

## ZARZĄDZANIE W WARUNKACH EKONOMII NIEPEWNOŚCI. SYSTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA

Elżbieta Mączyńska\*

### 1. Wprowadzenie

Jedną z ostro nasilających się w ostatnich latach cech gospodarki i funkcjonowania przedsiębiorstwa jest rosnąca niepewność. Coraz częściej przedsiębiorstwa, kraje i całe regiony gospodarki globalnej zaskakiwane są przez nieoczekiwane sploty wydarzeń oraz negatywnych, trudnych do przewidzenia i opanowania zjawisk gospodarczych. Spektakularnym tego dowodem jest chociażby mający obecnie miejsce kryzys w gospodarce USA, czego następstwa dotknęły także inne kraje. Odzwierciedla to skomplikowaną sieć powiązań w zglobalizowanej i globalizującej się coraz bardziej gospodarce światowej. Występuje tu swego rodzaju „efekt domina”, dotyczy to zwłaszcza bankructw przedsiębiorstw.

Niepewność i nietrwałość to cecha współczesnej gospodarki wynikająca przede wszystkim z niebywałej gwałtowności, głębokości, intensywności oraz bezprecedensowego dynamizmu innowacji, w tym finansowych, przemian i postępu technologicznego dokonującego się w skali światowej. Towarzyszy temu niezrównoważony, niestety, wzrost gospodarczy i pogłębiające się dysproporcje rozwojowe w skali globalnej. Najbardziej spektakularne tego przejawy to bezrobocie i obszary nędzy (przy równoczesnej koncentracji bogactwa), wynaturzeniach relacji między rolą państwa w poszczególnych krajach a siłą ponadnarodowych korporacji, czemu towarzyszą przetaczające się przez świat fale bankructw przedsiębiorstw. Listę tę powiększają narastające zagrożenia dla naturalnego środowiska i jego równowagi oraz rozmaite inne patologie w gospodarce, społeczeństwie i polityce przy czym szczególnie groźne są konflikty, wynikające z cywilizacyjnego podziału i skrajnego zróżnicowania świata<sup>1</sup>.

Gospodarka we współczesnym świecie nabiera w coraz większym stopniu cech „gospodarki nietrwałości”. Nietrwałe stają się profesje, stanowiska pracy i pozycje w hierarchii menedżerskiej Ponadnarodowym fuzjom i przejęciom towarzyszy powstanie nowej grupy zatrudnionych – „korporacyjnych cyganów”. Nietrwałe stają się nie tylko byty produkcyjne, ale i teorie, w tym ekonomiczne. Głębokie przewartościowania poglądów i teorii znajdują odzwierciedlenie m.in. w światowej literaturze ekonomicznej, gdzie wskazuje się na konieczność przewartościowania, rewizji niektórych starych teorii, które tracą aktualność w zmienionej i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. M. in. P. Samuelson wskazuje na utratę aktualności teorii kosztów komparatywnych, a z kolei M. Friedman – guru monetarystów i konserwatystów – traci pewność co do obecnej słuszności swych teorii, przyznając, że się mylił i że „traktowanie podaży pieniądza jako naczelnego celu i zasady regulującej decyzje ekonomiczne nie zdało w pełni egzaminu. Nie jestem pewien, czy dzisiaj upierałbym się przy tym poglądzie tak mocno jak kiedyś”<sup>2</sup>. Zarysowujący się wyraźnie przełom w poglądach teoretyków znajduje też odzwierciedlenie w publikacjach tak wybitnych ekonomistów jak noblista G. Becker, J. Stiglitz, John Kenneth Galbraith, Phelps, Kahnemann i in.<sup>3</sup>

Wszystko to wskazuje na konieczność pogłębionej refleksji na temat kreatywności i destrukcji w gospodarce. Jest to istotne tym bardziej, że mimo rozmaitych podejmowanych w skali globalnej przedsięwzięć ukierunkowanych na łagodzenie dysproporcji i wynaturzeń w gospodarce, dotychczas żaden kraj nie może poszczycić się w pełni satysfakcjonującymi i trwałymi rozwiązaniami tych problemów<sup>4</sup>. Choć obecnie w świecie nie brakuje ponadnarodowych i lokalnych programów ukierunkowanych na zrównoważenie wzrostu gospodarczego, programów społecznej

\* Prof. zw. dr hab., Katedra Inwestycji i Nieruchomości, Szkoła Główna handlowa, INE PAN.

<sup>1</sup> Por. A. Toffler, *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, oraz A. i H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

<sup>2</sup> *Spowiedź monetarysty* (wywiad z M. Friedmanem), „Forum” z 30.06.2003, s. 26.

<sup>3</sup> J. K. Galbraith, *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, MT Biznes, Warszawa 2005, oraz J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> E. Mączyńska, Czynniki kreatywności i destrukcji w gospodarce przełomu, [w:] „Rozwój – godność człowieka - gospodarowanie - poszanowanie przyrody” - praca zbiorowa pod (red.) Barbary Piontek, PWE 2007, s. 297 – 320.

odpowiedzialności biznesu, programów walki z nędzą i bezrobociem, to rezultaty są nikłe, a bywa, że odwrotne od zamierzonych. Przykładem tego jest sytuacja na rynku pracy, gdzie występują przeciwstawne tendencje. Z jednej strony, rządy państw dążą w swej polityce do ograniczania bezrobocia i stymulowania tworzenia nowych miejsc pracy, podczas gdy z drugiej, przedsiębiorstwa traktują redukcję zatrudnienia jako podstawowe źródło obniżki kosztów i umocnienia pozycji rynkowej, czemu zresztą sprzyja gwałtowny postęp technologiczny, umożliwiający niepohamowany wzrost produktywności. Równocześnie charakterystyczne są ostre dysproporcje obciążenia pracą. Występuje zjawisko dwubiegunowości na rynku pracy. Rośnie rzesza osób przepracowanych, pracujących ponad miarę, a zarazem coraz więcej osób całkowicie pozbawionych jest pracy.

Choć nie do przecenienia jest pozytywna rola postępu technologicznego i nowych technologii w rozwiązywaniu tych trudnych problemów, to zarazem coraz wyraźniej ujawniają się mroczne strony nowych technologii, w tym np. umożliwiając genetyczne modyfikacje natury oraz związane z wykorzystywaniem Internetu w celach przestępczych. Oceny dokonujących się przemian coraz częściej są ambiwalentne. Niekiedy są one drastycznie przeciwstawne i ostre, mimo świadomości, że głębokim przemianom pożądanym i pozytywnym najczęściej towarzyszą także elementy destrukcji. Zawsze tak się dzieje, gdy stare zastępuje, wypycha nowe.

Polska doświadcza burzliwości i ambiwalentności przemian ze szczególną intensywnością ponieważ na dokonujący się w gospodarce przełom cywilizacyjno-technologiczny nakładają się przemiany związane z ustrojową transformacją gospodarki oraz członkostwem w Unii Europejskiej. Te trzy, dokonujące się jednocześnie, głębokie przełomy sprawiają, że nie tylko przedsiębiorstwa, ale i gospodarka krajowa napotyka na rozmaite, trudne do przezwyciężenia bariery. Jedną z nich są trudności z kształtowaniem długookresowej strategii rozwojowej. Brak takiej strategii naraża przedsiębiorstwa na kosztowne i groźne błędy w zarządzaniu, które w skrajnym przypadku prowadzić mogą do bankructw. Następstwa braku długookresowej strategii gospodarczego rozwoju kraju mogą być nie mniej dotkliwe, tym bardziej, że krótkofalowość sprzyja populizmowi, a ten z kolei nie sprzyja myśleniu strategicznemu.

