

TRANSFORMACJA

Problemy do rozwiązania



Materiały na konferencję z okazji jubileuszu
50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej
profesora dr hab. Wacława Wilczyńskiego.

Leszno 1999

TRANSFORMACJA

Problemy do rozwiązania

Materiały na konferencję z okazji jubileuszu
50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej
Profesora dr hab. Wacława Wilczyńskiego.

Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania w Lesznie

Leszno 1999

Redakcja naukowa

Wojciech PIOTR

Copyright by Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania w Lesznie

ISBN 83-906433-8-3

Druk: Drukarnia Poznańska, Spółka z o.o., ul. Ziębicka 16, 60-164 POZNAŃ

Imperatywy Nowej Polski

Polska musi stać się państwem zdolnym do skutecznego i efektywnego działania w interesie społeczeństwa, które powołało je do życia. Państwo to nie może być osłabiane partykularyzmem, ignorancją i korupcją. Dlatego warunkiem sukcesu jest osiągnięcie nieporównanie wyższego od obecnego - poziomu oświaty i wiedzy. Obecny stan w tym zakresie uniemożliwia ukształtowanie się nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego a zwłaszcza zintegrowanie się społeczeństwa z jego własnym już państwem, z jego prawami.

Niezależnie od politycznego profilu rządu i sejmu - państwo musi czuć się wspierane i umacniane przez jego obywateli. Wymaga to twardej, powszechnie a nie wybiórczej egzekucji prawa i konsekwentnego honorowania reguł gospodarki rynkowej. Nowoczesne państwo musi mieć poczucie odpowiedzialności za sprawy publiczne. Dlatego niezbywalnym jego zadaniem jest likwidacja deficytu budżetowego i zmniejszanie długu publicznego, obciążającego przyszłe pokolenia. Nie możemy być krajem, w którym lepiej się dzieje dłużnikowi niż wierzycielowi. Polska wygra jako nowoczesne państwo i jako społeczeństwo, gdy całkowicie odejdzie od stosowania rozmaitych taryf ulgowych dyskryminujących lepszych i uczciwych a pობlężających gorszym i spryciarzom.

Wacław Wilczyński

*Prezentowane prace napisane
zostały z okazji jubileuszu 50-lecia
pracy naukowej i dydaktycznej
Profesora dr hab. Wacława
Wilczyńskiego. Są wyrazem
szacunku dla Profesora -
Nauczyciela wielu pokoleń.*

AUTORZY REFERATÓW

	str.
1. Prof.zw.dr hab.Wacław WILCZYŃSKI	9
<i>Polska po 10-ciu latach transformacji - słabości i wyzwania.</i>	
2. Prof.dr hab.Władysław BALICKI.....	21
<i>Trzecia Rzeczpospolita w trzecioświatowych dysproporcjach.</i>	
3. Prof.zw.dr hab.Henryk GAWRON.....	31
<i>Rynek nieruchomości - jako sfera zastosowań mechanizmu rynkowego.</i>	
4. Prof.dr hab.Marian GORYNIA.....	57
<i>Wybrane problemy mikroekonomicznej transformacji.</i>	
5. Prof.dr hab.Wacław JARMOŁOWICZ.....	73
Dr Arletta STRUŻYNA	
<i>Funkcje płac we współczesnej gospodarce rynkowej.</i>	
6. Prof.zw.dr hab.Eugeniusz NAJLEPSZY.....	87
<i>Grupa kapitałowa jako organizacja gospodarcza zarządzająca kapitałami wspólników.</i>	
7. Dr Henryk PASZKE.....	109
<i>Uwarunkowania transformacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa.</i>	
8. Prof.dr hab.Wojciech PIOTR.....	127
<i>Polityka przejścia a osobliwości struktur gospodarczych.</i>	
9. Prof.dr hab.Marek RATAJCZAK.....	141
<i>Infrastruktura w okresie transformacji systemowej.</i>	
10. Prof.zw.dr hab.Zbigniew ROMANOW.....	161
<i>Rachunek ekonomiczny a mechanizm rynkowy w świetle studiów Wacława Wilczyńskiego w latach 60-tych.</i>	

KOMUNIKATY

1. Prof.dr hab.Marian GORYNIA..... 169
Mgr Grzegorz ROMANOWSKI
Programy naprawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych /na przykładzie firmy „Gazomet” sp. z o.o./
2. Dr Zdzisław KRAJEWSKI..... 191
Rynkowy mechanizm regulacji działalności budowlanej a interwencyjna rola centrum gospodarczego w aspekcie procesów integracyjnych.
3. Mgr Jacek WALLUSCH..... 201
Pieniężna interpretacja kryzysu transformacyjnego w Polsce lat 1990-1992.

