostu. Stąd misję działalności przedsiębiorstwa sformułowano następująco: „Dążenie do nieustannego podnoszenia satysfakcji klientów przez zapewnienie przyjemności przebywania i pracy w gospodarstwie domowym z produktami przedsiębiorstwa, kompleksowo oferowanymi na rynkach krajowych i zagranicznych oraz charakteryzującymi się najwyższą jakością i wysokim poziomem nowoczesności”.

Zwracano uwagę, że takie sformułowanie treści misji przedsiębiorstwa akcentuje przede wszystkim:

1) imperatyw prowadzenia działalności w sposób zapewniający priorytet dla wzrostu przedsiębiorstwa:

– wzrost niekoniecznie jednak musi być jednoznacznie kojarzony z tempem powiększania skali działalności, na plan pierwszy może być wysuwana opcja wzrostu jakościowego, co oznacza w gruncie rzeczy budowę przesłanek przewagi konkurencyjnej firmy, która w dalszej perspektywie oczywiście prowadzi zwykle również do wzrostu ilościowego,

- nastawienie na wzrost jakościowy wymaga zazwyczaj koncentracji na dziedzinach aktywności strategicznej, w których dysponuje się dostatecznymi kompetencjami marketingowymi i technologicznymi, co prowadzi do porzucenia ambicji dywersyfikacji działalności dla wspierania kluczowych segmentów aktywności strategicznej;

2) imperatyw kształtowania pozycji lidera w szczególności na rynku polskim, czyli:

- realizację programu wzrostu ilościowego, skorelowanego z prognozowanym tempem wzrostu rynku, który jest rdzennym segmentem aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa,

- rozbudowę zakresu i intensywności zarówno wspierania marketingowego, jak i w dziedzinie public relations działalności rdzennego sektora aktywności strategicznej;

3) imperatyw oferowania na rynku produktów coraz lepszych jakościowo i nowocześniejszych, czyli:

- dążenie do opanowywania innowacyjnych form realizacji własnych produktów,

- opanowywanie nowoczesnych systemów i technologii świadczenia usług, produkcji dóbr i sprzedaży produktów,

- wdrażanie systemów coraz lepszej obsługi i spełniania wymagań klientów.

Realizacja misji powinna doprowadzić do stanu opisywanego przez wizję. Wizję przedsiębiorstwa zaproponowano uczynić:

1) w odniesieniu do klientów:

- dotarcie z ofertą nowoczesnych produktów do klientów głównie krajowych, nie rezygnując z selektywnej ekspansji na wybrane rynki zagraniczne,

- pełne zaspokajanie potrzeb klientów na produkty przedsiębiorstwa;

2) w odniesieniu do rynków:

- penetracja obszaru całej Polski z intensywnością odpowiednią do atrakcyjności rynkowej poszczególnych regionów kraju,

- nastawienie w szczególności na segmenty rynkowe niższy i średni z punktu widzenia dochodów klientów,

- posiadanie nowoczesnego systemu marketingu, łączącego przedsiębiorstwo z hurtownikami i użytkownikami finalnymi,

- ekspansja na rynki zagraniczne w miarę pojawiających się okazji, ze szczególnym uprzywilejowaniem rynków środkowo- i wschodnioeuropejskich;

3) w odniesieniu do produktów:

- oferowanie produktów w szerokim asortymencie i stale doskonalonych pod względem jakości,

- rozwój oferty produktowej, w szczególności w dziedzinie rdzennej działalności, aby zaspokoić wymagania wszystkich obsługiwanych i potencjalnych klientów;

4) w odniesieniu do technologii:

- osiągnięcie nowoczesnego poziomu techniczno-technologicznego poprzez inwestycje nowe i modernizacyjne oraz pozyskanie *know-how* dla zdobycia bardzo wysokiej jakości produkcji i racjonalizacji zużycia czynników produkcji,

- szczególne nastawienie na ekologiczność stosowanych systemów wytwarzania oferowanych produktów;

5) w odniesieniu do filozofii przedsiębiorstwa:

- prowadzenie ekologicznie przyjaznej działalności gospodarczej,
- działanie oparte na zasadach prawa, etyki i przyjaznych stosunków z otoczeniem społeczno-instytucjonalnym;

6) w odniesieniu do zewnętrznego postrzegania przedsiębiorstwa:

- wykreowanie obrazu przedsiębiorstwa nowoczesnego, technologicznie zaawansowanego i przyjaznego środowisku naturalnemu,
- postrzeganie przedsiębiorstwa jako firmy solidnej i uczciwej w stosunkach biznesowych,
- zagwarantowanie pracownikom zadowalających warunków pracy, płacy oraz możliwości rozwoju kompetencji i osobowości.

Główny cel kierunkowy rozwoju działalności przedsiębiorstwa zaproponowano sformułować następująco: „Przedsiębiorstwo dąży do trwałego zajęcia pozycji wiodącego w Polsce i znanego w świecie producenta w swej dziedzinie działalności, wyróżniającego się ze względu na nowoczesność, jakość i ekologiczność oferty rynkowej”.

Bliżej scharakteryzowano dwa stwierdzenia:

1) sformułowanie: „znany w świecie producent” nie oznacza globalizacji działalności gospodarczej, lecz rozpowszechnienie informacji o tym, że działa firma, która zajmuje się sprzedażą oferowanych wyrobów,

2) wyróżnianie się ze względu na ekologiczność oferty winno być rozumiane podwójnie:

- jako poszanowanie przepisów i zasad etycznych w dziedzinie ekologii,
- jako pewność, że działalność produkcyjna jest przyjazna dla środowiska naturalnego.

Na poszczególnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa sformułowano podrzędne cele strategiczne:

1) na obszarze rynku i marketingu:

- konsolidacja działalności i zwiększenie intensywności wszelkich działań zmierzających do penetracji rynku polskiego,
- aktywne oddziaływanie na rzecz ekspansji zagranicznej przede wszystkim na rynki środkowo- i wschodnioeuropejskie,
- zapewnienie najwyższej jakości oraz standaryzacja produktów kierowanych do klientów indywidualnych,

- indywidualizacja podejścia i spełnienie wszelkich wymagań wobec klientów instytucjonalnych (hurtowników); -

2) na obszarze potencjału technologiczno-produkcyjnego:

- wdrażanie nowoczesnych systemów technologiczno-produkcyjnych, porównywalnych ze standardami światowymi, dla racjonalizacji wykorzystania czynników produkcji,

- osiągnięcie i utrzymanie najwyższego poziomu jakości realizowanej działalności gospodarczej,

- poprawa warunków bhp na wszystkich obszarach technologicznych działalności przedsiębiorstwa,

- techniczno-technologiczne przygotowanie produkcji przyjaznej środowisku naturalnemu,

- identyfikacja i zbycie majątku nieprodukcyjnego;

3) na obszarze organizacji i zarządzania:

- stała racjonalizacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,

- wdrożenie kompleksowej informatyzacji całego przedsiębiorstwa znacząco racjonalizującej bazę informacyjną do podejmowania decyzji kierowniczych, sterowania działalnością przedsiębiorstwa, monitorowania jego stanu i wzbudzania przedsięwzięć usprawniających działalność,

- dążenie do wdrożenia w przedsiębiorstwie systemu zapewnienia jakości i uzyskanie certyfikatów ISO 9000;

4) na obszarze kadr:

- dostosowanie rozmiarów i struktury zatrudnienia do wymagań misji, wizji i głównego celu kierunkowego przedsiębiorstwa,

- wykreowanie systemu kadrowego, umożliwiającego stały wzrost kwalifikacji i kompetencji profesjonalnych zarówno kadr kierowniczych, jak i personelu wykonawczego,

- stworzenie nowoczesnego systemu motywacji do efektywnej pracy;

5) na obszarze ekonomiki i finansów:

- prowadzenie polityki dywidend wymaganej przez akcjonariuszy,

- zagwarantowanie źródeł sfinansowania renowacji majątku wytwórczego,

- zdyscyplinowanie i obniżenie kosztów jednostkowych produkcji,

- racjonalizacja struktury asortymentowej produkcji i sprzedaży ze względu na kryterium rentowności jednostkowej produktów,

- klarowne wytyczenie atrakcyjnej strategii przedsiębiorstwa dla pozyskania długookresowych inwestorów.

Następnie skonkretyzowano główny cel kierunkowy, a potem cele funkcjonalne. Jednoznaczne „przetłumaczenie” każdego z nich na jeden tylko wskaźnik ekonomiczno-finansowy było oczywiście niemożliwe. Każdy z celów strategicznych zaproponowano opisać w postaci wiązki wskaźników.

Zaproponowano, aby za podstawowy wskaźnik operacjonalizujący system celów strategicznych przyjąć:

- w okresie 1997 – 1999:  
**rentowność przychodów ogółem netto**  
 (iloraz zysku netto przedsiębiorstwa do sumy przychodów ze sprzedaży produktów i pozostałych przychodów przedsiębiorstwa),
- w okresie od roku 2000:  
**wartość rynkową przedsiębiorstwa**  
 (iloczyn liczby akcji przez cenę 1 akcji).

Oznacza to, że przez pierwszy okres najistotniejsze będzie odzyskanie zadowalającego poziomu rentowności działalności przedsiębiorstwa, a później preferowane stanie się zaspokajanie interesów inwestorów (właścicieli).

Ponadto założono, iż wskaźnikami niższego rzędu, operacjonalizującymi strategiczne cele funkcjonalne, staną się:

- 1) zbiór wskaźników rynkowych:
  - wartość sprzedaży ogółem (w PLN),
  - wartość sprzedaży dla poszczególnych strategicznych segmentów działalności (w PLN);
- 2) zbiór wskaźników efektywnościowych:
  - relacja dochodu (w PLN) do liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
  - zysk przed opodatkowaniem plus odsetki bankowe (w PLN),
  - relacja tempa wzrostu zysku brutto do sprzedaży netto,
  - relacja tempa wzrostu zysku netto do zysku przed odsetkami bankowymi,
  - relacja tempa wzrostu sprzedaży netto do kosztów całkowitych,
  - zyskowność sprzedaży netto (w %),
  - rentowność aktywów (w %),
  - rotacja aktywów,
  - średnioważony koszt kapitału (w %),
  - relacja kapitału obcego do kapitału ogółem (w %),
  - relacja wartości kredytów do kapitału obcego (w %);
- 3) zbiór wskaźników zabezpieczających interesy właścicieli:
  - relacja zysku netto do kapitału własnego (w %),
  - relacja zysku netto do kapitału akcyjnego (w %),
  - relacja dywidendy do zysku netto (w %),
  - relacja dywidendy na 1 akcję do ceny giełdowej jednej akcji (w %);
- 4) zbiór wskaźników giełdowych
  - relacja ceny akcji do zysku przypadającego na 1 akcję (p/e),
  - relacja ceny 1 akcji do nadwyżki finansowej (w %) (PICE),
  - relacja ceny 1 akcji do zysku operacyjnego (w %) (PIOP),
  - relacja wartości rynkowej do przychodów ze sprzedaży ogółem (w %) (MCIS),
  - relacja wartości rynkowej do wartości księgowej (w %) (PIBV).

### 6.3. Wnioski i rekomendacje

Podstawowym wnioskiem z badań celów strategicznych w polskich przedsiębiorstwach jest stwierdzenie, że we wszystkich firmach objętych eksploracją cele strategiczne były formułowane. Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach zdecydowanie przeważa podejście synoptyczne, czyli nawiązujące do klasycznej dyrektywy prakseologicznej cyklu działania zorganizowanego. Konstatacja ta nakazuje bardzo ostrożne podejście do tych koncepcji zarządzania strategicznego, które negują potrzebę albo nawet kwestionują zasadność podejmowania wysiłków, zmierzających do wypracowania celów ukierunkowujących działalność przedsiębiorstwa. W szczególności badacze o proveniencji cybernetycznej starają się dowodzić, iż lepiej jest koncentrować się na definiowaniu ograniczeń i kwestionowaniu ich, niż na tradycyjnym układaniu celów działalności. To pierwsze podejście rzekomo ułatwia kierownictwom i pracownikom przedsiębiorstw uczenie się, czyli otwiera większe możliwości uelastyczniania i doskonalenia ich działalności<sup>135</sup>.

Niezależnie od braku empirycznego potwierdzenia – przynajmniej w polskich warunkach działalności gospodarczej lat dziewięćdziesiątych – takiego stanowiska warto uznać logiczną zasadność tego wyводу oraz poszukiwać metod i technik włączających do procesu formułowania celów strategicznych przedsiębiorstw tzw. celów negatywnych. Strategiczne cele negatywne to zdarzenia, którym należy przeciwdziałać albo których należy unikać. Do pewnego stopnia postępowanie takie ujawniło się w badanym przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej, gdzie starano się wypracować listę zagrożeń skutecznego osiągania celów oraz sposobów przeciwdziałania im, a także listę wzajemnych oczekiwań poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa i przedsięwzięć je wypełniających. Zidentyfikowane zagrożenia i wymagania oraz konieczne działania, które z nich wynikają, są właściwie ograniczeniami. Ich przełamanie jest warunkiem koniecznym kształtowania strategicznego powodzenia przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne pozwoliły skonstatować także, że znakomita większość<sup>136</sup> przedsiębiorstw treść celów strategicznych utożsamiała z zamierzeniami wzrostowymi. Dużo mniejsze znaczenie miały dążenia do zajęcia bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. W zasadzie marginalną wagę przywiązywano do zagadnień osiągania wysokich zysków, które były postrzegane

---

<sup>135</sup> Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 103-104.

<sup>136</sup> Na zjawisko upodabniania się celów różnych przedsiębiorstw zwraca uwagę S. Krajewski, *Cele funkcjonowania przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa 1995, nr 6, s. 24.



raczej jako czynniki warunkujące realizację innych grup celów strategicznych. W szczególności analiza empiryczna przypadku przedsiębiorstwa z branży przemysłu metalowego dowiodła, iż wybór kluczowego kierunku działalności i rozwoju przedsiębiorstwa nie ma standardowego charakteru. Oznacza to, że być może we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych polskie przedsiębiorstwa są skłonne preferować zamierzenia wzrostowe przed kształtowaniem bezpiecznej pozycji strategicznej, zaś wysokie zyski uznawać za warunki realizacji dwóch pierwszych zbiorów celów strategicznych. Jednakże układ takich preferencji może być zmienny w czasie i uzależniony od uwarunkowań interesów skupionych wokół przedsiębiorstwa oraz warunków gospodarczych jego działalności.

Dwa przypadki przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego ilustrują ujawniające się różnice w deklarowaniu celów strategicznych w zależności od odmiennych sytuacji strategicznych, w jakich przychodzi im prowadzić aktywność gospodarczą. Dążenie do wypracowania metod i technik formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa winno wobec tego koncentrować się na opracowaniu metodyki identyfikacji opisanych uwarunkowań i wywiedzenia z nich wytycznych do istotności poszczególnych grup potencjalnych celów strategicznych. Jest to tym bardziej konieczne, że badania dowiodły, iż w bardzo dużych przedsiębiorstwach forsuje się zwykle inne cele niż dalszy wzrost oraz że w niektórych formach organizacyjno-prawnych działalności (dotyczyło to przedsiębiorstw spółdzielczych) częściej zmierza się do zajęcia bezpiecznej biznesowo sytuacji, niż do innych grup celów strategicznych.