Jeśli cechą współczesnych czasów jest narastająca niepewność i zmienność, to w takich warunkach nie pozostaje nic innego, jak uznać błąd za stan naturalny, bo paradoksalnie, rosną wówczas szanse na minimalizowanie błędów. „Nie da się stworzyć sensownej ekonomii abstrahującej od nieprzewidywalności ludzkich reakcji na sygnały, informacje, polecenia, bodźce”<sup>5</sup>. Zatem konieczność dysponowania długookresowymi strategiami jest tym większa im większa jest niepewność działania i ryzyko popełnienia błędów.

Analiza narastających trudności w przeciwdziałaniu niekorzystnym zjawiskom społeczno-gospodarczym oraz nieskuteczność konwencjonalnych rozwiązań, skłania do wniosku, że i przyczyny tego są niekonwencjonalne, mające podłoże w przełomowych przemianach cywilizacyjnych. Tymczasem wiele wskazuje, że zarówno politycy jak i menedżerowie usiłują rozwiązywać występujące problemy, nie uwzględniając w dostatecznym stopniu (świadomie lub nieświadomie) nowoczesnych trendów i wymogów gospodarki, trendów identyfikowanych zarówno przez teorie ekonomii i współczesnego przedsiębiorstwa, jak i przez praktykę gospodarczą, trendów wynikających z przełomu cywilizacyjnego<sup>6</sup>.

## 2. Przełomowe zmiany. Ekonomia niepewności

Dokonująca się obecnie w skali globalnej zmiana paradygmatu cywilizacyjnego wyraża się w postępującej w krajach rozwiniętych dezindustrializacji, odchodzeniu od cywilizacji industrialnej i wypieraniu jej przez inną, postindustrialną, ciągle jeszcze nie zdefiniowaną (niezbyt chyba fortunnie określaną jako „gospodarka oparta na wiedzy”). W wyniku tego wypierane są dotychczasowe modele nie tylko gospodarki w ogóle, ale i zarządzania, inwestowania, handlu, kształcenia, pracy, zatrudnienia, konsumpcji, a nawet rządów i rodziny szybko tracą aktualność.

<sup>5</sup> Ekonomia niepewności. Z Romanem Frydmanem o tym, dlaczego ekonomiści wciąż się mylą, rozmawia Jacek Żakowski, *Polityka*. Niezbędnik Inteligenta. Wydanie 14 - nr 10 (2644) z dnia 08-03-2008, s. 3.

<sup>6</sup> A. i H. Toffler, wyd. cyt.; U. Beck, *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2002; oraz J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.

Przekształca się większość metod komunikowania się, produkowania i wymiany handlowej. Procesy te są przedmiotem wielu analiz i publikacji, m.in. prekursora tego typu badań - A. Tofflera, w tym jego osławionej „Trzeciej fali”<sup>7</sup>.

Jednakże obecnie dynamika przemian jest tak wielka, że tofflerowską *trzecia fala*, bazująca na rozwoju mikroelektroniki, to już historia, a współczesność to nanotechnologie, a przy tym wykształtowały się już kolejne, cztery, nowe „fale”<sup>8</sup>. Trudno nie zgodzić się tu z R. Kapuścińskim, który w jednym z wywiadów radiowych stwierdził, że obecnie *przeszłość staje się od razu archeologią. Następczyni cywilizacji rolnej (I fala) – cywilizacja przemysłowa (II fala)* zapoczątkowana w XVIII wieku rewolucję przemysłową, choć nadal obejmuje kolejne obszary i społeczeństwa – skazana jest na wygasanie. Następująca po niej III fala, bazująca na rozwoju mikroelektroniki, poganiana jest już przez kolejne. Fala IV to rewolucja w sferze informacji (Internet), co z kolei sprzyja ponadnarodowym przepływowi kapitałowym i co określa się jako V falę ( światowe fuzje i przejęcia)<sup>9</sup>. Natomiast współczesny rozwój naukowo – techniczny oraz rozstrzygająca rola informacji, wiedzy i kwalifikacji tworzą nowy paradygmat rozwojowy: gospodarkę opartą na wiedzy (a raczej na potencjale intelektualnym)<sup>10</sup>. Przy tym wiedza, informacja to specyficzne, całkiem odmienne od tradycyjnych, źródło bogactwa: *nie zużywa się, kto je sprzedaje posiada je nadal*<sup>11</sup>. *Wiedza staje się „uniwersalnym substytutem”. Można ją jednocześnie wykorzystywać do tworzenia bogactwa i pomnażania samej wiedzy. W przeciwieństwie do dóbr materialnych i surowców jest niewyczerpywalna.* Tworzy to ogromny potencjał produktywności<sup>12</sup>. Ma to charakter swego rodzaju VI fali, która obejmuje na razie tylko najbardziej bogate społeczeństwa. Zarazem wygospodarowany czas wolny służyć może kreatywności, która staje się podstawowym czynnikiem bogactwa, tworząc swego rodzaju VII falę (epokę kreatywności)<sup>13</sup>.

Jak dowodzi Alexander Bard, szwedzki wykładowca, pisarz i pionier Internetu *„żyjemy w dwóch epokach jednocześnie, choć mało kto ma tego świadomość. Jedna, przemijająca to kapitalizm. Druga, związana z rewolucją informatyczną, to epoka Internetu. W tamtej na samym czubku społecznej piramidy mieliśmy fabrykantów i bankierów, a na samym dole - proletariat. W epoce, która nadchodzi, na szczytach władzy znajduje się mała liczebnie, ale bajecznie bogata sieciowa netokracja. Podnóżę społecznej piramidy zajmuje konsumtariat”*<sup>14</sup> – czyli osoby dotknięte wykluczeniem i analfabetyzmem cyfrowym<sup>15</sup>.

W warunkach nowego paradygmatu rozwojowego zmianie ulegają stosunki własności, co wynika z faktu, że rozstrzygające znaczenie ma, nie jak w klasycznym kapitalizmie własność środków produkcji, a kapitał intelektualny. Dlatego też, kluczową kategorią, staje się „dostęp” (acces) do wiedzy i informacji, czego przeciwieństwem jest „wykluczenie”. *„Dlatego też, najmądrzejsze kraje i miasta na świecie nie tylko starają się swoim mieszkańcom najszybszy dostęp do Internetu, ale także*

<sup>7</sup> A. i H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zyski S-ka, Poznań 1996.

<sup>8</sup> Nanotechnologie to przełom trudny dla laika do zrozumienia. Na własny użytek, jako laik, tłumaczę sobie, że nanotechnologie, to coś czego nie widać a co może niemalże wszystko. Dzięki nanotechnologiom mogą np. zniknąć stanowiska kasjerek w supermarketach. Nanotechnologiczny system oznakowania towarów umożliwia bowiem samoobsługę kasową klientów, co jest jednym z kolejnych przejawów rozwoju *crowdsourcingu*.

<sup>9</sup> A. Zorska, *Piąta fala. Strategiczne aspekty międzynarodowych fuzji i przejęć*, Master of Business Administration – Pismo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego i Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, nr 4 (51) lipiec sierpień 2001.