WYBRANE PROBLEMY MIKROEKONOMICZNE TRANSFORMACJI

1. Wstęp

W dyskusjach dotyczących dotychczasowych dokonań polskiej transformacji, a także problemów, które pozostały jeszcze do rozwiązania, na plan pierwszy wysuwają się rozważania prowadzone na poziomie makroekonomicznym, a więc dotyczące całej gospodarki. Są to niewątpliwie dyskusje bardzo ważne, a od rozstrzygnięć, jakie w ich efekcie zapadną w dużym stopniu zależeć będzie tempo zmniejszania luki cywilizacyjnej, a w szczególności ekonomicznej, dzielącej Polskę od krajów wysoko rozwiniętych. Jednocześnie w toczonych debatach daje się zauważyć przywiązywanie mniejszej wagi do zagadnień mikroefektywności gospodarczej, które dotyczą poziomu przedsiębiorstw. Prowadzi to niekiedy do przyjmowania przez zarządy i dyrekcje przedsiębiorstw postawy deterministycznej, zgodnie z którą nie warto podejmować oddolnych, autonomicznych działań nakierowanych na poprawę mikroefektywności, gdyż i tak wszystko zależy od realizowanej polityki gospodarczej oraz innych czynników, zewnętrznych w stosunku do firm. W myśl tego podejścia podstawowe postulaty dotyczące „problemów do rozwiązania” lokalizowane są na poziomie makroekonomicznym i dotyczą głównie zmian w prowadzonej polityce gospodarczej. Stąd właśnie wywodzą się sugestie dotyczące systemu podatkowego, polityki prywatyzacji, polityki kursowej itp. Nie negując oczywistego wpływu prowadzonej polityki gospodarczej na zachowania przedsiębiorstw należy jednak zauważyć, że wpływ ten jest

często przeceniany, a jednocześnie stanowi wygodne wytłumaczenie niepowodzeń lub zaniechań w przedsiębiorstwach.

W toczących się dyskusjach dotyczących poprawy efektywności gospodarowania na poziomie mikroekonomicznym i zbudowania podstaw trwałego wzrostu gospodarczego na czoło wybijają się następujące zagadnienia: wykształcenie poprawnego systemu praw własności, wytworzenie zdolności do akumulacji umożliwiającej finansowanie rozwoju, wprowadzanie szeroko rozumianych innowacji /produktowych, marketingowych, organizacyjnych, itp./, umiejętność obniżki kosztów, elastyczność systemów produkcyjnych, handlowych, dystrybucyjnych, logistycznych, itp. Wszystkie one są bardzo ważne i wymagają dużej uwagi menedżerów oraz polityków gospodarczych.

W niniejszym opracowaniu nie sposób omówić wszystkich zasygnalizowanych problemów. W referacie uwaga zostanie skoncentrowana na wybranych aspektach zachowań przedsiębiorstw, takich jak: stan wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie transformacji, luka konkurencyjna dzieląca firmy polskie od firm działających w gospodarkach rozwiniętych oraz zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach w okresie przejścia. Tok rozumowania jest następujący:

1. dobrym, ogólnym punktem wyjścia do budowy koncepcji poprawy efektywności gospodarowania na poziomie mikroekonomicznym są istniejące teorie firmy,
2. teorie te podlegają ciągłym zmianom,
3. nadają się one do wykorzystania w warunkach transformacji; należy je jednak weryfikować, modyfikować i dostosowywać do specyfiki okresu przejścia,
4. konieczne jest prowadzenie systematycznych badań zachowań przedsiębiorstw w warunkach transformacji, w tym szczególności

tak zwanej luki przystosowawczej czyli luki dzielącej przedsiębiorstwa polskie od przedsiębiorstw działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych,

5. na poziomie praktyki gospodarczej użyteczne może być szersze niż dotychczas wykorzystanie koncepcji zarządzania strategicznego.

W ten sposób powstaje interesująca triada, obejmująca trzy wzajemnie powiązane z sobą składniki:

1. wiedza teoretyczna dotycząca zachowań przedsiębiorstw,
2. badania empiryczne zachowań przedsiębiorstw,
3. praktyka zarządzania przedsiębiorstwami w okresie transformacji.