Przypadek przedsiębiorstwa branży metalowej pokazuje ponadto, że w wyniku wspólnej pracy kierownictwa przedsiębiorstwa z ekspertami zewnętrznymi wypracowano istotnościowo zhierarchizowany zbiór celów strategicznych. Struktura systemu celów strategicznych była następująca: misja – wizja – cel główny – cele podrzędne. Obserwacja ta może być punktem wyjścia do wypracowania względnie uniwersalnej matrycy celów strategicznych dowolnego przedsiębiorstwa, która to matryca może stać się swoistym wzorcem metodycznym dla innych przedsiębiorstw.

Otwartym problemem może być oczywiście lista obszarów funkcjonalnych, na których winny być formułowane strategiczne cele podrzędne. Doświadczenia przedsiębiorstwa usług komunalnych pokazują, iż w różnych jednostkach gospodarczych różne obszary funkcjonalne mogą nabierać istotnego znaczenia. Metodyka formułowania celów strategicznych dla przedsiębiorstw powinna zatem także posiadać instrumentarium identyfikacji i hierarchizacji obszarów istotnych dla indywidualnego przedsiębiorstwa.

W świetle przeprowadzonych badań empirycznych szczególnego potraktowania wymaga zagadnienie finansowej strony działalności przedsiębiorstwa oraz wskaźników ekonomiczno-finansowych, jako swoistego narzędzia

operacjonalizacji zadań strategicznych. W szczególności istotne znaczenie ma tutaj wcześniejsza konstatacja, iż strategiczne zamierzenia osiągnięcia wysokich zysków winny być traktowane równoprawnie z dążeniami do wzrostu i bezpieczeństwa, a dopiero precyzyjna analiza interesów i uwarunkowań gospodarowania może ustalać hierarchię między nimi. Z takiej optyki tych zagadnień wynika wniosek o unikaniu mylenia celów nastawionych na podnoszenie rentowności działalności z miernikami realizacji dowolnej grupy celów, które to mierniki w przypadku przedsiębiorstw przybierają zazwyczaj postać wskaźników ekonomiczno-finansowych.

Metodyka formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa winna zatem również pozwalać na swoiste „tłumaczenie” celów jakościowych (kwalitatywnych) na ilościowe mierniki ich realizacji (cele kwantytatywne). Docelowo cele kwalitatywne mogą być instrumentem kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, na którą składają się normy, determinujące preferencje danej grupy społecznej do szczególnego typu działania strategicznego<sup>137</sup>. Z kolei cele kwantytatywne mogą stać się wartościami opisującymi konkretne zadania do realizacji przez przedsiębiorstwo jako całość albo poszczególne jego służby organizacyjne.

---

<sup>137</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, s. 158.

## Część trzecia

# POSTULOWANA PROCEDURA I NARZĘDZIA FORMUŁOWANIA STRATEGICZNYCH CELÓW PRZEDSIĘBIORSTW

Twórcy nauki o zarządzaniu strategicznym ignorowaliby wartość pozytywną działania zorganizowanego, gdyby poprzestali tylko na opisie i wyjaśnieniu procesów rozwoju organizacji i zarządzania nią. Dążenie do pełnego zaspokojenia potrzeb kierowników najrozmaitszych firm wymaga ponadto dostarczenia im wiadomości o sposobach sprawnego projektowania i kształtowania zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwach i to takiego projektowania i kształtowania, aby kreować przesłanki wzrostu ich efektywnej działalności.

Celem poniższego fragmentu pracy jest zaprezentowanie metodyki<sup>138</sup> projektowania celów strategicznych w przedsiębiorstwach. Ponieważ projektowanie w zarządzaniu jest to twórcze działanie, zmierzające do sformułowania koncepcyjnego modelu przedmiotowych zjawisk na podstawie wcześniejszych ustaleń badawczo-poznawczych oraz do wdrożenia tego modelu do praktyki zarządzania<sup>139</sup>, niezbędne jest rozważenie co najmniej trzech grup problemów:

1) charakterystyki tego, co ma być projektowane (przeważa tu statyczna optyka na przedmiot projektowania),

2) charakterystyki działań niezbędnych do kształtowania tego, co ma być projektowane (tym razem dominuje optyka dynamiczna),

---

<sup>138</sup> Ogólnie biorąc, jest ona zgodna z klasycznym postępowaniem w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Zob. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 53-55.

<sup>139</sup> Zob. P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, WSB, Poznań 1997, s. 116.

3) charakterystyki sposobów kreowania współdziałania podmiotów zaangażowanych w proces projektowania przedmiotowych zjawisk (na plan pierwszy wysuwają się zagadnienia implementacyjne).

Jednoznacznie przyjmuje się zatem założenie uzasadniające synoptyczny punkt widzenia na proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, a w konsekwencji również na formułowanie jego celów strategicznych. Działalność metodologicznie racjonalna wymaga wcześniejszego sprecyzowania tego, co słuszne, logiczne lub sensowne. Znajduje to swe odzwierciedlenie w dyrektywie cyklu działania zorganizowanego.

## 7. SYSTEM CELÓW STRATEGICZNYCH JAKO PRZEDMIOT PROJEKTOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zarówno rozważania teoretyczne zawarte w pierwszej części, jak i opis stanu faktycznego w drugiej części dowiodły, iż nie można mówić o jednym, uniwersalnym, wspólnym dla każdego przedsiębiorstwa celu jego działalności.

Problem kreowania celów strategicznych przedsiębiorstw jest zagadnieniem wypełniania treścią, swoistą w każdym indywidualnym przypadku, do pewnego stopnia typowych jednak kategorii analitycznych, niezbędnych z punktu widzenia sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Jest to typowe założenie sytuacyjnego stanowiska w projektowaniu systemów organizacji i zarządzania.

Wysiłki projektantów są wówczas skierowane ku wskazaniu zasad wiązania typowych sytuacji z odpowiadającymi im typowymi rozwiązaniami. Zasadniczą trudnością nie są systematyzacje sytuacji i rozwiązań, ale opracowanie reguł ułatwiających łączenie tych sytuacji z postulowanymi rozwiązaniami<sup>140</sup>.

Logika ta zasada się na dwóch ogólnych regułach, mianowicie:

- 1) zasadzie zbieżności, według której sprawność organizacji wynika z dostosowania danego rozwiązania do charakterystyki istniejącej sytuacji,
- 2) zasadzie konfiguracji, według której sprawność organizacji wynika z wewnętrznej spójności pomiędzy parametrami projektowania<sup>141</sup>.

Dla zachowania owej wewnętrznej spójności niezbędnym jest skonstruowanie swoistej mapy kategorii analitycznych, których rozważanie i wypełnianie treścią jest warunkiem koniecznym wykreowania, w tym przypadku – systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa.

---

<sup>140</sup> Organizacja zarządzania. Podejście systemowe, PWE, Warszawa 1986, s. 89.

<sup>141</sup> M. Bratnicki, recenzja książki H. Mintzberga, *Structuring of organizations*, Problemy Organizacji 1981, nr 3, s. 148-150.

## 7.1. Struktura systemu celów strategicznych w przedsiębiorstwie

Postuluje się, aby struktura systemu celów działalności przedsiębiorstwa obejmowała zazwyczaj:

- sformułowanie misji działalności, czyli idealnego obrazu, opisującego przyszłość firmy na podstawie realistycznych przesłanek i rozwiniętego do postaci tzw. wizji strategicznej,
- określenie celów kierunkowych, wskazujących w sposób otwarty stany rzeczy, jakie winny być osiągnięte w wyniku aktywności gospodarczej,
- wskazanie celów funkcjonalnych, konkretyzujących cele kierunkowe poprzez określenie stanów rzeczy, jakie winny być osiągnięte na poszczególnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa,
- sformalizowanie mierników realizacji celów przedsiębiorstwa, które konkretyzują ilościowo lub wartościowo zdarzenia ekonomiczne, jakie powinny być osiągnięte przez przedsiębiorstwo w kolejnych okresach projekcji strategicznej.

## 7.2. Charakterystyka składników systemu celów strategicznych

**Misja** przedsiębiorstwa jest to pożądaný, jasny i przekonujący obraz, opisujący w kategoriach aspiracji przyszłość przedsiębiorstwa, opartą na realistycznych (ugruntowanych empirycznie) podstawach. Misja jest szczególnym powodem istnienia przedsiębiorstwa, powinna być wyzwaniem ogniskującym wysiłki wszystkich podmiotów zainteresowanych pomyślną przyszłością przedsiębiorstwa na rzecz urzeczywistnienia tego obrazu<sup>142</sup>. Misja bywa porównywana z ekspresjonistycznym obrazem, który uwidacznia raczej kontury, a nie z obrazem impresjonistycznym z wieloma niuansami<sup>143</sup>.

Funkcją misji<sup>144</sup> jest wskazanie kierunku działalności przedsiębiorstwa wszystkim pracownikom, również tym najbardziej oddalonym od naczelnego kierownictwa, po to, aby umożliwić jednolite działanie nie wyzwalaające kłopotów z koordynacją. Funkcja ta wymusza konkretność sformułowań, ale

---

<sup>142</sup> Zob. P. Banaszyk, M. Pankowski, *Procedura formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategie przedsiębiorstw w okresie budowania gospodarki rynkowej*, pod red. T. Mendla, Zeszyty Naukowe AE, Poznań 1996, s. 31.

<sup>143</sup> Por. E. Brauchlin, H.P. Wehrli, *Strategisches Management*, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1991, s. 13.

<sup>144</sup> Czasami identyfikuje się kilka funkcji misji, np.: ukierunkowującą, stabilizującą, uwiarygodniającą, inspirującą i integrującą. Zob. P. Dwojacki, *Misja*, Przegląd Organizacji 1995, nr 10, s. 13-14.

jednocześnie ze względu na swój motywacyjny charakter, misja nie powinna zawierać niejasnych sformułowań<sup>145</sup>.

Biorąc pod uwagę doświadczenia przedsiębiorstw krajów o rozwiniętych gospodarkach rynkowych można zauważyć, że potencjalne formy misji przejawiają się na ogół w czterech możliwych postaciach:

- formie *zamierzenia strategicznego*, co oznacza jasne, dokładne, chociaż najczęściej ogólne sprecyzowanie celu, który ma być osiągnięty w określonym czasie (np. Ford – „zdemokratyzować samochód”),

- formie *wspólnego wroga*, co oznacza zidentyfikowanie konkurenta, od którego chce się być lepszym i zdobyć na ogół pozycję lidera rynkowego (np. Pepsico – „bij Coca-Colę”, Honda – „zmiażdżmy Yamahę”),

- formie *modelowego wzorca*, co oznacza zidentyfikowanie firmy, najczęściej spoza sektora czy branży, której działalność i osiągane wyniki mogą być normatywnym punktem odniesienia (np. Giro Sport Design – „w 2000 roku chcemy być tym, czym Apple w dziedzinie komputerów”),

- formie *przemiany wewnętrznej*, co oznacza konieczność skonstruowania docelowego modelu organizacyjno-zarządczego, który jest wytyczną kształtowania przedsiębiorstwa (np. General Electric – „jesteśmy i chcemy być silni i działać na wielu rynkach, lecz musimy jednocześnie zachowywać się jakbyśmy byli małą, dysponującą szybkością reakcji, elastyczną firmą”).

Misja stanowi najogólniejszą wytyczną dla wszelkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, jest zatem informacją ważną dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Można dodać, że w firmach, które poszukują zewnętrznych dawców kapitałów albo które swe powodzenie uzależniają w dużym stopniu od współpracy z zewnętrznymi kontrahentami, misja odgrywa także istotną rolę jako instrument kształtowania opinii o przedsiębiorstwie w jego otoczeniu. Warunkiem sprawnej realizacji misji jest niewątpliwie umiejętność jej zakomunikowania odpowiednim adresatom<sup>146</sup>.

**Wizja** jest to rozwijająca treści misji<sup>147</sup>, opisana na różnych płaszczyznach analitycznych wiązka przyszłych pożądaných stanów lub rezultatów działalności przedsiębiorstwa, możliwych do osiągnięcia w długookresowej perspektywie. Konkretyzując i rozwijając przesłanie misji, wizja przedsiębiorstwa precyzyjnie charakteryzuje:

- klientów, którym oferowana jest propozycja produktowa przedsiębiorstwa,

---

<sup>145</sup> Zob. P. Banaszyk, M. Pankowski, op.cit., s. 31.

<sup>146</sup> Zob. J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 67.

<sup>147</sup> Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu istnieją także poglądy odwrotnie postrzegające relację między misją a wizją („Trzeba posiadać własną wizję przedsiębiorstwa ... oraz dostosować do niej misję”). Por. J.D. Antoszkiewicz, op.cit., s. 48.

- produkty, które mieszczą się w ofercie produktowej przedsiębiorstwa (cechy produktu i opakowania),
- rynki, na które oferta produktowa jest kierowana (segmentacja),
- technologię, za pomocą której produkty są wytwarzane (typ i nowoczesność),
- filozofię, składającą się z kluczowych wartości (aksjologicznych i etycznych) przyświecających działalności przedsiębiorstwa,
- atrybuty istotne (identyfikacyjne), które objaśniają, w czym przedsiębiorstwo chce być lepsze od konkurentów,
- *public image*, czyli zbiór cech, według których przedsiębiorstwo powinno być postrzegane przez podmioty zewnętrzne,
- stosunek do zatrudnionych, który wyjaśnia, sposób traktowania przez przedsiębiorstwo zatrudnionych w nim pracowników<sup>148</sup>.

Można spotkać nawet stwierdzenia, iż „wizja jest podróżą, w którą wyrusza nasz umysł, zaczynając się od spraw znanych, a kończąc się na nieznanym, tworząc przyszłość na podstawie składania bieżących faktów, nadziei, marzeń, niebezpieczeństw i możliwości”<sup>149</sup>.

Wizja wypełnia kilka istotnych funkcji, które ułatwiają zrozumienie sensu istnienia przedsiębiorstwa oraz integrują jego pracowników z zamierzeniami tego przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z tych funkcji zalicza się:

- funkcję aktywizującą, która inspirowa i porywa do działania oraz wyznacza poziom aspiracji i wzbudza emocje,
- funkcję kierunkującą i porządkującą, wyznaczającą odniesienie orientacyjne, wskazujące stan, który przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, ustalającą pożądany kierunek realizacji celów, a także systematyzującą wartości i cele przedsiębiorstwa,
- funkcję integracyjną, która nadaje znaczenie wykonywanej pracy oraz pobudza motywację i zaangażowanie pracowników,
- funkcję wspierającą sukces przedsiębiorstwa<sup>150</sup>.

Wizja spełnia zatem „rolę busoli lub gwiazdy polarnej, która choć sama nie jest celem, jednak umożliwia żeglarzowi nakierowanie łodzi na właściwy kurs, na trudnej i nieznannej drodze wędrówki do celu”<sup>151</sup>.

