

Zarządzanie oparte na rynku. Wkład Charlesa G. Kocha w myśl organizatorską

WŁODZIMIERZ GOGŁOZA

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Market-based management to metoda zarządzania stworzona przez Charlesa Kocha stanowiąca oryginalne rozwinięcie szeregu idei zaczerpniętych z austriackiej szkoły w ekonomii odniesionych do warunków panujących wewnątrz przedsiębiorstw. W artykule dokonuję rekonstrukcji poglądów Kocha na zarządzanie, wskazuje na ich inspiracje myślą F.A. von Hayeka, L. von Misesa i J. Schumpetera oraz porównuje je z poglądami innych przedstawicieli myśli organizatorskiej. Artykuł składa się ze wstępu i trzech punktów. W pierwszym z nich przedstawiam w zarysie biografię intelektualną Charlesa Kocha i omawiam historię zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa Koch Industries. W drugim punkcie przedstawiam główne założenia zarządzania opartego na rynku oraz ich związek z austriacką szkołą w ekonomii. W trzecim punkcie, stanowiącym podsumowanie, poddaję krytycznej analizie poglądy Kocha wskazując na ich podobieństwa z szeregiem idei, już wcześniej zgłaszanych w myśli organizatorskiej, podkreślając jednocześnie sukces z jakim zdołał zaimplementować je on we własnej praktyce zarządzania.

Słowa kluczowe: Charles Koch, Koch Industries, zarządzanie oparte na rynku, austriacka szkoła w ekonomii, kreatywna destrukcja, teoria firmy.

Według słynnej metafory Dennisa H. Robertsona, spopularyzowanej za sprawą kanonicznego artykułu Ronalda H. Coase *The Nature of the Firm*, przedsiębiorstwa są niczym „wyspy świadomej władzy w [...] oceanie nieświadomej kooperacji” (Coase 2013:32). Zakres tej władzy i sposób jej użycia podlega jednak znaczącym wariacjom, zaś jednym z wpływających nań czynników jest stosowana w firmie metoda zarządzania. Spektrum możliwości w tym ostatnim względzie rozciąga się od scentralizowanej *quasi-militarnej* formy kierownictwa w rodzaju okrytego złą sławą *Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers*, w ramach którego wszelkim relacjom biznesowym nadaje się charakter gier o sumie zerowej (Cohen 1992; Camp 2002), aż po mutualistyczne postulaty współpracy samorzutnie organizujących się autonomicznych jednostek, tzw. *peer production* (Carson 2008).

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie metody zarządzania stanowiącej próbę internalizacji korzyści płynących z wymiany rynkowej – nieświadomej kooperacji – przy jednoczesnym odrzuceniu szkodliwych efektów ekonomii planowej – świadomej władzy (Cowen, Ellig 1995). Za jej praktyczną ilustrację posłuży Koch Industries Inc. – jedna z największych firm prywatnych na świecie od ponad półwiecza kierowana przez Charlesa G. Kocha, amerykańskiego przedsiębiorcę i filantropa, a zarazem kontrowersyjnego działacza społecznego, zaliczonego przez pismo „Forbes” do grona 50 najpotężniejszych osób na świecie (Fisher 2012).

CHARLES G. KOCH – ZARYS BIOGRAFII

Charles G. Koch urodził się w 1935 roku w rodzinie nafciarzy z Wichita w stanie Kansas¹. Jego ojciec Fred C. Koch był twórcą techniki krakingu termicznego, która pod koniec lat 20. XX wieku zrewolucjonizowała przemysł naftowy, umożliwiając bardziej efektywny przerób ciężkich partii ropy naftowej na benzynę. Podążając śladami ojca, Charles ukończył studia z zakresu inżynierii mechanicznej i chemicznej na prestiżowym Massachusetts Institute of Technology, po czym po krótkim okresie pracy w bostońskiej firmie doradczej Arthur D. Little Inc., powrócił do rodzinnego stanu w celu objęcia stanowiska dyrektora Koch Engineering – rodzinnej spółki produkującej urządzenia frakcyjne. Sukces tego przedsięwzięcia sprawił, iż w 1966 roku Fred Koch powierzył synowi funkcję prezesa jego własnej firmy naftowej Rock Island Oil Refining Co. Inc., samemu pozostając jej dyrektorem generalnym. W listopadzie 1967 roku Koch senior zmarł na zawał serca, tym samym czyniąc 32-letniego wówczas Charlesa wyłącznym kierownikiem przedsiębiorstwa. Wkrótce po śmierci F. C. Kocha jego synowie, chcąc oddać mu hołd, zmienili nazwę konsorcjum na Koch Industries Inc. (KII), pod którą funkcjonuje ono do chwili obecnej.

W chwili objęcia kierownictwa firmy przez Charlesa G. Kocha, Koch Industries była dobrze prosperującym, acz niewielkim jak na realia branży naftowej, przedsiębiorstwem dysponującym udziałami w rafinerii w Minnesocie, polem naftowym wraz z odpowiednią infrastrukturą w Oklahomie oraz kilkoma ranchami. Jej roczne przychody kształtowały się na poziomie ok. 70 milionów USD (Cowen, Ellig 1995: 8). W ciągu następujących pięciu dekad pod kierunkiem Charlesa G. Kocha firma przetransformowała się w potężny międzynarodowy konglomerat naftowo-chemiczny, w skład którego poza rafineriami i uzbrojonymi polami naftowymi wchodzi filie: Georgia-Pacific zajmująca się produkcją wyrobów papierowych, Invista produkująca tworzywa polimerowe, Koch Fertilizer będąca jednym z największych na świecie producentów nawozów sztucznych oraz trzy rancha bydła o łącznej powierzchni przeszło 1700 kilometrów kwadratowych.