2. Pozytywna wiedza o zachowaniu przedsiębiorstw w okresie transformacji i postulowane kierunki dalszych badań

Wiedza o rzeczywistych zachowaniach przedsiębiorstw w okresie przejścia nie jest zbyt rozbudowana. Większość zrealizowanych badań miała charakter fragmentaryczny /wąski zakres/, często powierzchowny oraz jednorazowy. Brak jest całościowych i powtarzalnych badań strategii przedsiębiorstw w dłuższym okresie, takich jak na przykład amerykański PIMS¹. Wartość uzyskiwanych wyników jest więc w sposób oczywisty ograniczona. W niezbyt szerokim zakresie są prowadzone bardziej zaawansowane badania nawiązujące do nowszych koncepcji w ramach współczesnej teorii firmy, takich jak teoria kosztów transakcyjnych, teoria

¹ PIMS-Profit Impact of Marketing Strategy-to program badawczy zapoczątkowany w Instytucie Planowania Strategicznego /Strategic Planning Institute/ w Cambridge, Massachusetts w połowie lat 60-tych, polegający na zbieraniu i analizie danych z dużej grupy przedsiębiorstw działających na stu rynkach branżowych i zmierzający do określenia czynników determinujących zyskowność firm. Zob. np. G. Lancaster, L. Massingham, *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993, s. 81-84 oraz J. O'Shaughnessy, *Competitive Marketing. A Strategic Approach*, Unwin Hyman, Boston 1988, s. 43-45.

agencji, teoria praw własności, kompetencyjna teoria firmy itp.² Celowość podejmowania szerokich i systematycznych badań zachowań przedsiębiorstw wydaje się oczywista. Wyniki badań prowadzonych w krajach o bardziej rozwiniętych niż Polska gospodarkach nie służą przecież tylko budowaniu tzw. czystej teorii pozytywnej, ale są także wykorzystywane do budowania prognoz, formułowania zaleceń normatywnych, a także stanowią jedną z podstaw konstruowania nowoczesnej polityki gospodarczej.

Zasygnalizowane wyżej niedostatki obecnego stanu wiedzy na temat zachowań przedsiębiorstw w okresie transformacji upoważniają do sformułowania zestawu postulatów badawczych odnośnie do kierunków dalszych poszukiwań naukowych w tym zakresie.

Wiele argumentów wydaje się wskazywać na ograniczenia w możliwościach wykorzystania neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa do wyjaśnienia i predykcji zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia.³ Argumenty te kwestionują adekwatność filaru neoklasycznej teorii firmy - zasady maksymalizacji zysku do badania zachowań przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Nie oznacza to jednak, że neoklasyczna teoria firmy jest całkowicie nieprzydatna. Można ją traktować jako model stanowiący pierwsze, ogólne przybliżenie rzeczywistości. W modelu tym, po wprowadzeniu dodatkowych założeń, możliwe jest wypracowanie rozwiązań bardziej szczegółowych i bardziej zbliżonych do konkretnych sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw. Zasadę maksymalizacji zysku można też pojmować jako swego rodzaju wzorzec, wskazujący ogólny kierunek postępowania, a nie w pełni oddający rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw. Tak właśnie zdaje się traktować tę zasadę T. Gruszecki, uznając ją za wiarygodną w umiarkowanym, a nie rygorystycznym ujęciu:

² Można podać następujące przykłady takich prac: M. Gorynia, *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „*Ekonomista*” 1998, nr 4, K. Karczmarszuk, *Struktura własności a przedsiębiorczość*, „*Ekonomista*” 1998, nr 2-3.

³ Zob. szerzej M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 63-65.

"Maksymalizacja jest tu rozumiana potocznie, jako zasada im więcej, tym lepiej, a nie jako maksymalizacja prowadząca do zrównania utargu krańcowego z krańcowym kosztem. Oczywiście, takie założenie można zrobić i jest ono zgodne z potoczną obserwacją i zdrowym rozsądkiem"⁴.

Oprócz prowadzenia badań należących do tradycyjnego, neoklasycznego nurtu współczesnej teorii firmy należy także podejmować próby naukowej eksploracji nawiązujące do innych nurtów we współczesnej teorii przedsiębiorstwa, takich jak: menedżerskie teorie firmy, behawioralna teoria firmy, teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria praw własności itp.

