Hubert Witczak

# STRATEGICZNE UZALEŻNIENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW *

## WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwo jest określoną formą organizacji aktywności ludzkiej. Podstawowymi atrybutami przedsiębiorstwa są:

— prowadzenie dowolnej, społecznie akceptowanej, działalności
— polegającej na świadczeniu produktów i usług na rzecz otoczenia,
— gospodarowanie dowolnymi zasobami,
— działanie w imieniu, na rzecz interesów i na rachunek właściciela(i),
— nadwyżka ekonomiczna, uzyskiwana z prowadzonej działalności, jako główny motyw i warunek istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa.

Społecznym uzasadnieniem istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa muszą być jego wyjścia, to znaczy społecznie zaakceptowane, w drodze aktu kupna — sprzedaży, jego produkty i usługi. Akceptacja ta może być wolna, przez swobodny wybór dokonywany przez klienta lub wymuszona, na przykład w warunkach monopolu. Jeżeli przedsiębiorstwo nie uzyskuje akceptacji rynkowej swoich produktów i usług, to traci społeczny sens istnienia. W pewnych warunkach, na przykład przy braku innych źródeł zasilania finansowego (kredyt i in.), nie uzyskanie akceptacji utrudnia

* Opracowanie to jest autorskim modelem wyjaśniającym strategiczne zachowania przedsiębiorstw w kategoriach organizacji traktowanej jako całość wzajemnie uzależniających się składników. Autor korzysta tu z koncepcji organizacji podanej przez R. W. Ashby. Por. R. W. Ashby, Principles of the Self-Organizing System, w: W. Buckley (ed.), Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Chicago 1972, Aldine Publishing Company.

lub uniemożliwia osiąganie nadwyżki ekonomicznej z tytułu prowadzonej działalności.

W uproszczeniu, nadwyżka ekonomiczna jest dodatnią różnicą między przychodem i rozchodem w danym okresie. W długim okresie zrównanie przychodów z rozchodami lub realizowanie ujemnej różnicy uniemożliwia nawet reprodukcję prostą. Nadwyżka ekonomiczna, obojętnie z jakich źródeł, jest więc kardynalnym warunkiem istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. W innym wypadku musi ono upaść i zniknąć z powierzchni życia społeczno-gospodarczego jako suwerenny podmiot.

Z przedsiębiorstwem wiążą swoje interesy właściciel(e) i załoga. Interesy te mogą polegać tylko na chęci maksymalizacji nadwyżki ekonomicznej lub traktowaniu jej jako źródła do zaspokojenia innych potrzeb, związanych z istnieniem i rozwojem. Bez nadwyżki interesy tych podmiotów są, na gruncie danego przedsiębiorstwa, bezpośrednio i istotnie zagrożone.

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest więc prowadzone w imię interesów jego podmiotów, w tym przede wszystkim właściciela(i). Interes ten wyraża się w strukturze trzech celów: nadwyżki ekonomicznej, istnienia i preferowanego rozwoju.

Zarządzanie jest specyficznym stosunkiem społecznym między podmiotem zarządzania i przedmiotem zarządzania, w kontekście zasobów, które jeden z nich lub obydwaj użytkują i wykorzystują. Podstawą tego stosunku w przedsiębiorstwie jest umowa o pracę, na tyle ramowa, że dopuszcza swobodę zachowań organizacyjnych, ale jednocześnie nadaje temu stosunkowi określoną trwałość. Istotą zarządzania jest informacyjno-decyzyjne (w zasadzie) sprzężenie zwrotne między podmiotem i przedmiotem. Podmiot zarządzania oddziałuje w taki sposób aby przedmiot zarządzania zachowywał się zgodnie z wolą i celami podmiotu. Przedmiotem zarządzania są bezpośrednio zawsze w pierwszej kolejności ludzie. Dopiero poprzez ludzi podmiot zarządzania może oddziaływać na inne zasoby wewnętrzne, przedsiębiorstwo jako całość, oraz — co niemniej ważne — w specyficzny sposób na otoczenie.

Zarządzanie jest jednością trzech wzajemnie, organicznie powiązanych grup czynności: polityki, strategii i sterowania. Zarządzanie przedsiębiorstwem to najpierw określanie i realizowanie polityki przedsiębiorstwa. Podkreślmy: nie polityki państwa, czy innych podmiotów, ale polityki przedsiębiorstwa, artykułowanej i wdrażanej przez podmioty zarządzające przedsiębiorstwem. Prowadzenie polityki jest fundamentem zarządzania i polega na wyborze wartości i celów nadrzędnych przedsiębiorstwa oraz kształtowaniu władzy nad przedsiębiorstwem i jego otoczeniem po to aby panować nad zdolnością przedsiębiorstwa do osiągania tych wartości i celów. Istotą polityki przedsiębiorstwa są więc jego wartości, wła-

dza i ostatecznie zdolność przedsiębiorstwa (potencjał) do realizacji tych wartości.