Wraz z ekspansją na nowe rynki KII znacząco zwiększyła zatrudnienie. Obecnie w firmach należących do konsorcjum pracuje około 80 tysięcy osób, zatrudnionych w 59. krajach świata (w tym w Polsce). Jej roczne przychody kształtują się na poziomie 98 miliardów USD (dane z 2011 r.), co sprawia, iż KII konkuruje z potentatem rynku rolno-spożywczego Cargill Inc. o miano największej firmy prywatnej na świecie. Majątek samego Charlesa Kocha został w kwietniu 2013 roku oszacowany przez serwis gospodarczy Bloomberg na ok. 44 miliardy USD. Kwota ta plasuje go na szóstym miejscu na liście stu najbogatszych osób na świecie (Bloomberg 2013).

Nie wszystkie przedsięwzięcia prezesa Koch Industries zakończyły się powodzeniem. Dla przykładu, w połowie lat 70. firma straciła około 50 milionów dolarów wydanych na nieefektywne supertankowce, zaś pod koniec lat 90. przeszło 120 milionów USD zainwestowanych w filię Purina Mills, która miała zapewnić KII mocną pozycję na rynku rolno-spożywczym, a która po kilku latach działalności musiała ogłosić bankructwo (Fisher 2006). Niemniej jednak menadżerska kariera Charlesa G. Kocha jest niezwykle wręcz sukcesem. Tysiąc dolarów zainwestowanych w 1960 roku w Koch Industries w połowie pierwszej dekady XXI wieku pozwoliło osiągnąć przychody o wartości przeszło dwóch milionów USD – co stanowi szesnastokrotnie wyższy zwrot nakładów niż podobna inwestycja w spółki zaliczane do SP 500 (indeksu pięciuset firm o największej kapitalizacji notowanych na giełdzie nowojorskiej i NASDAQ).

Firma zarządzana przez Charlesa, do którego z początkiem lat 70. dołączył młodszy brat David (podobnie jak Frank i Charles absolwent inżynierii chemicznej na MIT), nie była przy tym „skazana na sukces”. Spośród stu największych amerykańskich firm, które funkcjonowały na rynku w momencie, gdy Frank Koch rozpoczął działalność gospodarczą siedemdziesiąt lat później, jedynie 18 utrzymało swą pozycję w pierwszej setce. Pozostałe, pomimo dysponowania bardzo dużymi środkami finansowymi, nie były w stanie sprostać konkurencji oraz zmieniającym się warunkom rynkowym (Cowen, Parker 1997: 11). Tymczasem Koch Industries mimo zmagania się z częstymi i niekiedy gwałtownymi wahaniami cen ropy i związanymi z nimi lokalnymi wstrząsami politycznymi oraz funkcjonowania na rynku niezwykle podatnym na zmiany technologiczne, startując z poziomu stosunkowo niewielkiej firmy naftowej, stało się w ciągu pięćdziesięciu paru lat międzynarodowym potentatem w kilku obszarach działalności, w tym takich, z którymi wcześniej nie miało żadnej styczności. Zdaniem Charlesa Kocha, wspięcie się przez KII na szczyt długotrwałego wzrostu i

¹ O ile nie zaznaczono inaczej, wszystkie przytaczane w niniejszym punkcie informacje biograficzne pochodzą z Schulman 2014.

osiągnięcie pozycji jednego z największych prywatnych podmiotów gospodarczych na świecie było nie tyle wynikiem jego unikalnych uzdolnień kierowniczych, ile konsekwentnego stosowania innowacyjnego sposobu zarządzania, który określa mianem „zarządzania opartego na rynku” (*market-based management*, w skrócie MBM) (Koch 2007; Ellig, Gable 1995)².

Zarządzanie oparte na rynku stanowi próbę rozwinięcia szeregu idei wywodzących się z austriackiej szkoły w ekonomii zastosowanych do warunków panujących wewnątrz przedsiębiorstw (Ellig 1997). Szkoła austriacka jest jednym z głównych heterodoksyjnych nurtów współczesnej ekonomii, charakteryzującym się odrzuceniem matematycznego modelowania rzeczywistości, podkreśleniem dynamicznego charakteru zjawisk rynkowych i niepewności warunków działania gospodarczego. Jej główni przedstawiciele – do których zalicza się Ludwiga von Misesa (1881-1973), autora jednej z najważniejszych publikacji ekonomicznych XX wieku, monumentalnej rozprawy *Human Action (Ludzkie działanie)*, Friedricha Augusta von Hayeka (1899-1992), laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych oraz Israhela Kirznera (ur. 1930) jednego z liderów teoretycznych badań nad przedsiębiorczością – kładli szczególny nacisk na samoregulujący się wymiar wolnego rynku. Swoboda kształtowania się cen prowadzi do optymalnej ekonomicznie alokacji zasobów, kierując je ku przeznaczeniom mającym najwyższą wartość.

Charles Koch po raz pierwszy zetknął się z ideami austriackiej szkoły ekonomii w połowie lat 60. XX wieku, obejmując funkcje kierownicze w Koch Engineering (*American Journal of Business* 2009:15-16). Będąc inżynierem pozbawionym wiedzy z zakresu zarządzania i nie dysponując doświadczeniem organizatorskim, zaczął na własną rękę zgłębiać nauki społeczne związane z procesami gospodarowania. Jako szczególnie inspirujące lektury wymienia książki *Why Wages Rise? (Dlaczego płace rosną?)* F. A. Harpera i *Human Action* Ludwiga von Misesa. Jak sam przyznaje, zarządzanie oparte na rynku jest próbą zastosowania wyróżnionych przez wyżej wymienionych autorów sztywnych praw (w oryginale *fixed laws*), rządzących funkcjonowaniem społeczeństw, do mikrospołeczności, jakimi są przedsiębiorstwa, wzbogaconą o jego własne doświadczenia organizatorskie zebrane w ciągu przeszło pięciu dekad pracy na stanowiskach kierowniczych (Koch 2007: IX-X).

ZARZĄDZANIE OPARTE NA RYNKU

MBM jest holistycznym podejściem do zarządzania, koncentrującym się na pięciu obszarach funkcjonowania organizacji: wizji działania, wartościach i indywidualnych umiejętnościach pracowników, metodach pozyskiwania wiedzy, procesie podejmowania decyzji i systemie motywacyjnym (Koch 2007:25-49)³. Obszary te są ze sobą ściśle powiązane, stąd też w praktyce organizatorskiej winny one być postrzegane jako wzajemnie uzupełniające się elementy większej całości (Koch 2007: 159-163).