<sup>10</sup> A. Kukliński wskazuje w związku z tym że gospodarka polska będzie musiała się z przestawić z G.O.W.W. na G.O.W, tj. z gospodarki opartej na węglu i wieprzowinie na gospodarkę opartą na wiedzy, por. A. Kukliński *Od G.O.W. do G.O.W. Od gospodarki opartej na węglu do gospodarki opartej na wiedzy* W: *Gospodarka oparta na wiedzy*, pr. zb. pod (red.), A. Kuklińskiego, KBN, 2001, s. 281 - 282 oraz wystąpienie na VIII Kongresie Ekonomistów Polskich, 30 listopada 2007. [http://www.pte.pl/pliki/0/216/30.11.07.%20SP%20\[1\]%2011.01.08..pdf](http://www.pte.pl/pliki/0/216/30.11.07.%20SP%20[1]%2011.01.08..pdf)

<sup>11</sup> A. Toffler – wyd. cyt.

<sup>12</sup> J. Rifkin, *Die Teilung der Menschheit*, FAZ, 12.08.2000, nr 186.

<sup>13</sup> Sugestywnie egzemplifikuje ten proces T. L. Friedman. Opisując przypadek znanego rysownika. W wyniku rozwoju techniki komputerowej zapotrzebowanie na jego ręcznie wykonywane ilustracje spadło. Zajął się jednak wymyślaniem rysunków, zlecając innym ich wykonanie komputerowe. Pracował zatem tworząc pomysły, idee rysunków, a nie produkty materialne, T. L. Friedman. *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Wydawnictwo: REBIS, Poznań 2006.

<sup>14</sup> Netokracja i konsumtariat, czyli nowy podział społeczny w epoce Internetu.

<http://www.teberia.pl/news.php?id=5250>, 2006, por. też J. Soderqvist, A. Bard, NETOKRACJA Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2006.

<sup>15</sup> Netokracja ... wyd. cyt.

za jak najmniejszą cenę w najodleglejszych miejscach”<sup>16</sup>. Szczególnie groźne i brzemiennie w skutki jest bowiem wykluczenie informacyjne, informacyjny analfabetyzm. Niektóre kraje, w tym Szwecja uznają dopuszczenie do takiego wykluczenia za naruszenie podstawowych zasad demokracji, porządku demokratycznego, a tym samym jego zagrożenie. Dlatego też intensyfikują działania zapobiegające temu<sup>17</sup>.

Skoro w nowej cywilizacji podstawowym źródłem strategicznej przewagi konkurencyjnej staje się potencjał intelektualny, jednostki (i prawne, i fizyczne) nie dysponujące nim, skazane są na „wykluczenie”<sup>18</sup>. W odniesieniu do osób fizycznych klasyczną tego formą jest bezrobocie. Przedsiębiorstwa natomiast podlegają konkurencji globalnej. Obrót przedsiębiorstwami w gospodarce światowej narasta, stając się areną załatwiania różnego rodzaju interesów, nie tylko ekonomicznych. Jak określił to jeden z zachodnich bankierów inwestycyjnych: „Istnieją dwa rodzaje przedsiębiorstw; klienci i cele”<sup>19</sup>. Na porządku dziennym są fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, nie tylko przyjazne ale i wrogie. Ryzyko porażki i wyeliminowania danego podmiotu z rynku przez konkurencję jest zatem wielkie.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy największą barierą rozwojową staje się *niewiedza o własnej niewiedzy*. Bardzo przystaje tu myśl Konfucjusza: „Wiedzieć, że się wie, co się wie i wiedzieć, że się nie wie, czego się nie wie - oto prawdziwa wiedza”<sup>20</sup>. W warunkach nowego paradygmatu rozwojowego *jest ona wszystkim, ale zarazem, w wyniku gwałtownych przemian – starzejąc się bezprecedensowo szybko – łatwo staje się niczym*.<sup>21</sup> Cykle życia wiedzy stają się bowiem coraz krótsze, czemu towarzyszy wydłużanie się życia ludzkiego. Stąd też wiedza staje się coraz bardziej niedemokratyczna, skrajnie różnicując podmioty i ich szanse. Nowa fala cywilizacyjna „zatapia, zalewa” nieprzygotowanych, których stale przybywa. Przysparza pracy osobom wysoko wykwalifikowanym, skazując na bezrobocie innych. Przy tym paradoksalnie, mimo ogromnego i rosnącego potencjału produktywności, od kilku już lat w rozwiniętych gospodarkach świata ma miejsce wyraźne spowolnienie wzrostu gospodarczego, a przy tym wbrew dotychczasowym teoriom zwiększenie dynamiki wzrostu nie idzie w parze ze wzrostem zatrudnienia<sup>22</sup>.

Narastające tempo globalizacji sprawia, że – jak to określa Thomas Friedman – *świat jest płaski*, co zresztą stanowił nawiązanie do równie sugestywnego, wprowadzonego w latach 60. XX w. przez Marshalla McLuhana pojęcia-zjawiska *globalnej wioski*. Świat – jak dowodzi Friedman – stał się płaski, dzięki „internetowej globalizacji”; nowe technologie informacyjne umożliwiły specjalistom z krajów niżej rozwiniętych konkurowanie ze specjalistami z krajów najwyżej rozwiniętych. Sprzyja to zmniejszaniu się różnic między poszczególnymi regionami świata, choć paradoksalnie rozpiętości narastają i to w sytuacji „śmierci odległości”. Ale może tu właśnie tkwi źródło postępu, bo przecież już w 1854 r. John Stuart Mill, konstatawał, że to co „uczyniło europejską rodzinę ludów postępową, a nie stojącą w miejscu częścią ludzkości” to nie była „jakaś wyższość, która jeśli istnieje, to jest skutkiem, a nie przyczyną; lecz godna uwagi różnorodność charakteru i kultury. Jednostki, klasy i narody były nadzwyczaj niepodobne do siebie; torowały sobie najrozmaitsze drogi, z których każda wiodła do jakiegoś wartościowego celu; a choć w każdym okresie ci, którzy szli różnymi drogami, nie tolerowali się nawzajem i każdy zmusiłby chętnie wszystkich pozostałych do pójścia jego szlakiem, próby wzajemnego hamowania swego rodzaju rzadko się udawały i każdy przyjmował z czasem bez sprzeciwu dobro, które mu inni ofiarowali”<sup>23</sup>. Stąd konstatacja, że w mnogości dróg tkwi źródło wszechstronnego postępu.

Jednakże w dynamicznie zmieniającym się świecie także wiedza się szybko dezaktualizuje i stare teorie zawodzą. Dotyczy to też ekonomii, w tym teorii racjonalnych oczekiwań. Praktyka nader

<sup>16</sup> T. L. Friedman, *Świat jest płaski*. Krótka historia XXI wieku, Wydawnictwo: REBIS, Poznań 2006, s. 358.

<sup>17</sup> B. Piontek, wyd. cyt. s. 298 i nast.

<sup>18</sup> J. Rifkin, *Wiek dostępu*. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia, Wyd., Dolnośląskie, Wrocław 2003.

<sup>19</sup> J. C. Hooker, *Fuzje i przejęcia*, Wyd. Liber, 1998, s. 285.