Misja i wizja przedsiębiorstwa ulegają dalszej konkretyzacji do postaci jego strategicznych celów kierunkowych. W ścisłym sensie tego słowa, **cel** oznacza antycypowany przez podmiot działający stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami cenny (pożądany) i przez to wyznaczający kierunek i strukturę działania tego podmiotu. Niemniej czasem pojęcie celu stosowane

<sup>148</sup> Zob. P. Banaszyk, M. Pankowski, op.cit., s. 33-34.

<sup>149</sup> Zob. B. Karlöf, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*, Zarządzanie i Bankowość 1992, s. 81.

<sup>150</sup> Zob. D. Hahn, op.cit., s. 25.

<sup>151</sup> J. Antoszkiewicz, op.cit., s. 48-49.



jest w znacznie szerszym rozumieniu – jako końcowy etap wszelkiego procesu ukierunkowanego, nawet ukierunkowanego bez udziału świadomości, np. siłami natury. W odniesieniu do przedsiębiorstw zasadne jest używanie pojęcia celu w tym drugim ujęciu. Cel przedsiębiorstwa jest więc końcowym skutkiem, do którego zmierza jego działalność<sup>152</sup>.

**Strategiczne cele kierunkowe** są to pożądane stany rzeczy, które wyznaczają ścieżkę rozwojową przedsiębiorstwa. Cele te mają otwarty, właśnie kierunkowy charakter, czyli są celami jakościowymi. Różnica między misją i wizją a celami kierunkowymi tkwi w nieokreśloności tych pierwszych i większej konkretności tych drugich, wyrażającej się w ustaleniu stanów rzeczy, ku którym pragnie się dążyć. W każdym przedsiębiorstwie aktywną rolę dla procesów zarządzania może odgrywać wiele takich jakościowych celów. Przyjmują one jednak zazwyczaj postać tzw. drzewa celów, tzn. niektóre z nich mają istotniejsze znaczenie od innych. Z celów wyższego rzędu wywodzą się cele rzędu niższego, albo inaczej – niektóre z nich są celami głównymi, a inne pochodnymi (instrumentami działania). Takie porządkowanie celów bywa niekiedy nazywane ich hierarchizacją<sup>153</sup>. Strategiczne cele kierunkowe dzielą się zatem na główne i pochodne różnych stopni. Nie znaczy to, że cele jakościowe nie posiadają żadnego znaczenia skalującego zamierzenia strategiczne. Są one wyrazem wykorzystania tzw. skali nominalnej, w której chodzi o wskazanie, czy są one w ogóle osiągalne, nic natomiast nie mówią o pożądanym stopniu skuteczności ich realizacji<sup>154</sup>.

**Strategiczny cel główny** jest nadrzędny i jednocześnie najważniejszy do osiągnięcia spośród wiązki celów wyznaczających ścieżkę rozwojową przedsiębiorstwa. Jest końcowym rezultatem, o jaki przede wszystkim chodzi w przedsiębiorstwie. Jest rezultatem, którego osiągnięcie w najlepszy sposób pozwoli ziszczyć aspiracje zawarte w misji i wizji. Pozostaje on jednak nazbyt ogólny, aby wyznaczać konkretne działania konkretnych pracowników. Ponadto wskazuje jedynie kierunek działalności, a nie wartości na przykład odniesione do lat czy kwartałów objętych projekcją strategiczną.

**Strategiczne cele pochodne** są wyróżnionymi z określonego punktu widzenia, istotnymi rezultatami działalności przedsiębiorstwa, niezbędnymi do osiągnięcia strategicznego celu głównego. W każdym konkretnym przedsiębiorstwie strategiczne cele pochodne są rezultatami, jakie winny być uzyskiwane na kluczowych dla tego przedsiębiorstwa obszarach funkcjonalnych jego działalności. Strategiczne cele pochodne pełnią więc rolę podobną jak strategiczny cel główny, tyle że nie w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, lecz do poszczególnych jego fragmentów. Niekiedy wskazuje

<sup>152</sup> Zob. M. Bielski, op.cit., s. 100-109.

<sup>153</sup> Zob. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, s. 156.

<sup>154</sup> B. Nogalski, J. Rybicki, *Strategiczne zarządzanie firmą*, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 39.

się, że zazwyczaj istnieją możliwości, a nawet potrzeba zadeklarowania tych celów na następujących obszarach:

- sprzedaż i marketing,
- materialny potencjał działalności,
- kadry,
- organizacja i zarządzanie,
- ekonomika i finanse<sup>155</sup>.

Lepiej jest jednak uznać, że obszary te mogą, a nawet powinny być wyznaczane w każdym rozpatrywanym przypadku. W jednych przedsiębiorstwach istotniejszy może okazać się jeden podział obszarów funkcjonalnych ich działalności, w innych – podział całkiem odmienny.

Wreszcie strategiczne cele pochodne można rozczłonkować na strategiczne cele pochodne drugiego rzędu. One także posiadają kierunkowy, czyli kwalitatywny charakter. Są to te rezultaty działalności osiągane na poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, które mogą być nazwane zadaniami strategicznymi. Służą do sprawnej realizacji celów wyższego rzędu i można je przyporządkować jakimś komórkom lub stanowiskom organizacyjnym przedsiębiorstwa.

System celów strategicznych przedsiębiorstwa wskazuje ogólny kierunek, jakościowo nakreśloną linię rozwoju. Wymaganie zadawania realizatorom do osiągnięcia jednoznacznych stanów rzeczy oraz konieczność bilansowania działań poszczególnych części przedsiębiorstwa wymuszają operacjonalizację celów strategicznych, czyli wyrażenie ich w wielkościach ilościowych i/albo wartościowych.

W istocie chodzi o sprecyzowanie **reguły decyzyjnej obowiązującej w przedsiębiorstwie**<sup>156</sup>. Składnikami takiej reguły pozostają:

- liczba wskaźników opisujących cele, które decydent uwzględnia (np. tylko zyskowność sprzedaży albo jednocześnie zyskowność sprzedaży, udział w rynku, relacja poziomu wynagrodzeń do przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce itp.);
- funkcja preferencji, która ustala sposób przyporządkowania przez decydenta różnych ocen do konkretnych zdarzeń,
- kryterium optymalizacji, definiujące pożądany stopień nasilenia wartości preferencji.

Jeśli decydent zna z pewnością wyniki alternatywnych działań i ocenia je za pomocą jednego tylko wskaźnika opisującego cel, to sformułowanie funkcji preferencji jest proste. Wartość preferencji przypisywanej danej

---

<sup>155</sup> Por. P. Banaszyk, M. Pankowski, op.cit., s. 37.

<sup>156</sup> H. Laux, P. Liermann, *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, Springer-Verlag, Berlin 1990, s. 39-42.

możliwości jest wtedy równa odpowiedniej wartości wskaźnika opisującego cel. Kryterium optymalizacji może być wówczas maksymalizacja wartości preferencji (jeśli wskaźnikiem jest np. zysk) albo jej minimalizacja (jeśli wskaźnikiem jest np. poziom kosztów).

Sytuacja komplikuje się, kiedy cel opisany jest przez kilka wskaźników. Dodatkowym zadaniem staje się wówczas ustalenie, czy między wskaźnikami istnieją relacje neutralności, komplementarności czy też konkurencyjności. Jeśli dążenie do poprawy jednego wskaźnika nie wpływa na inne wskaźniki opisujące cel, to między tymi wskaźnikami zachodzi relacja neutralności. Jeśli dążenie do poprawy jednego wskaźnika wpływa pozytywnie na inne wskaźniki, to między tymi wskaźnikami zachodzą relacje komplementarności. Wreszcie, jeżeli dążenie do poprawy jednego wskaźnika pogarsza poziom innych wskaźników, to relacja między tymi wskaźnikami ma charakter konkurencyjny. Problemy dotyczą oczywiście sytuacji ostatniej, bo oznacza ona występowanie sprzeczności celów. Pojawia się konieczność rozważania i porównywania ocen przypisywanych różnym wariantom działania. Aktywną rolę zaczyna wówczas odgrywać tzw. funkcja użyteczności decydenta, odzwierciedlająca jego preferencje. Jedne warianty mogą być preferowane przez decydenta dlatego, że:

- decydent przypisuje różnym wskaźnikom różną istotność i stąd wie, które w jakiej kolejności rozważać i w ten sposób je oceniać,
- decydent ustala dla wszystkich wskaźników – z wyjątkiem jednego – przedział wielkości, w którym wskaźniki muszą się znaleźć, a następnie rozważa spełniające te kryteria warianty wyłącznie na podstawie wielkości jednego wskaźnika (oczywiście osobnym problemem jest wybór owego wskaźnika rozstrzygającego).

W gruncie rzeczy chodzi tu o przejście od skali nominalnej do skali kardynalnej, zakładającej odniesienie celów bezpośrednio do liczbowych wartości<sup>157</sup>. Wartość celu może być ustalona na dwa klasyczne sposoby:

- 1) ostateczny (końcowy), czyli wskazujący zadawaną wielkość do osiągnięcia,
- 2) satysfakcjonujący<sup>158</sup>.

W przypadku tego ostatniego możliwe jest zastosowanie następujących wymiarów:

- ustalenie celu według ściśle oczekiwanej, niezmienniej wartości (wartość może być osiągnięta albo nie, zaleca się stosowanie tej formuły do wartościowania celów kwalitatywnych),
- ustalenie górnej granicy (oznacza to dążenie do osiągnięcia co najwyżej takich to a takich wielkości),
- ustalenie dolnej granicy (oznacza to dążenie do osiągnięcia co najmniej takich to a takich wielkości),

<sup>157</sup> Zob. B. Nogalski, J. Rybicki, op.cit., s. 39.

<sup>158</sup> Ibidem, s. 39.

- ustalenie szerokiego pasma celów ograniczonych przez dolną i górną granicę (oznacza to dążenie do rezultatów nie przekraczających wskazanego „pasma” wartości)<sup>159</sup>.

W konkluzji można stwierdzić<sup>160</sup>, że dążąc do tego, aby postępowanie zmierzające do określenia celów strategicznych w procesie tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa było możliwie najbliższe racjonalności rzeczowej, należy zmierzać do stworzenia systemu celów strategicznych, przez który rozumie się ogół kategorii opisujących i projektujących przyszłość przedsiębiorstwa. System celów przedsiębiorstwa został zilustrowany na rysunku 9 i stanowi swoistą mapę kategorii analitycznych, które winny zostać wypełnione konkretną treścią podczas projektowania strategicznych celów dowolnego przedsiębiorstwa.



**Rys. 9. System celów strategicznych przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne

<sup>159</sup> Ibidem, s. 40.

<sup>160</sup> Zob. P. Banaszyk, M. Pankowski, op.cit., s. 37.

## 8. PROCES FORMUŁOWANIA CELÓW STRATEGICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wypełnienie treścią mapy kategorii analitycznych, pozwalających wykreować system celów strategicznych przedsiębiorstwa, nie może być woluntarystycznym działaniem kierownictwa firmy. Uprawdopodobnienie skuteczności realizacji zamierzonych celów zależy od stopnia racjonalności metodologicznej procedury ich deklarowania. Kluczowe znaczenie ma stworzenie wystarczającej bazy informacyjnej na potrzeby podejmowania decyzji o celach przedsiębiorstwa.

### 8.1. Metodyka formułowania celów strategicznych

Dla większości projektów o charakterze strategicznym podstawową jest tzw. technika SWOT<sup>161</sup>. Wykorzystanie techniki SWOT<sup>162</sup> przyjmuje zazwyczaj postać diagnozy stanu przedsiębiorstwa jako całości oraz sytuacji w jego otoczeniu. Obejmuje zatem analizę wewnętrzną i zewnętrzną, a ponadto badanie synergii przedsiębiorstwa i otoczenia.

W pierwszej kolejności wymagane jest dokonanie diagnozy otoczenia bliższego i dalszego, w którym przychodzi przedsiębiorstwu prowadzić działalność. Otoczenie dalsze to w gruncie rzeczy ogół zdarzeń, jakie zachodzą albo jakich należy się spodziewać w przyszłości i to zdarzeń pośrednio wpływających na powodzenie przedsiębiorstwa. Badanie ewentualnego wpływu tych zdarzeń odbywa się według procedury nazywanej analizą PEST<sup>163</sup>. Nazwa ta jest akronimem obszarów, które mieszczą się w zakresie badań; są to:

---

<sup>161</sup> Jak wiadomo, jej nazwa jest akronimem pierwszych liter angielskich terminów: siła, słabość, okazja i zagrożenie. Nazwa SWOT jest spotykana najczęściej, aczkolwiek pojawiają się również określenia TOWS i WOTS, a nawet SWOT-TOWS. Uważa się, że przyjęcie takiej, a nie innej nazwy zależy od postrzeganych ważności albo kolejności poszczególnych etapów analizy. Zob. R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 69.

<sup>162</sup> Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, op.cit., s. 173-180; J. Penc, *Strategie zarządzania*, t.1: *Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 155-160.

<sup>163</sup> Zob. D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 76-77.

- polityczno-prawne uwarunkowania,
- ekonomiczne uwarunkowania,
- społeczno-kulturowe uwarunkowania,
- techniczno-technologiczne uwarunkowania.

W ramach tych uwarunkowań identyfikowane powinny być okazje i zagrożenia istniejące albo spodziewane, ważne dla egzystencji przedsiębiorstwa. Jednocześnie analizie zostaje poddane tzw. otoczenie bliższe przedsiębiorstwa. Najczęściej stosowaną metodą jest analiza pięciu sił<sup>164</sup>. Nazwa ta nawiązuje do wymagania identyfikacji istniejących lub spodziewanych okazji i zagrożeń pojawiających się na następujących pięciu obszarach:

- stan konkurencji wewnątrz sektora, w którym organizacja jest aktywna,
- możliwości i ograniczenia pojawiania się nowych konkurentów,
- potencjalne przejęcie klientów przez wytwórców produktów substytucyjnych,
- relacje między organizacją a jej dostawcami,
- relacje między organizacją a jej odbiorcami.

Także i w tym przypadku analiza jest skoncentrowana na identyfikacji okazji i zagrożeń. Okazje mogą zostać określone jako te zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa, które potencjalnie daje się wykorzystać dla podwyższenia powodzenia przedsiębiorstwa. Zagrożenia to takie zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa, które mogą spowodować obniżenie stopnia powodzenia osiąganego przez przedsiębiorstwo.

Ponieważ poszukiwane są okazje i zagrożenia nie tylko istniejące, lecz i spodziewane w przyszłości, przeto posiłkowo korzysta się także z metody budowy scenariuszy. Metoda scenariuszy<sup>165</sup> opiera się na prowadzeniu kompleksowych studiów prognostycznych, które umożliwiają symulowanie przyszłego rozwoju i stanu zarówno przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Scenariusz jest rozumiany jako szereg obrazów oczekiwanych w przyszłości, odmalowujących potencjalne stany przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Obrazy te powinny ujawnić możliwości wpływania na kształtowanie pożądanej przyszłości przedsiębiorstwa.