Końcową fazą zarządzania przedsiębiorstwem jest sterowanie. Sterowanie to proces doprowadzania przedsiębiorstwa do wyróżnionych stanów. Sterowanie nie zajmuje się więc ostatecznymi wartościami i celami przedsiębiorstwa, problemami władzy, reakcjami na zmiany. Ze sterowaniem mamy do czynienia, kiedy kwestie te zostały rozstrzygnięte we wcześniejszych fazach zarządzania (polityka i strategia). Sterowanie ogranicza się więc do ustalenia stanów operacyjnych przedsiębiorstwa i otoczenia, wynikających z założeń polityki i strategii. Stany te są formułowane w postaci celów operacyjnych, standardów, norm itp. Dalej podmiot sterujący oddziałuje na przedsiębiorstwo i otoczenie, wedle reguł ustalonych w polityce i strategii, w celu realizacji zadań.

Ostateczne cele polityki i sterowania są tożsame: są nimi wartości, cele i zadania przedsiębiorstwa. Natomiast cele bezpośrednie są odmienne: dla polityki jest nim „zdolność przedsiębiorstwa do realizacji jego zadań", zaś dla sterowania jest nim „sprawność realizacji zadań przedsiębiorstwa".

Fazą pośrednią zarządzania, zachodzącą zakresowo na politykę i sterowanie jest strategia. Strategia przedsiębiorstwa jest to programowanie i kształtowanie jego działań ze szczególnym uwzględnieniem zmian wewnętrznych i zewnętrznych, w tym zwłaszcza zachowań innych podmiotów. Strategia jest grą, prowadzi się ją zawsze wobec kogoś lub czegoś. Kierownictwo przedsiębiorstwa ustaliwszy politykę globalną prowadzi strategie reagując na zmiany. Z jednej strony strategia ma utrzymać „zdolność przedsiębiorstwa..." czyli dotyczy częściowo polityki, z drugiej strony kształtuje zadania i reguły zarządzania w tej ich części, która musi ulec zmianie, a więc dotyczy częściowo sterowania. Strategia przedsiębiorstwa zajmuje się identyfikowaniem czynników możliwych zmian w zadaniach i zdolności przedsiębiorstwa do ich realizacji i przekształcaniem tych czynników i zmian w sytuację korzystną dla przedsiębiorstwa.

Podmioty zarządzające przedsiębiorstwem zajmują się polityką, strategią i sterowaniem zmieniając tylko punkty ciężkości, w tym samym procesie zarządzania dotyczącym danego przedmiotu. W zależności od okoliczności zarządzający rozwiązuje problemy polityki, i wtedy pełni funkcję polityka, problemy strategii, i wtedy jest strategiem (graczem), i problemy sterowania, i wtedy wykonuje czynności operacyjne zarządzania.

Na tym tle problematyka strategii przedsiębiorstwa jest szczególnie interesująca. Jeśli przyjąć, że nadwyżka ekonomiczna jest niezmiennie w długim okresie najważniejszą wartością przedsiębiorstwa, to powstaje

pytanie o jej relację do innych wartości. Pytanie to jest istotne zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę zmiany wewnątrz i w otoczeniu przedsiębiorstwa, na które kierownictwo musi w pewien sposób zareagować. Reakcje te mogą doprowadzić do zmian w źródłach i sposobach osiągania nadwyżki ekonomicznej, a nawet do zmiany struktury wartości przedsiębiorstwa i usytuowania w nich nadwyżki ekonomicznej. Powstaje zatem pytanie co jest motorem działalności przedsiębiorstwa w zmieniających się okolicznościach, jakie czynniki i struktury motywują jego zachowania i reakcje.

Na pytania te chcę odpowiedzieć w niniejszym opracowaniu. Przyjmuję przy tym systemowy punkt widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu, analizując pewien specyficzny układ powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, nazywany siecią uzależnień przedsiębiorstwa.

## 1. Model reakcji strategicznej przedsiębiorstwa

Reakcja strategiczna zawiera zasady i działania według których kierownictwo przedsiębiorstwa rozwiązuje problem(y) strategiczny. Problem strategiczny to trudność wyboru i realizacji skutecznej reakcji przedsiębiorstwa na wewnętrzne i zewnętrzne zmiany, które mogą obniżyć pożądaną „zdolność przedsiębiorstwa do realizacji jego zadań" i „sprawność realizacji zadań przedsiębiorstwa". Rozwiązanie problemu strategicznego polega na zaprogramowaniu reakcji na zmiany oraz stosownej, do takiego programu, realizacji reakcji strategicznej, w rezultacie czego wspomniana trudność przestaje istnieć (zniesienie problemu). Zniesienie problemu strategicznego nie rodzi problemów polityki przedsiębiorstwa, natomiast może zrodzić problemy sterowania przedsiębiorstwem. Kiedy reakcja strategiczna jest nieskuteczna, tzn. nadal istnieje problem strategiczny, rośnie prawdopodobieństwo powstania problemu polityki przedsiębiorstwa, tzn. problemu podstaw jego egzystencji i rozwoju.