Menedżerskie teorie firmy mogą być bardzo wartościowym źródłem inspiracji w badaniach zachowań przedsiębiorstw okresu przejścia. Przemawiają za tym następujące okoliczności:

1. w wielu firmach, zarówno prywatnych, jak i państwowych, obserwuje się coraz wyraźniejsze oddzielenie własności i kontroli. Poziom profesjonalny menedżerów nie zawsze jest najwyższy, a niedorozwój rynku kapitałowego sprawia, że rynek ten jest często "tolerancyjny" wobec nie zadowolających osiągnięć menedżerów. Duże rozproszenie własności w niektórych firmach utrudnia sprawowanie nadzoru nad menedżerami przez akcjonariuszy,
2. trudności w sprawowaniu nadzoru przez właścicieli nad menedżerami są dodatkowo pogłębione przez brak rozwiniętego rynku kadr menedżerskich. Sytuacja w tej dziedzinie jest silnie zróżnicowana regionalnie. Na tzw. prowincji właścicielowi trudno znaleźć alternatywę dla menedżerów, którzy w dotychczasowej działalności wykazali się niekompetencją,

⁴ T. Gruszecki, *Uwagi o zasadach maksymalizacji zysku*, "Ekonomista" 1994, nr 5.

3. problemy z tzw. nadzorem właścicielskim występują na linii pomiędzy państwowymi organami założycielskimi a dyrekcjami przedsiębiorstw państwowych oraz zarządami spółek z większościovym udziałem Skarbu Państwa - egzemplifikację stanowią mogą trudności z utrzymaniem wzrostu płac zgodnie z obowiązującymi regułami,
4. możliwości realizowania przez menedżerów zachowań dyskrejonalnych, wobec zasygnalizowanych niedostatków rynku kapitałowego, kadrowego oraz kontroli ze strony państwa, wydają się być szczególnie duże. Potwierdzają to obserwowane w niektórych przedsiębiorstwach skłonności do ekspansji za wszelką cenę (wzrost wielkości sprzedaży, wzrost nakładów na reklamę bez przywiązywania odpowiedniej wagi do kryterium zysku), do realizacji nadmiernej stopy wzrostu kończącej się utratą równowagi finansowej, a także do dyskusyjnych preferencji wydatków menedżerów.

Bardzo obiecującym kierunkiem badań zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia wydaje się być behawioralna teoria firmy. O trafności tej opinii zdają się świadczyć następujące argumenty:

1. wobec kwestionowania adekwatności zasady maksymalizacji zysku (przynajmniej w odniesieniu do niektórych kategorii przedsiębiorstw) coraz popularniejsze staje się przyjmowanie koncepcji wiązki celów przedsiębiorstwa, w tym celów i interesów różnych osób związanych z firmą,
2. w rzeczywistych przedsiębiorstwach obserwuje się istnienie koalicji różnych indywidualnych podmiotów. Koalicje szczególnie eksponowane w okresie przejścia w związku z przekształceniami

przedsiębiorstw państwowych obejmują dyrekcję, radę pracowniczą i związki zawodowe,

3. nawet w przedsiębiorstwach przekształconych, zrestrukturyzowanych, sprywatyzowanych zjawiskiem często spotykanym jest występowanie konfliktów w układzie hierarchicznym (przełożony-podwładny) oraz w układzie poziomym (np. pomiędzy pionem produkcji, pionem handlu i pionem finansowym),
4. z behawioralnej teorii firmy wypływa inspiracja do prowadzenia badań poziomu aspiracji uczestników organizacji, rzeczywistych celów przedsiębiorstw, procesów decyzyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach oraz przebiegu podstawowych linii konfliktu wewnątrz przedsiębiorstw.

Wartościowe mogą okazać się także propozycje sformułowane przez przedstawicieli teorii agencji. Propozycje te są stosunkowo mniej znane w Polsce, zarówno w kręgach akademickich, jak i w kręgach menedżerskich. Potencjalne kierunki badań, dla których źródłem inspiracji mogą być dokonania teorii agencji są następujące:

1. identyfikacja i ewaluacja kosztów agencji,
2. badanie funkcjonowania różnych form organizacyjnych, wyodrębnionych w ramach przygotowanej przez przedstawicieli teorii agencji typologii,
3. sposoby rozwiązywania konfliktów pomiędzy akcjonariuszami i menedżerami w spółkach,
4. interpretacja polityki finansowej firm i produktów finansowych.