Jednocześnie z analizą otoczenia podczas analizy strategicznej dokonuje się analizy stanu przedsiębiorstwa, czyli diagnozy jego wnętrza, chociaż ta ostatnia nazwa może być myląca. Analiza stanu przedsiębiorstwa nakierowana jest na identyfikowanie jego mocnych i słabych stron. Mocne strony to cechy przedsiębiorstwa, które w porównaniu z podobnymi cechami konkurentów

---

<sup>164</sup> Zob. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 63-65.

<sup>165</sup> Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, op.cit., s. 191-204. Monograficzną pracę prezentującą szczegółowo metodę scenariuszy opublikował M. Godet. Por. M. Godet, *Prospective et planification stratégique*, Edition Economica, Paris 1995, szczególnie s. 47-66.

mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Słabe strony przedsiębiorstwa to te jego cechy, które skonfrontowane z cechami konkurentów mogą stać się powodem luki konkurencyjnej. Przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna oznacza realizację wyników ponadprzeciętnych, zaś luka konkurencyjna to realizowanie wyników poniżej przeciętnej. Jak można zauważyć, analiza stanu przedsiębiorstwa nie jest nakierowana wyłącznie na jego wnętrze, lecz wymaga poznania cech konkurentów. Sytuacja taka rodzi pytanie o to, kto jest konkurentem konkretnego przedsiębiorstwa. Tylko pozornie wszystkie przedsiębiorstwa oferujące podobne produkty mogą być traktowane jako strategiczni konkurenci. Jaka bowiem korzyść może wynikać z konfrontacji wielkiej korporacji z małym przedsiębiorstwem rzemieślniczym, choćby nawet działali w tym samym sektorze?

Problem ten może zostać rozwiązany dzięki wykorzystaniu metody budowy mapy grup strategicznych<sup>166</sup>. Mapa taka powstaje poprzez usystematyzowanie ogółu konkurentów według dwóch kryteriów:

- podobieństwa podejścia marketingowego (oferta asortymentowa, zakres linii produktowej, sposób sprzedaży),
- podobieństwa podejścia ekonomiczno-operacyjnego (wysokość cen, poziom jakości).

Dopiero na podstawie mapy grup strategicznych można sensownie dokonać wyboru punktu odniesienia dla porównań w toku analizy stanu przedsiębiorstwa. Stan ten charakteryzowany bywa na ogół na pięciu kluczowych obszarach działalności dowolnego przedsiębiorstwa:

- stan oferty produktowej i systemu marketingowego,
- stan materialnego potencjału działalności i systemu logistyki zaopatrzeniowej,
- stan systemu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwa,
- stan systemu kadrowego,
- stan ekonomiki i finansów.

Zarówno atuty słabości, jak okazje i zagrożenia poddaje się bardzo często wycenie punktowej, np. według wzorca z tabeli 16.

Wycena wykorzystująca kwestionariusz zilustrowany w tabeli 16 pozwala na dokonanie wyboru najbardziej istotnych negatywnych i pozytywnych czynników kształtujących sytuację przedsiębiorstwa<sup>167</sup>.

---

<sup>166</sup> Zob. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 42-44.

<sup>167</sup> Możliwe jest wykorzystanie innych kwestionariuszy, por. H. Bieniok, J. Marek, *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 1992, nr 3, s. 25-28.

**Tabela 16. Kwestionariusz wyceny czynników SWOT**

Wyszczególnienie	Atuty 1 do 5	Słabości -5 do -1
<b>1. Rynek i marketing</b>		
1.1. Znajomość potrzeb klientów		
- systemy gromadzenia i analizowania		
- testy akceptacji nowych produktów		
- reklama i promocja		
1.2. Gama konkurencyjnych produktów		
- pełne i uzupełniające się gamy		
- jakość produktów		
- cykl życia produktów		
- ochrona produktów (patenty, wzory użytkowe itp.)		
- prezentacja produktów		
1.3. Polityka cenowa		
- poziom cen		
- polityka obniżek cen		
- polityka warunków handlowych		
1.4. Zdolności handlowe		
- system motywacji pracowników handlowych		
- system wsparcia dla sprzedawców		
- skuteczność wyboru potencjalnych klientów		
- dostosowanie kanałów dystrybucji do klientów		
- kierowanie siecią sprzedaży		
<b>2. Potencjał materialny</b>		
2.1. Zdolności innowacyjne		
- powiązanie marketingu i rozwoju		
- szybkość realizacji innowacji		
- inwencja twórcza		
- innowacje technologiczne		
- tworzenie nowych produktów		
2.2. Koszty wykorzystania potencjału		
- koszty surowców		
- koszty transportu		
- koszty robocizny		
- koszty urządzeń i instalacji		
2.3. Produktywność potencjału		
- produktywność urządzeń		
- efekty skali i doświadczenia		
- wydajność metod produkcji		
- skuteczność zarządzania zapasami i przepływami materiałowymi		
- skuteczność systemu kontroli jakości		
- skuteczność systemu dostaw		
- funkcjonalność pomieszczeń i obiektów		



Wyszczególnienie	Atuty 1 do 5	Słabości -5 do -1
2.4. Elastyczność wykorzystania potencjału		
– stopień integracji pionowej		
– elastyczność procesu produkcji		
– możliwość ekspansji i rozwoju		
– okres trwania inwestycji		
2.5. Zasoby materialne		
– nowoczesność aparatury produkcyjnej		
– polityka odnawiania zasobów		
<b>3. Organizacja i zarządzanie</b>		
3.1. Jakość zarządzania		
– jasność celów i strategii		
– sprawność systemu informacji		
– skuteczność systemu motywacji		
3.2. Struktura organizacyjna		
– racjonalność konfiguracji		
– racjonalność podziału władzy organizacyjnej		
– zintegrowanie i dostosowanie służb organizacyjnych		
– racjonalność granic systemu organizacyjnego		
– stopień sformalizowania i zestandaryzowania procedur organizacyjnych		
3.3. Kultura organizacyjna		
– charakter systemu wartości		
– style kierowania		
– stosunki ze związkami zawodowymi		
<b>4. Kadry i personel</b>		
4.1. Stan kadr i personelu		
– krzywa wieku i harmonijność rozkładu grup wiekowych		
– jakość kontaktów międzyludzkich		
– kwalifikacje i doświadczenie pracowników		
4.2. Dynamika kadr		
– ruch i płynność		
– szkolenia		
4.3. System wynagradzania		
– zasady i formy		
– zróżnicowanie		
<b>5. Ekonomia i finanse</b>		
5.1. Zasoby finansowe		
– Struktura kapitału i akcjonariatu		
– Struktura bilansu		
– kapitał obrotowy i pracujący		

Wyszczególnienie	Atuty 1 do 5	Słabości -5 do -1
5.2. Efektywność ekonomiczna		
- rentowność działalności		
- rentowność kapitałów własnych		
- dźwignia finansowa		
- czynniki dynamiki wyniku finansowego		
5.3. Sprawność ekonomiczna		
- sprawność aktywów		
- płynność finansowa		
- okres realizacji wierzytelności		
- szybkość inkasa należności		
5.4. Korzyści właścicielskie		
- dynamika wartości rynkowej firmy		
- polityka dywidend		
	Szanse 1 do 5	Zagrożenia -5 do -1
<b>1. Czynniki ekonomiczne</b>		
- stan i perspektywy gospodarki		
- inflacja		
- kursy walut		
- stopa procentowa		
- ceny czynników produkcji		
<b>2. Czynniki prawne i administracyjne</b>		
- przepisy i normy		
- cła i opłaty graniczne		
- kontyngenty i ograniczenia		
<b>3. Rynki</b>		
- postawy klientów		
- sieć sprzedaży		
<b>4. Konkurencja</b>		
- natężenie konkurencji		
- substytuty		
<b>5. Dostawcy</b>		
- pewność zaopatrzenia		
- siła negocjacyjna dostawców		
<b>6. Technologia</b>		
- perspektywa technologii konkurencyjnych		
- zmiany w metodach produkcji		
- zmiany kryteriów jakości		

Wyszczególnienie	Szanse 1 do 5	Zagrożenia -5 do -1
<b>7. Czynniki geograficzne</b>		
- zmiany granic rynków		
- lokalizacja		
<b>8. Czynniki społeczne</b>		
- ekologia		
- postawy w pracy		
- stan rynku pracy		

Objaśnienia: Znaczenie atutów i okazji: 1 pkt – słabe, 2 pkt – średnie, 3 pkt – duże, 4 pkt – bardzo duże, 5 pkt – maksymalne; znaczenie słabości i zagrożeń: -5 pkt – maksymalne, -4 pkt – bardzo duże, -3 pkt – duże, -2 pkt – średnie, -1 pkt – słabe; czynnik wyceniony na 0 punktów – brak oddziaływania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literatury.

Te czynniki mogą stać się podstawą do przeprowadzenia identyfikacji pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na podstawie techniki SWOT-TOWS<sup>168</sup> według poniżej zaprezentowanej procedury.

Udział odpowiedzi na pytania (przykładowo zakłada się, że wycena SWOT pozwoliła zidentyfikować jako najistotniejsze atuty A-1, A-2 i A-3, okazje (szanse) M-1, M-2, zagrożenia Z-1, Z-2 oraz słabości S-1, S-2):

1. Jak atuty pozwalają wykorzystać szanse?
  - czy w ogóle pozwalają? TAK NIE
  - w jakim stopniu? MAŁYM – 1, ŚREDNIM – 2, SILNYM – 3

Wyszczególnienie	M-1	M-2
A-1		
A-2		
A-3		

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

2. Jak szanse pozwalają wykorzystać atuty ?
  - czy w ogóle pozwalają ? TAK NIE
  - w jakim stopniu? MAŁYM – 1, ŚREDNIM – 2, SILNYM – 3

<sup>168</sup> Por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 182-203.

Wyszczególnienie	A-1	A-2	A-3
M-1 M-2			

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

3. Jak atuty pozwalają przezwyciężyć zagrożenia?

- czy w ogóle pozwalają? TAK NIE

- w jakim stopniu? MAŁYM - 1, ŚREDNIM - 2, SILNYM - 3

Wyszczególnienie	Z-1	Z-2
A-1 A-2 A-3		

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

4. Jak przeciwdziałanie zagrożeniom pozwala wykorzystać atuty?

- czy w ogóle pozwala? TAK NIE

- w jakim stopniu? MAŁYM - 1, ŚREDNIM - 2, SILNYM - 3

Wyszczególnienie	A-1	A-2	A-3
Z-1 Z-2			

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

5. Jak przezwyciężenie słabości pozwala wykorzystać szanse?

- czy w ogóle pozwala? TAK NIE

- w jakim stopniu? MAŁYM - 1, ŚREDNIM - 2, SILNYM - 3

Wyszczególnienie	M-1	M-2
S-1 S-2		

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

6. Jak szanse pozwalają zniwelować słabości?

- czy w ogóle pozwalają? TAK NIE

- w jakim stopniu? MAŁYM - 1, ŚREDNIM - 2, SILNYM - 3

Wyszczególnienie	S-1	S-2
M-1 M-2		

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

7. Jak przeciwdziałanie słabościom pozwala minimalizować zagrożenia?
- czy w ogóle pozwala? TAK NIE
  - w jakim stopniu? MAŁYM – 1, ŚREDNIM – 2, SILNYM – 3

Wyszczególnienie	Z-1	Z-2
S-1		
S-2		

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

8. Jak przeciwdziałanie zagrożeniom pozwala niwelować słabości?
- czy w ogóle pozwala? TAK NIE
  - w jakim stopniu? MAŁYM – 1, ŚREDNIM – 2, SILNYM – 3

Wyszczególnienie	S-1	S-2
Z-1		
Z-2		

Liczba korelacji pozytywnych: .....

Liczba wystawionych ocen: .....

#### SYNTEZA WARTOŚCIOWANIA SWOT – TOWS

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- atuty/szanse i szanse/atuty (wskazanie strategii agresywnej)<br/>liczba odpowiedzi TAK .....<br/>suma punktów .....</li> <li>- atuty/zagrożenia i zagrożenia/atuty (wskazanie strategii konserwatywnej)<br/>liczba odpowiedzi TAK .....<br/>suma punktów .....</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- słabości/szanse i szanse/słabości (wskazanie strategii konkurencyjnej)<br/>liczba odpowiedzi TAK .....<br/>suma punktów .....</li> <li>- słabości/zagrożenia i zagrożenia słabości (wskazanie strategii defensywnej)<br/>liczba odpowiedzi TAK .....<br/>suma punktów .....</li> </ul> |
|--|---|

#### RANKING WSKAZAŃ STRATEGICZNYCH

Wyszczególnienie	% odpowiedzi na TAK	% łącznej liczby punktów
Agresywna		
Konserwatywna		
Konkurencyjna		
Defensywna		

Jak można się zorientować, technika SWOT prowadzi do określenia potencjalnego kierunku działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, uwarunkowanego zajmowaną przez nie pozycją strategiczną. Związki między pozycją strategiczną a kierunkiem działalności przedsiębiorstwa pokazuje rysunek 10.

<b>POZYCJA MAXI – MAXI</b> <b>Strategia agresywna</b> silna ekspansja i dywersyfikacja działalności	<b>POZYCJA MINI – MAXI</b> <b>Strategia konkurencyjna</b> wykorzystanie szans, wypełnianie luk rynkowych, likwidowanie słabości
<b>POZYCJA MAXI – MINI</b> <b>Strategia konserwatywna</b> wykorzystanie silnych stron do przeciwdziałania zagrożeniom	<b>POZYCJA MINI – MINI</b> <b>Strategia defensywna</b> likwidacja firmy lub połączenie się z inną

**Rys. 10. Pozycja strategiczna a kierunki działalności przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne

Równolegle z wykorzystaniem techniki SWOT konieczne jest zastosowanie tzw. techniki analizy interesariuszy. Analiza interesariuszy jest jedną z podstawowych technik kształtowania przesłanek do formułowania celów działalności przedsiębiorstwa. Przede wszystkim pozwala wypracować podstawę informacyjną co do preferowanych w przedsiębiorstwie kierunków formułowania systemu celów.

Wybór preferencji w systemie celów działalności może wiązać się z dążeniem przede wszystkim do:

1) bądź to zysku, spostrzeganego jako priorytetowe kryterium podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie: kluczowe jest wówczas poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „jak zarządzać, aby wzbogacać właścicieli i racjonalnie zagospodarowywać kapitały?”

2) bądź to wzrostu, czyli poszukuje się wówczas sposobów rozbudowy udziałów w rynku i potencjału działalności przedsiębiorstwa: kluczowe jest wówczas poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „jak zarządzać, aby rozwijać się i zdobyć dominującą pozycję na rynku?”

3) bądź to bezpieczeństwa, co prowadzi do uprzywilejowania bezpiecznej i stabilnej sytuacji finansowej firmy: kluczowe jest wówczas poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: „jak zarządzać, aby nie popaść w pętlę kredytową i nie utracić płynności finansowej?”

Oczywiście realnie działające przedsiębiorstwa nie dokonują wyboru jednej tylko z przedstawionych możliwości kształtowania charakteru celów działalności. W praktyce cele są zawsze wypadkową wszystkich trzech tendencji, choć każda z nich może ujawniać się z różną siłą.