U źródeł rozwiązywania problemów strategicznych leży pewien ogólny model reakcji strategicznej przedsiębiorstwa, artykułowanej przede wszystkim przez jego organa. Model ten zasadza się na schemacie myślenia, który można opisać następująco.

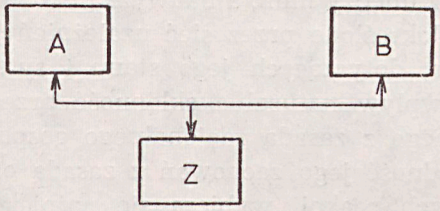
1. Jako przedsiębiorstwo aspirujemy do określonego poziomu przetwrania (egzystencji), rozwoju i nadwyżki ekonomicznej. Te trzy zmienne wyrażają nasz interes, ułożony w określoną strukturę, daną przez wybrane relacje między nimi.

2. Możliwe są lub wystąpiły zmiany stanu przedsiębiorstwa, których charakterystyki opisuje się w ustalony sposób.

3. Możliwe są lub wystąpiły zmiany stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem (sytuacji), których charakterystyki także, włącznie ze skutkami, opisuje się w ustalony sposób.

4. W tym stanie rzeczy, dla osiągnięcia naszych aspiracji, jesteśmy skłonni zareagować następująco: . . .

Trzeba założyć, że prymat własnego interesu przedsiębiorstwa oraz struktura aspiracji tworzą „napęd", strukturę motywującą jego działalność. Trudno przyjąć, że przedsiębiorstwa działają dla samej nadwyżki ekonomicznej. Bardziej naturalny jest układ gdzie nadwyżka służy zaspokojeniu potrzeb przetrwania i rozwoju (rys. 1).

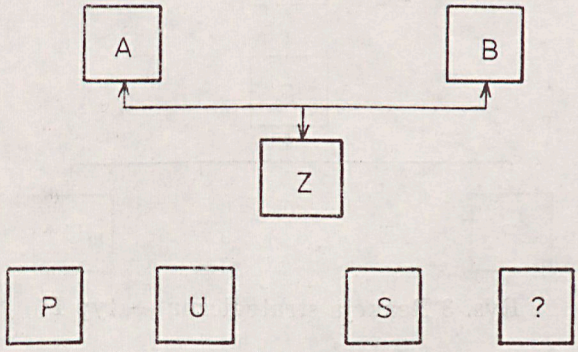



gdzie: A — przetrwanie,
B — rozwój,
Z — nadwyżka ekonomiczna.

Rys. 1. Struktura interesu przedsiębiorstwa

Waga nadwyżki wynika z jej zdolności do zaspokojenia potrzeb przetrwania (A) i rozwoju (B) przedsiębiorstwa, w tym jego załogi. Z kolei możliwość osiągania pożądanego poziomu nadwyżki jest współokreślana przez stopień zaspokojenia tych potrzeb.

Następne pytanie jest oczywiste: z jakich źródeł i w jaki sposób uzyskać niezbędny poziom nadwyżki ekonomicznej? Dla odpowiedzi na to




gdzie: A, B, Z, P, U, S — oznaczenia jak w tekście, ? — inne źródła nadwyżki.

Rys. 2 Podstawowe zmienne struktury motywacji przedsiębiorstwa

pytanie istotne znaczenie mają inne zmienne oraz relacja między nimi i nadwyżką ekonomiczną. Wymienić tu należy co najmniej trzy zbiory źródeł nadwyżki:

— wyjścia przedsiębiorstwa, to znaczy produkty (P) i usługi (U), które oferuje ono na rzecz otoczenia,

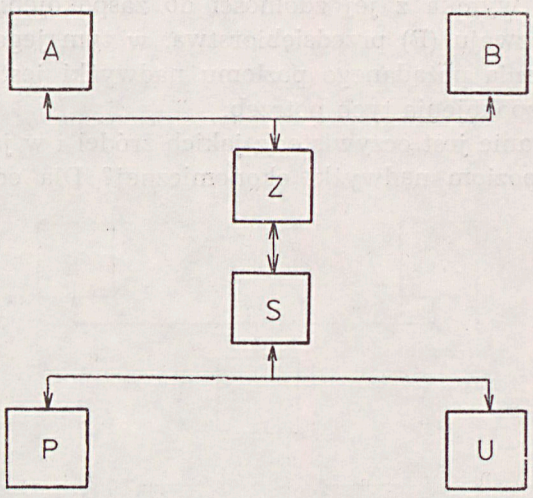
— zaspokojenie potrzeb otoczenia (S), wyrażanych w formie popytu o określonych parametrach,

— inne źródła nadwyżki.