<sup>20</sup> Cyt. za: *Myśli o biznesie* - (wybrał i opracował T. Sztucki - Wyd. Difin Warszawa, s.78. W związku z tym nowego znaczenia nabiera stwierdzenie że „Každy jest ignorantem -tyle, że w różnych dziedzinach wiedzy” (Will Rogers),- (*Myśli o biznesie* – wyd. cyt. s. 94).

<sup>21</sup> Choć już A. Mickiewicz wskazywał, że *nauka prędko gnije*” - *Dziady* cz. III, sc. II - Por. Cytaty mądre i zabawne (wybrał H. Markiewicz) – Wyd. Literackie, Kraków 2001, s.179.

<sup>22</sup> por. E. Mączyńska, *Słabnące tempo wzrostu w gospodarce światowej*, *Ekonomista* 2003, nr 5.

<sup>23</sup> <http://prawo.uni.wroc.pl/~kwasnicki/CytatyEkon.htm>

wyrażicie to potwierdza. Jakże często bowiem np. dyskusjom na temat rozwiązań dotyczących systemów gospodarczych towarzyszy złudne przeświadczenie, że systemy społeczno-gospodarcze można budować wedle z góry przyjętych, szczegółowych projektów (pułapka konstruktywizmu) i w oderwaniu od otoczenia społecznego (pułapka technokratyzmu)<sup>24</sup>. Złudne jest też założenie o zgodności efektów z intencjami (pułapka determinizmu), a przy tym nieuzasadniona jest wiara w istnienie generalnych rozwiązań. Podkreśla to R. Frydman „Zaproponowaliśmy nowy sposób budowania modeli ekonomicznych, żeby przekonać wspólnotę ekonomistów, że już nie ma sensu udawać, iż mogą odkryć coś, co z natury rzeczy jest nie do odkrycia, i że nie warto już wierzyć w kolejne tworzone i ogłaszane modele, które muszą zawodzić. Nikt dziś nie chce iść w stronę, która z założenia nigdy nie da poczucia pewności. Ale w naukach społecznych – a ekonomia jest nauką społeczną – nigdy nie ma pewności. Kto szuka uniwersalnej pewności, ten z natury rzeczy skazany jest na porażkę. /.../ **Nawet najwybitniejsi eksperci nie uwolnią nas od niepewności.**”<sup>25</sup>.

Dlatego też niezbędne jest uwzględnianie czynnika niepewności jako nieodłącznego elementu kształtowania systemów i strategii gospodarczych. W warunkach niepewności strategię długofalową stają się tym bardziej niezbędne, chociażby po to, żeby zidentyfikować przyczyny odchylenia od założeń i uwzględnić je w decyzjach gospodarczych (bieżących i strategicznych).

### 3. Strategia a niepewność

Bezprecedensowy dynamizm współczesnych przemian w gospodarce globalnej sprawia, że ukształtowały się dwie podstawowe „szkoły” w podejściu do kwestii strategicznych. W pierwszej wychodzi się z założenia, że skoro rzeczywistość się tak gwałtownie i dynamicznie zmienia, to opracowywanie strategii w zasadzie pozbawione jest sensu. Wg drugiej „szkoły”, przeciwnie: podejście strategiczne jest tym bardziej niezbędne, im bardziej dynamiczne są zmiany.

Zmieniający się burzliwie świat i „zmiany pojęciowe w końcu 20-tego i początkach 21-szego wieku są tak głębokie, że wymagają też zupełnie nowego spojrzenia w przyszłość, a więc nowej futurologii. Wprawdzie samo pojęcie futurologii zostało zakwestionowane przez tezy o końcu historii oraz doktrynę neoliberalną, ale jasne jest dzisiaj, że doktryna ta straciła swe znaczenie po rewolucji informacyjnej, na początku nowej epoki różnorodnie zwanej społeczeństwem usługowym, poprzemysłowym, informacyjnym, sieciowym, gospodarka oparta na wiedzy czy cywilizacja wiedzy. Twierdzenia, że nie można, zatem nie należy przewidywać przyszłości, mają więc charakter ahisteryczny, są wyrazem określonej ideologii (niech rynek sam zdecyduje o przyszłości bez jakiegokolwiek przewidywania, bo przewidywanie poddaje w wątpliwość nadrzędną rolę wolnego rynku) w istocie wypaczającej doświadczenia historyczne człowieka. A w epoce po rewolucji informacyjnej, kiedy *wszystko płynie i wszystko się może zdarzyć*, prognozowanie przyszłości jest na pewno trudniejsze, ale też bardziej potrzebne, zwłaszcza, jeśli rozumiane jest jako *konstruowanie przyszłości*”<sup>26</sup>. Wymaga to jednak wnikliwego badania realiów i zmian w gospodarce.

Paradoksalnie jednak w epoce gospodarki opartej na wiedzy w gruncie rzeczy mamy do czynienia z ekonomią niedoskonałej wiedzy, wiedzy niepewnej. W takich warunkach *niedoskonała jest prawda i nieprawdziwa pewność*<sup>27</sup>. Ekonomia zaś jest nauką bazującą na badaniu pewnych regularności, prawidłowości. Jeśli natomiast czasy są burzliwe, to powstają trudności ze zidentyfikowaniem tych regularności, prawidłowości. Dlatego też niezbędna jest zmiana podejścia w naukach ekonomicznych. Obecnie modele, w tym matematyczne zawodzą. Bazują bowiem na pewnych założeniach trwałych i prawidłowościach, zatem w warunkach gwałtownych przemian stają się mniej przydatne. W kształtowaniu strategii konieczne jest podejście holistyczne, z uwzględnieniem nie tylko kwestii ekonomicznych ale także społecznych i ekologicznych, bo przecież najlepsza nawet teoria ekonomii, ale bez uwzględnienia czynnika społecznego, człowieka, bez analizy zachowań ludzkich nie może przynieść satysfakcjonujących efektów.

W Polsce mamy do czynienia niebezpiecznym zaniedbywaniem kwestii strategicznych i marginalizowaniem planowania strategicznego. Co prawda, na szczeblu rządowym podejmowane

<sup>24</sup> Por. A. Koźmiński, wyd. cyt. s. 1 - 2.

<sup>25</sup> Ekonomia niepewności., wyd. cyt. s. 3.

<sup>26</sup> A. P. Wierzbicki, Nowa Futurologia, [http://www.pte.pl/pliki/2/11/Nowa\\_Futurologia.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/11/Nowa_Futurologia.pdf)

<sup>27</sup> Ekonomia niepewności, wyd. cyt. s. 3.

były próby nadania odpowiedniej rangi planowaniu strategicznego w skali kraju. Dlatego też w 1996 r. powołano Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, a wcześniej, w 1994 r. Radę Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów. Jednak obydwie te instytucje zostały w 2005 r. rozwiązane. Obecnie zatem w zasadzie nie istnieje centralna instytucja zajmująca się kwestiami strategicznego rozwoju kraju, co w warunkach dokonujących się w skali światowej burzliwych przemian, w warunkach „ekonomii niepewności” jest co najmniej niepokojące. Nie ma ośrodka badającego jakościowe regularności i trendy w przemianach gospodarczych, w przemianach świata i postępowaniu ludzi. Narodowy Program Rozwoju tylko w części rozwiązuje najważniejsze problemy, ukierunkowany jest bowiem przede wszystkim na planowanie absorpcji funduszy jakie Polska otrzymuje z UE. Nie formułuje natomiast kompleksowo i dostatecznie jasno wieloletnich ogólnokrajowych priorytetów, ani nie tworzy rozwiązań generalnych problemów strategicznych. Istotne są tu min. takie zagadnienia jak: przygotowanie gospodarki krajowej do dokonujących się w skali światowej procesów dezindustrializacji, miejsce i kierunki rozwoju poszczególnych dziedzin gospodarki w warunkach nowej nieindustrialnej cywilizacji i in.