Zarząd przedsiębiorstwa albo jeszcze lepiej ściśle jego kierownictwo, czyli wszyscy pracownicy zajmujący istotne decyzyjne stanowiska organizacyjne, mogą zostać poddani badaniom ankietowym według poniżej przedstawionego kwestionariusza.

A. Określ siłę oddziaływania poszczególnych kategorii tzw. interesariuszy na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie (ich siłę władzy nad przedsiębiorstwem)

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Właściciele									
2	Menedżerowie									
3	Pracownicy									
4	Organy władzy i administracji									
5	Dostawcy									
6	Odbiorcy									
7	Banki									
8	Inni .....									

B. Dokonaj identyfikacji pożądanego kierunku działalności przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Zysk	Wzrost	Bezpieczeństwo
1	Właściciele	0,6	0,3	0,1
2	Menedżerowie	0,3	0,5	0,2
3	Pracownicy	0,2	0,3	0,5
4	Organy władzy i administracji	0,3	0,2	0,5
5	Dostawcy	0,2	0,4	0,4
6	Odbiorcy	0,1	0,5	0,4
7	Banki	0,3	0,3	0,4
8	Inni .....			

C. Mnożąc wartość oceny siły oddziaływania tzw. interesariuszy przez odpowiednią wagę i wpisując wartość iloczynu do poniższego zestawienia (wagi zastosowane do przeliczeń powinny być wynikiem studiów siły oddziaływania na decyzje zarządów reprezentantów interesariuszy w każdym z przedsiębiorstw z osobna)

Lp.	Wyszczególnienie	Zysk	Wzrost	Bezpieczeństwo
1	Właściciele			
2	Menedżerowie			
3	Pracownicy			
4	Organy władzy i administracji			
5	Dostawcy			
6	Odbiorcy			
7	Banki			
8	Inni .....			
RAZEM				

D. Układ priorytetów jest następujący:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_

Powyższe informacje, wypracowane zarówno na podstawie analizy SWOT, jak i analizy interesariuszy, powinny stanowić kardynalne przesłanki zadeklarowania misji przedsiębiorstwa. Często zaleca się, aby podczas **formułowania misji** przestrzegać następujących zasad:

- misja powinna być stosunkowo łatwa do określenia i stosunkowo prosta do przedstawienia,
- misja powinna być tworzona z uwzględnieniem korzyści, jakich poszukuje klient (odbiorca), a także potrzeb, które zaspokaja przedsiębiorstwo za pośrednictwem produktów (dóbr lub usług) dostarczanych na rynek,
- misja powinna odpowiadać na pytania, tworząc zarazem przekonania nie dopuszczające wątpliwości: „dlaczego klienci powinni wybrać i zakupić nasze produkty?”<sup>169</sup>

Na podstawie przygotowanej bazy informacyjnej o potencjalnych uwarunkowaniach i kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, jego misja winna być zadeklarowana podczas sesji twórczego myślenia, w której udział biorą członkowie ścisłego kierownictwa.

Wizja działalności przedsiębiorstwa winna być tworzona także przez członków ścisłego kierownictwa, jednak postuluje się ponadto, aby proces był realizowany we współpracy z doświadczonym moderatorem lub firmą konsultingową<sup>170</sup>. Najważniejsze jest jednak uczestnictwo w zespole specjalistów z różnych obszarów aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa. Ich wyobrażenia przyszłości przedsiębiorstwa powinny złożyć się na obraz całościowej wizji.

Procedura **zadeklarowania wizji przedsiębiorstwa** powinna składać się z następujących etapów i faz<sup>171</sup>:

- 1) Przygotowanie do wypracowania wizji:
  - integracja, czyli tworzenie zespołu menedżerskiego (sesje integracyjne oparte na metodach socjopsychologicznych),
  - rozwijanie postawy twórczej (indywidualna praca uczestników zespołu nad własną inicjatywą i kreatywnością).

---

<sup>169</sup> Zob. J. Antoszkiewicz, op.cit., s. 74.

<sup>170</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>171</sup> Opis procedury wykorzystuje propozycję J. Antoszkiewicza, jednakże wobec odwrócenia kolejności formułowania misji i wizji uległ on pewnej modyfikacji.



2) Uświadomienie bazy informacyjnej decyzji o wizji przedsiębiorstwa:

- prezentacja cech pozycji strategicznej przedsiębiorstwa,
- prezentacja treści misji przedsiębiorstwa,
- ustalenie kluczowych problemów poszczególnych kategorii analitycznych konstytuujących wizję przedsiębiorstwa (wykorzystuje się tu „mapę” tych kategorii).

3) Odkrywanie wizji:

- przemienianie problemów (sformułowane problemy przekształca się w życzenia, które pragnie się zrealizować, dążąc do wypełnienia postulatów misji przedsiębiorstwa,

- rozruchowa sesja twórcza (inicjuje proces kreowania wizji, zaczyna się zwykle od burzy mózgów, a później stosuje techniki medytacji grupowej – wypracowane pomysły powinny być zapisane, uporządkowane i krytycznie przeanalizowane),

- sesja odkodowania wizji przedsiębiorstwa (dokonuje się zapisu często alternatywnych wizji przedsiębiorstwa).

4) Opracowanie materiału:

- identyfikacja i opis alternatywnych wizji przedsiębiorstwa,
- wybór wizji preferowanej z punktu widzenia przyjętej misji przedsiębiorstwa oraz możliwości wynikających z jego pozycji strategicznej.

Sformułowanie wizji jest niezmiernie ważne, z jednej bowiem strony stanowi ona pomost od ogólnej deklaracji misji przedsiębiorstwa do jego strategicznych celów kierunkowych, a z drugiej strony łączy działalność gospodarczą z kulturą zbiorowości ludzkiej, w której przedsiębiorstwo realizuje swą aktywność<sup>172</sup>.

Jasność co do misji i wizji przedsiębiorstwa daje możliwość przejścia do kolejnego kroku formułowania systemu celów strategicznych. Następne zadanie projektowe wiąże się z koniecznością **opracowania „drzewa” kierunkowych (kwalitatywnych) celów strategicznych przedsiębiorstwa**. Badania empiryczne celów polskich przedsiębiorstw udowodniły, że mogą nimi być najrozmaitsze zamierzenia, dlatego można sądzić, że w każdym indywidualnym przedsiębiorstwie oddzielnym problemem jest zidentyfikowanie właściwych właśnie dla niego takich celów. Można sądzić, że najdogodniej jest to zrealizować za pomocą poniższej procedury<sup>173</sup>.

---

<sup>172</sup> Zob. B. Karlöf, op.cit., s. 81.

<sup>173</sup> Zaproponowana procedura jest zmodyfikowaną i uzupełnioną propozycją opisaną w: T. Białas, M. Czapiewski, *Budowa strategii przedsiębiorstwa – metoda ustalania zależności celów strategicznych*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, materiały konferencyjne Szkoły Letniej i XII Międzynarodowej Konferencji Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Jurata 1995, blok 1, s. 9-15.

1) Identyfikacja listy kierunkowych celów strategicznych przedsiębiorstwa:

- charakterystyka misji i wizji przedsiębiorstwa oraz ich konsekwencji (moderator sesji wskazuje uczestnikom wyobrażenie przyszłości przedsiębiorstwa i uświadamia pożądany kierunek jego działalności),

- rozruchowa sesja twórczego myślenia, zmierzająca do wygenerowania listy celów strategicznych (postuluje się wykorzystanie techniki „6 3 5”, będącej odmianą burzy mózgów: członkowie 6-osobowych zespołów lub jednego takiego zespołu zapisują po 3 pomysły celów na formularzach papieru w ciągu 5 minut, po czym wymieniają się formularzami i zapisują na podobnych zasadach te same co poprzednio, nowe albo zmodyfikowane pomysły celów – sesja trwa tak długo aż do uczestników trafią ponownie ich początkowe formularze),

- analityczno-wartościująca sesja twórczego myślenia (po upływie czasu niezbędnego na dokonanie się tzw. inkubacji pomysłów uczestnicy wspólnie z moderatorem porównują zgłoszone wcześniej propozycje celów, eliminują powtarzające się i sprzeczne z misją i wizją przedsiębiorstwa, sporządzają listę bazową jego kierunkowych celów strategicznych),

- uzupełniająca sesja twórczego myślenia, wykorzystująca elementy analizy SWOT<sup>174</sup> (tab. 17, utworzona dzięki skonfrontowaniu uznanych za najistotniejsze negatywnych i pozytywnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, powinna być odczytywana w taki sposób, że konfrontując oznaczone symbolami cechy i zdarzenia charakterystyczne dla przedsiębiorstwa, racjonalnie strategicznie będzie przedsięwzięcie działań wskazanych w poszczególnych polach tabeli; przedsięwzięcia określone np. na skrzyżowaniu atutów i szans są pożądane ze względu na istniejące atuty przedsiębiorstwa i szanse rysujące się w jego otoczeniu; zwraca uwagę, że skonfrontowanie słabości z zagrożeniami pozwala wskazać tzw. cele negatywne, czyli rezultaty, których osiągnięcia będzie się unikać).

2) Ustalenie zależności między kierunkowymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa:

- analiza wzajemnych relacji między celami z wcześniej przyjętej ich listy, dokonana za pomocą grafów (wykorzystuje się duży arkusz papieru lub tablicę, na których wypisuje się w przypadkowych miejscach wszystkie wskazane cele, a następnie sprawdza się logicznie wpływ realizacji jednego celu na inne znajdujące się na formularzu czy tablicy, łącząc strzałkami te, w przypadku których zauważono dodatnie albo ujemne oddziaływanie,

---

<sup>174</sup> Przykład wykorzystania tej metody można znaleźć w: J. Boudeville, J. Meyer, op.cit., s. 39-42.

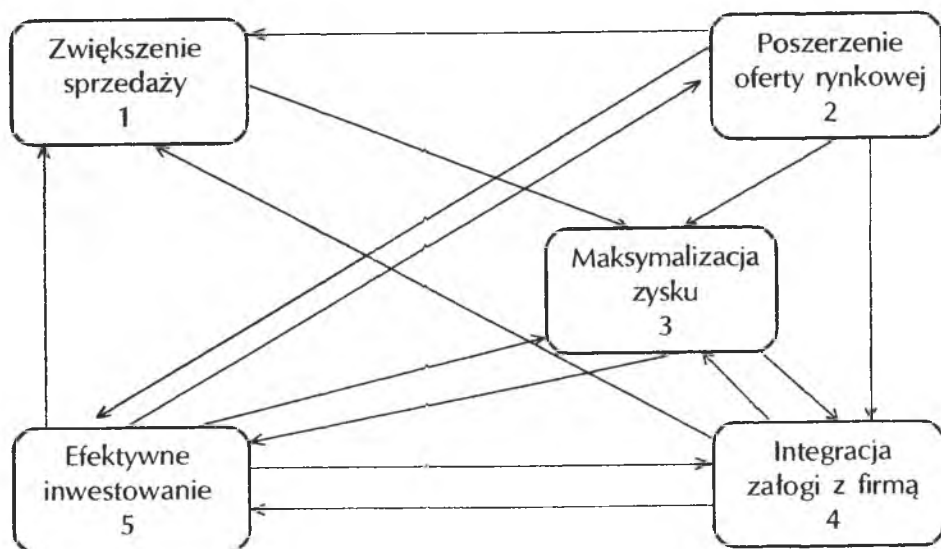
**Tabela 17. Przykładowe przesłanki formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa**

	SZANSE	ZAGROŻENIA
ATUTY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreacja przewagi konkurencyjnej w budownictwie przez oferowanie kompleksowej i wygodnej dla klienta formy świadczenia usług {A-1, A-2, A-3, M-1}</li> <li>• Utrzymanie działalności wydawniczej i poligraficznej, jako czynników promocji {A-4, M-2}</li> <li>• Koncentracja na działalności budowlanej na rynkach polskim oraz środkowo- i wschodnioeuropejskim {A-1, A-2, A-3, A-4, M-3}</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie wszystkich atutów firmy w walce konkurencyjnej {A-1, A-2, A-3, A-4, Z-1, Z-3}</li> <li>• Wykorzystanie procesów restrukturyzacji odlewnictwa żeliwa dla ewentualnego wycofania się z tej dziedziny aktywności strategicznej {A-4, Z-2}</li> </ul>
SŁABOŚCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie i zagwarantowanie źródeł sfinansowania renowacji majątku wytwórczego w branży budowlanej {S-1, M-1, M-3}</li> <li>• Koncentracja na działalności budowlanej i postrzeganie innych dziedzin aktywności strategicznej jako komplementarnych i funkcjonalnych wobec niej {S-2, M-3}</li> <li>• Klarowne wytyczenie atrakcyjnej strategii dla pozyskania długookresowych inwestorów oraz wykorzystanie restrukturyzacji strategicznej jako dodatkowego źródła kapitałów {S-3, M-1, M-3}</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niemożność rozpraszania kapitałów na unowocześnienie dziedzin innych niż budowlana {S-1, S-3, Z-2}</li> <li>• Wprzęgnięcie sieci handlowej w system wspierania sprzedaży materiałów i usług budowlanych {S-2, Z-2}</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie dokumentacji konkretnego przedsiębiorstwa.

procedurę tę prowadzi się kolejno dla wszystkich wypisanych celów – zob. rys. 11).

– ocena siły wzajemnych zależności między celami (określa się, które cele mają silny, a które słaby wpływ na pozostałe oraz które są pod silnym, a które



**Rys. 11. Przykładowy graf wzajemnych zależności między celami**

Źródło: T. Białas, M. Czapiewski, *Budowa strategii przedsiębiorstwa – metoda ustalania zależności celów strategicznych*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, materiały konferencyjne Szkoły Letniej i XII Międzynarodowej Konferencji Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Jurata 1995, blok I, s. 12

pod słabym wpływem pozostałych – wykorzystuje się do tego tzw. tabelę intensywności, zob. tab. 18),

– interpretacja otrzymanych zależności (wyniki z tabeli przenoszone są na mapę intensywności (zob. rys. 12), co pozwala określić, które z celów są

**Tabela 18. Tabela intensywności oddziaływania celów strategicznych**

Nr celu	1	2	3	4	5	Suma SI
1	X	0	3	0	0	3
2	2	X	2	1	2	7
3	0	0	X	2	3	5
4	2	0	2	X	1	5
5	2	2	2	0	X	6
Suma SR	6	2	9	3	6	X

Objaśnienie: Wartości 0 – wpływ nie występuje, 1 – wpływ jest niewielki, 2 – wpływ jest duży, 3 – wpływ jest bardzo duży; SI – suma intensywności, SR – suma reaktywności.  
Źródło: Jak rys. 11.

9									
8	Reaktywne							Krytyczne	
7									
6			1			5			
5								3	
4									
3					4				
2							2		
1	Leniwe							Aktywne	
SR/SI	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Rys. 12. Mapa intensywności oddziaływania celów strategicznych**

Źródło: Jak rys. 11

aktywne, czyli mają silny wpływ na pozostałe oraz pozostają po słabym wpływem innych – najaktywniejszy jest celem głównym; które cele są krytyczne, czyli mają duży wpływ na pozostałe, ale i są po dużym wpływie innych – te nadają się do wskazania celów pochodnych pierwszego stopnia; które cele są reaktywne, czyli pozostają pod silnym wpływem innych – wykorzystuje się je jako cele pochodne drugiego stopnia; które cele są leniwe, czyli w zasadzie nie mają znaczenia w systemie celów strategicznych),

– równolegle do identyfikacji celów kierunkowych konieczne jest przeprowadzenie jeszcze jednej burzy mózgów, w wyniku której ustalona zostanie lista istotnych w konkretnym przedsiębiorstwie obszarów funkcjonalnych.