Podstawowym – zdaniem Kocha jedynym – powodem zakładania przedsiębiorstw winna być chęć tworzenia dóbr / świadczenia usług przynoszących większe korzyści klientom niż produkty / usługi konkurentów (Koch 2007: 55). Przedsiębiorstwa, które, odpowiadając na zapotrzebowania klientów, kierują zasoby do zastosowań posiadających najwyższą wartość, nie tylko osiągają zyski, ale przyczyniają się do zwiększenia ogólnego dobrobytu. Te, które oferują na rynku produkty bądź też świadczą usługi, na które nie ma zapotrzebowania, nie tylko generują straty własne, ale i marnotrawią zasoby, uniemożliwiając ich korzystne zastosowanie przez osoby trzecie. Dlatego też pierwszym krokiem na drodze do sukcesu musi być określenie obszaru działania, w którym przedsiębiorstwo może w największym stopniu przyczynić się do poprawy sytuacji swych potencjalnych klientów. Cel ten wymaga realistycznego oszacowania potencjału, którym dysponuje dany podmiot, porównania go z możliwościami przedsiębiorstw konkurencyjnych i – co szczególnie istotne, a bardzo często pomijane przez kadrę kierowniczą i teoretyków zarządzania – ustalenia zdolności do ciągłej adaptacji w warunkach nieuchronnego spadku zyskowności.

Przy braku sztucznych barier wejścia na rynek każda działalność przynosząca zyski spotyka się z czasem z konkurencją, ta zaś niweluje dochodowość obecnych produktów / usług poprzez spadek cen i / lub pojawianie się nowych, lepszych rozwiązań. Wizja przyszłej działalności przedsiębiorstwa musi zatem uwzględniać wymiar twórczej destrukcji kapitalizmu. Jak bowiem słusznie zauważa Joseph Schumpeter (1883-1950), *l'enfant*

² Nazwa Market-Based Management oraz jej skrót MBM stanowi zastrzeżony znak towarowy Koch Industries, Inc.

³ Niniejszy punkt jest skróconą i przeredagowaną wersją rozdziału zamieszczonego w pracy Gogłóza, Księski 2013: 264-278.

terrible austriackiej szkoły w ekonomii (Schulak, Unterköfler 2011:75-87; McCraw 2007), na którego Koch powołuje się wielokrotnie i z uznaniem, to, co ma znaczenie dla określenia długoterminowej rentowności, to nie konkurencja ze strony obecnych produktów, lecz konkurencja ze strony “nowych dóbr, nowych technologii, nowych źródeł dostaw, nowych typów organizacji” (Schumpeter 1995: 103). Przedsiębiorstwa, które chcą osiągać wysokie stopy zwrotu, muszą zatem stale zabiegać o poprawę atrakcyjności wytwarzanych przez siebie dóbr/świadczonych usług nie tylko względem aktualnej oferty konkurencji, ale i oferty antycypowanej, której można z dużym prawdopodobieństwem spodziewać się, badając potencjał samej technologii.

Dla utrzymania wysokiej sprzedaży, obok innowacyjności, niezbędne jest też stałe budowanie marki poprzez zapewnianie możliwie najlepszej relacji jakości do ceny i utrzymywanie jej na przestrzeni kolejnych generacji produktów, rozwijanie kanałów dystrybucyjnych, dbanie o długookresowe relacje z dostawcami i odbiorcami, a nade wszystko wyprzedzanie konkurencji. Utrzymanie sukcesu wymaga zatem co najmniej tyle samo wysiłku, co jego osiągnięcie. Zdaniem Kocha, wiele tradycyjnie zarządzanych firm nie radzi sobie z sukcesem, albowiem – jak stwierdza – zmaganie się z nim przychodzi im trudniej, niż zmaganie się z kryzysem (Koch 2007: 29). Niepowodzenia wymuszają zmiany, osiągnięcie wysokiego zysku często zaś skutkuje inercją (zjawiskiem spoczywania na laurach), która w gospodarce opartej na wolnej konkurencji może okazać się pierwszym krokiem ku porażce.

Działanie w warunkach kreatywnej destrukcji wymaga wszelako od przedsiębiorstwa zapewnienia każdemu pracownikowi sposobności do możliwie najpełniejszego rozwoju indywidualnych umiejętności z korzyścią dla niego samego, przedsiębiorstwa i jego klientów. W tym obszarze zarządzania twórca MBM opowiada się za stosowaniem w miejsce szczegółowych regulaminów „ogólnych zasad uczciwego postępowania” (Koch 2007: 77-83). Zamiast kępować kreatywność gorsetem sztywnych reguł należy, jego zdaniem, zdać się na powszechnie akceptowane zasady promujące poszanowanie autonomii jednostki, dobrowolną współpracę i ogólny dobrobyt. Odwołując się do prac XIX-wiecznego francuskiego ekonomisty Frederica Bastiata (1801-1850), zaliczanego niekiedy do prekursorów szkoły austriackiej (Russell 1960), Koch twierdzi, iż najlepszą metodą zapewnienia szacunku dla norm jest uczynienie ich samych godnymi szanowania (Koch 2007: 78-79). Oznacza to, iż wszelkie zasady funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa winny opierać się na generalnych standardach uczciwości, szacunku i pokory, mieć na celu realizację wizji przedsiębiorstwa, wiązać wszystkich pracowników bez względu na zajmowane stanowisko i jednocześnie zapewniać każdemu adresatowi możliwie najszerszą swobodę działania w ramach przydzielonych im zadań – promować kreatywność i rozwój, umożliwiając tym samym osiąganie satysfakcji z pracy. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa zarządzanego na zasadach MBM winna zatem wypełniać znamiona *emergentnego* ładu. Być sumą dobrowolnych działań jednostek wyróżniających wspólne wartości, które na drodze wymiany indywidualnie pozyskanej wiedzy, umiejętności i doświadczeń, realizując własne cele, niczym wiedzione „niewidzialną ręką” realizują jednocześnie cele firmy.