Godne uwagi dla badaczy zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia winny być także dokonania wypracowane w ramach teorii praw

własności. Na podstawie teorii praw własności zasugerować można następujące kierunki badań:

1. konsekwencje osłabienia praw własności w różnych formach organizacyjnych przedsiębiorstw,
2. wpływ polityki gospodarczej lub szerszej - regulacyjnej działalności państwa - na dystrybucję praw własności,
3. wpływ rozdrobnienia praw własności na efektywność przedsiębiorstw,
4. funkcjonowanie tzw. spółek pracowniczych, jako spółek z rozmytą strukturą własności.

Niezwykle ważne problemy badawcze odnoszące się do funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie przejścia można wyprowadzać z teorii kosztów transakcyjnych. Teoria ta stanowi inspirację do podjęcia następujących problemów badawczych:

1. przejawy i konsekwencje oportunistycznego zachowania podmiotów gospodarczych,
2. identyfikacja i ewaluacja kosztów transakcyjnych,
3. integracja wsteczna i w przód oraz deintegracja (decyzje dotyczące zasięgu przedsiębiorstwa czyli "make or buy").

Wydaje się wreszcie, że szczególnie ważną rolę, zarówno do wywoływania problemów mogących stanowić przedmiot badań, jak i służących inspiracją dla prowadzenia polityki gospodarczej, mogą być tzw. kompetencyjne teorie firmy. Doniosłość tych teorii wynika z faktu, że wiele firm przeżywa w okresie przejścia kłopoty z przystosowaniem się do nowych, rynkowych warunków działania. Jedną z przyczyn i jednym z przejawów nieprzystosowania jest nieposiadanie odpowiednich szeroko rozumianych kompetencji, wymaganych do skutecznego i efektywnego konkurowania. Można więc mówić o występowaniu swoistej luki przystosowawczej, która

określa różnicę między stanem pożądanym (wzorcowym) a stanem rzeczywistym. Z kompetencyjnych teorii firmy można wyprowadzić sugestię celowości zbadania wymiarów i rozmiarów luki przystosowawczej, a następnie zbudowania programu działań zmierzających do likwidacji lub co najmniej zmniejszenia tej luki.

3. Luka konkurencyjna w zachowaniach firm polskich

Zjawisko luki konkurencyjnej to jedno z zagadnień, które wymagają pogłębionych badań. Należy prowadzić prace zmierzające do jej konceptualizacji /udzielenie odpowiedzi na pytanie czym jest luka konkurencyjna, jakie są jej wymiary/ oraz operacjonalizacji /udzielenie odpowiedzi na pytanie jak lukę mierzyć i zmniejszać lub likwidować/.

Luka konkurencyjna jest składnikiem szerszego problemu, a mianowicie luki przystosowawczej na poziomie przedsiębiorstwa. Luka ta pojawiła się w związku ze zmianą systemu regulacji w gospodarce z systemu administracyjnego na system rynkowy. Po wprowadzeniu rynkowego sposobu regulacji powstał problem przystosowania się podmiotów gospodarczych do nowych reguł gry. Zjawisko luki przystosowawczej i konkurencyjnej w szczególności zyskuje dodatkowo na znaczeniu w kontekście przystępowania Polski do Unii Europejskiej.

Integracja Polski z Unią Europejską jest procesem rozłożonym w czasie. O długości okresu dojścia do pełnej integracji zadecyduje między innymi skala koniecznych do zrealizowania dostosowań, które są funkcją zakresu i intensywności nieprzystosowania naszej gospodarki do organizmu gospodarczego Unii Europejskiej. Nieprzystosowanie Polski można rozpatrywać na trzech poziomach analitycznych:

1. makro – na przykład spełnianie kryteriów z Maastricht, charakter prowadzonej makroekonomicznej polityki gospodarczej, konkurencyjność gospodarki narodowej jako całości /pozycja konkurencyjna gospodarki/, struktura gospodarki narodowej, itp.,
2. mezo – na przykład regulacja poszczególnych rynków branżowych, struktura rynków branżowych, selektywna polityka gospodarcza, konkurencyjność międzynarodowa poszczególnych branż, itp.,
3. mikro – strategie konkurencyjne przedsiębiorstw, zdolność konkurencyjna przedsiębiorstw, ograniczenia konkurencyjności przedsiębiorstw, możliwości poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw, itp.