Sformułowanie misji, wizji oraz kierunkowych celów strategicznych o kwalitatywnym charakterze powinno być jeszcze uzupełnione o zaprojektowanie mierników realizacji tych celów, czyli kwantytatywnych zadań strategicznych.

Dla dokonania **wyboru mierników realizacji celów strategicznych** niezbędne jest w pierwszej kolejności przeanalizowanie treści systemu celów strategicznych i dobór takich wskaźników, których pola recepcji są wrażliwe na zdarzenia ekonomiczne forsowane przez cele. Następnie konieczne jest zintegrowanie wewnętrzne zbioru preferowanych mierników realizacji celów strategicznych.

Po pierwsze, konieczne jest dokonanie analizy semantycznej treści celów strategicznych, aby ustalić, jakiego rodzaju zdarzenia ekonomiczne są preferowane przez poszczególne cele.

Po drugie, spośród ogółu wskaźników ekonomicznych należy dobrać takie, których pola recepcji obejmują zdarzenia ekonomiczne preferowane przez sformułowane cele. Pole recepcji wskaźnika ekonomicznego może być charakteryzowane poprzez:

- pojemność wskaźnika, czyli ogół zdarzeń, jakie wpływają na jego poziom,
- decyzyjność wskaźnika, czyli zbiór zdarzeń ekonomicznych, które wpływają na poziom wskaźnika i mogą być kształtowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa (jeśli wskaźnikiem jest zysk, a kierownictwo może obniżyć koszty działalności i nie ma wpływu na cenę produktów, to te pierwsze zdarzenia są składnikiem decyzyjnym wskaźnika, zaś te drugie parametrem, czyli składnikiem niedecyzyjnym),
- wrażliwość wskaźnika, czyli natężenie reakcji wielkości wskaźnika w zależności od tego, na jakie zdarzenia ekonomiczne kierownictwo przedsiębiorstwa stara się wywrzeć wpływ<sup>175</sup>.

Po trzecie, należy ustalić zbiór wskaźników, które będą podstawą sterowania i kontroli realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Proponowaną procedurę formułowania systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa ilustruje rysunek 13.

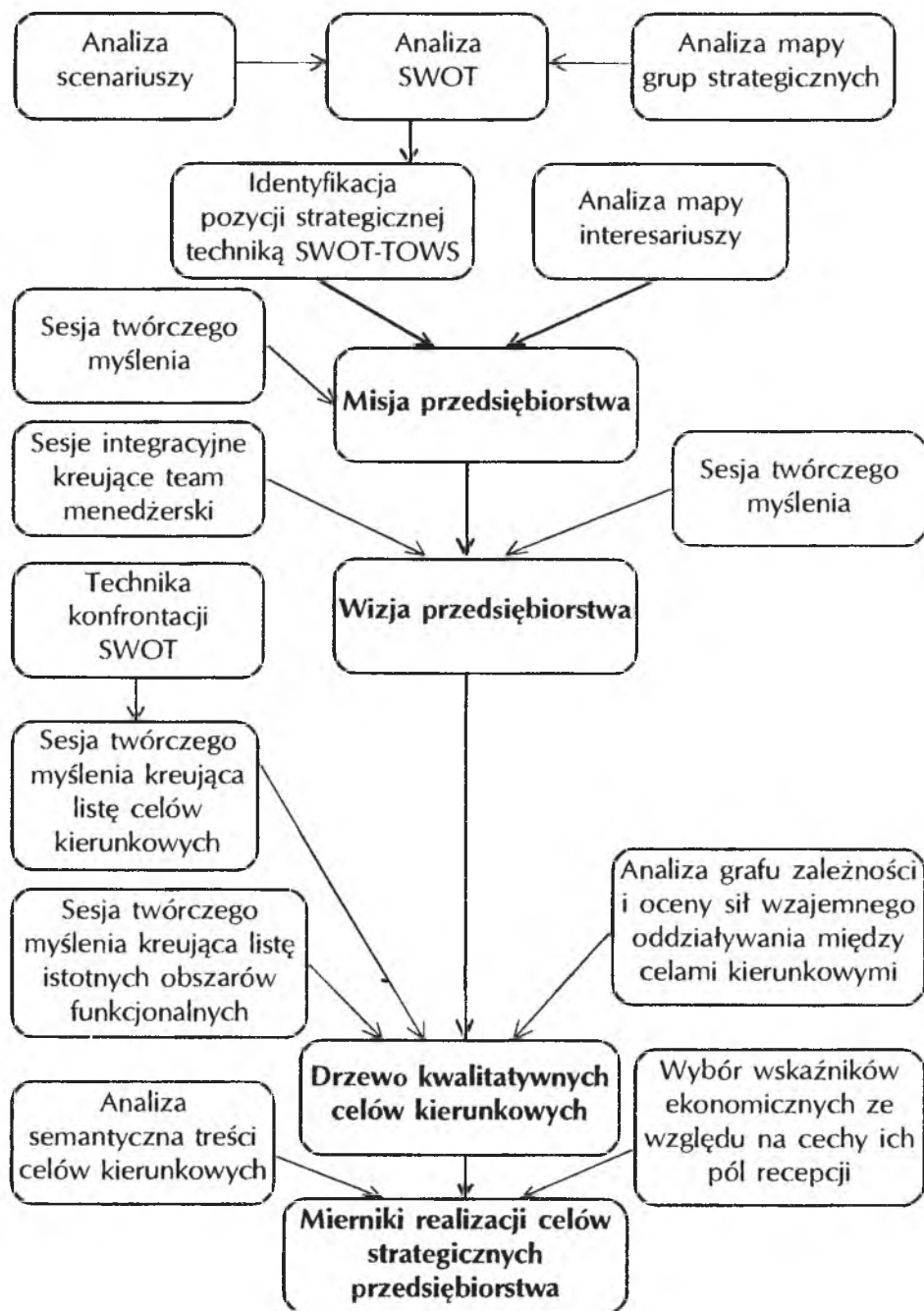
## **8.2. Organizacja procesu formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwie**

Proces formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwie jest zbiorem czynności, które wymagają zaangażowania wielu osób. Wywodzą się one przede wszystkim ze ścisłego kierownictwa przedsiębiorstwa, ale niezbędna jest także aktywność zarówno kompetentnych merytorycznie pracowników poszczególnych, uznanych za istotne strategicznie obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa, jak i ekspertów zewnętrznych. Wielopodmiotowość i skomplikowanie procesu projektowania systemu celów strategicznych skutkuje koniecznością jego racjonalnego zorganizowania. Innym aspektem tego procesu jest uprawdopodobnienie wdrożenia projektu, co wymaga włączenia już do fazy koncepcyjnej możliwie dużej liczby pracowników przedsiębiorstwa<sup>176</sup>.

---

<sup>175</sup> J. Więckowski, *Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1975, s. 63-100.

<sup>176</sup> Zob. Z. Mikołajczyk, *Procesy zarządzania zmianami – założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (materiały konferencyjne)*, Wyd. AE, Poznań 1997, s. 22.



**Rys. 13. Procedura formułowania systemu celów strategicznych w przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze przedmiotu wskazuje się zazwyczaj na trzy potencjalne możliwości realizacji zadań planistycznych na poziomie strategicznym. Sygnalizuje się jednak, że dwa pierwsze systemy w praktyce zazwyczaj się nie sprawdzają. Do tych organizacyjnych możliwości zalicza się następujące:

- scentralizowany system organizacyjny na poziomie zarządu przedsiębiorstwa,
- zdecentralizowany system organizacyjny, w ramach którego funkcje planistyczne są realizowane wyłącznie w wewnętrznych jednostkach organizacyjnych,
- system mieszany, z przewagą lokalizacji funkcji planistycznych na szczeblu zarządu albo na szczeblu wewnętrznych jednostek organizacyjnych<sup>177</sup>.

Przyjęcie którejs z odmian systemu mieszanego kreuje nieco odmienne konsekwencje związane z upozycjonowaniem kompetencji planistycznych pomiędzy pracownikami linii i sztabu. W gruncie rzeczy jest to problem ustalenia współpracy pomiędzy naczelnym kierownictwem przedsiębiorstwa, które ze swej istoty jest odpowiedzialne za formułowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa, a pracownikami zajmującymi się analizami, symulowaniem wariantów i opracowaniem rekomendacji. Wreszcie częstym problemem bywa zagadnienie współudziału w czynnościach planistycznych członków rad nadzorczych. Dosyć często przewija się krytyczna opinia o kompetencjach merytorycznych tych ostatnich gremiów<sup>178</sup>.

Niemniej przyjęło się uważać, że biorące udział w procesie podejmowania decyzji strategicznych wszystkie osoby i organy (liniowe i sztabowe) powinny być poddane swoistemu sterowaniu albo wręcz kontroli, bo dzięki temu staje się możliwe nadanie spójności wysiłkom na rzecz formułowania strategii przedsiębiorstwa. Schemat takiego systemu decyzji zaprezentowano na rysunku 14.

Rozwiązania strukturalne w dziedzinie formułowania celów strategicznych w przedsiębiorstwie powinny niewątpliwie obejmować wszystkie z zawartych na rysunku 14 elementów. Wybierając konkretne rozwiązanie strukturalne staje się przed dylematem, czy czynności te należy centralizować czy też zdecentralizować.

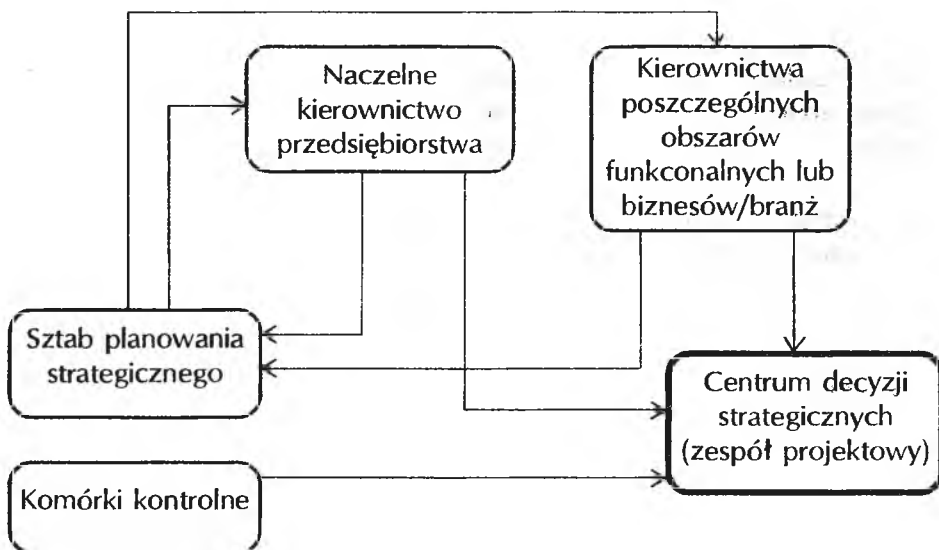
W przypadku ich decentralizacji większą ich część realizują kierownicy szczebli niższych. Podstawową zaletą jest tu to, że system celów strategicznych jest opracowywany przez osoby codziennie stykające się z bieżącymi problemami i dysponujące zatem znacznym doświadczeniem. Za decentralizacją

---

<sup>177</sup> Por. R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 96.

<sup>178</sup> Ibidem, s. 101.





**Rys. 14. Schemat struktury systemu decyzji strategicznych**

Źródło: P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk. *Organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Strategie przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, pod red. K. Krzakiewicza, Zeszyty Naukowe AE, Poznań 1996, s. 61

uprawnień w dziedzinie formułowania celów strategicznych przemawia także fakt, że kierownicy szczebli niższych są bezpośrednio odpowiedzialni za osiągnięcie ustalonych celów, zadań i przedsięwzięć.

Zdecentralizowana organizacja formułowania strategii ma jednak określone wady. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo spychania czynności strategicznych na dalszy plan, z uwagi na znaczne obciążenie codzienną, rutynową działalnością. Dualizm funkcji wypełnianych przez kierowników – z jednej strony są oni odpowiedzialni za cele (wyniki) krótkookresowe, z drugiej natomiast za cele strategiczne – stawia im niezwykle wysokie wymagania. Kolejną wadą zdecentralizowanej organizacji planowania strategicznego są trudności w koordynacji i uzgadnianiu poszczególnych strategicznych celów funkcjonalnych. Może to prowadzić do utrudnień w późniejszym racjonalnym rozdziale zasobów.

Jeśli organizacja planowania systemu celów strategicznych w przedsiębiorstwie jest scentralizowana, to główna część zadań wykonywana jest przez zespół, podlegający z reguły bezpośrednio naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa. Istotne jest zapewnienie zespołowi neutralnego statusu (by nie był on obciążony specyficznymi interesami funkcjonalnymi, jak produkcja czy marketing). Zaletą scentralizowanej organizacji planowania strategicznego jest ujednolicenie procesu formułowania celów, co upraszcza uzgadnianie posz-

czególnych rozstrzygnięć z niższych poziomów wyborów strategicznych (cele kierunkowe i zadania strategiczne). Zaangażowanie specjalistów od planowania celów strategicznych, którzy stosują specyficzne instrumentarium, może przyczynić się do podwyższenia jakości opracowanych systemów celów.

Niebezpieczeństwo towarzyszące scentralizowanej organizacji formułowania celów związane jest z możliwością powstania swoistej biurokracji: planowanie celów strategicznych jako „sztuka dla sztuki” nierzadko jest skutkiem przerostów w sztabach zajmujących się realizacją tej funkcji. Poza tym silnie scentralizowana organizacja planowania celów strategicznych oznacza, że propozycje celów przygotowywane są nie przez tych, którzy później odpowiadają za realizację zadań w nich zawartych<sup>179</sup>.

Właściwa organizacja planowania systemu celów strategicznych znajduje się oczywiście pośrodku między wariantem zdecentralizowanym i scentralizowanym, przy czym konkretne rozwiązania zależą od specyfiki przedsiębiorstwa: jego wielkości, branży, organizacji, historycznie ukształtowanej kultury organizacyjnej itd.

Nierzadko w procesie przygotowania propozycji celów strategicznych działalności przedsiębiorstwa uczestniczą eksperci spoza firmy. Pojawia się wówczas problem umiejętnego ich wkomponowania w istniejące rozwiązania strukturalne. Praktyka pokazuje, że wykorzystuje się wówczas formułę zespołów projektowych, powołanych do zaproponowania rozwiązań konkretnych problemów w założonym czasie. Taki zespół składa się zwykle zarówno z oddelegowanych pracowników przedsiębiorstwa, jak i z konsultantów zewnętrznych. Jego ranga organizacyjna jest najczęściej dosyć wysoka, bo podlega bezpośrednio zarządowi firmy, mimo że ma zdecydowanie analityczno-doradczy charakter. Często zespół ten steruje pracą podporządkowanych mu innych jeszcze zespołów, rozwiązujących częściowe problemy warunkujące sformułowanie celów strategicznych.