Brak podejścia strategicznego niekorzystnie rzutuje na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Wpływa na poszerzanie się obszarów niepewności strategicznej. W takiej sytuacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami tym bardziej istotne jest wdrażanie systemów wczesnego ostrzeżenia przed zagrożeniami.

#### 4. Systemy wczesnego ostrzeżenia. Wyniki badań<sup>28</sup>

Postępujące procesy globalizacji, rozwój rynków kapitałowych i przedsiębiorstw ponadnarodowych oraz złożona i zagęszczająca się w wyniku tego sieć powiązań w gospodarce sprawiają, że nie tylko gospodarka, przedsiębiorstwa, ale i ryzyko, w tym ryzyko bankructwa podlegają globalizacji.<sup>29</sup> Przy tym *wirus* bankructwa rozprzestrzenia się tym szybciej, im silniejsze są powiązania zaatakowanego chorobą niewypłacalności przedsiębiorstwa z innymi, krajowymi i zagranicznymi partnerami. Globalizacja potęguje siłę dyfuzji bankructw. Bankructwa to przeciwstawna strona sukcesu, który z kolei uwarunkowany jest wieloma czynnikami. W działalności gospodarczej wśród głównych czynników sukcesu podstawowe znaczenie odgrywają: czynniki związane z koniunkturą gospodarczą z tempem wzrostu i rozwoju, czynniki kulturowo-cywilizacyjne oraz czynniki związane z zarządzaniem wiedzą i informacją<sup>30</sup>.

W warunkach cywilizacji opartej na wiedzy ten ostatni czynnik odgrywa coraz większą rolę. Zarazem jednak w racjonalizacji zarządzania wiedzą, w tym wiedzą na temat zagrożeń występuje wiele nieprawidłowości o różnym charakterze, także o charakterze mentalnym. W przepływie wiedzy występuje zaś szereg barier, a przedsiębiorstwa *tracą miliardy, gdy pracownicy i menedżerowie nie dzielą się swoją wiedzą*<sup>31</sup>. Dlatego też bankructwo może dotknąć także relatywnie silne przedsiębiorstwa. Wbrew temu, w praktyce wyraźna jest ciągle tendencja do uznawania bankructwa jako problemu wyłącznie jednostek (przedsiębiorstw) słabych. Przedsiębiorstwa silne natomiast – tak jak *człowiek, który był zawsze bogaty nie jest w stanie wyobrazić sobie biedy* – na ogół nie mogą sobie wyobrazić swego bankructwa. Stąd też nie przywiązują należytej wagi do analiz tego problemu. Tymczasem jednak bankrutują także giganty, na ogół na to nieprzygotowane i tym zaskoczone. W warunkach sukcesu łatwo się bowiem zapomina, że każda zmiana może przynieść oprócz profitów i dobrych wyników w krótkim okresie – wysoce negatywne skutki długofalowe. Sukcesy sprzyjają optymizmowi, niekiedy nadmiernemu, co zarazem, przekłada się na zysk, wzrost i nieograniczony

<sup>28</sup> Wyniki te przedstawione są w książce pod (red.), J. Kotowicz- Jawor, *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*”, Key-Text, Warszawa 2008.

<sup>29</sup> Por. E. Mączyńska (red. nauk.), *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce SGH, Warszawa 2005, s. 7 - 16 oraz w Zagrożenie upadłością (Red nauk. E. Mączyńska, K. Kuciński), wyd. SGH 2005.*

<sup>30</sup> por. Robert Simons, *Czy wiesz jak duże ryzyko ukryte jest w twojej firmie?*, Harvard Business Review, Polska, kwiecień, 2005 oraz R. Simons, *“How Risky is Your Company?”*, Harvard Business Review, May-June 1999.

<sup>31</sup> Np. C. Kinsey Goman z Kinsey Consulting Services in Berkeley CA, wyróżnia pięć przyczyn, sprawiających, że pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą: 1. wiara, że wiedza jest potęgą i jej wyłączne posiadania umożliwia wzmocnienie własnych przewag (“If I know something you don't know, I have something over you.”) These quotes are from managers in my study., 2. niepewność co do rzeczywistej wartości własnej wiedzy, 3. wzajemna nieufność, 4. obawa o negatywne konsekwencje w 8 ujawnienia określonej wiedzy (np. konsekwencje w formie zmiany warunków pracy, 5. Nieujawnianie przez kierownictwo intencji i własnej wiedzy na pokreślone tematy (por. [www.ckg.com](http://www.ckg.com).)

optymizm, co może stanowić barierę w postrzeganiu i właściwej ocenie potencjalnych i rzeczywistych zagrożeń. Jest to nierzadko występujący w praktyce *paradoks sukcesu*, któremu towarzyszy syndrom upajania się nim, syndrom fascynacji zastosowaniem nowych rozwiązań, co może prowadzić do utraty orientacji co do zmieniającej się, „falującej” rzeczywistości. Paradoks sukcesu przejawia się w tym, że przedsiębiorstwa mają tendencje do bagatelizowania zagrożeń, a przez to do wpadania w pułapkę, w pułapkę różnego rodzaju nieoczekiwanych trudności, które przede wszystkim mają źródła właśnie wewnętrzne, leżące po stronie zarządzania przedsiębiorstwem i jego wartością<sup>32</sup>. Przedsiębiorstwa dzielą się na ogół na *dobre w doskonaleniu tego, co robią, dobre w rozszerzaniu działalności i innowacyjne*<sup>33</sup>. Tymczasem obecnie każde duże przedsiębiorstwo powinno spełniać wszystkie te trzy cechy, jednocześnie powinny być wrażliwe na zmiany otoczenia, uczące się i mobilne. Niestety, dotychczas udaje się to niewielu przedsiębiorstwom. Stąd też prawie każde musi się liczyć z zagrożeniami, a w skrajnym przypadku z bankructwem.

Bankructwa przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej są jej nieodłącznym elementem. Pełnią funkcję niezbędnej selekcji w biznesie i mają do spełnienia istotną funkcję racjonalizacji, oczyszczania rynku z jednostek nie mogących sprostać jego wymogom efektywności. Badania wykazują jednak, że nierzadko, wskutek rozmaitych nieprawidłowych działań lub zaniechania działań, zamiast naturalnego „zgonu” dochodzi do „uśmiercenia” przedsiębiorstwa, czy przyspieszonej „eutanazji” (żeby nie powiedzieć eksterminacji), co przecież nie ma nic wspólnego z pożądanym procesem efektywnościowego „catharsis”.

Problem bankructwa cechuje wciąż dość mgliste rozpoznanie i brak jest kompleksowej teorii na ten temat<sup>34</sup>. Niedostatek wiedzy i informacji sprzyja różnym nieprawidłowościom, co zarazem wskazuje na wagę badań teoretycznych i empirycznych, dotyczących zagrożeń w działalności gospodarczej, czego ekstremalnym przypadkiem są upadłości przedsiębiorstw. W praktyce występuje tu swego rodzaju kwadratura koła: *upadłości są niedostatecznie zdiagnozowane, a niedorozwój ten z kolei stanowi dodatkowy czynnik zagrożenia upadłością*.