Bardzo duży zakres swobody, jakim cieszą się pracownicy firm należących do KII, nie dotyczy jednak norm odnoszących się do konieczności bezwzględnego przestrzegania powszechnie obowiązującego prawa. Jak głosi jeden z punktów Naczelnych Zasad MBM: dąż do tego, by sto procent pracowników w stu procentach przestrzegało sto procent wszelkich norm odnoszących się do ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wszystkich innych obszarów, w których działania przedsiębiorstwa podlegają regulacjom prawnym (Koch 2007: 80). Zasada ta ma szczególne znaczenie w sferze głównej działalności Koch Industries, albowiem w sektorze naftowo-chemicznym nawet niewielkie uchybienia mogą mieć katastrofalne wręcz skutki⁴.

⁴ W ciągu sześciu dekad od objęcia przez Charlesa Kocha kierownictwa KII odpowiednie agencje publiczne ośmiokrotnie stwierdzały naruszenie przez firmy należące do konsorcjum norm środowiskowych, wiążące się z koniecznością poniesienia przez nie niemal 400 milionów USD na poczet kar i odszkodowań. Najpoważniejszymi z nich były uchybienia, które doprowadziły w 1996 roku do wybuchu gazociągu w miejscowości Lively, w której śmierć poniosły dwie osoby, a kolejnych 25 zostało ewakuowanych z własnych domostw. W związku z tym zdarzeniem teksańska ława przysięgłych przyznała rodzinom ofiar zadośćuczynienie w wysokości 296 milionów USD, będące najwyższą rekompensatą pieniężną zasądzoną w podobnej sprawie przez amerykański wymiar sprawiedliwości (National Transportation Safety Board 2013). W celu zabezpieczenia się przed tego rodzaju sytuacjami w przyszłości w firmach należących do konsorcjum Kocha prowadzone są obecnie regularne audyty mające na celu wykrycie wszelkich nieprawidłowości, a każda z nich jest zgłaszana przez zarząd do odpowiednich agencji publicznych. Dla przykładu, gdy KII nabyło od firmy DuPont zakłady Invista przeprowadziło w nich gruntowną kontrolę, w ramach której ujawniono przeszło 680 nieprawidłowości, które natychmiast zgłoszono do Environmental Protection Agency. W konsekwencji KII zostało zobowiązane do uiszczenia 1,7 mln USD kary, jednocześnie jednak zyskało pozytywny rozgłos w mediach jako wzór właściwego postępowania (Environmental Protection Agency 2009).

Obszar wartości i indywidualnych umiejętności poza ogólnymi zasadami uczciwego postępowania odnosi się także do metod selekcji pracowników i zapewnienia im możliwości najpełniejszego rozwijania talentów. Opierając się na teorii inteligencji wielorakiej (Gardner 1983), Koch wyróżnia osiem rodzajów inteligencji, z których sześć ma szczególne znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej: interpersonalna, intrapersonalna, językowa, logiczno-matematyczna, przestrzenna i przyrodnicza⁵. Na gruncie wyżej wymienionej teorii każda jednostka dysponuje wszystkimi rodzajami inteligencji, nie wszystkie są jednak równie rozwinięte. Z tego też względu twórca MBM postuluje tworzenie zdywersyfikowanych zespołów roboczych, grupujących ludzi o różnych talentach oraz stworzenie im warunków, dzięki którym na drodze współpracy i swobodnej wymiany wiedzy i doświadczeń będą oni w stanie osiągać najlepsze indywidualne wyniki (Koch 2007: 83-89). W tym celu dokonując selekcji kandydatów na poszczególne stanowiska, kierownictwo KII ocenia nie tylko kwalifikacje danej osoby, ale także zgodność jej osobistych przekonań z wizją działania przedsiębiorstwa, sposób, w jaki jej indywidualne talenty uzupełniają się z talentami pozostałych członków zespołu, zdolność do adaptacji do pracy w nowym otoczeniu, umiejętność dzielenia się swą wiedzą i nabywania nowych umiejętności. Taki system doboru pracowników oznacza również, iż wszelkie jednostkowe decyzje kadrowe – przyjęcia, awanse, zwolnienia, przesunięcia do innych zadań – niosą ze sobą konieczność rewaluacji pozycji pozostałych pracowników danej grupy, albowiem w nowym składzie osobowym ich talenty mogą się lepiej sprawdzać w innej roli.

Wszyscy pracownicy KII podlegają okresowej ewaluacji, mającej na celu zaszerogowanie ich do jednej z trzech kategorii: A, B lub C.

Do kategorii A zaliczani są pracownicy, którzy w ramach aktualnie pełnionych przez siebie ról organizacyjnych uzyskują wydajność wyraźnie wyższą od wydajności osób wykonujących podobne zadania w podmiotach konkurencyjnych. Osoby te zazwyczaj należą do górnych 15% najlepszych pracowników danej branży i są odpowiednio wysoko wynagradzane, aby utrzymać je w firmie.

Kategorię B stanowią osoby, które wywiązują się ze swych bieżących obowiązków na poziomie co najmniej równym średniej dla całego sektora. Nie należąc do ścisłej czołówki (powyższych 15%), mieszczą się w górnych 50% najlepszych pracowników na danym rynku. Stanowią oni największą zbiorowość w przedsiębiorstwie i jako grupa mają kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania, indywidualnie jednak wciąż winni być motywowani do osiągnięcia wyższych wyników.

Do kategorii C zaliczane są z kolei osoby, których wydajność jest niższa niż wydajność pracowników konkurencji pełniących zbliżone role, a więc osoby należące do dolnych 50% pracowników danego sektora. Niska w odniesieniu do średniej rynkowej wydajność tych osób może być efektem powierzenia im zadań nieodpowiednich dla ich talentów, bądź też niedostatecznego przeszkolenia. Jeśli jednak po przesunięciu ich do innych zadań lub odbyciu niezbędnych szkoleń nie osiągną wydajności pozwalającej zaliczyć je do kategorii B, są one zwalniane z pracy.