Projektowy charakter wykorzystywanych rozwiązań organizacyjnych wskazuje na potrzebę wykorzystania nowoczesnych, wielowymiarowych metod organizacji czynności planistycznych. W ostatnim czasie wiele miejsca w literaturze z dziedziny struktur organizacyjnych poświęca się problematyce odnowy paradygmatu organizowania działalności gospodarczej w przedsiębiorstwach. Ewolucja klasycznych i organicznych struktur organizacyjnych prowadzi do forsowania tzw. **struktur sieciowych**<sup>180</sup>. Struktury sieciowe mają pozwolić na:

---

<sup>179</sup> Zob. *Funktionale Managementlehre*, pod red. M. Hofmanna, L. von Rosenstiela, Springer Verlag, Berlin 1988, s. 206-207.

<sup>180</sup> Zob. STRATEGOR, op.cit., s. 390-407.

- przewyższenie hierarchii jako uprzywilejowanego sposobu regulowania zdarzeń,
- przewyższenie specjalizacji zdarzeń jako podstawy podziału odpowiedzialności,
- przewyższenie pojęć centralizacji i decentralizacji jako podstawy projektowania organizacji<sup>181</sup>.

Zwraca uwagę przekonanie, że klasyczne podejście strukturalne ułatwia organizację realizacji strategii, zaś sieciowe podejście strukturalne sprzyja tworzeniu strategii<sup>182</sup>. Właściwość ta przesądza o zasadności podjęcia próby zbudowania systemu organizacji formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa według standardów sieciowych.

Częściowo jest możliwe wykorzystanie tej idei w procesie organizacji formułowania systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa. Jednostka opisana na rysunku 14 jako Centrum decyzji strategicznych nie musi bowiem mieć stałego i niezmiennego składu osobowego. W zależności od etapu formułowania celów strategicznych i właśnie wykorzystywanych technik pomocniczych do zespołu takiego można powoływać merytorycznie kompetentnych pracowników przedsiębiorstwa albo ekspertów zewnętrznych. W ten sposób, co prawda, zachowuje się priorytetową rolę naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, ale do pewnego stopnia osłabia się omnipotencję sztabu planowania strategicznego i wszystkie wady z faktu tego wynikające. W języku zwolenników koncepcji struktur sieciowych wierzchołek strategiczny posiadałby wówczas uprawnienia do aktywizowania wierzchołków integrujących (tzn. ustanawiania składu Centrum decyzji strategicznych), zaś sieć organizacyjna funkcjonuje na zasadzie aktywizacji sterowanej. Dzięki temu naczelne kierownictwo nadal dominuje, lecz w nieco inny sposób, mianowicie identyfikuje problemy decyzyjne, organizuje wierzchołki integracyjne i tym samym uruchamia dynamikę sieci organizacyjnej<sup>183</sup>.

System taki uruchamia tzw. kooperacyjne kształtowanie woli, czyli współdziałanie osób, których dotyczą podejmowane decyzje, i to już w procesie ich wypracowywania. Kooperatywne kształtowanie woli wypełnia istotne funkcje, mianowicie:

- zapobiega niedostatkom i jednostronności decyzji indywidualnych,
- lepiej wykorzystuje zgromadzony potencjał *know-how* w przedsiębiorstwie,
- zapobiega decyzjom błędnym przez zwiększenie liczby rozpatrywanych możliwości,

<sup>181</sup> Ibidem, s. 392.

<sup>182</sup> Ibidem, s. 396.

<sup>183</sup> Zob. tamże, s. 400-401.

– umożliwia wczesne rozpoznanie i uświadomienie potencjalnych skutków przyjmowanych wariantów decyzyjnych<sup>184</sup>.

Można sądzić, że opisana, nowoczesna metoda organizacji procesu formułowania systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa zmobilizuje i umożliwi wykorzystanie jego potencjał kadrowy oraz przyczyni się do sprawniejszego zadeklarowania zamierzeń strategicznych.

---

<sup>184</sup> Zob. H. Kreikebaum, op.cit., s. 197-198.

## ZAKOŃCZENIE

Zaprezentowane w niniejszej pracy postępowanie badawcze jest wynikiem podjęcia próby rozwiązania problemu, którego istotę daje się sprowadzić do pytania: jaka jest treść systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz w jaki sposób formułuje się ów system celów?

Sposób ujęcia problemu wymagał rekonstrukcji dotychczasowego dorobku teoretycznego w dziedzinie systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa (kształtowanego przez autorów reprezentujących odmienne specjalności naukowe i niejednolite podejścia badawcze), empirycznej diagnozy treści celów strategicznych deklarowanych przez najlepsze, polskie przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań i sposobów ich formułowania przez niektóre z polskich przedsiębiorstw, wreszcie zaprojektowania statycznego i dynamicznego modelu systemu celów strategicznych dowolnego przedsiębiorstwa. Ujęcie takie wynikało z przekonania, że dotychczasowe opracowania tych zagadnień koncentrowały się przede wszystkim na wątkach poznawczych i pomijały problematykę projektowo-wdrożeniową. Przyjęcie optyki badawczej charakterystycznej dla teorii organizacji i zarządzania pozwoliło zrównoważyć te trzy warstwy eksploracji naukowej oraz doprowadziło do rezultatów praktycznie użytecznych.

Ogólnie można stwierdzić, że w postępowaniu badawczym zrealizowano zamierzone cele. Osiągnięte rezultaty badawcze dotyczą trzech obszarów: teoretyczno-analitycznego, empirycznego i projektowo-wdrożeniowego.

Istotą dociekań teoretyczno-analitycznych była charakterystyka dotychczasowego stanu wiedzy w przedmiotowym zakresie. W rozważaniach tych starano się zaprezentować rekonstrukcje podstawowych koncepcji reprezentujących podejścia mikroekonomiczne, menedżerskie, organizacyjne i związane z zarządzaniem strategicznym. Wskazano, że autorzy respektujący założenia podejścia mikroekonomicznego starali się dowodzić istnienia uniwersalnego przymusu ekonomicznego, wynikającego z wolnej konkurencji i dążenia do racjonalizacji użytkowania czynników produkcji. Stan wewnętrznej równowagi, do jakiego dążą przedsiębiorstwa, wymusza preferowanie bądź to maksymalizacji zysku, bądź maksymalizacji stopy zysku.

Reprezentanci podejścia menedżerskiego odrzucają założenie istnienia wyłącznie jednego celu działalności przedsiębiorstwa. Utrzymują oni, iż aktywność przedsiębiorstwa jest sterowana przez wiązki celów, pośród

których można co najwyżej jeden wyróżniać jako szczególnie preferowany, a inne traktować jako swoiste warunki brzegowe jego realizacji. Kluczową sprawą pozostaje budowa modelu analizy decyzyjnej, złożonego z relatywnie niewielu zmiennych i to zmiennych poddających się operacjonalizacji. Skutkuje to wykorzystywaniem prawie wyłącznie parametrów finansowych, które z założenia odzwierciedlają dążenia jakościowe.

Zwolennicy podejścia organizacyjnego akcentują założenie, że każde przedsiębiorstwo winno być poznawane jako zorganizowany zespół ludzki, co w naturalny sposób powoduje, iż dąży ono do więcej niż jednego celu. Cele nie są zewnętrznie zadawane czy wymuszane na przedsiębiorstwach, podlegają one społecznym procesom formułowania. Wielość podmiotów zaangażowanych w to formułowanie oraz dążenie do zapewnienia spójności wewnętrznej wiązki tych celów wymaga ustalenia zarówno celów jakościowych, jak i kwantytatywnych. Rolę tych pierwszych odgrywają funkcje społeczno-mobilizujące, a tych drugich funkcje sterująco-kontrolne. W tej sytuacji cele przedsiębiorstwa winny przybierać formę zhierarchizowanego systemu.

W końcu zwolennicy podejścia związanego z zarządzaniem strategicznym podkreślają wagę sytuacyjnego uwarunkowania systemu celów przedsiębiorstwa, związanego przede wszystkim ze strukturą wpływów na decyzje kierownicze najważniejszych interesariuszy (zainteresowanych ekonomicznie). Ich zgoda na konkretną treść celów jest tym łatwiejsza do uzyskania, jeśli formułowanie systemu celów strategicznych przedsiębiorstwa rozpoczyna się od najogólniejszych zamierzeń, potem konkretyzowanych w coraz bardziej operacyjnej formule.

Dalszy etap badań miał empiryczny charakter. Badania przeprowadzono na dwóch odmiennych płaszczyznach. Po pierwsze, starano się sprawdzić, czy w ogóle, a jeśli tak, to jakie zamierzenia są deklarowane przez wyróżniające się polskie przedsiębiorstwa. Po drugie, prześledzono, jakie cele strategiczne formułowano i w jaki sposób to czyniono w przedsiębiorstwach, które starały się robić to, wykorzystując procedurę wysoko racjonalną metodologicznie. Na pierwszej płaszczyźnie badawczej zastosowano metodę badań ankietowych przedsiębiorstw, typowanych jako wyróżniające się w polskiej gospodarce przez Business Center Club, Konfederację Pracodawców Polskich i Łożę Laureatów konkursu o „Złoty Grosz”. Na płaszczyźnie drugiej wykorzystano metodę badania krytycznych przypadków, za które uznano przedsiębiorstwa precyzyjnie kształtujące bazy informacyjne do decyzji o celach strategicznych i specjalnie przygotowujące decydentów do dokonania tych wyborów decyzyjnych. Badania empiryczne pozwoliły skonstatować, że znakomita większość przedsiębiorstw treść celów strategicznych utożsamia z zamierzeniami wzrostowymi. Dużo mniejsze znaczenia mają zamierzenia zajęcia bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. Marginalną wagę

przywiązuje się do zagadnień uzyskiwania wysokich zysków. Badania krytycznych przypadków dowiodły jednak, iż układ istotności tych zamierzeń strategicznych zależy od struktury interesów skupionych wokół konkretnego przedsiębiorstwa i może w czasie ewoluować. Skonstatowano także, iż zyski były najczęściej postrzegane jako czynniki warunkujące realizację innych celów strategicznych. Z takiej optyki wypłynął istotny wniosek o unikaniu mylenia celów forsujących podnoszenie efektywności użytkowania czynników produkcji z miernikami realizacji dowolnych celów.

Analizy teoretyczna i empiryczna pozwoliły na podjęcie próby realizacji celów na obszarze projektowo-wdrożeniowym. Skonstruowano tu swoistą „mapę” kategorii analitycznych, konstytuujących system celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz zaprezentowano procedurę metodyczną, pozwalającą nadawać konkretne treści poszczególnym kategoriom analitycznym. Deklarowanie misji przedsiębiorstwa powiązано przede wszystkim z analizami SWOT i siły oddziaływania interesariuszy, przedstawiono heurystyczny proces odkrywania wizji przedsiębiorstwa, wskazano na możliwości wykorzystania macierzy konfrontacji czynników SWOT oraz grafu zależności między potencjalnymi, jakościowymi celami strategicznymi, a także tabeli siły tych zależności do ustalania kwalitatywnych celów – głównego oraz pochodnych pierwszego i drugiego stopnia, zaprezentowano też techniki analizy semantycznej treści celów kwalitatywnych i analizy pola recepcji wskaźników ekonomicznych do wyboru mierników realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa.

W konkluzji można stwierdzić, że leżące u podstaw niniejszej pracy założenie o potrzebie uzupełnienia dorobku w dziedzinie celów strategicznych przedsiębiorstwa o charakterze poznawczym przez wątki projektowo-wdrożeniowe okazało się słuszne. Z dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz doświadczeń praktycznych polskich przedsiębiorstw udało się wywieść wnioski pomocne w kształtowaniu dyrektyw sprawnego działania, w tym przypadku odnoszących się do formułowania systemu celów strategicznych dowolnego przedsiębiorstwa. Można mieć nadzieję, że wykorzystanie w praktyce gospodarczej zaprezentowanej procedury metodycznej przyczyni się do podwyższenia efektywności działalności i rozwoju przedsiębiorstw.

## SPIS LITERATURY

1. Agthe K., *Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung*, Max Gehlen, Baden-Baden 1972.
2. *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, pod red. W. Findeisena, PWN, Warszawa 1985.
3. Andrews K., *The concept of corporate strategy*, Dow Johnes – Irwin Inc., Homewood 1971.
4. Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd., London 1987.
5. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
6. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996.
7. Argyris C., *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, pod red. M. Haire'a, PWN, Warszawa 1965.
8. Banaszyk P., *Przedsiębiorstwo w praktyce i teorii*, BAS, Poznań 1992.
9. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., *Organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, w: *Strategie przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, pod red. K. Krzakiewicza, Zeszyty Naukowe AE, Poznań 1996.
10. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSK, Słupsk 1997.
11. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, WSB, Poznań 1997.
12. Banaszyk P., Krzakiewicz K., *Organizacja i zarządzanie (wybrane problemy)*, Wyd. AE, Poznań 1992.
13. Banaszyk P., Pankowski M., *Procedura formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Strategie przedsiębiorstw w okresie budowania gospodarki rynkowej*, pod red. T. Mendla, Zeszyty Naukowe AE, Poznań 1996.
14. Barbour J.G., *Mity, modele, paradygmaty*, Znak, Kraków 1983.
15. Baumol W., *Business behavior, value and growth*, MacMillan, New York 1959.
16. Berle A.A., Means G.C., *The Modern corporation and private property*, Macmillan, London 1932.
17. Berretta V., *Politique et stratégie de l'entreprise. Dynamique externe de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975.
18. Białkowski G., *Stare i nowe drogi fizyki. U źródeł fizyki współczesnej*, WP, Warszawa 1980.
19. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1992.



20. Bieniok H., Marek J., *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 1992, nr 3.
21. Boudeville J., Meyer J., *Stratégies d'entreprise. Formulation et mise en oeuvre*, PUF, Paris 1986.
22. Bratnicki M., recenzja książki H. Mintzberga, *Structuring of organizations*, Problemy Organizacji 1981, nr 3.
23. Brauchlin E., Wehrli H.P., *Strategisches Management*, R. Oldenbourg Verlag, München – Wien 1991.
24. Burnham J., *The managerial revolution: what is happening in the world?*, The John Day Co., New York 1941.
25. Chandler A.D., *The visible hand. The managerial revolution in american business*, Harvard University Press, Cambridge 1977.
26. Coates C., *Menedżer wszechstronny. Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, PSB, Kraków 1996.
27. Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowe*, PWE, Warszawa 1982.
28. Cyert R., March J., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris 1970.
29. Delfaud P., *Les théories économiques*, PUF, Paris 1986.
30. Denis H., *Histoire de la pensée économique*, PUF, Paris 1966.
31. Dobrzański K., Mendel T., Zimniewicz K., *Cele polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Organizacja i Kierowanie 1995, nr 4.
32. Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
33. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność – AE, Warszawa 1992.
34. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność – Czytelnik – AE, Warszawa 1995.
35. Drucker P.F., *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975.
36. Dwojacki P., *Misja*, Przegląd Organizacji 1995, nr 10.
37. Earley J.S., *Marginal policies of excellent managed companies*, American Economic Review 1965.
38. Ellis J., Williams D., *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa. Pozycja na rynku kapitałowym*, FRR, Warszawa 1997.
39. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 253.
40. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
41. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1986.
42. Fiedor B., Gulczyński M., Krawczewski A., *Trylogia J.K. Galbraitha*, PWN, Warszawa 1978.
43. Frąckowiak W., *Strategie przedsiębiorstwa w gospodarce nadmiaru i niedoboru*, Wyd. AE, Poznań 1992.
44. Friedman M., *The methodology of positive economics*, University of Chicago Press, 1953.
45. Friedman M., Friedman R., *Wolny wybór*, Panta, Sosnowiec 1994.