Kluczową rolę w ukształtowaniu się określonej struktury motywującej działalność przedsiębiorstwa odgrywają relacje między zmiennymi (P), (U), (S) i (?) oraz między nimi, a nadwyżką ekonomiczną.

Relacje te są współokreślone przez sieć uzależnień[1], w jakich znajduje się przedsiębiorstwo, dotyczących jego stanu i sytuacji. Na relacje te ma także pewien wpływ naturalna skłonność przedsiębiorstwa do zachowania się zgodnego z zasadą racjonalnego gospodarowania. Oznacza to na przykład zgodność jego zachowań z zasadą oszczędności: spośród wszystkich możliwych reakcji wybiera się najpierw wymagające najmniejszego wydatku energetycznego, a dopiero potem rozpatruje kolejno reakcje wymagające, dla osiągnięcia założonych celów, coraz większych wydatków energetycznych.

Reakcja strategiczna polega więc w istocie na — zgodnej z zasadą racjonalnego gospodarowania — optymalizacji stosunków między zmiennymi




Rys. 3 Reakcja strategiczna — typ I

[1] W sprawie typologii uzależnień zob. H. Witczak, Organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa wobec otoczenia, w: W. Siuda (red.) Przedsiębiorstwo w gospodarce socjalistycznej, Poznań 1984, zeszyty naukowe AE Poznań, zeszyt nr 113.

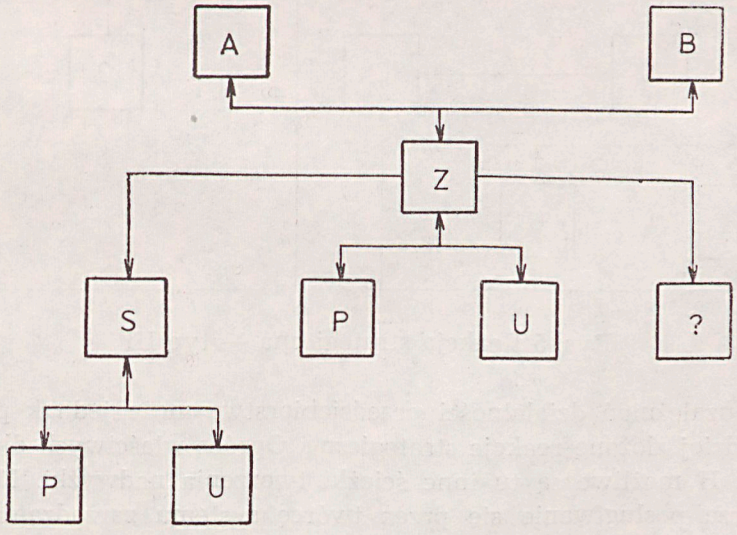
(P), (U), (S) i (?), ze względu na relacje między interesem przedsiębiorstwa (struktura A, B, Z — kryterium optymalizacji) i siecią uzależnień jego działalności.

W rezultacie mogą powstawać różne układy tych zmiennych, opisujące reakcje strategiczne przedsiębiorstwa, motywujące do określonych zachowań.

Szczegółowa analiza możliwych układów przekracza ramy tego opracowania. Przedstawię więc tylko typowe struktury motywacyjne.

Ten typ reakcji, jako wynik wspomnianej optymalizacji, nie dopuszcza innych, niż ujęte na schemacie, źródeł nadwyżki ekonomicznej, a zawartych w zbiorze (?). Po drugie, sytuuje on potrzeby społeczne (S) w roli pośredniczącej między nadwyżką (Z), a produkcją (P) i usługami (U) przedsiębiorstwa. Wobec przyjętych założeń modelu reakcji strategicznej, typ I reakcji strategicznej, tak zresztą jak i pozostałe, jest głównie pochodną od struktury zewnętrznych uzależnień działalności przedsiębiorstwa (względnie stałe są: układ zmiennych A, B, Z oraz tendencja do zachowań zgodnych z zasadą racjonalnego gospodarowania).