W celu utrzymania przewagi konkurencyjnej polityka kadrowa firmy kierowanej przez Kocha koncentruje się na pracownikach należących do kategorii A i C. Tym pierwszym przedsiębiorstwo zapewnia możliwość osiągnięcia możliwie największej satysfakcji z pracy i sposobność dalszego rozwoju. Drugim stara się zapewnić możliwość poprawy wyników poprzez nabycie nowych umiejętności, powierzenie wykonywania im innych zadań lub zmianę grupy pracowniczej. Ich dłuższe utrzymywanie się w kategorii C – to jest osiągnięcie wyników poniżej średniej rynkowej – jest jednak, zdaniem Kocha, niedopuszczalne z uwagi na straty, które generuje ono dla przedsiębiorstwa.

Ekspozycyjni zarządzania opartego na rynku kładą bardzo duży nacisk na harmonijną współpracę wewnątrz grupy. Jakkolwiek każdy pracownik jest wynagradzany według indywidualnego wkładu w wyniki przedsiębiorstwa⁶, pracuje on w ramach zespołu pracowniczego, w którym ma największe szanse na rozwinięcie swych talentów i twórcze uzupełnianie swych umiejętności umiejętnościami osób trzecich. Zdaniem Kocha, jedynie na drodze dobrowolnej współpracy osób o różnych talentach możliwe jest pełne wykorzystanie wiedzy, którą dysponują indywidualni pracownicy.

Każda firma zmagą się z problemem rozproszenia ważnych dla niej informacji. Żadnemu pojedynczemu podmiotowi nie jest bowiem dana pełna wiedza na temat wszystkich okoliczności, mających wpływ na jego działania. Jak głosi Friedrich August Hayek – wybitny austriacki ekonomista, którego prace stanowiły jedną z

⁵ Dwie pozostałe, mające niewielkie znaczenie ekonomiczne, to muzyczna i cielesno-kinetyczna.

⁶ Zob. dalsze uwagi odnośnie do motywacyjnego wymiaru MBM.

głównych inspiracji dla MBM – „suma wiedzy wszystkich jednostek nie istnieje nigdzie jako zintegrowana całość. Nasz wielki problem polega na tym, w jaki sposób wszyscy moglibyśmy korzystać z tej wiedzy, która istnieje wyłącznie w rozproszeniu jako oddzielne, cząstkowe, niekiedy sprzeczne przekonania poszczególnych ludzi” (Hayek 1960: 25). Zdaniem Kocha, rozwiązaniem tego problemu na poziomie przedsiębiorstwa jest oparcie procesu zarządzania w możliwie największym stopniu na informacjach przekazywanych za pomocą mechanizmu cenowego, będącego „systemem telekomunikacyjnym” gospodarki oraz zapewnienie wszystkim pracownikom pełnej swobody wypowiedzi w zakresie dotyczącym funkcjonowania firmy (Koch 2007: 99-117).

Na rynku pozbawionym sztucznych barier wejścia konsumenci nie są zainteresowani wysokością kosztów, jakie dany przedsiębiorca poniosł, wytwarzając określone dobro, a jedynie tym, czy zaspokaja ono ich potrzeby i czy nie można tych potrzeb zaspokoić dobrem tańszym, oferowanym przez podmiot konkurencyjny. Z tego też względu twórca MBM postuluje, by w obrocie wewnętrznym – to jest w wymianie zasobów i usług odbywającej się w ramach przedsiębiorstwa/konsorcjum – bezwzględnie kierować się cenami rynkowymi, a nie analizą kosztów. Poszczególne jednostki organizacyjne (filie, oddziały firmy, *etc.*) nie powinny być również ograniczane do nabywania potrzebnych im środków wyłącznie od innych podmiotów należących do tego samego konsorcjum. Jeśli istnieje możliwość dokonania tańszego zakupu na otwartym rynku, powinno się z niej korzystać. Wewnętrzne jednostki, które nie są w stanie konkurować cenowo z podmiotami zewnętrznymi, powinno się restrukturyzować, sprzedać lub zamknąć, nie zaś subsydiować (Koch 2007: 109-112).

Zdaniem Kocha, przy określaniu rentowności danej działalności zawsze powinno się też uwzględnić koszty alternatywne. Tego rodzaju analiza może bowiem ujawnić fakt, iż nawet przynosząca zyski operacja w rzeczywistości generuje straty, albowiem istnieje dla niej bardziej opłacalna alternatywa. Twórca MBM posługuje się w tym względzie przykładem należącej do jego konglomeratu fabryki asfaltu w Council Bluffs w stanie Iowa. Gdy okazało się, że grunty zajmowane przez fabrykę można odsprzedać z bardzo dużym zyskiem inwestorowi szukającemu lokalizacji dla kasyna, dokonano relokacji rentownej fabryki w inne (tańsze) miejsce (Koch 2007: 110).

Inną metodą optymalizacji działalności, zalecaną przez Kocha, jest *benchmarking* – analiza komparatystyczna, w ramach której dokonuje się porównania określonej praktyki stosowanej wewnątrz firmy, z rozwiązaniami wykorzystywanymi przez podmioty uważane za najlepsze w danym obszarze. Analiza ta może przyjąć kilka postaci: wewnętrzną (porównanie z najlepszymi jednostkami firmy/konsorcjum), zewnętrzną (porównanie z liderami danego rynku) bądź też obiektywną (porównanie z podmiotami osiągającymi w danym obszarze najlepsze wyniki, niezależnie od tego, czy działają one na tym samym rynku, czy też nie). Zdaniem Kocha, szczególnie istotna jest ta ostatnia, albowiem pozwala ona na ujawnienie optymalnych w danym momencie metod osiągania określonego rezultatu (Koch 2007: 109).