Dotychczasowe badania w zakresie problematyki nieprzystosowania charakteryzuje orientacja przede wszystkim makroekonomiczna oraz, w mniejszym zakresie, sektorowa. Analizowane są kryteria i konsekwencje makroekonomiczne przystąpienia nowych krajów członkowskich do Unii Europejskiej. Przedmiotem zainteresowania badaczy jest także określenie koniecznego zakresu dostosowań w dziedzinie polityki makroekonomicznej, w dziedzinie legislacji oraz w obszarze regulacji poszczególnych sfer życia gospodarczego.

Zauważalnie mniej uwagi poświęca się mikroekonomicznym oraz branżowym aspektom procesów dostosowawczych. W szczególności bardzo ograniczona jest wiedza na temat luki przystosowawczej występującej na poziomie przedsiębiorstw. Przez lukę przystosowawczą rozumie się tutaj różnice w potencjale konkurencyjnym i w strategiach konkurowania dzielące przedsiębiorstwa z krajów aspirujących do członkostwa i przedsiębiorstwa z krajów członkowskich.

Nieprzystosowanie na poziomie przedsiębiorstw jest zjawiskiem dość słabo rozpoznany, zarówno pod względem koncepcyjnym, jak i pod

względem określenia jego zakresu i intensywności. Słabe rozpoznanie zjawiska nieprzystosowania przedsiębiorstw utrudnia właściwy dobór i wdrażanie przedsięwzięć przystosowawczych oraz uniemożliwia formułowanie i stosowanie w praktyce adekwatnych środków polityki gospodarczej.

Można więc stwierdzić, że omawiany problem nieprzystosowania na poziomie przedsiębiorstwa posiada dwa istotne aspekty:

1. poznawczy – brak zadowalająco precyzyjnej wiedzy opisowo-wyjaśniającej, co do zakresu i intensywności problemu przystosowawczego,
2. praktyczny – brak wzorców rozwiązania problemu przystosowawczego zarówno na poziomie przedsiębiorstw /strategie przystosowawcze/, jak i na poziomie branż /branżowe polityki przystosowawcze/.

W związku z powyższym można argumentować za celowością prowadzenia intensywnych badań luki przystosowawczej. Przed badaniami można postawić dwie grupy celów: cele poznawcze i cele praktyczne. Postulowane cele poznawcze są następujące:

1. konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia luki przystosowawczej na poziomie mikro,
2. identyfikacja i wyjaśnienie czynników determinujących lukę przystosowawczą, z ewentualnym uwzględnieniem branżowego zróżnicowania zakresu i intensywności luki przystosowawczej
3. pomiar luki przystosowawczej w przedsiębiorstwach.

Cele praktyczne mogłyby obejmować następujące elementy:

1. sformułowanie praktycznych zaleceń dotyczących strategii firm, w których występuje luka przystosowawcza,

2. opracowanie rekomendacji odnośnie do prowadzenia branżowej polityki przystosowawczej,
3. przygotowanie zaleceń pod adresem samorządu gospodarczego.

Schemat analityczny postulowanych badań winien nawiązywać do koncepcji strategii konkurencyjnej, rozwijanych w pracach M. Portera i J. Kaya.⁵

4. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach w okresie przejścia

Wydaje się, że instrumentem dającym się wykorzystać do zmniejszania lub zlikwidowania luki konkurencyjnej mogą być koncepcje zarządzania strategicznego, a w szczególności jego składnik – planowanie strategiczne. Pojawiające się sceptyczne opinie odnośnie do zarządzania strategicznego negują nie tyle jego istotę i praktyczną przydatność, ile zbytni technokratyzm, formalizm i zmechanizowanie niektórych metod. W odniesieniu do planowania strategicznego sformułować można katalog kilku prostych pytań. Odpowiedź na te pytania ułatwi wykazanie przydatności planowania. Pytania te są następujące:

1. planować czy nie planować strategicznie?
2. dlaczego planować ? – korzyści z planowania strategicznego,
3. dlaczego nie planować ? – trudności z planowaniem strategicznym,
4. czego dotyczy planowanie strategiczne ?
5. kto powinien planować strategicznie ?
6. jak planować strategicznie ?
7. czy planowanie strategiczne wystarczy ? czy planowanie strategiczne jest remedium na wszystkie problemy przedsiębiorstwa?

⁵ M. E. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985 oraz J. Kay, *Foundations of Corporate Success. How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.