46. *Funktionale Managementlehre*, pod red. M. Hofmanna, L. von Rosenstiela, Springer Verlag, Berlin 1988.
47. Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*, PWE, Warszawa 1991.
48. Garrigou-Lagrange A., Penouil M., *Histoire des faits économiques de l'époque contemporaine*, Dalloz, 1986.
49. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
50. Gliński B., *Czy zarządzanie może być konkurencyjne wobec rynku?* Przegląd Organizacji 1992, nr 3.
51. Gliński B., Kuc B., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Key Text, Warszawa 1996.
52. Godet M., *Prospective et planification stratégique*, Edition Economica, Paris 1995.
53. Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
54. Groth U., Kammel A., *Lean Management: langfristige Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern*, Management Zeitschrift 1993, nr 3.
55. Gümbel R., *Handel, Markt und Ökonomik*, Gabler, Wiesbaden 1985.
56. Hahn D., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 2.
57. Hammer R.M., *Unternehmungsplanung. Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung*, R.Oldenbourg Verlag, München-Wien 1992.
58. Hausschildt J., *Entscheidungsziele, Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: Theoretische Ansätze und empirische Prüfung*, Tübingen 1977.
59. Hicks J., *The theory of monopoly*, Econometrica 1935, nr 1.
60. Kamiński W., *Współczesna teoria dobrobytu*, PWE, Warszawa 1980.
61. Karagiedow R., *Rozrachunek gospodarczy, efektywność i zysk*, PWN, Warszawa 1985.
62. Karlöf B., *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*, Zarządzanie i Bankowość 1992.
63. Koenig G., *Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactique*, Nathan, Paris 1990.
64. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
65. Kozakiewicz H., *Inna socjologia – studium zapoznanej metody. Przyczynek do sporu o wyjaśnianie zjawisk społecznych*, PWN, Warszawa 1983.
66. Krajewski S., *Cele funkcjonowania przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa 1995, nr 6
67. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
68. Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996.
69. Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
70. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
71. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa 1968.

72. Laidler D., Estrin S., *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991.
73. Lange O., *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1980.
74. Laszlo E., *Systemowy obraz świata*, PIW, Warszawa 1979.
75. Laux H., Liermann P., *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, Springer-Verlag, Berlin 1990.
76. Lesourne J., *La nécessité d'une reconstruction de la théorie économique de l'entreprise*, w: *L'entreprise et l'économie du XX siècle*, t. 2: *Etude internationale à l'initiative de F. Bloch-Lainé et F. Perroux*, PUF, Paris 1968.
77. Lesourne J., *Modeles de croissance des entreprises*, Dunod, Paris 1973.
78. Lindblom C.E., *The intelligence of democracy. Decision making through mutual adjustment*, McGraw-Hill, New York - London 1965.
79. Machlup F., *Theory of the firm: marginalist, behavioral, managerial*, American Economic Review, 1967.
80. March J., *Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice*, Bell Journal of Economics 1978, nr 9.
81. March J., Simon H., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
82. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
83. Margolis J., *The analysis of the firm: rationalism, conventionalism and behaviorism*, Journal of Business 1958.
84. Marris R., *L'entreprise capitaliste moderne*, Dunod, Paris 1971.
85. Marshall A., *Zasady ekonomiki*, t. 1, Warszawa 1928.
86. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
87. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1989.
88. Mikołajczyk Z., *Procesy zarządzania zmianami – założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (materiały konferencyjne)*, Wyd. AE, Poznań 1997.
89. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
90. Mintzberg H., Waters J.A., *Of strategy, deliberate and emergent*, Strategic Management Journal 1985, z. 6.
91. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
92. Nogalski B., Rybicki J., *Strategiczne zarządzanie firmą*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
93. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
94. *Nowoczesna teoria organizacji*, pod red. M.Haire'a, PWN, Warszawa 1965.
95. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
96. *Organizacja zarządzania. Podejście systemowe*, PWE, Warszawa 1986.
97. Penc J., *Strategie zarządzania*, t. 1: *Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
98. Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.
99. Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence*, Harper and Row, New York 1982.

100. Piepel K., *Wege zur Übertragung der Lean Production*, Management Zeitschrift 1993, nr 2.
101. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
102. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, SGH, Warszawa 1992.
103. *Planowanie strategiczne*, pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993.
104. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
105. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
106. Rappaport A., *Shareholder-Value – Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.
107. Robbins L., *An essay on the nature and significance of economic science*, Macmillan Co., London 1932.
108. Rothschild K.W., *Price theory and oligopoly*, Economic Journal 1947.
109. Roux D., *Analyse économique et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris 1986.
110. Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej, czyli wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, Warszawa 1960.
111. Simon H., *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976.
112. *Socjologia organizacji*, pod red. K. Doktora, Ossolineum, Wrocław 1975.
113. Stankiewicz M.J., *Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 1995, nr 1.
114. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1983.
115. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
116. Sztompka P., *Teoria socjologiczna końca XX wieku. Wstęp do wydania polskiego*, w: J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.
117. Thompson A., Strickland A., *Strategic management concept and cases*, Business Publications, Plano 1987.
118. Tudrej J., *Menedżer*, IWZZ, Warszawa 1986.
119. Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.
120. *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1972.
121. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
122. Więckowski J., *Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1975.
123. Wiszniewski Z., *Mikroekonomia współczesna*, CEiRB, Warszawa 1994.
124. *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, t. 1 i 2, pod red. J. Beksiaka, PWN, Warszawa 1981.
125. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki*, materiały konferencyjne Szkoły Letniej i XII Międzynarodowej Konferencji Naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Jurata 1995.
126. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.
127. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978.

# FORMULATING STRATEGIC GOALS IN MANAGING POLISH ENTERPRISES

## Summary

The aim of the studies was to answer an essential question: what is the system of strategic goals of an enterprise and how can this system of goals be formulated?

An approach to this problem required a reconstruction of the hitherto existing theoretical work in the field of the system of strategic goals of an enterprise done by the authors representing different scientific disciplines and heterogeneous approaches. It also called for an empirical diagnosis of strategic goals declared by outstanding Polish enterprises as well as conditions and ways of formulating them by some Polish enterprises. Finally it required the designing of static and dynamic model of the system of strategic goals of any enterprise. Such an approach was based on conviction that the already existing work in this field concentrated above all on cognitive matters and neglected the design-implementation problems. Assuming a scientific viewpoint characteristic for the theory of organisation and management made it possible to balance these three strata of scientific exploration and yielded practically viable results.

Generally, it can be stated that the scientific procedure made it possible to realise the objectives intended. The results obtained refer to three areas: theoretical-analytical, empirical and design-implementation.

Theoretical-analytical investigations focussed on a characteristics of the existing knowledge of the subject. In these considerations the authors tried to present reconstruction of the basic concepts representing microeconomic, managerial and organisational approaches as well as those related to strategic management. It was pointed out that the authors who respected the assumptions of the microeconomic approach tried to prove the existence of a universal economic necessity resulting from free competition and a tendency to rationalise the use of the factors of production. The state of internal equilibrium which enterprises try to achieve forces the preference either for the maximisation of profit or the maximisation of the rate of profit. Those who represent the managerial approach reject the assumption that there exists the only one goal in the activities of an enterprise. They maintain that the enterprise's activity is steered by bundles of goals out of which one can differentiate not more than one particularly preferred goal while others are treated as marginal conditions for its realisation. An essential matter is a construction of

a model of decision-making analysis composed of a relatively few variables which can be subject to operationalisation. This results in the use of almost exclusively financial parameters which by assumption reflect qualitative tendencies. The supporters of organisational approach underline the assumption that each enterprise should be perceived as an organised team of people which, in a natural way, makes it strive for more than one aim. The aims are not imposed or enforced externally on the enterprises but they are subject to social processes of formulation. A great number of entities involved in this formulation and the tendency to ensure the internal coherence of the bundle of these goals call for determination of both qualitative and quantitative goals. The former perform social-mobilising functions and the latter – steering-monitoring functions. In this situation the bundle of an enterprise's goals should assume a form of hierarchic system. Finally, supporters of the strategic management approach emphasise the importance of situational conditionings of the system of goals in an enterprise connected, above all, with the structure of influence of the most important stakeholders on managerial decisions. Their approval of concretely formulated goals is easier to obtain if the formulation of the system of strategic goals of an enterprise starts from most general intentions concretised later in a more and more operational formula.

The further step of research was of empirical character. The studies were carried out on two different planes. Firstly, the author tried to find out whether and if so what intentions are declared by the best Polish enterprises. Secondly, the author analysed what strategic goals were formulated and how it was made in the enterprises which tried to use highly rational methodological procedures. The first plane of research employed the method of surveying the enterprises classified as the best ones in the Polish economy by Business Centre Club, Confederation of Polish Employers and a group of winners of the „Złoty Grosz” competition. The second plane employs the method of studying critical cases, that is enterprises precisely developing data bases for the decisions concerning strategic goals and specially preparing decision-makers to make a choice. Empirical studies made it possible to state that major part of enterprises identify strategic goals with the intentions of growth. The intentions to find a secure competitive position are of much lesser significance. Obtaining high profits is of marginal importance. However, studies on the critical cases prove that the relevance of these strategic intentions depends on the structure of interests concentrated around a concrete enterprise and that it may evolve in time. It was also stated that profits were most frequently perceived as factors conditioning the attainment of other strategic goals. Such a point of view rendered a significant conclusion – the goals forcing higher effectiveness of utilising the factors of production should not be mixed up with the measures of realisation of any goals.

Theoretical and empirical analyses made it possible to try to attain the goals in the design-implementation sphere. A peculiar „map” of analytical categories which constitute the system of strategic goals of an enterprise was constructed and a methodological procedure which facilitated attributing of concrete contents to particular analytical categories was presented. Declaring an enterprise's mission was connected above all with SWOT and stakeholders' analyses. A heuristic process of

discovering the vision of an enterprise was presented along with possibilities to use the matrix of confrontation of the SWOT factors and the graph of dependencies between potential qualitative strategic goals and the table of impact of these dependencies to determine qualitative goals – the main one and derivatives of the first and second degree and also there were presented the techniques of analysis of the semantic content of qualitative goals and the analysis of the area of reception of the economic indicators to select the measures of realisation of the strategic goals of an enterprise.

In conclusion, one can state that the basic assumption of this work, i.e. the necessity to supplement the knowledge of strategic goals of an enterprise with design-implementation elements proved to be correct. Out of the existing theoretical knowledge and practical experience of the Polish enterprises it was possible to draw the conclusions which are helpful in the development of directives of efficient functioning, referring, in this case to the formulation of the system of strategic goals of any enterprise. One can hope that the application of the presented methodological procedure in the economic practice will contribute to the growth of effectiveness in enterprises' activities and development.

[ s. 158 nlb czysta ]



## SPIS RYSUNKÓW

1. Zależność między utargiem a zyskiem w modelu Baumola .....	31
2. Zależność między zyskownością a wzrostem w modelu Marris'a .....	34
3. Ogólny model przedsiębiorstwa .....	42
4. Struktura realnych strategii organizacji .....	84
5. Struktura form organizacyjno-prawnych badanych przedsiębiorstw .....	87
6. Struktura zatrudnienia badanych przedsiębiorstw .....	88
7. Proporcje między kategoriami deklarowanych celów strategicznych w badanych przedsiębiorstwach .....	94
8. Układ priorytetów w badanym przedsiębiorstwie .....	105
9. System celów strategicznych przedsiębiorstwa .....	122
10. Pozycja strategiczna a kierunki działalności przedsiębiorstwa ....	132
11. Przykładowy graf wzajemnych zależności między celami .....	138
12. Mapa intensywności oddziaływania celów strategicznych .....	139
13. Procedura formułowania systemu celów strategicznych w przedsiębiorstwie .....	141
14. Schemat struktury systemu decyzji strategicznych .....	143

## SPIS TABEL

1. Cele ekonomiczno-wydajnościowe .....	76
2. Cele ekonomiczno-efektywnościowe .....	77
3. Cele społeczne .....	77
4. Pytania ankietowe .....	86
5. Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw .....	87
6. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem zatrudnienia .....	88
7. Struktura gałęziowo-branżowa badanych przedsiębiorstw .....	89
8. Struktura lokalizacji geograficznej badanych przedsiębiorstw .....	90
9. Kategorie celów strategicznych wskazywane przez zarządy badanych przedsiębiorstw .....	92
10. Najczęściej wskazywane cele strategiczne (w %) .....	93
11. Wzrost, bezpieczeństwo i zysk jako cele badanych przedsiębiorstw .....	93
12. Kategorie deklarowanych celów w zależności od wielkości zatrudnienia .....	94
13. Kategorie deklarowanych celów w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa .....	95
14. Kategorie deklarowanych celów w zależności od gałęzi gospodarki narodowej .....	96
15. Kategorie deklarowanych celów w zależności od lokalizacji geograficznej badanego przedsiębiorstwa .....	96
16. Kwestionariusz wyceny czynników SWOT .....	126
17. Przykładowe przesłanki formułowania celów strategicznych przedsiębiorstwa .....	137
18. Tabele intensywności oddziaływania celów strategicznych .....	138





BIBLIOTEKA GŁÓWNA  
AKADEMII EKONOMICZNEJ

244112



001-244112-00-0

WYDAWNICTWO AK

Zeszyty Naukowe – Se

Ostatnio ukazały się następujące prace:

- **M. Sęp**, Uwarunkowania i przemiany strukturalne zatrudnienia młodocianych w przemyśle, ZN S. II nr 147, s. 149
- **M. Chromińska**, Czynniki ekonomiczne a dzietność rodzin rolników indywidualnych w Polsce. Studium statystyczno-demograficzne dla lat 1926 - 1984, ZN S. II nr 148, s. 287
- **B. Pogonowska**, Kategoria racjonalności w teoriach przedmiotowych makroekonomii, ZN S. II nr 149, s. 152
- **A. Maleszka**, Narzędzia sterowania jakością w polskiej gospodarce wolnorynkowej, ZN S. II nr 150, s. 272
- **M. Żukowski**, Wielostopniowe systemy zabezpieczenia emerytalnego w Unii Europejskiej i w Polsce, ZN S. II nr 151, s. 196
- **D. Hadasik**, Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania, ZN S. II nr 153, s. 199

Książki można nabywać w księgarni  
(Collegium Altum, I piętro), 61-89  
polskich 16, tel. 854-31-48.

Księgarnia prowadzi również sprzed