Najistotniejszym wszelako elementem strategii pozyskiwania wiedzy jest zapewnienie pracownikom swobody prowadzenia dyskusji na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i ich własnej pracy, a także nieograniczonej możliwości zgłaszania własnych pomysłów i propozycji usprawnień. Wybitne odkrycia/innowacyjne rozwiązania rzadko powstają w izolacji. Proces pozyskiwania wiedzy wymaga swobodnego obiegu informacji i możliwości zapoznawania się z opiniami osób trzecich, w tym także tych spoza firmy: niezależnych audytorów, zewnętrznych ekspertów, przedstawicieli środowiska naukowego, *etc.* By jednak komunikacja przyczyniała się do zwiększenia zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia wartościowych dóbr, musi się opierać na *konstruktywnej niezgodzie*. Żaden obszar działalności firmy nie powinien być wyłączony z krytycznej dyskusji uwzględniającej różne, niekiedy nawet sprzeczne, perspektywy. Dyskusja ta musi być jednak oparta, zdaniem Kocha, na tym, co weryfikowalne, logiczne i zgodne z podstawowymi założeniami wolnorynkowej ekonomii.

Wiedza i umiejętności poszczególnych pracowników odgrywają też kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji. W tym obszarze zarządzania twórca MBM opowiada się za replikowaniem procesu decyzyjnego charakterystycznego dla systemu własności prywatnej (Koch 2007: 126-134).

W gospodarce opartej na własności prywatnej prawo do dysponowania określonym zasobem należy do właściciela, bądź też osoby trzeciej, którą upoważnił on do dokonywania odpowiednich rozporządzeń. Rozwiązanie to gwarantuje, iż decyzje dotyczące danego zasobu będą podejmowane przez podmiot, dla którego zasób ten ma najwyższą wartość. Pracownicy firmy – o ile nie są samozatrudnieni – nie dysponują jednak co do zasady prawem własności do wykorzystywanych przez nich środków produkcji. Rodzi to problem określenia właściwego podmiotu decyzyjnego. Właściciel przedsiębiorstwa nie może wszak podejmować wszystkich decyzji związanych z jego bieżącym funkcjonowaniem, zwłaszcza w sytuacji, gdy dotyczą one

okoliczności wykraczających poza zakres jego wiedzy. Zdaniem Kocha, rozwiązaniem tego problemu są tzw. uprawnienia decyzyjne (*decision rights*), tj. uprawnienia do podejmowania decyzji odnośnie do zastosowania – alokacji, konsumpcji, magazynowania – zasobu należącego do firmy.

Każdy pracownik firmy zarządzanej na zasadach MBM dysponuje jasno określoną rolą, obowiązkami oraz formułowanymi wobec niego oczekiwaniami, a także odpowiadającymi stawianym mu celom uprawnieniami do korzystania z zasobów firmowych. Zakres samodzielnych rozporządzeń, jakich może on dokonać w stosunku do tych zasobów, uzależniony jest jednak od demonstrowanej przez niego na co dzień przewagi komparatywnej w zakresie podejmowanych przez niego decyzji. Im wyższa jest jego zdolność do osiągnięcia stawianych przed nim celów, tym szerszy jest zakres decyzji, jakie może on podjąć samodzielnie odnośnie do alokacji niezbędnych do osiągnięcia tego celu zasobów. Oznacza to, iż nawet osoby pełniące w organizacji te same funkcje mogą dysponować różnymi uprawnieniami decyzyjnymi. Pracownik, który ma pomysł na bardziej optymalną alokację zasobów niż stosowana obecnie, lecz niedysponujący odpowiednimi uprawnieniami decyzyjnymi, winien zgłosić swój projekt osobie, która takowe uprawnienia posiada. Jeśli jego projekt zostanie pomyślnie zrealizowany i przyczyni się do zwiększenia rentowności firmy, zyska on dodatkowe uprawnienia w zakresie zarządzania firmowymi zasobami. Uprawnienia decyzyjne są więc zdobywane, nie zaś przyznawane, mają charakter następczy. Ich zakres jest wyznaczany w oparciu o wyniki wcześniej podjętych decyzji i dynamiczny. Podlegają one zmianom, w zależności od stopnia realizacji stawianych przed danym pracownikiem celów. W firmach zarządzanych na zasadach MBM to nie miejsce w wewnętrznej hierarchii określa zakres prawa do podejmowania decyzji, lecz umiejętność podejmowania prawidłowych decyzji określa miejsce w wewnętrznej hierarchii.

Działania podejmowane w obszarze motywacji winny, zdaniem Kocha, opierać się na fundamentalnym założeniu misesowskiej prakseologii, zgodnie z którym ludzkie działanie jest zachowaniem celowym. Wstępnym warunkiem każdej świadomej czynności jest: 1) niezadowolenie ze stanu obecnego – człowiek w pełni usatysfakcjonowany swoim obecnym położeniem nie ma powodów do zmian; 2) posiadanie określonej wizji stanu bardziej pożądanego i 3) wiara, iż podjęcie określonych działań może zbliżyć nas do osiągnięcia większej satysfakcji (Mises 2007).

Stany, do których dążymy jako jednostki, są jednak wysoce zindywidualizowane, stąd też twórca MBM postuluje odrzucenie zunifikowanych metod motywowania pracowników, w tym stosowania jednolitej formy wynagrodzenia dla wszystkich osób zajmujących te same stanowiska (Koch 2007: 139-154). Pracownicy posiadający wysoką preferencję czasową, a więc tacy, którzy zainteresowani są możliwie najszybszą konsumpcją dostępnych im dóbr, będą zapewne bardziej zainteresowani wysokością stałego wynagrodzenia niż dywidendą. Z kolei dla pracowników z niską preferencją czasową, a więc gotowych do powstrzymania bieżącej konsumpcji na rzecz konsumpcji przyszłej, silniejszym bodźcem motywacyjnym może okazać się wysoki udział w zyskach *netto*. W wielu przypadkach dla pozyskania odpowiednich pracowników i/lub utrzymania ich na stanowiskach istotne mogą się również okazać bodźce pozafinansowe. Koch przytacza w tym kontekście przykład należącego do kierowanego przezeń konglomeratu rancza w Montanie, w którym problemy z obsadzeniem wolnych miejsc pracy zostały rozwiązane dopiero po umożliwieniu pracownikom sprowadzenia na jego teren swych rodzin i wybudowania dla nich domostw. Praca na ranczu jest nie tyle zawodem, co tradycyjnym stylem życia, stąd też dla potencjalnych dozorców bydła równie istotna jak wysokość otrzymywanego wynagrodzenia była możliwość stałego obcowania z bliskimi (Koch 2007: 145). Poznanie pragnień poszczególnych pracowników, to jest pożądanego przez nich poziomu satysfakcji, ergo określenie właściwych dlań czynników motywacyjnych wymaga wszelako dużego stopnia otwartości i zaufania wewnątrz organizacji, stanu bezpośrednio powiązanego z właściwą kulturą organizacyjną.