Niedorozwój w sferze teorii i praktyki upadłości przedsiębiorstw dotyczy nie tylko Polski<sup>35</sup>. Słabości regulacji upadłościowych występują także w wielu innych krajach UE i świata. Choć globalizuje się świat, globalizuje się biznes, to ciągle jeszcze czyni się zbyt mało, aby w skali globalnej ucywiliżować procesy bankructwa, - i to mimo, że z bankructwem przedsiębiorstwa może się wiązać, globalny *efekt domina*”. Dopiero w 2004 r. Unia Europejska podjęła działania na rzecz „ucywiliżowania bankructwa” (działania skierowane przede wszystkim do mniejszych przedsiębiorstw). Podjęty został w ramach UE projekt „*Stigma of failure and early warning tools*”<sup>36</sup>. Główne cele tego projektu to:

- opracowanie materiałów informacyjnych dotyczących radzenia sobie z piętnem związanym z bankructwem,
- opracowanie narzędzi wczesnego ostrzegania mających zapobiegać upadłości.

Podejmowane są też pewne działania praktyczne, czego wyrazem są niektóre przedsięwzięcia, wprowadzane w krajach UE. Zmiany te ukierunkowane są na:

- wspieranie przedsiębiorstw przeżywających trudności,
- usuwanie przeszkód na drodze do *drugiej szansy*.

Współcześnie coraz bardziej istotne staje się nie tylko zaspokajanie roszczeń wierzycieli, ale także zachowanie zdolności produkcyjnych i zdolności udziału w konkurencji rynkowej bankrutujących przedsiębiorstw. Wymaga to jednak dochowania określonych reguł efektywności ekonomicznej, przy czym w warunkach globalizacji, uwzględniane muszą być efekty nie tylko lokalne ale i globalne, w tym niedopuszczanie do występowania łańcucha upadłości. Obecnie w unormowaniach bankructwa preferuje się stwarzanie możliwości działań naprawczych (z udziałem wierzycieli i pod nadzorem sądu gospodarczego). Ten kierunek został też przyjęty w Polsce poprzez

<sup>32</sup> Por. E. Mączyńska (red.), *Ekonomiczne aspekty*, wyd. cyt.

<sup>33</sup> Peter F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muz S. A., Warszawa 2000.

<sup>34</sup> Schwartz A *Normative Theory of Business Bankruptcy*, 2004, Paper 32, Yale University, <http://law.bepress.com/alea/14th/art32>

<sup>35</sup> A. Koark, *„Insolvent und trotzdem erfolgreich”*, wyd. Business Village, Göttingen 2003.

<sup>36</sup> Communications materials to tackle the stigma of business failure BusinessUpdated, 17/3/2006.

[http://www.businessupdated.com/shownews.asp?news\\_id=1146&cat=Communications+materials+to+tackle+the+stigma+of+business+failure](http://www.businessupdated.com/shownews.asp?news_id=1146&cat=Communications+materials+to+tackle+the+stigma+of+business+failure)

nowe, ustanowione w 2003 r., prawo upadłościowe i naprawcze – choć nadal, w odróżnieniu od innych krajów brak regulacji upadłości konsumenckiej<sup>37</sup>.

Jednak mimo zmiany prawa upadłościowego w Polsce, w praktyce nadal wyraźne są jego ułomności, co potwierdzają też opinie praktyków. Ciągłe niedoceniiany jest drugi nurt w prawie upadłościowym – nurt naprawczy. Wierzyciele chcą raczej jak najszybciej odzyskać swoje wierzytelności, odzyskać to co jest jeszcze możliwe. Po części stanowi to jedno z następstw występujących w praktyce symptomów kryzysu zaufania w biznesie. Takie zachowania wierzycieli korespondują z konstatacjami noblisty D. Kahnemana, stwierdzającego, że w różnych zachowaniach nie respektuje się prawa regresji, sądząc, że jeżeli jakiś proces rozwija się, to będzie trwał nadal. Towarzyszy temu alergii menedżerów na złe wiadomości, czy mówiąc inaczej syndrom awersji do strat. Wiąże się z tym „utopione koszty”, co tak wyraziście zostało przedstawione w „teorii perspektywy” Kahnemana (Nobel 2002)<sup>38</sup>. Legendarny już menedżer Warren Buffet tak przestrzega przed utopionymi kosztami: „*jeśli poczujesz, że jesteś w dole, najlepszą rzeczą jaką możesz zrobić, to odłożyć łopatę*”. Praktyka nader często dowodzi, że jeżeli w biznesie wpadnie się „w dół”, to i tak jak to barwnie określił jeden z dziennikarzy niemieckich – pozostaje tylko „dzwonić po grabarza”. Procesy naprawcze często nie są brane pod uwagę, nawet jeśli istnieją szanse na uzdrowienie. Wiąże się to m.in. z przyczynami bankructwa. Badania wykazują, że w Polsce znaczna część upadłości przedsiębiorstw, to upadłości „reżyserowane”, a ich przyczyny upadłości nie mają cech przyczyn czysto ekonomicznych. Potwierdzają to opinie praktyków, w tym sędziów sądu gospodarczego. Paradoksalnie zmiana prawa upadłościowego w Polsce na prawo upadłościowe i naprawcze doprowadziła do zmarginalizowania naprawy – na rzecz likwidacji i upadłości przedsiębiorstw<sup>39</sup>. Obecna konstrukcja prawna dotycząca postępowania naprawczego sprawia, że przedsiębiorcy w takim postępowaniu widzą raczej zagrożenie dla swojego wizerunku i pozycji rynkowej oraz niebezpieczeństwo postawienia w stan upadłości likwidacyjnej (w przypadku niepowodzenia zawarcia układu z wierzycielami), aniżeli szansę na wybrnięcie z doraźnych problemów i poprawę własnej konkurencyjności.

W przypadku upadłości nie uwzględnia się nierzadko faktu, że *efekt domina* sprawia, że ogólny rezultat efektywnościowy jest niekorzystny, a przecież upadłości mają na celu wzrost efektywności rynkowej. Niestety, nader często, nawiązując do znanej z literatury *metafory zbitej szyby* – *zysk szklarza staje się stratą dla krawca*<sup>40</sup>. Występują tu ponadto symptomy, także znanej z literatury, *„tragedii wspólnego pastwiska”*<sup>41</sup>. Na „reżyserowanych” upadłościach nierzadko zyskuje bowiem wąska grupa interesariuszy, ale przeważnie kosztem społecznych nakładów negatywnych *efektów zewnętrznych*. Aby do tego nie dochodziło niezbędne jest skuteczne prawo gospodarcze.

Zarazem wskazuję to na konieczność wdrażania systemów wczesnego ostrzegania, które umożliwiają odpowiednio wczesne przeciwdziałanie zagrożeniom, a także sprzyjają identyfikacji upadłości reżyserowanych. Badania potwierdzają, że jeżeli upadłość jest niereżyserowana, to przeważnie znacznie wcześniej poprzedzają ją rozmaite negatywne zjawiska, co znajduje odzwierciedlenie w pogarszających się wskaźnikach ekonomicznych. Symptomy zagrożenie upadłością pojawiają się na ogół powoli, powoli organizm jakim jest przedsiębiorstwo słabnie. Natomiast charakterystyczną cechą *upadłości reżyserowanych* jest przeważnie ich nagłość. Nagle się okazuje, że wartości niematerialne i prawne są niewiele (albo i nic) warte, nagle się okazuje, że pieniądze stopniały, itp.