Wiele argumentów przemawia za tym, żeby planować. Pożytki płynące z planowania strategicznego są następujące:

1. planowanie strategiczne umożliwia wzajemne dopasowanie firmy i otoczenia,
2. wymusza dokonanie całościowej analizy otoczenia i kompleksowej analizy wnętrza firmy,
3. daje możliwość osiągnięcia dopasowania perspektywnego /dynamicznego/,
4. wyznacza kierunki i cele przyszłych działań firmy, porządkuje krótkookresowe działania firmy,
5. pozwala lepiej przewidywać zagrożenia i wykorzystywać szanse,
6. firmy, które planują strategicznie wypadają przeciętnie lepiej,
7. w firmach z rozdzieloną własnością i zarządzaniem jest to standard działania.

Niestety planowanie strategiczne wiąże się też z pewnymi uciążliwościami.

Lista trudności i kłopotów z planowaniem strategicznym jest następująca:

1. wiele przesłanek wskazuje na to, że planowanie strategiczne traktowane jest planowanie strategiczne zabiera dużo czasu i wysiłku,
2. planowanie strategiczne uszczywnia funkcjonowanie firmy,
3. w tym rodzaju planowania występuje duży margines błędu,
4. planowanie strategiczne niekiedy traktowane jest jako atropa, wykazująca, że w firmie coś się dzieje.

Często jako sfera umiejętności niezwykle rzadkich i bardzo skomplikowanych. Konieczne jest odmitologizowanie planowania strategicznego. Podstawowe zagadnienia stanowiące przedmiot planowania strategicznego to: produkt, rynek i sposób konkurowania. Problemy bardziej szczegółowe obejmują: szeroko rozumiana sytuacja rynkowa, zdolności

produkcyjne i wielkość produkcji, inwestycje, nowe produkty, rozwój technologiczny, rozwój zasobów ludzkich, strategia dystrybucji, strategia promocji, polityka cen, finanse, itp. W planowaniu strategicznym artykułuje się, że wszystkie wymienione elementy są współzależne – plan strategiczny uświadamia tę współzależność oraz pozwala ją objąć w sposób całościowy.

Wreszcie należy odpowiedzieć na pytanie: kto powinien planować strategicznie? Udzielając tej odpowiedzi należy zauważyć, że:

1. planowanie strategiczne stanowi domenę działania naczelnego kierownictwa firmy,
2. proces planowania strategicznego ma charakter zespołowy,
3. decyzje strategiczne przygotowuje wiele osób, natomiast decyzje strategiczne podejmuje naczelne kierownictwo,
4. aby planowanie strategiczne miało adekwatne podstawy informacyjne, konieczna jest jego demokratyzacja - w planowanie to powinna być zaangażowana możliwie duża liczba pracowników mających orientację w sprawach przedsiębiorstwa.

W planowaniu strategicznym wykorzystywać można różne metody. Najbardziej popularne wśród nich to różne wersje analizy SWOT /analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń/, metody portfelowe oraz oraz rozmaite metody ekonomicznej oceny projektów inwestycyjnych.

Ostatnie już wymagające odpowiedzi pytanie dotyczy kwestii czy planowanie strategiczne jest gwarancją sukcesu lub czy planowanie strategiczne wystarczy lub czy planowanie strategiczne jest remedium na wszystkie problemy przedsiębiorstwa. Oczywiście jest, że w nowoczesnie zarządzanej firmie planowanie strategiczne nie wystarczy. Jeśli nie będzie wsparte innymi elementami będzie z dużym prawdopodobieństwem częściowo stratą czasu. Planowanie strategiczne winno być wpisane w szerszy system zarządzania strategicznego, obejmujący:

1. podsystem informacji strategicznej,
2. podsystem planowania strategicznego,
3. podsystem kontroli, analizy i oceny,
4. podsystem motywacji.

Jednym z istotnych problemów do rozwiązania polskiej transformacji jest dojście do bardziej funkcjonalnych powiązań pomiędzy tzw. czystą teorią w zakresie szeroko rozumianych nauk ekonomicznych, prowadzonymi badaniami empirycznymi zachowań podmiotów gospodarczych oraz praktyką zarządzania przedsiębiorstwami. Moim zdaniem nie jest tak, że pomiędzy tymi sferami występuje immanentny konflikt uniemożliwiający współpracę. Jak dowodzi tego praktyka krajów rozwiniętych gospodarczo wzajemne przenikanie się tych sfer jest możliwe i może być pożyteczne dla wszystkich ich uczestników.