Reakcja typu pierwszego dopuszcza zaspokojenie potrzeb społecznych jako wyłączne źródło nadwyżki ekonomicznej. To z kolei jest możliwe przez zrealizowanie na rynku społecznie akceptowanych, adekwatnych produktów i usług przedsiębiorstwa. Ten model reakcji ma oczywiste walory motywujące przedsiębiorstwo. Jeśli nie zaspokoi ono określonych potrzeb społecznych przez własne produkty i usługi — nie osiąg-

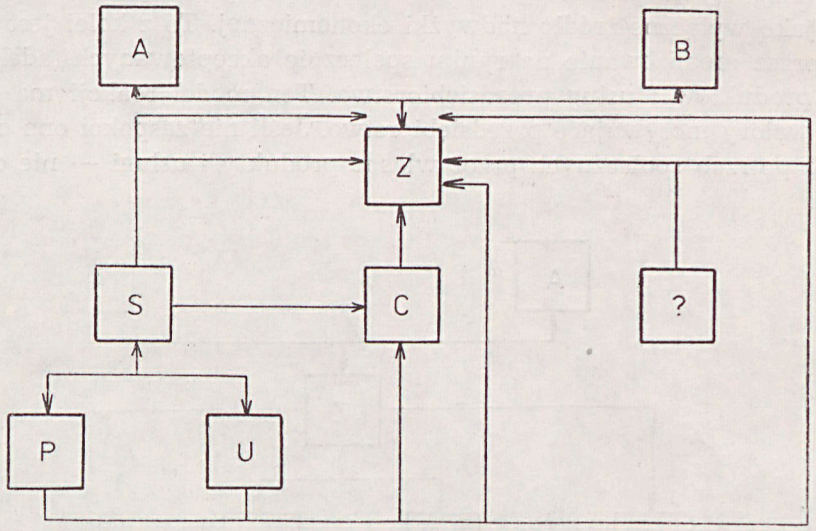



Rys. 4 Reakcja strategiczna — typ II

nie nadwyżki o pożądanej wielkości, i w konsekwencji nie będzie mogło egzystować i rozwijać się zgodnie z aspiracjami.

Ukształtowanie sieci uzależnień działalności przedsiębiorstwa, powodujące pierwszy typ reakcji strategicznej, jest bardzo trudne do osiągnięcia. W praktyce źródła i sposoby uzyskiwania nadwyżki ekonomicznej mogą być bardziej zróżnicowane.

Model reagowania strategicznego dopuszcza tu następujące źródła nadwyżki. Po pierwsze drogą poprzez zaspokojenie potrzeb społecznych (S), według schematu typu I. Po drugie przez ulokowanie na rynku produktów (P) i usług (U), ale nie odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu (S). Ta ścieżka strategiczna wchodzi w grę na przykład wtedy, gdy sieć uzależnień działalności przedsiębiorstwa dopuszcza monopolistyczną pozycję. Po trzecie wreszcie nadwyżkę można tu osiągnąć przez zabiegi niekoniecznie związane z wyjściami przedsiębiorstwa (produkty i usługi). Wśród tych zabiegów mogą być społecznie akceptowane (np. kredyty) ale mogą się znaleźć także społecznie naganne (np. wyzysk czynnika ludzkiego, manipulacje na systemie ekonomiczno-finansowym).




Rys. 5 Reakcja strategiczna — typ III

Sieć uzależnień działalności przedsiębiorstwa może jednak prowokować bardziej złożone reakcje strategiczne, Oprócz właściwych dla reakcji typu I i II możliwe są tu inne ścieżki tworzenia nadwyżki. Możliwość tę stwarza posługiwanie się przez twórcę systemu zarządzania przedsiębiorstwami systemem łączników (konektorów), który w ustalony sposób „przekłada" produkcję i usługi przedsiębiorstwa oraz stopień zaspokoje-

nia potrzeb społecznych na nadwyżkę ekonomiczną. Tego typu sprzężenia są właściwie dla struktur gospodarczych, w których rozerwana jest bezpośrednia, podmiotowa więź producent — nabywca. Inną szansą zaspokojenia własnych potrzeb przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest „ominięcie" nadwyżki (Z). Źródłem powodzenia może tu być na przykład uzyskane, w zamian za pewną, zrealizowaną produkcję, bezpośredniego zasilania przedsiębiorstwa w czynniki produkcji (lub pośredniego, z udziałem innych podmiotów i systemu łączników).

Analiza porównawcza typów reakcji strategicznej na sieć uzależnień działalności przedsiębiorstwa wyraźnie wskazuje na to, że pożądany może być tylko model I. Jest on prosty, klarowny i zakłada ścisłe sprzężenie powodzenia przedsiębiorstwa z zaspokojeniem potrzeb otoczenia. „Odejcie" od pośredniczącej roli zaspokojenia potrzeb społecznych (S), widoczne w reakcji typu II, a zwłaszcza typu III, natychmiast zmienia strukturę motywacji, dopuszczając inne źródła i sposoby realizacji własnych interesów, w tym społecznie nie akceptowane. Szczególnie wariant III (rys. 5) pokazuje znaczną liczbę dodatkowych możliwości uzyskiwania powodzenia drogą zabiegów wykonywanych przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do sztucznie kreowanych systemów regulacji.

Pierwszy typ reakcji, jest najbardziej pożądany, aczkolwiek możliwy do osiągnięcia tylko teoretycznie, zawsze bowiem istnieją inne, niż on zakłada, źródła i sposoby realizacji własnego interesu przedsiębiorstwa. Chodzi więc o to, aby utrzymywać reakcje strategiczne przedsiębiorstwa możliwie najbliżej typu I.