Praktyka wielu krajów i badania naukowe wskazują na celowość i konieczność stosowania systemów umożliwiających wczesne wykrywanie zagrożeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw<sup>42</sup>. Tego typu systemy są użyteczne dla właścicieli (inwestorów) założycielskich i organów założycielskich przedsiębiorstw, a także innych instytucji kształtujących oraz realizujących politykę gospodarczą, przemysłową, jak i kształtujących narzędzia tej polityki. Systemy takie mogą być wykorzystywane zarówno przez same przedsiębiorstwa (w ocenie i kształtowaniu własnej kondycji

<sup>37</sup> por. Kuciński W, Mączyńska E., *Zagrożenie upadłością*, wyd. cyt. – Wstęp i cz. I.

<sup>38</sup> D. Kahneman, A perspective on intuitive judgment and choice, Maps of bounded rationality ,Prize Lecture, Princeton University, Department of Psychology, Princeton, NJ 08544, USA., December 8, 2002.

<sup>39</sup> Por. E. Mączyńska, *Bankructwa przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2007.

<sup>40</sup> H. Hazlitt, *Ekonomia w jednej lekcji*, Wydawnictwo Znak-Signum, Kraków 1993, w. 17.

<sup>41</sup> Hardin G., *The Tragedy of the Commons*, „Science” 1968, nr 162.

<sup>42</sup> Bardzo sugestywnie zapowiada je P. Drucker w: *Nowy porządek świata* (The National Interest – Forum, 2005 nr 17/18).

finansowej), jaki i przez jednostki z otoczenia biznesowego przedsiębiorstw (inwestorów, banki, dostawców, audytorów i in.). Zasadne byłoby wykorzystywanie modeli wczesnego ostrzegania nawet w kształtowaniu instytucjonalnej, regulacyjnej infrastruktury biznesu, w tym przede wszystkim regulacji i instytucji z zakresu postępowania upadłościowego. Analizy z zakresu wczesnego ostrzegania mogłyby być też przydatne także w sądowych rozstrzygnięciach dotyczących upadłości, co sprzyjałoby zwiększaniu trafności werdyktów sądowych w tym zakresie. W Polsce jest to tym bardziej istotne, że ta dziedzina jurysdykcji sądowej staje się coraz bardziej znaczącą częścią działania sądów gospodarczych.

Potrzeba stosowania narzędzi wczesnego ostrzegania ma uzasadnienie przede wszystkim w fakcie, że z reguły (pomijając zdarzenia nadzwyczajne) przedsiębiorstwa wykazują objawy sytuacji kryzysowych na długo przedtem zanim dojdzie do upadłości. Charakteryzują je zwykle, stagnacja, pasywna lub nieskuteczna strategia rynkowa, niewykorzystane w pełni zasoby, nieefektywne zarządzanie. Wczesne zidentyfikowanie sygnałów zbliżającego się kryzysu powinno być zatem jednym z podstawowych zadań w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozwojowi zastosowań systemów wczesnego ostrzegania w praktyce sprzyjają podejmowane w tym zakresie badania i uzyskiwane w ich wyniku narzędzia-modele predykcji bankructwa.<sup>43</sup> Jednymi z nich są modele dyskryminacyjne skonstruowane w ramach badań prowadzonych w INE PAN (por. Aneks, zawierające modele wczesnego ostrzegania)<sup>44</sup>. Przeprowadzone w 2006 przez zespół INE PAN analizy i prace studialne wykazały, że w praktyce zwiększa się zainteresowanie przedsiębiorstw systemami wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami w działalności gospodarczej<sup>45</sup>. Wzrastające zainteresowanie praktyki tymi modelami korzystnie rzutuje na racjonalność zarządzania przedsiębiorstwami. Znaczenie tego typu modeli jest tym bardziej istotne im bardziej dynamicznie zmienia się gospodarka. Każda bowiem transformacja, w tym nawet zmiana bardzo pożądana, może przynieść obok dużych profitów i dobrych wyników w krótkim okresie – wysoce negatywne skutki długofalowe. W takich warunkach istotne jest tworzenie wewnątrz podmiotów gospodarczych (lub/i poza nimi) wyspecjalizowanych w identyfikacji i neutralizowaniu zagrożeń w biznesie komórek i stanowisk pracy (swego rodzaju „saperów biznesu” czyli – jednostek wykrywania i neutralizowania występujących w nim „min”). Niezbędne staje się też tworzenie jednostek organizacyjnych ukierunkowanych na gromadzenie informacji i wiedzy sprzyjającej rozwojowi biznesu. Tego typu komórki, swego rodzaju „*poławiacze wiedzy i informacji*” powinny stanowić nieodłączny element systemów wczesnego ostrzegania).

## 5. Podsumowanie

- W warunkach ekonomii niepewności rośnie ranga podejścia strategicznego i systemów wczesnego ostrzegania. Nierzadko jednak w polityce gospodarczej podejście takie jest marginalizowane. Dotyczy to także Polski.
- Odnotowywany tu niedostatek polityki strategicznej negatywnie wpływa na efektywności gospodarki i pogarsza warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. W polityce makro – i mikroekonomicznej istotne są bowiem gwarancje, że system nie wymyka się spod kontroli, umożliwiając wczesne identyfikowanie nieprawidłowości w sektorze przedsiębiorstw i tworzące systemy wczesnego ostrzegania inwestorów i kontrahentów.
- W warunkach niedostatku podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami systemy wczesnego ostrzegania stanowią użyteczne narzędzie racjonalizacji decyzji. Praktyka potwierdza wzrost zainteresowania przedsiębiorstw wdrażaniem takich systemów, co sprzyja zmniejszaniu ryzyka zagrożeń.

<sup>43</sup> Charakterystykę tych narzędzi można znaleźć m. in. w E. Mączyńska (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Wyd. DiG, Warszawa 2001.

<sup>44</sup> Badania te prowadzone były pod moim kierunkiem w ramach finansowanego przez KBN i zarejestrowanego pod numerem: 1 H02C 029 18 projektu badawczego p.t.: „*Systemy wczesnego ostrzegania przed bankructwem przedsiębiorstw. Wskaźniki wczesnego ostrzegania*”. Rezultaty tych badań oraz skonstruowane a ich podstawie modele wczesnego ostrzegania prezentowane były w artykule pt. *DYSKRYMINACYJNE MODELE PREDYKCJI BANKRUCTWA PRZEDSIĘBIORSTW*, *Ekonomista*, 2006, nr 2.

<sup>45</sup> Badania pod kierunkiem J. Kotowicz-Jawor nt. „*Pierwsze doświadczenia adaptacji polskich przedsiębiorstw do warunków zintegrowanego rynku Unii Europejskiej*”, INE PAN Warszawa.