Ostatecznym celem systemu motywacyjnego winna być wszelako, zdaniem Kocha, harmonizacja interesów pracowników z interesem firmy. Dla jej osiągnięcia niezbędne jest powiązanie wysokości wynagrodzenia poszczególnych pracowników z ich wkładem w wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Oznacza to, iż w zależności od indywidualnej wydajności nawet osoby wykonujące te same zadania mogą otrzymywać płace różnej wysokości. Ponadto twórca MBM postuluje rezygnację z ustalania górnych granic wysokości wynagrodzenia na danym stanowisku, tak by nie stwarzać sztucznej bariery ograniczającej poziom zaangażowania i sumienności. W przedsiębiorstwach opartych na tradycyjnych modelach zarządzania osiągnięcie przez pracownika wyższych zarobków bazowych uzależnione jest co do zasady od awansu na wyższe stanowisko i przyjęcia na siebie nowych obowiązków. Awansowana osoba może jednak nie dysponować predyspozycjami do wykonania

nowo powierzanych jej zadań, stąd też, zdaniem Kocha, każdemu pracownikowi powinno się umożliwić stały rozwój w ramach konkretnego obszaru działań. Bezpośredni przełożony pracownika winien z kolei zachęcać go do osiągania najlepszych wyników, promując jego aktywność za pomocą właściwych dlań czynników motywacyjnych. Parafrazując słynne *dictum* Marksa, motywacyjny wymiar MBM opiera się zatem na zasadzie, „od każdego według jego zdolności, każdemu według jego wkładu” (Koch 2007: 152).

ZAKOŃCZENIE

Doskonałe wyniki finansowe regularnie osiągnane przez konsorcjum zarządzane przez Charlesa G. Kocha nie pozostawiają wątpliwości co do jego skuteczności jako menadżera. Ocena teoretycznej doniosłości MBM jest jednak bardziej problematyczna. Jeśli bowiem pozbawić rozważania Kocha, bardzo umiejętnie wykorzystywanych, choć niekiedy dość powierzchownych, odwołań do austriackiej szkoły w ekonomii, może okazać się, iż stworzona przez niego metoda zarządzania jest tak naprawdę jedynie syntezą szeregu koncepcji od dawna obecnych w myśli organizatorskiej.

Kwestia niepewności warunków prowadzenia działalności gospodarczej, konieczności studiowania koniunktury i potrzeb konsumenckich oraz podkreślenie kluczowego znaczenia przedsiębiorczości „wobec, której inne zdolności, sztuki i wiadomości, na drugim właściwie stać muszą planie” (Hauswald 1904: 81) pojawia się już w pionierskich pracach lwowskiego profesora zarządzania Edwina Hauswalda (1868-1942) (np. Hauswald 1926). Kartezjański sposób rozwiązywania problemów organizacyjnych – to jest dokonanie wyodrębnienia jak najwęższych obszarów zarządzania, poddanie ich odrębnej analizie, a następnie dokonanie syntezy poszczególnych wyników – znany jest w teorii organizacji co najmniej od czasów Fredericka Taylora (1856-1915) i Henri Le Chateliera (1850-1936), autorów powszechnie uznawanych za prekursorów naukowej refleksji nad kierownictwem (Wren, Bedeian 2009). Bardzo daleko posuniętą decentralizację promowała już XIX-wieczna „matka zarządzania” Mary Parker Follett (1868-1933) i niewiele od niej młodszy Alfred Sloan (1875-1966) (Follett 1995; Sloan 1964). Na wykorzystywanie zdyspersyfikowanych zespołów i wykorzystywanie rozproszonej wiedzy nacisk kładł jeden z klasycznych przedstawicieli XX-wiecznej myśli organizatorskiej W. Edwards Deming (1900-1993) (Deming 1982), zaś potrzeba uwzględniania w ramach systemów motywacyjnych indywidualnych potrzeb pracowników pojawia się w połowie XX wieku w pracach Abrahama Maslowa (1908-1970). Nawet kluczowy element MBM, czyli postulat zacierania granic pomiędzy organizacją a rynkiem nie jest bynajmniej oryginalną ideą Charlesa G. Kocha. Podobne poglądy głosili już wcześniej tacy ekonomiści i teoretycy zarządzania, jak George B. Richardson (ur. 1924), Steven N. S. Cheung (ur. 1935) czy Herbert A. Simon (ur. 1916) (Richardson 1960; Cheung 1983; Simon 1991).

W świetle wypowiedzi samego Charlesa G. Kocha (Gable, Ellig 1993: 2-3), bardziej zasadne wydaje się jednak upatrywanie w MBM nie tyle oryginalnego systemu zarządzania, ile pewnej konstrukcji teoretycznej, pozwalającej na analizowanie praktyk kierowniczych opracowywanych przez osoby trzecie pod kątem ich zgodności z podstawowymi założeniami wolnorynkowej ekonomii. Zabieg ten umożliwiłby gruntowną ewaluację postulatów zgłaszanych w literaturze przedmiotu, a także rozwiązań stosowanych przez konkurencję w oparciu o określone kryteria, a tym samym uniknięcie pułapki bezrefleksyjnego stosowania nowych trendów w zarządzaniu, opartych często na jednostkowych i niemożliwych do replikowania doświadczeniach innych podmiotów. Zgodnie z tym ujęciem zarządzanie oparte na rynku nie byłoby zatem przepisem na sukces, co sposobem identyfikowania środków, za pomocą których może on zostać osiągnięty. Pod tym zaś względem MBM – sądząc po wynikach Koch Industries Inc. – nie ma sobie równych.