Zadanie więc brzmi: jaką sieć uzależnień działalności przedsiębiorstwa zbudować i utrzymywać, aby jego reakcje strategiczne oscylowały możliwie najbliżej reakcji typu I?

## 2. Modele uzależnień i motywacji

Dalszą analizę przeprowadzę przy typowym założeniu systemowym, że każdy system istnieje w otoczeniu i dzięki otoczeniu. Pozwala to uznać stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem za relatywnie ważniejsze zmienne uzależniające. W stosunkach tych można wyróżnić uzależnienia pionowe, opisujące relacje przedsiębiorstwa z podmiotomi, instytucjami i innymi składnikami systemu rządzenia krajem i zarządzania gospodarką. Drugą grupą są uzależnienia poziome, występujące w relacjach przedsiębiorstwa z szeroko rozumianymi dostawcami i odbiorcami (rynek), nie będącymi elementami uzależnień pionowych. W tym kontekście można podać dwadzieścia podstawowych modeli sieci uzależnień w stosunkach przedsiębiorstwo — otoczenie (rys. 6). Cztery wiersze, od A do D, są

ułożone kolejno według malejącej dominacji uzależnień poziomych, a rosnącej dominacji uzależnień pionowych działalności przedsiębiorstwa. Natomiast pięć kolumn, od I do V, opisują warianty stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem poziomym.

Należy więc znaleźć taką sieć uzależnień, która wywoła w przedsiębiorstwie pierwszy typ reakcji strategicznej i będzie je motywowała do odtwarzania tej reakcji w długim okresie.

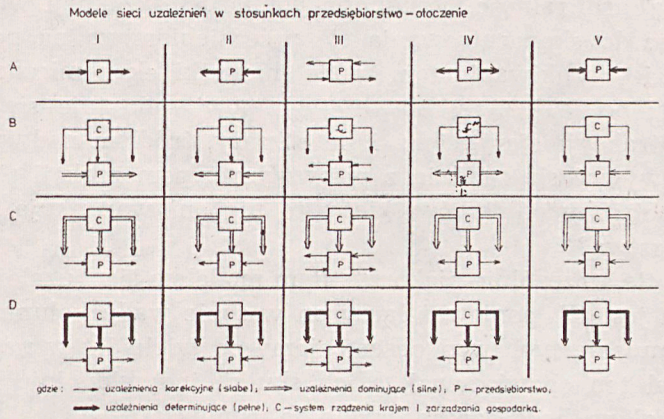
Modele wiersza A nie spełniają założonego wymagania. Zakładają one, że nie istnieje żaden, zewnętrzny w stosunku do przedsiębiorstwa, system rządzenia krajem i zarządzania gospodarką. Założenie to jest współcześnie nie do przyjęcia, zatem modele te mogą mieć tylko walor teoretyczny. Nawet jednak analiza teoretyczna ujawnia ryzyko poważnej niestabilności powiązań z otoczeniem i niezdolność do dłuższego utrzymania reakcji typu I (np. model A II).

Podobnie należy wykluczyć modele wiersza D. Zakładają one, że zewnętrzny system rządzenia krajem i zarządzania gospodarką determinująco uzależnia zachowania przedsiębiorstw. Oznacza to. że jest on w stanie, w sposób pełny, pewny i jednoznaczny wywołać pożądane reakcje przedsiębiorstw, tak wewnętrzne, jak i w powiązaniach z otoczeniem. W prostej linii prowadzi to do wniosku, że jest on także w stanie wywołać pożądany typ reakcji strategicznej. Modele te mogą mieć współcześnie także wyłącznie walor teoretyczny. Dalej, ich ocena pokazuje, że miałyby one charakter mechanistyczny, a gospodarka narodowa traktowana byłaby jak jedno wielkie przedsiębiorstwo. Mimo więc pozornej atrakcyjności tych modeli, nie są one w praktyce przydane z punktu widzenia rozwiązywanego zadania.

Nie do przyjęcia są także modele kolumn IV i V. Modele kolumny IV dlatego, że przedsiębiorstwo w swoisty sposób „szantażuje" otoczenie. Oto bowiem uzależnia ono otoczenie po stronie swoich wyjść, dyktując, w mniejszym lub większym stopniu warunki realizacji produktów i usług. Jednocześnie uzależnia ono podobnie otoczenie po stronie swoich wejść, dyktując warunki pozyskiwania swoich zasileń. Co prawda, w praktyce sieć taka jest dość rzadka (np. monopol — monopson), niemniej z góry sytuuje przedsiębiorstwo w pozycji narzucającego reguły gry. Jest zatem wysoce prawdoodobne, że nie zechce ono reagować zgodnie z pierwszym typem reakcji strategicznej. Natomiast kolumna V opisuje strukturę dokładnie odwrotną — otoczenie „ubezwłasnowolnia" przedsiębiorstwo. Wejściowo-wyjściowy dyktat otoczenia może wywołać (z wysokim prawdopodobieństwem) reakcje przedsiębiorstwa typu odpowiedzi na frustrację (np. agresję albo sublimację), zorientowane na przetwanie za wszelką cenę lub postawę trudną do przewidzenia. Z pewnością nie sprzyja to podjęciu i utrzymywaniu przez przedsiębiorstwo pierwszego

typu reakcji strategicznej (pomijam tu aspekt etyczny — nierównoprawność przedsiębiorstwa i otoczenia).