## Literatura:

- Beck U., *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2002.
- Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muz S.A., Warszawa 2000.
- Friedman T. L., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2006.
- Galbraith J. K., *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Hardin G., *The Tragedy of the Commons*, „Science” 1968, nr 162.
- Hazlitt H., *Ekonomia w jednej lekcji*, Wydawnictwo Znak-Signum, Kraków 1993.
- Hooke J.C., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Liber, 1998.
- Kahneman D., *A perspective on intuitive judgment and choice, Maps of bounded rationality*, Prize Lecture, Princeton University, Department of Psychology, Princeton, NJ 08544, USA, December 8, 2002.
- Koark A., *Insolvent und trotzdem erfolgreich*, Business Village, Göttingen, 2003.
- Kotowicz Jawor J., (red.), *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*, Key-Text, Warszawa 2008.
- Kotowicz Jawor J., *Pierwsze doświadczenia adaptacji polskich przedsiębiorstw do warunków zintegrowanego rynku Unii Europejskiej*, INE PAN Warszawa.
- Kukliński A., *Od G.O.W. do G.O.W. Od gospodarki opartej na węglu do gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, (red.), A. Kuklińskiego, KBN, 2001.
- Mączyńska E., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*”, 2006, nr 2.
- Mączyńska E., *Bankructwa przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa, 2007.
- Mączyńska E., (red.), *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, SGH, Warszawa, 2005.
- Mączyńska E., (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji polskiej gospodarki*, Wydawnictwo DiG, Warszawa, 2001.
- Mączyńska E., *Czynniki kreatywności i destrukcji w gospodarce przełomu*, w: *Rozwój – godność człowieka - gospodarowanie- poszanowanie przyrody*, red. B. Piontek, PWE 2007.
- Mączyńska E., Kuciński K., (red.), *Zagrożenie upadłością*, Wydawnictwo SGH, 2005.
- Mączyńska E., *Słabnące tempo wzrostu w gospodarce światowej*, *Ekonomista* 2003, nr 5.
- Mączyńska E., Zawadzki M., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*”, 2006, nr 2.

Rifkin J., *Die Teilung der Menschheit*, FAZ, 2000, no 186.

Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie Wrocław 2003.

Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław, 2003.

Schwartz A., *Normative Theory of Business Bankruptcy*, Yale University 2004, Paper no 32.

Simons R., *Czy wiesz, jak duże ryzyko ukryte jest w twojej firmie?* „Harvard Business Review, Polska”, kwiecień, 2005.

Simons R., *How Risky is Your Company?* „Harvard Business Review”, May-June 1999.

Soderqvist J., Bard A., *NETOKRACJA Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2006.

Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Toffler A. i H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

Toffler A., *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

Zorska A., *Piąta fala. Strategiczne aspekty międzynarodowych fuzji i przejęć*, Master of Business Administration 2001, nr 4 (51) lipiec sierpień.

## Streszczenie

Bezprecedensowy dynamizm współczesnych przemian w gospodarce globalnej sprawia, że ukształtowały się dwie podstawowe „szkoły” w podejściu do kwestii strategicznych. W pierwszej wychodzi się z założenia, że skoro rzeczywistość zmienia się tak gwałtownie i dynamicznie, to opracowywanie strategii długofalowej w zasadzie pozbawione jest sensu. Wg drugiej „szkoły”, przeciwnie: podejście strategiczne jest tym bardziej niezbędne, im bardziej dynamiczne są zmiany.

W referacie wychodzi się z założenia, że brak podejścia strategicznego niekorzystnie rzutuje na warunki funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw. Wpływa na poszerzanie się obszarów niepewności strategicznej. W takiej sytuacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami tym bardziej istotne jest wdrażanie systemów wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami.

W polityce makro – i mikroekonomicznej istotne są bowiem gwarancje, że system nie wymyka się spod kontroli, a przy tym umożliwia wczesne identyfikowanie nieprawidłowości w gospodarce i tym samym wczesne ostrzeganie inwestorów oraz kontrahentów.

W referacie przedstawione zostały wyniki prowadzonych w INE PAN badań, dotyczących modeli wczesnego ostrzegania oraz ich wdrażania w praktyce.

## Aneks

Modele wczesnego ostrzegania (opracowane w INE PAN, w ramach badań pod kierunkiem E. Mączyńskiej)<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Szczegółowy ich opis zawiera artykuł, E. Mączyńska, M. Zawadzki, „Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw” *Ekonomista*, 2006, nr 2.

Wskaźniki („x”)	Model A	Model B	Model C	Model D	Model E	Model F	Model G
	Wagi wskaźników („w”)						
rP (2)	5,577	5,837	5,896	6,029			
WO/A	1,427	2,231	2,831	6,546	9,004	9,478	9,498
WN /P	0,154	0,222					
WB(3)/A	0,310	0,496					
KW/A	1,937	0,945	0,539	1,546	1,177	3,613	3,566
(KW-KZ)/A	1,598	2,028	2,538	1,463	1,889		
(WN+AM)/Z	3,203	3,472	3,655	3,585	3,134	3,246	2,903
WO/KF	0,436	0,495	0,467				
MO/ZKT	0,192	0,166	0,179	0,363	0,500	0,455	0,452
KO/MT	0,140	0,195	0,226	0,172	0,160		
P/A	0,386	0,030	0,168	0,114	0,749	0,802	
Log A	1,715						
Const (w <sub>0</sub> )	-9,832	-0,392	-0,678	-0,593	-1,962	-2,478	-1,498

Wyznaczana na tej podstawie w poszczególnych modelach funkcja dyskryminacyjna (funkcja Z) stanowi sumę iloczynów zmiennych „x” (czyli wskaźników charakteryzujących kondycję przedsiębiorstw) oraz statystycznie wyznaczanych w modelu wag tych wskaźników – „w”. Wartość funkcji dyskryminacyjnej w poszczególnych modelach wyznaczana jest zatem następująco:

$$Z = w_1 * x_1 + w_2 * x_2 + \dots + w_n * x_n + w_0$$

Im wyższa jest wartość wyliczonej wg tego wzoru funkcji dyskryminacyjnej – tym mniejsze zagrożenie upadłością i odwrotnie.

#### Definicje i oznaczenia wskaźników

Licznik	Oznaczenie wskaźnika	Licznik	Mianownik
Stopa wzrostu przychodów	rP	Przychody ze sprzedaży	Przychody za rok poprzedni
Rentowność operacyjna aktywów	WO/A	Wynik operacyjny	Aktywa ogółem
Rentowność netto przychodów	WN/P	Wynik finansowy netto	Przychody ze sprzedaży
Skumulowana rentowność brutto aktywów	WB(3)/A	Wynik finansowy brutto skumulowany za 3 lata)	Aktywa ogółem
Udział kapitału własnego w finansowaniu aktywów (wskaźnik samofinansowania)	KW/A	Kapitału własnego	Aktywa ogółem
Skorygowany wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów	(KW-KZ)/A	Kapitał własny minus kapitał zakładowy	Aktywa ogółem
Zdolność do spłaty zadłużenia	(WN+AM)/Z	Wynik finansowy netto plus amortyzacja	Zobowiązania ogółem
Pokrycie kosztów finansowych	WO/KF	Wynik operacyjny	Koszty finansowe
Płynność bieżąca	MO/ZKT	Aktywa obrotowe	Zobowiązania krótkoterminowe

---

<b>Relacja kapitału obrotowego do majątku trwałego</b>	KO/MT	Kapitał obrotowy	Majątek trwały
<b>Produktywność aktywów</b>	P/A	Przychody ze sprzedaży	Aktywa ogółem
<b>Względna wielkość aktywów</b>	Log A	Logarytm dziesiętny wartości aktywów	