BIBLIOGRAFIA

- American Journal of Business. 2009. *Twenty Questions for Charles Koch*, „American Journal of Business”, nr 24, s. 15-16.
- Bloomberg. *Blomberg Billionaires 6 Charles Koch*, „Bloomberg”, <<http://www.bloomberg.com/billionaires/2013-04-04/aaa>>, dostęp 1 kwietnia 2014.

- Camp, Jim. 2002. *Start with NO... The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know*, New York: Crown Business.
- Carson, Kevin. 2008. *Organization Theory. A Libertarian Perspective*. Charleston: BookSurge.
- Cheung, Steven. 1983. *The Contractual Nature of the Firm*. „Journal of Law and Economics”, nr 26, s. 1-21.
- Cohen, Roger. 1992. *G.M. Cost Cutter Sharpens His Ax*, „The New York Times” <<http://www.travel.nytimes.com/1992/06/09/business/gm-cost-cutter-sharpens-his-ax.html>>, dostęp 1 kwietnia 2014.
- Cowen, Tyler i Jerry Ellig. 1995. *Market-Based Management at Koch Industries: Discovery, Dissemination and Integration of Knowledge*. „Competitive Intelligence Review” nr 6, s. 4-13.
- Cowen, Tyler i David Parker. 1997. *Markets in the Firm. A Market-Process Approach to Management*. London: The Institute of Economic Affairs.
- Deming, William. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. Boston: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Ellig, Jerry i Wayne Gable. 1995. *The Rise of Market-Based Management*. „The Freeman. Ideas on Liberty”, nr 45, s. 433-439.
- Ellig, Jerry. 1997. *From Austrian Economics to Market-Based Management*. „Journal of Private Enterprise”, nr 13, s. 133-146.
- Environmental Protection Agency. 2009. *United States Announces Largest Settlement Under Environmental Protection Agency's Audit Policy*. „EPA Newsroom” <<http://www.justice.gov/opa/pr/2009/April/09-enrd-339.html>>, dostęp 1 kwietnia 2014
- Follett, Mary, 1995. *The Giving of Orders* W: P. Graham (red.), *Mary Parker Follett Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School, s. 121-139
- Fisher, Daniel. 2006. *Mr. Big*, „Forbes” <<http://www.forbes.com/global/2006/0313/024.html>>, dostęp 1 kwietnia 2014.
- Fisher, Daniel. 2012. *The World's Most Powerful People – The Koch Brothers*, „Forbes” 24-12-2012, s. 2-10.
- Gable, Wayne i Jerry Ellig. 1983. *Introduction to Market-Based Management*. Fairfax: Center for Market Processes.
- Gardner, Howard. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gogłóza, Włodzimierz i Księżki, Krzysztof. 2013. *Historia myśli organizatorskiej – zarys wykładu*, Warszawa: Difin.
- Hauswald, Edwin. 1904. *Organizacja i zarząd przedsiębiorstw*. „Czasopismo Techniczne”, nr 6.
- Hauswald, Edwin. 1926. *Przemysł*. Lwów: Gubrynowicz i Syn.
- Hayek, Friedrich von. 1960. *The Constitution of Liberty*, Chicago: University of Chicago Press.
- Koch, Charles. 2007. *The Science of Success. How Market-Based Management Built the World's Largest Private Company*. Hoboken: Wiley.
- Maslow, Abraham. 1965. *Eupsychian Management. A Journal*. Homewood: Irwin and Dorsey Press.
- McCraw, Thomas. 2007. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mises, Ludwig von. 2007. *Ludzkie działanie*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- National Transportation Safety Board, 1998. *Pipeline Rupture, Liquid Butane Release, and Fire Lively, Texas August 24, 1996*. „NTSB Newsroom” <<http://www.nts.gov/doclib/reports/1998/par9802s.pdf>>, dostęp 1 kwietnia 2014.
- Richardson, George. 1960. *Information and Investment. A Study in the Working of the Competitive Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Russell, Dean. 1960. *Frederic Bastiat: Ideas and Influence*. Irvington-on-Hudson: The Foundation for Economic Education.

- Schulak, Eugen i Herbert Unterköfler. 2011. *The Austrian School of Economics. A History of Its Ideas, Ambassadors Institutions*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
- Schulman, Daniel. 2014. *Sons of Wichita: How the Koch Brothers Became America's Most Powerful and Private Dynasty*. New York: Grand Central Publishing.
- Schumpeter, Joseph. 1995. *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*. Warszawa: PWN.
- Sloan, Alfred. 1964. *My Days with General Motors*. Garden City: Doubleday.
- Simon, Herbert. 1991. *Organizations and Markets*. „Journal of Economic Perspectives”, nr 5, s. 25-44.
- Wren, Daniel i Bedeian, Arthur. 2009. *The Evolution of Management Thought*, 6th ed. Hoboken: Wiley.

MARKET-BASED MANAGEMENT. CHARLES G. KOCH'S CONTRIBUTION TO ORGANIZATIONAL THOUGHT.

Market-based management is an original approach to management developed by Charles Koch around the developed principles of the Austrian school of economics and applied in an entrepreneurial context. This article reconstructs Koch's managerial ideas, highlighting the foundation of his approach in the thought of F.A. von Hayek, L. von Mises and J. Schumpeter and compares his views on organization and management with the views of the leading representatives of the modern management thought. The article consists of introduction and three main sections. The first section contains an outline of intellectual biography of Charles Koch and a short history of the Koch Industries. In the second section I present the main tenets of the market-based management and trace back their roots to the ideas of scholars working within the tradition of Austrian school of economics. The third section concludes the paper with the critical analysis of Koch's theoretical acumen, indicating their similarity to the previously developed concepts in organizational science, and some remarks on their highly successful implementation in his managerial practice.

Keywords: Charles Koch, Koch Industries, market-based management, Austrian school of economics, creative destruction, theory of the firm.