Wreszcie należy także odrzucić modele kolumny pierwszej i wiersza C. Modele te wystarczająco skompromitowała praktyka. Modele kolumny pierwszej, a przede wszystkim BI i CI, zostały skompromitowane głównie ze względu na stosunki poziome przedsiębiorstwa z otoczeniem. Domi-




Rys. 6 Modele sieci uzależnień w stosunkach przedsiębiorstwo — otoczenie

nacja przedsiębiorstwa po stronie wyjść (produkty i usługi), nie uwrażliwia go na zaspokojenie potrzeb społecznych. Wręcz przeciwnie, utrwalająca się dominacja skłania do poszukiwania i wykorzystywania najprostszych, zgodnych z logiką zasady racjonalnego gospodarowania, sposobów zrealizowania, a nawet wmuszenia, własnych produktów i usług. Oznacza to ominięcie pośredniczącej roli zaspokojenia potrzeb społecznych (S) w strukturze motywacji i odejście od reakcji strategicznej typu I. Można także wykazać, że skutkiem ubocznym dominacji po stronie wyjść jest uzależnienie przedsiębiorstwa od otoczenia po stronie wejść. Działa tu efekt systemu naczyń połączonych: pierwsze przedsiębiorstwo dominując nad swoimi wyjściami uzależnia wejście „k" przedsiębiorstw, te z kolei dominując nad swoimi wyjściami uzależniają wejścia „n" przedsiębiorstwa, a któreś z nich uzależniają zwrotnie wejście pierwszego przedsiębiorstwa. W rezultacie treść strategii przedsiębiorstwa, które dominuje nad swoim otoczeniem po stronie wyjść, jest silnie stymulowana przez kłopoty po stronie wejść. Natomiast modele wiersza C zostały zdyskredytowane z powodu nadmiernie rozbudowanych uzależnień pionowych. Zakres i siła tych uzależnień, dotycząca wejść, wnętrza i wyjść przedsiębiorstw, zawierająca w sobie oddziaływania ekonomiczne, administracyjne i nieformalne były — jak pokazała historia — odwrotnie

proporcjonalne do ich sprawności. Okazuje się więc, że nie dysponujemy dzisiaj ani odpowiednimi modelami teoretycznymi, ani zdolnościami praktycznymi sprawnego, dominującego uzależniania przedsiębiorstwa przez system rządzenia krajem i zarządzania gospodarką narodową. Główną przyczyną są tu informacyjno-decyzyjny charakter więzi pionowych, oderwanie podmiotów tej sfery od bezpośredniej odpowiedzialności za sferę realną, arbitralność i trudności pomiaru i egzekucji wielu decyzji. Prowadzi to do skoncentrowania się przedsiębiorstwa na powiązaniach pionowych i poszukiwania tam źródeł nawyżki ekonomicznej. Z uwagi na wymienione przyczyny obszar tych powiązań staje się relatywnie łatwym i atrakcyjniejszym, niż inne obszary, źródłem nadwyżki. Po cóż więc zachowywać się zgodnie z pierwszym typem reakcji strategicznej, i dbać o potrzeby odbiorców, kiedy to nie oni warunkują powodzenie przedsiębiorstwa?

Na tym tle szczególnie niekorzystnym modelem sieci uzależnień przedsiębiorstwa jest CI, ponieważ łączy on w sobie wady kolumny I i wiersza C. Kumulację tych wad obserwujemy od wielu lat w naszym kraju, gdzie model ten obowiązywał, a ich skutki, indywidualnie i społecznie bardzo dolegliwe, będą bardzo trudne do usunięcia.

Doszliśmy w ten sposób, przez eliminację, do modeli dopuszczalnych. Są nimi BII i BIII. Zakładają one zarządzanie typu korekcyjnego w pionowych stosunkach przedsiębiorstwa, dominację uzależnień poziomych przedsiębiorstwa nad pionowymi oraz:

— równowagę wejściowo-wyjściową w poziomych stosunkach przedsiębiorstwa z otoczeniem (model BIII),

— dominację otoczenia poziomego nad przedsiębiorstwem po stronie wyjść i dominację przedsiębiorstwa nad otoczeniem poziomym po stronie wejść (model BII).

Tylko te modele, moim zdaniem, gwarantują utrzymanie reakcji strategicznych przedsiębiorstwa w pobliżu typu I. Po pierwsze, przedsiębiorstwo jest zmuszone do istotnego uwzględnienia (model BIII) lub istotnego respektowania (model BII) zapotrzebowania zgłaszanego przez otoczenie poziome. Po drugie, nie ma możliwości uzyskiwania znaczącej nadwyżki ekonomicznej drogą intensywnego operowania na obszarze powiązań pionowych, z jednoczesnym ignorowaniem zaspokojenia potrzeb społecznych. Kluczowymi obszarami źródeł nadwyżki stają się więc wyjścia poziome przedsiębiorstwa (źródło animujące), wnętrze przedsiębiorstwa i wejścia poziome. W istocie więc te modele sieci uzależnień stwarzają duże szanse reakcji typu I, pod następującymi warunkami ogólnymi:

a) w dziedzinie powiązań pionowych:

— przyjęcie rozwiązań minimalizujących osiąganie przez przedsiębiorstwa nadwyżki ekonomicznej na tym obszarze,

— przyjęcie rozwiązań optymalizujących sprawność korekcyjnego oddziaływania na przedsiębiorstwa,

b) w dziedzinie powiązań poziomych:

— uniemożliwienie dominacji źródeł nadwyżki ekonomicznej niezgodnych z prawami nauki,

— uniemożliwienie dominacji i źródeł nadwyżki ekonomicznej nie akceptowanych społecznie (przez prawo i ugruntowane tradycje nie sprzeczne z prawami nauki i prawem),

c) w powiązaniach pionowych i poziomych: minimalizowanie odchyleń od powyższych zasad ze względu na rozmaite, arbitralnie uzasadniane, konieczności społeczne (np. ideologie, racje stanu, subiektywne interesy).

Oczywiście, te ogólne uwarunkowania stwarzają tylko warunki brzegowe. Można więc i trzeba mówić o szczegółach treści sieci uzależnień przedsiębiorstwa, ponieważ one kształtują „odległość" reakcji strategicznej przedsiębiorstwa od modelu typu I. Konstrukcja takiej sieci musi stanowić system, a nie zbiory izolowanych rozwiązań. Na przykład w modelu BII dominacja otoczenia nad przedsiębiorstwem po stronie jego wyjść wyklucza monopol odbiorcy, z drugiej jednak strony musi gwarantować odbiorcy swobodę wyboru producenta. Dla spełnienia tych warunków nie wystarczy jednak pełna swoboda stosunków gospodarczych, albo raczej taka swoboda to zbyt wiele. Gwarantem tych warunków mogą być dopiero uzupełniająco tworzone, wyspecjalizowane w ich przestrzeganiu podmioty i instytucje powstałe na styku powiązań poziomych przedsiębiorstwa po stronie wyjść oraz wspomagające je podmioty i instytucje (w tym prawne) systemu rządzenia krajem i zarządzania gospodarką narodową. Takie szczegółowe rozwiązania nie mogą także abstrahować od stanu gospodarki kraju jako całości, zasobów przyrodniczych, stosunków zagranicznych i innych globalnych zmiennych. Ważne jest jednak, że nie mogą one naruszać ogólnej konstrukcji modeli (BII i BIII), gdyż stosunkowo łatwo rozchwiać ich strukturę, np. przejść do modeli CII lub BI, niepożądanych z punktu widzenia preferowanej reakcji strategicznej.

Głównym jednak czynnikiem, który może zmienić strukturę modeli jest samo przedsiębiorstwo. Drąży ono stale i przekształca swoje wnętrze i otoczenie dla realizacji własnych interesów (A, B, Z), starając się poszukiwać źródeł nadwyżki ekonomicznej na obszarach gdzie relacje nakładu do efektu są optymalne. Dlatego też samorząd gospodarczy i organa rządzenia krajem i zarządzania gospodarką narodową, pełniąc funkcję konstruktora sieci uzależnień przedsiębiorstwa, muszą ją wykonywać przede wszystkim z uwzględnieniem możliwych zachowań i reakcji przedsiębiorstwa. Trzeba jednak pamiętać, że tu także łatwo popaść w odstęp-

S.86 S.87 S.88 S.89 S.13

stwa od dopuszczalnych modeli sieci uzależnień. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy na przedsiębiorstwie pragnie się wymusić realizację zadań korzystnych dla nadsystemu (np. gospodarki narodowej), czy też pułapki psychologicznej, gdzie automatycznie przyjmuje się założenie o, w każdym razie, złych i „nieczystych" intencjach przedsiębiorstwa. W tym ostatnim wypadku może wystąpić tendencja do „przesterowania" układu gospodarczego i stworzenia tym samym niekorzystnej sieci uzależnień przedsiębiorstwa.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu