

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Planowanie strategiczne w warunkach niepewności



Seria: Zarządzanie i Marketing

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

PLANOWANIE STRATEGICZNE W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie i Marketing

Wałbrzych 2007

RECENZENT NAUKOWY
prof. dr hab. Jan Lichtarski

SERIA
„Zarządzanie i marketing”

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

PRACA POD REDAKCJĄ
prof. dr hab. Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA
mgr Dominika Twardowska

SKŁAD KOMPUTEROWY I PROJEKT OKŁADKI
Władysław Ramotowski

DRUK
Drukarnia D&D Spółka z o.o. 44-100 Gliwice, ul Moniuszki 6

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2007

ISBN 978-83-920319-9-4

Spis treści

Wstęp	7
1. System planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań (Szymon Cyfert, Kazimierz Krzakiewicz)	9
2. Fundamentalna logika zarządzania strategicznego jako płaszczyzna identyfikacji jego trwałych wartości (Cezary Suszyński)	19
3. Strategia rozwoju zarządzania strategicznego (Andrzej Kaleta)	33
4. Dylemat niepewność versus planowanie strategiczne w rozwoju przedsiębiorstwa (Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter)	41
5. Trwale wartości zarządzania strategicznego (Maria Romanowska)	57
6. Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji (Jerzy Rokita)	63
7. Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się (Mariusz Bratnicki, Beata Ząbkowska)	69
8. Planowanie strategiczne w warunkach niepewności (Agnieszka Sopińska)	85
9. Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym? (Rafał Krupski)	95
10. Planowanie strategiczne a modelowanie biznesu w wirtualnych łańcuchach wartości (Kazimierz Perechuda)	107

11. Reaktywność rytmiczna jako źródło wzmocnienia planowania strategicznego w przedsiębiorstwie (Jan Skalik)	113
12. Planowanie w oparciu o analizę założeń krytycznych (Paweł Cabała)	121
13. Formuła zarządzania projektami w zastosowaniu do planowania strategicznego (Adam Stabryła)	133
14. Czy zarządzanie przez priorytety jest realną alternatywą dla zarządzania strategicznego? (Krzysztof Łobos)	149
15. Planowanie strategiczne a organizacja wirtualna (Joanna Żukowska)	157
16. Strategiczne pułapki planowania zarządzania zasobami ludzkimi (Janusz Strużyński)	165
17. Planowanie strategiczne w obszarze wiedzy (Ewa Stańczyk-Hugiet)	183
18. Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji (Andrzej Kozina)	193
19. Wpływ zarządzania finansami przedsiębiorstwa na elastyczność organizacji (Teresa Jajuga)	209
20. Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie planowania strategicznego (Anna Wojtowicz)	219
21. Niepewność i decyzje strategiczne w publicznym systemie ochrony zdrowia (Aldona Frąckiewicz-Wronka, Hanna Saryusz-Wolska)	231

**PLANOWANIE
STRATEGICZNE
W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

Wstęp

Planowanie strategiczne jest jądrem zarządzania strategicznego. Obejmuje ono przede wszystkim identyfikowanie długofalowych celów organizacji. Podstawą tworzenia tych ostatnich są realne, długoterminowe prognozy zarówno otoczenia bliższego jak i dalszego. Metodologia tak prognoz, jak i identyfikacji długofalowych celów w ramach planowania strategicznego powstała głównie na początku II połowy XX wieku i jest przebogata. Istnieje wiele metod prognozowania, analizy i planowania strategicznego. Powstały one w warunkach dobrze ustrukturalizowanego otoczenia i co najważniejsze w warunkach dość stabilnego, przewidywalnego rozwoju gospodarczego. Niestety warunki narastającej turbulencji otoczenia współczesnych przedsiębiorstw sprawiają, że metody te zawodzą w przygotowaniu, a co najważniejsze w realizacji długofalowych planów strategicznych. Niektórzy w związku z tym głoszą kres planowania i zarządzania strategicznego, choć nie oferują nic w zamian. Wydaje się jednak, że nie ma alternatywy dla zarządzania strategicznego, bo przyszłością organizacji i tak trzeba się zajmować, niezależnie od tego jak nazwiemy te procesy. Należy jednak zmieniać nie tylko szczegółowe metody planowania, uwzględniające wspomnianą turbulencję otoczenia. Trzeba zmienić przede wszystkim filozofię myślenia o przyszłości, redefiniować strategię organizacji w kierunku bardziej elastycznych jej zachowań.

Tym zagadnieniom poświęcona jest ta praca. Zawiera ona poglądy i pomysły pracowników nauki specjalizujących się w zarządzaniu, a w tym w zarządzaniu strategicznym. W szczególności starali się oni odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy należy redefiniować strategię i planowanie strategiczne?,
- jak zmieniać metody planowania strategicznego?,
- czy są takie wartości merytoryczne i metodyczne dotychczasowego dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego, które mają charakter uniwersalny, ponadczasowy?

Część zagadnień dotyczy takich merytorycznych i metodycznych ujęć zarządzania, które wspomagają procesy zarządzania strategicznego organizacji, działającej w turbulentnym otoczeniu.

Rafał Krupski

Wałbrzych, marzec 2007

Rozdział 1.

System planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań

Założenia wstępne

Proces integracji polskiej gospodarki ze strukturami europejskimi prowadzi do zmian charakteru otoczenia, co przejawia się w silnym dowartościowaniu znaczenia klienta oraz we wzrastającym poziomie konkurencyjności. Przyjęcie założenia, że zmiany zachodzące w otoczeniu skutkują koniecznością dostosowania systemów zarządzania powoduje, że istotnym staje się pytanie o kierunki zmian zachodzących w systemach zarządzania polskimi przedsiębiorstwami.

Celem rozdziału jest prezentacja wyników postępowania badawczego dotyczącego systemu planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach.

Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią szerszego projektu zmierzającego do identyfikacji zmian zachodzących w procesie zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, Rosji, Rumunii i na Węgrzech nakierowanego na:

- identyfikację zmian zachodzących w systemie zarządzania,
- analizę wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania,
- ocenę zaimplementowanych rozwiązań strukturalnych.

Metodyka postępowania badawczego

Identyfikacja zmian zachodzących w systemie zarządzania w polskich przedsiębiorstwach w warstwie empirycznej oparta została na analizie odpowiedzi do ankiety skierowanej do jednostek gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON w województwie wielkopolskim (stan na dzień 31.10.2004 r.).

Ankieta Zmiany systemu zarządzania w przedsiębiorstwach zbudowana została z trzech części:

- I – system zarządzania,
- II – metody i techniki zarządzania,
- III – struktura organizacyjna.

Wypełnienie ankiety polegało na zaznaczeniu jednego lub kilku proponowanych wariantów odpowiedzi, względnie, w niektórych przypadkach, na udzieleniu odpowiedzi opisowej.

Ankietą objęto 533 jednostek gospodarczych (zob. Tabela 1.). Były to wszystkie bez względu na przynależność sektorową (państwowe i prywatne) jednostki duże (tzn. zatrudniające powyżej 249 pracowników) i pięćdziesięcioprocentowa próba wylosowana przy pomocy arkusza kalkulacyjnego EXCEL z jednostek średnich o liczbie zatrudnionych od 100 do 249 pracowników.

Tabela 1. Podmioty objęte postępowaniem badawczym

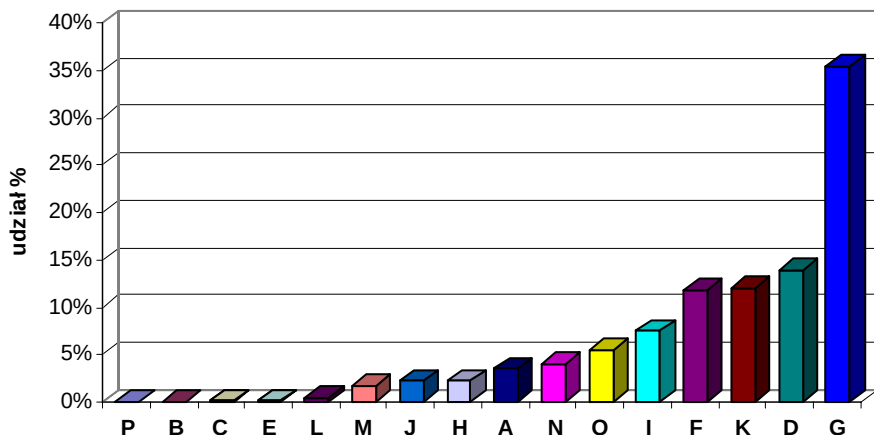
Wielkość zatrudnienia	Liczba jednostek, które objęto badaniem
100 – 249	269
powyżej 249	264
Razem	533

Źródło: opracowanie własne

Badaniu poddano przedsiębiorstwa reprezentujące następujące rodzaje działalności:

1. C – Górnictwo i kopalnictwo,
2. D – Przetwórstwo przemysłowe,
3. E – Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę,
4. F – Budownictwo,
5. G – Handel hurtowy, detaliczny, naprawy,
6. I – Transport, gospodarka magazynowa i łączność,
7. K – Obsługa nieruchomości, wynajem i działalność związana z prowadzeniem interesów.

Ograniczenie się do siedmiu sekcji zasadza się na poczynionym spostrzeżeniu, że udział jednostek o takim profilu działalności w systemie REGON wynosi prawie 80%. Udział pozostałych rodzajów działalności w ogólnej liczbie zarejestrowanych jednostek w systemie REGON nie jest znaczący i wynosi od 5,4% (sekcja O – Pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna i indywidualna (do 0% – sekcja P – Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników (rysunek 1).



Legenda: P – Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; B – Rybołówstwo i rybactwo; C – Górnictwo i kopalnictwo; E – Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę; L – Administracja publiczna i obrona narodowa; M – Edukacja; J – Pośrednictwo finansowe; H – Hotele i restauracje; A – Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; N – Ochrona zdrowia i opieka socjalna; O – Pozostała działalność usługowa, komunalna, socjalna i indywidualna; I – Transport, gospodarka magazynowa i łączność; F – Budownictwo; K – Obsługa nieruchomości, wynajem i działalność związana z prowadzeniem interesów; D – Działalność produkcyjna; G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawy

Rysunek 1. Struktura przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON wg rodzaju działalności (PKD)

Źródło: opracowanie własne

Badaniami nie objęto jednostek reprezentujących usługi nierynkowe, tj. administrację publiczną, edukację, ochronę zdrowia itd. W postę-

powaniu badawczym przyjęto bowiem założenie, że analizie poddane zostaną przedsiębiorstwa nastawione na realizację wyniku finansowego a nie organizacje non – profit.

Badaniem nie objęto także jednostek małych zatrudniających do 99 pracowników. Dla potrzeb niniejszego projektu badawczego ta grupa podmiotów gospodarczych posiada ograniczone znaczenie. Powyższe założenie zostało pozytywnie zweryfikowane w wyniku przeprowadzonej analizy, która dowiodła, że w jednostkach o niewielkim poziomie zatrudnienia zmiany w systemie zarządzania są trudno identyfikowane. Innym dowodem potwierdzającym słusność powyższych założeń, jest fakt największego odsetka braku odpowiedzi w grupie firm o mniejszym poziomie zatrudnienia. Często też w tej grupie przedsiębiorstw pojawiały się na zwracanych ankietach sformułowania: „Ankieta nie dotyczy...”, „Ankieta nie dostosowana do specyfiki działalności naszej jednostki”.

Ankieta była prowadzona jednokierunkowo. Do wszystkich jednostek objętych badaniem wysłano ankiety. W przypadku jednostek dużych (powyżej 249 pracowników) spośród 264 ankiet zwrócono 65 wypełnionych ankiet (24,62%). W 199 dużych jednostkach gospodarczych (75,38%) odmówiono wypełnienia ankiety. Największy zaś odsetek odmów pojawił się w przypadku przedsiębiorstw o zatrudnieniu od 100 do 249 zatrudnionych i wynosił 88,48% (zob. tabela 2 i 3).

W odniesieniu do całej populacji zwrot ankiet wyniósł 18,01% (96 ankiet).

Tabela 2. Liczba jednostek, które wzięły udział w badaniu

Wielkość zatrudnienia	Liczba
100 – 249	31
powyżej 249	65
Razem	96

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Liczba jednostek, które nie wzięły udziału w badaniu

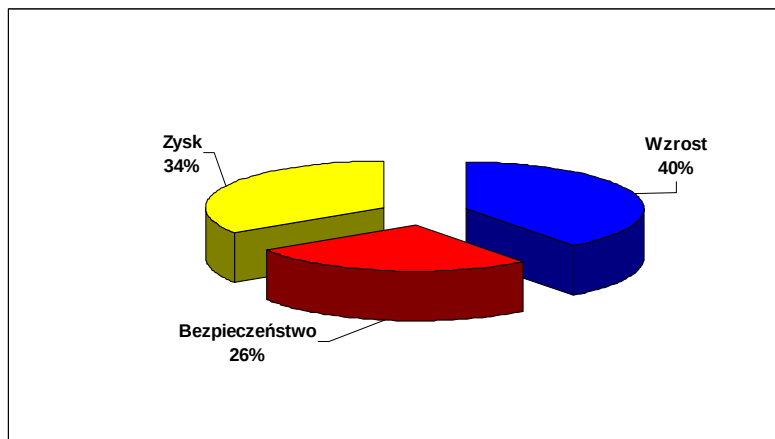
Wielkość zatrudnienia	Liczba
100 – 249	238
powyżej 249	199
Razem	437

Źródło: opracowanie własne

Wyniki postępowania badawczego

Podając próbę charakterystyki systemu planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach odniesiono się do kluczowych elementów składowych systemu obejmujących: układ celów strategicznych (zob. Rysunek 2.), wykorzystywane sposoby opracowywania strategii (zob. Rysunek 3.), okresy objęte planowaniem strategicznym (zob. Rysunek 4.), konfigurację systemu celów strategicznych (zob. Rysunek 5.) oraz sposoby kształtowania strategii (zob. Rysunek 6.).

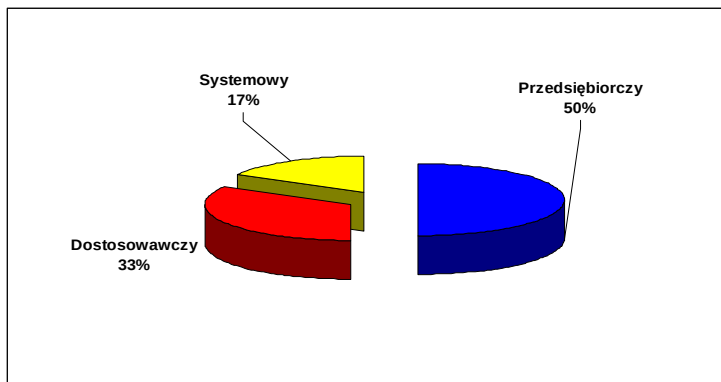
Dokonując oceny polskich przedsiębiorstw z punktu widzenia zakładanego (deklaratywnego) systemu celów (zob. Rysunek 2.) należy zwrócić uwagę na dwa zagadnienia. Po pierwsze, można zauważyć znaczące dowartościowanie celów związanych ze wzrostem, kosztem celów związanych z bezpieczeństwem. Realizując cele nakierowane na wzrost polskie przedsiębiorstwa dążą przede wszystkim do zwiększania udziału w rynku (92%) i do penetracji nowych rynków (83%). Stosunkowo niskie znaczenie bezpieczeństwa, jest w dużej mierze zdeterminowane niechęcią do zawierania sojuszy strategicznych (8%), mogących doprowadzić do rozkładu ryzyka pomiędzy partnerami. Owe silne nastawienie na wzrost, przy obniżonym znaczeniu bezpieczeństwa, może skutkować nadmiernym wzrostem ryzyka, co z punktu widzenia długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa jest zjawiskiem niepożądanym. Po drugie, dążenie do realizacji działań nakierowanych na zysk, które można ocenić jako przeciętne, przy dowartościowaniu wzrostu, świadczy o wykształceniu się strategicznej perspektywy w logice biznesu organizacji.



Rysunek 2. Układ celów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Analiza sposobów opracowywania strategii (zob. Rysunek 3.) pozwala na przeprowadzenie wnioskowania o wykształceniu się niekorzystnych tendencji w procesie formułowania celów strategicznych. W polskich przedsiębiorstwach dominuje bowiem podejście przedsiębiorcze, nakierowane na aktywne wykorzystywanie okazji, bez ujęcia procesu planowania strategicznego w formalne ramy. Tym samym powyższe spostrzeżenie potwierdza sformułowany wcześniej wniosek o stosunkowo wysokim poziomie ryzyka charakteryzującego polskie przedsiębiorstwa. Sposób systemowy, zapewniający formalne ramy planowania strategicznego, i tym samym, wymuszający silnie dążenie do realizacji wytyczonego kierunku, jest charakterystyczny dla 17% badanych przedsiębiorstw. Powstaje w tym miejscu pytanie (które na razie pozostaje bez odpowiedzi), czy stosunkowo niski odsetek przedsiębiorstw formułujących strategię w sposób systemowy wynika ze wzrostu dynamiki otoczenia, czy też, jest konsekwencją niewykształcenia się mechanizmów planowania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach.



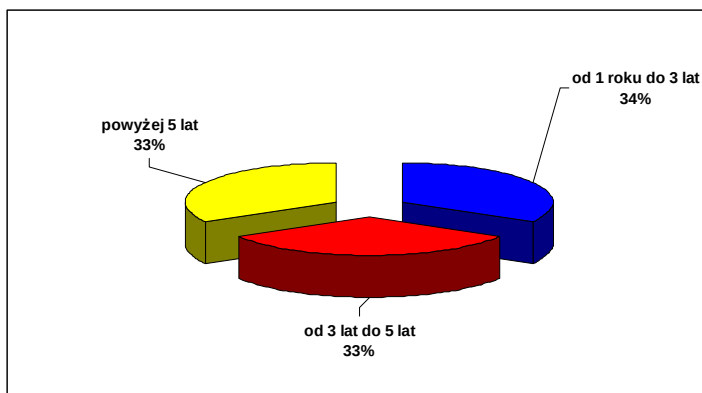
Rysunek 3. Sposoby opracowywania strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Rozkłady przedsiębiorstw z punktu widzenia kryterium okresu objętego planowaniem kształtują się identycznie (Rysunek 4.). Jednakże spłaszczenie przyjętej typologii i zawężenie kryteriów analizy do dwóch okresów planistycznych – od 1 do 5 lat i powyżej 5 lat zmienia rozkład radykalnie, co świadczy o skracaniu się perspektywy strategicznej w polskich przedsiębiorstwach. Okres 5 lat, poza który jeszcze niedawno wychodziły plany strategiczne zdecydowanej większości przedsiębiorstw, uległ znacznemu skróceniu, i obecnie wydaje się, że swoistego rodzaju granicę w planowaniu strategicznym stanowi okres 3 lat.

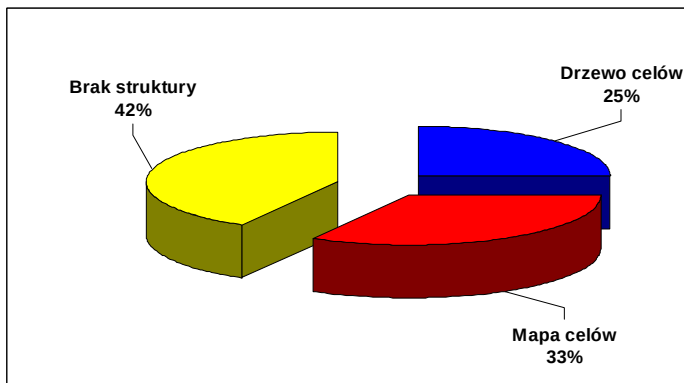
Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało, że ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw kształtując system celów strategicznych dokonuje jego strukturyzacji (zob. Rysunek 5.), przy czym znacznie częściej grupowania celów dokonuje się poszukując związków przyczynowo-skutkowych zawiązujących się pomiędzy poszczególnymi celami, niż wykorzystując prostą klasyfikację celów. Taki sposób postępowania odzwierciedlający logikę kreowania wartości w przedsiębiorstwie należy uznać za prawidłowy – pozwala on bowiem na zweryfikowanie poprawności struktury przyjętego systemu celów. Zaobserwowany w postępowaniu badawczym brak strukturyzacji systemu celów strategicznych (charakterystyczny dla niemalże połowy badanych podmiotów) koresponduje z wynikami badań dotyczącymi sposobów opraco-

wywania strategii (zob. Rysunek 3) – niski poziom formalizacji procesu planowania strategicznego przekłada się w prosty sposób na strukturyzację systemu celów strategicznych.



Rysunek 4. Okres objęty planowaniem strategicznym

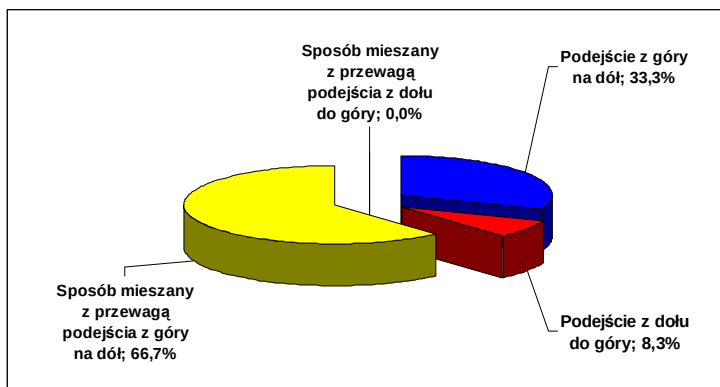
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych



Rysunek 5. Konfiguracja systemu celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Analiza wyników postępowania badawczego dotyczącego sposobów kształtowania strategii (zob. Rysunek 6.) pozwala na wyprowadzenie dwóch zasadniczych wniosków. Po pierwsze, systemy celów strategicznych polskich przedsiębiorstw kształtowane są w sposób mieszany z przewagą podejścia z góry na dół. Oznacza to, że realizacja procesu projektowania strategii w polskich przedsiębiorstwach odbywa się w sposób iteracyjny, przy czym punktem wyjścia jest opracowanie strategii generalnej przedsiębiorstwa, wyznaczającej ramy dla strategii częściowych. Po drugie, niemalże dziesięć procent badanych przedsiębiorstw deklaruje opracowywanie strategii przy wykorzystaniu podejścia z dołu do góry, a więc w sposób nie do końca poprawny. Konsekwencją zastosowania takiego podejścia (ze względu na fakt że punktem wyjścia w procesie budowy strategii jest sformułowanie strategii częściowych, które następnie są integrowane do postaci strategii generalnej) mogą być problemy ze spójnością strategii.



Rysunek 6. Sposoby kształtowania strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Konkluzje

Przeprowadzone badania nad systemem planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach pozwoliły na zbudowanie pewnego „wyjściowego” obrazu badanych podmiotów i w konsekwencji na wyprowadzenie kilku kluczowych wniosków:

- obserwowane silne dowartościowanie celów związanych ze wzrostem, kosztem celów związanych z bezpieczeństwem może skutkować nadmiernym wzrostem ryzyka;
- sposoby opracowywania strategii wskazują na okazjonalny, niesformalizowany sposób formułowania strategii;
- okres objęty planowaniem strategicznym uległ znacznemu skróceniu i obecnie obejmuje perspektywę około trzech lat;
- systemy celów strategicznych polskich przedsiębiorstw są ustrukturyzowane, przy czym grupowania celów dokonuje się poszukując związków przyczynowo-skutkowych zawiązujących się pomiędzy poszczególnymi celami;
- systemy celów strategicznych polskich przedsiębiorstw kształtowane są w sposób mieszany z przewagą podejścia z góry na dół.

Rozdział 2.

Fundamentalna logika zarządzania strategicznego jako płaszczyzna identyfikacji jego trwałych wartości

Wstęp

Zarządzanie organizmami gospodarczymi ściśle odzwierciedla – tak jako formuła poznawcza, ale też przede wszystkim jako działalność praktyczna – naturę bieżących zjawisk i procesów społeczno-gospodarczych. Uwaga ta ma charakter o tyle uniwersalny, iż pozostaje aktualna od czasu wykształcenia się nowożytnych podstaw zarządzania jako dyscypliny naukowej, a więc w równym stopniu dotyczy ascetycznych idei F. Taylora i H. Fayola z okresu wczesnego kapitalizmu wielkoprzemysłowego, jak i wielobarwnych, kuszących intelektualnie, ale mających znacznie mniejsze szanse przejścia do kanonu zarządzania, rozwiązań i koncepcji początku XXI wieku. W powyższym kontekście również rozwój planowania strategicznego i późniejsze wykształcenie się zarządzania strategicznego, często uważanego za najbardziej elitarną gałąź zarządzania, trudno postrzegać inaczej jako wyraz dążenia do naukowego rozpoznania szczególnie ważnego fragmentu materii zarządczej, związanej bezpośrednio z kształtowaniem przyszłości i rozwoju podmiotów gospodarczych. Współczesna skala złożoności tej problematyki, w połączeniu z niewielkim i wciąż zmniejszającym się stopniem predykcji przyszłych zdarzeń, rodzą imponujący zestaw wyzwań stojących przed samym zarządzaniem strategicznym. Odzwierciedleniem części tych wyzwań są **dwa dopełniające się, fundamentalne pytania**:

- 1) Czy, a jeśli tak, to na ile współczesne zarządzanie strategiczne jest w stanie dostarczyć rzetelnej wiedzy przydatnej w praktyce zarządzania rozwojem przedsiębiorstw jako podstawowych ogniw procesu gospodarczego?

- 2) Jakie są uniwersalne (merytoryczne i metodyczne), a więc względnie trwałe elementy dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego, które mogą być wykorzystane w badaniach o charakterze naukowym i w działaniach praktycznych współczesnych przedsiębiorstw?

Próba sformułowania bodaj wstępnych, właściwych krótkiej formie referatu o charakterze teoretycznej refleksji, odpowiedzi na powyższe pytania (głównie drugie z nich), wyznacza cel i zakres dalszych uwag będących jedynie głosem w nieustannie toczonej, ale potrzebnej dyskusji na temat dzisiejszego oblicza zarządzania strategicznego.

Poznawcze i praktyczne wyznaczniki współczesnej użyteczności zarządzania strategicznego

Rozważania na temat użyteczności zarządzania strategicznego stanowią obszerny, po części funkcjonujący autonomicznie fragment jego dorobku. Już sam ten fakt należy ocenić pozytywnie, gdyż świadczy o silnym poczuciu potrzeby autorefleksji i twórczej krytyki w środowisku praktyków i teoretyków zarządzania strategicznego. Autorefleksja sprzyja budowaniu zdrowego dystansu poznawczego środowiska do przedmiotu jego zainteresowania, to zaś służy obiektywizowaniu wniosków i ocen dotyczących bieżącej kondycji zarządzania strategicznego. Można przy tym zauważyć, iż *gros* uwag na temat rzeczywistej użyteczności całej subdyscypliny, jak też jej poszczególnych koncepcji i narzędzi często formułowana jest w dwóch komplementarnych obszarach, czy też przekrojach problemowych.

Pierwszy z obszarów eksponuje **poznawcze i praktyczne możliwości zarządzania strategicznego**. Jako punkt wyjścia wskazuje się związki między apriorycznym, celowym charakterem działalności gospodarczej i planowaniem zadań, środków i sposobów ich realizacji, uznawanym za immanentną właściwością rozumnych działań właściwych istocie ludzkiej. W tym planowaniu szczególnie ważne, co zrozumiałe i naturalne, pozostają ustalenia dotyczące dłuższej perspektywy rozwoju człowieka i zinstytucjonalizowanych form (przedsiębiorstwa) prowadzonej przez niego działalności mającej służyć owemu rozwojowi. Podkreśla się, że formułowanie rzeczywistych możliwości rozwoju (element poznawczy) oraz skutecznych i efektywnych sposobów wykorzystania tych możliwości w dającej się przewidzieć przyszłości (element praktyczny) jednoznacznie określa wyrazisty, antycypacyjny charakter

zarządzania strategicznego. Bardziej szczegółowe konsekwencje tego wymiaru zarządzania – np. związane z formułowaniem, wdrażaniem strategii, przystosowaniem przedsiębiorstwa do wymogów tego procesu – dopełniają specyfiki zarządzania strategicznego, wyznaczając zarazem szerokie *spectrum* warunków przyszłego sukcesu. Można przy tym zauważyć, że o ile kwestia samej potrzeby i możliwości stwarzanych przez zarządzanie strategiczne nie budziły, przynajmniej przez dłuższy czas, większych wątpliwości, o tyle newralgiczne, zwłaszcza współcześnie, stało się determinowanie warunków przyszłego sukcesu. Niezależnie od wieloznacznej i względnej kategorii samego sukcesu kluczowe okazały się wspomniane już, geometrycznie narastające: (1) złożoność przedmiotu zarządzania strategicznego i (2) wynikające z niej ograniczenia w przewidywaniu i planowaniu przyszłych zdarzeń. Centrum uwagi, a zarazem jądro współczesnego zarządzania strategicznego, wręcz jego *raison d'être*, zaczęły się wyraźnie przesuwac z formułowania względnie prostych możliwości i recept rozwoju przedsiębiorstw (linearność zdarzeń, ekstrapolacja trendów) w stronę znacznie trudniejszych prób określenia i wykorzystania złożonych uwarunkowań tego rozwoju (indeterminizm i lateralność zdarzeń, dyskontynuacje trendów).

Sygnalizowany kierunek i tempo przeobrażeń w obszarze zarządzania strategicznego również ujawniły jego słabości i ograniczenia, prowadzące w najbardziej spektakularnej postaci do kryzysów zarządzania strategicznego, będących w istocie wyrazem okresowego, zintensyfikowanego braku zaufania części środowiska (głównie praktyków) do aplikacyjnych zalet narzędzi tego zarządzania, ale też zasadności samego planowania strategicznego. **Analiza przyczyn i przejawów kryzysów zarządzania strategicznego**, zmian w podejściu do niego, które jednocześnie rodziły nowe inspiracje i pozwalały na odzyskanie zaufania do strategicznej formuły kształtowania rozwoju przedsiębiorstw, stanowi drugi z wspomnianych na wstępie tego punktu, dopełniający przekrój rozważań nad użytecznością całej subdyscypliny, jak też jej poszczególnych koncepcji i narzędzi. Nie sposób w tym miejscu nawet syntetycznie zaprezentować główne kierunki obszernej krytyki zarządzania strategicznego, która towarzyszyła jego kolejnym kryzysom i przewartościowaniom, tworząc zarazem pogłębiony, epistemologiczny wymiar względnie młodej i dojrzewającej subdyscypliny naukowej. Warto jednak – dla potrzeb dalszych wywodów – zauważyć pewną głębszą, a zarazem symptomatyczną tendencję. Spadek zaufania do zarządzania strategicznego, mnożenie pytań o jego sens i zasadność, narastały wtedy, kiedy odrywało się ono od swoich empirycznych korzeni, kiedy skupiało się na two-

rzeniu normatywnych ujęć i modeli, kiedy uznawało, że jego posłannictwem i istotą jest tworzenie formalnych procedur w znacznym stopniu wypranych ze społeczno-ekonomicznego kontekstu zarządzania. W wymiarze poznawczym dość szybko wychodziły rozwojowe ograniczenia tych i podobnych nurtów zarządzania strategicznego, pogłębione rozczarowaniem, co do możliwości wykorzystania znacznej części ich efektów, wyrażanym przez kadrę menedżerską. Świeżą inspiracją, pozwalającą zarządzaniu strategicznemu wychodzić z kolejnych zakrętów, był za każdym razem powrót do kluczowych pytań o istotę rozwoju, propozycje jej nowego odczytania i wynikające stąd konsekwencje praktyczne.

Przedstawione pokrótce ogólne uwagi na temat użyteczności oraz rozwoju zarządzania strategicznego, jak też jego poszczególnych koncepcji i narzędzi, pozwalają sformułować następujące **wnioski dotyczące samego zarządzania oraz warunków jego użyteczności w praktyce zarządzania rozwojem przedsiębiorstw** (pierwsze z pytań-problemów postawionych we Wstępie):

- zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest, poniekąd paradoksalnie, szczególnie potrzebne w dzisiejszych warunkach, tak utrudniających jego wykorzystanie, a jako intelektualny i pragmatyczny koncept nie ma równie zwartej, kompleksowej, naukowo podbudowanej alternatywy;
- poznawcze i praktyczne właściwości zarządzania strategicznego pozostają ograniczone w sposób i w zakresie zbliżonym do współczesnych ograniczeń będących udziałem większości „miękkich” dyscyplin naukowych;
- kluczowymi warunkami generowania przez dzisiejsze zarządzanie strategiczne ograniczonej, ale rzetelnej wiedzy przydatnej w praktyce zarządzania rozwojem przedsiębiorstw są:
 - uznanie przez badaczy i praktyków zarządzania strategicznego fundamentów działalności ekonomicznej (rynek i klienci jako ostateczna instancja, dodatnia relacja efektów do nakładów, dążenie do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału) jako aksjomatu właściwego również zarządzaniu strategicznemu¹;

¹ (por. Obłój, 2002). Autor podkreśla znaczenie tradycyjnych realiów biznesu i jego podstawowej logiki we współczesnym zarządzaniu. W tym kontekście pisze o trzech klasycznych zasadach biznesu: 1) jasne zdefiniowanie biznesu i koncentracja na jego kluczowych odbiorcach („biznes ma tylko jednego szefa – klienta”), 2) kontrola kosztów i dodatnie przepływy finansowe, 3) wykorzystanie potencjału pracowników.

- uznanie empirycznego charakteru zarządzania strategicznego – priorytetu badań rzeczywistych zjawisk i procesów w obszarze przedsiębiorstw jako podstawowego źródła wiedzy przydatnej w praktyce zarządzania ich rozwojem;
- niezbędna jest daleko posunięta ostrożność, uwzględnianie sytuacyjnego kontekstu we właściwym dla zarządzania strategicznego, indukcyjnym dochodzeniu do sądów i ocen uogólniających efekty praktycznych doświadczeń w zakresie zarządzania rozwojem przedsiębiorstw.

Wstępne, pozytywne wnioski co do zarządzania strategicznego jako źródła rzetelnej wiedzy niezbędnej praktyce zarządzania oraz warunków jego użyteczności przy kształtowaniu rozwoju współczesnych przedsiębiorstw tym bardziej obligują do próby wskazania względnie trwałych elementów dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego (drugi z problemów postawionych we Wstępie), jako tych, które w pierwszym rzędzie są przesłanką, a zarazem warunkiem tworzenia owej użyteczności.

Analiza i planowanie strategiczne – w poszukiwaniu trwałych elementów dorobku zarządzania strategicznego

Rosnąca dynamika współczesnych procesów gospodarczych oraz towarzyszących im wyzwań rozwojowych i wynikającą z tego wysoka częstotliwość pojawiania się kolejnych, nowych pomysłów z zakresu zarządzania strategicznego (w połączeniu z ich wysoką „śmiertelnością”), nie sprzyjają jednoznacznej ocenie jego dorobku. Nierzadko można zaobserwować (np. wśród ekonomistów) zniecierpliwienie, czy wręcz irytację zbyt łatwo i pośpiesznie powstającymi „koncepcjami”, „modelami”, „teoriami” zarządzania, których wspólnymi cechami bywa głównie ich doraźność i to, że nie spełniają ogólnie uznawanych, metodologicznych rygorów modelu, a tym bardziej teorii. Identyfikacja bardziej uniwersalnych elementów dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego, wymaga zatem nie tyle przesiewania szerokiego zestawu wciąż ewoluujących, często ulotnych pomysłów, ile sięgnięcia głębiej – do fundamentalnej logiki zarządzania strategicznego. To właśnie ona wydaje się najbardziej trwałą wartością, tym co nie podlega dewaluacji i wciąż pozostaje źródłem poznawczej i praktycznej inspiracji.

Przyjęcie tezy, że **fundamentalna logika zarządzania strategicznego stanowi kanon jego poznawczej i praktycznej użyteczności**, pozwala umownie wyróżnić, a następnie rozważyć pod kątem ich uniwersalności następujące, bardziej szczegółowe elementy dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego:

- imperatyw wizji przyszłości;
- strategiczny proces urzeczywistniania wizji przyszłości;
- narzędzia, techniki, metody formułowania i realizacji wizji przyszłości.

Imperatyw wizji przyszłości

Wizje przyszłości i związanego z nią rozwoju jako produkt ludzkiej wyobraźni, tworzone w oparciu o wiedzę, intuicję, doświadczenie, towarzyszyły człowiekowi od jego zarania. Bogaty, historycznie ukształtowany przegląd inspiracji w tym względzie obejmuje szerokie *spectrum* przykładów – od swobodnych wizji w sferze sztuki, obyczajów, po techniczne, specjalistyczne wyobrażenia przyszłości, budowane na naukowych podstawach. Również działalność gospodarcza od dawna pozostaje obszarem wyobrażeń i wizji przyszłości, związanych z przewidywaniem, planowaniem postępu i rozwoju społecznego². Trudno byłoby zatem planowaniu strategicznemu przypisywać pionierską, czy też szczególnie inspirującą rolę w kształtowaniu wizji przyszłości i rozwoju jednostek gospodarczych. Można natomiast wskazać te elementy i właściwości dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego, ściśle związane z tworzeniem wizji przyszłości, które nieustannie objawiając się w procesie rozwoju i ewolucji zarządzania, stały się jego uniwersalną właściwością i tym samym nabrały ponadczasowych wartości poznawczych i praktycznych. Takimi wartościami w odniesieniu do dorobku zarządzania w zakresie planowania rozwoju i tworzenia wizji przyszłości wydają się być:

- uznanie wizji przyszłości za imperatyw jej kształtowania;
- podstawowe właściwości wizji jako wytyczającej przeobrażenia rzeczywistości;

² W dalszych rozważaniach określenia „wizja” i „wyobrażenie” przyszłości będą używane zamiennie, dla podkreślenia, iż chodzi o projekcję przyszłości opartą zarówno na intuicji jak i rzetelnej, konkretnej wiedzy wynikającej z naukowego rozpoznania rzeczywistości. W literaturze przedmiotu często rozróżnia się te pojęcia (np. w pracach G. Hamela i C.K. Prahalada).

- relatywnie wysoki stopień skonkretyzowania wizji przyszłości.

Planowanie strategiczne, a zwłaszcza jego rozwój i wykształcenie się zarządzania strategicznego jednoznacznie wykazały, iż **aprioryczne sformułowanie wizji przyszłości**, rozumianej jako projekcja pożądanego stanu możliwego do osiągnięcia w wyniku przeobrażeń zamierzonych w dającej się określić perspektywie, jest warunkiem koniecznym, wręcz imperatywem zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami³. Konstatacja ta, mogąca być uznana za regułę zarządzania strategicznego, niewątpliwie nie likwiduje wątpliwości i towarzyszących jej dyskusji – chociażby co do stopnia szczegółowości formułowanych wizji, ograniczonych możliwości wynikających ze znacznej turbulencji otoczenia przedsiębiorstw itp. Tym niemniej głęboka potrzeba wizji przyszłości przenika również praktykę współczesnego planowania i zarządzania. Imperatyw wizji generuje też kolejną ponadczasową regułę diagnostyczną (analiza strategiczna), iż niezbędnym warunkiem sukcesu w kształtowaniu przyszłości (realizacji wizji) jest **możliwie wszechstronne i jasne zdefiniowanie punktu wyjścia (podstawowego biznesu)**.

Uznanie wizji przyszłości jako podstawy przeobrażeń, wyznaczającej konkretny przedmiot i obszar zarządzania strategicznego, oznacza także wyeksponowanie tych uniwersalnych właściwości wizji, które czynią ją niezbędnym elementem sprawczym przyszłego postępu i rozwoju. Badania i praktyka zarządzania strategicznego potwierdzają, że w dzisiejszych warunkach prowadzenia działalności gospodarczej wizja rozwoju przedsiębiorstwa powinna być: 1) oryginalna, 2) wyrazista, 3) atrakcyjna.

Oryginalność wizji przyszłości jest podstawową przesłanką konkurencyjności przedsiębiorstwa urzeczywistniającego taką wizję, jego wyróżnienia i odróżnienia od innych podmiotów prowadzących tę sama lub zbliżoną działalność. Rosnąca konkurencja i oczekiwania nabywców sprawiają, iż w ostatnich czasach formułuje się jeszcze dalej idący warunek – wręcz rewolucyjności wizji przyszłości tworzonych w przedsiębiorstwach, jako ich właściwości adekwatnej do skali, tempa i głębokości zmian dokonujących się rynkowym otoczeniu przedsiębiorstw. Czas pokaże czy i na ile tak daleko idące oczekiwania staną się powszechną

³ „Bez sensownej wizji transformacyjny wysiłek może łatwo zmienić się w listę sprzecznych i niespójnych projektów, które poprowadzą organizację w złym kierunku lub wręcz donikąd. (...) W nieudanych przeobrażeniach często można znaleźć mnóstwo planów, dyrektyw i programów, ale nie ma w nich wizji”. (Kotter, 1998, s. 105).

normą i warunkiem rozwoju generowanego także dzięki umiejętnemu zarządzaniu strategicznemu.

Wyrazistość wizji przyszłości oznacza przede wszystkim jej „komunikowalność”, możliwość prostego i szybkiego przekazania wizji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i do jego otoczenia. Przywoływany już J.P. Kotler stwierdza wręcz, że „jeśli nie jesteś w stanie przekazać komuś wizji w ciągu 5 minut, lub krócej, i wywołać w tym czasie reakcji tak zrozumienia jak i zainteresowania to znaczy, że nie jesteś jeszcze gotowy z tą fazą procesu przeobrażeń” (Kotter, 1998, s. 105). Nawet jeśli uznać powyższe zalecenia za publicystyczny przejaw dążenia do sformułowania subiektywnych, operacyjnych wyznaczników dochodzenia do nośnej wizji przyszłości, nie zmienia to faktu, iż jej wyrazistość jest poznawczo i praktycznie potwierdzonym zaleceniem, a więc uniwersalną wartością wykształconą na gruncie zarządzania strategicznego.

Sygnalizowana już **atrakcyjność wizji przyszłości** dopełnia w sposób naturalny jej wcześniejsze, niezbędne właściwości. Oznacza, iż wizja ma być pociągająca tak dla bezpośrednio zainteresowanych jej realizacją (przedsiębiorstwo), jak i dla tych, którzy w następnej kolejności mieliby skorzystać z przyszłych efektów rozwoju wynikającego z urzeczywistnienia atrakcyjnej wizji (klienci, ale również reprezentanci szerszego układu interesów związanych z przedsiębiorstwem). Atrakcyjności wizji przyszłych przemian pozwala pozyskać szersze wsparcie ich wdrażania, stając się dodatkowo istotnym warunkiem dokonania głębszych przeobrażeń w przedsiębiorstwie.

Strategiczny proces urzeczywistniania wizji przyszłości

Proces realizacji wizji przyszłości ma fundamentalne znaczenie, gdyż to właśnie w jego trakcie okazuje się czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu i na ile sprawnie przedsiębiorstwa są w stanie zmaterializować oryginalne, a nierzadko wręcz rewolucyjne wyobrażenia o przyszłości. Oznacza to w szczególności, iż szeroko rozumiana sprawność operacyjna pozostaje kluczowym komponentem współczesnego zarządzania, a połączenie tego typu umiejętności z oryginalnym wyobrażeniem przyszłości

daje najlepsze możliwe efekty⁴. W rozpowszechnionym ujęciu, nawiązującym do pierwotnie wytyczonych zależności, można wskazać następujące **główne elementy (etapy) strategicznego procesu urzeczywistniania wizji przyszłości**:

- krytyczna analiza rzeczywistości,
- planowanie strategiczne i formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa,
- realizacja strategii.

Powyższy proces może być rozpatrywany w wielu przekrojach ukazujących różny stopień jego uniwersalności i ponadczasowych właściwości tak ważnych w warunkach wysoce turbulentnego otoczenia przedsiębiorstw. Nawiązując do przyjętej wcześniej tezy, że to właśnie fundamentalna logika zarządzania strategicznego stanowi kanon jego poznawczej i praktycznej użyteczności można próbować wskazać pewne odniesienia i elementy tej logiki, posiadające znamiona uniwersalnych wartości dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego.

Krytyczna analiza rzeczywistości jest zarówno przesłanką sformułowania atrakcyjnej wizji przyszłości jak też niezbędnym warunkiem jej realizacji. Swoistym standardem zarządzania strategicznego, wykorzystywanym także na gruncie bardziej szczegółowych koncepcji i rozwiązań praktycznych, jest **komplementarny, dualny charakter niezbędnej diagnozy uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa**, przybierający postać (1) analizy otoczenia celowego (rynkowego) oraz (2) analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. W przypadku pierwszej z wymienionych (analizy zewnętrznej) chodzi w szczególności o zidentyfikowanie istniejących szans i zagrożeń rozwojowych, w odniesieniu do drugiej (analizy wewnętrznej) oczekuje się zdiagnozowania silnych i słabych punktów przedsiębiorstwa. Niezależnie od istniejącej krytyki, wyrastają-

⁴ „Samo wyobrażenie jutra jeszcze nie wystarczy, aby zapewnić sobie dochodowa podróż ku przyszłości. Jednak bez tego wyobrażenia podróż ta w ogóle nie może się rozpocząć. (...) Wyrabianie sobie wyobrażenia o przyszłości branży i osiągnięcie operacyjnej doskonałości to jednakowo trudne zadania”. (Hamel, Prahalad, 1999, s. 62-63). Przy okazji nawiązania do przeważającego dzisiaj poglądu o konieczności umiejętnego łączenia niezbędnej wizji przyszłości z operacyjnymi uwarunkowaniami jej realizacji warto nadmienić, iż dla części środowiska zajmującego się problematyką zarządzania strategicznego zdecydowane przesunięcie akcentów w kierunku kwestii efektywności operacyjnej, występujące na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, doprowadziło ostatecznie do spadku zaufania do zarządzających przedsiębiorstwami i do samego zarządzania strategicznego. (Patrz szerzej: Krawiec, 2003).

cej głównie na gruncie różnych ocen operacyjnych i metodycznych aspektów przeprowadzania krytycznej analizy rzeczywistości dla potrzeb zarządzania rozwojem przedsiębiorstw, ogólna logika powyższego podejścia jest na tyle nośna i skuteczna, że czyni je wciąż aktualnym i obecnym w dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego.

Planowanie strategiczne i formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa stanowi jądro zarządzania strategicznego, jego swoisty filar, co już uzasadnia postrzeganie tego fragmentu procesu strategicznego – przynajmniej co do jego istoty i elementarnej logiki – jako trwałej wartości, dalece odpornej na tak częste „mody” w zarządzaniu i upływ czasu. Bogactwo form, rodzajów, treści możliwych strategii rozwoju przedsiębiorstw niewątpliwie utrudnia wydobycie wspólnych, bardziej uniwersalnych pierwiastków procesu powstawania strategii. Wydaje się jednak, iż na gruncie logiki procesu można wskazać przynajmniej dwa takie wyznaczniki o charakterze trwałych, ponadczasowych reguł.

Pierwsza z nich to **reguła wielowariantowość opcji strategicznych**, konieczność formułowania i oceny (pod kątem ostatecznego wyboru) często liczego zestawu alternatywnych przedsięwzięć rozwojowych. Jest to, z jednej strony, swoista przestroga i efekt niezbędnej świadomości uczestników procesu strategicznego, co do natury otaczającej ich materii społeczno-ekonomicznej. Z drugiej strony wielowariantowość to także sprawdzony sposób rozumnego radzenia sobie z licznymi ograniczeniami predykcji zjawisk i procesów będących przedmiotem analizy i planowania, ostrożne, bardziej uniwersalne wskazanie, że „lepiej w przybliżeniu trafić niż się dokładnie pomylić”.

Drugą z ogólnych, szerzej wykorzystywanych właściwości procesu planowania strategicznego i formułowania strategii wydaje się być **reguła definiowania strategicznego segmentu przedsiębiorstwa**⁵. Niezależnie od złożoności strategii i procesu jej powstawania, mnogości wspomnianych alternatyw i opcji strategicznych, jak też niezbędnej ostrożności przy samym określaniu dziedziny działalności przedsiębiorstwa, poddawanej strategicznemu rozumowaniu, *gros* przedsiębiorstw podejmuje taki wysiłek i to już we wstępnej fazie formułowania ich strategii. Tym samym wykształca się i przechodzi do rzeczywistego dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego pewna powta-

⁵ „Dziedzina działalności charakteryzująca się unikatową kombinacją kluczowych czynników sukcesu, oparta na szczególnych umiejętnościach i doświadczeniu skumulowanym przez dane przedsiębiorstwo”. (Strategor, 1999, s. 109).

rzalna właściwość tego procesu, ważna dla jego jakości i ostatecznych efektów.

Realizacja strategii, jako ostatni z wymienionych etapów urzeczywistniania wizji przyszłości, rozpatrywany na płaszczyźnie logiki procesu strategicznego, dostarcza ogólniejszej, podstawowej prawdy, że w praktyce tego procesu należy z góry liczyć się z daleko posuniętym **zróżnicowaniem w układzie: strategia sformułowana – strategia wdrażana – strategia wdrożona (zrealizowana)**. Ta wyjściowa właściwość procesu strategicznego, przeniesiona we współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (narastające trudności formułowania ich strategii), istotnie przyczyniła się do zweryfikowania sposobu artykułowania strategii. W miejsce przygotowywanych na lata, wyczelowanych w szczegółach i opasłych „książek ze strategią”, pojawiły się znacznie krótsze i nie zawsze jednoznaczne programy strategiczne, starające się określić przede wszystkim istotę i główne kierunki rozwoju przedsiębiorstw oraz jego podstawowe wielkości (cele strategiczne). Ta postać strategii z góry zakłada znaczną elastyczność samych celów strategicznych i reakcji przedsiębiorstwa, ewentualność braku ciągłości przeobrażeń, zjawisk i procesów lateralnych, pojawienia się okazji, niezbędnej redundancji zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa itp. (Krupski, 2005, s. 48-73). U podstaw tych i podobnych, najnowszych pomysłów oraz doświadczeń praktycznych wydaje się tkwić – chociaż często już w odległym planie – ponadczasowa prawda o potrzebie bieżącego kształtowania, czy wręcz różnicowania wyjściowej strategii przedsiębiorstwa w miarę postępów w jej realizacji.

Narzędzia, techniki, metody formułowania i realizacji wizji przyszłości

Obszar instrumentów składających się na dorobek zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego jest bardzo obszerny i zróżnicowany, jeśli chodzi o ocenę uwzględniającą ich dojrzałość warsztatową, możliwości praktycznej aplikacji, skuteczność stosowania itp. Jedną z istotniejszych przyczyn tego zróżnicowania jest niewątpliwie akceptowany eklektyzm samego zarządzania strategicznego, dość swobodne sięganie do metodyki innych nauk i dyscyplin naukowych. Wszystko to sprawia, iż instrumentalne aspekty zarządzania strategicznego jako obszar poszukiwania trwalszych wartości dorobku zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego powinny stanowić,

oddzielny obszerny przedmiot studiów i ocen. Odwołanie się raz jeszcze do fundamentalnej logiki zarządzania strategicznego jako kanonu jego poznawczej i praktycznej użyteczności pozwala pominąć praktycznie nie mającą końca i daleką od jednoznaczności ocen analizę użyteczności konkretnych instrumentów zarządzania strategicznego, natomiast wskazać te ich rodzaje czy przekroje, które właśnie z perspektywy owej logiki procesu strategicznego wydają się prezentować bardziej uniwersalne wartości. Tylko sygnalizując pewne wątki, można wskazać przynajmniej dwie grupy takich instrumentów.

Pierwsza grupa instrumentów tkwi w logice podejścia do wewnętrznych uwarunkowań formułowania i realizacji wizji przyszłości wyznaczającej program rozwoju przedsiębiorstwa. Wielokrotnie podkreślana złożoność jego otoczenia, nieunikniona dominacja podejścia sytuacyjnego, stawiają w centrum **metody (planowanie) scenariuszowe**, a więc procedury prowadzące do wygenerowania całej sieci obrazów przyszłości (Krupski, 2005, s. 60), czyli szczególnie adekwatne do warunków, w jakich przebiega współczesny proces strategiczny. Realizacja takich planów, czy też samo posługiwanie się nimi należy niewątpliwie do najtrudniejszych wyzwań stojących przed dzisiejszymi menedżerami, tym niemniej praktyczne przykłady sukcesów firm, przedsięwzięć bazujących na planowaniu scenariuszowym zdają się potwierdzać, iż jest to podejście o bardziej trwałych wartościach merytorycznych i metodycznych.

Druga grupa instrumentów wiąże się z logiką podejścia do wewnętrznych rozstrzygnięć, istotnych przy formułowaniu i realizacji wizji przyszłości. Wartość jako zasadniczy przedmiot zainteresowania i poszukiwań szeroko rozumianego, współczesnego nabywcy (w tym także np. inwestorów) skłania przedsiębiorstwa do takich rozwiązań, które pomogą tę wartość kształtować i przekazać klientowi, a jednocześnie uczynić ją wiodącym elementem konkurencyjności przedsiębiorstwa spośród liczного grona podobnych, konkurencyjnych podmiotów. W nawiązaniu do głębszych tendencji ogniskujących się wokół kategorii wartości następują zmiany na różnych szczeblach i etapach zarządzania przedsiębiorstwem, upowszechnia się koncepcja *VBM* – jedna z bardziej nośnych, jakie pojawiły się od lat 80., a w konsekwencji uznanie i silną pozycję zdobyły sobie **techniki i metody zarządzania strategicznego eksploatujące ideę łańcucha wartości**. Doceniając ich dotychczas potwierdzoną użyteczność jak też wspomniane tendencje związane z oddziaływaniem szeroko rozumianej kategorii wartości na przemiany w zarządzaniu strategicznym, wydaje

się, że techniki i metody mające u podstaw ideę łańcucha wartości już stanowią wartościowy dorobek zarządzania w zakresie analizy i planowania strategicznego. Wysoce prawdopodobne, twórcze rozwinięcie tych technik i metod w najbliższej przyszłości może tym bardziej utrwalić ich wysoki status poznawczy i praktyczny.

Literatura:

1. Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.
2. Kotter J.P. (1998), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, "Harvard Business Review".
3. Krawiec F. (2003), *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.
4. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.
5. Strategor (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
6. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (2005), praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa.

Rozdział 3.

Strategia rozwoju zarządzania strategicznego

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne znajduje się dziś w niewątpliwie interesującej fazie swego rozwoju. Coraz poważniej podnoszone są wątpliwości co do jego potrzeby w burzliwych, nieprzewidywalnych warunkach. Proponuje się różne kierunki jego rozwoju często radykalnie zrywające z dotychczasowym dorobkiem. Przyszłość zarządzania strategicznego zależy w dużym stopniu od podejmowanych dziś działań rozwojowych. Jak się wydaje zarządzaniu strategicznemu potrzebna staje się strategia rozwoju.

Celem niniejszego rozdziału jest określenie podstawowych warunkowań rozwoju zarządzania strategicznego oraz wskazanie najbardziej pożądanych kierunków jego rozwoju co może być przyczynkiem do wyłaniania się takiej strategii.

Autor ma pełną świadomość iż długofalowe zaprojektowanie rozwoju dyscypliny naukowej nie jest możliwe, a strategia rozwoju zarządzania strategicznego będzie miała charakter wyłaniający się. Tym niemniej choćby ogólne i częściowe uzgodnienie priorytetowych kierunków rozwoju może ten rozwój przyspieszyć.

Przedstawione niżej stwierdzenia i propozycje mają bez wątpienia charakter wysoce dyskusyjny, a ich intencją jest raczej wykazywanie problemów niż proponowanie gotowych rozstrzygnięć.

Między planowaniem strategicznym, a organizacją bez celów

Istotnym punktem wyjścia dla rozważań na temat przyszłości zarządzania strategicznego wydaje się zdiagnozowanie aktualnej pozycji tej dyscypliny naukowej. Określenie w jakiej fazie rozwoju się ona znajduje.

Czy jest to faza przejściowa, a jeśli tak to między jakimi etapami. A może jest to nieuchronny schyłek?

Coraz powszechniej akceptowana jest teza o wyczerpywaniu się możliwości rozwojowych planowania strategicznego. W burzliwych, nieprzewidywalnych czasach dalekosiężne prognozowanie zjawisk, podobnie jak tworzenie na ich podstawie wieloletnich planów obarczone jest tak wielkim ryzykiem błędów, że w zasadzie nie warto się tym zajmować. Tym bardziej, że zagrożeniem jest nie tylko tworzenie bezwartościowych planów, ale i fakt, iż problemy ich realizacji „usztynią” działania przedsiębiorstwa w takim stopniu, że skutecznie utrudnią mu bieżące wykorzystywanie wyłaniających się okazji.

W miejsce uznanego za schyłkowe planowania strategicznego pojawiają się koncepcje organizacji bez celów, ale za to doskonale elastycznej, skoncentrowanej na bieżącym wykorzystywaniu okazji (Krupski, 2005, s. 65). Wskazują one na fascynujące możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, z tym tylko, że nie odpowiadają na wszystkie problemy współczesnego rozwoju. Nie wskazują na przykład jak przeprowadzić, coraz częściej niezbędne, radykalne zmiany w organizacji, które z reguły mają charakter programów wieloletnich i nie mogą być skutecznie realizowane w ramach działań bieżących. Nie dają one też zadawalającej odpowiedzi na pytanie o to jak przejąć inicjatywę i jak kreować, a nie tylko wykorzystywać okazje. Jeśli dzisiaj coraz bardziej oczywista jest niemożność trafnego przewidywania przyszłości to coraz bardziej pożądane staje się jej kształtowanie, nie reagowanie na pojawiające się możliwości ile ich kreowanie. W tych przypadkach niezbędne pozostaje podejście strategiczne, gdyż sama elastyczność organizacji nie zapewnia możliwości świadomego, długotrwałego ukierunkowania własnego rozwoju (Collins, Porras, 2003).

W kontekście powyższych stwierdzeń nie ulega wątpliwości, że współczesne zarządzanie strategiczne odcina się od tradycyjnego planowania strategicznego i ewoluuje w kierunku takich koncepcji, które zapewnią maksymalną elastyczność organizacji (Rokita, 2003). Zasadne wydaje się jednak pytanie ku czemu zmierza zarządzanie strategiczne.

Czy poszukuje swego miejsca pomiędzy koncepcją planistyczną, a koncepcją organizacji bez celów. Może wówczas wykorzystać przynajmniej część dorobku planowania strategicznego, rozwijając go tak by jak najlepiej sprostać wymogom elastyczności stawianym przez burzliwe otoczenie (Obłój, 2002, s. 157).

Inna możliwość jest taka, iż dzisiejszą fazę rozwoju zarządzania strategicznego pomiędzy planowaniem długofalowym a organizacją bez

celów uznany jedynie za etap przejściowy. Docelowo kształtowanie przyszłości zostanie wkomponowane w koncepcje organizacji doskonale elastycznej, sprowadzając się co najwyżej do wyznaczenia dominującej logiki, modelu biznesu (Obłój, 2003); (Krupski, 2003, s. 55-59). De facto oznacza to zanik zarządzania strategicznego jako odrębnej dyscypliny wśród nauk o zarządzaniu.

Wskazywane wcześniej ograniczenia koncepcji świadomie rezygnującej z projektowania przyszłości sugeruje, iż pierwsze podejście do rozwoju zarządzania strategicznego wydaje się jednak trafniejsze. Utrzymanie zarządzania strategicznego jako dyscypliny skoncentrowanej na kreowaniu przyszłości, ściśle powiązanej z zarządzaniem bieżącym lepiej spełnia wymogi współczesnej gospodarki aniżeli jej wtopienie w zarządzanie operacyjne. Decydują o tym przede wszystkim specyficzne funkcje jakie zarządzanie strategiczne ma do spełnienia, których zarządzanie bieżące nie jest w stanie zadawalająco zrealizować.

Strategiczne zadania zarządzania strategicznego

Diagnoza oczekiwań wobec współczesnego zarządzania strategicznego wydaje się szczególnie istotna gdyż przesądza o kierunkach jego rozwoju. Potrzeby dzisiejszych przedsiębiorstw i innych organizacji dotyczące kształtowania ich perspektyw to zarazem szanse rozwojowe zarządzania strategicznego, których wykorzystywanie powinno decydować o jego przyszłości.

Przed wszystkim w dzisiejszych burzliwych i zmiennych warunkach rozwoju wszystkie bez wyjątku organizacje są skazane na dogłębne zmiany. Jeśli otoczenie przedsiębiorstwa podlega zasadniczym, nieustannym zmianom to trwanie jakiejkolwiek organizacji w aktualnym kształcie jest równoznaczne z jej błyskawicznym pozostawaniem w tyle. Trzeba podążać za zmianami, a najlepiej je wyprzedzać co jest szczególnie trudne zważywszy na niezwykłą ich głębokość. Zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej niezbędne stają się zasadnicze modyfikacje obrazu działalności, zasad działania czy rodzajów przewagi konkurencyjnej. Wszystko to są poważne projekty strategiczne, które nie mogą zostać skutecznie zrealizowane w ramach działalności bieżącej (Andy Grove – wielkie zasługi ..., 2005, s. 11). Wymagają dłuższego czasu, konsekwencji w ich realizacji, a to jest domeną zarządzania strategicznego. W tej sytuacji priorytetowym zadaniem zarządzania strategicznego staje się projektowanie i zapewnienie realizacji dogłębnych zmian w przedsiębior-

stwach, które zapobiegają starzeniu się organizacji, a równocześnie uprzedzą wyzwania wynikające z nieustannych zmian w gospodarce.

W dalszej kolejności zarządzanie strategiczne powinno odpowiadać na rosnącą potrzebę koncentracji i specjalizacji współczesnych przedsiębiorstw. Warunki dzisiejszej, coraz bardziej agresywnej konkurencji oznaczają konieczność maksymalnego wykorzystania zasobów i potencjału rozwojowego przedsiębiorstw (Stalk, Lachenauer, 2005). W szczególności cenne stają się zasoby wyspecjalizowane i wiedza specjalistyczna, które stają się jedyną szansą na uzyskiwanie znaczącej przewagi strategicznej. Przedsiębiorstwo, które nie wyróżnia się w znaczący sposób, które nie stworzy wyjątkowej specjalizacji nie ma szans na przetrwanie, a tym bardziej na sukces (Trout, 2000). Rozpraszając zasoby i wysiłki zmierza się zawsze ku przeciętności, która jak pisze K. Obłój oznacza powolne staczanie się po równi pochyłej, a na równi pochyłej dominujący jest ruch w dół (Obłój, 1998, s. 20).

Wyróżnienie się, osiągnięcie perfekcji w danej dziedzinie dzięki trafnie wybranej specjalizacji to zadania, których nie da się zrealizować w perspektywie bieżącej. Wymagają one z reguły długiego czasu i szczególnej konsekwencji w działaniu. W tej sytuacji nieodłącznym zadaniem strategii staje się wybór atrakcyjnego w długiej perspektywie czasowej pola specjalizacji i wskazanie priorytetów, wokół których koncentrować się mają działania rozwojowe. Jest to jedyna szansa dla uniknięcia rozproszenia działań i środków charakterystycznych dla działalności ograniczonej do bieżącego wykorzystywania zaistniałych możliwości.

Narastające tempo zmian we współczesnej gospodarce powoduje, że wyjątkowej rangi nabiera czas działania przedsiębiorstw, a w szczególności moment wykorzystywania poszczególnych okazji. Oznacza to, że czas reakcji na pojawiające się możliwości skraca się zasadniczo, a okazje znikają zanim większość zdola je dostrzec i wykorzystać. Próba nadążania za uciekającymi pionierami jest w tej sytuacji z góry skazana na porażkę, gdyż nawet niewielkie opóźnienie zamyka drogę do znaczących efektów ekonomicznych, których zdecydowana większość uzyskiwana jest w początkowych fazach rozwojowych sektorów czy metod działania. W tych warunkach niezbędne staje się przejmowanie inicjatywy i zajmowanie pozycji pioniera wyznaczającego trendy rozwojowe. Staje się to wyzwaniem dla zarządzania strategicznego, którego rolą jest kreowanie i przewidywanie przyszłości, przejmowanie inicjatywy poprzez wychwytywanie przyszłych możliwości rozwojowych zanim staną się one oczywiste dla konkurentów i przygotowywania się z wyprzedzeniem do ich jak najskuteczniejszego spożytkowania. Jest to zadanie zde-

cydowanie wykraczające poza koncepcje działań reaktywnych, ograniczonych do choćby najbardziej skutecznego naśladownictwa (Eisenhardt, Brown, 2006, s. 115).

Projektowanie zmian strategicznych, kreowanie wyróżniającej przedsiębiorstwo specjalizacji i przejmowanie inicjatywy strategicznej to wyzwania jakim nie sprostą nawet najbardziej elastyczna organizacja bez długofalowych celów, które rezygnują z przewidywania i projektowania przyszłości. Są to wyzwania, w których niezastąpione jest zarządzanie strategiczne, stanowiące w tym wypadku niezbędne dopełnienie koncepcji organizacji doskonale elastycznej (Porter, 2006, s. 555).

Co zostaje z planowania strategicznego

„Nowe zarządzanie strategiczne” zdolne sprostać poważnym wyzwaniom może twórczo wykorzystać niemałą część dorobku nawet „tradycyjnego” planowania strategicznego.

W pierwszym rzędzie nie można zaniechać analizy strategicznej. Choć w coraz bardziej złożonym i turbulentnym otoczeniu coraz trudniej o kompleksowe, wiarygodne prognozy warunków rozwoju to zwłaszcza w takich warunkach trudno sobie wyobrazić podejmowanie jakichkolwiek decyzji strategicznych bez podstaw analitycznych. To prawda, że oczekiwania wobec analizy strategicznej zmieniają się. Nie oczekuje się kompletnej, w 100% wiarygodnej prognozy warunków rozwoju. Nie ma czasu ani wystarczających środków dla takiego pogłębiania badań by uzyskać w pełni satysfakcjonujące efekty. W związku z tym decyzje podejmuje się na podstawie fragmentarycznych nie do końca wiarygodnych danych. Niepełna wiedza i intuicja muszą się w tym wypadku dopełniać.

Tym niemniej trudno sobie wyobrazić podejmowanie trafnych decyzji strategicznych bez rozpoznania wyzwań makrootoczenia choćby w oparciu o klasyczną metodę PEST, czy warunków mikrootoczenia badanych według schematu 5 sił konkurencji. Nawet metody portfelowe czy metoda cyklu życia produktu bądź klasyczna analiza łańcucha wartości mogą wiele wnieść do prób rozpoznania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

Wszystkie klasyczne narzędzia i techniki analizy strategicznej należy dziś traktować z odpowiednim dystansem. Nie nadawać im przesadnie sformalizowanego charakteru. Traktować bardziej jako inspirację dla wnioskowania aniżeli sposób formułowania gotowych opinii. Niemniej jednak wydają się one wciąż niezastąpione. Zwłaszcza wówczas

gdy prace analityczne ukierunkowane zostaną na wykorzystanie coraz liczniejszych, nawet słabych sygnałów dotyczących przyszłości, zauważanie ukrytych okazji zanim inni je dostrzegą, czy bardziej obiektywne rozpoznanie własnych zasobów i potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

W dalszej kolejności współczesne zarządzanie strategiczne powinno nawiązywać do klasycznych metod kreowania przyszłości i koncepcji strategicznych. Tradycyjny plan strategiczny tworzony był w oparciu o wynikające z analizy pomysły strategiczne i warianty koncepcji strategicznej. Często procedura jej tworzenia była nadmiernie sformalizowana, prowadząc do tworzenia rozwiązań zbyt schematycznych i nie dość elastycznych. Nie oznacza to jednak, że dziś można całkowicie zakwestionować te procesy.

To obecnie szczególnie ważna jest kreatywność, a tym samym wielość nowatorskich pomysłów rozwojowych. Nie do zastąpienia są stosowane w planowaniu strategicznym metody burzy mózgów służące tworzeniu koncepcji rozwojowych w oparciu o ustalenia analiz strategicznych. Trudno też zaniechać działań służących formułowaniu rozbieżnych wariantów koncepcji rozwojowej. Wielość rozważanych opcji strategicznych jest szczególnie cenna we współczesnych nastawionych na maksymalną elastyczność organizacjach, podobnie jak wielokryterialne metody wyboru kierunku najkorzystniejszego. Im więcej rozważanych możliwości rozwojowych, im częściej rozstrzygane są dylematy wyborów strategicznych tym większe zastosowanie mają powyższe metody i tym większa jest potrzeba ich rozwoju dostosowanego do współczesnych, coraz bardziej dynamicznych warunków i oczekiwań.

Trzecią sferą planowania strategicznego, która jak się wydaje nie powinna ulec deprecjacji jest kontrola strategiczna. Choć dzisiejsze koncepcje rozwojowe znajdują się w stanie permanentnych modyfikacji to ich ewolucja nie powinna przebiegać w sposób chaotyczny. Niezbędne jest łączenie konsekwencji w działaniu z wykorzystywaniem nadarzających się okazji. Konieczne jest wiązanie działań strategicznych z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Nie wydaje się to możliwe bez wyznaczenia zadań strategicznych, oceny efektów ich realizacji, dostarczenie przesłanek do możliwie dynamicznych korekt przyjętych dróg rozwoju. Im bardziej zależy nam na elastyczności przedsiębiorstwa, tym ważniejszy staje się system kontroli strategicznej. Dotychczasowe doświadczenia controllingu strategicznego okażą się w tym wypadku raczej niezadowalające. Nie oznacza to wszakże, że należy z nich zrezygnować,

ale tym bardziej należy skupić się na ich doskonaleniu i dostosowaniu do aktualnych rosnących wymagań.

Podsumowanie

Wydaje się, że niezależnie od zgłoszonych wątpliwości zarządzanie strategiczne jest jednak dyscypliną przyszłościową, która raczej nie zginie w koncepcjach doskonale elastycznych organizacji bez długofalowych celów, ale poszukiwać będzie swego miejsca obok tych koncepcji, jako ich ważne dopełnienie.

Kształtując przyszłość zarządzania strategicznego nie zależy zaczynać od początku, jako że przydatna jest znaczna część dorobku nawet tradycyjnego planowania strategicznego. Wymaga on oczywiście modyfikacji, rozwinięcia, dostosowania do innych, bardziej dynamicznych warunków. Jak to zrobić pokazuje po części praktyka gospodarcza, w której przecież nie zarzucono metod analizy strategicznej ani innych narzędzi planowania, ale wciąż wykorzystuje się je stopniowo przystosowując do nowych warunków.

Z pewnością za kilka czy kilkanaście lat zarządzanie strategiczne będzie istotnie różniło się od dzisiejszego. By był to rozwój możliwie efektywny, zwłaszcza dla praktyki gospodarczej warto już dziś przejąć inicjatywę. Zamiast zdawać się na dryfowanie warto ustalić podstawowe cele, kierunki rozwoju, a następnie konsekwentnie je realizować oczywiście nie zaniedbując niezbędnych korekt.

Literatura:

1. Andy Grove – *wielkie zasługi dla Intela i dla gospodarki USA* (2005), Zarządzanie na Świecie nr 2.
2. Collins J.C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Wyd. Biznesowe J. Santorski, Warszawa.
3. Eisenhardt K.M., Brown S.L. (2006), *Narzucanie tempa, jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, Harvard Business Review nr 1.
4. Krupski R. (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcja Metody*, AE Wrocław.
5. Obłój K. (2003), *Dominująca logika firmy* Wyd. Wpisz, Warszawa.
6. Obłój K. (1998), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

7. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE Warszawa.
8. Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press.
9. Rokita J. (2003), *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej.
10. Stalk G., Lachenauer R., (2005), *Hardball czyli twarda gra naukowa*, One Press Gliwice.
11. Trout J. (2000), *Wyróżniaj się lub zgiń IFC*, Press.
12. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (2005), (red.) R. Krupskiego, PWE, Warszawa.

Rozdział 4.

Dylemat niepewność versus planowanie strategiczne w rozwoju przedsiębiorstwa

Wstęp

Większość podejmowanych decyzji, w warunkach swobodnego funkcjonowania mechanizmu rynkowego i związanej z nim niepewności obarczonych jest ryzykiem. Są to zatem nieodłączne elementy towarzyszące każdej działalności człowieka, a przede wszystkim tym jej dziedzinom, które bezpośrednio związane są z realizowaniem przedsięwzięć gospodarczych. W tym zakresie kluczowym problemem – dla każdego przedsiębiorcy – staje się określenie: miejsca, gdzie owe elementy występują, jak są wielkie, jaki mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwo oraz co można zrobić, by je ograniczyć, bowiem wyeliminować ich się nie da.

W teorii i praktyce podejmowania decyzji mamy do czynienia z dwoma głównymi pojęciami, mianowicie niepewnością i ryzykiem. Niepewność zazwyczaj definiowana jest jako możliwość powstania odchylenia od zamierzonych efektów działania, przy czym odchylenia te nie mogą być przewidziane z żadnym określonym stopniem prawdopodobieństwa (por. Wierzbńska, 1996, s. 12) Niepewność można określić także, jako wątpliwość człowieka dotyczącą zdolności przewidywania, które z możliwych zdarzeń nastąpi (por. Williams Jr., Heins, 1981, s. 8). F. Knigh wyróżnia dwa rodzaje niepewności. Owe rodzaje wynikają z możliwości pomiaru. Rodzaj niepewności, który można zmierzyć przyjęto nazywać ryzykiem. (Samecki, 1967, s. 10). Złożoność zagadnień ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej znajduje swoje odbicie przy określaniu relacji między tymi pojęciami. Relacje te według różnych autorów przedstawiają się następująco; „... ryzyko jest synonimem bądź funkcją – skutkiem, rezultatem niepewności” (por. Nahotko, 1997, s. 83), „... ryzyko jest funkcją niepewności, przy czym ma ona charakter prostej zależności: im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko i odwrotnie – w miarę zmniejszania się czynników nieokreślonych i niepewnych maleje również ryzyko” (Arrow, 1979, s. 19), a także „... ryzyko to

niebezpieczeństwo poniesienia straty, to wartość oczekiwana straty towarzyszącej wyborowi określonej decyzji” (Kosiński, 2000).

W literaturze obcej można spotkać dwa podejścia do zagadnienia ryzyka: ekonomiści niemieckojęzyczni ograniczają treść pojęcia ryzyka do negatywnego stanu faktycznego, traktując ryzyko jako niebezpieczeństwo – możliwość wystąpienia wydarzenia szkodzącego; zaś autorzy amerykańscy rozszerzają pojęcie ryzyka, biorąc pod uwagę także jego pozytywne działanie, czyli obok wystąpienia straty także możliwość wystąpienia zysku (por. Buła, 1994). Jak wynika z przytoczonych przykładów, w dostępnej literaturze nie można znaleźć jednoznacznego podejścia co do terminologii pojęć niepewności i ryzyka. Różnorodna interpretacja definicji, w pewnym sensie odzwierciedla ich skomplikowaną naturę, z drugiej zaś uświadamia, że każde działanie w warunkach niepewności będzie obarczone ryzykiem.

Przedsiębiorstwa działają w warunkach nieustannych zmian makro i mikroekonomicznych. Wywoływana przez nie niepewność, związana jest głównie z:

- pojawianiem się różnorodnych czynników, kształtujących warunki produkcji, wymiany i wywierających tym samym – nie zawsze doładnie dający się przewidzieć – wpływ na działalność podmiotu gospodarczego,
- utrudnionym ich rozpoznaniem, w związku z ich zmiennością,
- koniecznością szybkiego dostosowywania metod pracy (w tym nawyków i przyzwyczajęń pracowników) i zarządzania, do warunków obowiązujących na zmiennym rynku.

Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania powodują, że przedsiębiorstwa zmuszone są baczniej obserwować swoje otoczenie oraz umiejętnie tj.: elastycznie oraz efektywnie reagować na zmiany w tym otoczeniu, m.in. poprzez wykorzystanie instrumentów, narzędzi i metod z zakresu planowania strategicznego. Poprzez te ostatnie, reakcja na zmiany i ich monitorowanie, pozwala przedsiębiorstwu dwutorowo analizować i oceniać:

- zdarzenia w zewnętrznym otoczeniu konkurencyjnym (m.in. z punktu widzenia: działań dotychczasowej konkurencji, zagrożeń ze strony potencjalnej nowej konkurencji, niebezpieczeństwa ze strony substytutów, działań doraźnych i przyszłych nabywców, aktywności odbiorców, monitorowania zmian o charakterze makro- i mikroekonomicznym, które mają wpływ na funkcjonowanie

przedsiębiorstwa w danej domenie działania oraz zmian w gospodarce krajowej i światowej,

- zdarzenia wewnątrz organizacyjne (m.in. z punktu widzenia: przedsiębiorstwa jako całości opartej na centrach funkcjonalnych lub procesach oraz wzajemnych zależnościach interpersonalnych i wykonawczych.

W każdych warunkach należy dostosować się do zmian szybko, inteligentnie i racjonalnie. Umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem nie polega na biernym reagowaniu na zmieniające się otoczenie i zastosowaniu poprzez adaptację na gruncie przedsiębiorstwa, metod sprawdzonych i wykorzystanych przez konkurencję, ale na wyjściu naprzeciw przyszłym potrzebom rynku, na umiejętnej adaptacji i wykorzystaniu metod dostarczanych przez metodykę planowania strategicznego. Warunki ekonomiczne to tylko jeden aspekt zarządzania przedsiębiorstwem, drugi biegun stanowi dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo tego, co leży w jego interesie, czyli kształtowania środowiska ekonomicznego, planowania, inicjowania i przeprowadzania zmian w tym środowisku na własne potrzeby.

W konsekwencji można stwierdzić, że nowoczesne zarządzanie jest zatem wędrówką przez chaos i nieporządek wywoływanych niepewnością, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów, pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych i pieniężnych oraz praw do dysponowania nimi tak, aby osiągnąć zamierzone cele. Odpowiedź na pytanie dlaczego dane przedsiębiorstwo funkcjonuje i radzi sobie z niepewnością, powinna być zawarta w jego misji. Misja zaś powinna być bezpośrednio powiązana z takimi elementami i metodami wynikającymi z planowania strategicznego, jak cele strategiczne oraz strategia i taktyka działania. Bardzo ważne jest tu, umiejętne połączenie mierników efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa¹ (osiągnięć), z jego celami strategicznymi. Tylko taka integracja daje możliwość konfrontacji celów strategicznych, stopnia ich realizacji, efektywności i słuszności przyjętej strategii działania oraz szybszego i skuteczniejszego reagowania na zmiany, w warunkach niepewności. Otóż właśnie metodyka planowania strategicznego ma za zadanie niwelować ową niepewność i zmniejszać wynikające z niej ryzyko, m.in. poprzez wprowadzanie alternatywnych strategii działania.

¹ Mierniki efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą być dowolne, jednak muszą spełniać one określone wyznaczone kryteria, na podstawie których można ocenić trafność i skuteczność podjętych działań.

Celem artykułu jest próba dokonania analizy związków między sposobem postrzegania przez przedsiębiorstwo niepewności jako determinanty jego rozwoju, a zasobami metodyki planowania strategicznego stojącej do jego dyspozycji w poznawaniu i ograniczaniu owej niepewności. Wynika on m.in. z faktu, że w polskiej literaturze trudno znaleźć odpowiedź na pytanie: jak przedsiębiorstwa postrzegają niepewność w określonych warunkach ekonomicznych i prawnych oraz jakimi dysponują narzędziami jej niwelowania? Uważamy bowiem, że planowanie strategiczne, poprzez dostarczane metody, narzędzia i instrumenty analizy strategicznej, stanowi fundament skutecznie realizowanego procesu zarządzania przedsiębiorstwem w długim okresie czasu.

Dynamiczne otoczenie i problemy adaptacyjne wynikające z niepewności

W towarzyszącej przedsiębiorstwu niepewności, jedno co jest stałe w zarządzaniu to zmiany dwojakiego rodzaju: ewolucyjne i rewolucyjne. Szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu oraz ich stałe monitorowanie stanowią dzisiaj podstawę architektury strategicznej przedsiębiorstwa, która opiera się na planowaniu strategicznym.

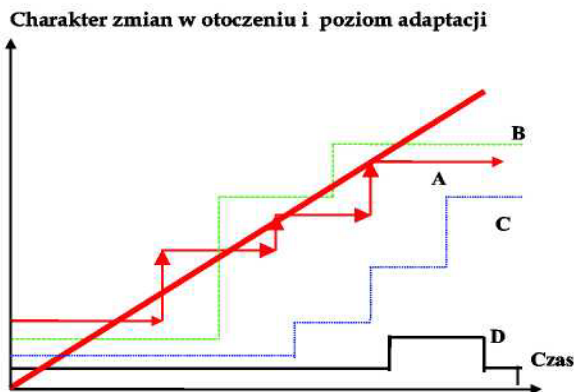
Podział zmian w otoczeniu na zmiany ewolucyjne i zmiany rewolucyjne² odpowiada podziałowi na dwa typy otoczenia, a mianowicie na otoczenie względnie stałe i turbulentne (burzliwe). W otoczeniu zmieniającym mamy do czynienia z kombinacją zmian liniowych i skokowych, (Nogalski, 2004, s. 13-25) a ich dynamika jest wypadkową dynamiki otoczenia i sposobu adaptacji przedsiębiorstwa do nowych warunków działania³. Zmiany skokowe, czyli rewolucyjne nie dzieją się w otoczeniu

² Zmiana rewolucyjna może być również traktowana jako urzeczywistnienie wizji, czy marzeń „głównego stratega”. Na liście osób, które wprowadziły rewolucyjne zmiany w swoich branżach wymienia się zwykle: F. Smith’a - Federal Express; S. Jobs’a, S. Woźniaka - Apple Komputer; Billa Gates’a - Microsoft; R. Krock’a - McDonald’s; W. Disney’a - Disney Word; S. Waltona - Wal-Mart; T. Monaghana - Domino’s Pizza; A. Mority - Sony; T. Turner’a - CNN; S. Hondy - Honda; I. Kamprada - IKEA; J. McCann’a - 1-800 - FLOWERS. Por. Ph. Kotler, „Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać nowe rynki”, WPSB, Kraków 1999, s. 30.

³ Zmiany w otoczeniu mogą mieć różną naturę, w zależności od aktywności poszczególnych graczy w danej branży. Pojęcie gracza, w tym przypadku obejmuje nie tylko firmy bezpośrednio lub pośrednio konkurujące z sobą, lecz także kibiców poszczególnych firm (stakeholders) w skali sektora. Stan otoczenia w danym momencie jest wypadkową dynamiki wszystkich przedsiębiorstw w danej branży oraz dynamiki interakcji na przenikających się wzajemnie płaszczyznach działania kibiców organizacji.

samoistnie. Zwykle dzieją się one za sprawą przedsiębiorstwa, które łamie dotychczasowe reguły gry w danym sektorze. W rzeczywistości otoczenie można postrzegać jako dialektyczne nakładanie się procesów ciągłych i skokowych, których skala wpływu jest wyraźnie zróżnicowana. Zarówno zakres zmian, jak i ich skala decyduje o przewadze cech otoczenia w danym momencie na osi czasu. Owa jednoczesność procesów zmieniających się liniowo w sposób dyskretny, lub względnie stałych w czasie a także współwystępowanie zjawisk o dużym, średnim i małym zasięgu wpływu powoduje, że trudno jest sprecyzować w którym momencie “kończy” się ewolucja, a w którym “zaczyna” się rewolucja. Procesy ewolucyjne i rewolucyjne nie traktujemy jako przeciwstawne i wzajemnie wykluczające się, lecz jako mogące zachodzić równolegle na różnych poziomach otoczenia przedsiębiorstwa⁴.

Zależności występujące między charakterem zmian w otoczeniu a poziomem adaptacji przedsiębiorstw przedstawiono na rysunkach 1 i 2.



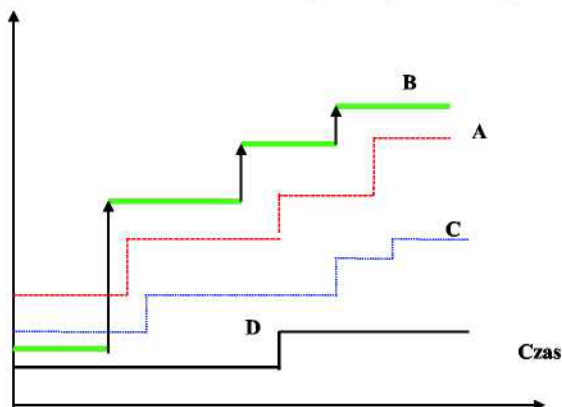
- A - podejście aktywne – przedsiębiorstwo dyktujące reguły gry w danym sektorze
- B - podejście proaktywne – przedsiębiorstwo zmieniające reguły gry w danym sektorze
- C - podejście reaktywne – przedsiębiorstwo dostosowujące się do reguł gry
- D - podejście krytyczne – przedsiębiorstwo znikające z rynku

Rysunek 1. Poziom adaptacji przy liniowych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

⁴ Dodatkowo ewolucja w jednym segmencie rynku może zapoczątkować ewolucję w całym sektorze lub przekształcić się w zmiany skokowe o małym zasięgu wpływu (w granicach segmentu rynku). Podobnie rewolucja w sektorze może zostać zapoczątkowana na różne sposoby.

Charakter zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa i poziom adaptacji



- A** - podejście aktywne – przedsiębiorstwo dyktujące reguły gry w danym sektorze
B - podejście proaktywne – przedsiębiorstwo zmieniające reguły gry w danym sektorze
C - podejście reaktywne – przedsiębiorstwo dostosowujące się do reguł gry
D - podejście krytyczne – przedsiębiorstwo znikające z rynku

Rysunek 2. Poziom adaptacji przy skokowych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Zarówno koncepcja adaptacji przedsiębiorstwa w warunkach niepewności przy liniowych zmianach w otoczeniu, jaki i koncepcja adaptacji przedsiębiorstwa przy skokowych zmianach w otoczeniu mają charakter modelowy (por. Dwojacki, Nogalski, Sikorski, 1999). Oznacza to, iż w rzeczywistości mamy do czynienia z sytuacją, w której pewne elementy otoczenia zmieniają się w sposób ciągły, inne natomiast w sposób skokowy. W efekcie superpozycji tych dwóch tendencji mamy współwystępowanie obszarów ciągłości i nieciągłości. W niniejszym artykule staraliśmy się uchwycić dwie skrajne sytuacje. W pierwszym przypadku – gdy charakter zmian w otoczeniu jest liniowy, w drugim – gdy otoczenie zmienia się w sposób dyskretny. Na tym tle można sformułować dwie hipotezy badawcze dotyczące zmian adaptacyjnych przedsiębiorstwa w warunkach niepewności. Hipoteza pierwsza zawiera twierdzenie, że ewolucyjny sposób adaptacji do otoczenia jest typowy dla przedsiębiorstw działających w względnie niestabilnym otoczeniu, w których

proces adaptacji odbywa się na zasadzie ruchów inkrementalnych⁵, druga zaś, że rewolucyjny sposób adaptacji jest typowy dla przedsiębiorstw działających w silnie niestabilnym otoczeniu, w warunkach dużej niepewności⁶.

Proces planowania strategicznego jako antidotum na zmniejszenie skali i zakresu niepewności

Proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie najczęściej dotyczy działań realizowanych w ramach 3 podstawowych faz, a mianowicie: projektowania strategii, jej wdrażania oraz strategicznej kontroli. Można je przedstawić nieco inaczej, a mianowicie: analiza strategiczna, strategiczny wybór oraz wdrażanie, gdzie działania z obszaru strategicznego monitoringu, kontroli i reakcji na zaobserwowane niezgodności, zawarte są w fazie wdrażania. Uważamy jednak – z punktu widzenia zwrócenia uwagi na główne elementy, od których zależy powodzenie tego procesu – że pierwsze podejście wydaje się jednak minimalnie lepszym (Antoszkiewicz, 1996, s. 257-258). Szczegółowo ów proces przedstawić można w formie 5 etapów:

1. identyfikacja fundamentalnych założeń działalności przedsiębiorstwa (misja i domena jego działalności),

⁵ Dotyczy ona głównie przedsiębiorstw, które zajmują silne pozycje konkurencyjne w sektorze, stworzyły ten sektor i dyktują warunki gry pozostałym konkurentom. Nie są one skłonne do radykalnych zmian, gdyż ich menedżerowie są zadowoleni z obecnego stanu rzeczy, a ewentualna aktywność ma charakter zmian krótkookresowych. Największym zagrożeniem dla tego typu przedsiębiorstw jest konkurent stosujący podejście proaktywne, który jest w stanie zmienić reguły gry w sektorze.

⁶ Pierwszy przypadek to przedsiębiorstwo, które jednocześnie w sposób rewolucyjny zmienia dotychczasowe reguły gry w sektorze i jednocześnie dyktuje nowe warunki konkurowania. Dosyć wyeksploatowanym przykładem tego typu zachowań jest przypadek General Motors (z lat dwudziestych). Zanegowanie przez GM standardowego samochodu dla przeciętnego Amerykanina w każdym kolorze pod warunkiem, że jest to kolor czarny, doprowadziło fabrykę Forda niemal na skraj bankructwa. Punktem wyjścia dla GM była redefinicja dotychczasowego rynku, czyli jego segmentacja. Drugi przypadek to przedsiębiorstwo, które na skutek własnej inercji nie dostosowywała się do skokowych zmian otoczenia w dłuższym horyzoncie czasu. Na skutek ignorowania sygnałów rynkowych powstała luka strategiczna, którą można zamknąć tylko i wyłącznie wprowadzając rewolucyjne podejście do zmian adaptacyjnych. W wielu przypadkach jest to jednak trudne do przeprowadzenia i przedsiębiorstwo wypada z rynku, lub zajmuje niszę rynkową walcząc o przetrwanie.

2. strategiczna analiza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań jego działalności (z wykorzystaniem skutecznych metod),
3. strategiczny wybór (określenie realnych celów i sposobów ich osiągnięcia oraz zapisanie ich w postaci planu),
4. skuteczne wdrożenie (konsekwentna, ale elastyczna realizacja strategii),
5. kontrola strategiczna (porównanie tego co osiągnięto z tym, co było wcześniej zaplanowane, elastyczne reagowanie na zmiany uwarunkowań).

W podejściu tym stawiamy przede wszystkim na *skuteczność*, stąd snucie nierealnych wizji, bądź formułowanie nierealnych planów i odkładanie ich „na półkę” nie mieści się w tym podejściu. Dlatego działania z zakresu procesu planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, wchodzące w skład pierwszych 3 etapów, w naszej opinii wiązać się będą przede wszystkim z: identyfikacją misji i domeny jego działalności w warunkach niepewności, analizą strategiczną jego otoczenia (dalszego i bliższego), identyfikacją strategicznych kompetencji i poziomu jego konkurencyjności, podsumowaniem analiz strategicznych i określeniem preferowanych opcji rozwoju przedsiębiorstwa, zaplanowaniem działań w ramach strategii konkurencji, marketingowej oraz innych funkcjonalnych programów działania przedsiębiorstwa (Romanowska, 2005, s. 95-103).

Bardzo ważnym elementem planowania strategicznego w przedsiębiorstwie jest uświadomienie właścicielom lub kadrze zarządzającej istoty jego misji oraz potrzeb i korzyści jej sformułowania. Misja, jako generalna deklaracja sensu działania, racji istnienia, czy rozwoju przedsiębiorstwa, powinna stanowić odpowiedź na pytanie: *co szczególne przedsiębiorstwo chce swoim istnieniem „wnieść na rynek”?, dlaczego klienci mają je wybrać i jego produkty spośród tysięcy innych istniejących na rynku i związać się z nim w dłuższym okresie?* Prawidłowo sformułowana misja (w oparciu o rzeczywiste potrzeby klientów) w praktyce ma szansę rzeczywiście zwiększyć prawdopodobieństwo rozwoju i strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa. W tym kontekście, formułowanie wizji dla przedsiębiorstwa ma mniejsze znaczenie, chociaż nie wykluczamy możliwości zastosowania tego narzędzia. Jednak z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności, ważne jest właściwe określenie domeny⁷ jego działalności,

⁷ Domena przedsiębiorstwa jest to preferowany przez właścicieli lub zarządzających zakres działalności przedsiębiorstwa (rynk, produkty i technologia).

szczególnie z punktu widzenia budowania przewagi strategicznej. Powinna być ona dopasowana do zewnętrznych i wewnętrznych, bieżących i perspektywicznych uwarunkowań jego funkcjonowania, w celu wykreowania konkretnych przewag konkurencyjnych w dłuższym okresie. Identyfikację misji, domeny i kierunków strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa ułatwia analiza strategiczna.

Zidentyfikowanie kontekstu działalności przedsiębiorstwa, różnego rodzaju zjawisk oraz trendów rozwojowych w otoczeniu w warunkach niepewności, jest jednym z podstawowych zadań sprawnego planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Analiza makrootoczenia w przedsiębiorstwie polega głównie na określeniu tych zjawisk i trendów oraz zidentyfikowaniu relacji występujących pomiędzy nimi, które w przyszłości mogą znacznie wpłynąć na zmianę uwarunkowań jego funkcjonowania (np. zmiany uwarunkowań prawnych, znaczny spadek popytu na wyroby bądź usługi wynikający ze zmiany stylu życia, mody i gustów, ubożenie społeczeństwa, spadek urodzeń dzieci i starzenie się społeczeństwa, znaczny wzrost konkurencji międzynarodowej, trwałe podwyższanie wymagań dotyczących jakości wyrobów, usług bądź obsługi itp.) i pozycji konkurencyjnej⁸. Na tym etapie projektowania strategii w przedsiębiorstwie można wykorzystać metodykę projektowania scenariuszy rozwoju otoczenia *D. Faulknera i Cl. Bowmana*.

Podjęcie scenariuszowe w planowaniu strategicznym wydaje się zagadnieniem skomplikowanym - stąd też w przedsiębiorstwach rzadko jest ono stosowane - jednak dla efektywnego planowania jest niezbędne. Z punktu widzenia ograniczonej możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, autorzy nie widzą potrzeby stosowania scenariuszy eksploracyjnych, natomiast bardzo polecają wykorzystywanie scenariuszy antycypacyjnych, szczególnie wymienionej powyżej metody *D. Faulknera i Cl. Bowmana*. Jest ona o tyle ciekawa, że przy odpowiednim zrozumieniu jej istoty, można z powodzeniem scenariusz taki zbudować siłami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, a jak wynika z doświadczenia autorów, wyniki mogą być całkiem obiecujące. Warto również nieco

⁸ Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej w obrębie sektora. Przedsiębiorstwo posiada silną pozycję konkurencyjną jeśli ma większą od konkurentów zdolność wpływania na każdą z pięciu sił konkurencji, tj. na zachowania konkurentów, producentów substytutów, potencjalnych konkurentów, dostawców i nabywców. Taką pozycję zyskuje przedsiębiorstwo, gdy ma widoczną i względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Wyznaczenie pozycji konkurencyjnej ma zawsze charakter relacyjny, ponieważ określa się ją w odniesieniu do pozostałych konkurentów w sektorze.

zmodyfikować oryginalne podejście, a mianowicie: podstawą projektowania scenariusza rozwoju otoczenia w przyszłości powinno być dokładne zidentyfikowanie kształtu i wielkości poszczególnych elementów otoczenia tu i teraz, co powinno być wyraźnie odnotowane w tabeli scenariusza. Metodę tą z powodzeniem można wykorzystać również do projektowania kierunków rozwoju otoczenia konkurencyjnego, co może być dla konkretnego przedsiębiorstwa bardzo korzystne (por. Faulkner, Bosman, 1996, s. 80-88).

Z punktu widzenia elastyczności zachowania się przedsiębiorstwa w warunkach niepewności, bardziej szczegółowo powinno się dokonywać identyfikacji uwarunkowań otoczenia konkurencyjnego oraz ich zmian. Można (i najczęściej rekomenduje się) dokonywać tego metodą *analizy 5 sił konkurencyjnych sektora M. Portera* (por. Obłój, 2001, s. 125-142), natomiast z równym powodzeniem można stosować *punktową ocenę atrakcyjności sektora*, bez konkretnych wskazań na przewagę którejkolwiek z nich. Natomiast jeżeli już stosuje się metodę analizy 5 sił konkurencyjnych sektora, warto zastanowić się nie tylko nad identyfikacją atrakcyjności poszczególnych obszarów „tu i teraz”, ale również w heurystycznie przewidywanej przyszłości. Takie podejście zapewnia możliwość wyciągnięcia wniosków nie tylko na temat kształtowania się atrakcyjności sektora w krótkim okresie, ale również na temat przewidywanych zmian w dłuższym okresie oraz dzięki temu, wcześniejsze przygotowanie się na ich zaistnienie. Metodą uzupełniającą powyższe analizy może być *analiza grup strategicznych*. W przedsiębiorstwie stanowić może ona podstawowe narzędzie identyfikacji bezpośrednich i pośrednich konkurentów oraz ich strategii, a także (w powiązaniu z analizą KCS) narzędzie wspomagające wyznaczanie kierunków i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa w najbliższej przyszłości (por. Obłój, 2001, s. 143-168).

Rzetelna analiza stanu faktycznego (w stosunku do głównych konkurentów przedsiębiorstwa), daje bardzo dobre podstawy do wyznaczania kierunków usprawniania i jego rozwoju poprzez identyfikację strategicznych kompetencji i poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podstawowymi narzędziami – z zakresu metodyki planowania strategicznego – stosowanymi na tym etapie projektowania strategii mogą być: *bilans potencjału strategicznego*, *analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS)* oraz *wybrane metody portfelowe (BCG, McKinsey’a, ADL i inne)*. Literatura przedmiotu bardzo szeroko opisuje istotę i zakres zastosowania tych metod, my natomiast rekomendujemy je, jako rzeczywiście skuteczne i przydatne (Gierszewska, Romanowska, 2001).

Podsumowania analiz strategicznych oraz określenia preferowanych pozycji strategicznej przedsiębiorstwa⁹ i opcji jego strategicznego rozwoju w warunkach niepewności, najczęściej dokonuje się w postaci analizy TOWS/SWOT i wynikających z niej zaleceń. Na tym też etapie dokonuje się modyfikacji misji i domeny działalności przedsiębiorstwa w kierunku podwyższania jego przewag strategicznych (przewaga kosztowa czy wyróżnienia). Nie wszystkie jednak modele zachowań strategicznych będą dla konkretnych przedsiębiorstw optymalne. Wyznaczając preferowane kierunki rozwoju, przedsiębiorstwa nie tylko powinny je znać, ale przede wszystkim z szerokiego ich spektrum, dostępnego w literaturze¹⁰, korzystać. W celu weryfikacji poprawności przeprowadzonych analiz i wyboru kierunku strategicznego rozwoju w warunkach niepewności, można zastosować *analizę SPACE* (Szymański, Walentynowicz, 2003, s. 617-629).

Zaplanowanie działań w ramach strategii konkurencji, to etap postępowania w planowaniu strategicznym, w którym chodzi o wybór form, celów i kierunków działań mających na celu uzyskanie i rozwijanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie (np. opartej na jakości, unikalności, produktywności, ergonomii, innowacjach, odróżniających się pozytywnie kosztach, szybkości realizacji, elastyczności, kulturze obsługi lub na ich kombinacji). Najczęściej będzie to jedna wiodąca i kilka uzupełniających (strategia koncentracji na wybranej przewadze), ponieważ w przedsiębiorstwie nie da się osiągnąć wszystkiego od razu i używać natychmiast wysokiego poziomu kompetencji.

Z kolei zaplanowanie strategii marketingowej, dotyczyć będzie celów i kierunków działań w zakresie rynków, klientów, produktów, polityki cenowej, promocji, optymalnych form dystrybucji, podbudowanych wynikami analiz marketingowych. Musi ona być dostosowana do prefe-

⁹ Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do rozwoju, będącą konsekwencją układu warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Silna pozycja strategiczna ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo działa w sprzyjającym otoczeniu a jego potencjał strategiczny pozwala na wykorzystanie szans w otoczeniu i przeciwdziałanie zagrożeniom zewnętrznym. Określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia analizy i prognozy makrootoczenia (skali niepewności i wielkości ryzyka), w którym ono funkcjonuje, analizy każdego z sektorów jego działalności, oraz oceny jego potencjału strategicznego i pozycji konkurencyjnej w każdym z sektorów. Do oceny i prezentacji pozycji strategicznej przedsiębiorstwa stosowana jest analiza TOWS/SWOT i analizy portfelowe.

¹⁰ Np. opcji strategicznego rozwoju wg I. Ansoffa, K. Ohmae, Ph. Kotlera, M. Portera, M. Treacy'ego i F. Wiersema, K. Oblója, Milesa - Snowa, marketingowe i inne. (por. Oblój, 2001, s. 248-270); (Krupski, 1999, s. 221 – 249).

rencji klientów, specyfiki i uwarunkowań rynku oraz zaplanowanej strategii konkurencji.

Zaplanowanie innych funkcjonalnych programów działania dotyczy m.in. strategii B+R, strategii zarządzania zasobami ludzkimi, strategii produkcyjnej, logistycznej, dystrybucji, inwestycyjnej, finansowania czy organizacyjnej. Owe strategie muszą być tak zaplanowane i skonfigurowane, aby w sposób kompleksowy i zintegrowany przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Efektem przeprowadzonych działań planistycznych powinien być dokument opisujący strategię przedsiębiorstwa w warunkach niepewności, który będzie przedstawiał konkretne cele i sposoby ich osiągnięcia (kierunki rozwoju) dla różnych obszarów funkcjonowania organizacji, w konkretnych terminach (harmonogram), wraz ze wskazaniem źródeł ich finansowania (budżet). W zależności od horyzontu czasowego planowanych działań (2, 3 – 5 lat), strategia ta może być rozpisywana w formie rocznych, etapowych, operacyjnych programów rozwoju (biznes planów) lub nie. Najważniejsze jest, że przyjmując sformalizowaną formę ułatwi zarządzającym oraz pracownikom zrozumienie podejmowanych – w warunkach niepewności – przez przedsiębiorstwo zachowań służących jego rozwojowi.

Zakończenie

Nie jest prawdą, że między zmianami warunków zewnętrznych a decyzjami (strategiami) zarządów i właścicieli przedsiębiorstw zachodzi prosty związek przyczynowo-skutkowy. Samodzielność, bądź przynajmniej autonomia decyzyjna powoduje, że przedsiębiorstwa zachowują się na różne sposoby, różniące się poziomem wrażliwości na zmiany w otoczeniu.

Dokonywanie zmian pozostaje w sprzeczności z powszechnie odczuwaną przez ludzi potrzebą pewności i bezpieczeństwa. Dotychczasowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego formy organizacyjne nastawione są na unikanie niepewności¹¹. Niestety warunkiem zastosowania form zarządzania przedsiębiorstwem adekwatnych do nowej sytuacji (zwiększonej skali niepewności) jest zasadnicza zmiana kulturowa, polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej

¹¹ Odbywa się to m.in. poprzez dążenie do stabilności relacji władzy organizacyjnej, sposobów działania, oraz relacji między ludźmi tworzącymi środowisko społeczne organizacji.

unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym przedsiębiorstwa.

Wzorce kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjają zatem *niskiej tolerancji niepewności*. Współczesne kierunki rozwoju cywilizacyjnego obserwowane w krajach wysoko rozwiniętych wyraźnie wskazują na zasadnicze cechy epoki postindustrialnej. Do cech tych należy przede wszystkim tymczasowość i zmienność relacji społecznych i organizacyjnych. W tych warunkach nieskuteczne stają się tradycyjne rozwiązania organizacyjne i sposoby zarządzania oparte na przewidywalności zmian zewnętrznych, stabilności celów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Naszym zdaniem również w Polsce tradycyjne wzorce kulturowe wyczerpują już swoją efektywność. Szczególnie w warunkach zapóźnienia wobec świata nowoczesnego zarządzania.

Można oczekiwać, że już w niedalekiej przyszłości wszyscy lub prawie wszyscy pracownicy przedsiębiorstw będą musieli umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paralizującego działanie. Dzięki temu możliwe będzie kreowanie przedsiębiorstwa, które dysponuje zdolnością do świadomego kształtowania warunków swojego działania, przedsiębiorstwa aktywnego.

Reasumując, warunki funkcjonowania przedsiębiorstw coraz bardziej zaostrzają się, zwiększa się skala i zakres ich niepewności, rośnie ryzyko niepowodzenia. Dlatego, aby zapewnić przedsiębiorstwom warunki do rozwoju, rośnie potrzeba i znaczenie profesjonalizacji zarządzania nimi, m.in. przy wykorzystaniu całego arsenału metod, narzędzi i instrumentów oferowanego przez metodykę planowania strategicznego. W procesie opanowywania niepewności, zmniejszania jej skali i zakresu, planowanie strategiczne proponuje spośród wielu metod, m.in.: scenariusze rozwoju otoczenia Faulknera i Bowmana, analizę 5 sił konkurencyjnych w sektorze M. Portera, analizę grup strategicznych, bilans potencjału strategicznego, analizę kluczowych czynników sukcesu (KCS), zróżnicowane metody portfelowe oraz analizy strategiczne TOWS/SWOT i SPACE (Romanowska, 2004); (Kreikebaum, 1996). Metody oferowane przez metodykę planowania strategicznego, same z siebie nie zapewnią przedsiębiorstwu sukcesu. Niemniej jednak, pomogą mu w omijaniu raf jakie na jego drodze, tworzą takie zjawiska, jak niepewność i ryzyko.

Planowanie strategiczne w warunkach towarzyszących funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa (globalizacja, hiperkonkurencja, przyspieszenie technologiczne, rozwój Internetu, zmiany kulturowe,

itp.), które generują niepewność i ryzyko, staje się niezbędną umiejętnością menedżerów. Jego sprawność decyduje o przetrwaniu i powodzeniu przedsiębiorstwa, bowiem bez względu na stopień zmienności i przewidywalności otoczenia, menedżer ma obowiązek tworzenia strategii rozwoju i konkurencji dla swojego przedsiębiorstwa oraz stale je doskonalić.

Literatura:

1. Antoszkiewicz J.D. (1996), *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa.
2. Arrow K.J. (1979), *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa.
3. Buła P. (1994), *Polityka ryzyka w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji nr 7.
4. Dwojcki P., Nogalski B., Sikorski Cz. (1999), *Zarządzanie w nowych czasach*, Przegląd Organizacji nr 9.
5. Faulkner D., Bosman Cl. (1996), *Strategie konkurencji*, Gebetner&Ska, Warszawa 1996.
6. Gierszewska G., Romanowska M. (2001), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
7. Kosiński J. (2000), *Szacowanie ryzyka w działalności firmy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 5.
8. Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu – jak kreować i opanowywać nowe rynki*, WPSB, Kraków.
9. Kreikebaum H. (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Nahotko S. (1997), *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, TNOiK – OPO Bydgoszcz.
11. Nogalski B. (2004), *Polskie przedsiębiorstwo wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, Część 1, *Zmiany w teorii praktyce zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją naukową A. Podobińskiego, Akademia Górniczo-Hutnicza Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
12. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
13. Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

14. Romanowska M. (2005), *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
15. Samecki W. (1967), *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa.
16. Szymański M., Walentynowicz P. (2003), *Koncepcja usprawnień analizy SPACE*, w pracy zbiorowej pod red. J. Jeżaka *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, Tom 1, Łódź.
17. Wierzbińska M. (1996), *Ryzyko w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
18. Williams C.A. Jr., Heins R.M. (1981), *Risik Maanagement and Insurance*, Mc. Graw Hill Books Company, IV wyd. 81.
19. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody* (1999), praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Rozdział 5.

Trwałe wartości zarządzania strategicznego

Celem rozdziału jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, co w dorobku zarządzania strategicznego można uznać za wartości trwałe i uniwersalne. Pamięając o tym, że nauki o zarządzaniu mają rodowód praktyczny i wartość aplikacyjna tych nauk jest ich istotnym osiągnięciem, postaram się ocenić, jakie elementy dorobku teorii zarządzania strategicznego weszły na stałe do dorobku nauk o zarządzaniu i także, jakie elementy wzbogaciły zasób wiedzy i umiejętności menedżerów i w ten sposób wywarły wpływ na rzeczywistość organizacyjną i gospodarczą.

Początki teorii zarządzania strategicznego to lata 60.-70. i książka H.I. Ansoffa „Zarządzanie strategiczne” wydana w Polsce w 1985 roku (Ansoff, 1985). Książkę tę można traktować jako pierwsze całościowe naukowe podejście do problematyki zarządzania strategicznego. Moim zdaniem, wszystkie wcześniejsze publikacje miały charakter przyczynkowski, a osiągnięcia dotyczyły głównie sfery doradczej i projektowej. „Zarządzanie strategiczne” to wciąż najbardziej aktualna i jedna z najmądrzejszych książek pokazujących przedsiębiorstwo jako „myślącą trzcinę” płynącą po wzburzonym oceanie zmian zewnętrznych. Najważniejsze koncepcje i przemyślenia Ansoffa do dzisiaj są podstawą rozwoju teorii zarządzania strategicznego i punktem wyjścia do tworzenia praktycznych reguł analizy i planowania strategicznego. Koncepcja słabych sygnałów uświadamiająca potrzebę antycypowania przyszłości i budowania strategii pod kątem przyszłych zmian jest wciąż podstawowym paradygmatem teorii zarządzania strategicznego.

Ansoff i grupa profesorów z Harvardu zapoczątkowali nurt myślenia o strategii, który później nazwano szkołą planistyczną. Na bazie krytyki tej szkoły powstał nowy nurt w zarządzaniu strategicznym – szkoła ewolucyjna. Dalej jako reakcja na „rozmyte” i skoncentrowane na wnętrzu podejście szkoły ewolucyjnej pojawiła się w latach 80. uporządkowana i zrównoważona szkoła pozycyjna M.E. Portera. Lata 90. wniosły

nowe spojrzenie skoncentrowane na pierwotnych źródłach konkurencyjności – szkołę zasobową zainicjowaną książką Hamela i Prahalada „Competig for the Futere” (Hamel, Prahalad, 1999).

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego często przeciwstawiane są sobie różne szkoły zarządzania strategicznego. Zamiast szukać różnic spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, jaki trwały wkład wniosła każda ze szkół do teorii i praktyki zarządzania strategicznego.

Szkoła planistyczna wniosła do teorii i praktyki przekonanie o konieczności profesjonalnego podejścia do budowy planu strategicznego, uwzględniania zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników wpływających na strategię i osobistej odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za tworzenie i realizację strategii. Żadne z tych założeń nie zostało uchylone i mimo innego rozumienia sposobów ich realizacji pozostaje podstawą myślenia o strategii.

Szkoła ewolucyjna, choć wywarła najmniejszy wpływ na teorię i praktykę zarządzania strategicznego, to zwróciła uwagę na niezauważany wcześniej problem kulturowych i społecznych uwarunkowań strategii przedstawiając ją jako proces rozwiązywania konfliktu interesów różnych uczestników, a także pokazując wewnętrzną zdolność organizacji do podejmowania dobrych decyzji związanych ze zdolnością ludzi do uczenia się i poprawiania swoich wyborów. I chociaż model strategii wyłaniającej się nigdy nie był atrakcyjny dla menedżerów, to zawsze był pomocny w badaniu i opisie rzeczywistych procesów budowania strategii.

Szkoła pozycyjna mająca entuzjastów szczególnie w gronie menedżerów, zasiłała praktykę prostymi modelami oraz narzędziami analizy strategicznej i planowania strategicznego. Przede wszystkim zwróciła uwagę na odmienną logikę budowania strategii na poziomie sektora i na poziomie zdywersyfikowanej firmy. Połączenie narzędzi budowania strategii na poziomie sektora i narzędzi tworzenia portfela działalności dla firmy wielosektorowej pozwoliło uporządkować zarządzanie strategiczne nawet bardzo złożonymi organizacjami.

Szkoła zasobowa zbliżyła zarządzanie strategiczne do ekonomii koncentrując uwagę na zasobach. Spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa przez pryzmat rzadkości, struktury i cenności zasobów dało zupełnie nową możliwość analizy konkurencyjności i budowania modeli dobrych strategii.

Dla udowodnienia, że każda ze szkół zarządzania wniosła jakiś wkład do praktyki zarządzania przytoczę wyniki badania opinii menedżerów amerykańskich na temat przydatności teorii zarządzania dla praktyki gospodarczej zamieszczone w jednym z czasopism zagranicznych. Na pytanie: jakie są najbardziej przydatne dla nich koncepcje zarządzania strategicznego praktycy podali następującą listę (według liczby wskazań):

1. Macierz McKinseya.
2. Analiza 5 sił.
3. Model LCAG.
4. Analiza SWOT.
5. Macierz BCG.
6. Strategie bazowe Portera.
7. Teoria interesariuszy.
8. Koncepcja 7S.

Wyniki badań wydają się potwierdzać znane powiedzenie, że nie ma nic bardziej praktycznego od dobrej teorii. O ile jednak nie dziwi wysokie miejsce na liście metod analizy strategicznej od lat używanych przez firmy konsultingowe i samych menedżerów do badania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, o tyle zaskoczeniem może być wysoka ocena użyteczności praktycznej koncepcji teoretycznych wyjaśniających mechanizm zachowań konkurencyjnych i podejmowania decyzji strategicznych. Wspólną cechą wymienionych tu koncepcji teoretycznych jest prostota i łatwość ich wykorzystania do zrozumienia i modelowania rzeczywistości, w jakiej działają menedżerowie.

W obecnej dekadzie nie zanosi się na powstanie nowej szkoły w zarządzaniu strategicznym, chociaż można zaobserwować pewne zmiany w zakresie zainteresowań badaczy i stanowiskach metodologicznych. Ostatnia dekada to wyraźna ewolucja teorii zarządzania strategicznego w kierunku ekonomii, czego dowodem jest m.in. poszukiwanie wyjaśnienia decyzji strategicznych przedsiębiorstw za pomocą koncepcji kosztów transakcyjnych czy teorii migracji wartości. Zbliżenie z ekonomią nastąpiło w momencie, kiedy ekonomiści zrezygnowali z jedyne go kryterium ekonomiczności tj. maksymalizacji zysku na rzecz szerszego pojęcia konkurencyjności rozumianej jako ponadprzeciętny zwrot z kapitału inwestora, a przedstawiciele nauk o zarządzaniu zrezygnowali z wąskiego, prakseologicznego rozumienia efektywności. W zarządzaniu, szczególnie w teorii zarządzania strategicznego dominuje rozumie-

nie efektywności jako osiągnięcie dobrej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Powszechne w zarządzaniu staje się jednak zrozumienie, że przedsiębiorstwa konkurują między sobą nie tylko o pieniądze nabywców, ale także o pieniądze inwestorów. Ekonomia i zarządzanie spotkały się w momencie, kiedy uznano, że wzrost wartości dla właściciela kapitału jest najistotniejszym kryterium konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Drugi punkt styczny ekonomii i zarządzania strategicznego to zainteresowanie zasobami przedsiębiorstwa i ich optymalnym wykorzystaniem. Ekonomia to nauka o gospodarowaniu rzadkimi zasobami, a od czasu powstania szkoły zasobowej w naukach o zarządzaniu, punkt ciężkości w poszukiwaniu czynników konkurencyjności przesunął się z badania pozycji na rynku do źródeł przewagi, czyli struktury i cenności zasobów przedsiębiorstwa. Coraz częściej w zarządzaniu strategicznym rozumie się konkurencyjność jako proces budowania trwałej przewagi, którego pierwszym etapem jest skonfigurowanie strategicznych i cennych zasobów, drugim wdrożenie w przedsiębiorstwie łańcucha wartości, w którym te zasoby zostaną właściwie sprzęgnięte i zastosowane w poszczególnych fazach łańcucha, trzecim wreszcie etapem jest przekształcenie tak wykorzystanych zasobów w kluczowe czynniki sukcesu, które mierzą konkurencyjność przedsiębiorstwa w odniesieniu do liderów sektora lub wybranych konkurentów.

Wydaje się, że w piątej dekadzie życia teoria zarządzania strategicznego wchodzi w fazę dojrzałości, a dla tej fazy życia teorii charakterystyczne jest dążenie do skonsumowania różnych doświadczeń i podejść i próba stworzenia spójnej, choć wewnętrznie złożonej teorii. To jest dobry moment do szukania odpowiedzi na pytanie, jakie nieprzemijające wartości i założenia podzielane przez wszystkich badaczy można znaleźć w teorii zarządzania strategicznego.

Dla teoretyków zarządzania jest oczywiste, że tak cenione przez praktyków wycinkowe koncepcje, metody analizy i planowania strategicznego są „ubocznym produktem” teorii zarządzania strategicznego. Teorię zarządzania strategicznego rozumiem jako zbiór rozwiniętych paradygmatów, określenie podstawowych stanowisk metodologicznych definiujących zarządzanie strategiczne, metody badania strategii i określenie związków tej teorii z innymi teoriami z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych. Ważnym składnikiem założeń teorii zarządzania strategicznego jest określenie związków tej teorii z praktyką. W różnych okresach rozwoju zarządzania strategicznego kładziono nacisk na różne aspekty lub narzędzia zarządzania strategicznego – wyrazem tej zmienności zainteresowań i podejść metodologicznych jest wspomniana wyżej

ewolucja szkół zarządzania strategicznego. Co kilka lat powstają nowe koncepcje w obszarze teorii zarządzania strategicznego rozwijając ją i wspomagając praktykę nowymi modelami strategii i nowymi narzędziami zarządzania strategicznego. Jednak żadna ze szkół i nowych koncepcji nie narusza pewnych założeń, które stanowią istotę teorii zarządzania strategicznego, czyli jej paradygmaty.

Podsumowując te rozważania można uznać, że w wyniku rozwoju teorii zarządzania strategicznego następujące paradygmaty tej teorii okazały się trwałe i skutecznie wyjaśniają mechanizm zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie:

Paradygmat 1. Otoczenie przedsiębiorstwa ma charakter dynamiczny i nieciągły i przedsiębiorstwo musi aktywnie i wyprzedzająco przystosowywać się do zmian w otoczeniu. Na tym paradygmacie wyrosło szereg ważnych koncepcji m.in. wspomniana już koncepcja słabych sygnałów i planowania antycypacyjnego Ansoffa, koncepcja turbulentnego otoczenia P. Druckera, koncepcja przedsiębiorstwa szczupłego i korporacji sieciowych. Do tego paradygmatu pasuje koncepcja strategii wyłaniającej się i podejście ewolucyjne. W praktyce zrozumienie dla tego paradygmatu przejawia się w docenieniu metody planowania scenariuszowego, a także wysiłkach zmierzających do zwiększenia zdolności przedsiębiorstwa do szybkich zmian m.in. przez sprawne zarządzanie portfelem działalności, pozbywanie się aktywów materialnych i outsourcing wielu funkcji.

Paradygmat 2. Budowanie konkurencyjności wymaga współdziałania z wieloma podmiotami, również z konkurentami. Ten paradygmat utrwalany przez najnowsze koncepcje zarządzania strategicznego, podważa historyczne rozumienie konkurencyjności jako zwalczania konkurentów w celu przejęcia ich zasobów i miejsca na rynku. Z tego rozumienia konkurencyjności wyrosła koncepcja aliansów, klastrów czy szerzej kooperencji. W praktyce paradygmat ten jest rozumiany jako postulat ograniczania kosztów konkurencji przez konsolidację, alianse i tworzenie sieci kooperacji na ścieżce ekonomicznej.

Paradygmat 3. Nie ma jednego modelu dobrej strategii – strategia jest szyta na miarę dla każdego przedsiębiorstwa inaczej. Ten paradygmat odzwierciedla przełom, jaki miał miejsce w naukach organizacji i zarządzania w latach 70., kiedy zakwestionowano nurt normatywny w tej nauce, przeciwstawiając mu podejście sytuacyjne, otwarte na generowanie teorii i dostosowywanie zasad i metod działania w przedsiębiorstwie do jego specyficznej sytuacji. Szkoła pozycyjna i zasobowa zwracają

uwagę na złożoność i zróżnicowanie wewnętrzne, natomiast szkoła pozycyjna koncentruje się na odmiennym dla każdego przedsiębiorstwa uwikłaniu w otoczeniu konkurencyjnym.

Paradygmat 4. Proces budowania strategii w przedsiębiorstwie to osiągnięcie kompromisu między różnymi uczestnikami tego procesu.

Wyraźnie widoczne są korzenie tego paradygmatu – przywołajmy starą koncepcję ograniczonej racjonalności H. Simona. On pierwszy zwrócił uwagę na bezsens poszukiwania rozwiązań optymalnych w warunkach ograniczonej informacji i sprzecznych kryteriów wyboru. Jako alternatywę zaproponował poszukiwanie pierwszego rozwiązania, które na minimalnym poziomie spełnia oczekiwania wszystkich uczestników procesu i samego decydenta. Oszczędność czasu i kosztów, które teraz nazywamy kosztami transakcyjnymi i skrócenie czasu podejmowania decyzji będzie rekompensatą za rezygnację z lepszych rozwiązań. Koncepcja interesariuszy przekłada postulat Simona na procedurę budowania strategii, w której rejestrowane są oczekiwania i siła nacisku różnych uczestników procesu, a wynik procesu jest kompromisem między różnymi kryteriami i oczekiwaniami. Problem ten dobrze rozumieli krytycy tradycyjnej szkoły planistycznej i przedstawiciele szkoły ewolucyjnej.

Literatura:

1. Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
2. Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Businessman Book, Warszawa.

Rozdział 6.

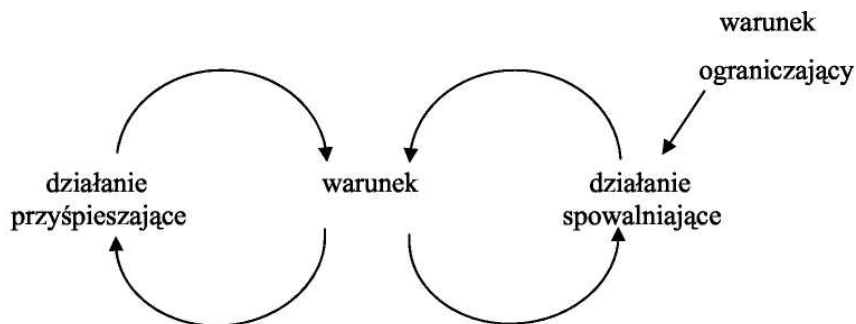
Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji

Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie problemów wyłaniających się przy analizie faktycznej przydatności planowania strategicznego i strategii zamierzonych we współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji typu biznesowego. Dla opisu warunków cechujących się nieliniowymi, złożonymi sprzężeniami zwrotnymi wykorzystano koncepcję archetypów systemowych P. Senge (2003) oraz koncepcję dynamiki systemów zarządzania R.D. Stacey (1991, 1992, 1993).

Archetypy systemowe

Archetypy systemowe, są typowymi wzorcami struktur cechujących się taką powtarzalnością, że powodują powstawanie sądów wartościujących powtarzanych w opiniach, opowieściach, przekonaniach. Dzięki temu umożliwiają rozumienie rozmaitych sytuacji (Senge, 2003). Jeśli dynamika systemów przejawia się w działaniu sprzężeń zwrotnych, to archetypy te mogą dotyczyć całych systemów, lub ich elementów. Gdy menedżerowie myślą w kategoriach archetypów, to myślenie to staje się czynnikiem powodującym tworzenie rzeczywistości. Istnieje kilka rodzajów archetypów dotyczących uczenia się w organizacji. Przedstawię jeden z nich w celu wyjaśnienia, na czym polega ujemna i dodatnia pętla sprzężenia zwrotnego i jej wzmacnianie lub osłabianie. Jest to archetyp opisujący granice wzrostu (Senge, 2003).



Rysunek 1. Granice wzrostu

Stabilność i niestabilność systemów

Gdy system cechuje się stabilną równowagą a rozpoczyna się jego gwałtowna zmiana i wchodzi w stan niestabilności, to w tym stanie cechuje go jego losowa zmienność, gdyż działają na niego równocześnie dwa rodzaje czynników. Pierwszy: „broni” stabilnej równowagi, drugi „pcha” system w kierunku niestabilności. System znajduje się wówczas na granicy pomiędzy stabilnością i niestabilnością generując wzorce zachowań, które są nieregularnie zmienne, a więc nieprzewidywalne.

Jest to rezultat nieliniowej struktury sprzężeń zwrotnych oraz tego, że system znajduje się w stanie pomiędzy ujemnymi, a dodatnimi ich stanami. W tych warunkach powstaje problem wyboru: albo w rezultacie działania ujemnej pętli system osiąga stabilność, albo pod wpływem dodatniej wybiera nietrwałą równowagę, a więc zmienność; albo stabilność zachowań, albo ich zmienność.

W tym drugim przypadku powstaje brak możliwości identyfikowania związków przyczynowo – skutkowych zjawisk i powiązań pomiędzy nimi. Generowane zachowania są całkowicie nieprzewidywalne w większych przedziałach czasu. Koniecznym staje się stosowanie wzorców jakościowych służących wnioskowaniu „przez analogię” i intuicja.

Mamy więc losową zmienność zachowań i nieprzewidywalną przyszłość. System jest nieuporządkowany, na granicy chaosu.

W tym stanie ujawnia się ważna cecha systemu – system zaczyna się samoorganizować, tj. wyłaniają się zachowania kreatywne, innowacyjne. Nie mają one z góry określonych celów, lecz powodują powstanie warunków dla działań kreatywnych i innowacyjnych.

Przydatność planowania strategicznego

Gdy organizacje znajdują się w stanie dalekim od równowagi, na krawędzi chaosu, ich przyszłość jest nieznana. Związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy przyczynami zjawisk a ich skutkami są „ukryte”, znajdują się w wielu szczegółach trudnych do identyfikacji, dlatego też nie można stosować analitycznego wnioskowania przyczynowo-skutkowego, niemożliwa staje się predykcja przyszłości, a przyszłość organizacji nie może być kształtowana w oparciu o długoterminowy plan. Planowanie strategiczne w tych warunkach nie może wyrażać zamierzeń organizacji dotyczących jej przyszłości. Może mieć inne zadania dotyczące np. potencjału społecznego organizacji, lecz nie klasycznych zadań przypisywanych tradycyjnie temu planowaniu. Nie spełni ono swego zadania poprzez ustalanie kierunku rozwoju organizacji. To samo dotyczy programów zmian kultury organizacyjnej (np. Organisation Development). W ogóle, w systemach działających w warunkach dalekich od równowagi, nie można planować misji, kultury organizacyjnej i innych tego rodzaju zadań, gdyż one wyłaniają się z działającego systemu. Również wyłaniają się nowe strategiczne kierunki rozwoju organizacji. Proces wyłaniania się ich jest rezultatem złożonych interakcji pomiędzy subsystemami i pomiędzy systemami, w wyniku istniejących pomiędzy nimi różnych relacji i więzi.

Możliwa jest natomiast predykcja ścieżki rozwoju systemu w małych przedziałach czasu. Każdy system zawiera w sobie pewne siły pchające go w kierunku określonym przez najbliższą przeszłość. Czyni to wątpliwym stosowanie metod analizy strategicznej do planowania przyszłości organizacji. Także wątpliwa staje się przydatność obowiązujących paradygmatów zarządzania. Gdy system cechuje się nieregularną niestabilnością, konieczne są w nim zmiany, które nie można z góry zaplanować, gdyż nie są kontynuacją zmian realizowanych aktualnie, a nieprzewidywalność sytuacji powoduje, że nie mogą mieć charakteru losowego. Znajdując się w takiej sytuacji kadra kierownicza ma dwa wyjścia: albo musi starać się odrzucić obowiązujący w organizacji paradygmat i zrezy-

gnować z tradycyjnych sposobów radzenia sobie z rzeczywistością (w tym z planowania), albo stosując dotychczasowe podejście, w sposób intuicyjny powtarzać swoje dotychczasowe praktyki lub korzystać z cudzych doświadczeń. Pierwsze rozwiązanie wymaga czasu i pokonywania szeregu przeszkód, drugie, na skutek braku analizy i planowania pomiędzy sytuacją i wynikającymi z niej problemami a tradycyjnie stosowanymi metodami, prowadzi nieuchronnie do błędów. Wynikają one głównie, z tego że strategia sformalizowana w planie jest o wiele bardziej zamierzona niż wyłaniająca się i w wyniku tego jest „receptą” na błędy, a nie sukcesy. W warunkach nierównowagi będącej rezultatem nieprzewidywalności zmian jakie następują w otoczeniu, nowe strategiczne kierunki rozwoju muszą być bardziej rezultatem samoorganizowania się i uczenia się organizacji, niż stosowania procedur planistycznych. Kreatywność organizacji przejawia się tu w spontaniczności procesów samoorganizowania się i złożoności procesów uczenia się.

Konsekwencją przedstawionych powyżej konstatacji jest mała przydatność tradycyjnie rozumianej wizji. Wizja staje się iluzją. Gdy organizacje znajdują się w stanie nierównowagi, ich odleglejsza przyszłość jest nieznana. Zarządzanie strategiczne wtedy nie polega na wyznaczaniu kierunków rozwoju i sprawowaniu kontroli, nie jest oparte na obrazach przyszłości (wizji, misji), lecz na tworzeniu i utrwalaniu wiary w rzeczywistą wartość zadań, wyzwań, dbałości o dobór ludzi, ich umiejętności, a na końcu na materializowaniu zamierzeń.

Zauważmy, że w opisywanej sytuacji, to mało widoczne zmiany będą w przyszłości generować nowe strategiczne kierunki. Będą one wyłaniać się z innowacyjnych form zachowań, uczenia się, interakcji politycznych ludzi. W tych warunkach hamulcem rozwoju staje się silna kultura organizacyjna, wyznawane dotąd wartości i przekonania. Będzie tak dlatego, ponieważ będą one blokowały także i te zmiany systemu, z których wyłaniać się powinny odmienne od dotychczasowych perspektywy rozwoju organizacji, a bez tego organizacja jest pozbawiona możliwości kreowania swojej przyszłości. Silna kultura organizacyjna będzie pchać organizację w kierunku stabilności, utrudniać dokonywanie zmian strukturalnych umożliwiających implementowanie takich innowacji, które wyznaczają nowe kierunki rozwoju, lub wprowadzanie znaczących zmian ważnych aspektów prowadzonych biznesów.

Opisane powyżej problemy świadczą również o wątpliwej przydatności konwencjonalnych narzędzi stosowanych przy dokonywaniu wyborów strategicznych będących także ważnymi narzędziami planowania. Ze względu na planowanie, służą one bowiem tworzeniu prognoz

przyszłości. Ich podstawą są zbiory danych biznesowych i rynkowych służące modelowaniu różnych relacji ekonomicznych (np. między preferencjami konsumenta a cenami i wolumenami produktów, między skalą wytwarzania a potrzebami materialnymi i kadrowymi, między kosztami, a jakością itp.). W sytuacji niepewnej i nieprzewidywalnej przyszłości (a właściwie jej chaotyczności) stosowanie tych metod jest wątpliwe, ponieważ wątpliwa jest wartość informacyjna różnego rodzaju miar statystycznych i założeń co do przyszłości.

Konkluzje dotyczące przyszłości

Dyskusje na temat paradygmatycznych kategorii zarządzania strategicznego wywołują stan zakłopotania ich uczestników. Wynika on z faktu, że problemem stają się nie odpowiedzi na stawiane pytania, lecz sama natura tych pytań. Na proste zdawałoby się pytania nie uzyskuje się prostych odpowiedzi. Jeżeli pytania te są ważne dla menedżerów, to brak jednoznacznych na nie odpowiedzi wywołuje konsternację, stawia ich w mało komfortowej sytuacji.

Wszystko to wynika z faktu, że żyjemy w świecie cechującym się szczególną złożonością i chaosem. Nowa rzeczywistość cechuje się dysonansami poznawczymi, niepewnością, niejednoznacznością. W miejsce metafor mechanistycznych pojawiają się, jeszcze nieugruntowane w świecie nauki metafory rodem ze świata naturalnego będące losowymi lub „pełzającymi” (*amoebae*) wzorcami zachowań. Czy są one użyteczne, czy tylko koloryzują opis? Jakby na to nie patrzeć – są intrygujące. Już same teorie: złożoności i chaosu są intrygujące i wywołują (u badaczy) zakłopotanie (Pascal, 1990). Myślę, że sama złożoność struktur systemów jest interesującą metaforą, lub paradygmatem. Stacey pisał, że paradygmat o złożoności systemów umożliwia rozumienie sensu, znaczenia systemów ludzkich (społecznych) w organizacjach. To jest ważniejsze niż różne „przepisy” na doskonałość (Peters, Waterman, 2000) lub techniki. Jest tak dlatego, ponieważ systemy myślenia wyłaniające się z idei, że wszystkie działania w organizacji są wzajemnie powiązane (pętlami sprzężeń zwrotnych) „pasują” doskonale do wielu poglądów, koncepcji, podejść dotyczących organizacji. Właśnie w tym duchu przedstawiłem moje poglądy na planowanie strategiczne.

Literatura:

1. Pascal R. (1990), *Managing on the Edge*. New York, Simon & Schuster.
2. Peters T., Waterman R. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Warszawa Wyd. Medium.
3. Senge P.M. (2003), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
4. Stacey R.D. (1991), *The Chaos Frontier: Creative Strategic control for Business*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
5. Stacey R.D. (1992), *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in Unpredictable World*, London, Koyan Page.
6. Stacey R.D. (1993), *Strategic Management and Organisational Dynamics*, London, Ditman.

Rozdział 7.

Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się

Kadra zarządzająca w długowiecznych organizacjach ma najczęściej świadomość trudności i wyzwań strategicznych, a równocześnie utrzymuje wiarę i zaufanie do swojej zdolności pokonywania przeszkód (Collins, 2001). W takich okolicznościach dużą rolę odgrywa twórczość organizacyjna rozumiana jako wytwór idei nowych i użytecznych (Madjar, Oldham & Pratt, 2002), które powstają wskutek odkrywania związków jakich inni nie widzą (Sutton, 2002). Na tym tle pojawia się strategiczny problem nieokreśloności.

Począwszy od przełomowych prac Thompsona (1967), Lawrence i Lorsch'a (1967), Pfeffer i Salancika (1978) problematyka niepewności zajęła poczesne miejsce w rozważaniach o organizacji i o zarządzaniu nimi (np. McGrath i Macmillan, 2000; Mohrman, Galbraith i Lawler III, 1998; Olivier i Ross, 2000), także w aspekcie planowania strategicznego (Mintzberg, 1994). Niepewność jako problem strategiczny jest wciąż przedmiotem ożywionej dyskusji (Baum, Dobrev i Witteloostuijn, 2006; Floyd, Ross, Jacobs i Kellerman, 2005; Ketchen i Bergh, 2006), chociaż wciąż wiele spraw jest nierozpoznanych. Sądzymy, że jedną z ważniejszych jest kwestia dialektycznego ujęcia strategicznych podejść do radzenia sobie z niepewnością.

Wbrew nadal rozpowszechnionemu mniemaniu, że w warunkach dużej niepewności zapotrzebowanie na planowanie strategiczne jest – zwłaszcza w wydaniu scenariuszowym – ogromne (Falshaw, Glaister i Tatoglu, 2006; Leggio, Bodde i Taylor, 2006; Olsen, 2007), strategiczne radzenie sobie z niepewnością nie daje się sprowadzić do logiki postępowania wiewiórki (Mintzberg, Lampel i Alhstrand, 1998) i nierzadko prowadzi do rozczarowujących rezultatów (Beitler, 2006), ponieważ odgrywa wówczas rolę mechanizmu obronnego (Merry, 1995), kosztownego acz nie w pełni efektywnego (Johnson, 2003). W tej sytuacji rolę pla-

nowania strategicznego należy starannie przemyśleć (Day, Schoemaker i Gunther, 2004), także w aspekcie procesu społecznego (Afuah, 2003).

Pojmowanie niepewności

Współcześnie wyraźnie rozróżnia się pomiędzy ulotnością i nieokreślonością jako dwoma odmiennymi aspektami niepewności (Garson, Madhok i Wu, 2006). Ulotność odnosi się do szybkości i nieprzewidywalności zmian w otoczeniu, które tworzą niepewność dotyczącą przyszłych warunków działania. Skoro trudno jest z góry przewidzieć wszystkie możliwe czynniki i uwarunkowania, to w otoczeniu wysoce ulotnym zazwyczaj konieczne są dostosowania *ex post*. Natomiast nieokreśloność odnosi się do stopnia niepewności związanej z dostrzeganiem stanów otoczenia bez względu na zachodzące zmiany. Nieokreśloność dotyczy bardziej teraźniejszości i nabytych doświadczeń niż niepewnej przyszłości. Obejmuje ono kilka wariantów: a) brak jasnej informacji, b) niepewność co do ważności zmiennych otoczenia, c) niepewność co do związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi, d) niepewność co do dostępnych sposobów działania i ich efektów. Należy też zauważyć, że pojmowanie nieokreśloności wychodzi poza proste zagadnienia błędów pomiaru efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Zarówno ulotność jak i nieokreśloność czynią organizację bardziej podatną na występowanie sprzeczności oraz zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się dialektycznej dynamiki. Sądzimy, że ulotność zmusza do elastyczności stanowiącej swoisty bezpiecznik przed niewystarczającą adaptacyjnością i innowacyjnością (Krupski, 2005). Uważamy też, że nieokreśloność, z drugiej strony, nakłania do planowania niczym narzędzia poszukiwania trwałości chroniącej przed brakiem stabilności i ciągłości: planowania wspomaganego przedsiębiorczym uczeniem się. Ogólniej mówiąc, te dwa podejścia do radzenia sobie z niepewnością wyjaśniają rosnącą rolę paradoksów strategicznych (DeWit i Meyer, 2005), a także zwiększającą się przydatność ujęcia dialektycznego (Bratnicki, 2006), które umożliwia zespolenie logiki eksploracji z logiką eksploatacji w kształtowaniu strategii (Nemanich i Keller, 2006).

O dialektyce zarządzania strategicznego raz jeszcze

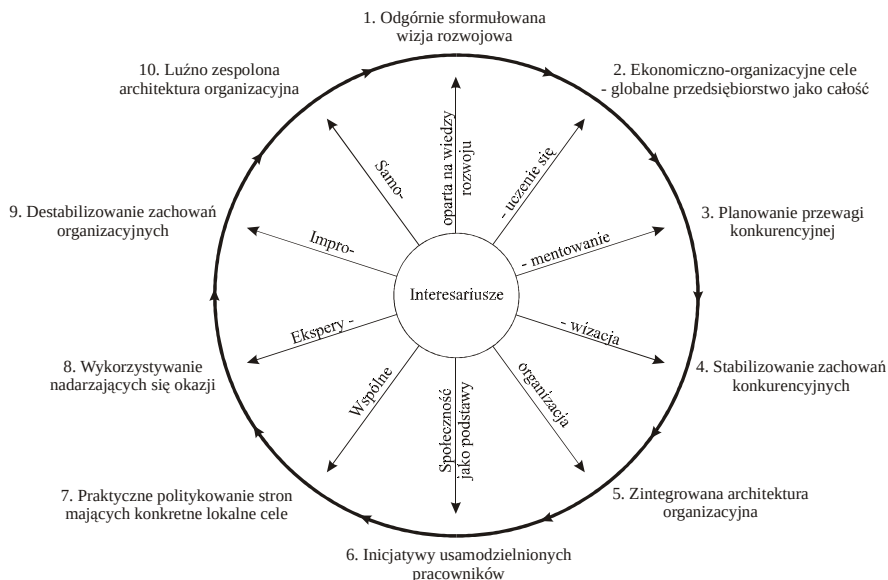
W realiach niepewności tworzenie strategii jest złożonym procesem, który odbywa się na krawędzi chaosu, czyli tam, gdzie równocześnie występuje ład i nieporządek (Davis i Eisenhardt, 2005; Pascale, 1999). Można powiedzieć, że organizacja ma u swych korzeni proces samoorganizowania (Murray, 2003) powiązany z innowacyjnością (Pettigrew, Whittington, Melin, Sanchez-Runde, Van den Bosch, Ruigrok i Bumagami, 2003) co naprowadza na myśl dialektyczne napięcia kontrolowanego planowania i swobodnego działania ustawicznie zespalane w stanach dalekich od organizacyjnej równowagi. Stąd też nasza nieortodoksyjna propozycja wykorzystania dialektyki do ujęcia strategicznego radzenia sobie z niepewnością.

Podręcznikowo rzecz biorąc, zarządzanie strategiczne jest sekwencyjnym zestawem analiz i wyborów, które zwiększają prawdopodobieństwo stworzenia strategii generującej przewagę konkurencyjną (Barney i Hesterley, 2006). Patrząc dialektycznie (Bratnicki i Kurnal, 1983) można zarysować podstawowe dylematy (Bratnicki, 2001) tak pojmowanego procesu (rysunek 1).

Często spotykany w praktyce tok postępowania polega na tym, że rozważamy złożone zagadnienie i usuwamy kolejne jego wymiary, aż zostajemy z takim problemem, który już jesteśmy w stanie rozwiązać. Tymczasem uproszczone rozwiązanie jest niewiele warte, ponieważ nie uwzględnia ono bogactwa realiów zarządzania. Potrzebny jest umiar w postaci syntez krańcowych rozwiązań odzwierciedlających dziesięć kluczowych czynników powodzenia w zarządzaniu strategicznym (rysunek 1.). Warto uniknąć błędu ekstremistów dokonujących zdecydowanych wyborów.

Na rysunku 1. zobrazowano niektóre interpretacje pojęć i zasad zespolenia strategicznych sprzeczności. Przyjęta perspektywa, przemieszcza punkt skupienia uwagi w procesach tworzenia strategii od specyficznego kontekstu, treści, procesu do dynamiki identyfikowania oraz syntezy strategicznych sprzeczności. Omawiana struktura nośna identyfikuje zjawiska leżące w kręgu zainteresowania zarządzania strategicznego. U jej podłoża leżą cztery założenia:

1. Napięcie pomiędzy porządkiem (trwałością) a chaosem (elastycznością) jest nieodłącznym atrybutem zarządzania strategicznego.



Rysunek 1. Koło zarządzania sprzecznościami strategicznymi

Źródło: opracowanie własne

2. Zarządzanie strategiczne wiąże się z podejściem wielowymiarowym: ideologicznym, politycznym, poznawczym, behawioralnym oraz biurokratycznym.
3. Kolejne płaszczyzny zarządzania strategicznego są budowane przez pięć kluczowych procesów menedżerskich, takimi jak: budowanie społeczności opartej na wiedzy, kształtowanie organizacyjnego uczenia się, eksperymentowanie, formowanie improwizacji, ułatwianie samoorganizacji. Wskazane procesy stanowią spójno dla całej infrastruktury zarządzania.
4. Dużą rolę w zarządzaniu strategicznym odgrywa interaktywny związek pomiędzy poznaniem i działaniem, który jest kształtowany przez sieć sprzężeń zwrotnych- dodatnich i ujemnych.

Ogólne relacje pomiędzy składnikami dialektycznej dynamiki zarządzania strategicznego zostały opisane. Jednakowoż, pewne kluczowe

zagadnienia pozostają dalej niejasne. Zwracamy tutaj uwagę na cztery pytania: Co porządek i chaos naprawdę znaczą? Czy są one krańcami pewnego kontinuum (konkurują ze sobą), czy też są ortogonalne względem siebie (są komplementarne)? W jaki sposób organizacja powinna osiągnąć zespolenie porządku z chaosem – obustronność, punktowana równowaga itp.? Czy różne mechanizmy zespalania są równorzędnymi substytutami nie tworzącymi zagrożeń dla długofalowej efektywności, czy też są funkcją kontekstu zewnętrznego i organizacyjnego? Sądzymy, że sensowne poszukiwanie odpowiedzi na tak sformułowane pytania jest niemożliwe bez uwzględnienia roli dialektyki.

Próba podejścia sytuacyjnego

Wiadomo że, w złożonym świecie zarządzaniu strategicznemu nieodłącznie towarzyszą niespodzianki (Lampel i Shapira, 2001; Tsoukas, 2005; Weick, 2003). Jak powiada Weick (2004) pożądane efekty mogą ale nie muszą wystąpić, natomiast rezultaty niepożądane pojawiają się zawsze. Jeżeli dokonać rozróżnienia pomiędzy zdarzeniami i procesami, to można wskazać na cztery typy niespodzianek organizacyjnych (Cunha, Clegg i Kamoche, 2006): rutyna (oczekiwane zarówno zdarzenie jak i proces), nagłe zdarzenie (nieoczekiwane zdarzenie prowadzące do przewidywalnego procesu), pełzający rozwój (oczekiwane zdarzenie formułujące nieoczekiwane procesy) oraz utrata znaczenia (nieoczekiwane zarówno zdarzenie jak i proces). Niespodzianki odnoszą się do nagłych czy nieoczekiwanych zetknięć ze zjawiskami nie rozpatrywanymi (brak uwagi), podczas gdy niepewność wiąże się z percepcją czy też z przeświadczeniem (wiedzą) o stanie zjawiska i jego istnieniu. Pomimo tej różnicy można wskazać na związek pomiędzy niespodziankami a niepewnością, który polega na tym, że niespodzianki są w znacznej mierze skutkiem niepowodzenia w radzeniu sobie z niepewnością. Kontynuując tę myśl zakładamy, że niespodzianki w postaci nieoczekiwanych procesów dotyczą ulotności, a niespodzianki przybierające formę nieoczekiwanych zdarzeń dotyczą nieokreśloności. W konsekwencji podjęliśmy próbę zarysowania sytuacyjnego ujęcia strategicznego radzenia sobie z niepewnością co obrazuje rysunek 2.

	Mała ulotność	Duża ulotność
Wysoka nieokreśloność	Organizacyjne uczenie się. Ukierunkowanie zarządzania strategicznego na dynamikę ewolucyjną i szybkość. Inwestowanie w poziome przepływy informacyjne, procesy poznawcze i konsekwentne stopniowanie.	Improwizacja i przedsiębiorczość. Ukierunkowanie zarządzania strategicznego na nadawanie sensu i rozwój poprzez przełomy. Inwestowanie w obustronność, twórczość oraz zarządzanie nadzwyczajne.
Niska nieokreśloność	Rutyny, planowanie strategiczne i zmiana planowana. Ukierunkowanie zarządzania strategicznego na kontrolę. Inwestowanie w hierarchiczne przepływy informacyjne, jakość i wydajność.	Strategia wyłaniająca się i wspólnota społeczna. Ukierunkowanie zarządzania strategicznego na zamierzenia strategiczne, usamodzielnianie i rozwój długofalowy. Inwestowanie w zarządzanie wiedzą i kulturę organizacyjną.

Rysunek 2. Sytuacyjne ujęcie strategicznego instrumentarium radzenia sobie z niepewnością

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorcze uczenie się

Z punktu widzenia teorii złożoności organizacje nie tyle strategicznie analizują i planują, co współewoluują ze strumieniami szans w otoczeniu poprzez interakcje i odpowiedzi oraz tworząc odpowiednią wiedzę (Davis i Eisenhardt, 2005). Organizacje nie tyle funkcjonują i rozwijają się dzięki odpowiedniemu zaprojektowaniu, co wskutek organizacyjnego stawania się (Tsoukas i Chia, 2002), dzięki improwizowaniu związanemu ze strategiami ukierunkowanymi przez szanse, postępując

według lokalnych i prostych reguł powstrzymujących przed strategicznym dryfowaniem oraz ucząc się w celu wypracowania dynamicznych zdolności (Cunha i Cunha, 2006). Nic zatem zaskakującego w tym, że wiedza i wypływające z niej idee są ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej niż fizyczne zasoby organizacji, przy czym uczenie się jest kluczowym procesem poznawczym w organizacjach. Co więcej, patrzanie na organizację z punktu widzenia jej żywotności pozwala dostrzec zasadniczą rolę organizacyjnego uczenia się zarówno w rozwoju opartym na współewoluowaniu, jak i w funkcjonowaniu wykorzystującym zakumulowaną wiedzę (Maula, 2006). I rzeczywiście, strategicznie i podręcznikowo rzecz biorąc, o ile zarządzanie wiedzą jest cenne dla bieżących sukcesów organizacji, o tyle powodzenie długofalowe jest budowane wokół procesu organizacyjnego uczenia się, czy też jest osadzone w strukturze organizacji uczącej się, która rozwinęła ustawiczną zdolność do przystosowania się i innowacji, tak aby być w stanie kreować swoją przyszłość (Lester i Parnell, 2007). Stąd też kluczowym zadaniem współczesnego zarządzania jest sprzyjanie działaniom, dzięki którym wiedza jest formowana i rozpowszechniana w całej organizacji.

Jedno z krytycznych zastosowań wiedzy organizacyjnej odnosi się do innowacji w postaci nowych produktów, procesów, struktur, czy też rutyn. Jednakowoż innowacje nie powstają w próżni, lecz dzięki przedsiębiorczym zachowaniom uczestników organizacji. A to oznacza potrzebę polegania na przedsiębiorczości korporacyjnej rozumianej jako „...proces, za pomocą którego jednostki w istniejącej organizacji postępują w ślad za przedsiębiorczymi szansami innowacji bez względu na poziom i naturę aktualnie dostępnych zasobów” (Ireland, Kuratko i Morris, 2006: 10). Tak rozumiana przedsiębiorczość korporacyjna jest nośnikiem efektywności organizacji w wielu wymiarach, zwłaszcza w otoczeniu dynamicznym, złożonym i wrogim.

Bardziej formalnie rzecz biorąc, strategia przedsiębiorczości korporacyjnej jest ukierunkowywanym przez wizję, poleganiem całej organizacji na zachowaniu przedsiębiorczym, które rozmyślnie i ustawicznie odnawia organizację i kształtuje zakres jej działalności wskutek tworzenia i wykorzystywania szans przedsiębiorczych zorientowanych na innowacje. To właśnie dzięki temu kreowane są nowe biznesy (za pomocą innowacji produktowych i procesowych oraz rozwoju rynków) oraz promowana jest odnowa strategiczna już istniejących organizacji (Bratnicki, 2002). Ogólnie rzecz ujmując, należy wskazać na intensywność przedsiębiorczości różnicującej poszczególne organizacje, a w szczególności na wielość podejmowanych inicjatyw (częstotliwość przedsiębiorczości) i na

zakres w jakim przedsiębiorcze inicjatywy odzwierciedlają stopniowe lub przełomowe kroki (stopień przedsiębiorczości) charakteryzujący zakres innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności.

Działalność przedsiębiorcza jako nośnik innowacyjności zachodzi w kontekście strategii organizacji (Bratnicki, 2004). Innymi słowy, strategia przedsiębiorczości ma charakter funkcjonalny i wiąże się z wyborami dotyczącymi (Bratnicki i Majowska, 2005): (a) mieszanki częstotliwości i stopnia przedsiębiorczości, (b) zespalania szans i kompetencji, (c) ustalania portfelu nowych biznesów i biznesów odnowionych, (d) natężenia zachowań przedsiębiorczych w różnych częściach organizacji, (e) godzenia sprzeczności przedsiębiorczości, (np. odgórne kontra oddolne inicjatywy przedsiębiorcze, logika kontra intuicja w rozwiązywaniu problemów, inwestowanie w kapitał materialny kontra inwestowanie w kapitał intelektualny). Z tego punktu widzenia strategia przedsiębiorczości jest ważną ścieżką, na którą może wejść organizacja dążąca do zaangażowania swoich uczestników w zachowania przedsiębiorcze poprzez ukształtowanie stosownego nastawienia umysłów (Bratnicki, Kulikowska i Marzec, 2005).

Naturalnie, ożywienie przedsiębiorczości wymaga zastosowania wielorakich wyzwalaczy zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. W obrębie organizacji chodzi w pierwszym rzędzie o uformowanie, podtrzymywanie i wykorzystywanie przedsiębiorczego potencjału uczestników organizacji (ich chęci, możliwości, umiejętności i poczucia powinności) na drodze ukształtowania organizacyjnej infrastruktury przyjaznej przedsiębiorczości – szeroko rozumianego projektu organizacji wraz z systemami pomiaru efektywności (Bratnicki i Dyduch, 2005) oraz systemami zarządzania zasobami ludzkimi (Bratnicki i Majowska, 2006; Bratnicki, Ingram i Strużyna, 2005), a także kultury organizacyjnej i przywództwa kładącego nacisk na ponadprzeciętność, zorientowanie ku przyszłości, zdrową różnorodność, swobodę rozwoju i dopuszczenie możliwości niepowodzeń, uwzględniającego również organizacyjne uczenie się (Bratnicki, 1985). Krótko mówiąc, organizacje przedsiębiorcze przywiązują dużą wagę do przedsiębiorczego nastawienia umysłu jako podłoża tworzenia i rozpowszechniania wiedzy, a to oznacza trudną do przecenienia rolę organizacyjnego uczenia się. Umiejętne łączenie zachowań przedsiębiorczych zorientowanych na tworzenie i wykorzystywanie szans z organizacyjnym uczeniem w działaniu przedsiębiorczym stanowi żywotną kwestię formułowania i realizowania strategii przedsiębiorczości. Aliści, o działaniach podejmowanych dla promowania udanego przedsiębiorczego uczenia się można powiedzieć znacznie wię-

cej. Sądzimy, że wielce pomocne w tym przypadku jest patrzenie zarówno z perspektywy równoczesnego zapewnienia trwałości potrzebnej do wykorzystywania bieżących przewag konkurencyjnych i elastyczności wymaganej dla przedsiębiorczego budowania przyszłych przewag konkurencyjnych, jak i przez pryzmat mierzenia efektywności organizacji.

Władza i wiedza wzajemnie wzmacniają się (Foucault, 1977) wyzwalając procesy mające wielorakie, niejasne i częstokroć sprzeczne znaczenia oraz konsekwencje, ale społecznie kreujące rzeczywistość (Mumby, 2005) stanowiąc podłoże dialektycznej dynamiki przywództwa (Colinson, 2005). Bogata literatura przedmiotu oferuje rozmaite perspektywy, modele oraz empiryczne argumenty odnoszące się do pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacjach (Easterby-Smith i Lyles, 2003). W tej mnogości warto zauważyć obserwację Nonaki, von Krough'a i Voelpel'a (2006) podkreślającą, że wiedza jest wrażliwa na kontekst a proces tworzenia wiedzy ciągle przezwycięża ograniczenia informacyjne oraz bariery organizacyjnego uczenia się za pomocą wprowadzania nowego kontekstu, nowego spojrzenia na rzeczywistość i nowej wiedzy. Interesujący jest fakt wpływu tworzenia wiedzy na zdolności definiowania sytuacji i formułowania problemów, rozwiązywania problemów, a także – jak sądzimy – myślenia, decydowania i działania w sposób przedsiębiorczy. I rzeczywiście, wyniki badań sugerują, że posiadana przez przedsiębiorców wiedza wpływa na zdolności dostrzegania szans i ich wykorzystywania (Shane, 2000; Shepherd i DeTienne, 2005). Co więcej, można by pójść śladem całościowego podejścia (Nonaka i Toyand, 2005), które wskazuje na warunki sprzyjające uczeniu się i tworzeniu wiedzy obejmujące wzajemne oddziaływanie pozytywizmu i interakcjonizmu, gdzie obiektywność i subiektywność kształtują otoczenie przedsiębiorczości i są przezeń kształtowane. Naprowadza ponownie to na myśl o dużym znaczeniu dialektyki w procesie przedsiębiorczego uczenia się, zwłaszcza w kontekście zawiadywania organizacją (corporate governance). To właśnie w tej płaszczyźnie budowane są sprawdziany kontrolne i są tworzone równowagi centrów władzy, jest promowane odpowiedzialne stosowanie władzy, a zniechęca się do niewłaściwego wykorzystywania władzy (Taylor, 2006) tak, aby uzyskać trwałe tworzenie bogactwa dla uczestników organizacji oraz interesariuszy. Jednakże jest to już zupełnie nowa sprawa, która wymaga bardziej dogłębnego, osobnego wywodu.

Zakończenie

Dotychczasową argumentację należy podsumować. Po pierwsze niepewność ma dwa aspekty kluczowe z punktu widzenia zarządzania strategicznego: ulotność i nieokreśloność. Po drugie, te dwa aspekty można traktować jako specyficzne wymiary sytuacji strategicznej, co obrazuje rysunek 2. Po trzecie, radzeniu sobie z ulotnością sprzyja dialektyka, a radzeniu sobie z nieokreślonością sprzyja przedsiębiorcze uczenie się, przy czym efektywność tych procesów jest warunkowana sytuacyjnie. Po czwarte, planowanie strategiczne najbardziej sprawdza się w sytuacjach relatywnie pewnych. Po piąte, czterem przedstawionym na rysunku 2 sytuacjom odpowiadają (najprawdopodobniej) cztery różne sposoby, czy też tryby zawiadywania. W tym sensie nasza konceptualizacja stanowi rozszerzenie schematów proponowanych przez Ouchi (1980), czy też Williamsona (1985) i dlatego może być interesująca dla przyszłych badań. Po szóste, równie intrygujące badawczo są wzajemne relacje zachodzące pomiędzy przedstawioną strukturą nośną, a współczesną wersją modelu wartości konfliktowych (Cameron, Quinn, DeGraff i Thakor, 2006).

Kolejne ciekawe zagadnienie badawcze ma swe korzenie w ujęciu zasobowym i nawiązuje do koncepcji dynamicznych zdolności pojmowanych jako „zdolność organizacji do integrowania, budowania i rekonfigurowania kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych... w celu osiągnięcia nowych oraz innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej, przy zadanych przeszłościach i pozycji rynkowej” (Teece, Pisano i Shuen, 1997: 516). Z tego punktu widzenia cenne byłoby sprawdzenie czy i na ile poszczególne procesy realizowane w różnych sytuacjach niepewności (np. improwizacja) mogą być traktowane jako dynamiczne zdolności. A być może jest tak, że dopiero kombinacja tych procesów stanowi podłoże efektywności organizacyjnej.

Literatura:

1. Afuah A. (2003), *Innovation management. Strategies, implementation and profits* (wyd. 2). Oxford: Oxford University Press.
2. Barney J. B. i Hesterley W. S. (2006), *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson / Prentice Hall.

3. Baum J. A. C., Dobrev S. D. i Witteloostuijn A. (red.), (2006), *Ecology and strategy. Advances in Strategic Management*, vol 23. Oxford / Amsterdam: Elsevier.
4. Beitler M. (2006), *Strategic organizational change* (wyd. 2). Greensboro: Practitioner Press International.
5. Bratnicki M. (1985), *Kultura organizacyjna a przedsiębiorczość w reformowaniu przedsiębiorstwa. Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, 26(1): 25-40.
6. Bratnicki M., (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Katowice: GNOME.
7. Bratnicki M., (2002), *Przedsiębiorczości i przedsiębiorczy współczesnych organizacji*. Katowice: WAE.
8. Bratnicki M. (2004), *Organizational entrepreneurship cape: Contradictions, processes, dimensions, forms and questions*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
9. Bratnicki M. (2006), *The dialectics of organizational entrepreneurship*. Katowice: The Karol Adamiecki University of Economics.
10. Bratnicki M. i Dyduch W. (2005), *Measuring entrepreneurship and linking it with performance*. W: *Illuminating entrepreneurship. The theory and practice of enterprise creation and development*: 1-16. Westgate: ISBE.
11. Bratnicki M. i Majowska M. (2005), *The guiding of organizational entrepreneurship: Improving entrepreneurship effectiveness by combining opportunities and organizational competences*. *Management*, 9(1):5-14.
12. Bratnicki M., Ingram T., i Strużyna J. (2005), *Corporate entrepreneurship and recruitment policies. The dialectical approach*. W: M. Raffa i L. Landoli (Red.) *Entrepreneurship and local development*: 129. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
13. Bratnicki M., Kulikowska M., i Marzec I. (2005), *Empowerment, entrepreneurial behaviors and performance*. W: *Challenges of organizations in global markets. Proceedings of the British Academy of Management*: 1-13. Oxford: Said Business School.
14. Bratnicki M. i Kurnal J. (1983), *Próba dialektycznego spojrzenia na organizację. Problemy Organizacji*, nr 1, s. 5-20.
15. Carson S. J., Madhok A. i Wu T. (2006), *Uncertainty, opportunity and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting*. *Academy of Management Journal*, 49: 1058-1077.

16. Cameron K. S., Quinn R.E., DeGraff J. i Thakor A.V. (2006), *Competing values leadership. Creating value in organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
17. Collins J.C. (2001), *Good to great: Why some companies make the leap – And others don't*. New York: HarperBusiness.
18. Collinson D. (2005), *Dialectics of leadership*. *Human Relations*, 58: 1419 – 1442.
19. Cunha, M.P. i Cunha, J.V. (2006), *Towards a complexity theory of strategy*. *Management Decision*, 44: 839-850.
20. Cunha M.P., Clegg R.S. i Kamoche K. (2006), *Surprises in management and organization: Concepts, sources and a typology*. *British Journal of Management*, 17: 317-329.
21. Davis J. i Eisenhardt K.M. (2005), *Complexity, market dynamism, and the strategy of simple rules*. Working paper. Stanford University, Stanford.
22. Day, G.S., Schoemaker P.J.H. i Gunther R.E. (2004), *Wharton on emerging technologies*. New Jersey: Wiley.
23. DeWit B. i Meyer R. (2005), *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. Text and readings. (2nd ed.). London: Thomson Learning.
24. Easterby-Smith M. i Lyles M. (2003) (Eds.), *Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell.
25. Falshaw J.R., Glaister K.W. i Tatoglu E. (2006), *Evidence on formal strategic planning and company performance*. *Management Decision*, 44: 9-30.
26. Floyd S.W., Ross J., Jacobs C.D. i Kellermann F.W. (2005), *Innovating strategy processes*. Malden: Blakwell.
27. Foucault M. (1977), *Discipline and punish*. London: Allen and Unwin.
28. Ireland R. D., Kuratko D.F. i Morris M.H. (2006), *A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I*. *Journal of Business Strategy*, 27(1):10-17.
29. Johnson, S. (2003), *New challenges, new tool for defense decisionmaking*. Santa Monica: RAND.
30. Ketchen D. J. i Bergh D. D. (2006) (red.), *Research methodology in strategy and management*, vol. 3. Oxford / Amsterdam: Elsevier.

31. Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji*. W R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
32. Lampel J. i Shapira Z. (2001), *Judgmental errors, interactive norms and the difficulty of detecting strategic surprises*. *Organization Science*, 12: 599-611.
33. Lawrence P.R. i Lorsch J. (1967), *Organization and environment*. Cambridge: Harvard University Press.
34. Leggio K.B., Bodde D.L. i Taylor M.L. (red.) (2006), *Managing enterprise risk. What the electric industry experience implies for contemporary business*. Oxford / Amsterdam: Elsevier.
35. Lester D.L. i Parnell J.A. (2007), *Organizational theory. A strategic perspective*. Cincinnati: Thomson / Atomic Dog.
36. Majowska M. i Bratnicki M. (2006), *Reward policies in strategic entrepreneurship context. 21st Workshop on Strategic Human Resources Management*. Birmingham: Aston Business School.
37. Maula M. (2006), *Organizations as learning systems. Living composition as an enabling infrastructure*. Oxford / Amsterdam: Elsevier.
38. Merry U. (1995), *Coping with uncertainty: Insights from the new science of chaos, self-organization, and complexity*. Westport: Praeger Publishers.
39. McGrath R.G. i Macmillan I. (2002), *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
40. Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
41. Mintzberg H., Lampel J. i Alhstrand B. (1998), *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
42. Mohrman S.A., Galbraith J.R., Lawler III E. (1998), *Tomorrow's organization: Crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco: Jossey-Bass.
43. Mumby D. (2005), *Theorizing resistance in organization studies*. *Management Communication Quarterly*, 19(1): 19-44.
44. Murray P. (2003), *So what's new about complexity*. *System Research and Behavioral Science*, 20: 409-417.

45. Nonaka I., von Krogh G. i Voelpel S. (2006), *Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances*. *Organization Studies*, 27: 1179-1208.
46. Nonaka J. i Tohama R. (2005),. *The theory of the knowledge creation firm: Subjectivity, objectivity, and synthesis*. *Industrial and Corporate Change*, 14: 419-436.
47. Oliver D. i Ross J. (2000), *Striking a balance: Complexity and knowledge landscapes*. Maidenhead: McGraw-Hill.
48. Olsen E. (2007), *Strategic planning for dummies*. New Jersey: Wiley.
49. Ouchi W. (1980), *Markets, bureaucracies, and clans*. *Administrative Science Quarterly*, 25: 120-142.
50. Pascale R.T. (1999), *Surfing the edge of chaos*. *Sloan Management Review*, 40(3): 83-94.
51. Pettigrew A.M., Whittington R., Melin L., Sanchez-Runde C., Van den Bosch F., Ruigrok W. i Numagami T. (2003), *Innovative forms of organizing*. London: Sage.
52. Pfeffer J. i Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
53. Shane S. (2000), *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*. *Organization Science*, 11: 448-469.
54. Shepherd D.A. i DeTienne D.R. (2005), *Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29: 91-112.
55. Sutton R. I. (2002), *Weird ideas that work: 11 ½ practices for promoting, managing, and sustaining innovation*. New York: Free Press.
56. Taylor B. (2006), *The corporate governance scandals & the reform of the professions*. Referat przedstawiony na 4th International Conference on Corporate Governance Research, Birmingham.
57. Teece D.J., Pisano G. i Shuen A.A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18: 504-534.
58. Thompson J.D. (1967), *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
59. Tsoukas H. (2005), *Complex knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
60. Tsoukas H. i Chia R. (2002), *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. *Organization Science*, 13: 567-582.

61. Weick K.E. (2003), *Theory and practice in the real world*. In H. Tsoukas i C. Knudsen (red.), *The Oxford handbook of organization theory*: 453-475. Oxford: Oxford University Press.
62. Weick K.E. (2004), *Rethinking organizational design*. W: R.J. Roland i F. Collopy (red.), *Managing as designing*: 36-53, Stanford: Stanford Business Books.
63. Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*. New York: Free Press.

Rozdział 8.

Planowanie strategiczne w warunkach niepewności

Wstęp

Wysoka turbulencja i niestabilność otoczenia nie zwalniają przedsiębiorstwa z konieczności formułowania strategii. Niezbędne są jednak pewne zmiany w logice zarządzania strategicznego. Nowa procedura zarządzania strategicznego musi zapewniać większą elastyczność i ciągłość procesu tworzenia strategii. Klasyczne podejście do procesu planowania strategicznego wymaga zatem pewnej redefinicji. Przyczyn niepowodzenia planowania strategicznego należy upatrywać nie tylko w zmienności otoczenia, ale także w samym przedsiębiorstwie. Przydatność planowania strategicznego w przedsiębiorstwie uzależnione jest w dużym stopniu od zachowania samego przedsiębiorstwa.

Planowanie strategiczne w ujęciu klasycznym – próba oceny

Szkoła planistyczna definiuje strategię jako długookresowy plan działania. Fundamentalną przesłanką tego podejścia jest założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób. Kolejną przesłanką tej szkoły jest stwierdzenie, że w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy tzw. głównego stratega lub szerzej - naczelnego kierownictwa, a budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem. Podstawą analityczną budowy planów strategicznych jest model SWOT (Ansoff, 1988). W ujęciu klasycznym strategia to nic innego, jak zbiór decyzji planistycznych, który zapewnia realizację celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania tworzone przez zagrożenia, szanse, silne i słabe strony. Prawdziwie skuteczna strategia, bazując na silnych stronach firmy i neutralizując wpływ słabych,

zapewnia jej wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń. Zgodnie z tym podejściem, efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia - dokument, który mówi co, kto i jak ma zrobić. Oznacza to w praktyce pełną operacjonalizację koncepcji strategicznej przez terminowe (najczęściej kilkuletnie i roczne) plany, szczegółowe kwartalne i miesięczne programy działania dla każdej komórki organizacyjnej oraz alokację zasobów dla wykonania planów i programów poprzez opracowane dla jednostki firmy budżety. Strategia staje się więc dokumentem zawierającym zbiór zhierarchizowanych planów, programów i budżetów, swoistym „rozkładem jazdy” firmy, planem gotowym do wdrożenia. Klasycy tego podejścia, tacy jak: H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, czy grupa harwardzka: K.R. Andrews, C.R. Christiansen, E.P. Learned, W.S. Guth i J.L. Bower prześcigali się wręcz w budowaniu wieloelementowych, skomplikowanych schematów postępowania obrazujących formalną procedurę planowania.

Tradycyjny schemat zarządzania strategicznego zakładał istnienie pewnej logicznej, sekwencyjnej procedury planistycznej, składającej się z następujących etapów: formułowania wizji i misji; prowadzenia szeroko zakrojonej analizy strategicznej; dokonania określonych wyborów strategicznych; przeobrażenie ich w programy i plany realizacyjne; a następnie wdrażanie strategii i jej kontrola. W wyniku kontroli następowała weryfikacja pierwotnej wizji i misji firmy, co wywoływało uruchomienie ponownego procesu planistycznego. W praktyce oznaczało to sytuacje, w której proces tworzenia strategii powtarzalny był co kilka lat i odbywał się w sposób „kroczący”.

Sekwencyjne podejście do kwestii tworzenia strategii działania przedsiębiorstwa rodziło fałszywe przekonanie wśród menedżerów, iż zastosowanie się do określonego schematu postępowania jest gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa. Nic bardziej mylnego. Zmienność i nieprzewidywalność otoczenia, w którym przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwu powodują sytuacje, w której znaczenia nabiera nieszablonowość koncepcji rozwojowych przedsiębiorstw. Dzisiejsze strategie sukcesu to przede wszystkim pomysły na osiągnięcie unikalności trudnej do naśladowania przez innych. Coraz częściej o sukcesie decyduje przypadek rynkowy oraz wiedza i intuicja menedżerów, a nie sekwencyjny proces wypracowywania strategii.

Innym niebezpieczeństwem, wynikającym z przyjęcia tradycyjnej procedury tworzenia i wdrażania strategii, jest kwestia możliwości jej weryfikacji i ewentualnej rewizji. Co prawda, klasyczne podejście zakłada możliwość korygowania strategii lub jej ponownego tworzenia, tym

niemniej jest to możliwość pojawiająca się okresowo, najczęściej jako wynik przeglądu efektów jej wdrażania. Istotą procedury planistycznej jest bowiem kolejność realizowanych w jej ramach przedsięwzięć. Analiza strategiczna jest konsekwencją wcześniej opracowanej wizji i misji. W wyniku przeprowadzonej analizy podejmowane są dalsze prace, których rezultatem jest ostateczne sformułowanie strategii. Dopiero po zakończeniu tego etapu można uruchomić proces wdrażania strategii. Stwarza to groźbę dezaktualizacji obranej strategii już w momencie jej realizacji.

Zaprezentowane powyżej zastrzeżenia wobec klasycznej koncepcji planowania strategicznego nie oznaczają, bynajmniej moim zdaniem, możliwości całkowitej rezygnacji z konieczności tworzenia strategii w przedsiębiorstwie¹. Planowanie strategiczne zawiera szereg wartości, które mają charakter uniwersalny i ponadczasowy (Obłój, 1998). Można do nich zaliczyć następujące elementy:

- Po pierwsze, szkoła planistyczna jako pierwsza zaproponowała metodę prognozowania przyszłości i dopasowywania do niej planu działania przedsiębiorstwa. Co prawda w zmodyfikowanej postaci, ale nadal jest ona stosowana. Modyfikacja koncepcji prognozowania przyszłości polega jedynie na tym, że nie jest tworzony jeden, a wiele wariantów prognozy przyszłości.
- Po drugie, nadal aktualnym jest postulat planowania strategicznego dotyczący ustalenia odpowiedzialnych za tworzenie i wdrażanie strategii firmy. Nie ma co prawda już tak wyraźnego podziału na decydentów i wykonawców, a rola stratega może być ograniczona do budowania poparcia uczestników przedsiębiorstwa dla jakiegoś kierunku działania, niemniej nadal jest on niezbędny.
- Po trzecie, pewien stopień strukturalizacji procesu zarządzania strategicznego można odnaleźć w większości współczesnych organizacji. Konieczność ustalania celów, podział zadań w procesie budowy strategii, czy wreszcie pewien porządek w czasie to niezbędne elementy dyscyplinujące przedsiębiorstwo niezależnie od warunków, w których przyszło mu działać.

Biorąc pod uwagę zarówno wcześniej wymienione zastrzeżenia, jak i pewne uniwersalne wartości planowania strategicznego słusznym wydaje się propozycja modyfikacji klasycznego podejścia do procesu

¹ Przegląd najważniejszych zastrzeżeń wobec szkoły planistycznej zaprezentował H. Mintzberg w *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press and Maxwell Macmillan Canada, Toronto 1994.

tworzenia strategii w przedsiębiorstwie, tak by było ono lepiej przystosowane do zmienności otoczenia, w którym działa firma.

Kierunki zmian w procesie tworzenia strategii

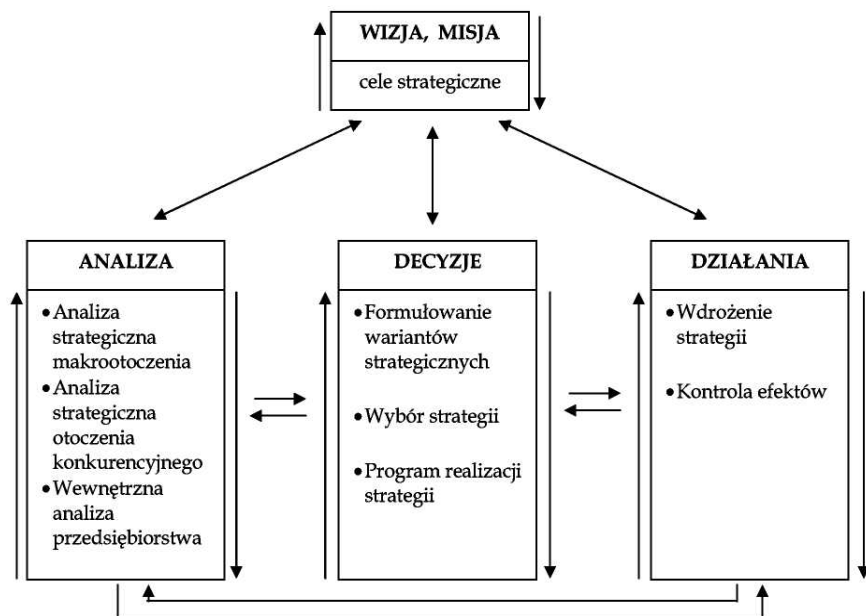
Burzliwość i nieprzewidywalność otoczenia przedsiębiorstwa wymusza konieczność zmiany podejścia do koncepcji tworzenia strategii. Wydłużony w czasie i usztywniony na nowe impulsy zewnętrzne proces planowania strategicznego może być w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia nie tylko mało przydatny, ale wręcz szkodliwy. Niezbędna wydaje się redefinicja procedury zarządzania strategicznego. Zmiana ta powinna spełniać dwa warunki:

- Nowa procedura zarządzania strategicznego musi zapewnić elastyczność procesu tzn. możliwość ciągłego dostosowywania do nowych wyzwań i ciągłego rozwoju.
- Nowa procedura zarządzania strategicznego musi zapewnić ciągłość prac. Nie może być traktowana jako proces powtarzalny jedynie od czasu do czasu. Dodatkowym utrudnieniem jest wymóg równoczesnego tworzenia i wdrażania strategii, gdyż przy dużej niepewności otoczenia etapy te przebiegają równocześnie i trudno je rozdzielić (Kaleta, 2003).

Logikę zarządzania strategicznego, uwzględniającego powyższe dwa warunki prezentuje rys.1. Zgodnie z nim proces zarządzania strategicznego dzieli się na 4 bloki zagadnień, z których każdy ma wpływ na pozostałe.

Blok 1 obejmuje formułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa oraz określenie na ich podstawie głównych celów działania. Jest to najogólniejszy składnik tworzenia strategii. Opiera się raczej na intuicji i wyobraźni, niż na skonkretyzowanych procedurach. Jest swego rodzaju drogowskazem, wyznaczającym kierunki poszukiwań. Może być realizowany niezależnie od pozostałych elementów tworzenia strategii lub być wypadkową wcześniejszej analizy, decyzji i działań. Sprawą wtórną jest przy tym kwestia, czy za pierwotną uznamy wizję, czy misję przedsiębiorstwa. Nie rozstrzygając w sposób jednoznaczny powyższego dylematu, tym bardziej, że granica między nimi jest płynna, wizja i misja są podstawą sformułowania konkretnych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Blok 2 to wszechstronna analiza zarówno otoczenia przedsiębiorstwa, jak i jego wnętrza. Zadaniem tego bloku jest uchwycenie możliwie największej ilości impulsów pochodzących z otoczenia firmy oraz

jak największej ilości sygnałów wewnętrznych dotyczących możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Szczególną rolę należy tu przypisać analizie tzw. słabych sygnałów, które to mogą być bezcenne dla dalszego kreowania pomysłów rozwoju. Oczywiście nie może to przyjąć postaci permanentnej analizy wszystkich impulsów, gdyż możliwości przetworzenia informacji w przedsiębiorstwie są ograniczone. Wydaje się, że pewną formą uporządkowania działań analitycznych może być ich podporządkowanie wizji i misji oraz celom przedsiębiorstwa. Proces analizy strategicznej powinien odbywać się w sposób ciągły w ramach trzech jej obszarów: analizy otoczenia makro, analizy otoczenia konkurencyjnego oraz wnętrza przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Logika zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne

Blok 3 obejmuje zestaw przedsięwzięć związanych z tworzeniem strategii tj. generowanie wariantów strategicznych oraz wybór strategii.

Zarówno na formułowanie wariantów, jak i na wybór strategii wpływ ma analiza strategiczna, która stale dostarcza nowych impulsów, pobudzając w ten sposób do kreatywności przy formułowaniu wariantów strategii. Z kolei wybór określonej strategii inicjuje analizę nowych obszarów. Równie silny związek ma miejsce między tworzeniem strategii, a blokiem 1. Z jednej strony ambitne wizje i cele inspirują do poszukiwania nowych, skuteczniejszych koncepcji rozwojowych, z drugiej są elementem stabilizującym dla nowopowstających koncepcji strategicznych, przez co są one bardziej logiczne i akceptowalne.

Blok 4 to działania polegające na wdrażaniu strategii oraz kontroli jej efektów. Proces wdrażania i kontroli jest prostym dopełnieniem wcześniej dokonanego wyboru strategii. Z drugiej strony konfrontacja wcześniej opracowanych koncepcji z trudami ich wdrażania może prowadzić do ich weryfikacji. Istnieje więc sprzężenie zwrotne między blokiem 3 i 4. Podobnie ma się rzecz także i z pozostałymi blokami procesu zarządzania strategicznego. Mimo odmiennego charakteru wszystkie bloki wzajemnie na siebie oddziałują.

Istota odmienności zaprezentowanej powyżej logiki zarządzania strategicznego w stosunku do koncepcji klasycznej zawiera się przede wszystkim w odejściu od rygorystycznie przestrzeganej sekwencyjności poszczególnych etapów tworzenia i realizacji strategii oraz w zmianie samych oczekiwań wobec tej procedury. Sama procedura planowania strategicznego nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, jak to zakładano w klasycznym podejściu, pełni jedynie rolę wspierającą. Jest swego rodzaju pomocnym warsztatem narzędziowym.

Praktyka planowania strategicznego – przyczyny niepowodzeń

Planowanie strategiczne powinno być traktowane przede wszystkim jako proces uczenia się i przygotowywania umysłów do trafnych decyzji w zmiennych okolicznościach, a nie uciążliwa i sformalizowana procedura postępowania. Planowanie może, ale nie musi, doprowadzić do podjęcia strategicznych decyzji. Trafność tych decyzji rośnie, jeśli menedżerowie w trakcie planowania strategicznego wspólnie omawiają pewne fakty i przyjmują pewne założenia. Dzięki temu menedżerowie stają się lepiej przygotowani do podejmowania decyzji strategicznych,

gdy taka konieczność nadejdzie i trzeba będzie działać szybko i uwzględniać najnowsze fakty.

Przeciwnicy planowania strategicznego jako koronny argument na potwierdzenie swoich poglądów przytaczają dane dotyczące znikomego odsetka realizacji planów strategicznych. Twierdzą, że skoro stosunkowo często przedsiębiorstwom nie udaje się urzeczywistnić planów strategicznych, to bezcelowym staje się ich opracowywanie. Jako przyczynę takiego stanu najczęściej podają trudne do przewidzenia zmiany warunków rynkowych, czyli zmienne niezależne od przedsiębiorstw. Zapominają jednak, że nie jest to jedyna przyczyna niepowodzeń planów strategicznych. Równie istotną przyczyną są błędy i niedociągnięcia popełniane przez same przedsiębiorstwa. Potwierdzają to badania przeprowadzone min. przez firmę doradczą Roland Berger Strategy Consultants na 70 dużych przedsiębiorstwach niemieckich (Crux, Schwlling, 2003). Oto lista najważniejszych błędów popełnianych przez przedsiębiorstwa:

- Brak systemów wczesnego ostrzegania. Zaledwie 30 % badanych przedsiębiorstw wykorzystuje takie systemy.
- Za słaba obserwacja konkurentów. W najlepszym przypadku wyliczane są zaledwie udziały rynkowe i gromadzone wskaźniki liczbowe. Brakuje natomiast szerszej analizy możliwych posunięć najważniejszych rywali. Istotna, a nie prowadzona, jest także analiza wskaźników dla każdego z ogniw łańcucha tworzenia wartości.
- Brak wyliczeń skutków różnych wariantów strategicznych. Aż 1/3 ankietowanych przedsiębiorstw przyznała, że ich plany strategiczne nie zostały zweryfikowane przez odpowiednie analizy liczbowe.
- Niedostateczna koncentracja uwagi na tworzeniu wartości. 40% badanych przedsiębiorstw potwierdziło, że nie bierze pod uwagę wskaźników dotyczących wartości firmy.
- Niedostateczne powiązanie planowania strategicznego z planowaniem średniookresowym i operacyjnym. Brak koordynacji między planowaniem strategicznym, średnioterminowym i operacyjnym powoduje możliwość pojawienia się sprzeczności.
- Słaba kontrola realizacji planu strategicznego. Przedsiębiorstwa przeznaczają wiele czasu na proces planowania strategicznego, ale zaniedbują instrumenty nadzoru nad urzeczywistnieniem decyzji strategicznych. Tylko 1/3 ankietowanych firm oceniło, iż robi to

w sposób profesjonalny. Nie istnieją lub wadliwie działają w przedsiębiorstwach komórki controllingu.

- Zbyt słabe włączenie pracowników w proces planowania strategicznego. Jeśli przedsiębiorstwo nie potrafi odpowiednio połączyć systemów motywowania z realizacją strategii, a do tego jeszcze nie zapewnia odpowiedniego przepływu informacji, pracownicy stają się niepewni i mało zainteresowani tworzeniem i wdrażaniem planów strategicznych. Kluczem do sukcesu jest w tym przypadku identyfikacja z celami przedsiębiorstwa.

Do powyższej listy dodałabym jeszcze jedną przyczynę niepowodzenia planowania strategicznego w wielu przedsiębiorstwach. Jest nią ciągle jeszcze niedocenywanie kategorii aktywów niematerialnych w procesie tworzenia strategii (Sopińska, 2006). Profil zasobów przedsiębiorstwa, gwarantujący jego konkurencyjność to taki, który spełnia dwa warunki: po pierwsze jest elastyczny, po drugie jest niepowtarzalny oraz trudny do imitacji i substytucji przez inne podmioty. Zdecydowanie wyższym poziomem elastyczności od pozostałych zasobów charakteryzują się zasoby niematerialne, a w szczególności zasoby wiedzy (Sopińska, 2005). Drugim warunkiem skutecznego budowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa jest trudność imitacji i substytucji posiadanych zasobów przez inne podmioty. Zasoby niematerialne w większym stopniu, niż zasoby materialne budowane są wewnątrz przedsiębiorstwa w wyniku jego długotrwałego rozwoju. Trudniej je zatem zastąpić innymi zasobami. Oparcie strategii przedsiębiorstwa w większym stopniu o aktywa niematerialne może być swego rodzaju panaceum na zmienność i niestabilność otoczenia.

Skoro przedsiębiorstwo nie ma szans na ograniczenie niepewności otoczenia, powinno je zaakceptować, szukając nowych źródeł sukcesu. Planowanie strategiczne może mu w tym pomóc, pod warunkiem, że zmieniona zostanie logika tworzenia strategii i wyeliminowane zostaną błędy, które w tym procesie najczęściej są popełniane.

Literatura:

1. Ansoff H.J. (1988), *Corporate Strategy*, McGraw Hill Book, New York.
2. Crux A., Schwlling A. (2003), *Die siebten Fallstricke der strategischen Planung*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, nr 142.

3. Kaleta A. (2003), *Procedura zarządzania strategicznego – uciążliwe ograniczenie czy warunek sukcesu* [w:] *Zarządzanie strategiczne – problemy teorii i praktyki* (pod red. R. Krupskiego) Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
4. Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press and Maxwell Macmillan Canada, Toronto.
5. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
6. Sopińska A. (2005), *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa* [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne- problemy i polskie wyzwania* (pod red. M. Moszkowicza) Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76; Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, Tom I.
7. Sopińska A. (2006), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*. (pod red. R. Krupskiego) Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Rozdział 9.

Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?

Zagadnienia wstępne

Narastająca turbulencja otoczenia sprawia, że klasyczne metody planowania strategicznego tracą na znaczeniu, stają się w wielu branżach nieprzydatne. Prognozy długoterminowe, które stanowiły ważną informację o przyszłości i w tym sensie stanowiły swoiste tworzywo strategii, nigdy nie były ekstra wiarygodne. Niemniej jednak trudno było abstrahować od nich w procesach identyfikacji strategii, zwłaszcza dużych organizacji. Dzisiaj zarówno w teorii, jak i w praktyce, przydatność prognoz, zwłaszcza ilościowych, opartych na trendach, na historii, zakładających określoną inercję przeszłości – jest powszechnie krytykowana. Z drugiej strony zapotrzebowanie na wiarygodne prognozy istnieje nadal, a biznes związany z przewidywaniem rozwija się. Większość znaczących firm zajmujących się profesjonalnie przewidywaniem, pochodzi z Santa Fe w Nowym Meksyku, które to miejsce okrzyknięto Doliną Krzemową nowego biznesu. Instrumenty zastosowane przez badaczy z Santa Fe wywodzą się bezpośrednio z odpowiednio zmodyfikowanych i rozwiniętych standardowych metod analizy szeregów czasowych. Specjalnie zaprojektowane programy optymalizacyjne stanowią uzupełnienie dobrze znanych metod: regresji, sieci neuronowych, algorytmów genetycznych, symulowanego wyżarzania. Swarm Corporation stosuje symulacje sztucznego życia opracowane przez Langtona, Bios Group do rozwiązywania problemów zarządzania wykorzystuje zasady samoorganizacji i emergencji, a Complexica stosując programy symulacyjne Castiego, ocenia zagrożenia naturalne i kryzysy gospodarcze (Halpern, 2004, s. 239 – 240). Podsumowując dorobek tych firm P. Halpern stwierdza jednak, że w dziedzinie społecznej i politycznej niemal wszystkie prognozy były błędne, podobnie jak znaczna część przewidywań naukowych i technicznych. Sprawdziły się jedynie prognozy w części dotyczącej rozwoju medycyny, komputerów i łączności (Halpern, 2004,

s. 251). Taki jest stan obecny. Biorąc jednak pod uwagę dalszy, wykładniczy wzrost turbulencji otoczenia (Krupski, 2005 b, s. 9-10) sytuacja zarządzania strategicznego w organizacjach jest nie do pozazdroszczenia. Jego podstawowe założenia zarówno epistemologiczne, jak i metodologiczne powinny ulec istotnym modyfikacjom ponieważ bez adekwatnego do sytuacji penetrowania i założeń przyszłości, trudno wyobrazić sobie jakkolwiek celowy rozwój przedsiębiorstw.

Wydaje się więc, że należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. czy w kontekście zarządzania strategicznego można inaczej przewidywać przyszłość? i co powinno być przedmiotem penetracji w zakresie przyszłości?,
2. czy przyjmując, że pewne aspekty przyszłości są ze swej natury całkowicie nieprzewidywalne oraz, że niepełność wiedzy jest regułą a nie wyjątkiem (Halpern, 2004, s. 285) możemy planować i zarządzać strategicznie bez posługiwania się wiarygodnymi, długoterminowymi prognozami?

Planowanie scenariuszowe i opcje strategiczne

Współczesne odpowiedzi na pierwsze z wymienionych pytań można sprowadzić do następujących ujęć:

1. należy uwolnić się od konieczności formułowania precyzyjnych prognoz,
2. podstawą aktywnego myślenia o przyszłości (plan strategiczny), powinny być alternatywne scenariusze obejmujące szerokie spektrum różnorodnych zdarzeń i trendów,
3. kryterium wyboru scenariusza startu (a więc i strategii firmy na nim opartej), ma niestety charakter subiektywny; wydaje się jednak, że zalecanym kryterium wyboru może być łączenie ocen stabilności i efektywności ekonomicznej; czyli ze statystycznego punktu widzenia chodzi tu o maksymalizację wartości oczekiwanej (iloczyn wartości i prawdopodobieństwa jej osiągnięcia); w identyfikację efektywności ekonomicznej wariantu strategicznego należy włączyć koszty podtrzymania stabilności przyjętego scenariusza,
4. strategia oparta na scenariuszu startu, ma na celu przede wszystkim rozpoczęcie nowej działalności przedsiębiorstwa, tylko z wiarą, a nie z imperatywem wykonania; już na wejściu zakładamy

bowiem, że jutro poznamy informacje dzisiaj niedostępne, o które trzeba będzie korygować strategię,

5. w związku z powyższym kluczowym problemem jest opracowanie systemu przejść ze scenariusza startu na inne scenariusze w przypadkach, gdy zaistniały istotne zdarzenia, które w ramach realizowanych scenariuszy nie przewidziano,
6. niezależnie od wspomnianego systemu przejść należy opracować zbiory potencjalnych działań mających na celu podtrzymanie stabilności przyjętego scenariusza startu.

Metodę planowania scenariuszowego wymyślili i rozpropagowali Herman Kahn i jego współpracownicy w RAND Corporation już ponad pół wieku temu. Do niedawna uważano, że swoistym panaceum na nie trafność prognoz jest właśnie planowanie scenariuszowe. W wydaniu wykreowanym przez teorię zarządzania strategicznego jest ono jednak słabo ustrukturalizowane. Pewne więc nadzieje wiąże się z połączenia intuicyjnego podejścia planowania scenariuszowego z ilościowym podejściem zarządzania finansowego, które wykorzystuje teorię opcji. Strategia w tym wydaniu może być definiowana jako łańcuch opcji, które pozostają między sobą w różnych relacjach lub jako portfel opcji wykreowanych przez inwestycje (Luehrman, 1998, s. 105-115).

Opcje realne (rzeczywiste) są definiowane jako wiązka możliwych do podjęcia decyzji inwestycyjnych. W przypadku opcji strategicznych są to najczęściej opcje dające prawo, nie obowiązek (wolność wyboru), w podjęciu określonego działania, którym jest strategiczne przedsięwzięcie gospodarcze. Prawo to można nabyć wprost lub pośrednio dzięki realizacji pewnych trajektorii decyzyjnych, czyli dzięki wytworzeniu sobie takich możliwości. Opcje są decyzjami warunkowymi. Decydent identyfikuje pewną wiązkę możliwych do podjęcia decyzji, na danym etapie projektu czy inwestycji, i w zależności od warunków ograniczających wybiera tę, która w danym momencie będzie najbardziej korzystna (minimalne ryzyko, czas, koszty, itp.).

Podejście opcji realnych (ROA – *real option analysis*) wykorzystuje i modyfikuje tradycyjne metody oceny finansowej, dla wyceny których fundamentem stał się słynny model Blacka i Scholesa.

Głównymi cechami opcji realnych są wysoka niepewność rezultatów podjętych decyzji oraz elastyczność (Kogut, Kulatilaka, 2001, s. 746).

Warunki niepewności cechuje brak konkretnej wiedzy, na której można byłoby oprzeć swoją decyzję, brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa uzyskanych wyników, nawet na podstawie wcze-

śniejszych doświadczeń. Sytuacje niepewne charakteryzują się obecnością takich parametrów, o zmianach których informacje są albo bardzo skąpe lub w ogóle niedostępne.

H. G. Courtney, J. Kirkland i S. P. Viguerie przedstawiają cztery poziomy niepewności danego projektu inwestycyjnego, a mianowicie (Courtney, Kirkland, Viguerie, 1997):

1. Przyszłość wystarczająco przewidywalna. Na tym poziomie menedżerowie mogą określić (na podstawie przeprowadzonych analiz) pojedyncze scenariusze przyszłości (opcje), które są wystarczająco dokładne dla realizacji strategii. Ten rodzaj niepewności ma wiele cech wspólnych z pewnością, czyli znajomością wszystkich możliwych wyników działań będących przedmiotem wyboru oraz wyróżnia się obecnością dokładnej, mierzalnej informacji, będącej podstawą podjęcia decyzji.
2. Alternatywne warianty wyników. Na poziomie drugim przyszłość jest opisywana jako kilka zmiennych rezultatów lub dyskretnych scenariuszy, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest możliwe do antycypowania.
3. Zakres możliwych wyników projektu. Nie jest możliwe stworzenie scenariuszy zdarzeń, istnieje jedynie możliwość określenia górnej i dolnej granicy, w których znajdują się rezultaty określonego projektu.
4. Całkowita niepewność. Na poziomie czwartym wymiary niepewności tak oddziałują na siebie, że nie jest możliwe jakiegokolwiek antycypowanie przyszłości. W przeciwieństwie do poziomu trzeciego nie ma możliwości identyfikacji zasięgu potencjalnych rezultatów, nie mówiąc nawet o prawdopodobnych scenariuszach przebiegu danej opcji. Tego typu sytuacje są stosunkowo rzadkie, a w wraz z upływem czasu zmieniają się w sytuacje z poziomu trzeciego.

Według autorów, co najmniej połowa problemów z realizacją strategii przedsiębiorstwa zachodzi na poziomach drugim i trzecim niepewności, a pozostała część dotyczy poziomu pierwszego.

Ważną cechą opcji realnych jest elastyczność. Teoria opcji realnych wykorzystuje tradycyjne mierniki efektywności inwestycji, takie jak NPV (*Net Present Value* – wartość bieżąca netto), z uwzględnieniem kategorii elastyczności. W tym kontekście elastyczność oznacza zdolność kierownictwa firmy do szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany, poprzez moż-

liwość wyboru jednej z kilku opcji działania, w trakcie trwania inwestycji, projektu czy innego przedsięwzięcia strategicznego.

W przypadku braku elastyczności wartość inwestycji będzie równa statycznemu NPV, elastyczność bowiem nie przyjmuje wartości poniżej zera. Rozszerzona wartość NPV jest więc równa sumie statycznego NPV oraz wartości elastyczności, zgodnie z równaniem (Trigeorgis, 1999, s. 2):

$$\text{rozszerzone NPV} = \text{statyczne NPV} + \text{wartość elastyczności}$$

Elastyczność jest zdolnością do odroczenia, zaniechania lub ekspansji czy ograniczenia inwestycji, w zależności od poziomu niepewności, czyli informacji, które posiada decydent. Kategoria ta umożliwia podział inwestycji na odcinki – fazy realizacyjne, z których każdą cechuje pewna wiązka możliwych do realizacji opcji.

Trzecią cechą opcji realnych, mniej akcentowaną w literaturze przedmiotu, jest nieodwracalność, rozumiana jako niemożność cofnięcia zaistniałej sytuacji. Co nie oznacza, że firmy nie mogą się zmieniać, czy też transformacja nie jest możliwa. Chodzi tu raczej o pokreślenie faktu, iż podjęcie jednej nieprawidłowej decyzji w ciągu decyzyjnym nie wpływa na efektywność inwestycji. W kolejnych etapach poniesione dziś ryzyko może zostać zminimalizowane poprzez zreformułowanie strategii inwestycyjnej [Kogut, Kulatilaka, 2001, s. 746].

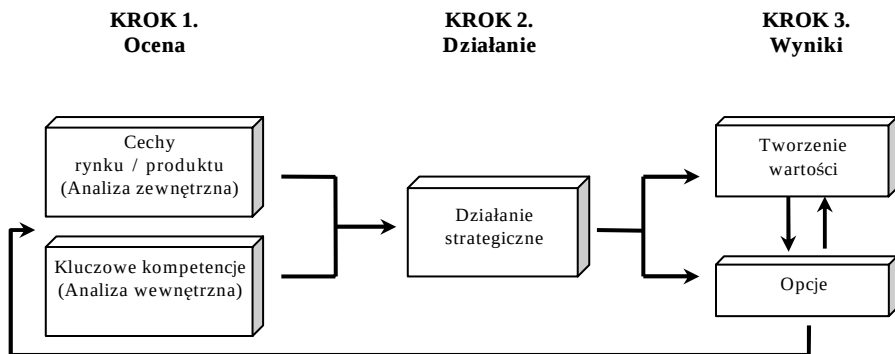
Standardowa aplikacja technik opłacalności inwestycji wykorzystuje dwa kluczowe czynniki warunkujące spodziewane korzyści w przyszłości. Są nimi czas i ryzyko. Podejście to jest całkowicie racjonalne, bowiem inwestor w przyszłości oczekuje zysków, a więc powinien wziąć pod uwagę zmianę wartości pieniądza w czasie. Z drugiej strony, wpisane w funkcjonowanie firmy ryzyko może znacznie zminimalizować oczekiwane przez niego efekty.

Na szczególną uwagę przy ocenie efektywności opcji realnych zasługuje metoda drzewa decyzyjnego z uwagi na fakt, iż ujmuje ona wspomnianą już kategorię elastyczności w zarządzaniu przedsięwzięciem strategicznym. Inne metody wykorzystywane do wyceny opcji na rynku finansowym to przykładowo symulacja Monte Carlo, model drzewa dwumianowego czy model Blacka i Scholesa (Luehrman, 1998, s. 51-64).

Drzewo decyzyjne identyfikuje wszystkie prawdopodobne sytuacje i wiążące się z nimi decyzje, które mogą zajść w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego. Poszczególnym zdarzeniom przypisuje się

określone wartości prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Wartość korzyści każdego wariantu (waga) to iloczyn zysku wynikającego z danego wariantu i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Metoda ta ma jednak kilka wad. Przede wszystkim należy ograniczyć ilość możliwych alternatyw, by nie skomplikować tak drzewa, że stanie się ono nieczytelne. Ponadto nie każde ryzyko, a raczej niepewność, można przedstawić za pomocą prawdopodobieństwa, i nie zawsze istnieje możliwość ujęcia go w formie konkretnego zdarzenia na drzewie decyzyjnym. Równie istotnym problemem jest aktualizacja przepływów pieniężnych w każdym punkcie drzewa decyzyjnego, poprzez ustalenie określonej stopy procentowej (Copeland, Keenan, 1998, s. 44-45).

Opcje realne funkcjonują w warunkach skrajnej niepewności, w których podjęcie decyzji przez menedżerów wiąże się z wykorzystaniem, nie tylko ich wiedzy praktycznej i doświadczenia, ale przede wszystkim intuicji. Opcje ułatwiają przygotowanie pewnych scenariuszy przyszłości, które antycypują przyszłość, uelastyczniając jednocześnie strategię na wypadek pojawienia się sytuacji nieprzewidzianej. Innymi słowy opcje wpisane w strategię stanowią jej immanentną część. Zależności te prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Proces formułowania strategii uwzględniającej opcje realne

Źródło: M.J. Mauboussin (1999), *Get Real. Using Real Options in Security Analysis*, Frontiers of Finance, vol. 10, June, s. 9.

Krok pierwszy to zarówno ocena możliwości rynkowych i analiza rozwoju nowego produktu, w ujęciu zewnętrznym, jak i ocena możliwości wewnętrznych firmy, czyli kluczowych kompetencji. To prowadzi do akcji strategicznej, czyli implementacji strategii, skutkującej generowaniem dla akcjonariuszy zysku lub straty (nic nowego). Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż wykreowane na etapie trzecim wartości opcji stanowią wejście cyklu reformułowania strategii. W ten sposób klasyczny proces formułowania strategii nie jest procesem jednorazowym, a raczej cyklicznym, i podlega stałemu monitoringowi oraz reorganizacji. Menedżerowie, którzy docenią wartość opcji, będą mieli większe szanse na ich wykorzystanie w przypadku pojawiających się na rynku okazji [Mauboussin, 1999, s. 10].

Tabela 1. Zasoby wiedzy i odpowiadające im typy opcji

Zasoby wiedzy	Typy opcji realnych
B&R	Opcje zaniechania (abandon), odroczenia (defer) i wzrostu (growth) inwestowania w produkcję.
Patenty	Opcje zaniechania (abandon), odroczenia (defer) i wzrostu (growth) inwestowania w produkcję.
Reklama (kreowanie marki)	Opcje wzrostu (growth) inwestowania w produkcję, marketing i sprzedaż.
Zużycie kapitału intelektualnego wraz z nakładami na jego rewitalizację	Opcje zmiany skali działania (option to alter operating scale), opcje przełączenia w procesie technologicznym (switch process technology), opcje złożone (multiple interacting options)
Systemy informatyczne	Opcje schodkowe (time-to-build) i opcje przełączenia (switch)
Nabywanie technologii	Opcje wzrostu (growth) oraz opcje przełączenia (switch)
HR praktyki	Opcje odroczenia (defer), przełączenia (switch) oraz opcje zwiększenia skali działania (expand)

Źródło: Sudarsanam S., Sorwar G., Marr B. (2006), *Real Options and The Impact of Intellectual Capital on Corporate Value*, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, no. 3, s. 303.

Reasumując, warto podkreślić związek opcji realnych z zasobami niematerialnymi. Te dwie współczesne koncepcje zarządzania przenikają się wzajemnie, przejawiając wiele cech wspólnych. Nie wszystkie z tych zasobów mają cechy opcji realnych, ale wiele z nich jest ich kwintesencją. Organizacyjne uczenie się, kultura organizacyjna promująca kreatywność, elastyczność, przedsiębiorczość i zdolność do podejmowania ryzyka, stanowią cechy organizacji, które wpływają na jej elastyczność. Te zasoby wiedzy wiążą się ze zdolnością organizacji do tworzenia i wykorzystywania wartości opcji realnych [Sudarsanam, Sorwar, Marr, 2006, s. 303-304]. Przykładowe rodzaje zasobów wiedzy i odpowiadające im typy opcji realnych prezentuje tabela 1.

Jakie korzyści zatem przynosi nowa szkoła strategiczna, oparta na teorii opcji realnych? Niewątpliwie zmienia całkowicie sposób myślenia o samej strategii, wplatając w nią ciągły proces analizowania niepewności i jej skutków (pozytywnych i negatywnych). Po drugie daje konkretne narzędzia analityczne konieczne do podejmowania decyzji na różnych poziomach niepewności. Po trzecie wreszcie czyni strategię elastyczną.

Panaceum na zmienność otoczenia i związane z nią wahania stanów niepewności stają się zatem opcje realne, które raczej są filozofią aktywnego zarządzania oraz nowym sposobem myślenia, niż tradycyjną finansową oceną projektów inwestycyjnych.

Wykorzystanie teorii chaosu w penetrowaniu przyszłości

Inną odpowiedzią na pierwsze pytanie postawione w zagadnieniach wstępnych są propozycje i w sumie niespełnione nadzieje jakie od lat wiąże się z aplikacjami teorii chaosu. Zgodnie z tą teorią istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, a te sprawiają wrażenie przypadkowości. Dla rozróżnienia takich nieregularnych lecz jednoznacznych zjawisk od kompletnego nieporządku używa się pojęcia chaosu (lub chaosu deterministycznego). Chaos nie jest więc przypadkowy. Jest on ukrytą postacią porządku. Mechanizm tworzenia i dynamiki układów chaotycznych jest bardzo złożony. Układy te *in statu nascendi* charakteryzują się: wielką wrażliwością na warunki początkowe oraz lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyłeń. Podstawowe kategorie, które opisują te układy to: atraktory, intermitencja, bifurkacja, fraktale, mogą mieć znaczenie w niekonwencjonalnym, choć użytecznym podejściu do problemów prognozowania wa-

runków funkcjonowania organizacji oraz do planowania strategicznego właśnie w warunkach narastającej turbulencji (Krupski, 2005 b, s. 227-231). Przyjrzyjmy się niektórym z nich.

Przewidywalność układów chaotycznych umożliwiają subtelne wzory zachowań, zwane atraktorami. Atraktor jest wyróżnionym stanem dynamiki układu, do którego nieliniowo zmierzają elementy układu. Jest to swoista granica, do której dąży nieliniowy układ dynamiczny. W przestrzeni dwuwymiarowej jest to najczęściej punkt lub cykl graniczny (zamknięta pętla). Kształt atraktora często można przewidzieć, co w warunkach chaosu jest niezwykle ważną cechą z punktu widzenia możliwości predykcji układu. W teorii i w praktyce zarządzania takimi atraktorami są powszechnie znane:

- cykl życia produktu,
- cykl życia rynku,
- cykl życia organizacji,
- cykl życia sektora,

oraz w ekonomii cykle koniunktury gospodarczej.

Poszukiwanie innych prawidłowości, np.:

- cyklu życia strategii (Romanowska, 2003),
- cyklu życia okazji (Krupski, 2005 b); (Skat-Rordam, 2001),

trwa, a ich identyfikacja może mieć znaczenie dla określania strategii organizacji. Znajomość etapu w cyklu życia określonej wielkości (charakterystyki) organizacji lub jej otoczenia, pozwala zwykle identyfikować następne etapy, statystycznie najczęściej występujące, co już znacznie zmniejsza niepewność działania i poprzez odniesienie umożliwia określenie przynajmniej standardowych zachowań. Na przykład w teorii i w praktyce marketingu etapom cyklu życia produktu przypisuje się standardowe działania strategiczne w obrębie instrumentów marketingu mix.

Wśród podstawowych dróg prowadzących do zachowań chaotycznych w układzie, należy między innymi intermitencja. Zwykle układ zachowuje się w sposób regularny do pewnych wartości parametru kontrolnego. Po przekroczeniu tej wartości pojawia się cykl chaotyczny, potem regularny i tak na przemian. Wraz ze wzrostem wartości parametru kontrolnego cykle regularności stają się coraz krótsze i w końcu całkowicie znikają. Sam fakt możliwości posiadania wiedzy o okresach, w których występują jakiegokolwiek prawidłowości, oraz o okresach, w których tych prawidłowości ani w sensie czasowym, ani przestrzen-

nym nie da się zidentyfikować, może mieć podstawowe znaczenie (np. na giełdzie) w analizowaniu przyszłości, w doborze metod prognostycznych.

Strategie bez długofalowych celów

Drugie sformułowane we wstępie pytanie: czy możemy planować i zarządzać strategicznie bez posługiwania się wiarygodnymi, długoterminowymi prognozami? można dodatkowo rozszerzyć o to, czy strategie muszą zawierać długofalowe cele? (generując długofalowe cele organizacji nie można abstrahować od długofalowych prognoz dotyczących różnorodnych uwarunkowań). Rozważania na ten temat, głównie o charakterze dedukcyjnym, przedstawiono w: (Krupski, 2003)). Z badań empirycznych przeprowadzonych przez J.C. Collinsa i J. I. Porrasa wynika, że wiele dużych korporacji amerykańskich rozwija się głównie przez wykorzystywanie okazji (Collins, Porras, 2003). Krajowe badania K. Krzakiewicza i zespołu (Krzakiewicz, Cyfert, Kraśnik, 2006) oraz moje, niezależnie prowadzone (Krupski, 2005 a) wykazują, że znaczna część polskich firm (ok. 50%) rozwija się w oparciu nie o plan, ale dzięki przypadkom, wykorzystywaniem różnorodnych okazji. Jeżeli nawet skala zjawiska w stosunku do rzeczywistości jest przesadzona, to wydaje się, że takich faktów nie można ignorować. Podstawowym problemem w tej sytuacji jest wybór następujących odpowiedzi na pytanie wyżej sformułowane:

1. Planować dalej zgodnie z kanonami klasycznych ujęć dorobku zarządzania strategicznego (tzn. w kategoriach produktowo-rynkowych), z uwzględnieniem długoterminowych prognoz, korygując od czasu do czasu przyjętą strategię.
2. W ogóle nie planować strategicznie (długofalowo), a strategie ograniczać np. do planowania redundancji wybranych zasobów (lub wykorzystywać inne mechanizmy elastyczności) tworząc w ten sposób potencjał do wykorzystywania okazji.
3. Planować wykorzystywanie okazji w dłuższym horyzoncie czasu, czyli wpleść w strategię przedsiębiorstwa zagadnienia identyfikowania i wykorzystywania okazji.

Przykładem strategii sformułowanej zgodnie z trzecią odpowiedzią jest propagowane przeze mnie ujęcie (Krupski, 2005 b, s. 71):

Strategia to zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia

lub w wersji bardziej rozszerzonej, uwzględniającej endogeniczne źródła inspiracji strategicznej (Krupski, 2005 b, s. 71):

Strategia to zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia.

Przykładem strategii sformułowanej zgodnie z drugą odpowiedzią jest ujęcie przedstawione przeze mnie na konferencji pt.: „Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii” zorganizowanej przez Górnośląską Wyższą Szkołę Handlową w Katowicach w listopadzie 2006 roku. Generalnie ujęcie to sprowadza się do następującego stwierdzenia:

Strategia -to przyjęte przez firmę ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności.

Literatura:

1. Collins J. C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa.
2. Copeland T.E., Keenan P.T. (1998), *How much is flexibility worth?*, The McKinsey Quarterly, no 2.
3. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (1997), *Strategy Under Uncertainty*, Harvard Business Review, vol. 75, no. 6, November – December.
4. Halpern P. (2004), *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości CiS*, Warszawa.
5. Kogut B., Kulatilaka N. (2001), *Capabilities as Real Options*, Organization Science, vol. 12, no. 6, November – December.
6. Krupski R. (2003), *Strategia bez celów*, Przegląd Organizacji, nr 11.
7. Krupski R. (2005), *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji, nr 3.
8. Krupski R. (red.) (2005 b), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa.
9. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J. (2006) *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2,

10. Luehrman T.A. (1998), *Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers*, Harvard Business Review, July – August.
11. Mauboussin M.J. (1999), *Get Real. Using Real Options in Security Analysis*, Frontiers of Finance, vol. 10, June.
12. Romanowska M. (2003), *Cykl życia strategii, czyli o nietrwałych tendencjach w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki zarządzania, WWSZiP, Wałbrzych.
13. Skat-Rordam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa.
14. Sudarsanam S., Sorwar G., Marr B. (2006), *Real Options and The Impact of Intellectual Capital on Corporate Value*, Journal of Intellectual Capital, vol. 7, no. 3.
15. Trigeorgis L. (1999), *The Nature of Option Interactions and the Valuation of Investments with Multiple Real Options*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, vol. 28, no 1., March.

Rozdział 10.

Planowanie strategiczne a modelowanie biznesu w wirtualnych łańcuchach wartości

Wstęp

Planowanie stanowi naczelną kategorię nauk ekonomicznych. W szczególności w naukach o zarządzaniu odgrywa ono istotną rolę.

Zgodnie z zasadą „**przemijania wszystkiego**” również **planowanie** ulega znacznym modyfikacjom. **Planowanie strategiczne** natomiast jest w coraz większym stopniu wypierane przez **modelowanie**.

Taki stan rzeczy wynika m.in. z następujących przesłanek:

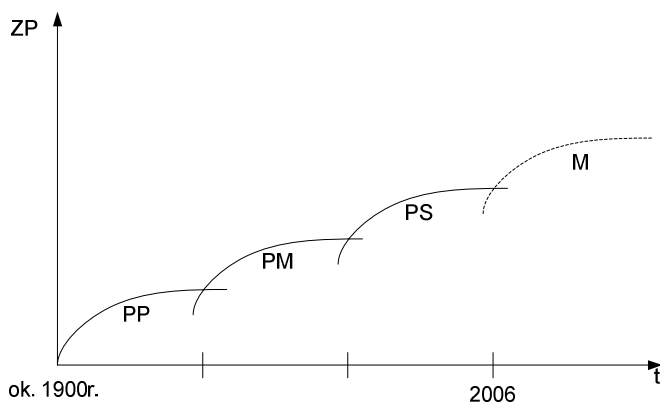
- narastającej turbulencji otoczenia,
- wejścia planowania i zarządzania strategicznego w fazę **dojrzałości** w cyklu życia produktów nauk zarządzania oraz konsultingu,
- skracania się cykli życia biznesu,
- **redukcji** czasu planowania długookresowego.

Rola i funkcje społeczności wiedzy

Klasyczne planowanie dotyczyło prognostycznej lokalizacji bytów rzeczowych (budynki, budowle, maszyny, urządzenia, środki transportu, wyroby, usługi materialne) oraz zasobów ludzkich (planowanie kadr) wzdłuż materialnego łańcucha wartości.

Planiści poddawali **obróbce** byty skonkretyzowane, namacalne, urzeczywistniając je w postaci inwestycji rzeczowych. Pierwotną determinantą procesów planistycznych w skali przedsiębiorstwa było planowanie produkcji (Ford), które dość szybko w gospodarce wolnorynkowej zostało wyparte przez planowanie marketingowe (dokładniej: prognozowanie popytu konsumpcyjnego na wyroby i usługi).

Powyższe funkcjonalno-dziedzinowe rodzaje planowania zostały z kolei wchłonięte przez holistyczne planowanie strategiczne (rys. 1).



Legenda:

ZP – zasięg planowania
t – czas
PP – planowanie produkcji
PM – planowanie marketingowe
PS – planowanie strategiczne
M – modelowanie

Rysunek 1. Cykl życia produktów planistycznych

Źródło: opracowanie własne

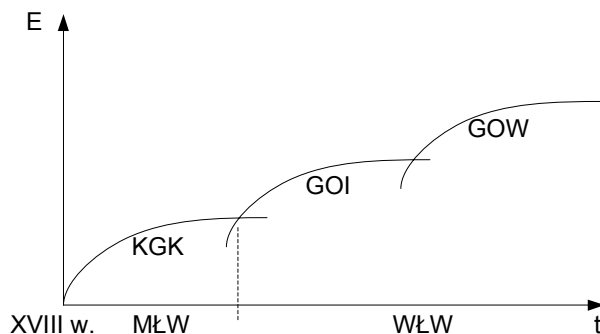
Dramatyczna reorientacja istoty planowania strategicznego w gospodarce sieciowej

Obecnie mamy do czynienia ze zdecydowanym schyłkiem klasycznej gospodarki kapitalistycznej, która ewoluuje w kierunku gospodarki sieciowej (wirtualnej, cyfrowej, elektronicznej, itp.), opartej na informacji i wiedzy, które stają się jej podstawowymi produktami (rys. 2).

W związku z powyższym musiała diametralnie ulec zmianie istota planowania strategicznego, które:

- komponowane jest wzdłuż wirtualnego łańcucha wartości,
- zorientowane jest na kreowanie informacji i wiedzy.

W gospodarce sieciowej produkty i usługi są nośnikami informacji i wiedzy korporacji (np. jej patentów, wynalazków, zaawansowanych technologii, systemów zarządzania jakością, kultury organizacyjnej, systemów informacyjno-komunikacyjnych). Ponadto informacja i wiedza cyrkulują się w znacznie szybszym tempie.



Legenda:

E – efektywność

t – czas

GOI – gospodarka oparta na informacji

GOW – gospodarka oparta na wiedzy

KGK – klasyczna gospodarka kapitalistyczna

MŁW – materialne łańcuchy wartości

WŁW – wirtualne łańcuchy wartości

Rysunek 2. Ewolucja systemów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne

Rodzi to dla planowania strategicznego następujące reperkusje:

- konieczność dramatycznego skrócenia horyzontu planistycznego,
- wzrost stopnia złożoności procedur planistycznych,
- scenariusze planowania dotyczą głównie bytów niematerialnych (informacja, wiedza, projekty, technologie IT, itp.).

Planowanie strategiczne staje się też w coraz mniejszym stopniu instrumentem walki konkurencyjnej. Klienta niewiele obchodzi, czy dana firma ma dobry długofalowy plan rozwoju; jego interesują produkty i usługi, które może on konsumować w czasie rzeczywistym. On nie rozważa zakupu za trzy lata konsoli do gier komputerowych Sony Play

Station 4 (nowej generacji), on chce od razu mieć konsolę Play Station 3, za którą jest gotowy koczować w nocy przed marketem elektronicznym, płacąc słoną cenę za możliwość jej „konsumpcji” w czasie teraźniejszym.

Dla obywateli społeczeństw konsumpcyjnych przyszłość jawi się jako mglista, niepewna i wysoce ryzykowna.

Wiele tradycyjnych kanonów funkcjonowania dotychczasowych społeczeństw (np. oszczędzanie, dorabianie się, itp.) odeszło do lamusa historii. Ludzie chcą żyć maksymalnie, **na wysokich obrotach**, na „**tu i teraz**”. Pomijając niewielki odsetek ludzi zamożnych, znakomita większość obywateli nie prowadzi „**domowego budżetowania strategicznego**”.

Taki stan rzeczy po stronie konsumentów (popyt) oddziałuje mocno na istotę i sukces planowania strategicznego przedsiębiorstw (podaż).

Jest to szczególnie istotne w ramach wielu nowych teorii, koncepcji modeli marketingu postmodernistycznego (więzi, relacji, CRM, partnerskiego, kreatywnego), gdzie klient w coraz większym stopniu staje się współtwórcą produktów i usług przedsiębiorstw.

Modelowanie biznesu na wirtualnych łańcuchach wartości

Kategoria „model biznesu” w coraz większym stopniu wypiera z użycia „planowanie strategiczne”. W teorii i praktyce coraz częściej naukowcy, konsultingowy i biznesmeni zadają pytania:

- Jaki jest model biznesu firmy?
- Czy mój model biznesu jest jeszcze aktualny?
- Czy model biznesu koncernu Y inwestującego w Azji posiada znamiona wystarczającej konkurencyjności?

W ogóle lub raczej wstydliwie operuje się kategorią planów strategicznych. Skończyła się również era sesji strategicznych dla polskich przedsiębiorstw. Zarówno organizacja profit, jak i non-profit oriente posiadają plany strategiczne. Skoro wszyscy je mają, zrealizowane według podobnych, znanych metodyk, więc nie stanowią one dobra rzadkiego, nie mogą być atutem w walce konkurencyjnej. Mają natomiast duży wydźwięk medialny (np. inwestycja strategiczna Orlenu w przejęcie rafinerii Możejki na Litwie). Osobnym problemem jest ustalenie faktu, czy inwestycja Orlenu wynikała z jej długofalowego planu rozwoju, czy też

stanowi egzemplifikację aktualnego, doraźnego modelu biznesu (np. politycznego)?

Współcześnie koncerny realizują permanentne modelowanie swoich biznesów na wirtualnych łańcuchach wartości, co oznacza:

- **odejście** od **statycznego** planowania długofalowego w kierunku „gry na teraźniejszości”,
- **wizjonowanie** bytów niematerialnych firmy (zasoby informacji i wiedzy),
- **przejście** od dostarczania **produktów i usług** do dostarczania **gotowych rozwiązań** oraz **rozwiązywania problemów klienta**,
- coraz szersze **włączanie** klientów w procesy projektowania, implementacji i dystrybucji produktów opartych na informacji i wiedzy,
- włączanie rzeczywistych i potencjalnych klientów w procesy rozwiązywania **problemów firmy**,
- pełzające, sieciowe rozciąganie i poszerzanie łańcuchów wartości przedsiębiorstwa (w warstwach: planistycznej i realizacyjnej) przez pracowników, menedżerów, klientów, moderatorów, agentów, kreatorów, wojowników, itp. wiedzy.

Podsumowanie

Plan, planowanie są egzemplifikacjami bytów niematerialnych. Z racji swojej ontologicznej specyfiki, niejako „**przez historyczno-ewolucyjny przypadek**” powstaje dla **planowania** szerokie pole zastosowań w wirtualnych łańcuchach biznesu.

Niestety, wymaga to budowy zupełnie nowych **narzędzi** oraz konstrukcji **nowej semantyki** adekwatnej dla nowych **modeli biznesu wirtualnego**.

Literatura:

1. Bańka J. (1999), *Czas w sztuce*, tom 1 i 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
2. Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
3. *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu* (2005), praca zbiorowa pod redakcją naukową Tadeusza Kasprzaka, Difin, Warszawa.

4. Perechuda K. (2006), *Model biznesu w układzie pola*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 205-209.
5. Perechuda K. (2006), *Obszary nieciągłości jako potencjał sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice.
6. Perechuda K. (2006), *Wiedza niejawna jako integrator grup wirtualnych w gospodarce sieciowej*, [w:] Partycki S. (red.), *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, Wydawnictwo KUL, Lublin, Tom 1, s. 233-238.
7. Slywotzky A.J., Morrisom D.J., Adelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
8. Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa.
9. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa* (2006), praca zbiorowa pod redakcją Marka Jacka Stankiewicza, wyd. I, Wyd. „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń.

Rozdział 11.

Reaktywność rytmiczna jako źródło wzmocnienia planowania strategicznego w przedsiębiorstwie

Dylematy planowania strategicznego

Planowanie jest działaniem zorientowanym na przyszłość i ze swej natury wynik tego działania w sensie jego egzekucji jest narażony na powstanie odchyień. Prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest większe, jeżeli horyzont planowania jest bardziej odległy. Biorąc pod uwagę długookresowy charakter ustaleń planowania strategicznego, należy oczekiwać, że ich osiągnięcie w zamierzonym kształcie nie będzie możliwe. Warunki w których obecnie kształtuje się plany strategiczne, skłaniają planistów do zwracania większej uwagi na trafny wybór dalekosiężnych kierunków działania przedsiębiorstwa i jego poszczególnych domen, niż wykazanie daleko idącej precyzji w przewidywaniu przyszłych celów i warunków ich osiągnięcia. Znaczenie czynnika czasu w planowaniu strategicznym zmniejsza się, gdyż duża dynamika otoczenia i jego rosnąca złożoność potęgują występowanie „niepewności uogólnionej” (Kozłowski, 1999, s. 13). Wymienione cechy otoczenia współczesnych organizacji powodują, że zarządzający przedsiębiorstwami muszą dokonywać strategicznych wyborów w krótkim czasie. Zatem planowanie strategiczne może dotyczyć krótkich okresów, nie nabierając cech planowania operacyjnego. Planowanie jako proces budowy strategii przedsiębiorstwa było obiektem krytyki wielu autorów, którzy upatrują w nim szereg przyczyn niepewności powziętych w nim ustaleń. Wspomniana niepewność jest związana z samą istotą planowania jak i charakterem przemian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji. Biorąc pod uwagę pierwszą z wymienionych przyczyn, warto przypomnieć krytykę szkoły planistycznej wyrażonej przez Henry’ego Mintzberga (1994, s. 43-50), która dotyczyła samego procesu planowania jak i immanentnych ograniczeń wynikających z traktowania go jako sposobu budowy strategii

przedsiębiorstwa. Ten znany twórca uważa, że planowanie z natury rzeczy ogranicza elastyczność działania przedsiębiorstwa, aktywizuje wewnętrzne „gry” interesów, wzmacnia procesy kontroli uzyskanych efektów, niwecząc tym samym kreatywność i większą zdolność organizacji do podejmowania ryzykownych wyborów i wprowadzania nagłych zmian wywołanych impulsami płynącymi z otoczenia. Przekonywujące są obawy Mintzberga co do planowania strategicznego jako sposobu budowy strategii. Jego zdaniem w planowaniu tym zakłada się determinizm rzeczywistości, czego wyrazem jest prognostyczne podejście do przyszłych stanów otoczenia i traktowanie go jako posłusznego obiektu, podporządkowanego wcześniejszym wyborom strategicznym. Tymczasem otoczenie organizacji jest niezależnym bytem, w którym zachodzą zjawiska o różnym stopniu przewidywalności i możliwości kształtowania przez planistów i realizatorów strategii. Niespełnione nadzieje planowania strategicznego zdaniem Mintzberga, wynikają również z rozdzielenia procesu budowy strategii od fazy jej wdrożenia. Powstaje w związku z tym luka o konfliktotwórczym charakterze, którą w praktyce zarządzania próbuje się wypełnić przez nie zawsze skuteczny system zbierania i analizy danych. Słabością planowania strategicznego może być również to, że jego sformalizowany charakter uniemożliwia pełne wykorzystanie tych możliwości, które tkwią w sferze intuicji i twórczego potencjału nie tylko projektantów strategii, ale również szerokiego grona uczestników organizacji. Niespełnione nadzieje pokładane w planowaniu strategicznym wynikają również z oddziaływania niepewności uogólnionej występującej w otoczeniu współczesnych organizacji. Wywołują ją ogromna dynamika zmian zachodzących w otoczeniu i potęgowanych przez dynamiczny i niestabilny układ globalny, kryzys przywództwa, oraz silną negatywną reakcję organizacji na tempo, zakres i agresywność zmian. Wymienione tu zjawiska w sposób skuteczny uniemożliwiają w praktyce respektowanie podstawowych założeń klasycznej koncepcji strategii (Mintzberg, 1994, s. 221-227) do których zalicza się założenie: predeterminacji, kwantyfikacji i formalizacji. Respektowanie pierwszego z wymienionych założeń, które przewiduje możliwość przewidzenia z dużą dozą pewności stanów kontekstu w którym strategia jest realizowana, w obecnej dobie jest nie możliwe do spełnienia ze względu na coraz większą nieprzewidywalność tak otoczenia jak i samego wnętrza organizacji. Spełnienie założenia kwantyfikacji podstawowych problemów jak i zachowań organizacji oraz zjawisk zachodzących w jej otoczeniu, za pomocą „twardych” danych liczbowych nie zawsze jest możliwe. Nie zawsze też pamięta się o konieczności uzupełnienia tych kwantyfika-

cji analizami jakościowymi i włączeniu do procesu budowy strategii intuicji i wizualizacji przyszłości. Założenie formalizacji oznaczające użycie formalnych procedur i zasad postępowania w procesie formułowania strategii może przyczynić się usztywnienia i podejmowania decyzji niezgodnych z wymogami aktualnej sytuacji, podejmowanych już w fazie realizacji wcześniej dokonanych wyborów strategicznych. Jak z tego wynika planowanie strategiczne pojmowane w klasycznym ujęciu nie umożliwia rozwiązania tych wszystkich problemów, które niesie rosnąca dynamika i niepewność otoczenia współczesnych organizacji. Trudno jednak negować sens formułowania strategii, należy zatem poszukiwać możliwości jej urealnienia, między innymi przez nowe podejście do zarządzania tempem zmian wewnętrznych dokonywanych w przedsiębiorstwie.

Strategia organizacji jako stymulator zmian

Problematyka zmian jest ściśle związana ze strategią przedsiębiorstwa, bez względu na sposób jej pojmowania. Traktowanie strategii jako trwałego wzorca działania organizacji, zawierającego zbiór trwałych reguł, sposobów zachowań wspieranych kulturą organizacyjną, będzie w sposób samoczynny sprzyjał generowaniu potrzeby zmian. Wzorzec na ogół odbiega w istocie swej natury od realnego stanu obiektu do którego się odnosi. Naturalne dążenie do osiągnięcia stanu wzorca powoduje zatem konieczność wprowadzenia w nim zmian. Ich stymulacja przez strategię ma zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny charakter. Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie jest z jednej strony formą urzeczywistnienia warunków koniecznych dla realizacji wybranej strategii i osiągnięcia wynikających z niej celów strategicznych, z drugiej zaś może być potwierdzeniem nowego umiejscowienia przedsiębiorstwa wśród istniejących sił konkurencji. Przykładem tego może być zmiana struktury domeny wywołująca przewartościowanie dotychczasowych czynników sukcesu czy też modyfikację struktury zaangażowanych zasobów.

Zmiany w organizacji ze względu na ich zasięg i czas realizacji mogą przyjmować postać: dostrajania (tuning), adaptacji (adaptation), reorientacji (reorientation) i odbudowy (recreation) (Nadler, 1989, s. 62). Dostrajanie to zbiór bieżących zmian realizowanych na podstawie prognoz przyszłych stanów otoczenia. Impuls do zmian ma tu wewnętrzny charakter, w przeciwieństwie do adaptacji polegającej na realizowaniu bieżących zmian będących reakcją na zdarzenia zewnętrzne. Reorientacja ma charakter zmiany antycypacyjnej o dużym zakresie i jest formą przy-

gotowania organizacji do nowej sytuacji w otoczeniu, jednak jej treść jest na ogół zgodna z dotychczasowym kierunkiem i metodami działania. Zmianą, która jest bezpośrednim następstwem aplikacji nowej strategii jest odbudowa. Ma ona zwykle radykalny charakter i towarzyszą jej istotne przemiany kulturowe. Każda z wymienionych form zmian może być formą wsparcia dla realizacji wybranej strategii. Dostrajanie jest ściśle związane z procedurą budowy strategii tj. analizą przyszłych stanów otoczenia. Adaptacja jest zmianą umożliwiającą bieżącą korektę zachowań organizacji zalecanych na etapie projektowania strategii. Reorientacja jest formą przygotowania warunków do wdrożenia przyszłej strategii. Odbudowa jest zmianą wymuszoną przez otoczenie, warunkującą przezwyciężenie trudnych sytuacji w przedsiębiorstwie, wywołanych zewnętrznymi bądź wewnętrznymi uwarunkowaniami. Strategia ogólna przedsiębiorstwa wyznacza dalekosiężny kierunek i ramy działania, natomiast realizowane w nim zmiany są ich dopełnieniem, a często i warunkiem realizacji celów wynikających ze wcześniej dokonanych wyborów strategicznych. Powodzenie zmian z punktu widzenia oczekiwań strategicznych zależy w dużym stopniu od ich dynamiki.

Tempo zmian strategicznych jako czynnik ich powodzenia

Dynamika zmian w organizacji jest potwierdzeniem charakteru jej więzi z otoczeniem. Wyraża również stopień reaktywności przedsiębiorstwa na bieg wydarzeń zachodzących w otoczeniu. Wspomniana reaktywność może mieć charakter stały, wyprzedzający bądź rytmiczny. Reaktywność stała występuje w układzie: impuls→zmiana. Oznacza to, że zmiany w organizacji są rezultatem wcześniejszych zdarzeń, które wystąpiły w jej otoczeniu. Ta forma reakcji może być utożsamiana z adaptacyjnością lub też elastycznością organizacji (Krupski, 2005, s. 21). Jest ona dość skuteczną formą reakcji w mało dynamicznym otoczeniu. Wystąpienie zdarzenia w zewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa generuje działanie, którego rezultaty są źródłem zwrotnej informacji będącej przyczyną kolejnych reakcji i zmian. Jeżeli proces ten przebiega w mało dynamicznym otoczeniu to zarządzający mają czas na dostosowanie się do nowej sytuacji i zdobycia nowych kompetencji. W warunkach burzliwego otoczenia działanie w formie reakcji na zdarzenia jest mało przydatne. Reaktywność wyprzedzająca polega na wprowadzeniu zmian w organizacji pod wpływem przewidywań rozwoju zjawisk w otoczeniu. Wpro-

wadzone w związku z tym zmiany mają antycypacyjny charakter i umożliwiają zmieniającej się organizacji skorzystanie z pojawiających się szans, pod warunkiem, że wspomniane przewidywania będą trafne. Jak z tego wynika reaktywności wyprzedzającej towarzyszy zawsze niepewność. Formą reaktywności przedsiębiorstwa, która w pewnym stopniu może mieć substytucyjny charakter w stosunku do zachowań wynikających z planowania strategicznego jest reaktywność rytmiczna. Polega ona na wprowadzaniu zmian w organizacji w określonym narzuconym tempie, niezależnie od bieżącego przebiegu zjawisk w otoczeniu. Zmiany te nie mają jednak przypadkowego charakteru i są zwykle ukierunkowane przez własne oczekiwania i cele, często o partykularnym charakterze.

Strategiczne aspekty reaktywności rytmicznej przedsiębiorstwa

Wprowadzanie zmian będących wyrazem reaktywności rytmicznej przedsiębiorstwa może odbywać się w sposób respektujący ramy działania wyznaczone przez plany strategiczne, lub też w sposób niezależny od nich. Reaktywność rytmiczna jest formą presji przedsiębiorstwa na otoczenie i może być praktykowana przez firmy o dużym potencjale strategicznym. Ma ona spowodować takie zachowania podmiotów w nim funkcjonujących, które umożliwi osiągnięcie celów ekspansywnej organizacji. Potwierdzeniem reaktywności rytmicznej jest oferowanie nowych wyrobów i usług, uruchamianie nowych zakładów wytwórczych, czy też opanowywanie nowych rynków według wcześniej opracowanego harmonogramu. Praktyka zarządzania potwierdza stosowanie reaktywności rytmicznej przez firmy globalne. W korporacji Intell (Eisenhardt, Brown, 2006) obowiązuje stale tempo wprowadzania na rynek nowych wyrobów. Wpływa to mobilizująco na wszystkie obszary korporacji jak i współpracujące z nią sektory. To właśnie w tej firmie pod wpływem obserwacji poczynionych w otoczeniu technicznym zrodziła się idea narzuconego tempa zmian (time pacing). Inspiracją do tych praktyk było sformułowane przez właściciela firmy Ordon Moore prawa, według którego pojemność scalonego układu mikroprocesora będzie się podwajać co 18 miesięcy. Prawdliwość tą skojarzono z celami biznesowymi korporacji, co stało się kanwą nowych praktyk zarządzania polegających na narzuceniu tempa zmian we wszystkich obszarach aktywności przedsiębiorstwa. W korporacji tej co dziewięć miesięcy uruchamia się nowy zakład produkcyjny. Zakłady produkcyjne buduje się co dwa lata

zanim one będą potrzebne, a więc dwa lata przed powstaniem nowego produktu i przekonania o szansach rozwoju nowej gałęzi przemysłu. Wyprzedzająca rozbudowa potencjału wytwórczego ma w tym przypadku strategiczne znaczenie, gdyż powstrzymuje potencjalnych konkurentów przed wejście do obszaru rynkowego firmy i zakładaniem w nim przyczółków. Wśród firm stosujących strategię narzuconego tempa znajdują się takie jak „Gilette”, „Nestcape”, „SAP”, „Sony”, „Starbucks”, „3M”. Firma „Nestcape” producent programów komputerowych i przeglądarek wprowadza nowy produkt co sześć miesięcy. Linie lotnicze „British Airways” odnawiają swoje klasy obsługi co pięć lat. Sieć kawiarni „Starbucks” co roku otwiera 300 punktów sprzedaży.

Związki między reaktywnością rytmiczną a planowaniem strategicznym mogą mieć dwojaki charakter. Z jednej strony można tu mówić o pewnej substytucyjności wprowadzania zmian w stałym rytmie, niezależnie od powziętych ustaleń strategicznych, z drugiej zaś traktować je jako przejaw konkretyzacji długofalowych celów wynikających ze strategii. Substytucyjny charakter zmian rytmicznych w stosunku do planowania strategicznego może być czynnikiem podważającym jego nieuchronność w praktyce zarządzania przedsiębiorstw zorientowanych na wzrost i rozwój. Reaktywność rytmiczna wywiera pozytywne piętno na treść strategicznej kultury organizacyjnej, która preferuje otwartość na zmiany i akceptację związanego z tym ryzyka. To dzięki niej proces zarządzania przedsiębiorstwem przebiega zgodnie z przyjętym rytmem i terminami, do których menedżerowie dostosowują szybkość i intensywność swoich działań. Stosowanie wymuszonego tempa zmian ułatwia przechodzenie od jednej działalności do innej oraz panowanie nad rytmem długofalowych przemian w przedsiębiorstwie. Brak rytmiczności działań w przestrzeni organizacyjnej, sprzyja zachowawczym postawom i traktowaniu zmian jako przykrych niespodzianek. Zachowanie rytmicznego tempa zmian oddala niebezpieczeństwo zbyt rzadkiego ich wprowadzania i pozwala osiągnąć oczekiwane przyspieszenie rozwoju przedsiębiorstwa. Ma również duże znaczenie w kształtowaniu proefektywnościowych postaw tak zarządzających jak i pozostałych uczestników organizacji. Narzucanie tempa w działalności przedsiębiorstwa wzbudza świadomość ciągłej konieczności dotrzymywania narzuconych terminów, skupienia indywidualnego wysiłku i zbiorowej energii na wspólnych celach całej organizacji. Często tempo to jest szybkie, ale przewidywalne. Daje to poczucie sprawowania kontroli nad chaotycznymi sytuacjami rynkowymi. Reaktywność rytmiczna jest nowym zjawiskiem w rzeczywistości polskich przedsiębiorstw. Jej znaczenie i zakres będzie

rosło w przedsiębiorstwach o dużych możliwościach finansowych i znaczącym potencjale strategicznym. Dla teoretyków zarządzania jest nowym obszarem badań, których rezultaty mogą przyczynić się do ujawnienia nowych możliwości osiągnięcia sukcesu w turbulentnym otoczeniu.

Podsumowanie

Praktykowanie reaktywności rytmicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest odpowiedzią na turbulencję jego otoczenia. Stanowi wyraz elastyczności tak niezbędnej w sytuacji, gdy dokładne określanie i egzekwowanie celów oraz strategii może przynieść więcej szkody niż pożytku. Praktyki zmian realizowanych w narzuconym tempie rzucają nowe spojrzenie na uproszczone podejście do strategii, w którym ważniejsze jest wyprzedzenie firm konkurencyjnych na rynku niż konsekwentne dążenie do wcześniej wyznaczonych celów. Reaktywność rytmiczna jest więc formą generowania przewagi krótkookresowej, co przyczynia się do osiągnięcia podstawowego celu każdej strategii ogólnej jakim jest długookresowa przewaga konkurencyjna. Może być ona odbierana również jako atak na konkurencję i postrzegana jako aktywna forma modyfikacji otoczenia przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Eisenhardt K.M., Brown S.L. (2006), *Narzucone tempo; jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harward Business Review”, Styczeń.
2. Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Podręcznik dla zaawansowanych., PWN, Warszawa.
3. Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. Krupski.
4. Mintzberg H.T. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
5. Nadler D.A. (1989), *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R.H. Kilman, T.J. Covin Transformation, Revitalizing Organization for a Competitive Word, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London.
6. Obłój K. (1999), *Strategia organizacji*, PWE Warszawa.

Rozdział 12.

Planowanie w oparciu o analizę założeń krytycznych

Uwagi wstępne

Inspiracją do napisania niniejszego rozdziału była lektura książki Jamesa Dewara pt. *Assumption-Based Planning. A Tool for Reducing Avoidable Surprises*. W 1987 roku Dewar wraz z Morli Lewin (pracownicy RAND Corporation) zostali zaangażowani w opracowanie planu 30 letniego dla armii amerykańskiej. Początkowo rozwijano plan stosując dobrze opracowaną metodologię scenariuszy, jednak ilość wyłaniających się problemów podsunęła badaczom nieco odmienną ideę. Postanowiono zidentyfikować założenia jakie dowództwo U.S. Army stawia mając określoną wizję świata do roku 2017. Identyfikacja oraz głębsza analiza tych założeń stanowiła podstawę budowy planu. W konsekwencji powstała interesująca metodologia planowania długookresowego w oparciu o analizę i weryfikację założeń.

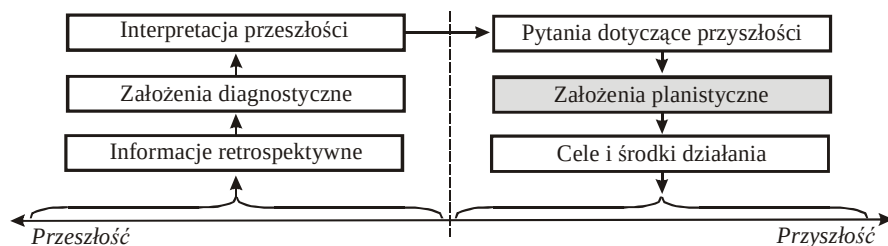
Artykuł niniejszy nie jest jednak streszczeniem metodologii J. Dewara, lecz stanowi próbę samodzielnego rozwinięcia koncepcji planowania w oparciu o ideę przeglądu założeń planistycznych. Analiza założeń planistycznych w wielu ujęciach rozumiana jest jako metoda kontroli. Wydaje się, że może być także z powodzeniem wykorzystywana w procesie planowania.

Istota założeń planistycznych

Każde działanie ukierunkowane na cel oparte jest na założeniach. Założenia (przesłanki) planistyczne można rozumieć jako takie interpretacje zastanego oraz minionego porządku rzeczy, które odnoszą się do przyszłych warunków działania. Dotyczą tego wszystkiego, co będzie miało wpływ na działanie i jednocześnie tego wszystkiego na co podmiot działający nie ma bezpośredniego wpływu. Stanowią podstawę każdego planu.

Założenia planistyczne to inaczej zestaw twierdzeń dotyczących przyszłości. Twierdzenia te z natury nie są ani prawdziwe ani fałszywe. Nie sposób zbadać ich logicznej wartości. Logiczna wartość założeń planistycznych może być ustalona dopiero *post factum*. Wtedy zamiast mówić o prawdziwości założeń, częściej mówimy o ich trafności. Wynika to z prostego spostrzeżenia: rzadko się zdarza by założenia planistyczne okazały się w stu procentach spełnione. Są jedynie bardziej lub mniej trafne.

Trafność założeń planistycznych jest przydatna w procesie uczenia się na błędach z przeszłości. Jednak z punktu widzenia planisty, gdy przyszłość jeszcze się „nie wypełniła”, istotnym jest zbadanie stopnia pewności założeń. Stopień pewności założeń będzie zależał od właściwie sformułowanych pytań na temat przyszłości oraz jakości informacji jakimi dysponujemy, by na te pytania odpowiedzieć. Zarówno pytania dotyczące przyszłości jak i odpowiedzi jakich udzielamy je zadając, bazują na informacjach retrospektywnych. Źródłem źle postawionych założeń planistycznych może być zatem niewłaściwie postawione pytanie lub niewłaściwie udzielona odpowiedź. Na rys. 1 pokazano miejsce założeń planistycznych w procesie transformacji informacji retrospektywnych w cele i środki działania.



Rysunek 1. Miejsce założeń planistycznych w procesie formułowania celów i środków działania

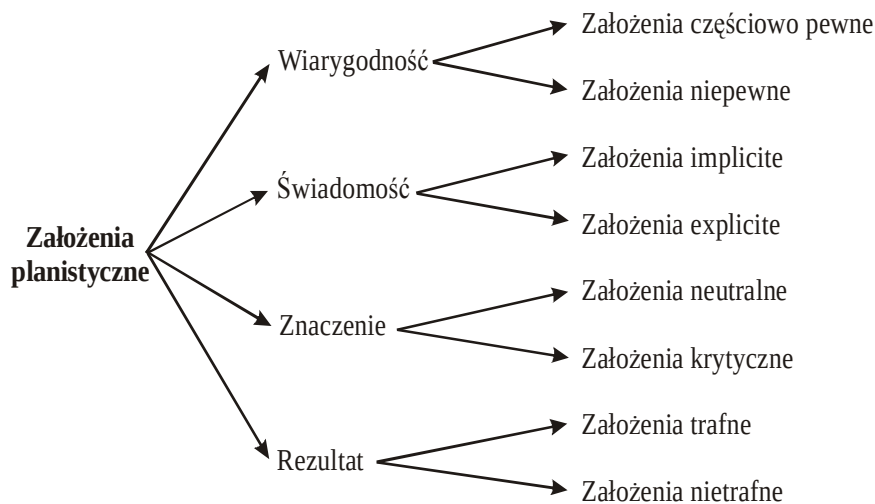
Założenia planistyczne często utożsamiane są z prognozami. Prognozy bazujące na idei ekstrapolacji w warunkach wysokiej złożoności oraz zmienności otoczenia zawodzą. Dowodem są liczne przykłady poważnych kryzysów tych przedsiębiorstw, które formułowały swe plany w oparciu o logikę trendów z przeszłości. Niewątpliwie prognozy były,

są i będą potrzebne w każdym przedsiębiorstwie, zwłaszcza w zarządzaniu operacyjnym. W zarządzaniu strategicznym coraz wyraźniej zarysowuje się potrzeba odejścia od deterministycznego postrzegania przyszłości. Stąd zamiast o prognozach lepiej jest mówić o założeniach co do przyszłości, których ciągła analiza i weryfikacja pozwala lepiej reagować na trudno przewidywalne okoliczności.

Typologia założeń planistycznych

Planowanie strategiczne jest oparte na zbiorze rozmaitych założeń. Podział założeń planistycznych ma istotne znaczenie w procesie identyfikacji, analizy oraz weryfikacji. Kwalifikując dane założenie do właściwie wyodrębnionej grupy możemy podejmować określone działania mające na celu nie tylko aktualizację planów do zmiennych warunków działania, lecz także usprawnić sam proces planowania.

Założenia planistyczne można dzielić według różnych kryteriów. Poniżej przyjęto cztery podstawowe kryteria podziału. Są to: wiarygodność, świadomość, znaczenie oraz rezultat. Propozycję podziału tak wyróżnionych kryteriów pokazano na rys. 2.



Rysunek 2. Typologia założeń planistycznych

Wiarygodność wiąże się z możliwościami predykcji na podstawie danych historycznych. W przypadku gdy jesteśmy w stanie zidentyfikować w przeszłości trendy i prawidłowości interesujących nas zmiennych oraz gdy nie ma podstaw do twierdzenia, że prawidłowości z przeszłości będą w sposób istotny zaburzone przez czynniki zakłócające, wówczas można mówić o wysokiej wiarygodności założeń. Określamy je wtedy mianem przesłanek *częściowo pewnych*. Gdy wpływ czynników zakłócających jest znaczny, to mówimy o przesłankach *niepewnych*.

Świadomość dotyczy stopnia wiedzy planisty na temat przesłanek stojących u podstaw formułowanych planów. Planowanie w istocie swej jest działalnością świadomą, lecz nie zawsze całkowicie racjonalną. Stopień racjonalizmu w procesie planowania można mierzyć ilością uświadomionych przesłanek w stosunku do przesłanek nieuświadomionych. Jeżeli planista wyznacza cel i środki działania, to można z takiego wyznaczenia wywnioskować szereg przesłanek. Doświadczeni konsultanci w zakresie tzw. planowania scenariuszowego, wskazują na częste uchybienia w tym zakresie. Kadra menedżerska nie zawsze zdaje sobie sprawę, że u podstaw realizowanych planów są przesłanki, które są wewnętrznie sprzeczne lub takie których w ogóle nie brano pod uwagę. A zatem możemy mówić o założeniach *explicite*, czyli takich które są wyrażone wyraźnie, w sposób jednoznaczny oraz o założeniach *implicite*, czyli tych które są zawarte domyślnie w planach, a z których nie zdajemy sobie sprawy.

Znaczenie dotyczy stopnia wpływu założeń na pomyślną realizację planów. Każdy, nawet stosunkowo prosty plan, bazuje na wielu przesłankach wśród których można odnaleźć te, które są bardziej i te które są mniej istotne. Przesłanki *krytyczne* to takie od których zależy pomyślna realizacja planów. Zmiana założeń krytycznych każdorazowo powinna wywoływać zmianę planów, a w skrajnym wypadku powinna doprowadzić do całkowitego zaniechania ich realizacji. Wynika stąd, że monitoring założeń krytycznych będzie miał zasadnicze w procesie adaptacji przedsiębiorstwa do zewnętrznych warunków działania. Przesłankami *neutralnymi* są natomiast te założenia, których zmiana nie będzie miała istotnego wpływu na skuteczność osiągania sformułowanych celów, może mieć natomiast wpływ na zmianę środków działania.

Rezultat to kryterium pozwalające na ocenę ostatecznej trafności założeń. Założenia *trafne* to takie, które po prostu się sprawdziły. W trakcie bądź po realizacji planu wiemy, że osiągnięcie celów było możliwe

właśnie dzięki ich postawieniu. Założenia *nietrafne* to takie których przyjęcie całkowicie bądź częściowo uniemożliwiają osiągnięcie celu. Trafność założeń jest tym co w klasycznym prognozowaniu nazywamy błędem prognozy. Jak wiemy błąd prognozy można wyliczyć *ex ante* oraz *ex post*. Podobnie trafność założeń może być badana w procesie planowania jak i po realizacji planu.

Zaprezentowana typologia nie ma charakteru dychotomicznego. Nazwy poszczególnych przesłanek wyznaczają granicę przedziałów, w ramach których można dokonać ich stopniowania.

Założenia planistyczne a horyzont planowania

Podstawą różnic w podejściach do planowania jest horyzont czasu. Powszechnie akceptowany podział planów na krótko, średnio oraz długookresowe może być zatem punktem wyjścia w rozumieniu podejść do planowania. Problemem jest jednak samo rozumienie horyzontu planistycznego. Przykładowo spotykamy następujące rozgraniczenie:

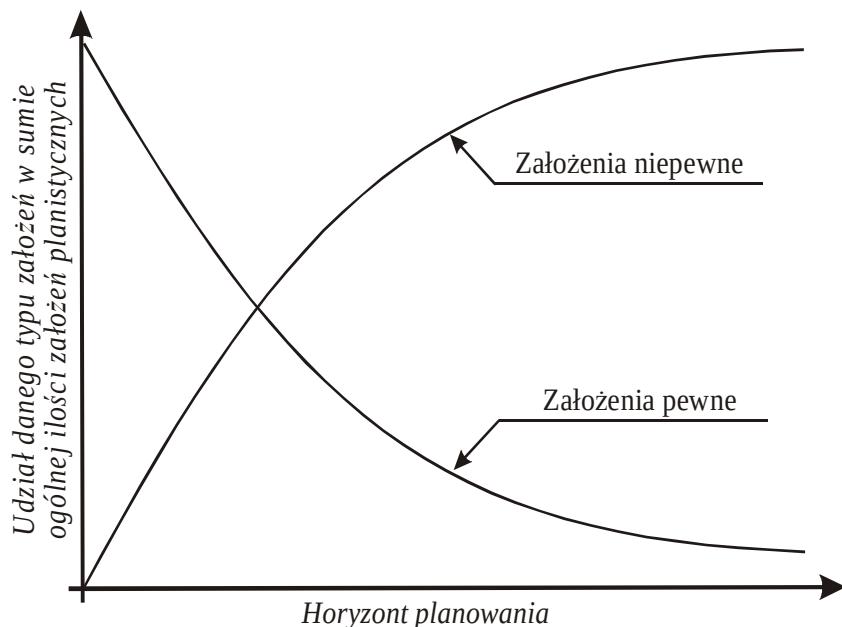
- plan krótkookresowy – do 12 miesięcy,
- plan średniookresowy – od roku do trzech lat,
- plan długookresowy – plan o horyzoncie powyżej trzech lat.

Taki podział ma jednak większe znaczenie dydaktyczne niż praktyczne. Krótki bądź długi horyzont czasu lepiej powiązać z możliwościami w zakresie formułowania założeń planistycznych oraz przedstawioną wyżej typologią.

Biorąc pod uwagę horyzont czasu moglibyśmy powiedzieć, że plany krótkookresowe bazują na założeniach o dużym stopniu pewności, plany średniookresowe na założeniach częściowo pewnych a plany długookresowe na założeniach niepewnych.

Planowanie w oparciu o założenia całkowicie niepewne jest pozbawione sensu. Plan nie zawierający elementów dających się przewidzieć z góry (zdeteterminowanych) jest nieprzydatny. Teoretycznie jedynym racjonalnym zachowaniem w warunkach całkowitej niepewności jest reakcja na pojawiające się wydarzenia na podstawie instynktu, co jest widoczne w świecie zwierząt. Tym co wyróżnia człowieka od zwierząt jest rozumienie otaczającego świata. Wynikiem rozumowania jest wiedza na temat zastanej rzeczywistości. Nawet w bardzo zmiennych i złożonych warunkach działania pozostaje sfera zjawisk u podstaw których stoją założenia pewne, np. prawa fizyki, zasada zachowania życia, ga-

tunku itd. Nie ulega wątpliwości, że planujemy przynajmniej na podstawie znajomości tych podstawowych praw. Proporcję założeń pewnych w stosunku do założeń niepewnych pokazano na rys. 3.



Rysunek 3. Relacja między wiarygodnością założeń a horyzontem planowania

Źródło: na podstawie (K. van der Heijden, s. 92)

Powiązanie horyzontu planowania ze stopniem pewności założeń planistycznych nie rozwiązuje całkowicie problemu. Doświadczenia niektórych przedsiębiorstw pokazują, iż plany krótkookresowe mogą bazować na bardzo niepewnych założeniach, dużo bardziej niepewnych niż plany długookresowe z których wynikają. Problemem otwartym pozostaje do jakiego stopnia prawomocne jest mówienie o pewności założeń długookresowych w obliczu niepewności założeń krótkookresowych.

Horyzont planowania można dodatkowo powiązać ze stopniem wiarygodności przesłanek. Generalnie planowanie krótkookresowe bazuje zazwyczaj na stosunkowo wiarygodnych założeniach, podczas gdy

plany długookresowe zawierają przesłanki o mniejszym stopniu wiarygodności, czyli przesłanki niepewne.

Podsumowując można powiedzieć, że w planach krótkookresowych założenia planistyczne są bardziej trafne od założeń leżących u podstaw planów długookresowych.

Charakter założeń planów operacyjnych i strategicznych

Podział planów na plany operacyjne i strategiczne wiąże się często z horyzontem czasu. Przypisywanie krótkiego horyzontu czasu tylko planom operacyjnym bywa jednak krytykowane, ponieważ można podać przykłady przedsięwzięć realizowanych w krótkim okresie, a które mają charakter strategiczny. Zatem dodatkowym kryterium, oprócz horyzontu czasu, jest istotność, czyli stopień wpływu realizacji planu na egzystencję przedsiębiorstwa. Wprowadzane są jeszcze inne wyróżniki, jak np. stopień szczegółowości. Łącząc wszystkie te kryteria powiedzielibyśmy, że plan strategiczny to taki plan, który charakteryzuje się stosunkowo długim horyzontem czasu, jego realizacja rozstrzyga o istnieniu firmy i ma jednocześnie duży stopień ogólności.

Z punktu widzenia metodologii planowania strategicznego większe znaczenie ma opis z uwagi na charakter przyjmowanych założeń. Wiedza na temat założeń jest podstawą właściwego doboru metod planowania. W tab. 1 pokazano charakterystykę założeń przyjmowanych w planach operacyjnych i strategicznych.

Bliższa analiza właściwości założeń z uwagi na typ planowania dostarcza interesujących wskazań, zwłaszcza w zakresie formułowania i realizacji planów strategicznych. Plany strategiczne bazują na niepewnych i często niejasnych założeniach. Część z tych założeń ma charakter neutralny, część ma charakter krytyczny. Zakładamy, że nie jesteśmy w stanie ograniczyć niepewności założeń. Możemy jednak znacząco ograniczyć ilość założeń implicite oraz identyfikować sygnały wskazujące na konieczność zmiany założeń krytycznych.

Tabela 1. Właściwości założeń w planach operacyjnych i strategicznych

Wyszczególnienie	Plany operacyjne	Plany strategiczne
Wiarygodność	Przesłanki są z reguły stosunkowo pewne, przyszłość jest wyznaczana na podstawie analizy przebiegu zmiennych zdeterminowanych przez zidentyfikowane trendy z przeszłości.	Założenia planistyczne są niepewne. Nie ma racjonalnych podstaw do przypuszczeń, że przyszłość będą określały zmienne zdeterminowane.
Świadomość	W planie wyraźnie widoczne są stawiane założenia, da się je jednoznacznie wywnioskować. Plan w dużej części jest oparty na założeniach explicite.	Z planów nie wynikają jednoznaczne założenia. Sferę założeń implicate można jednak ograniczać poprzez stosowanie reguł inferencji, które na bazie wniosku (cel i środki) pokazują przesłanki (założenia planistyczne).
Znaczenie	Zarówno horyzont planowania jak i charakter planowania nie mają wpływu na proporcje między założeniami krytycznymi a neutralnymi.	
Rezultat	Z reguły wysoka trafność założeń.	Niska trafność założeń, możliwa jednak do ograniczenia poprzez analizę i weryfikację przesłanek w trakcie realizacji planu.

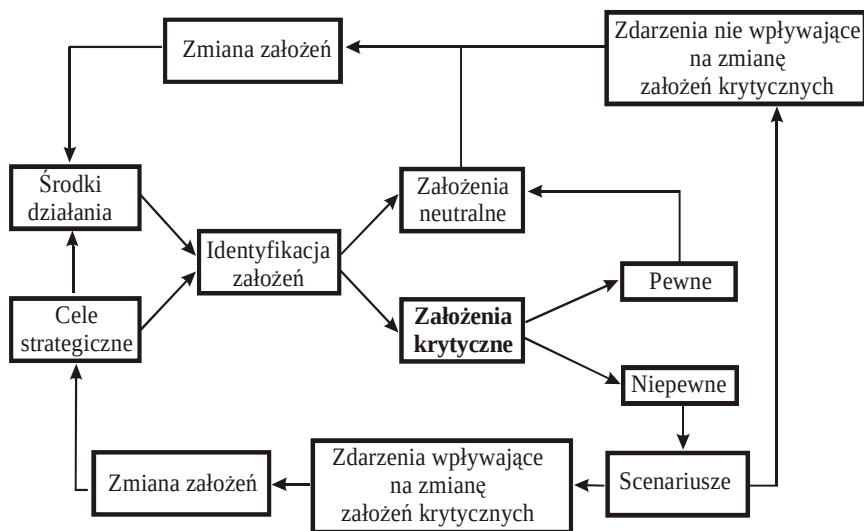
Znaczenie analizy założeń krytycznych w planowaniu strategicznym

Formułowanie celów oraz stawianie założeń stanowią integralną część procesu planowania. W istocie każdy cel jest konsekwencją założeń, lecz często wyznaczanie celów opiera się na założeniach implicate, które w dalszych etapach planowania są bliżej rozjaśniane. Cel jest wynikiem określonych potrzeb, które mają być zaspokojone poprzez realizację planu. Osiągnięcie celu jest możliwe poprzez dobór właściwych środków

działania. Nie tylko sam cel, ale również dobór środków wynika z założeń.

W warunkach niepewności działanie jest skuteczne dzięki większej elastyczności. Elastyczność może dotyczyć albo doboru środków, albo doboru celu. Generalnie plany są dobre wówczas, gdy są bardziej „sztywne” w zakresie wyznaczonych celów, niż w zakresie środków działania. W istocie zmiana celu oznacza zmianę planu.

Koncepcja planowania w oparciu o analizę założeń proponuje określenie granic elastyczności poprzez wyodrębnienie tych założeń, które będą wymuszały zmianę działań. Jest to punkt wyjścia pozwalający w dalszej kolejności na zaprojektowanie systemu informacyjnego, który dostarczałby sygnałów o konieczności zmiany przyjętych założeń. W zbiorze założeń planistycznych odnajdujemy takie przesłanki, których zmiana oznacza konieczność zmiany środków oraz takie, których zmiana będzie oznaczała konieczność weryfikacji celu. Stąd fundamentalnym kryterium podziału jest podział założeń ze względu na ich znaczenie. Z uwagi na to kryterium wyróżniliśmy założenia neutralne i założenia krytyczne. Pierwsze będą się odnosiły do środków działania, drugie do celów. Ogólny model planowania w oparciu o analizę założeń pokazano na rys. 4.



Rysunek 4. Model planowania w oparciu o analizę założeń

Skuteczność planowania będzie uzależniona od prawidłowego postawienia i właściwego monitorowania założeń krytycznych, które stanowią centralny element proponowanego modelu. W planowaniu strategicznym szczególne znaczenie będzie miało uszeregowanie założeń krytycznych względem stopnia ich pewności (lub niepewności). Upraszczając wyodrębnimy dwie grupy założeń krytycznych – pewne oraz niepewne. Pewne założenia krytyczne stanowią tę część systemu planowania i kontroli, która odnosi się do tradycyjnych i sprawdzonych rozwiązań.

Niepewne założenia krytyczne wymagają zaprojektowania systemu informacyjnego w oparciu o koncepcję scenariuszy. Warunki niepewności wymagają projekcji nie jednej, lecz wielu alternatywnych przyszłości. Projekcje takie stanowią podstawę budowy systemu wskaźników informujących kadrę kierowniczą o konieczności podejmowania zmian.

Im dłuży horyzont planistyczny tym więcej wyłania się możliwych scenariuszy. W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku dopuszczano możliwość przygotowywania kilkunastu alternatywnych scenariuszy. Obecnie większość uznanych badaczy w tej dziedzinie twierdzi, iż należy przygotowywać od dwóch do czterech scenariuszy. Niemniej pozostaje kwestia, które z scenariuszy należy brać pod uwagę. Znany popularyzator koncepcji, Peter Schwartz, twierdzi, że dysponujemy dobrymi scenariuszami, jeżeli spełniają jednocześnie dwa podstawowe kryteria. Jeżeli są wiarygodne (w sensie możliwości ich zaistnienia i wewnętrznej spójności) oraz jeżeli mają jednocześnie siłę przełamującą dotychczasowe sposoby myślenia o biznesie i jego otoczeniu. Dobrze przygotowane scenariusze stają się punktem wyjścia konstrukcji systemu badającego prawnomocność niepewnych założeń planistycznych.

Literatura:

1. Ajdukiewicz K. (1965), *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa.
2. Czeżowski T. (1947), *O działaniu planowym*, „Wiedza i Życie”, nr 3.
3. Day G.S., Schoemaker P.J.H. (2006), *Peripheral Vision. Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston.
4. Dewar J.A. (2002), *Assumption-Based Planning. A Tool for Reducing Avoidable Surprises*, Cambridge University Press, Cambridge.
5. Heijden van der K. (1998), *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, New York.

6. Randall D., Ertel Ch. (2005), *Moving beyond the official future*, "Financial Times", September 15.
7. Schoemaker P.H. (2002), *Profiting from Uncertainty: Strategies for Succeeding No Matter What The Future Brings*, Free Press.
8. Schwartz P. (1996), *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Doubleday, New York.
9. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.

Rozdział 13.

Formuła zarządzania projektami w zastosowaniu do planowania strategicznego

Rozwinięta definicja zarządzania projektami i terminów zbliżonych

Poniżej zostanie przedstawiona interpretacja następujących terminów: 1) zarządzania projektami, 2) zarządzania programami, 3) zarządzania przez projekty (Management by Projects), 4) zarządzania projektami w firmie.

Zarządzanie projektami

Termin ten odnosi się do dziedziny wiedzy i działalności praktycznej, która jest reprezentowana przez: 1) spełnianie funkcji menedżerskich w pracach przygotowawczych i podczas toku opracowania dokumentacji projektowej danego przedsięwzięcia, a także w procesie wdrożeniowym, 2) określoną specjalizację zawodową dotyczącą zarządzania przebiegiem merytorycznego rozwiązywania zadań projektowych.

Jedna formuła zarządzania projektami to szeroko rozumiana *pragmatyka menedżerska*, czyli wykonywanie prac ekonomiczno – zarządczych nad przebiegiem procesu projektowo – realizacyjnego, z koncentracją na funkcjach: organizacji zespołów projektowych, planowania cyklu projektowo – realizacyjnego, harmonogramowania, budżetowania, analizy efektywności przedsięwzięć, koordynacji i kontroli wdrożenia.

Druga formuła zarządzania projektami to *kierownictwo merytoryczne nad opracowaniem projektu i wdrożeniem*. W tym przypadku dominująca rola przypada metodologii badań, którą reprezentują podejścia i metodyki uniwersalne z zakresu m. in. identyfikacji, diagnozy, modelowania wzorcującego, projektowania. Metodyki te mają również swoje wersje wyspecjalizowane, w zależności od tego, czy dotyczą na przykład projek-

tów systemów zarządzania firmą, projektów informatycznych, czy też projektów systemów funkcjonowania sfery publicznej. W warstwie metodologicznej zarządzania projektami mieszczą się najrozmaitsze prace teoretyczne, doświadczalne, rozwojowe i wdrożeniowe, bez względu na rodzaj wiedzy i działalności praktycznej. Badania podstawowe i zastosowania obejmują zarówno makrosystemy o złożonej strukturze i rozległym zakresie zadań projektowych, jak też indywidualne przedsięwzięcia o wąskim i ściśle ukierunkowanym przeznaczeniu.

W zarządzaniu projektami wykształciły się ponadto dwie orientacje dotyczące zakresu zastosowań. Jedna orientacja odnosi zarządzanie projektami do przedsięwzięć indywidualnych, o szczególnym znaczeniu: są to przykładowo studia w dziedzinie badań nad kosmosem, prace nad nowymi technologiami, wielkie zamierzenia restrukturyzacyjne (np. w górnictwie, hutnictwie, rolnictwie), kampanie wojenne. Druga natomiast orientacja sytuuje zarządzanie projektami na poziomie przedsiębiorstwa, instytucji, podmiotów samorządowych, regionalnych, bez względu na przedmiot (rodzaj) działalności.

Zarządzanie projektami nie ogranicza się do przedsięwzięć szczególnych, spektakularnych, o wielkim znaczeniu, ale jest podejściem o wyraźnie rozbudowanym spektrum zastosowań. Przykładami tego rozszerzonego zakresu wykorzystania idei zarządzania projektami mogą być: projekty badawcze (np. z dziedziny fizyki, nauk biologicznych, ekonomii i zarządzania), projekty techniczne (np. dotyczące konstrukcji wyrobów, technologii, inwestycji, informatyzacji zarządzania), projekty produkcyjne (np. dotyczące organizacji procesu produkcyjnego, logistyki, układów ergonomicznych, monitoringu), projekty systemów zarządzania, również wszelkie plany strategiczne i marketingowe.

Zarządzanie programami

Termin ten może być tłumaczony jako synonim zarządzania projektami, ale też może być interpretowany jako proces obejmujący funkcje: planowania, koordynacji, polityki finansowej, doboru kadrowego, monitoringu i nadzoru – w odniesieniu do złożonych wieloletnich przedsięwzięć o zasięgu krajowym lub międzynarodowym. Dotyczy to między innymi zadań o charakterze restrukturyzacyjnym, społeczno – gospodarczym lub technicznym. Zakłada się przy tym, że w zakres określonych programów będą wchodziły różne indywidualne projekty. Przykładem tak rozumianych programów (drugie ujęcie) są programy ramowe

z dziedziny badań i rozwoju technicznego, które przygotowuje się w Unii Europejskiej.

Zarządzanie przez projekty

Termin ten ogólnie rozumiany wyraża ideę rozszerzenia obszaru zastosowania zarządzania projektami na wewnętrzne problemy przedsiębiorstw i instytucji, podmiotów samorządu terytorialnego itp.

Zarządzanie przez projekty jest wyrazem kultury organizacyjnej, a zarazem nowoczesnym systemem zarządzania, polegającym na odniesieniu pragmatyki menedżerskiej i metodologii projektowania do sfery doskonalenia i rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji itp.). Zarządzanie przez projekty jest zatem nowym paradygmatem, akcentującym myślenie strategiczne, nie zaś traktowanie zarządzania jedynie w kontekście bieżącego funkcjonowania określonego podmiotu.

Zdania rozwiązywane w zarządzaniu przez projekty to nie jedynie unikalne przedsięwzięcia, charakteryzujące się wielką złożonością, nadzwyczajnością i doniosłością, ale pewien zestaw problemów standardowych, mających jednak znaczenie wiodące i perspektywiczne dla przedsiębiorstwa. Do takich problemów wiodących można przykładowo zaliczyć: badania nad rozwojem konstrukcji wyrobów, programowanie inwestycji, restrukturyzację finansową i funkcjonalną, kształtowanie postępu technologicznego, informatyzację, wdrażanie kompleksowego systemu zarządzania jakością, planowanie strategiczne, rozwój personelu, opracowanie koncepcji polityki finansowej.

Zarządzanie przez projekty nie tylko wykorzystuje pragmatykę menedżerską i metodologię projektowania na poziomie przedsiębiorstwa (instytucji), ale zarazem wyraża określoną strukturę organizacyjną podmiotu. Przedsiębiorstwo mające organizację „zarządzaną projektowo” funkcjonuje w układzie zadaniowym i równocześnie zorientowanym na zarządzanie procesowe. Zadania są w tym przypadku rozumiane jako kompleksowe zadania projektowe (krótko: projekty) i one stanowią podstawę zarządzania procesowego. Oznacza to, że dane zadanie projektowe ma strukturę procesu, w którym uczestniczą wszystkie wymagane jednostki organizacyjne i pojedynczy pracownicy, oddelegowani do opracowania projektu¹.

¹ Zadanie projektowe ma także strukturę tematyczną (przedmiotową), którą tworzą zadania cząstkowe, wynikające z podziału zadania ogólnego.

Zarządzanie projektami w firmie

Może to być model organizacyjny odpowiadający zarządzaniu przez projekty, ale też zarządzanie projektami da się stosować w standardowej *strukturze funkcjonalno-przedmiotowej firmy*. W tym ostatnim odniesieniu jego istotę można wyrazić w następujący sposób:

- 1) zarządzanie projektami jest podsystemem (strukturą) przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest opracowanie projektów w poszczególnych dziedzinach działalności danego podmiotu, np. w sferze produkcji, rozwoju wyrobu, marketingu, w obszarze finansów, w zakresie logistyki, zasobów ludzkich itd.,
- 2) podmiotami zarządzającymi procesem projektowo-realizacyjnym są: zarząd i dyrekcja generalna, kierownicy zespołów projektowych (dyrektorzy programów, koordynatorzy projektów), wyspecjalizowane funkcjonalne jednostki organizacyjne, stałe komisje (komitety),
- 3) podstawowe zadania podsystemu zarządzania projektami to:
 - a) opracowanie strategii i budżetu przedsięwzięć projektowo-realizacyjnych (poziom strategiczny),
 - b) planowanie techniczno-ekonomiczne w zakresie działalności B+R, w sferze zarządzania inwestycjami, restrukturyzacji, w dziedzinie zarządzania jakością, wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i informatyzacji itd. (poziom taktyczny),
 - c) administrowanie systemami projektującymi (zespołami, komisjami, komitetami, funkcjonalnymi jednostkami organizacyjnymi) i sprawowanie kierownictwa merytorycznego projektów (poziom operacyjny)².

Związki między procesem projektowo-realizacyjnym a planowaniem strategicznym

Uniwersalne ujęcie procesu projektowo-realizacyjnego

Proces projektowo-realizacyjny opiera się na uniwersalnym schemacie metodyki badań, dotyczącej tak diagnostyki, jak projektowania.

² Poziom taktyczny i operacyjny w zarządzaniu projektami może organizacyjnie stanowić jedność. Ma to miejsce w firmach średnich i dużych. Wielkie korporacje mogą mieć rozbudowaną strukturę organizacyjną zarządzania projektami.

W odniesieniu jednak do konkretnego typu przedmiotu badania, schemat ten musi być w odpowiedni sposób modyfikowany i uściślany. Uzasadnia się to przede wszystkim potrzebą opracowania szczegółowych metod analitycznych, w związku z przygotowaniem wersji użytkowej ekspertyzy lub projektu szczegółowego.

Sporządzenie projektu wymaga przeprowadzenia całego szeregu prac studialnych, których wyniki będą ukierunkowywać ostateczne rozwiązania. Są to np. czynności identyfikacyjne, badania porównawcze, formalizacja systemowa, a także – w pewnych wypadkach – studia historyczne i teoriopoznawcze.

Natomiast projektowanie zasadnicze jest fazą, w której następują ostateczne rozstrzygnięcia, mające charakter oryginalnych innowacji, czy też stanowiące projekty usprawnień. W pierwszym przypadku ma miejsce projektowanie bazowe, w drugim zaś opracowuje się wersję ulepszoną, w stosunku do rozwiązania już istniejącego w praktyce.

Poniżej w tab. 1 jest przedstawiony proces projektowania, który zawiera się w przedziale przedrealizacyjnym, zaś w tab. 2 jest zamieszczona charakterystyka faz i etapów.

Tabela 1. Fazy i etapy procesu projektowania (przedział przedrealizacyjny)

Wyszczególnienie	
I. Faza prac analityczno-badawczych (w projektowaniu bazowym)	
1. Analiza sytuacyjna	
2. Projektowanie systemu celów	
3. Opracowanie koncepcji modelowej	
lub	
I. Faza prac analityczno-badawczych (w projektowaniu usprawniającym)	
1. Identyfikacja stanu faktycznego systemu	
2. Diagnostyka	
3. Programowanie zmian	
II. Faza planowania przebiegu i zasobów projektu	
1. Planowanie cyklu projektowo-realizacyjnego	
2. Przygotowanie studium wykonalności	
3. Organizacja systemu zarządzania projektami	

4. Opracowanie harmonogramów
5. Kosztorysowanie
6. Budżetowanie
7. Kontrola
8. Implementacja informatycznych narzędzi zarządzania projektami

III. Faza projektowania zasadniczego

Etap przygotowawczy

1. Definiowanie projektu
2. Sformułowanie założeń i zadań projektowych
3. Zestawienie parametrów przedmiotu projektowania
4. Dobór kryteriów wyboru rozwiązań projektowych
5. Obiektywizacja kryteriów wyboru rozwiązań projektowych

Etap podstawowy

6. Opracowanie projektu wstępnego i wariantowanie rozwiązań
7. Wybór wariantu racjonalnego
8. Weryfikacja projektu wstępnego
9. Podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia
10. Projektowanie szczegółowe i koordynacja projektów cząstkowych

Etap końcowy

11. Ustalenie dopuszczalnych zmian w projekcie podczas wdrożenia
12. Weryfikacja projektu szczegółowego
13. Odbiór projektu szczegółowego

IV. Faza projektowania procesu realizacji przedsięwzięcia

1. Projektowanie systemu logistycznego dla procesu wdrożeniowego
2. Projektowanie rozruchu i wstępnej eksploatacji
3. Projektowanie systemu kontroli procesu wdrożeniowego
4. Opracowanie mapy procesów operacyjnych
5. Ustalenie normatywów procesów operacyjnych
6. Planowanie operacyjne
7. Projektowanie systemu monitorowania procesów operacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Fazy i etapy procesu realizacyjnego (przedział realizacji przedsięwzięcia)

Wyszczególnienie
V. Faza wdrożeniowa 1. Planowanie wykonawcze i organizacja wdrożenia 2. Realizacja (implementacja) 3. Rozruch i eksploatacja wstępna VI. Faza operacyjna 1. Przebieg procesów bezpośredniego wytwarzania 2. Przebieg procesów logistycznych 3. Przebieg procesów zarządzania

Źródło: opracowanie własne

Planowanie strategiczne jako narzędzie rozwoju firmy

Planowanie pozostaje w najściślejszym związku z funkcją decyzyjną procesu zarządzania. Związek ten występuje już na etapie formułowania celów działania firmy, następnie przy akceptacji wariantów różnych strategii (programów) i planów, wreszcie przy kontroli ich realizacji. Interakcje między tymi funkcjami są bardzo silne, tym niemniej w planowaniu – pojmowanym w sensie rachunkowym – przeważają działania preparacyjne, zaś podejmowanie decyzji dotyczy np. alokacji środków finansowych między poszczególne dziedziny gospodarowania (biznesy), ustalania struktury asortymentowej i skali produkcji, określania zakresu dywersyfikacji, kształtowania strategii cenowej.

Planowanie w zasadniczej mierze jest procesem obliczeniowym i polega na opracowaniu koncepcji działania i wariantów planów oraz przygotowaniu dokumentacji analitycznej i planistycznej dla przedsiębiorstwa i jego poszczególnych jednostek organizacyjnych. Warianty planów to projekty decyzji, podlegające następnie akceptacji przez kierownictwo firmy. Dokumentacja analityczna natomiast to wszelkie dane źródłowe i porównawcze, to ekspertyzy, które wykorzystuje się przy opracowaniu planów. Dokumentacja planistyczna zaś obejmuje progra-

my i plany długoterminowe oraz budżety (plany krótkoterminowe). Na szczeblu zarządzania strategicznego dokumentacja ta przedstawia – ogólnie rzecz ujmując – wykaz rodzajów zadań o znaczeniu kluczowym wraz z ich charakterystyką, a także opis potencjału strategicznego, jaki warunkuje wykonanie zamierzonych przedsięwzięć.

W zakresie ramowym dokumentacja planistyczna opiera się na uniwersalnej formule projekcji „zadań–kosztów–efektów” (ZKE), ujętej w wymiarze ilościowym i jakościowym. Elementami, które składają się na szczegółową charakterystykę zadań i potencjału są m. in.: parametry przedsięwzięć rynkowych (poziom nowoczesności wyrobów, koszty, ceny, zysk, klienci, konkurencja), specjalizacja pracowników (umiejętności), wydajność pracy, zdolność operacyjna, zasoby finansowe, wyposażenie i zaopatrzenie (maszyny i urządzenia, sprzęt, materiały, surowce).

Szczególnym rodzajem planowania jest **planowanie strategiczne**, którego istotę wyrażają następujące cechy:

- 1) jest podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno – projekcyjnym wymiarem funkcji planowania,
- 2) w sensie rezultatowym szeroki zakres planowania strategicznego obejmuje:
 - a) programowanie strategiczne:
 - strategię podstawowe (poziom korporacji),
 - strategię dziedzin gospodarowania (poziom SJG),
 - strategię funkcjonalne.
 - b) opracowanie planów biznesowych³,
- 3) konkretyzuje i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywny bieg produkcji, parametry technologiczne itd.,
- 4) powinno się ono wyróżniać kreatywnością, innowacyjnością i adaptacyjnością,
- 5) reprezentuje orientację „na zewnątrz”, określoną zarówno przez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak przez pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym,

³ Planowanie działalności (biznesu) odpowiada wąskiemu zakresowi planowania strategicznego.

- 6) jest na ogół planowaniem długoterminowym⁴,
- 7) jest czynnikiem integrującym (koordynującym) programy i plany funkcjonalne.

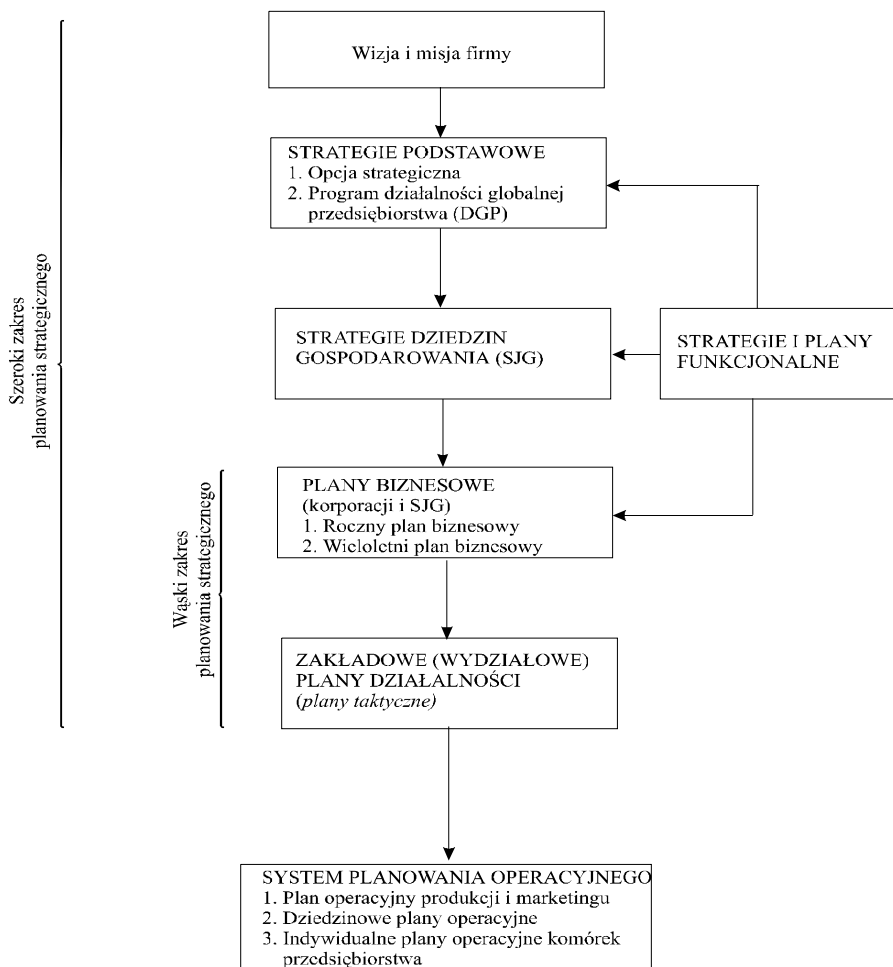
Planowanie strategiczne jest rozbudowanym systemem, którego strukturę tworzą różnego rodzaju strategie (programy) i plany. Opracowuje się je na poziomie korporacji, SJG, a także na poziomie zakładów lub wydziałów (rys. 1). Stopień szczegółowości i dokładności ich przygotowania wzrasta w miarę przechodzenia na niższe szczeble zarządzania, przy czym programy przeważnie mają charakter długoterminowy. Ważne znaczenie mają strategie i plany funkcjonalne, które dotyczą zagadnień specjalnych, takich jak na przykład: doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, badanie i rozwój technologii wytwarzania, zakres i rodzaj inwestycji, rozwój personelu, poprawa produktywności, kompleksowe zarządzanie jakością. W opracowaniach tego typu ma miejsce połączenie części diagnostycznej z projekcjami kształtującymi przyszłość firmy: jeśli te ostatnie mają charakter optymistyczny, to w praktyce gospodarczej są one określane mianem strategii i planów rozwojowych.

Niewątpliwie planowaniu strategicznemu nadaje się na ogół wymiar „doskonalenia i rozwoju”, jako że z założenia ma ono stanowić stymulator postępu organizacyjnego, personalnego i techniczno-ekonomicznego w firmie. Jego zadaniem jest eliminacja różnego rodzaju „luk”, np. luki jakościowej i technologicznej, informacyjnej, administracyjnej.

Charakterystyczny układ fazowy planowania przedstawia R.A. Webber. Wyróżnia on cztery stadia planowania:

- 1) fazę przedsiębiorczości,
- 2) fazę luki administracyjnej,
- 3) fazę luki oczekiwań,
- 4) fazę strategicznego rozwoju (Webber, 1996, s. 277 i n.).

⁴ Współczesna praktyka gospodarcza sprawę horyzontu planowania traktuje bardzo elastycznie. Planowanie strategiczne odnosi się nie tylko do okresów perspektywicznych, ale również do krótkich okresów czasu.



Rysunek 1. Struktura systemu planowania w firmie

O ile w fazie przedsiębiorczości mało się korzysta z metod planowania, to w kolejnych stadiach następuje rozbudowa sformalizowanego planowania o coraz większym zaangażowaniu naczelných podmiotów zarządzających. W fazie przedsiębiorczości bardzo często ma miejsce

swobodna „improwizacja menedżerska”, która jeśli przynosi pozytywne skutki („sukcesy”), utrwała się jako intuicyjny styl zarządzania. Praktyka gospodarcza jednak jednoznacznie dyskwalifikuje takie podejście, ponieważ musi ono w konsekwencji powodować chaos, dezorganizację i ciągle zagrożenie utraty stabilności. Z tego też względu preliminarze finansowe – jako podstawowe narzędzie planistyczne fazy przedsiębiorczości – muszą zostać zastąpione przez rozwinięty system planistyczny, charakteryzujący się stosowaniem szerokiego zestawu instrumentów analizy, programowania i planowania długoterminowego.

Strategiczny rozwój wyraża nie tylko dynamikę materialnego podwodzenia firmy, ale jest zarazem wyróżnikiem nowoczesnego podejścia planistycznego. Podejście to musi być ukierunkowane perspektywicznie, z uwzględnieniem szerokiego zakresu problemów rozwoju przedsiębiorstwa (organizacji, ekonomiki, techniki i in.). Jak pisze R. A. Webber przeszkodą staje się nadmierna zmienność, a najbardziej pożądaną cechą przewidywalność. W fazie strategicznego rozwoju firmy należy wprowadzić rozbudowany i sformalizowany system planowania długoterminowego daje on bowiem szansę utrzymania pożądanego, umiarkowanego tempa rozwoju (Webber, 1996, s. 278-279).

Typowy zakres dyfuzji zarządzania projektami i planowania strategicznego

W zarządzaniu projektami postrzeganym w aspekcie metodologicznym (reprezentowanym przez *projektoznawstwo*), a w konsekwencji w działalności praktycznej, dominuje podejście techniczne. Dotyczy ono zarówno odległej historycznie retrospekcji kultury materialnej człowieka, jak i rozwoju współczesnej cywilizacji. Ta dominacja inżynierska wyrażnie wpłynęła na sposób myślenia specjalistów z zakresu zarządzania, ekonomii, prawa, nauk ścisłych i in. Objawia się to przede wszystkim w poszukiwaniu możliwości kwantyfikacji zjawisk ekonomicznych, algorytmizacji postępowania badawczego, stosowaniu podejścia systemowego i analizy systemowej, odnosi się do wykorzystania modelowania, analizy funkcjonalnej, technik optymalizacyjnych itd. Reasumując istnieje wspólnota metodologiczna zarządzania projektami i planowania strategicznego.

Wspólne problemy i zadania projektowe będą występować w sferze prac przygotowawczo – wdrożeniowych. Dotyczy to m. in.: oceny ekonomicznej przedsięwzięć, planowania działalności (opracowanie

planów biznesowych), przygotowania strategii inwestycyjnej, projektowania procesu realizacji, koordynacji.

Innym przykładem dyfuzji zarządzania projektami i planowania strategicznego będą kanony operacjonizacji, prognozowania rozwoju, analizy ryzyka.

Dyfuzja ta odnosi się także do uniwersalnej wykładni metodyk badawczych: identyfikacji, diagnozy, analizy porównawczej, badań prospektywnych, sposobów formułowania hipotez idealizacyjnych, weryfikacji i falsyfikacji.

Rachunek koordynacyjny w zarządzaniu portfelem projektów

Portfel projektów to zestawienie projektów objętych wspólnym programem zmian, przy uwzględnieniu poziomu ryzyka i kryterium ekonomicznej efektywności. Portfel może obejmować projekty odrębne tematycznie, jak również zróżnicowane pod względem funkcjonalnym, tym niemniej muszą być one podporządkowane celom strategicznym i możliwościom inwestycyjnym przedsiębiorstwa.

Rachunek koordynacyjny stanowi metodę budowy optymalnego preliminarza projektów, które zamierza się opracować i wdrożyć w różnych sektorach przedsiębiorstwa. Rachunek ten opiera się na analizie i programowaniu zmian oraz zaplanowaniu efektów rzeczowych i finansowych zamierzonych przedsięwzięć.

Efekty rzeczowe wdrażanych koncepcji będą się wyrażać w lepszych parametrach zaprojektowanych rozwiązań, przykładowo dotyczących struktury asortymentowej produktów, systemów zarządzania: zadaniami, jakością, produktywnością itd.

Zmianom o charakterze rzeczywistym będą towarzyszyć *skutki finansowe*, związane z kształtowaniem się wpływów i wydatków. Przykładami tego rodzaju skutków mogą być:

- koszty utraconych możliwości, które dotyczą potencjalnych efektów zaniechanej działalności (np. przez zlecenie niektórych kontraktów wykonawcom zewnętrznym; zmniejszone efekty wskutek przestojów),
- wpływy związane ze zdywersyfikowaną działalnością podstawową i pomocniczą,
- przewidywana obniżka kosztów ze względu na zmiany organizacyjno-techniczne strefy eksploatacyjnej i w systemach zarządzania,

redukcję zatrudnienia w administracji i obsłudze, podniesienie jakości wykonania,

- przewidywane zmniejszenie przychodów, w związku ze zwinięciem niektórych usług specjalistycznych,
- zwiększenie kosztów produkcyjnych, spowodowane rozszerzeniem produkcji eksportowej,
- zwiększenie kosztów ogólnego zarządu wskutek dywersyfikacji funkcji finansowych, badawczo-rozwojowych, marketingowych.

Rachunek koordynacyjny stanowi więc podejście badawcze, służące obliczaniu efektywności ekonomicznej różnorodnych zmian, jakie zostały ujęte w projektach działalności wytwórczej, technicznych, a także programach społecznych, rozwoju personalnego i in. Istotę rachunku koordynacyjnego można sprowadzić do następujących cech:

- 1) spełnia funkcję przełożenia merytorycznie odrębnych rodzajów zmian na płaszczyznę skutków ekonomicznych,
- 2) jest formą rachunku przepływów pieniężnych, dotyczących wpływów i wydatków (nakładów inwestycyjnych oraz wydatków bieżącej eksploatacji),
- 3) jest chronologicznym uporządkowaniem skorelowanych wpływów i wydatków, właściwych dla poszczególnych przedziałów i faz cyklu projektowo-realizacyjnego,
- 4) jest narzędziem podejmowania decyzji menedżerskich w zakresie racjonalizacji budżetu (nakładów i wyników), co wyraża się w efektywnej alokacji środków między różne programy zmian.

W związku z powyższym generalnie przyjmuje się, że rachunek koordynacyjny służy do przeprowadzenia usystematyzowanej oceny rozmaitych wariantów usprawnień i innowacji, wskazując na ich dodatnie lub ujemne cash flow. Może być on również wykorzystywany w badaniach diagnostycznych przy ocenie „stanu faktycznego”, stosując przede wszystkim analizę wskaźnikową. Rachunek koordynacyjny jest zatem uniwersalnym instrumentem podejmowania decyzji i przeprowadzania kontroli, zaś jego zakres zastosowań dotyczy całokształtu problematyki badań porównawczych.

Zarządzanie ryzykiem projektu

Zarządzanie ryzykiem projektu jest pewnym skrótem myślowym, który należy tłumaczyć jako proces prowadzenia prac projektowo-

realizacyjnych, z uwzględnieniem czynników zagrożenia zewnętrznego i wewnętrznego. Istotę tego procesu Y. Y. Chong i E. M. Brown obrazowo objaśniają w następujący sposób: „Analizę ryzyka można porównać do kreślenia mapy potencjalnych zagrożeń oraz szacowania szkód mogących być ich wynikiem. **Zarządzanie ryzykiem** to wykorzystanie tej mapy i podejmowanie decyzji, jak uniknąć wspomnianych zagrożeń” (Chong, Brown, 2001 s. 95).

Szerszą formułę zarządzania ryzykiem projektu przedstawia PMI. **Koncepcja zarządzania ryzykiem** według standardów tej organizacji obejmuje następujące etapy:

1. *Planowanie zarządzania ryzykiem.* Etap ten jest przygotowaniem planu badań nad ryzykiem w odniesieniu do konkretnego projektu. Opracowuje się w tym przypadku dokumentację, procedury i techniki dla systemu zarządzania ryzykiem.
2. *Identyfikacja ryzyka.* W niniejszym etapie ustala się stan faktyczny ryzyka projektu i czynników, które go określają.
3. *Analiza jakościowa ryzyka.* Prace analityczne polegają w tym przypadku na ocenie istotności zagrożeń, które mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu. Analizę tę można wzbogacać statystycznym badaniem czynników ryzyka (choć jest ono zalecane w kolejnym etapie).
4. *Analiza ilościowa ryzyka.* W tym etapie przeprowadza się pomiar prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych czynników ryzyka. Prawdopodobieństwo to może być szacowane jako prawdopodobieństwo obiektywne lub subiektywne.
5. *Planowanie środków przeciwdziałania ryzyku.* Jest to etap, w którym opracowuje się zestaw metod, technik, a także materialnych zabezpieczeń przed czynnikami, składającymi się na ryzyko. Tu więc ma miejsce przygotowanie instrumentarium, które ma zapobiegać lub ograniczać ryzyko projektu.
6. *Monitoring i kontrola ryzyka.* Etap ten polega z jednej strony na wdrożeniu systemu zarządzania ryzykiem, z drugiej zaś na sprawowaniu funkcji prewencyjnych i nadzorczych, właściwych dla danego projektu.

Ze swej strony proponujemy metodykę zarządzania ryzykiem projektu, w której ramowy tok postępowania badawczego składa się z następujących etapów: 1) prognozowania zagrożeń procesu projektowo-realizacyjnego, 2) identyfikacji ryzyka projektu, 3) opracowania strategii zarządzania ryzykiem projektu, 4) controllingu ryzyka projektu (tab. 3).

Niniejsza metodyka eksponuje znaczenie funkcji prognostycznej i regulacyjnej w zarządzaniu ryzykiem projektu. Należy przy tym podkreślić potrzebę opracowania procedur zarządzania ryzykiem projektu, zwłaszcza w związku ze sprzężeniami zwrotnymi, jakie zachodzą między poszczególnymi etapami (np. między prognozowaniem, a identyfikacją, między opracowaniem strategii zarządzania ryzykiem projektu, a controllingiem ryzyka projektu).

Tabela 3. Metodyka zarządzania ryzykiem projektu

Etap	Charakterystyka
I. Prognozowanie zagrożeń procesu projektowo – realizacyjnego	1) analiza informacji w zakresie doświadczeń i praktyki zespołu projektowego, 2) analiza sytuacji rynkowej w zakresie zabezpieczenia wykonawstwa technicznego projektu, 3) prognozowanie zmienności zaopatrzenia materiałowo - sprzętowego i zdolności wytwórczych jednostek wykonawczych, 4) bilansowanie możliwości realizacyjnych z założonymi normatywami i wskaźnikami jakości, 5) opracowanie optymalnego scenariusza realizacji projektu w warunkach ryzyka
II. Identyfikacja ryzyka projektu	1) rejestracja i gromadzenie informacji o stanie przygotowania dokumentacji projektowej, 2) opracowanie raportów o stopniu realizacji projektu, 3) klasyfikacja czynników ryzyka (zagrożeń), 4) określenie syndromów ryzyka, 5) dyskryminacja syndromów ryzyka (kwantyfikacja istotności destrukcyjnego wpływu syndromów ryzyka)
III. Opracowanie strategii zarządzania ryzykiem projektu	1) zaprojektowanie koncepcji strategii zarządzania ryzykiem projektu, 2) zaprojektowanie systemu bezpieczeństwa projektu: - opracowanie systemu działań kompensacyjnych, - opracowanie systemu rezerw (materiałowo - sprzętowych, kadrowych, finansowych i in.), - opracowanie systemu zabezpieczenia logistycznego, - opracowanie umów asekuracyjnych projektu, 3) analiza kosztów ryzyka projektu
IV. Controlling ryzyka projektu	1) monitoring procesu projektowo - realizacyjnego, 2) analiza odchyleń od założonych normatywów i wskaźników jakości, 3) wdrożenie strategii zarządzania ryzykiem projektu, 4) podejmowanie decyzji regulacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Literatura:

1. Chong Y. Y., Brown E. M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
3. Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
4. Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
5. Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
6. Webber R. A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
7. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (2005), pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa.
8. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu* (2005), pod red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa.

Rozdział 14.

Czy zarządzanie przez priorytety jest realną alternatywą dla zarządzania strategicznego?

W niniejszym rozdziale podjęto próbę prezentacji metody zarządzania przez priorytety (ZPPr) oraz porównania jego podstawowych cech do zarządzania strategicznego. Obydwie koncepcje wykazują bowiem stosunkowo dużo podobieństw na poziomie ogólnym, jednak w szczegółach różnią się w sposób istotny. Owe szczegóły silnie oddziałują na praktyczne aspekty wykorzystania metody i w tej sferze właśnie ZPPr zdaje się wykazywać pewną przewagę nad swoim „starszym bratem” – zarządzaniem strategicznym. Metoda ta może stanowić realną alternatywę w stosunku do zarządzania strategicznego w warunkach niepewności.

Idea ZPPr

ZPPr można określić jako koncentrację organizacji na tych działaniach, które są kluczowe z punktu widzenia wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu wielkich szans lub unikania istotnych zagrożeń. Z tego powodu nasuwa się pytanie, czy ZPPr nie należy utożsamiać z zarządzaniem strategicznym, które również posługuje się kategoriami szans i zagrożeń, zaś priorytety w tym ujęciu byłyby po prostu celami strategicznymi. Postulaty działania ZPPr są jednak odmienne niż w przypadku zarządzania strategicznego. Jest ono skoncentrowane na ustalaniu mocno ograniczonej, zawężonej listy kilku celów, których realizacja jest możliwa w krótszym okresie, niż na ogół zakłada to zarządzanie strategiczne. Można przyjąć, że okres realizacji tych celów może być zbliżony z pewną tolerancją do jednego roku. Z tego powodu należy je umiejscawiać pomiędzy zarządzaniem strategicznym a operacyjnym. Zbliżony do rocznego okres realizacji priorytetów i znaczne ograniczenie ich listy powoduje, że motywacja do działania w związku z niemal na-

tychmiastowym efektem jest znaczna. Ponadto priorytety wynikają nie tyle z uporządkowanego i synoptycznego podejścia do analizy rzeczywistości, co raczej wczuwania się w sytuację, rozumienia jej i przewidywania rozwoju sytuacji. Priorytety wpisują się w logikę okazji jako podstawowego źródła rozwoju organizacji. W tym ujęciu skuteczne zarządzanie jest umiejętnością dostrzegania wielkich okazji rynkowych, formułowania działań priorytetowych i szybkiego wdrażania ich w życie oraz umiejętnością takiego działania w ramach priorytetów, które pozwala zażegnać zagrożenie ciągłości działania organizacji. Szybkie wdrażanie priorytetów w życie musi zakładać koncentrację sił i środków na kilku działaniach priorytetowych przy pozostawieniu innych obszarów na dotychczasowym poziomie.

P.F. Drucker pomimo, iż nie nazywa swej idei priorytetami, przytacza przykład jednego z prestiżowych szpitali w Stanach Zjednoczonych, który od 30 lat bazował na swej wcześniej wypracowanej reputacji. Nowy dyrektor placówki podjął decyzję, iż w jednym z oddziałów w ciągu dwóch lat zostaną wprowadzone najwyższe światowe standardy leczenia tak, aby rzeczywistość potwierdzała opinię. W ciągu roku najbardziej zdeorganizowany oddział nagłych wypadków wprowadził przykładowo zasadę, iż każdy pacjent w ciągu 60 sekund od zgłoszenia się na oddział zostaje zbadany przez wykwalifikowaną pielęgniarkę. Oddział ten stał się w ciągu dwóch lat wiodącym w USA i stawianym za przykład innym jednostkom tego typu (Drucker, 2003, s. 49).

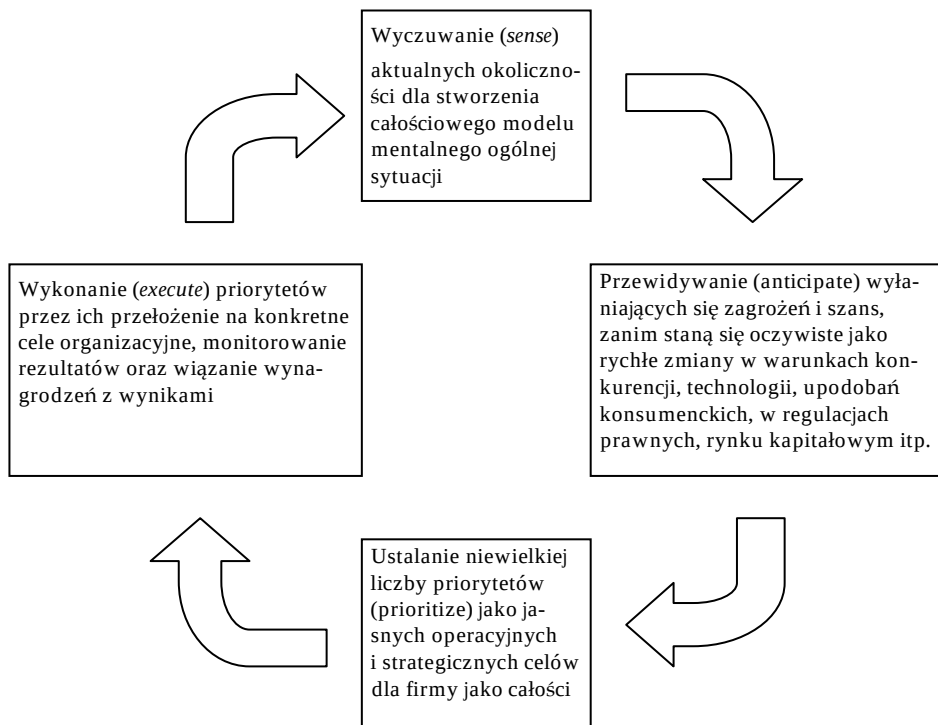
Postępowanie menedżera szpitala miało wszelkie cechy zarządzania przez priorytety. Nie było ono złożonym i rozciągniętym w czasie postępowaniem, lecz raczej skoncentrowanym na jednym działaniu i w czasie bardzo krótkim – w ciągu roku osiągnięto założone cele, w ciągu dwóch lat zakończono restrukturyzację. Działanie nie było „rozmywane” przez inne cele – miała miejsce silna koncentracja sił, uwagi menedżerów i środków na priorytetowym działaniu. Ponadto dotyczyło kwestii o kluczowym znaczeniu. Rezultaty działania były znaczące i tworzyły nową jakość, zaś założone cele miały walor wymierności. Należy też zauważyć, że wpływały one w sposób decydujący na kontynuację wysokiej wyceny szpitala przez rynek – pacjentów, gdyż jednostka zyskała świetną prasę i była cytowana jako doskonale zorganizowana w obszarze pierwszej pomocy.

Wydaje się, że zarządzający dosyć często popełniają nie tylko błąd mylnych celów strategicznych, ale też braku koncentracji. Dotyczy to niestety także zarządzających państwami, których plany reformatorskie są najczęściej bardzo rozległe, zaś po okresie kadencji rzadko można

pochwalić się konkretnymi wynikami. Wydaje się jednak, że nie tylko rządzącym można dedykować zasadę kierowania się priorytetami. Szeffowie zarządów kolejnych firm powinni starać się, aby w trakcie ich kadencji choćby jeden bądź dwa obszary ważne dla pozycji konkurencyjnej firmy przenieść na poziom najwyższy w branży nawet, jeśli inne obszary będą funkcjonowały tak, jak dotychczas. Następne zarządy mają wówczas nie tylko silną pozycję konkurencyjną, ale i jasną sytuację w zakresie obszarów do doskonalenia. Takie działanie w dłuższym okresie może przynieść o wiele bardziej wymierne wyniki niż próba „ruszenia” każdego z obszarów „o krok” do przodu.

Proces ZPPr

Posługiwanie się priorytetami Donald N. Sull uznaje za szczególnie adekwatne na nieprzewidywalnych rynkach. Priorytety są częścią tak zwanego cyklu SAPE, który może być uznany za pewną alternatywę w stosunku do następstwa planowanie strategiczne – zarządzanie strategiczne. Cykl SAPE to cztery etapy, z których dwa pierwsze dotyczą rozpoznania przyszłości zaś dwa kolejne ustalania priorytetów działania i samego działania (Sull, 2006, s. 122 i dalsze). Etap pierwszy to tzw. wyczuwanie (*sense*) aktualnej sytuacji w otoczeniu dla stworzenia ogólnej wizji i uświadomienia sobie pewnej logiki tego, co obserwujemy. Etap drugi – przewidywanie (*anticipate*) dotyczy szans i zagrożeń, które wyłaniają się z ogólnej wizji obserwowanej sytuacji. Stworzenie ogólnej wizji w etapie pierwszym jest niezbędne, aby można było szanse i zagrożenia zidentyfikować wcześniej, niż uczyni to konkurencja lub też wcześniej, niż staną się one oczywiste dla wszystkich. Szanse i zagrożenia związane są ze szczególnymi, rychłymi zmianami upodobań konsumenckich, regulacji prawnych, trendów w modzie, technologii, kulturze, stylów życia, trendów społecznych itd. W trzecim etapie następuje ustalanie priorytetów (*prioritize*), które należy utożsamić z kilkoma najważniejszymi celami do zrealizowania tak, aby wykorzystać pojawiającą się „złotą szansę” lub uniknąć „śmiertelnego zagrożenia”. W etapie wykonania (*execute*) następuje realizacja założonych priorytetów przez odpowiednie służby organizacyjne przy założeniu silnej koncentracji sił i środków.



Rysunek 1. Cykl SAPE

Źródło: (Sull, 2006, s. 124)

Cykl SAPE powinien mieć charakter iteracyjny i stać się w przedsiębiorstwie swoistą rutynową procedurą organizacyjną. Priorytety powinny być wdrażane z pełną determinacją a ich nowy zestaw może być przedmiotem implementacji dopiero po całkowitym wdrożeniu priorytetów dotychczasowych. Inaczej efekty nie będą czytelne a działanie może być rozmywane przez nowe idee i oczekiwania.

Kluczowe dla charakteryzowanej metody priorytety są, co istotne, wyrażane nie tylko w języku celów strategicznych, lecz mogą mieć charakter czysto operacyjny. Powoduje to, że wyrażna bariera: ogólny cel – konkretne działanie w ramach zarządzania przez priorytety w zasadzie

nie występuje. W zarządzaniu strategicznym natomiast cele są na ogół „kaskadowane” tak, aby zejść do poziomu celów operacyjnych rozłożonych w czasie.

Dalsze różnice pomiędzy planowaniem i zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem przez priorytety, które zostały zestawione w tabeli dotyczą samego procesu formułowania celów, zasięgu czy horyzontu planowanych działań i czynnika motywacyjnego. Jak już wspomniano we wstępie priorytety mają charakter „wyłaniający się” z samej sytuacji. Są mocno powiązane z koncepcją okazji w otoczeniu (Krupski, 2005), jednak ich sformułowanie wymaga „wczuwania się” w sytuację, uczestniczenia w niej i intuicji wynikającej z doświadczenia. Dostrzeżenie trendów w otoczeniu rodzących okazję szybciej niż staną się one oczywiste nie jest łatwe i wymaga świadomego działania w tym zakresie. Zasięg działania, czyli liczba celów w ramach zarządzania przez priorytety musi być bardzo ograniczona. Cytowany D.N. Sull określa ją na trzy do pięciu priorytetów. Zdaniem tego autora szybki test na właściwe posługiwanie się tym narzędziem polega na wymienieniu bez dłuższego zastanowienia 3 do 5 priorytetów własnej firmy oraz bezpośredniego konkurenta przez wszystkich członków naczelnego kierownictwa. Niżej wymienione sygnały świadczą o fakcie, że nad priorytety powinny być dopracowane. Są one następujące:

- członkowie kierownictwa nie znają swoich priorytetów
- jest ich więcej niż pięć (dekoncentracja)
- jest tylko jeden priorytet (zbyt duża koncentracja w nieprzewidywalnym otoczeniu)
- członkowie kierownictwa podają zupełnie odmienne priorytety
- członkowie kierownictwa nie znają priorytetów konkurencji (Sull, 2006, s. 134).

Niezwykle istotny w zarządzaniu przez priorytety jest czas. Przybliżenie w tym względzie do zarządzania operacyjnego i jednocześnie posługiwanie się kategorią celów najważniejszych, wpływających decydująco na sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa jest dla tej metody najbardziej charakterystyczne. Działania, które mogą znacząco zmienić sytuację przedsiębiorstwa możliwe do uzyskania w krótkim, zbliżonym do rocznego okresie nie tylko silnie motywują do działania, ale też powodują, że możliwa jest niemal natychmiastowa weryfikacja przyjętych założeń dotyczących rozwoju sytuacji w otoczeniu i słuszności przyjętych do realizacji priorytetów.

Tabela poniżej prezentuje różnice pomiędzy klasycznie rozumianym zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem przez priorytety.

Tabela 1. Podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem przez priorytety a zarządzaniem strategicznym

	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie przez priorytety
Cel	wyrażony syntetycznie, potrzeba operacjonalizacji	wyrażony w języku konkretnych celów operacyjnych bądź ogólnie
Proces formułowania celów	na bazie szczegółowej analizy, natura prognozytyczna	W oparciu o okazje, wyuczucie sytuacji, intuicję i doświadczenie w branży
Zasięg planowanych działań	często rozległy	bardzo ograniczony
Horyzont czasowy	kilkuletni	krótki, zbliżony do rocznego
Motywacja	bywa rozmyta, pojawiają się w praktyce zarzuty o brak wpływu na realia	silna w związku z szybko uzyskiwanym efektem i dużym znaczeniem priorytetów
Kontrola efektów	odłożona w czasie	weryfikacja zasadności priorytetów w okresach rocznych

Źródło: opracowanie własne

Egzemplifikacja

Wydaje się, że firmy odnoszące sukcesy relatywnie często działają na zasadzie zarządzania przez priorytety, lecz jest to postępowanie nie do końca uświadomione. Można przytoczyć przykład wielu zakładów przemysłu mięsnego, które jeszcze przed wstąpieniem naszego kraju do Unii Europejskiej dostrzegły możliwości i perspektywę, które otwierają się przed nimi w związku ze standaryzacją produkcji, wdrożeniem systemów zarządzania jakością oraz HACCP a także inwestycjami w nowo-

czesne linie produkcyjne nie tylko spełniające higieniczne normy międzynarodowe, ale nawet je przewyższające. Działania te były prowadzone szybko, z wielką konsekwencją i stanowiły dla firm wdrażających je w życie ogromne obciążenie finansowe i organizacyjne, jednak efekty zostały bardzo szybko odzwierciedlone przez zmianę ich pozycji konkurencyjnej. Te spośród zakładów, które w porę dostrzegły kierunek zmiany, trend i poprawnie zdefiniowały priorytety nie tylko wykorzystały początkowo opcję handlu z krajami Unii Europejskiej, ale nawet zdążyły zbudować swoją obecną pozycję na obecnym wspólnym rynku. Jednocześnie to wyprzedzające działanie pozwoliło uniknąć „śmiertelnego zagrożenia”, które dotknęło dużą liczbę firm nie inwestujących w technologię na najwyższym poziomie oraz w systemy zapewnienia jakości produkcji. Firmy te pozostały na poziomie lokalnych wytwórni bądź też zupełnie zaprzestały działalności.

Inny przykład to początkowo niewielkie, pozostające prywatną własnością centra sportowo-rekreacyjne, które już kilka lat wstecz zauważyły, że zmiany w sposobie życia – coraz bardziej dynamicznego i obciążającego psychikę prowadzą do większego zapotrzebowania na relaks, ruch, sport. Powstające wówczas hale sportowe, centra tenisowe czy inne obiekty stały się w chwili obecnej nie tylko dochodowymi przedsięwzięciami, ale i beneficjentem środków na rozwój z Unii Europejskiej. Podmioty te utrwalwszy swoją pozycję na rynku rozszerzają też ofertę o nowe obszary związane z rekreacją, kondycją i zdrowiem.

Przykładem priorytetów zażegnujących „śmiertelne zagrożenie” może być współpraca części polskich firm z branży odzieżowej, które w momencie poddania silnej konkurencji tanich towarów z Dalekiego wschodu podjęły starania, aby stać się „podwykonawcą” znanych i bardziej prestiżowych firm z zachodniej Europy. Nawiązanie takiej współpracy i poddanie się surowym normom jakościowym (związane z priorytetem surowych reżimów jakościowych) pozwoliło części firm przetrwać trudny okres i wykorzystać czas na budowanie własnej marki na rynku krajowym. Obecnie część firm tej grupy dobrze radzi sobie pod własną marką zajmując pozycje w bardziej prestiżowych fragmentach rynku. Dla niektórych z nich obecnym priorytetem jest nawiązanie kontaktu ze światowymi liderami w produkcji tkanin i projektowaniu tak, aby móc zaistnieć w najbardziej prestiżowych centrach mody światowej. Podobna sytuacja w zakresie podwykonawstwa i obecnego kierunku na samodzielność i budowanie własnej marki obecnie miała miejsce w kilku firmach produkujących w naszym kraju porcelanę stołową.

Zakończenie

ZPPr jest metodą zarządzania wyraźnie odrębną w stosunku do zarządzania strategicznego, choć wywodzącą się koncepcyjnie z podobnej idei i na poziomie ogólnym wykazującą podobieństwa. W kilku obszarach związanych z praktyką wdrażania ZPPr zdaje się nawet posiadać swoistą przewagę nad samym zarządzaniem strategicznym – język priorytetów, koncentracja sił i środków, silna motywacja, krótki okres weryfikacji poprawności priorytetów itd. Praktycy relatywnie często, choć czysto intuicyjnie wykorzystują zarządzanie przez priorytety. Choć trudno jest sądzić, aby ZPPr miało zastąpić zarządzanie strategiczne, to jednak wydaje się, że proponowanie tej metody praktykom jest zasadne. Metoda nie wykazuje istotnych słabości, które narażałyby firmę na niebezpieczeństwo w przypadku korzystania z niej. Może natomiast w efekcie konsekwencji dosyć szybko przyczynić się do zbudowania przewagi strategicznej w kilku obszarach funkcjonowania firmy. Procesowi częstszego, bardziej uświadomionego wprowadzania w życie ZPPr służyć będzie z pewnością rozbudowanie na razie bardzo skromnego zestawu technik pomocniczych w stosunku do metody.

Literatura:

1. Drucker P.F. (2003), *Jak zarządzać samym sobą*, Harvard Business Review Polska, Marzec.
2. Krupski R. (2005) (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE Warszawa.
3. Sull D.N. (2006), *Made in China. Czego zachodni menedżerowie mogą nauczyć się od pionierów chińskiej przedsiębiorczości*, Harvard Business School Press, Warszawa.

Rozdział 15.

Planowanie strategiczne a organizacja wirtualna

Organizacja wirtualna jest innowacyjną formą organizacji bazującą na odmiejscowieniu swych procesów, odmiejscowieniu geograficznemu, pewnej niestałości, dużej elastyczności, jak również oparciu o łącza teleinformatyczne.

Jej odmienność w stosunku do organizacji tradycyjnej wzbudza wątpliwości co do słuszności stosowania tradycyjnego podejścia do funkcji zarządzania z planowaniem strategicznym na czele. Niniejszy artykuł, będzie więc próbą prezentowania owych dylematów, jak również licznych pytań dotyczących przedstawionego zagadnienia.

Rozważania należy rozpocząć od samej strategii.

Mówiąc o planowaniu strategicznym trzeba mieć na uwadze fakt, iż w klasycznym ujęciu przekłada się ono wprost na prawidłowe funkcjonowanie organizacji. Jest powiązane między innymi z partycypacją zespołu, jego zaangażowaniem w proces osiągania celów organizacji, zasobami jakie organizacja posiada, czy też z sytuacją w otoczeniu, jak i we wnętrzu przedsiębiorstwa.

Jest to proces, który w głównej mierze polega na ustalaniu celów oraz wyborze metod realizacji przez naczelne kierownictwo. Zazwyczaj występuje tu dość duży stopień centralizacji, jak i hierarchizacji. Szczegółowe zarządzania są przejrzyste i jasne. Natomiast organizacja wirtualna charakteryzuje się decentralizacją. Trudno odnaleźć tu tradycyjny wizerunek hierarchii, a i struktura przyjmuje dość nietypowy charakter. Zgodnie z poglądami Koźmińskiego struktura ma charakter meduzowaty. Z tego też względu pojawia się pierwszy dylemat, czy w przypadku organizacji wirtualnej można mówić w ogóle o planowaniu strategicznym? Analizując zagadnienie można stwierdzić, iż część cech tego typu organizacji, wskazuje na to, że i owszem, pozostałe natomiast pozostają z nimi w znacznej sprzeczności.

W planowaniu strategicznym określa się role oraz misję organizacji, ponadto dokonuje się usankcjonowania ram czasowych, jak i efektów,

które stosowana strategia ma nam przynieść. Dodatkowo należy ustalić wielkość niezbędnych zasobów oraz zdefiniować układ decyzyjny, który realizację strategii będzie wspierał (<http://www.infoport.pl/content/?dn=1%2C10>).

Biorąc pod uwagę dostępność zasobów w organizacji wirtualnej, jest ona zdecydowanie większa, aniżeli w organizacji klasycznej. Podmioty organizacji wirtualnej charakteryzują się unikalnością swych zasobów, tak więc współpraca na tym tle daje istotny efekt synergiczny. Podmioty wspólnie korzystają ze specyficznych, wyspecjalizowanych zasobów, na które przy samodzielnym działaniu nie mogłyby liczyć. Wzajemna wymiana zasobów tak fizycznych, jak i intelektualnych stanowi tu wartość dodaną. Zwłaszcza wymiana zasobów informacyjnych, sfery wiedzy, kompetencji, rzadkich umiejętności jest czynnikiem niezwykle i przyszłościowym. Zjawisko to daje dużą przewagę konkurencyjną organizacji wirtualnej nad organizacją klasyczną. Tak więc, skupiając się na zagadnieniu dostępności jak i alokacji zasobów organizacja wirtualna jak najbardziej odpowiada ramom planowania strategicznego. To zjawisko ponownie powoduje, iż mamy do czynienia z dysonansem użyteczności tej funkcji zarządzania.

Innym problematycznym zagadnieniem może jawić się czasowość organizacji wirtualnej. Przyglądając się planowaniu strategicznemu zwykle mamy do czynienia ze spojrzeniem długofalowym obejmującym nawet dziesięć lat. W przypadku organizacji wirtualnej, z uwagi na jej elastyczność, odmiejscowienie, niestałość relacji podmiotów, trudno mówić o długookresowości. Niezależne, samodzielne podmioty, organizacje kreują więzi międzyorganizacyjne, na mocy których wyłania się organizacja wirtualna. Tworzona jest ona dla realizacji konkretnego celu. Po jego osiągnięciu może zostać rozwiązana. Rzadko występuje przypadek, w którym to dla osiągnięcia kolejnego celu organizacja odradza się w tym samym wymiarze, z dokładnie tymi samymi podmiotami. Zazwyczaj część podmiotów podlega rotacji, przede wszystkim z uwagi na zasoby, którymi dysponują. Z tego też względu organizacja w konkretnym składzie ma bardzo czasowy charakter, dlatego też trudno mówić tu o aspekcie daleko okresowym (Brito, Novais, Neves, 2000).

Dodatkowo, wspomniano powyżej o realizacji określonego celu. W sytuacji, gdy dobrany skład podmiotów organizacji wirtualnej dąży do realizacji tylko i wyłącznie danego celu, bądź też celów z nim bezpośrednio powiązanych czy można mówić o misji? Czy przy niepewności działania wieloletniego pojęcie misji jest w ogóle uzasadnione? W tym miejscu nasuwa się również pytanie odnośnie kultury organizacyjnej,

tradycji. Czy możemy w ogóle mówić o kulturze organizacji, która jest tak bardzo zmienna? A może tylko jedno powtarzalne ogniwo wystarczy do tego, by kreować kulturę, być jej zalążkiem, filarem? A może właśnie ta zmienność, elastyczne dopasowywanie się do zmian rynkowych, wyszukiwanie podmiotów, które będą miały kwalifikacje i kompetencje do realizacji konkretnego zadania będzie właśnie misją organizacji wirtualnej?

Zagadnienie organizacji wirtualnej nasuwa stale wiele pytań, jej nowatorski charakter powoduje, że trudno znaleźć w tej chwili na nie odpowiedź. Studia literaturowe pokazują te niedopowiedzenia, kumulują piętrzące się niejasności. Jednocześnie wskazują na to, iż ten typ organizacji najprężniej się rozwija. Prezentuje, iż nawet tradycyjne firmy, starają się przynajmniej częściowo wybierać ścieżkę wirtualizacji (McKINSEY, 2003).

A może powodem dylematów związanych ze stosowaniem tradycyjnej formy planowania strategicznego jest coraz to dynamiczniejsze otoczenie? Rynek, który jest często nieprzewidywalny, w którym zachodzące zmiany mają charakter nieciągły, w którym na podstawie danych historycznych trudno już antycypować przyszłość?

Planowanie strategiczne leży zwykle w gestii specjalnego zespołu, składającego się z przedstawicieli kluczowych departamentów organizacji. W organizacji wirtualnej zespół ten mogą tworzyć przedstawiciele podmiotów, jak i podmioty dysponujące kluczowymi umiejętnościami. W tym przypadku można odnaleźć dość dużą spójność i logikę stosowania tej formy planowania.

Dodatkowym znaczącym elementem, przy planowaniu strategicznym jest skorelowany z nim odpowiedni system kontroli. W tym miejscu pojawia się kolejna wątpliwość związana z planowaniem strategicznym. Kontrola w organizacji wirtualnej ma zdecydowanie odmienny charakter. To aspekt obecnie jeszcze dogłębnie nie przebadany. Można zauważyć, iż opiera się ona głównie na zaufaniu poszczególnych partnerów wchodzących w jej skład.

Tradycyjnie kontrola ma za zadanie szybkie wychwytywanie problemów, ich korektę, jak i zabezpieczenie się przed przyszłymi negatywnymi zdarzeniami. W przypadku organizacji wirtualnej mamy do czynienia z korygowaniem błędów, jednakże narzędzia służące do ich identyfikowania będą odmienne, aniżeli w klasycznej organizacji. Z uwagi na fakt, iż opiera się ona głównie na łączach teleinformatycznych, zaawansowanych technologiach cyfrowych, elementy oraz formy kontroli przyjmują odmienny wymiar.

Kolejnym aspektem planowania strategicznego jest fakt, iż efekty jego stosowania widoczne są dopiero po długim czasie jego stosowania. W przypadku organizacji wirtualnej efekt musi być widoczny niemalże natychmiast. Wiąże się to często z oczekiwaniami klienta, spodziewającego się unikalnego produktu w jak najkrótszym czasie.

Ponadto współpraca podmiotów, które nie mają ze sobą bezpośredniego kontaktu, pracują nad danym projektem zdalnie, komunikując się jedynie za pomocą Internetu, często nie znając się, nie wiedząc jak członek danego zespołu wygląda, jednakże mając świadomość konieczności wykonania zadania na najwyższym poziomie, bez możliwości przekroczenia terminu, obliuguje do zwiększenia poziomu samokontroli. W organizacji wirtualnej właśnie na indywidualnego wykonawcę konkretnego zadania spada największy ciężar kontroli, to on sam zobowiązany jest do szybkiego wychwytywania popełnianych błędów oraz niwelowania ich jeszcze przed zakończeniem procesu, za który jest odpowiedzialny. Dodatkowo kolejnym ogniwem kontrolnym jest podmiot będący odbiorcą produktu lub półproduktu wytworzonego przez wcześniejszą komórkę. Tak duża zależność prawidłowego wykonania pracy przez poszczególne podmioty powoduje, iż centralna, odgórna kontrola jest tu nieprzydatna.

W planowaniu strategicznym ważną kwestią jest także układ decyzji polegający na podejmowaniu wielu decyzji określonego typu w czasie. Muszą one mieć charakter wspierający się wzajemnie, jak i powinny być obdarzone logiczną konsekwencją występowania. Spoglądając na wcześniejsze wywody związane z elementem kontroli w organizacji wirtualnej, wspominaną konsekwencję decyzji, działań, można tu odnaleźć. Problemem znowu jawi się czas, ponieważ decyzje te podejmowane są szybko, zwykle nie posiadają długiego horyzontu czasowego. Natomiast elementem bardzo znacząco przyczyniającym się do sukcesu organizacji są tu wzajemnie wspierające się decyzje. Korzystanie z unikalnych kompetencji czy informacji pełni właśnie taką rolę.

Kontynuując wątek strategii, powiązana jest ona z długookresową stopą zysku, skorelowanego z zagwarantowaniem rezerw w przypadku występowania szans rynkowych w przyszłości. Z uwagi na czasowość organizacji wirtualnej oraz nietrwałość więzi może pojawić się obawa, czy w takiej sytuacji element ten będzie zaspokojony. Alternatywą dla tradycyjnego ujęcia planów awaryjnych może być dysponowanie bogatą bazą informacyjną o partnerach obdarzonych konkretnymi kompetencjami. Jednakże nie jest to gwarant współpracy z konkretnym partnerem w określonym czasie, a raczej potencjalna informacja, pozwalająca na

podejmowanie rozmów dotyczących realizacji zadania z kilkoma podmiotami o zbliżonym profilu.

W przypadku planowania strategicznego dążymy do niwelowania poziomu ryzyka. Organizacja wirtualna natomiast często działa w warunkach wysokiego ryzyka, z uwagi na swe unikalne kompetencje, wchodzi w obszary niepewne, nieprzewidywalne, nieraz niebezpieczne, tak więc ryzyko staje się istotnym elementem jej działania. Trudno mówić w tym układzie o jakimkolwiek kierowaniu tym ryzykiem, czy też jego kanalizowaniu.

Podobnie prezentuje się aspekt długoterminowego konsekwentnego działania. W organizacji wirtualnej zmiany zachodzą stale, ścieżki osiągnięcia obranego celu podlegają dynamicznym zmianom, często nieprognozowalnym. Konieczność elastycznego dopasowania się do okazji rynkowej zaburza jakąkolwiek konsekwencję. Istotą działania jest skupienie się na wyniku, a nie samym sposobie osiągania rezultatu. Następuje tu odejście od skupienia się na zadaniach w kierunku koncentracji na rezultatach.

Organizacja wirtualna pozbawiona jest biurokratyzacji, z którą związane jest często planowanie strategiczne. Wiele firm postrzega tradycyjne strategiczne planowanie jako formalność, obowiązek proceduralny oderwany od rzeczywistości.

Tradycyjne jego ujęcie może ograniczać kreatywność, innowacyjność czy elastyczność przedsiębiorstwa, wprowadzać usztywnione struktury. Takie rozwiązanie nie znajduje miejsca w organizacji wirtualnej, która kładzie nacisk na samodzielność, pomysłowość, nowatorskie pomysły. Być może rozwiązaniem byłaby zmiana ujęcia planowania strategicznego w taki sposób, by poza tradycyjnym wyznaczaniem strategii udostępniały szeroką wiedzę o prowadzeniu przedsiębiorstwa, jak również zachęcała, mobilizowała do generowania nowych idei.

Być może w inkrementacyjnym podejściu do planowania strategicznego można by było odnaleźć więcej elementów przydatnych dla organizacji wirtualnej. Przykładowo systematyczna modyfikacja ujęcia problemu w kontekście nowych, dostępnych informacji czy też krytyczne spojrzenie na sformalizowane procedury, jak i złożone narzędzia utrudniające szybkie dopasowywanie się do wyzwań otoczenia. Ponadto świadomość tego, iż dążenie do analizowania i przewidywania każdego zdarzenia nadmiernie wydłuży proces decyzyjny, a co za tym idzie, uniemożliwi efektywne działanie oraz sprawne i skuteczne osiąganie rezultatu. Analiza systematyczna traci tu na znaczeniu na korzyść podejścia heurystycznego. Ale w tym miejscu nasuwa się już wątpliwość czy w

ujęciu omawianej organizacji możemy mówić o analizie długookresowej zdobywanego doświadczenia? To pytanie wiąże się z wcześniej poruszaną kwestią zmienności składu organizacji. Kolejną odmiennością może też być dystans do wcześniejszego ustalania celów. W przypadku organizacji wirtualnej to właśnie one generują działanie, czasem nawet ukonstytuowanie się podmiotów dla ich realizacji, tak więc stanowią początek wszelkiego działania (<http://www.zsi.pwr.wroc.pl/~choros/Dydaktyka/Strategia/01Planowanie%20i%20Zarz%B9dzanie%20Strategiczne.pdf>).

Odmienne podejście do planowania strategicznego w organizacji wirtualnej może tłumaczyć również Nowa Gospodarka, która jest tłem jej działania. Jest to zbiór podmiotów, które kreują nowe technologie informacyjne, jak również wykorzystują je w kierowaniu organizacją. Przyjmuje ona wymiar tak realny, jak i regulacyjny. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w jej ramach typuje bardzo duża dynamika rozwoju, jak i optymistyczna wizja postępu oraz dalszego wzrostu w krótkim czasie (Pierściołek, 2003 a); (<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=132>). Charakteryzują się one wysokim wzrostem efektywności działań, rentownością podejmowanych przedsięwzięć, rozwoju innowacji, racjonalniejszego wykorzystania i alokowania zasobów, a także obniżenia kosztów działalności. Przedsiębiorstwa Nowej Gospodarki zyskują także szeroki potencjał w obszarze badań i rozwoju, gospodarki materiałowo – technicznej, outsourcingu, a także pozytywnych relacji, mogących przetrwać się we współpracy z dotychczasowymi konkurentami (Pierściołek, 2003 c); (<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=131&ca=379&al=dd1>).

Dodatkowo następuje tu skrócenie pionowych łańcuchów, a więc wspomniane wcześniej ograniczenie hierarchiczności oraz rozbudowanych struktur. Podobnie odchodzi się od kompleksowej, samodzielnej realizacji wszystkich czynności w kierunku zewnętrznego przesuwania kompetencji, którym jest właśnie outsourcing (Pierściołek, 2003 b); (<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>).

Tak więc powyższe przyczyny również mogą mieć bezpośredni wpływ na stosowanie tradycyjnego planowania strategicznego, a bardziej niepewności co do jego skuteczności w tym ujęciu. Być może sam fakt, iż Nowa Gospodarka spowodowała istotne zmiany zarówno społeczne, jak i gospodarcze, była impulsem do wykreowania się nowych sektorów, charakteryzujących się niezwykle wysokim stopniem zmian, może być kolejnym potwierdzeniem prezentowanych w referacie wątpliwości.

Reasumując odmienność organizacji wirtualnej, Nowa Gospodarka, dynamika zmian otoczenia, konieczność elastyczności, rozwój technologii, innowacyjność powodują, iż rodzi się szereg pytań, wątpliwości czy aby na pewno planowanie strategiczne w swej tradycyjnej formie może znaleźć tu zastosowanie oraz wspomóc rozwój organizacji, zapewniając im jednocześnie przewagę konkurencyjną?

Literatura:

1. Brito L., Novais P., Neves J. (2000), *Mediation, Agreement and Gratitude in Strategic Planning For Virtual Organisations* Braga, ICEIS.
2. Brito, L., Neves, J. (2000), *Agreement and Coalition Formation in Multiagent-Based Virtual Marketplaces*, IEA / AIE, The 13th International Conference on Industrial & Engineering Applications of Artificial Intelligence & Expert Systems, New Orleans, Louisiana, USA.
3. McKINSEY (2003), *Pułapki tworzenia strategii*, McKINSEY QUARTERLY 2/2003, Centrum Wiedzy.
4. McKINSEY (2003), *Strategia na burzliwe czasy*, McKinsey&Company, Centrum Wiedzy.
5. McKINSEY (2003), *Znudzony planowaniem strategii?*, McKinsey&Company, Centrum Wiedzy.
6. Negotiation, The 5th International Conference and Exhibition on The Practical Application of Intelligent Agents and Multi- Agents - PAAM 2000. Manchester. UK.
7. Novais, P., Brito, L., Neves, J., *Agreement in Virtual Marketplaces with CBRSupported*.
8. Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
9. Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa.
10. Pierścionek Z. (2003 a), *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*.
<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=132>
11. Pierścionek Z. (2003 b), *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*.
<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>

12. Pierścionek Z. (2003 c), *Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego*.
<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=131&ca=379&al=dd1>
13. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
14. Tian, Z., Y Liu, L., Li, J., Chung, J., Guttemukkala, V. (1998), *Business-to-Business e-Commerce with Open Buying on the Internet*, Research Report. IBMT. J.Watson Research Center.
15. http://www.biznes.artykularnia.pl/planowanie-strategiczne/naco-komu-biznesplan_6.html
16. <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=131>
17. <http://www.infoport.pl/content/?dn=1%2C10>
18. http://www.sbc.com.pl/analizy_plan_strat.htm
19. <http://www.zsi.pwr.wroc.pl/~choros/Dydaktyka/Strategia/01Planowanie%20i%20Zarz%B9dzanie%20Strategiczne.pdf>

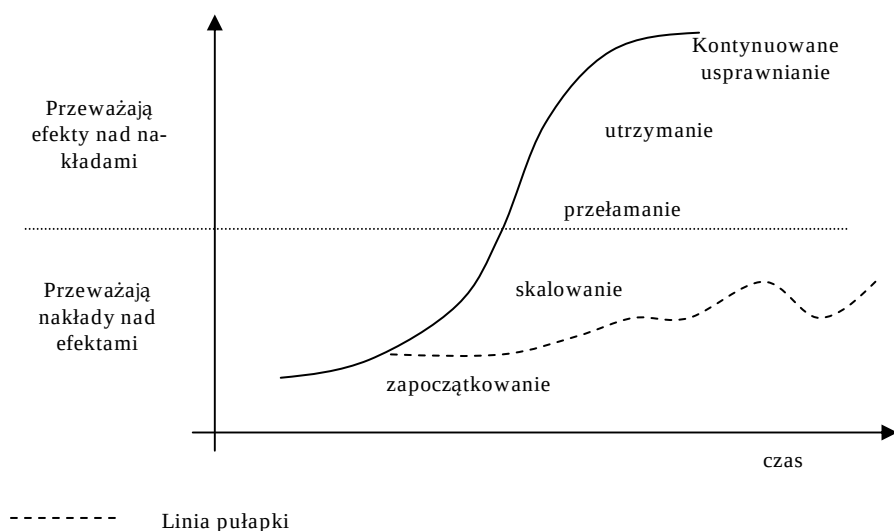
Rozdział 16.

Strategiczne pułapki planowania zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

Problem związku planowania uprawianego w zakresie współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi ze strategicznym zarządzaniem można rozważać, w co najmniej kilku przekrojach: długookresowego planowania siły roboczej, które tworzyło pionierskie zręby myślenia o przyszłości organizacji; planowania zasobów ludzkich, które często łączy się z planowaniem zarządzania zasobami ludzkimi; zintegrowania strategii generalnych i personalnych; technik planowania strategicznego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi; kierunków i wyzwań, które współczesne organizacje i ludzie stawiają przed planowaniem. Te przekroje tematyczne zakreslają ramy przedmiotu zainteresowań objętych poniższym tekstem. Niestety w samej jego treści nie udało się zachować sterylnego rozdzielania tematów i często się one przenikają, choć wydaje się, że nie trudno pogrupować odpowiednie akapity. Celem przeprowadzonych studiów było stworzenie szkicu odwzorowującego tendencje zmian w zakresie działań planistycznych realizowanych przez zarządzających zasobami ludzkimi. Ważnym zamierzeniem było podjęcie dyskusji o skutkach tych tendencji z punktu widzenia teorii zarządzania strategicznego. Tekst w żadnym jednak przypadku nie powinien być traktowany jako wyczerpujący całość tematu. Pokazuje on jedynie zarys tendencji oraz miejsca szczególnie nieprzyjazne dla badaczy i praktyków. Dla ich oznaczenia nazwano je pułapkami. Taką nazwę przypisano wszelkim tym działaniom, które mogą podważać sens ekonomii wysiłku i być traktowane jako zbyt kosztowne i mało istotne dla pojedynczej organizacji. Istotę tak opisaną pułapki prezentuje rysunek 1. Poprawnie realizowane przedsięwzięcie z zakresu nowej metody planowania przechodzi od fazy inicjalnej poprzez punkt przełamania do kontynuowanego usprawniania. W pułapce działania „ślizgają się na osi czasu” nie osiągając punktu przełamania. Po dobrze zapowiadającym się starcie,

który rokuje nadzieje na sensowność dalszych inwestycji w planistyczne wysiłki otrzymywane efekty nie przynoszą oczekiwanego zwrotu nakładów. Pierwsze szersze wprowadzenia tworzą, co prawda nadzieję na sukcesy, ale rozwijanie skali zastosowań powoduje obniżenie efektów i potrzebę ponownego zasilania. Proces powtarza się. Modyfikacje, usprawnienia i dalsze inwestycje stoją pod znakiem zapytania, ale już zaangażowane środki i pewne wprowadzone rutyny utrudniają jednoznaczne wycofanie się. Pułapka staje się widoczna. We wprowadzanych rozwiązaniach punkt przegięcia oddala się w czasie („ślizga się”), zaś pamięć poniesionych nakładów tworzy nadzieję na przełamanie. Przyczyny tego to nie błędy, patologie, niekompetencje, ale immanentne cechy danego rozwiązania planistycznego. Nie trudno znaleźć w tym przypadku analogię z badaniami podstawowymi realizowanymi w ośrodkach naukowych. Wizja sukcesu jest tuż, tuż, ale ciągle badania są o krok poniżej punktu zwrotu. O ile jednak w laboratoriach badania



Rysunek 1. Lokalizacja strategicznej pułapki planowania zarządzania zasobami ludzkimi na tle krzywej „S”

Źródło: opracowanie przy wykorzystaniu Snyder N.T. (2006), *Innovation at Whirlpool: Embedment and Sustainability*. Human Resource Planning. vol. 29, nr 3, s. 30.

prowadzone są w odosobnieniu o tyle, w funkcjonujących organizacjach metody planistyczne są wprowadzane i nie da się ich tak po prostu z dnia na dzień wycofać (tak jak można rozwiązać laboratorium) bez uszczerbku dla wiarygodności zarządzających i ciągłości władzy, a także bez skutków dla obrazu rynkowego firmy. Dlatego pułapka może być traktowana jako zwiastun sukcesu lub koszt nie do uniknięcia. Planowanie to funkcja konieczna zarządzania (naukowego), zatem „musi” kosztować.

Dodany w tytule opracowania przymiotnik „strategiczne” wskazuje, że zilustrowana idea pułapki może mieć związek ze strategicznym zarządzaniem. Przeprowadzone poniżej studia dostarczają także wskazówek, pomagających w identyfikacji pułapek i w unikaniu ich strategicznych konsekwencji. Idea rysunku 1 nie zawsze jednak będzie odwzorowana zgodnie z przebiegiem funkcji o kształcie „S”.

Poprawność rozważań wymaga dodatkowo uporządkowania terminologicznego. Będzie ono miało miejsce w pierwszych akapitach każdego z podrozdziałów. Planowanie zatrudnienia, planowanie zasobów ludzkich, planowanie zarządzania zasobami ludzkimi, strategiczne planowanie zasobów ludzkich, planowanie strategii, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, to nie są terminy synonimiczne. Nie tworzą one również wyczerpującego i hierarchicznie powiązanego zbioru terminów. Raczej są stosowane zgodnie z uznaniem danego zespołu badawczego lub autora. Trudno też doszukać się powszechnie akceptowanych przez środowisko definicji. Piętno subiektywizmu jest widoczne w przyjmowanych sformułowaniach. Podobne zastrzeżenia można wysunąć w stosunku do przedstawionych poniżej propozycji.

Planowanie sformalizowane, wielokryterialne i optymalizujące siły roboczej, zatrudnienia, personelu

Początki planowania w polu zarządzania zasobami ludzkimi, to planowanie siły roboczej. Wydaje się, że szersze zainteresowanie problemami siły roboczej wynikało ze zmian w zakresie prawa pracy (ograniczenie tygodniowego czasu pracy, ruchy związków zawodowych) (Hutchison, 1942) oraz zatrudnienia pracowników w okresie wojennym (Robey, 1942). Oczywiście nie można zapominać także o dorobku naukowej organizacji pracy. Planowanie siły roboczej oraz planowanie zatrudnienia, a w dalszej kolejności zasobów ludzkich obejmuje zagadnienia ilości

osób zatrudnionych, wymagań dotyczących jakości ich kwalifikacji lub kompetencji, struktury zatrudnienia, czyli relacji pomiędzy różnymi przekrojami typów grup pracowniczych. Subtelna różnica pomiędzy siłą roboczą, a zatrudnieniem można sprowadzić do kategorii stopnia uogólnienia i stylistyki. Siła robocza bardziej odnoszona jest do znormalizowanego, abstrakcyjnego stanu jednego z czynników wytwarzania, prezentowanego w ujęciu ekonomicznym, zaś zatrudnienie wywołuje konkretne skutki prawne i siłę związku pomiędzy pracodawcą i zatrudnionym. W praktyce zmiana słów daje niewielką zmianę zasad działań planistycznych. Istotniejsze, wydaje się, powołanie na sformułowanie personelu (planowanie personelu), które to powoduje, że w miejsce beziemiennych, zestandaryzowanych stanowisk pracy (jako planistycznego punktu odniesienia) zwraca się uwagę na konkretny stan przewidzianych do zatrudnienia lub zatrudnianych osób (Cox, 1971).

W literaturze przedmiotu dyskusja nad różnicami w podejściu do przedstawionych powyżej określeń (zakresów prac planistycznych) nie jest specjalnie mocno akcentowana. Natomiast prawie powszechnie podtrzymuje się w niej przekonanie, że planowanie siły roboczej powinno być nieodłącznym składnikiem strategii organizacji (Flamholtz, 1971, s. 40). Postulat ten podtrzymuje się do dziś, ale w odniesieniu do wielu terminów planistycznych.

Z technicznej perspektywy planowanie siły roboczej, zatrudnienia, personelu opiera się na poszukiwaniu równowagi pomiędzy podażą i popytem, czasem i właściwą lokalizacją odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach (McClellan, 1991). W zamierzeniu tym mają pomagać: modelowanie matematyczne (rozpoczynając od znanej funkcji produkcji, łańcuchu Markova), modelowanie w oparciu o teorię zbiorów rozmytych (Yadavalli, Jeeva, Rajagopalan, 2005), benchmarking, normowanie obsad, budowanie normatywów zatrudnienia w oparciu o projektowanie struktur organizacyjnych, drzewa celów, drzewa funkcji (Strużyna, 1992). Badania prowadzi się w odniesieniu do zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy i otoczenia (Doeringer, Piore, 1971). Czynników decydujących o odpowiednich parametrach modeli jest wiele i każdy z nich z osobna lub ich grupy mogą być przedmiotem szczególnego planu. Przykładami są tutaj planowanie poprzez godziny pracy (Corominas, Lusa, Pastor, 2007), poprzez odniesienie do czynników wytwarzania (Knapp, Mahajn, 1998). Metody i techniki planowania siły roboczej były i są rozwijane przez różne ośrodki w tym także makroekonomistów. Postęp w modelowaniu bardzo silnie wspiera informatyka, a także wymusza specyfika niektórych rodzajów działalności. Planowanie zatrud-

nienia, siły roboczej jest bardzo istotne w biznesie lotniczym i innych formach transportu, a także przemysłów produkcyjnych i organizacji publicznych, służbie zdrowia. Pomaga w tych organizacjach w sprawdzaniu możliwości wzrostu lub wręcz realizacji podstawowych zadań w warunkach znacznej zmienności istotnych czynników popytowych, wielkiej skali problemów (tysiące załóg i harmonizacja urlopów, dni wolnych itd.). Taki przedmiot działań planistycznych nie pokrywa się jednak z finezyjnym tworzeniem nowych strategii, a raczej jest rzemiosłem, bez którego strategia nie może być realizowana. Finezyjne stają się natomiast narzędzia rzemieślników. Wstępem do konstrukcji wielokryterialnych, złożonych modeli ekonometrycznych były programowanie liniowe i dwuwymiarowe macierze diagnozy stanów wpływających na zzl. Impuls dla takich i jeszcze bardziej złożonych konstrukcji płyną z prac np. Flamhotz'a (1971). Autor tych słów sam opracował ponad 20 stron wielowymiarowych tablic diagnozujących stan zzl. Ich próbkę można znaleźć w jednej z prac (Strużyna, 1997).

Mimo wszystkich tych faktów wskazujących na historyczny wkład planowania siły roboczej, zatrudnienia, personelu dla rozwoju strategicznego zarządzania z latami wyraźnie uwidaczniają się problemy ze stosowaniem wypracowanych modeli przez specjalistów, a tym bardziej menedżerów liniowych. Już w 1983 roku stwierdzano, że pomiędzy modelami wykorzystywanymi w pracy planistów i teoretyczne propozycjami istnieje znacząca luka (Edwards, 1983). Podobną opinię można odnaleźć w treści późniejszych artykułów: menedżerowie uważają, że przygotowywanie planów zatrudnienia jest zbyt uciążliwe (Value Ad-dend, 2006). Mimo tych wszystkich uwag krytycznych w publikacjach przeważa ton skłaniający do wykorzystywania planowania siły roboczej (Workforce Planning..., 2006). Jednocześnie zwraca się uwagę, że nie jest to już bezduszny proces manipulowania abstrakcyjnymi wielkościami. Obniżanie wielkości zatrudnienia, to zwalnianie konkretnych osób. Jeśli koszty wynagrodzeń wynoszą około 30 procent przychodów, to w firmie, której obroty sięgają 50 mln. złotych obniżka kosztów wynagrodzeń o 5% poprzez zwolnienia daje realnie około 40 zwolnionych.

Dzisiaj również bardziej zwraca się uwagę na to, że wprowadzanie sofistyki w procesach np. budżetowania, może przyczyniać się do wzrostu przewagi konkurencyjnej (Colin, 1990). Dzieje się to nie tyle wprost poprzez coraz lepsze modele prognozowania, co poprzez procesy wymuszonej refleksji nad uwarunkowaniami, które kształtują zapotrzebowanie na pracowników. Duże bazy danych pomagają w tworzeniu odpowiednich punktów odniesienia. Banchmarking oparty na danych ta-

kich instytucji jak Bureau of National Affairs (www.bna.com/surveys) lub rodzimego GUSu mogą pomagać w porównywaniu konkretnych wielkości i zapoznawaniu się z prognozami demograficznymi. Nie trzeba jednak do nich sięgać by odczytać powszechne utyskiwanie na niedostatek talentów na rynku pracy. W aktualnym ujęciu i w świetle teoretycznych rekomendacji planowanie siły roboczej to obecnie bardziej proces wyrażania potrzeb i konwersacji niż zwykłej kalkulacji.

Planowanie siły roboczej jest procesem typowo specjalistycznym, ale wymagającym zaangażowania również kierowników liniowych i innych departamentów organizacji oraz zbierania znacznych ilości danych. Przypisywana współczesnemu planowaniu siły roboczej cecha „sofistyczności”, nie dotyczy tylko kształtu modelu końcowego, ale i sposobu jego tworzenia. „Zabiera” on czas na dyskusję, kreowanie, eksperymentowanie. Rośnie wówczas ranga sztabowych komórek centrali. Ponieważ jednak efekty ich prac nie są ewidentnie powiązane z wynikami firmy, pojawić się może tendencja do rozbudowywania narzędzi, baz danych, metod planistycznych. Szczególnie złudne może być wprowadzanie komputerowych systemów wspomagania planowania. Odpowiednie prace są czasem prowadzone latami (Value..., 2006). Pożornie systemy te są coraz tańsze i samoograniczają potrzebne zbiory danych, ale ich obsługa niekoniecznie z tego powodu maleje. W efekcie tendencji do rozwijania nowych sposobów planowania siły roboczej może pojawić się **pułapka skrupulatności wiary w potęgę wyjaśniania poprzez coraz bardziej złożone modele**. Korzystając z idei rysunku 1. można pokusić się o zaproponowanie przydatnego dla uchwycenia stanu tej pułapki wskaźnika. Propozycja to: iloraz przyrostu nakładów na planowanie siły roboczej w stosunku do przyrostu efektów (przychodów, zysków, rentowności) firmy (oczywiście wykres nie będzie wyglądał jak krzywa „S”, ale oddaje jej ideę – uwaga ta dotyczy wszystkich dalszych propozycji). Można przypuszczać, że proporcje zamknięte w tym wskaźniku, przedstawiają się nad wyraz interesująco i mogą odkrywać ukryte przyrosty kosztów. Bardzo często przy okazji wprowadzania (zupełnie z innych przyczyn) nowych systemów informatycznych, wykorzystuje się ich możliwości do zbierania danych planistycznych w zakresie zsz (np. nowe dane wydajności, opisów stanowisk pracy, nowe połączenia zewnętrzne i wewnętrzne). Te działania „przy okazji” nie są jednak połączone z pomiarem ich efektów. Innym interesującym przykładem sensowności stosowania, nawet tak prostego, jak zaproponowany, wskaźnika może być sytuacja poszukiwania przyczyn sukcesów lub porażek. W przypadkach trudności więcej pieniędzy i czasu przeznaczają się na

odkrywanie ich przyczyn, ale uznaje się niejako bez dowodu, że te koszty planowania są uzasadnione, tymczasem istotna wydaje się kontrola ich wzrostu, a nie jedynie konieczność ponoszenia. Tego uczy doświadczenie marketingu, poszukującego wzrostu sprzedaży na utraconych rynkach. Punkt „przezięcia” w obu przykładach (informatyki i poszukiwania przyczyn) może w czasie się oddalać. To potencjalnie pułapka bez wyjścia, ale tylko potencjalnie. W praktyce organizacji wykształcono, bowiem dwa mechanizmy obronne. Pierwszy, to opory menedżerów liniowych przed uczestnictwem w pracach nad modelowaniem i zbieraniem danych. Drugi, to sam rozwój myśli z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, który doprowadził do koncepcji planowanie zasobów ludzkich, czyli zmiany logiki postępowania.

Planowanie zasobów ludzkich i zarządzania nimi

Pod określeniem planowanie zasobów ludzkich lub planowanie zarządzania zasobami ludzkimi nie kryje się tylko fasadowa zmiana. Poprzez zmianę przedmiotu planowania nie tylko spersonalizowano problem, ale równocześnie na pierwszym miejscu postawiono:

- a) na kwestie sumarycznego, holistycznego ujęcia zasobów, które mają pomagać w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i mieć charakter strategiczny zgodnie z pomysłem Penrose;
- b) na planowanie działań prowadzących do efektów (skoncentrowanie na np. doskonaleniu bardziej niż rekrutacji).

Zdarza się, co prawda, że planowanie zasobami ludzkimi utożsamiane jest z kolei z tworzeniem zdolności do prognozowania jakości i ilości ludzi potrzebnych do spełnienia krótko i długoterminowego popytu, ale nawet wówczas włącza się w jego zakres programy i polityki rozwoju zasobów ludzkich. Uznaje się także, że poprzez poprzednie decyzje planistyczne kreuje się potrzeby dzisiejsze, które muszą być współmierne z aktualnymi możliwościami (Manzini, 1988). W jeszcze szerszym ujęciu planowanie zasobów ludzkich to poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o identyfikowanie, zbieranie, wzbogacanie, rozwijanie, zmienianie zasobów ludzkich. To zbiór przedsięwzięć planistycznych, którym nadaje się charakter systemowy i które mają wyznaczać nie tylko to, co powinno być osiągnięte, ale i środki osiągania zamierzonych stanów. Sprawą ważną jest waga przypisywana poszczególnym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacji, wynagrodzeń, kariery itd.). Zgodnie omawianym podejściem wszystkie działania wy-

magają planowania, a poszczególne plany wymagają z kolei zintegrowania ze sobą wzajem i innymi planami firmy (np. sprzedaży). Powstaje tym samym kaskada planów. W tym rodzaju planowania istotne jest wyznaczanie nie tylko stanów pożądaných, ale także działań, które mają do nich prowadzić. Przydatne stają się tutaj także metody wspomagające oparte o koncepcje systemów eksperckich (Chu, 1990). Planowanie zarządzania zasobami ludzkimi koncentruje się na wyznaczeniu kluczowych działań z perspektywy osiągania pełniejszych, lepszych efektów zarządzania zasobami ludzkimi. Technicznym uzupełnieniem może być tutaj audyt osiągnięć zarządzania zasobami ludzkimi składający się z czterech zasadniczych faz. W pierwszej, klienci wewnętrzni ustanawiają portfel ważności usług zarządzania zasobami ludzkimi. Drugą wypełnia samoocena działań z zakresu zsl. W trzeciej fazie, wykorzystując grupowe spotkania, dokonuje się wyznaczenia pomiarowych wskaźników. W ostatniej fazie tworzony jest plan rozwoju działań (Bargerstock, 2000).

Współcześnie wiele przemawia za potrzebą takiego planowania. Odczuwalny i projektowany niedostatek wyróżniających się pracowników, globalizacja, która pozwala nie tylko przenosić miejsca wytwarzania, ale równocześnie zmusza do prognozowania zmian w rozwoju zasobów ludzkich na kuli ziemskiej (nie koniecznie jedynie demograficznych zmian, ale również w sferze wykształcenia), wzrost liczby pracowników czasowych, potrzebę wzmacniania przewagi konkurencyjnej opartej na niematerialnych aktywach, alianse, połączenia, zmiany w technice i technologii, zasobności klientów itp. Dzięki działaniom w zakresie planowania w firmach mających, najlepsze działy HR, o 67% jest mniejsza dobrowolna rotacja personelu niż w innych firmach, o 46% mniej nowych rekrutacji, o 11% szybciej wypełnia się wakaty, wydaje się mniej pieniędzy na zsl na jednego zatrudnionego (Daniel, 2006). Rozwijanie planowania zasobów ludzkich, planowanie rozwijania zasobów ludzkich, planowanie zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (doskonalenie) ma zatem sens. Jednocześnie tak jak i w poprzednim przypadku - planowania siły roboczej, potrzebna jest chwila refleksji nad tendencjami w zakresie rozwijania planowania zasobów ludzkich i zarządzania nimi. Wydaje się, że warta rozważenia jest **pułapka dążenia do totalnej doskonałości**. Takie stwierdzenie może dziwić specjalistów od zarządzania jakością. Wydaje się jednak, że potrzeby ludzi w zakresie ich doskonalenia są nieograniczone, a ich zaspokojenie nie jest możliwe do udźwignięcia przez żadną firmę, a nawet naród. Doskonalenia wszystkich praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w równym stopniu i dążenie do nie-

ograniczonego rozwijania zasobów ludzkich nie jest realne. Najpełniej świadczą o tym problemy z zaspokojeniem potrzeb zdrowotnych narodów. W literaturze można znaleźć i inne uwagi na temat zarządzania jakością zzl (Jamrog, Overholt, 2004).

Wykorzystując ideę rysunku 1 warto byłoby zastanowić się nad informacjami płynącymi z przebiegu funkcji odwzorowujących stosunek przyrostu nakładów na poszczególne działania składowe zzl (rekrutacja selekcja itd.) do przyrostu efektów organizacji (uważać należy jednak na takie efekty jak wzrost satysfakcji pracowników). Złożenie funkcji oddawałoby stan skomplikowanych zależności pomiędzy poszczególnymi sferami praktyk zzl (np. doskonaleniem i wynagrodzeniami itd.). Dążenie do pogoni za na przykład satysfakcją pracowników lub kosztami rekrutacji, nastawionej na ściąganiem najlepszych fachowców, może doprowadzać do utrzymywania lub wręcz obniżania wymienionej relacji (stosunku).

Opisane zagrożenie wynikające z pułapki doskonałości skłania do poszukiwania ograniczeń. Mechanizmy obronne menedżerów liniowych nie muszą tutaj działać sprawnie. Pieniądze przeznaczone na wzrost wynagrodzeń nikogo nie będą skłaniać do protestów. Potrzebne jest zatem stworzenie innych hamulców. Pewne nadzieje wiąże się w tym przypadku ze strategicznym zintegrowaniem zzl.

Planowanie integrujące, zogniskowane

Do klasyki badań nad strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi należy poszukiwanie zintegrowania pomiędzy strategią generalną i strategią personalną oraz zintegrowania w ramach zzl. To ono ma tworzyć uzasadnienie dla kosztów zzl. Najczęściej propozycje z tego zakresu odnoszone są do koncepcji Miles'a i Snow'a. Rozszerzone badania mogą dotyczyć zintegrowania w wielu różnych wewnętrznych i zewnętrznych wymiarach, np. zmiennych kultura – strategii – hrm (Ogbonna, Whipp, 1999). Przedmiotem poszukiwań mogą być także prawidłowości cyklu życia, architektury, konfiguracji. Do specyficznych dla zarządzania zasobami ludzkimi należy zaliczyć analizy związane z rozpowszechnieniem idei najlepszych praktyk, które powinny decydować o sukcesie firm oraz poszukiwanie specyfiki strategii zzl w firmach międzynarodowych (Strużyna, 2005). Strategiczne zogniskowanie (zintegrowanie) ma jednocześnie swoje metodologiczne problemy. Wskazuje się na prostotę dokonywanego zabiegu. Bird i Beechler (1995) badając zależność pomiędzy typami strategii zidentyfikowanymi przez

Milesa i Snowa (1984) i trzema odpowiednio dopasowanymi typami strategii zarządzania zasobami ludzkimi (akumulatora, facilitatora, użytkownika), stwierdzili, że nie tylko sprawa dopasowania nie jest tak oczywista, ale i jego wpływu na osiągnięcia firm. O ile znaleziono w badaniach silne powiązanie z niektórymi zmiennymi charakteryzującymi osiągnięcia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi pomagało w podniesieniu morale pracowników, zajmowaniu pozycji, promocji naczelnego kierownictwa, promocji innych menedżerów itd.), o tyle związek ze zmiennymi, opisującymi osiągnięcia firmy, nie był już jednoznaczny. Autorzy tych badań przyczyny takiego nieco zaskakującego odkrycia ulokowali między innymi w niedoskonałościach dostosowania miar sukcesów firm do typów strategii. I trzeba im częściowo przyznać rację, gdyż trudno oczekiwać od firmy stosującej na przykład strategię obrońcy, aby jej sukcesy były mierzone istotnymi przyrostami przychodów. Prostota zależności: strategie oparte na obniżce kosztów – obniżanie kosztów zatrudnienia, nie pozwala uważać planu zwolnień za wielkie odkrycie analityków strategicznych. Nieco większe wymagania stawiają strategie mieszane i poszukiwanie relacji strategiczny wzorzec strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz ewentualne odwracanie relacji (strategie zsl – strategia generalna). Tutaj badania jednak nie pokazują jednoznacznych wyników (Strużyna, 2005).

Najpoważniejsze wyzwanie dla dążenia do zintegrowania, wydaje się wiązać z ewentualnym przekroczeniem progu zbytniego dopasowania i wynikającą stąd niewrażliwością na słabe sygnały brzegowe. Samolistnie wyłania się wówczas **pułapka zbytniego zintegrowania**. Oczywiście łatwo jest jej ideę przedstawić na przykładzie silnych kultur lub biurokracji, ale trudniej ją mierzyć. W nawiązaniu do modelowej krzywej „S” z rysunku 1 można zaproponować wykorzystanie prawidłowości fazy skalowania i podjąć próbę mierzenia proporcji pomiędzy efektami jednostek organizacyjnych, w których rozpowszechniono i wdrożono strategie zogniskowane, a efektami osiąganymi przez jednostki organizacyjne o małym zogniskowaniu. Symulacje proporcji zwiastują interesujące informacje dla kształtowania planów i nie są proste do jednoznacznego zinterpretowania. Jednocześnie jak i wcześniej, przebieg ewentualnej funkcji, nie jest koniecznie podobny do wykresu „S”. Interesującym uzupełnieniem powyższej propozycji może być także analiza efektów stosowania nowych narzędzi, technik, metod zsl. Otrzymany obraz wartości może być odnoszony do konkurentów. Uleganie modzie może kosztować zbyt wiele i mieć jedynie symboliczne znaczenie.

Wyzwanie, wydaje się być także odkrywanie „ukrytych założeń” na mocy, których istniejący stan zasobów ludzkich doprowadza do zbyt- niego zintegrowania ze strategią generalną. Dla określenia skali problemu w realnych organizacjach można dokonywać porównań z firmami, w których wymiana personelu na kluczowych stanowiskach (niekoniecznie jedynie zarządu) jest częstsza. Ślad pogoni za nowościami skierowuje uwagę na współczesne problemy planowania zsz.

Planowanie karier talentów

Jak już to wcześniej wspomniano, w wielu współczesnych pracach podkreśla się niedostatek i wagę nieprzeciętnych pracowników (Lawler, Mohrman, 2003). Wyniki ankiety opublikowane w 2004 roku wskazywały, co prawda, że tylko 15 procent badanych aktualnie wprowadzało elementy zarządzania talentami, ale aż 68% z nich zamierzało w przyszłości rozwinąć ten program (Lawler; Levenson; Boudreau, 2004). Już jednak obecnie największe korporacje znają wartość zarządzania talentami i widzą potrzebę jego dalszego rozszerzania (Grossman, 2006). Pod rozwałę zostaje poddana nawet kwestia „paradygmatu talentów” w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Boudreau, Ramstad, 2005). Publikowane pomysły dotyczą tutaj, co najmniej trzech ujęć:

- 1) tworzenia strategicznych decyzji skierowanych na wykorzystanie siły talentu,
- 2) kreowania kariery talentów w połączeniu z potrzebami organizacji,
- 3) kreowania kariery talentów przez doradcę zewnętrznego

W pierwszym ujęciu tworzy się warunki do określenia kluczowych kwestii dla sukcesów talentów w organizacji, ich doskonalenia oraz lokowania w konkretnym kontekście. Uwaga jest tutaj zwrócona na talenty, które zarządcy wzmacniają i za które muszą dopowiadać w swoich decyzjach. Wpływ, skuteczność, wydajność oraz włączanie talentów w działanie to kwestie wymagane od kierowników (Boudreau, Ramstad, 2005). Istotą całego przedsięwzięcia jest zmiana modelu podejmowania decyzji inwestycyjnych i rozwojowych. Mają one doprowadzić do traktowania puli talentów na równi z zasobami finansowymi i rynkowymi. Zmiana dotyczy dostrzegania kompleksowego efektu angażowania zasobów, a nie zaś wybranego ich rodzaju. Model DuPonta, EVA, ROI pełni w tym ujęciu rolę ukierunkowującą rozwiązanie.

W drugim podejściu, model ma więcej cech powiązanych z typową działalnością departamentu zarządzania zasobami ludzkimi. Stworzona koncepcja systemu zarządzania talentami składa się z na przykład (Ashton, Marton, 2005) następujących typowych składowych: identyfikacja potrzeb wynikających ze strategii biznesu, zbieranie informacji, planowanie, działania, realizacja. Wszystkie te składowe pozostają ułożone w kontekście uwarunkowań: klimatu organizacyjnego, przywództwa, struktury, polityki, procesów. Na tej podstawie teoretycznej tworzone są dyrektywy praktyczne. W tym ujęciu poszukiwanie i kreowanie szans dla talentów jest oczywiście ograniczane do przestrzeni organizacyjnej percepcji. Talenty w ramach organizacyjnego przyzwolenia, to motto pierwszej i drugiej z podanych możliwości. Wydają się one prowadzić do **pułapki zagrożenia istniejącej struktury władzy**.

Trzecia z podanych możliwości oznacza traktowanie osoby jako talentu bez względu na to, czy jest on przydatny organizacji, czy też nie. Dobrym parametrem pomiarowym sukcesów jest zwrot na kapitale ludzkim (osobistym) lub poziom realizacji osobistych oczekiwań względem kariery. Dana osoba, samodzielnie lub w kooperacji z własnym menedżerem kariery, traktuje organizację, jako trampolinę dla własnych planów. Plan kariery może wówczas być traktowany, jako przejaw troski o prowadzenie mikrobiznesu, opartego na własnych zasobach (kapitale różnego typu). Kluczem jest poszukiwanie punktów lewarowania, które są w otoczeniu i tworzą szansę (podobnie, jak w biznesie) na wzmacnianie efektów (Holland, 1995). To kompletna zmiana perspektywy planistycznej: „siła robocza” staje się centralnym kryterium poprawności jakości planu. Choć brzmi to futurystycznie, to mamy wiele współczesnych przykładów takiego zarządzania talentami. Są to nie tylko kariery sportowców i artystów, ale i wielu finansistów, audytorów, kontraktorów, badaczy. Strategia osoby tworzy wówczas strategię firm, ale rzecz nie dotyczy narcyzmu pojedynczych liderów lecz zjawiska gospodarczego (gospodarowania własnymi talentami). Historia dostarcza wielu pozytywnych przykładów idei takiego planowania, które przyniosło rozwój organizacji (np. życiorysy prekursorów teorii organizacji i zarządzania oraz największych menedżerów).

W materii planowania karier osób wiadomo już wiele, ale jednocześnie nadal istnieją obszary niezbadane. Wpływ jednostek na organizację, kariery w sieciach, kariery oparte na spekulacji i jeszcze wiele innych tematów pozostaje nadal otwarte, gdyż „sprawy się dzieją” w sposób trudny do zarejestrowania, a co jeszcze trudniejsze, otrzymane wyniki badań należałoby rozpowszechnić, jako racjonalne sposoby zarządzania

samym sobą (kariera osobista). Taki **pomysł na modelowanie życia jednostek, to samoistna pułapka** trzeciej z wyróżnionych możliwości. Ze względu na złożoność tego zagadnienia nie zostanie ono dalej podjęte i ewentualne propozycje praktyczne zostaną sformułowane w odniesieniu do pułapki zagrożenia struktury władzy (dwie pierwsze z wymienionych możliwości). W jej przypadku, rzecz dotyczy takiego zarządzania talentami, aby aktualny kierownik nie czuł się zagrożony lub wykorzystanie talentu prowadzi do tworzenia szans zagrażających istniejącej organizacji. Dla uchwycenia skali tej pułapki w konkretnej firmie można wprost wykorzystywać rysunek 1. Nowe idee to osiągnięcia talentów na nowych organizacyjnych pozycjach. Można także zaproponować prosty miernik ilości innowacji stworzonych przez talenty.

Zakończenie

Podane i omówione cztery typy zagadnień ukazujących związek planowania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z strategicznym zarządzaniem ukazują, że aktualnie równolegle funkcjonują rozwiązania wsparte na ilościowych i jakościowych analizach. Przy tym aktualnie podkreśla się istotną rolę wagi zrozumienia sytuacji poprzez planowanie, a nie jedynie siłę przewidywania. Ze względu na opory systemów społecznych, historyczne doświadczenia, które mówią o fiasku centralnego planowania, coraz większą ilość dostępnych danych planiści muszą łączyć sprytnie i zdecydowanie, a nie jedynie rzetelnie i pracowicie. Muszą przekonywać, że ich praca przynosi efekty. Dlatego też istotne jest listowanie pułapek, które odwzorowują niebezpieczeństwa, wynikające z nieograniczonego wzmacniania finezji planistycznych technik. W powyższym tekście zasygnalizowano odpowiednie propozycje. Nie jest to jednak jedyna droga. Dalsze poszukiwania wydają się potrzebne, gdyż generalnie planowanie zżl ma się dobrze. Od lat istnieje Human Resources Planning Society, które wydaje renomowane czasopismo „Human Resource Planning”, zwołuje wielkie konferencje. Nadal podkreślana jest waga realnego zintegrowania procesów planistycznych na obu poziomach firmy i zasobów ludzkich (hr). Według SHRM 2006 Strategic HR Management Survey Raport (How Strategic Is HR Now? The Latest Research Shows Progress *HR Focus*; 2006; nr 83, vol. 12, s. 4) 56% firm dużych potwierdziło posiadanie planu strategicznego hr, a małych (od 1 do 99 osób) 43%. Łącznie przebadano 427 respondentów. Z puli dużych firm blisko 96% wskazało na ścisłe powiązanie planu zżl z innymi planami. W tej grupie, w ponad 50 procentach departament zarządzania ludźmi

pracuje z menedżerami nad opracowaniem i wdrożeniem strategii. Jednocześnie tak w firmach, w których plan strategiczny był opracowany, jak i w tych, w których takiego planu nie było, odpowiedzi typu „hr w jakimś stopniu uczestniczy w pracach” dominowały w przeważającej części zadanych pytań. Istnienie planu strategicznego hr skłania do ściślejszej współpracy z menedżerami, jednak takie sprawy jak: traktowanie inwestycji w zasoby ludzkie jako finansowo uzasadnione, ukierunkowanie działania na biznesowe rezultaty, włącza się w procesy komunikowania organizacyjnych celów, monitorowanie rezultatów, wzmacnianie skoncentrowania na strategii i tym podobne kwestie są czasami uzgadniane w przypadku posiadania lub nie posiadania planu strategicznego. W konsekwencji, wydaje się, że wiele poważnych kwestii decydujących o strategicznym charakterze i znaczeniu departamentu hr nie wynika jednak z tego, czy plan strategiczny istnieje czy też nie. Wiadomo jednak, że w przypadkach posiadania planu strategicznego departamenty hr w szerszym zakresie są wprowadzane w problemy istotnych dla firmy decyzji menedżerskich. Takie podniesienie statusu nie może być jedynym powodem rozwijania technik planistycznych. Potrzebne jest analizowanie osiągniętych efektów.

Współczesne zarządzanie powoduje konieczność prezentowania dodatkowej ostrożności. Aktualny rozwój planowania zarządzania talentami, wydaje się, wymykać z ram dotychczasowej wiedzy. A jeśli tak, to może warto zastanowić się nad tym, że w przypadku nowych tendencji w planowaniu zarządzania zasobami ludzkimi należy także pozwolić „starej” wiedzy toczyć się swoim biegiem (Stoper, 2006), a niekoniecznie planować planowanie, co jednak nie oznacza braku refleksji, a jedynie rozważę.

Literatura:

1. Ashton Ch., Marton L. (2005), Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, vol. 4, nr 5, s. 28 – 31.
2. Bargerstock A.S. (2000), The HRM effectiveness audit: A tool for managing accountability in HRM *Public Personnel Management*; vol 29, nr 4; s 517.
3. Bird A., Beechler S. (1995), The link between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in US-Based Japanese subsidiaries: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nr 1, s. 23-47.

4. Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2005), Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *HR. Human Resource Planning*, vol. 28, nr 2, s.17-26.
5. Chu P-C (1990), Developing Expert Systems for Human Resource Planning and Management. *HR. Human Resource Planning*; vol. 13, nr 3; s. 159.
6. Colin R.C., (1990), Budgeting for Manpower Needs. *Personnel Management*; vol. 22, nr 12, s. 65.
7. Corominas A., Lusa A., Pastor R. (2007), Planning annualised hours with a finite set of weekly working hours and cross-trained workers. *European Journal of Operational Research*. vol. 176, nr 1, s. 230.
8. Cox J. (1971), Manpower Planning at National and Company level Long Range *Planning*, vol. 3, nr 4, s. 27-31.
9. Daniel T. (2006), World-class HR focuses on planning. *Personnel Today*, vol. 7, nr 18, s. 6-6.
10. Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Interanl labour Markets and Manpower Analysis*. Heath, Laxington.
11. Edwards J. S. (1983), A survey of manpower planning models and their applications," *Journal of the Operational Research Society*, vol. 34, nr 11.
12. Flamholtz, E. (1971), Should Your Organization Attempt to Value Its Human Resources? By:. *California Management Review*, vol. 14, nr 2, s. 40.
13. Grinold, R.C., Marshall K.T. (1977), *Manpower Planning Models*. North-Holand, Amsterdam.
14. Grossman R.J. (2006), Measuring The Value of HR. (cover story). *HRMagazine*. vol. 51, nr 12, s. 44-49.
15. Holland J. (1995), *Hidden order*. Redwood City, Addison-Wesley.
16. Hutchison K. (1942), Everybody's Business. *Nation*, vol. 155, nr 20, s. 513-514.
17. Jamrog, J.J., Overholt. M.H. (2004), Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. *Human Resource Planning*, vol. 27, nr 1, s. 51-62.

18. Knapp G.M., Mahajn M. (1998), Optimization of maintenance organization and manpower in process industries. *Journal of Qualitz In Maintenance* .vol.4, nr 3, s 16.
19. Lawler III E. E.; Levenson Al., Boudreau J. W. (2004), HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *HRHuman Resource Planning*. vol. 27, nr 4, s. 27-35.
20. Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A. (2003), HR As A Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen? *Human Resource Planning* vol. 26, nr 3, s. 15-29.
21. Manzini A.O. (1988), Integrating Human Resource Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational, and Human Resource Planning Systems *HR. Human Resource Planning*, vol. 11, nr 2, s. 79.
22. McClean S. (1991), Manpower planning models and their estimation. *European Journal of Operational Research*, vol. 51, s. 179-87.
23. Miles R., Snow C.C. (1984), Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamice*, Summer, s. 36-52.
24. Ogbonna E., Whipp R. (1999), Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nr 4, s. 75.
25. Pomeroy A (2006), U.S. Execs Fault Management for Poor Productivity. *HRMagazine*. vol. 51, nr 9, s. 14.
26. Robey R. (1942), Varying Views on the Solution of the War Manpower Problem. *Congressional Digest*, vol. 21 Issue 12, s. 319-320.
27. Stopper W. G. (2006), HRPS Thought Leader Meeting: The Idea Futures Market. *Human Resource Planning*, vol. 29, nr 2, s. 4-5.
28. Strużyna J. (1997), *Diagnozowanie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. [w:] *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. Praca zbiorowa pod red. H. Bienioka. Akademia Ekonomiczna, Katowice, s. 203-224.
29. Strużyna J. (1992), *Katalog funkcji zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska.
30. Strużyna J. (2005), *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Biznesu. Dąbrowa Górnicza.
31. Value Added. *T+D* (2006), vol. 60, nr 10, s. 10-11.

32. Workforce Planning Now Key to Productivity and Efficiency. *HR Focus* (2006), vol. 83, nr 10, s. 8-9.
33. Yadavalli V S S, Jeeva M., Rajagopalan R. (2005), Multi-Item deterministic Fuzzy Inventory Model. *Asia - Pacific Journal of Operational Research*, vol. 22, nr 3, s. 287-295.

Rozdział 17.

Planowanie strategiczne w obszarze wiedzy

Wstęp

Planowanie strategiczne od wielu lat budzi emocje. Jest to związane głównie ze zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Jedni nazywają otoczenie współcześnie działających przedsiębiorstw turbulentnym. Inni eksponują szybkość zmian i hiperkonkurencję. H. Mintzberg w opublikowanej w 1994 roku książce pod tytułem *„The rise and fall of strategic planning”* wskazał wyzwania stojące obecnie przed planowaniem strategicznym. Pojawia się więc pytanie dotyczące użyteczności planowania strategicznego w turbulentnym otoczeniu w ogóle jak też o zakres przedmiotowy planowania. Z jednej strony podważa się użyteczność planu strategicznego, z drugiej jednak strony podkreśla się rangę planowania strategicznego. *„Plany są niczym, planowanie jest wszystkim”* – to historyczne stwierdzenie Eisenhowera staje się dzisiaj niezwykle aktualne w odniesieniu do zarządzania strategicznego również. Warto także zacytować motto, które przyświeca pracy H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela *„jesteśmy ślepcami, a formułowanie strategii jest naszym słoniem”*¹ (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, s. 3).

Wspomniany wzrost złożoności i dynamiki otoczenia współczesnych organizacji spowodował wzrost znaczenia zasobów niematerialnych organizacji, a wśród nich szczególnie znaczenie wiedzy, jako zasobu szczególnego: będącego zasobem samym w sobie i zarazem źródłem lub kreatorem innych zasobów niezbędnych do wygenerowania ostatecznej oferty organizacji. Od zasobów wiedzy zależy czy organizacja potrafi znaleźć swoje miejsce w turbulentnym otoczeniu, czy potrafi trafić i szybko reagować na różne sytuacje oraz kreować korzystne dla siebie sytuacje. Dla sprostania wyzwaniom otoczenia, organizacje muszą

¹ Autorzy ci odwołali się tu do przypowieści o ślepcach, którą również wykorzystał w swej pracy P. Senge jako ilustrację systemowego myślenia (Senge, 2000, s. 75-76).

w coraz większym stopniu opierać swoje działania o wiedzę, i to wiedzę nieprzypadkową, ale świadomie – pod kątem swoich strategii – budowaną, rozwijaną i wykorzystywaną.

Powyższe uwagi stanowią przesłankę do postawieniu tezy mówiącej o tym, że przedmiotem procesu planowania strategicznego powinna być przede wszystkim wiedza, a nawet można twierdzić, że właśnie wiedza powinna być dominującym obszarem planowania strategicznego. Szczególnego znaczenia nabiera także umiejętność szybkiego uczenia się.

Wiedza jako przedmiot planowania strategicznego

Wraz z rozwojem podejścia zasobowego w zarządzaniu, znaczenie wiedzy, jako kluczowego czynnika sukcesu decydującego o budowaniu przewagi konkurencyjnej, zdecydowanie wzrosło. Przejawia się to w potrzebie generowania nowej wiedzy (innowacje) i eksploatacji wiedzy dotychczasowej (Chatzkel, 2003), (Perechuda, 2005), (Steward, 1997, s. 13), (Sveiby, 1997), (Edvinsson, Malone, 2001), (Ross, Ross, Dragonetti, Edvinsson, 1997), (Bratnicki, 2000, s. 100), (Bukowitz, Williams, 2000, s. 223), (Osbert-Pociecha, Karaś, 1999, s. 8-21).

Wiedza jest więc traktowana jako zasób strategiczny lecz tylko wtedy gdy pozwala utrzymać lub wypracować przewagę konkurencyjną poprzez lepsze formułowanie i realizację strategii (Grant, 1996, s. 375-387), (Kogut, Zander, 1992, s. 383-397), (Teece, Pisano, Shuen, 1997, s. 509-533).

Strategiczna wartość wiedzy oceniana jest więc przez pryzmat efektów powstałych w wyniku eksploatacji tychże zasobów nie zaś przez pryzmat posiadania zasobu. Nie chodzi wyłącznie o to by wiedzę posiadać, lecz by posiadać umiejętności jej utylitarnego wykorzystania.

Wiedza ma zdolność do agregacji i cechuje się nieokreślonością zastosowań zależną od wykorzystującej ją osoby. Przybiera też różną postać - materializuje się we wszystkich procesach, strukturach i praktykach organizacyjnych. Stąd można również twierdzić, że wiedza jest istotnym zasobem strategicznym, w szczególności w warunkach istotnego przyśpieszenia procesów generowania nowej wiedzy (por.: Gladstone, 2004, s. 159-173).

Wiedza jest zasobem strategicznym z uwagi na fakt wywierania wpływu na wartość przedsiębiorstwa oraz ze względu na potencjał utrzymywania równowagi dynamicznej. W centrum zainteresowania organizacji opartych na wiedzy jest kształtowanie odpowiedniej relacji

między wiedzą a wartością. Potwierdzenie tego stanu można znaleźć w wielu definicjach i sformułowaniach (por.: (Bukowitz, Williams, 2000, s. 41), (Kaplan, Norton, 2001), (Stewart, 1997), (Sveiby, 1997), (Edvinsson, Malone, 2001), (Ross, Ross, Dragonetti, Edvinson, 1997).

Wiedza jest istotnym zasobem również dlatego, że umożliwia przywracanie równowagi funkcjonalnej. Zwłaszcza wiedza o tym, co organizacja robi najlepiej. Utrzymanie równowagi funkcjonalnej uzależnione jest, między innymi, od umiejętności radzenia sobie ze złożonością w świecie informacji.

Umiejętność i kreatywność w wykorzystaniu zasobów wiedzy organizacyjnej pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej. Oznacza to również przywracanie równowagi funkcjonalnej. Przewaga konkurencyjna oparta na zasobach wiedzy jest bardziej trwała, niż ta oparta na produktach i rynkach (Zack, 2002), (Kogut, Zander, 1992, s. 383-397).

Planowanie strategiczne w większości przypadków ma umożliwić znalezienie odpowiedzi na pytanie: co powinniśmy robić? Są to więc działania zorientowane na podejmowanie decyzji, które skutkują realizowaniem konkretnych działań prowadzących do pewnych rezultatów. Ostatecznie takie podejście może być jednak wyłącznie sposobem rozwiązywania obecnych problemów niż eksploatowania czy eksplorowania przyszłych możliwości. Profesor S. Akhter z Marquette University postuluje alternatywne podejście do planowania strategicznego, bardziej, w jego przekonaniu, odpowiednie dla warunków turbulentnego otoczenia (Akhter, 2003, s. 19-21). Podejście to koncentruje się na wiedzy. Wiedzy, która z jednej strony stanowi źródło, a z drugiej strony rezultat planowania strategicznego. Sekwencja działań planistycznych obejmuje:

mapowanie wiedzy → działania → rezultaty

Podejście zasobowe sugeruje jednokierunkowe i sekwencyjne identyfikowanie strategii ogólnej (Pierścioneł, 2003, s. 70):

zasoby → strategia → otoczenie

Takie podejście do planowania strategicznego umożliwia i strukturyzację wiedzy i możliwości tworzenia kontekstu do rozwoju wiedzy. W ten sposób wiedza powinna prowadzić organizację w przy-

szłość, wywierając wpływ na podejmowane decyzje. Tym samym uzyskujemy wsparcie dla procesów dzielenia się wiedzą, co pozwala budować wśród zarządzających warunki konstruktywnej współpracy.

Planowanie strategiczne w obszarze procesów związanych z wiedzą

Świadome działania na rzecz identyfikowania strategii w oparciu o zasoby wiedzy stanowią ważny element powodzenia procesów biznesowych. Propagowane i wdrażane inicjatywy w obszarze wiedzy są na to dowodem, choć często nie mają one charakteru systemowego i znajdują niewielu entuzjastów w organizacji (por.: Maier, Remus, 2003, s. 65).

W procesie planowania strategicznego koncentrującego się na zasobach wiedzy istotne jest określenie, między innymi, roli zasobów wiedzy, ich diagnozy i oceny wartości dla identyfikowania strategii ogólnej. Wiedza, jak wcześniej wskazano, jest zasobem strategicznym i dlatego powinna stanowić determinantę wyboru strategii². Zarówno wiedza posiadana jak i możliwa do pozyskania. Do dzisiaj brakuje dobrze zoperacjonalizowanych technik diagnozowania zasobów niematerialnych organizacji. Można jednak w tym zakresie wykorzystać chociażby propozycję J. Brilmana (Brilman, 2002, s. 143), J. Barneya (Barney, 1991, s. 99-120) czy M. Bratnickiego (Bratnicki, 2000, s. 62)³.

Strategia jest więc formułowana w oparciu o informacje o otoczeniu i w oparciu o informacje o organizacji, a także w oparciu o ocenę zasobów wiedzy, które pozostają w dyspozycji organizacji. Na etapie tych działań identyfikowane są rozbieżności pomiędzy istniejącym sta-

² Wielu badaczy twierdzi wprost, że wiedza jest zasobem pierwotnym, stąd zasoby wiedzy stanowią bazę do konfigurowania wszystkich pozostałych zasobów zarówno tych o charakterze niematerialnym jak i materialnym (Kozłowski, 2004, s. 97,98), (Osbert – Pocięcha, Karaś, 1999, s. 18-21), (Chatzkel, 2003), (Perechuda, 2005), (Stewart, 1997, s. 13), (Sveiby, 1997), (Edvinsson, Malone, 2001), (Ross, Ross, Dragonetti, Edvinsson, 1997), (Bratnicki, 2000, s. 100), (Bukowitz, Williams, 2000, s. 223).

³ J. Brilman uważa, że oceny wartości zasobów (wiedzy) ze strategicznego punktu widzenia należy dokonywać w oparciu o trzy indykatory: popyt na dany zasób, rzadkość zasobu oraz odpowiedniość zasobu. Według J. Barney'a wartość zasobów w kontekście możliwości jakie przedstawiają dla uzyskiwania renty ekonomicznej/przewagi konkurencyjnej oceniamy na bazie ich wartości, rzadkości, trudności w kopiowaniu i substytucji oraz właściwego zorganizowania. M. Bratnicki proponuje przeprowadzać test zasobów w oparciu o następujące kryteria: cennaść, rzadkość, kosztowność w naśladowaniu, trwałość, własność, niepodatność na substytucję, lepszy niż u konkurentów, skodyfikowanie, uosabianie przez uczestników tworzenia strategii, podatny na wykorzystanie, ważny.

nem zasobów, a stanem koniecznym z punktu widzenia zamiarów strategicznych. Rozbieżności takie potencjalnie mogą wystąpić we wszystkich analizowanych obszarach – również w obszarze zasobów wiedzy. Można więc mówić o strategicznej luce wiedzy, albo inaczej dysonansie strategicznym, który egzemplifikuje rozbieżność między posiadanymi zasobami wiedzy, a poziomem zasobów wiedzy, który umożliwi realizację strategii (rys. 1.). Potrzeby w zakresie wiedzy dość trudno określić w całości *ex ante*. Na poziomie określania potrzeb w zakresie wiedzy można więc określić dwa obszary:

- obszar potrzeb wiedzy możliwy do określenia *ex ante*, oraz
- obszar zasobów wiedzy potrzebnej, których zidentyfikowanie jest trudne albo wręcz niemożliwe z uwagi na trudności z przewidywaniem zjawisk w przyszłości.



Rysunek 1. Wizualizacja strategicznej luki wiedzy

Źródło: opracowanie własne

Zasoby wiedzy niezbędne do realizacji strategii ogólnej organizacji można zidentyfikować, tylko w takim zakresie, na jaki pozwala właśnie zidentyfikowana strategia ogólna. Dotyczy to więc danego momentu. Zmieniające się warunki funkcjonowania powodują zmiany strategii ogólnej. Wpływają one na zmianę potrzeb w obszarze zasobów wiedzy. Niewątpliwie interesujące są więc te zasoby wiedzy, które są potrzebne, a można je jedynie zidentyfikować *ex post*. W tym właśnie tkwi istota planowania strategicznego skoncentrowanego na zasobach wiedzy. W ten sposób planowanie strategiczne wypełnia lukę między wiedzą posiadaną, a wiedzą potrzebną do realizacji strategii. Jest więc przejściem

między fazą formułowania, a fazą realizacji strategii ogólnej, stanowiąc, między innymi, treść procesu implementacji strategii ogólnej. Wyrazem tego są zidentyfikowane i opisane etapy planowania strategicznego opartego na zasobach wiedzy (tab. 1.).

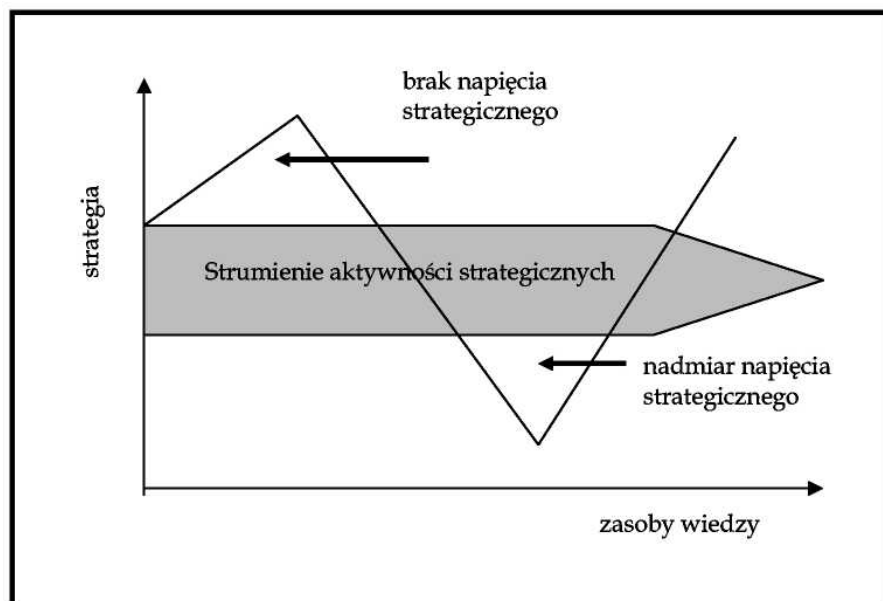
Tabela 1. Etapy planowania strategicznego w obszarze wiedzy

L.p.	Kluczowe pytanie	Działania
1.	W jaki sposób organizacja zamierza prowadzić działania?	Formułowanie strategii (strategia zamierzona)
2.	Jakie są potrzeby organizacji w zakresie wiedzy?	Formułowanie strategii – związek z wiedzą
3.	Jakie są zasoby wiedzy organizacji?	Sporządzenie wewnętrznej mapy wiedzy
4.	Jaka jest luka wiedzy wewnętrznej?	Zestawienie posiadanej wiedzy z potrzebami w zakresie wiedzy
5.	Co wiedzą konkurenci?	Sporządzenie zewnętrznej mapy wiedzy (konkurentów / branży)
6.	Jaka jest zewnętrzna luka wiedzy?	Porównanie zasobów wiedzy organizacji z zasobami wiedzy konkurentów
7.	Jaki jest cykl uczenia się organizacji?	Ocena dynamiki uczenia się z potrzebami
8.	Jaki jest cykl uczenia się i zdolności konkurentów i branży?	Ocena dynamiki uczenia się konkurentów i branży
9.	Jaka jest luka uczenia się?	Porównanie zdolności uczenia się organizacji ze zdolnościami uczenia się konkurentów i branży
10.	Jaka jest wewnętrzna luka strategiczna?	Ocena stopnia, w jakim wewnętrzna luka wiedzy wpływa na obecną strategię
11.	Jaka jest zewnętrzna luka strategiczna?	Ocena stopnia, w jakim zewnętrzna luka wiedzy wpływa na obecną strategię
12.	Jaka jest strategiczna luka w cyklu branży?	Ocena stopnia, w jakim luka uczenia się wpływa na przyszłą strategię
13.	Jaka jest nowa obecna i przyszła strategia?	Określenie, czy i jak luka wiedzy i uczenia się wymaga rewizji strategii
14.	Jaka jest strategia wiedzy?	Określenie stopnia agresywności działań organizacji służących zamknięciu luki wiedzy, na przykład: • eksploracja <i>versus</i> eksploatacja • wewnętrzne <i>versus</i> zewnętrzne źródła

Źródło: (Zack, 1999, s. 141)

Procedura planowania strategicznego skoncentrowana na zasobach wiedzy przedstawiona została za M. Zack'iem, który chyba jako

jedyny badacz zagadnień zarządzania bazującego na wiedzy, próbuje je operacjonalizować. Istotą procesu planowania strategicznego w obszarze wiedzy jest znalezienie odpowiedzi na szereg pytań. Odpowiedzi na te pytania umożliwiają ostatecznie sformułowanie strategii, której bazą jest wiedza, ale w wyniku której wiedza będzie również kształtowana. W tej procedurze punktem wyjścia jest ogólny zamiar strategiczny organizacji. Istotne jest więc określenie zasobów wiedzy, które są niezbędne do jego realizacji jak też zidentyfikowanie wewnętrznej i zewnętrznej luki wiedzy, pozwalającej określić kierunki modyfikacji ogólnych zamierzeń strategicznych lub może stać się podstawą do podejmowania różnorodnych działań mających na celu zmniejszenie tej luki. Istnienie luki wiedzy utrudnia budowanie przewagi konkurencyjnej.



Rysunek 2. Schemat występowania napięcia strategicznego

Źródło: opracowanie własne

Zidentyfikowanie luki wiedzy jest najważniejszym działaniem umożliwiającym zidentyfikowanie *ex ante* strategii opartej na wiedzy. Luka wiedzy oznacza niezgodność pomiędzy zasobami a potrzebami

określonymi strategią. Posługując się kategorią napięcia (adaptacyjnego) wprowadzoną przez G. Hamela i C. Prahaladę można przyjąć, że w sytuacji wystąpienia nadwyżki posiadanej wiedzy w stosunku do sformułowanej strategii, wystąpi brak napięcia strategicznego – koncentracja na realizacji strategii, a nie efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy. Taki stan prowadzić może do marnotrawstwa zasobów a także do realizowania satysfakcjonującej strategii – strategii zadowalającej, lecz nie zawsze możliwie najlepszej w danych warunkach. W sytuacji odwrotnej, gdy występuje niedobór zasobów wiedzy w stosunku do sformułowanej strategii, występuje nadmiar napięcia strategicznego, powodujący próby zmniejszania tego napięcia (rys. 2.). Działania te mogą mieć charakter konstruktywny lub obronny. Napięcia są konieczne, to one bowiem stanowią mechanizm napędowy działania. Zatem sformułowana strategia powinna stanowić poprzeczkę odpowiednio wysoko postawioną, nie za wysoko, aby widać było realne możliwości jej realizowania, i nie za nisko, bo wtedy nie będzie prowadziła do istotnych rezultatów strategicznych. Posiadanie ograniczonych zasobów w stosunku do przyjętej i realizowanej strategii nie musi stanowić bariery realizacji strategii, pod warunkiem posiadania umiejętności wykorzystania dźwigni zasobów⁴.

W wyniku analizy luki strategicznej może się również okazać, że organizacja dysponuje nadmiarem zasobów wiedzy w porównaniu z realnymi potrzebami związanymi z realizacją przyjętej strategii. Pojawia się wówczas potrzeba zagospodarowania tych zasobów, ponieważ jak się powszechnie uważa, wiedza nie wykorzystywana traci na wartości.

⁴ G. Hamel i C. Prahalad wskazują możliwe sposoby uzyskania efektu dźwigni:

- koncentrowanie zasobów wokół strategicznych punktów,
- akumulowanie zasobów poprzez doświadczenia własne i obce,
- uzupełnianie zasobów innymi,
- podejmowanie wspólnych działań,
- skracanie czasu odzyskiwania i pozyskiwania zasobów. (Hamel, Prahalad, 1993, s. 23-35), (Hamel, Prahalad, 1999, s. 132–145).

Warto w tym miejscu również zasygnalizować, że efekt dźwigni odnosi się głównie do zasobów i umiejętności już posiadanych, zatem, w wielu przypadkach, organizacje nie muszą, albo nie powinny poszukiwać czy zdobywać nowych zasobów czy umiejętności, lecz lewarować te, które pozostają w ich dyspozycji (przyp. autorki).

Zakończenie

Proces planowania strategicznego skoncentrowany na wiedzy jest przedsięwzięciem niezwykle złożonym. Aby podjąć takie wysiłki strategiczne konieczne jest posiadanie wizji przyszłości. Porównanie zasobów wiedzy będących w posiadaniu organizacji oraz tych, do których organizacja ma dostęp, ma możliwości kontroli lub możliwości uzyskiwania z nich korzyści, z potrzebami określonymi zamiarem strategicznym organizacji pozwala na zidentyfikowanie luki wiedzy. Wypełnienie tej luki jest treścią planowania strategicznego skoncentrowanego na wiedzy.

Literatura:

1. Akhter S. (2003), *Strategic planning. Hypercompetition, and knowledge management*, „Business Horizons”, January – February.
2. Barney J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1.
3. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
4. Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
5. Bukowitz W. Williams R., (2000), *The Knowledge Management Field book*, Prentice Hall, London.
6. Chatzkel J. (2003), *Knowledge Capital. How knowledge based enterprises really get built*, University Press, Oxford.
7. Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
8. Gladstone B. (2004), *Zarządzanie wiedzą. Knowledge Management*, Petit, Warszawa.
9. Grant R. (1996), *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science”, vol. 7, no. 4.
10. Hamel G., Prahalad C. (1993), *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, March-April.
11. Hamel G., Prahalad C. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.

12. Kaplan R., Norton D. (2001), *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
13. Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science”, vol. 3, no. 3, August 1992.
14. Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
15. Maier R., Remus U. (2003), *Implementing process-oriented knowledge management strategies*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 7, no. 4.
16. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wildes of Strategic Management*, Free Press, New York.
17. Osbert-Pociecha G., Karaś M. (1999), *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
18. Perechuda K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
19. Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
20. Ross G., Ross J., Dragonetti N., Edvinsson L. (1997), *Intellectual Capital*, MacMillan, London.
21. Senge P. (2000), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
22. Stewart T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Nicolas Brealey, London.
23. Sveiby K.-E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets*, Beret-Kohler Publisher, San Francisco.
24. Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 18, no. 7.
25. Zack M. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, vol. 41, no. 4.
26. Zack M. (2002), *A Strategic Pretext for Knowledge Management*, Presentation for the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens, April 5-6.

Rozdział 18.

Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji

Uwagi wstępne

Jednym z obszarów działalności współczesnej firmy, podlegającym zasadniczym zmianom pod wpływem wyzwań stawianych przez aktualne warunki jej funkcjonowania (w społeczeństwie informacyjnym i turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym), są negocjacje gospodarcze pomiędzy podmiotami działającymi w formie wspólnych przedsięwzięć, aliansów strategicznych, w sieciach między-organizacyjnych, strukturach wirtualnych, itp.¹. Istotnie wzrasta dynamika i zakres kooperacji zewnętrznej i wewnętrznej, „...wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w skomplikowanej sieci powiązań, które tworzą się nitka za nitką, w toku negocjacji” (Ertel, 2005).

Zjawiska te wpływają na istotne zwiększenie zarówno zakresu, jak i stopnia złożoności typowych sytuacji negocjacyjnych. Powodują znaczny wzrost zmienności otoczenia negocjacyjnego, a co za tym idzie poszerzenie zakresu analizy przed-negocjacyjnej. Zachodzi konieczność pertraktowania z wieloma partnerami, realizacji różnorodnych (często sprzecznych) celów, w warunkach znacznego ryzyka (a nawet niepewności). Niezbędne jest kształtowanie większej ilości alternatyw rozwiązań. Występują obiektywne trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się często ograniczone i/lub krótkotrwałe, a nawet wirtualne kontrakty.

W efekcie tych zmian niezbędne jest metodyczne doskonalenie procesu negocjacji, głównie poprzez jego wzbogacenie o narzędzia badawcze umożliwiające sprostanie tym zmianom, stosowane w innych

¹ W literaturze są one definiowane jako interakcyjny proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, specyficzna zależność wzajemna partnerów, proces komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości – zob. m.in. (Fowler, 2001, s. 10 i n.), (Kamiński, 2003, s. 16-23), (Lewicki i inni 2005, s. 17 i n.), (Rządca, 2003, s. 23 i n.) i (Watkins, 2005).

obszarach nauki i praktyki zarządzania, a w szczególności techniki analizy strategicznej². Celem rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania w procesie planowania negocjacji jednego spośród tych narzędzi, tj. analizy interesariuszy. Zaprezentowano ogólną charakterystykę tej metody, jej szczegółowe ujęcie analityczne oraz miejsce i rolę w negocjacjach. Wskazano korzyści wynikające z jej zastosowania w tym obszarze, starano się także udzielić odpowiedzi na jedno z pytań postawionych przed uczestnikami konferencji, o to jak zmieniać metody planowania strategicznego w aktualnych warunkach działania przedsiębiorstw.

Pojęcie, cele i zakres zastosowania analizy interesariuszy

Analiza interesariuszy (nazywana także „analizą partnerów, udziałowców, kibiców, aktorów”) stanowi jedną z metod analizy strategicznej, stosowanych w celu zbadania otoczenia ogólnego (makrootoczenia) organizacji w procesie kreowania jej strategii. Jej istota sprowadza się do ustalenia, a następnie zbadania strategicznych partnerów organizacji (Lisiński, 2004, s. 80). W przeciwieństwie do technik opartych na ogólnej segmentacji otoczenia (np. scenariuszowych, analizy PEST), traktuje organizację jako swego rodzaju partnera innych podmiotów, pozostającego z nimi w ścisłych relacjach³.

Podstawę teoretyczną metody stanowi „*teoria interesariuszy*”, wykorzystywana głównie na gruncie zarządzania strategicznego⁴, a także w ramach teorii nadzoru nad przedsiębiorstwem, ściślej - społecznego modelu firmy jako przeciwieństwa modelu finansowego, służącego akcjo-

² Miejsce i rolę analizy strategicznej w procesie planowania negocjacji omówiono szerzej w pracy (Kozina, 2006), ze szczególnym uwzględnieniem analizy SWOT jako narzędzia oceny siły przetargowej partnerów negocjacji, a następnie wybór strategii ich prowadzenia.

³ Charakterystykę tej metody można znaleźć m.in. w (Berliński, Penc-Pietrzak, 2004, s. 202-205), (Kafel, 2000), (Lisiński, 2004, s. 80-88), (Obłój, 2007, s. 217 i dalsze).

⁴ Twórcą tej teorii jest R.E. Freeman (1984), natomiast samo pojęcie „interesariusze” pojawiło się po raz pierwszy w pracy I. Ansoffa (1965, s. 33). Jej omówienie zawierają m.in. prace: (Donaldson, Preston, 1995), (Friedman, Miles, 2002), (Gruszecki, 2002, s. 247-250), (Jones, Wicks 1999), (Savage i inni, 1991). W wielu pracach, np. (Freeman i inni, 2004), (Brilman, 2002, rozdział 2) poruszono problem redefinicji celów firmy pod wpływem tej teorii, natomiast w (Key, 1999) i (Cyfert, Krzakiewicz, 2002) przedstawiono jej krytykę, opartą na stwierdzeniu niemożności pełnego pogodzenia celów różnych interesariuszy z podstawowymi (tradycyjnie pojmowanymi) celami firmy, wyrażającymi się dążeniem do wzrostu efektywności ekonomicznej.

riuszom (właścicielom) – zob. np. (Freeman, Reed, 1983), (Nadzór... 1999, s. 35-43). Teoria ta „...powstaje wraz z przyjęciem założenia, że wartości stanowią niezbędny i immanentny element działalności gospodarczej” (Freeman i inni, 2004). Nie omawiając jej szczegółowo, podamy jej główne założenia (Jones, Wicks, 1999):

- firma pozostaje w relacjach z wieloma interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jej decyzje i zarazem pozostają pod ich wpływem (Freeman, 1984),
- teoria ta koncentruje się na naturze owych relacji, z uwzględnieniem zarówno procesów, jak i efektów działań dla firmy i jej interesariuszy,
- interesy wszystkich grup posiadających umocowanie mają istotną wartość; z założenia żadna grupa interesów nie może zdominować innych (Donaldson, Preston, 1995),
- omawiana teoria koncentruje się na podejmowaniu decyzji menedżerskich.

W ramach omawianej teorii wyjaśnia się i analizuje oczekiwania i zachowania interesariuszy, relacje pomiędzy nimi i w stosunku do firmy, kierunki i możliwości ich wpływu na zmiany celów firmy, jej funkcjonowanie i efektywność, itp.⁵

Celem omawianej metody jest dokonanie identyfikacji oraz analizy (oceny) rodzaju i zakresu (siły) oddziaływania (wpływu) różnego rodzaju grup interesu (interesariuszy) na kształtowanie strategii działania firmy, a szerzej - na jej organizację i funkcjonowanie. Zmierza ona nie tylko do poznania grup, podmiotów gospodarczych czy instytucji, które są strategicznymi partnerami organizacji, określenia charakteru relacji, jakie zachodzą między nią a jej partnerami, lecz także do zidentyfikowania instrumentów czy decyzji, poprzez które oddziałują i zamierzają oddziaływać na organizację... Może być przydatna do określenia celów organizacji i to nie tylko w odniesieniu do niej samej, lecz także do poszczegół-

⁵ W omawianej teorii wyodrębnia się trzy nurty (Donaldson, Preston, 1995):

- 1) opisowy (empiryczny) – wykorzystywany do charakterystyki i wyjaśnienia specyficznych cech i zachowań firmy oraz jej interesariuszy,
- 2) instrumentalny – stosowany do identyfikacji związków (lub ich braku) pomiędzy zarządzaniem interesariuszami a realizacją tradycyjnych (ekonomicznych) celów firmy,
- 3) normatywny – służący do interpretacji celów i funkcji firmy, z uwzględnieniem identyfikacji moralnych i filozoficznych implikacji dla zarządzania (problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa).

nych jej partnerów. Może w końcu posłużyć do generowania i oceny opcji strategicznych (Lisiński, 2004, s. 87-88).

Zakres analizy jest ściśle związany z przyjętą interpretacją pojęcia interesariuszy oraz określeniem istoty relacji pomiędzy nimi oraz w odniesieniu do rozważanej organizacji. Pojęcie to nie jest interpretowane jednoznacznie w literaturze przedmiotu. Najogólniej to „... grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację, lub podlegać jej oddziaływaniu” (Freeman, 1984, s. 21), lub „...grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągania celów (Stoner i inni, 1997, s. 80). W pracy (Freeman, Reed, 1983) wyróżniono dwa sposoby interpretacji omawianej kategorii:

- 1) węższy, zakładający, że firma nie może zaspakajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, winna więc skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej ich grupy, mających realny wpływ na działanie firmy i oczekujących z tego tytułu korzyści;
- 2) szerszy, zaliczający do grona interesariuszy każdego, kto może wpływać na organizację, lub znajduje się pod jej wpływem, tzn. grupy, które w jakikolwiek sposób są zaangażowane w interesy firmy lub zgłaszają wobec niej jakieś żądania.

W interpretacji S. Rudolfa są to: „...”grupy bądź osoby zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa i wysuwające wobec niego żądania,... zarówno podmioty dostarczające firmie zasobów jak i uzależnione od jej zasobów, ponoszące ryzyko jak i wpływające na poziom tego ryzyka, pozostające w przymusowym bądź dobrowolnym związku z firmą, itp. Poszczególne grupy interesów posiadają różne możliwości oddziaływania na firmę, stąd stanowić mogą dla niego zarówno poważne zagrożenie, jak i nie mieć dla niego żadnego praktycznie znaczenia. Dlatego też w nowszych definicjach grup interesów akcentuje się nie tylko zgłaszanie żądań względem przedsiębiorstwa, ale również możliwość ich egzekucji” (Leksykon, 2004, s. 151-152). Strategiczni partnerzy to „grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach, po drugie, są w stanie wyrzucić efektywną presję na organizację” (Obłój, 2007, s. 217).

W szerokim ujęciu interesariuszy dzieli się najczęściej na dwie grupy:

- 1) *wewnętrznych* (w firmie), do których zalicza się: właścicieli (dominujących udziałowców/akcjonariuszy, radę nadzorczą), menedżerów i pracowników;
- 2) *zewnętrznych* (w otoczeniu), w tym: dostawców i kooperantów, inwestorów i partnerów w innych formach współpracy, odbiorców (klientów), konkurentów, instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, wierzycieli), związki zawodowe, władze państwowe i samorządowe (lokalne), instytucje edukacyjne, społeczne i grupy nacisku, itp.⁶

Metodyka analizy interesariuszy

Celem identyfikacji i analizy oddziaływania interesariuszy stosuje się różnego rodzaju podejścia i narzędzia szczegółowe. Najpełniej metoda ta została opisana w pracy (Lisiński, 2004, s. 80-88), w której wykorzystano także propozycje innych autorów, a zwłaszcza opracowania (Kafel 2000), (Johnson, Scholes, 1990), (Obłój, 2007, s. 217 i dalsze). Charakterystykę etapów omawianej koncepcji zawiera Tabela 1., natomiast w Tabeli 2. zestawiono jej najważniejsze techniki szczegółowe.

Dla celów analizy partnerów można przyjąć następujące ich charakterystyki:

- zależność między firmą a partnerem jest zazwyczaj dwustronna, ale nie musi być zrównoważona,
- firma może być uzależniona od partnera, który tworzy podstawę jej istnienia, przeżycia, ma nad nią władzę,
- partnerzy są uzależnieni od firmy moralnie i prawnie, pozostają pod jej wpływem,
- siła zależności między firmą a partnerami podlega zmianom w czasie,
- relacje firma-partner mają charakter kontraktowy, dążą do równowagi,
- relacje te opierają się na uzasadnionych prawem żądaniach, oczekiwaniach, muszą zmierzać w kierunku ich zaspokojenia lub osłabienia (Kafel, 2000).

⁶ Stosuje się także inne podziały, np. na „kontraktowe” i „społeczne” grupy interesów (Clarke, 1998).

Tabela 1. Metodyka (procedura) analizy interesariuszy

Etap	Fazy (kroki) i opis działań
1. Określenie interesariuszy organizacji	1.1. Wybór interesariuszy organizacji Z ich definicji wynika, że każdy z nich dysponuje pewną siłą nacisku, którą firma musi oszacować przed podjęciem decyzji zmieniającej wzajemne relacje. Decyzje te powinny być akceptowane bądź uznane za dopuszczalne przez obie strony. W warunkach turbulentnego otoczenia, w którym funkcjonują obecnie organizacje, wyboru interesariuszy najlepiej dokonywać, kierując się intuicją i doświadczeniem. 1.2. Ustalenie hierarchii ważności interesariuszy Najważniejsze zadanie dla całej procedury, realizowane po to, aby dać menedżerom wskazówkę, z czyimi interesami i preferencjami organizacja musi się liczyć najbardziej. Z reguły oparte jest na analizie rodzaju i siły wpływu wywieranego na organizację. Najogólniej interesariusze mogą być nastawieni do firmy pozytywnie, negatywnie, lub neutralnie (Berliński, Penc-Pietrzak, 2004, s. 203). Głównymi kategoriami analitycznymi w ich analizie są ich (Obiół, 2007, s. 218-219): 1) siła nacisku (władza), którą organizacja musi uszanować, zanim wdroży ostateczne decyzje, 2) uprawnienie oddziaływania, 3) pilność ich żądań, a tym samym niezbędna szybkość reakcji na owe żądania. W (Mitchell i inni, 1997), biorąc pod uwagę wymienione kategorie, wyróżniono siedem rodzajów partnerów: drzemący, dyskretni, aspirujący, dominujący, zagrażający, uzależnieni, rozstrzygający, a w (Savage i inni 1991) wzięto pod uwagę dwie charakterystyki interesariuszy: oczekiwania wobec firmy i możliwości wpływania na jej działanie. W literaturze spotyka się różne propozycje analizy wpływu interesariuszy na firmę. Najpopularniejsze to <i>mapa interesariuszy</i> i <i>macierz M. Johnsa</i> i <i>K. Scholesa</i> (1999, s. 216).
2. Określenie relacji między interesariuszami a organizacją	2.1. Określenie oczekiwań interesariuszy i organizacji Zmierzają do zweryfikowania często nieprawdziwych wyobrażeń o stanie wzajemnych powiązań oraz zaktualizowania opinii obu stron. Dla zebrania informacji koniecznych do określenia natury tych relacji wykorzystuje się drogie (pracochłonne) wywiady lub badania ankietowe (kwestionariuszowe). 2.2. Ustalenie celów interesariuszy Aby opisać zadania, które zamierzają oni realizować należy wykorzystać wszystkie dostępne informacje ich charakteryzujące. Niezbędne jest dynamiczne spojrzenie na partnerów i identyfikacja zarówno ich obecnie realizowanych jak i tych, które zamierzają osiągnąć w przyszłości. Zadanie to trzeba łączyć z określeniem sposobu, w jaki każdy z partnerów wchodzi w relację z organizacją: bezpośrednio, czy poprzez rozwiązania prawne, naciski polityczne, czy społeczne, lub oddziaływanie przez media, itp. 2.3. Identyfikacja treści i formy interakcji Można tego dokonać ustalając: postać, zawartość informacyjną, czytelność, czy formę interakcji, a także formułując prawidłowości dotyczące wzorca przebiegu czy okresów szczególnego nasilenia się zjawiska. Celowe jest również poznanie równowagi owych interakcji, ustalenie która ze stron ma większą siłę przetargową, jakimi czynnikami oddziałuje i w jakie w pośrednie zależności wchodzi. Uzyskane dane mogą dotyczyć zarówno bieżącej jak i najbardziej prawdopodobnej czy preferowanej sytuacji stron. Zadania te realizowane są przy pomocy klasycznej metody analizy i studiowania, wspartej obserwacją zachowań partnerów. Ustalenia zakresu wzajemnych wpływów stron, odniesione do dwóch sytuacji organizacji - najbardziej prawdopodobnej i najbardziej preferowanej, można dokonać przez zastosowanie macierzy M. Johnsa i K. Scholesa (1999, s. 216), w której zbiór interesariuszy jest rozmieszczany w każdym z wyróżnionych pól macierzy. Analiza zakresu wpływu pozwoli na przypisanie partnerom w poszczególnych polach macierzy, znaku (+), gdy firma ma wpływ na partnera, lub znaku (-), gdy zależność jest odwrotna. Ponadto celowe jest zastosowanie <i>macierzy relacji między strategicznymi partnerami organizacji</i> (Obiół 2007, s. 224-225), zwłaszcza wtedy, gdy rozważane powiązania są niesymetryczne oraz dodatkowo <i>analizy profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji</i> (Lisiński 2004, s. 86-87), dla ujęcia jakościowego wymiaru rozważanych relacji.
3. Synteza dokonanych ustaleń (wnioski)	3.1. Ocena wpływu interesariuszy na organizację Dokonywana jest na podstawie wnikliwej analizy i syntezy wszystkich zebranych dotąd informacji (oceny zespołowej). Jest zatem wyznaczona merytorycznym zakresem analizy, podlegają jej cele i oczekiwania partnerów, treść rozważanych powiązań i sposoby ich realizacji. 3.2. Ustalenie kierunków dalszych działań Mogą się sprowadzać do ustalenia sposobów zmiany równowagi sił między firmą a jej partnerami, co może się konkretyzować w postaci działań w kierunku jednoznacznej zmiany relacji na korzyść organizacji, lub tylko poprawy wzajemnych relacji. Formułowane tutaj przedsięwzięcia mogą również mieć szerszy wymiar i doprowadzić np. do podjęcia prac nad opracowaniem szczegółowych prognoz zachowań partnerów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lisiński, 2004, s. 80-88)

Tabela 2. Wybrane techniki szczegółowe analizy interesariuszy

Nazwa i autor techniki	Charakterystyka
<i>Mapa interesariuszy</i> (pierwszą jej propozycję przedstawił R.E. Freeman (1984), występuje w wielu różnych wariantach)	Na mapie tej organizacja ustywowana jest w środku, a partnerzy ulokowani wokół niej. Wpływ partnerów określają strzałki skierowane ku organizacji, przy czym ich długość obrazuje stopień oddalenia partnerów od organizacji (im krótsze, tym bliżej), natomiast ich grubość sygnalizuje siłę oddziaływania (im grubsze, tym większa siła wpływu). Rodzaj linii świadczy natomiast o rozmieszczeniu popartnerów w otoczeniu podstawowym (linia ciągła) lub drugorzędny (przerzywana). Jest to najłatwiejszy sposób identyfikacji interesariuszy, stanowi ich ogólny, wstępny obraz, tworzy przybliżoną hierarchię ich ważności. Wynikające z niej wnioski powinny zatem zostać zweryfikowane przez zastosowanie jednej z technik ustalania hierarchii ważności, np. analizy par. Może być także uzupełniona opisem relacji firmy z poszczególnymi interesariuszami. W pracy (Hosseini, Brenner, 1992) zaproponowano metodę tworzenia „macierzy wag wartości” dla oceny oddziaływania interesariuszy na cele firmy.
<i>Macierz</i> <i>M. Johnsona</i> <i>i K. Scholesa</i> (1999, s. 216)	Macierz ta (schemat typu portfolio) porządkuje zbiór interesariuszy, poprzez ich podział na cztery następujące grupy (pola) - wykorzystując w tym celu dwie zmienne: siłę wpływu i poziom zainteresowania firmą oraz określenie sposobów traktowania poszczególnych grup partnerów przez organizację - tj. tych, którzy (w nawiasie podano stopień natężenia obu wymiarów): 1) stanowią tzw. kluczowych partnerów organizacji (wysoki-wysoki); 2) powinna być wyłącznie informowani przez firmę (niski-wysoki); 3) zasługują na podtrzymywanie ich satysfakcji (wysoki-niski); 4) wymagają minimum wysiłku ze strony organizacji (niski-niski). Do dalszej analizy wybiera się interesariuszy z pierwszej grupy, aczkolwiek dynamiczna analiza powiązań może wskazać obecnie znajdujących się w innych polach macierzy.
<i>Macierz relacji między strategicznymi partnerami organizacji</i> (Obłój, 2007, s. 224-225)	Procedura jej opracowania, pozwalająca na wskazanie kluczowych strategicznych partnerów, sprowadza się do realizacji następujących działań: 1) wpisanie strategicznych partnerów do nieukierunkowanej macierzy powiązań; 2) określenie relacji i-tego partnera do innych, ustalając równocześnie charakter tego powiązania: może ono polegać na wpływie partnera i-tego na partnera j-tego, wówczas relacje taka oznaczamy znakiem (+), lub uzależnieniu partnera i-tego od partnera j-tego, takiej relacji przypisujemy znak (-) - analogicznie postępujemy dla j-tego partnera, w relacji do i-tego partnera; 3) wyznaczenie relacji między partnerami przez sumowanie wartości liczbowych w: - kolumnach - otrzymuje się informację o ogólnej sile wpływu danego partnera w sieci firm otaczających organizację; - wierszach - uzyskuje się dane obrazujące zależność danego partnera od pozostałych. Analiza zawartości informacyjnej tej macierzy opisuje typ rozważanych interakcji, umożliwiając określenie ich podstawowych elementów, tj. kierunku i siły wpływu.
<i>Analiza profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji</i> (Lisiński 2004, s. 86-87)	Profil taki jest określany w obrębie dwuwymiarowej tablicy, w której wierszach umieszczane są czynniki opisujące relacje, np.: zgodność celów między organizacją a jej partnerami, umiejętność wykorzystania: mediów, nacisków politycznych, rozwiązań prawnych, czy tworzenia grup interesów, itp.; natomiast w kolumnach punktowa ocena poszczególnych czynników, np. w skali od 1 do 5. Czynniki te, wnioskując z merytoryczną treść relacji, pozwalają na odzwierciedlenie ich jakości. Profile dla poszczególnych partnerów tworzą linie łączące odpowiednie punkty oznaczone na przecięciu wierszy i kolumn (zaznaczone w wyniku oceny poszczególnych czynników dla danego partnera). Analiza profili wskazuje na lepszych lub gorszych partnerów pod względem danego czynnika. Stwarza także możliwość identyfikowania relacji między partnerami z punktu widzenia interesujących nas czynników.

Źródło: opracowanie własne

Należy podkreślić, iż w ramach omawianej metody (zwłaszcza dla celów ustalenia hierarchii ważności partnerów) stosuje się podział otoczenia organizacji odmienny od tradycyjnego, stosowanego w ramach analizy strategicznej, tj. z punktu widzenia siły wpływu partnerów, na:

- 1) bliższe (podstawowe) – partnerzy mają dużą siłę; znajdują się tutaj najbardziej typowi, aktywni partnerzy: dostawcy, odbiorcy, konkurenci, związki zawodowe, lokalne instytucje finansowe, polityczne, społeczne, czy informacyjne;
- 2) dalsze (drugorzędne) – siłę partnerów uznajemy za mało istotną; identyfikacja tego rodzaju partnerów jest o wiele trudniejsza (Lisiński, 2004, s. 81); jak podkreśla K. Obłój (2007, s. 218-219), analizując uprawnienie oddziaływania interesariuszy, wynika z trzech powodów:
 - są oni amorficzni – dopóki ktoś nie zorganizuje konsumentów (inwalidów, kobiet, ekologów, studentów, itp.) w ruch społeczny, to istnieją oni tylko jako potencjalne i słabo uprawnione zagrożenie;
 - z otoczenia dalszego napływa wiele słabych sygnałów o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy, które dopiero trzeba zinterpretować;

wielu spośród nich jest de facto ukrytych, bowiem interesują ich tylko wybrane aspekty lub sposoby działania firmy, dopóki nie zaistnieje cały zbieg okoliczności, zasadniczo nie zgłaszają zastrzeżeń do funkcjonowania organizacji.

Miejsce i rola analizy w procesie planowania negocjacji

Analiza interesariuszy stanowi jedną z technik pomocniczych w procesie planowania negocjacji - a ściślej w pierwszej fazie tego procesu czyli identyfikacji negocjacji w firmie - zob. Tabela 3. Celem ogólnym omawianego procesu jest zapewnienie niezbędnych warunków do prowadzenia negocjacji, natomiast celem szczegółowym jego pierwszej fazy – stworzenie charakterystyki sytuacji negocjacyjnej i jej kontekstu organizacyjnego, która stanowi zestaw danych źródłowych (wejściowych) dla kolejnych dwóch faz, stanowiących proces planowania sensu stricto czyli ustalania celów i środków niezbędnych do ich realizacji.

Tabela 3. Proces planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja negocjacji	– wstępna identyfikacja negocjacji w firmie – <u>określenie grup interesów</u> – identyfikacja potencjalnych negocjacji wielostronnych i koalicji – analiza sytuacji negocjacyjnej – identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi
2. Kształtowanie sytuacji negocjacyjnej	– oszacowanie siły przetargowej i ryzyka negocjacji – ustalenie zakresu przedmiotowego i sformułowanie celów negocjacji – określenie obszaru negocjacji i ustalenie wariantów rozwiązań – ustalenie strategii prowadzenia negocjacji – przygotowanie pomocniczych narzędzi prowadzenia negocjacji
3. Zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji	– ustalenie miejsca prowadzenia negocjacji – tworzenie zespołu negocjacyjnego (dobór reprezentantów) – opracowanie procedury i instrukcji prowadzenia negocjacji – budżetowanie negocjacji

Źródło: opracowanie własne

W omawianej fazie celowe jest zatem rozróżnienie dwóch kluczowych „wymiarów” (charakterystyk, aspektów, czy poziomów rozważań):

- 1) organizacji, czyli *wewnętrznego środowiska (kontekstu) negocjacyjnego*, obejmującego szereg istotnych czynników determinujących daną (każdą) sytuację negocjacyjną, do których należą przede wszystkim:
 - specyficzne potrzeby i wymagania danej dziedziny działalności, lub przedsięwzięcia,
 - problemy w nich występujące i wymagające rozwiązania poprzez negocjacje,
 - oczekiwania i zalecenia odnośnie realizowanych celów i zadań,
 - zadania i zalecenia dla pracowników jako negocjatorów,
 - wymagania w zakresie ich kompetencji,
 - przydział potrzebnych zasobów rzeczowych i finansowych,

- możliwości i środki informacyjnego wspomaganie negocjacji,
- wymagania w zakresie spełnienia przyjętych standardów ilościowych i jakościowych, dotyczących procesu i efektów negocjacji.

2) konkretnej, ściśle określonej *sytuacji negocjacyjnej*, charakteryzowanej przez szereg specyficznych „parametrów” (takich jak: strony negocjacji, ich cele, potencjał, możliwości i ograniczenia, itp.), w formie opisu stanowiącego syntetyczny, ostateczny rezultat procesu identyfikacji.

Biorąc pod uwagę specyfikę negocjacji w firmie, ich proces został zatem potraktowany szerzej niż ma to zwykle miejsce w literaturze przedmiotu. Oprócz typowych czynności, związanych z kształtowaniem sytuacji negocjacyjnej i stwarzaniem odpowiednich dla niej warunków, obejmować będzie bowiem fazę identyfikacji, której realizacja obejmuje pozyskiwanie i analizę wszelkich niezbędnych informacji, w tym także na temat aktualnych i/lub potencjalnych partnerów negocjacji.

Pierwszym etapem, konkretyzującym wymienione wymiary i czynniki jest zatem identyfikacja różnego rodzaju grup interesu (interesariuszy), które należy wziąć pod uwagę przy rozwiązywaniu konkretnego problemu w danym obszarze działalności firmy poprzez negocjacje. Grupy te – stanowiące elementy otoczenia kontraktowego negocjacji – mogą bowiem w mniejszym lub większym stopniu oraz w różny sposób wpływać na daną sytuację negocjacyjną, a co za tym idzie – stanowić potencjalne strony negocjacji. Celem tego etapu jest więc wskazanie (wybór) właściwego partnera (partnerów) negocjacji.

Jak zauważa M. Watkins (2005, s. 24) „... strony negocjacji mogą wydawać się oczywiste i czasami rzeczywiście tak jest. Niemniej jednak często zdarza się, zwłaszcza w przypadku negocjacji nominalnie dwustronnych, że są już w nie zaangażowani inni, nie rzucający się w oczy gracze. Czasami do negocjacji nieoczekiwanie włączają się inne strony i nadają im nie przewidziany bieg. Czasem zaangażowanie innych stron w negocjacje przez nas prowadzone może przynieść nam korzyści. Ważne jest, by ze spokojem zidentyfikować czynne i potencjalne strony negocjacji, a następnie zastanowić się, czy udział innych stron dałby nam jakieś korzyści”⁷.

⁷ Inne (jak dotąd nieliczne) próby wskazywania na przydatność analizy interesariuszy w rozważanym obszarze stanowią prace: (Charan, Freeman, 1979), (Sebenius, 2004) i (Walker, Harris, 1995, s. 64-66).

Ponadto identyfikacja interesariuszy jest niezbędna z punktu widzenia skuteczności procesu wdrażania porozumienia, tj. końcowych ustaleń negocjacji. Celowe jest w tym przypadku przyjęcie założenia, iż jeżeli uczestnikom negocjacji nie uda się wziąć pod uwagę kluczowych grup interesu w dostatecznym stopniu i odpowiednio wcześniej, spowoduje to straty czasu w procesie wdrożenia (wcześniej pozornie zaoszczędzonego dzięki nie uwzględnieniu interesariuszy). W procesie negocjacji należy zatem ciągle rozważać kwestię interesariuszy, odpowiadając na pytania w rodzaju: czyja aprobata jest konieczna, z kim należy współdziałać, kto może wpływać na realizację porozumienia, itp. (Ertel 2004). W przeciwnym wypadku wdrożenie porozumienia może być utrudnione, czy wręcz niemożliwe.

Poważnym błędem jest zatem pominięcie pozornie nieistotnych, a faktycznie znaczących grup interesu, np. nie uwzględnienie w negocjacjach płacowych związku zawodowego o niedużej liczbie członków, ale mogącego potem skutecznie utrudniać realizację porozumienia, zawarte go przez zarząd firmy jako pracodawcę z przedstawicielami innego związku zawodowego, zrzeszającego większość pracowników, o pozornie rozstrzygającym znaczeniu z punktu widzenia reprezentowania interesów pracobiorców. Innym przykładem może być nie uwzględnienie jako potencjalnego partnera w negocjacjach, dostawcy podzespołów, oferującego w danym momencie wyższe ceny niż inni kontrahenci, ale za części o lepszej jakości. Po pewnym czasie może się okazać uzyskane w ten sposób oszczędności są pozorne, gdyż skutecznie równoważą je straty, wynikające ze zwiększonych kosztów napraw, dokonywanych w następstwie reklamacji odbiorców, dotyczących wadliwych produktów. Z drugiej strony, niewłaściwe jest również potraktowanie jako partnerów negocjacji tych grup interesu, które nie powinny być uwzględnione. Pociąga to za sobą straty istotne straty czasu i innych środków, a także utratę innych możliwości i potencjalnych korzyści.

Analiza interesariuszy w rozważanym obszarze jest także istotna z punktu widzenia (nie poruszanego w referacie, ale ważnego) problemu negocjacji wielostronnych, w tym zawierania koalicji⁸.

⁸ Problem ten omawia obszernie m.in. J. Kamiński (2003, s. 93-112). Istotnym zagadnieniem – również pominiętym z uwagi na zasadniczy cel i ograniczone rozmiary referatu – jest kwestia ustalenia odpowiedniej kolejności negocjacji z interesariuszami po rozpoznaniu ich oczekiwań i celów (Sebenius, 2004).

Zakończenie

Reasumując, analiza interesariuszy stanowi użyteczne narzędzie identyfikacji negocjacji w firmie. Jej rezultaty pozwalają przede wszystkim na dobór właściwych partnerów negocjacji, konkretyzację ich oczekiwań i celów, ustalenie zakresu merytorycznego negocjacji oraz ocenę siły przetargowej w fazie planowania negocjacji, a także efektywne wdrożenie porozumienia w ich fazie końcowej. Omawiana metoda warunkuje zatem realizację kolejnych działań w ramach procesu planowania negocjacji sensu stricto.

Przedstawiona koncepcja ma charakter ramowy i wymaga dalszej konkretyzacji, poprzez uściślenie jej poszczególnych elementów, a zwłaszcza rodzajów, procesu i instrumentów analizy jako narzędzia identyfikacji negocjacji. Niezbędna jest także jej weryfikacja empiryczna poprzez badania porównawcze dotyczące typowych sytuacji negocjacyjnych w firmach.

Ponadto przy stosowaniu analizy interesariuszy, nie tylko w planowaniu negocjacji, ale także z godnie z jej pierwotnym (zasadniczym) przeznaczeniem niezbędne jest wzięcie pod uwagę następujących wskazań, wynikających z (wzmiankowanych we wstępie) aktualnych uwarunkowań działania przedsiębiorstw:

- charakterystyka interesariuszy (zwłaszcza jako potencjalnych partnerów negocjacji) powinna być bardzo precyzyjna, uwzględniająca wszystkie wymienione wyżej ich cechy i stany (wartości), nawet pozornie mniej przydatne, czy istotne;
- należy brać pod uwagę zarówno aktualnych interesariuszy, jak i potencjalnych, a nawet hipotetycznych, czy pożądaných (modelowych), prognozując ich zachowania;
- analizie powinny także podlegać wszelkie obecne i potencjalne związki między nimi (zwłaszcza dla celów negocjacji wielostronnych i tworzenia koalicji);
- analiza powinna mieć charakter dynamiczny – informacje na temat interesariuszy (ich cech, grup, itp.) powinny być na bieżąco weryfikowane i aktualizowane;
- w analizie należy brać pod uwagę (w analogicznym zakresie) także daną firmę jako obecnego lub potencjalnego interesariusza innych podmiotów, zwłaszcza pod kątem realizacji własnych celów oraz

sposobu postrzegania przez partnerów („dualny” problem analizy);

- wszystkie informacje na temat interesariuszy i rezultaty ich analiz powinny być gromadzone, przetwarzane i rozpowszechniane we współdziałaniu wszystkich jednostek firmy, w formie swoistej bazy danych o jej partnerach.

Literatura:

1. Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
2. Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa.
3. Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Charan R., Freeman R.E. (1979), *Stakeholder Negotiations: Building Bridges with Corporate Constituents*, "Management Review", vol. 68, no. 11.
5. Clarke T. (1998), *The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age*, "Long Range Planning", vol. 31, no. 2.
6. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2002), *Teoria stakeholders. Krytyka założeń, [w:] Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 940.
7. Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review", vol. 20, no. 1.
8. Edmunds D., Wollenberg E. (2001), *A Strategic Approach to Multistakeholder Negotiations*, "Development and Change", vol. 32, no. 2.
9. Ertel D. (2004), *Getting Past YES. Negotiation as if Implementation Mattered*, "Harvard Business Review", November.
10. Ertel D. (2005), *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej, [w:] Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
11. Fowler A. (2001), *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
12. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, Ma.

13. Freeman R.E., Reed D.J. (1983), *Stakeholders and Shareholders: A New perspective on Corporate Governance*, "California Management Review", vol. XXV, no. 2.
14. Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*, "Organization Science", vol. 15, no. 3.
15. Friedman A. L., Miles S. (2002), *Developing Stakeholder Theory*, "Journal of Management Studies", vol. 39, no. 1.
16. Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Hosseini J.C., Brenner S.N. (1992), *The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights*, "Business Ethics Quarterly", vol. 2, no. 2.
18. Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, Prentice Hall, London.
19. Jones T.M., Wicks A.C. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, "Academy of Management Review", vol. 24, no. 2.
20. Kafel T. (2000), *Metodologiczne aspekty analizy makrootoczenia organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 554.
21. Kamiński J. (2003), *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa.
22. Key S. (1999), *Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder Theory*, "Management Decision", vol. 37, no. 4.
23. Kozina A. (2006), *Analiza strategiczna w planowaniu negocjacji*, Management Forum 2020, Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa.
24. *Leksykon zarządzania* (2004), Difin, Warszawa.
25. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. (2005), *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
26. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
27. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", vol. 22, no. 4.

28. Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa (1999), Poltext, Warszawa.
29. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
30. Rządca R. (2003), *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
31. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991), *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, "Academy of Management Executive", vol. 5, no. 2.
32. Sebenius J.K. (2004), *Mapping Backward: Negotiating in the Right Sequence*, "Harvard Business Review", June.
33. Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
34. Walker M.A., Harris G.L. (1995), *Negotiations. Six Steps To Success*, Prentice Hall, New Jersey.
35. Watkins M. (2005), *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Rozdział 19.

Wpływ zarządzania finansami przedsiębiorstwa na elastyczność organizacji

Uwagi ogólne o zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa to proces podejmowania decyzji, których celem jest wzrost bogactwa współwłaścicieli przedsiębiorstwa, czyli wzrost jego wartości rynkowej w długim okresie. Tak zdefiniowany cel działania oraz postępujący proces globalizacji i internacjonalizacji oznacza konieczność brania pod uwagę długiego okresu i zmieniających warunków działania: olbrzymiego tempa zmian technologicznych, rynkowych (wzrost konkurencji, zjawisko mody), własnościowych, a nawet kulturowych. Wszystko to wymusza stosowanie odpowiednich kryteriów decyzyjnych, które uwzględniają czas, wielkość i rozkład w czasie przepływów pieniężnych, będących efektem podejmowanych decyzji i działań, oraz ryzyko z nimi związane.

W obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstwa wyróżnia się następujące grupy decyzji:

1. Długoterminowe decyzje inwestycyjne – są to decyzje dotyczące realizacji projektów inwestycyjnych. Projektów, które umożliwiają realizację strategii działania przedsiębiorstwa. Efektem tych decyzji są aktywa materialne (budynki, budowle, maszyny i urządzenia) oraz niematerialne (prace badawczo-rozwojowe, prawa autorskie, patenty i znaki towarowe, pozycja rynkowa, wykwalifikowana i zmotywowana kadra), które determinują elastyczność inwestycyjną w długim okresie.
2. Długoterminowe decyzje finansowe – są to decyzje dotyczące sposobu finansowania działalności przedsiębiorstwa. Określają strukturę kapitału przedsiębiorstwa, źródła kapitału, politykę dywidendy, a w efekcie koszt kapitału przedsiębiorstwa i tzw. elastyczność finansową przedsiębiorstwa.

3. Krótkoterminowe decyzje inwestycyjne i finansowe, ta grupa decyzji dotyczy zarządzania kapitałem obrotowym (pracującym) lub, jak się czasem mówi, zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa.

Mimo, że stosowane w zarządzaniu finansami kryteria decyzyjne biorą pod uwagę czas i ryzyko (w postaci odpowiedniej stopy dyskontowej) coraz częściej wyróżnia się nowy obszar decyzyjny: zarządzanie ryzykiem. Wraz ze wzrostem zmienności otoczenia rola zarządzania ryzykiem rośnie. Jednym ze sposobów radzenia sobie z ryzykiem jest dążenie do zwiększenia szeroko rozumianej elastyczności. Okazuje się, że decyzje z zakresu zarządzania finansami wpływają nie tylko na elastyczność finansową i inwestycyjną, ale także szczególnie istotną w długim okresie elastyczność strategiczną.

Elastyczność

Potocznie elastyczność rozumiana jest jako zdolność reagowania na zmiany lub zdolność dostosowania się do zmian. W przypadku zarządzania przedsiębiorstwem, pojęcie elastyczności najczęściej pojawia się w kontekście relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i działania w warunkach niepewności. Elastyczność to cecha pozytywna, która ułatwia funkcjonowanie przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu. Elastyczne przedsiębiorstwo może reagować na zmiany w otoczeniu: unikać zagrożeń i wykorzystywać pojawiające się szanse i okazje. Elastyczność jest funkcją niepewności, a wartość elastyczności rośnie wraz ze wzrostem niepewności, organizacje elastyczne są lepiej przystosowane do funkcjonowania w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu, uzyskują przewagę konkurencyjną i mają wyższą wartość rynkową niż nieelastyczne.

W przypadku zarządzania przedsiębiorstwem podkreśla się wielowymiarowość tego pojęcia, elastyczność może dotyczyć struktur, procesów i zasobów (aktywów materialnych i niematerialnych) oraz, że nieodłączną częścią procesu tworzenia elastycznych organizacji jest proces uczenia się.

W literaturze można spotkać wiele definicji elastyczności, np. według Gierdinga (Gierding, 1999) elastyczność oznacza zdolność rozpoznania zmian otoczenia w celu adaptowania się lub przygotowania się w taki sposób, by zmiany oznaczały nowe możliwości, które można wykorzystać w celu poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W tym opracowaniu przyjmujemy, że elastyczność to proces myślenia i działania

na rzecz zmiany funkcjonowania organizacji i wykorzystania jej zasobów w sposób zgodny z ewoluującą wizją, strategią i celem zarządzania, w odpowiedzi (proaktywnie lub reaktywnie) na nowe informacje o przewidywanych i nie przewidywanych zmianach w organizacji i jej otoczeniu.

Istotne jest to, że elastyczność to nie jest stan, ale proces, elastyczność dotyczy nie tylko relacji organizacja – otoczenie (tzw. elastyczność zewnętrzna), ale również relacji wewnątrz organizacji (tzw. elastyczność wewnętrzna), konieczne jest nie tylko zainteresowanie zmianą, dążenie do zmiany, ale i możliwość zmiany. Szczególnie ważna jest w kontekście długookresowego celu działania tzw. elastyczność strategiczna. Przyjmujemy, że „elastyczność strategiczna jest funkcją elastyczności zasobów przedsiębiorstwa, definiowana jest poprzez liczbę różnorodnych zastosowań posiadanych zasobów oraz czas i koszt niezbędny do ich wykorzystania w inny sposób (Sanchez, Heene, 2004); (Hatch, Zweig, 2001), elastyczność powinna się efektem przemyślanego procesu podejmowania decyzji.

Decyzje z zakresu zarządzania finansami wpływają na szeroko rozumianą elastyczność przedsiębiorstwa, zarówno operacyjną, poprzez wpływ na jakość i strukturę aktywów materialnych i niematerialnych, ale także na elastyczność strategiczną, poprzez realizację tzw. „elastycznych” (zawierających opcje realne) projektów i strategii inwestycyjnych – gwarantujących elastyczność inwestycyjną oraz elastyczne struktury i strategie finansowania działalności.

Elastyczność finansowa na ogół kojarzona jest z płynnością finansową, zdolnością kredytową i dobrą kondycją finansową. Tak (wąsko i krótkookresowo) rozumiana elastyczność jest efektem prawidłowych krótkoterminowych decyzji finansowych decyzji, w których najistotniejsza jest odpowiednia relacja między zobowiązaniami i należnościami i ich koordynacja w czasie oraz utrzymywanie odpowiedniej rezerwy gotówki. Tak pojmowana elastyczność oznacza możliwość szybkiego i efektywnego (tzn. po niskim koszcie) reagowania na nieprzewidziane wydatki.

Elastyczność finansowa w długim okresie jest efektem długoterminowych decyzji finansowych dotyczących struktury i źródeł kapitału i oznacza (por. Gamba, Triantis, 2005) zdolność przedsiębiorstwa do restrukturyzacji sposobu finansowania, gdy pojawia się nieprzewidywalna, trudna sytuacja finansowa lub możliwość pozyskania, po relatywnie niskim koszcie, dodatkowego kapitału w celu sfinansowania nowych, atrakcyjnych projektów inwestycyjnych. Warto tu zauważyć, że elastycz-

ność ta zależy od sytuacji przedsiębiorstwa: od tego jaka jest struktura kapitału (tzn. czy relacja między kapitałem obcym a własnym jest taka, że średni ważony koszt kapitału jest relatywnie niski) i czy istnieje możliwość wzrostu zadłużenia i pozyskania nowego kapitału zewnętrznego na korzystnych dla przedsiębiorstwa warunkach („szybko i tanio”), gdyby tego wymagała polityka inwestycyjna lub finansowa przedsiębiorstwa. Elastyczna struktura kapitału lub tzw. elastyczność po stronie pasywów jest związana z opcjami (prawami), które występują w różnych sposobach finansowania przedsiębiorstwa. Istnieje wiele instrumentów, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa: obligacje z możliwością przedterminowego wykupu lub zamiany na akcje zwykłe, akcje uprzywilejowane, warranty, kredyty o zmiennym oprocentowaniu z górnymi lub dolnymi pułapami, gwarantowane linie kredytowe, umowy leasingowe, opcje zakupu akcji przez kierownictwo, dotacje celowe. Instrumenty te są charakterystyczne dla elastycznych struktur kapitału.

Na strukturę kapitału wpływają czynniki wewnętrzne (forma własności, specyfika przedsiębiorstwa, faza cyklu życia przedsiębiorstwa) oraz czynniki zewnętrzne (poziom rozwoju rynku kapitałowego, poziom stóp procentowych, wysokość podatków zarówno korporacyjnych jak i indywidualnych). Czynniki te wpływają także na koszt pozyskania kapitału z różnych źródeł.

Elastyczność finansowa pozytywnie wpływa na wartość rynkową, ale wysokość tzw. premii za elastyczność finansową jest zróżnicowana, na przykład w przedsiębiorstwach dojrzałych z mniejszymi możliwościami wzrostu jej wysokość jest niższa niż w przedsiębiorstwach młodych (por. Gamba, Triantis, 2005).

Elastyczność inwestycyjna, a właściwie elastyczność projektów (lub strategii) inwestycyjnych oznacza możliwość zmiany sposobu wykorzystania (tym także możliwość rezygnacji z wykorzystywania) aktywów zarówno materialnych jak i niematerialnych, gdy zmieni się sytuacja lub pojawią się nowe informacje. W zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa ten rodzaj elastyczności jest efektem długoterminowych decyzji inwestycyjnych, a wartość tej elastyczności jest opisywana i wyceniana przy wykorzystaniu teorii opcji realnych.

Opcje realne

Opcja realna definiowana jest jako prawo (a nie obowiązek) do podejmowania w przyszłości decyzji lub działań, na z góry określonych warunkach, dzięki poniesionym obecnie stosunkowo niewielkim (w stosunku do potencjalnych korzyści) nakładom inwestycyjnym. O tym czy i kiedy wykonać opcję (czyli podjąć decyzję lub działanie), decyduje jej posiadacz. Oczywiście opcja wykonywana jest tylko wtedy, gdy jest to korzystne dla jej posiadacza.

Teoria opcji realnych wywodzi się z teorii opcji finansowych i w zarządzaniu finansami stosowania jest głównie do wyceny aktywów przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do klasycznych metod typu DCF, wycena ta uwzględnia dodatkową wartość będącą efektem aktywnego zarządzania projektem. Ta dodatkowa wartość nazywana jest wartością elastyczności. Zgodnie z tą koncepcją wartość elastyczności, to dodatkowa wartość, która generowana jest pod warunkiem, że niepewność (zmiennosc) jest bardzo duża, jest szansa (i czas) na zdobycie nowych dodatkowych informacji, a menedżerowie mogą zareagować na zmiany (Copeland, Koller, Murrin (2000), Copeland, Antikarov (2001)). Ta możliwość reagowania na zmiany oznacza, zdolność do zidentyfikowania (lub zaplanowania) opcji i swobodę decydowania o tym czy i w jakim momencie należy je zrealizować. Ta swoboda decyzyjna jest zresztą cechą charakterystyczną elastycznych organizacji, które posiadają płaskie struktury organizacyjne (por. Alaire, Firsirotu, 2001). Wykonanie opcji oznacza zmianę sposobu działania, na ogół wymaga czasu i poniesienia dodatkowych nakładów i ma sens pod warunkiem, że przyrost wartości jest odpowiednio wysoki. W zarządzaniu finansami wycena opcji związanych z projektem ma coraz większe znaczenie i, zwłaszcza w przypadku projektów dla których wartość obliczona za pomocą metody DCF jest bliska zeru, często przesądza o realizacji przedsięwzięć w niepewnym, konkurencyjnym otoczeniu.

W zarządzaniu strategicznym koncepcję opcji realnych odnosi się raczej do pewnego sposobu myślenia, niż narzędzia służącego do wyceny. Widoczne to jest wyraźnie w następujących definicjach:

- Opcja realna to możliwość realnej zmiany działania przedsiębiorstwa (wprowadzenie na rynek nowej technologii, marki, produktu, zmiana skali działania lub rezygnacja z działania) w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. W praktyce może to

oznaczać także nowe, niestandardowe wykorzystanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, często unikalnych i trudnych do imitacji, takich jak czas, zdolności i zaangażowanie ludzi (Howell, 2001).

- Opcja realna to „prawo swobodnego decydowania o przyszłych działaniach, uzyskane dzięki obecnie podejmowanym decyzjom tworzącym wartościowe zasoby”. W przypadku decyzji strategicznych, skoncentrowanych na uzyskaniu i utrzymaniu przewagi w konkurencyjnym otoczeniu, opcja realna to możliwość pozyskania (*opcja call*) lub pozbycia się (*opcja put*) aktywów w przyszłości, po cenie, która jest atrakcyjna dla przedsiębiorstw posiadających opcję w stosunku do tych, którzy jej nie posiadają. Opcje realne odnoszą się do aktywów fizycznych i intelektualnych, nazywanych też zasobami strategicznymi (Miller, Waller, 2003).
- Opcja to możliwość podjęcia korzystnego działania (odłożenia w czasie, ekspansji, rezygnacji lub „działania małymi krokami”) w przyszłości, dzięki poniesionym obecnie stosunkowo niewielkim nakładom inwestycyjnym (Copeland, Antikarow, 2001).
- Opcja realna to pewna możliwość działania dana wybranej osobie lub firmie. Nie każdej, ale spełniającej określone warunki. Nie zawsze, bo warunki mogą się zmienić, a opcja może wygasnąć. Nie za darmo, bo opcja może kosztować i ma swoją cenę. [...] Opcja jest więc decyzją warunkową, typu „jeśli – to” i dzięki temu daje decydującym komfort podjęcia ostatecznych decyzji dopiero wraz ze zmniejszeniem się niepewności w otoczeniu i samej organizacji (Obłój, 2007).

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego myślenie w kategoriach opcji ma istotne zalety:

- możliwe jest mierzenie wartości elastyczności (Amram, Kulatilaka, 1999), możliwość wyceny opcji ułatwia dokonywanie wyborów strategicznych i wdrażanie koncepcji zarządzania przez wartość (wycena opcji realnych to wycena rynkowa, a to ważne nie tylko dla akcjonariuszy ale i menedżerów).
- koncepcja opcji umożliwia rozłożenie decyzji w czasie, możliwe jest odraczanie decyzji i zmiana decyzji, po wystąpieniu nowych okoliczności.
- asymetryczna natura (opcja to prawo, a nie obowiązek) daje możliwość zarządzania ryzykiem (w celu wzrostu wartości przedsiębiorstwa).

- wartość opcji jest tym wyższa im większa jest niepewność.

Rodzaj elastyczności związanej z opcją jest podstawowym kryterium podziału opcji.

Najczęściej wymieniane (Amram, Kulatilaka, 1999); (Copeland, Antikarov, 2001) opcje to:

1. Opcja opóźnienia (*option to defer*), czyli możliwość odroczenia momentu rozpoczęcia inwestycji, do czasu pozyskania nowych informacji, a zatem zmniejszenia lub wyeliminowania ryzyka.
2. Opcja wzrostu (*growth option*), to szansa na ekspansję w przyszłości, mimo, że nakłady inicjujące są znaczne, a prognozy krótkookresowe złe.
3. Opcja rezygnacji (*option to abandon*) daje prawo do wycofania się z przedsięwzięcia przed zakończeniem przewidywanego okresu życia projektu, szczególnie cenna w przypadku pogorszenia się warunków rynkowych i gdy istnieje rynek wtórny dla posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów.
4. Opcja przełączania (*option to switch*) to możliwość dostosowania produkcji do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Dotyczyć może wykorzystywania aktualnie najtańszych surowców (*input, process flexibility*) lub dostosowywania się do zmian popytu lub wymogów mody (*output, product flexibility*).
5. Opcja zmiany skali działalności operacyjnej (*option to alter operating scale*). To możliwość dostosowania skali działalności operacyjnej do warunków rynkowych: zwiększenie albo zmniejszenie skali produkcji lub tempa eksploatacji zasobów, a także możliwość zatrzymania produkcji (eksploatacji) i ponownego jej uruchomienia.

W konkurencyjnym otoczeniu istotny jest podział opcji na: wyłączne (opcja należy do określonego podmiotu, który ma prawo do wszystkich korzyści z nią związanych) i powszechne, gdy prawo do wykonania opcji i uzyskania korzyści posiada wielu uczestników rynku (Buckley, 2002); (Micalizzi, Trigeorgis, 1993). W przypadku opcji wyłącznych wartość elastyczności jest oczywiście większa.

Przedstawione wyżej opcje to opcje proste lub ich kombinacje (wstrzymanie i ponowne uruchomienie). W praktyce mamy także do czynienia z sekwencjami (łańcuchami) lub portfelami opcji. Sekwencja opcji pojawia się w przypadku, gdy decyzje mogą być podejmowane etapowo, faza wcześniejsza stwarza opcję realizacji fazy następnej. Decyzja: czy i ile inwestować, zależy nie tylko od efektywności poprzedniej decyzji, ale od aktualnych prognoz dotyczących przyszłości. W przypad-

ku portfela opcji występuje nie tylko zależność czasowa, ale także interakcje między opcjami.

Wydaje się, że tworzenie elastycznych organizacji powinno być traktowane jako inwestycja: przeważnie konieczne jest poniesienie nakładów, efekty są odroczone w czasie, a ich wysokość nie jest pewna. I jest to inwestycja o znaczeniu strategicznym. Na elastyczność strategiczną można wpływać przez odpowiednią politykę inwestycyjną, polegającą na realizacji „elastycznych” projektów inwestycyjnych, tzn. projektów inwestycyjnych zawierających lub kreujących opcje realne. Wówczas możliwe jest nie tylko kreowanie elastyczności, ale także jej mierzenie.

Możliwe jest zbadanie wpływu tak uzyskanej elastyczności na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Zmierzenie wartości elastyczności jest możliwe, w tym sensie, że możliwe jest porównanie wartości generowanej przez projekty (przedsiębiorstwa) nieelastyczne (nie zawierające lub nie kreujące opcji) i wyceniane tradycyjnymi metodami typu DCF oraz projekty (przedsiębiorstwa) elastyczne wyceniane za pomocą metody wyceny opcji realnych (ROV).

Zastosowanie koncepcji opcji realnych w praktyce wymaga: decentralizacji procesu decyzyjnego (menedżer musi mieć nie tylko wysokie kwalifikacje ale także możliwość szybkiego podejmowania decyzji) oraz zintegrowanego i interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, kreowanie i wykonanie opcji wymaga współpracy na wielu poziomach i współdziałania wielu działów przedsiębiorstwa: działu badawczo-rozwojowego (nowe trendy w technice i technologii), marketingu i sprzedaży (badanie wielkości i struktury popytu i sprzedaży, badanie efektywności kanałów dystrybucji oraz reklamy i promocji), działu kadr (wielkość i struktura zatrudnienia, kwalifikacje, systemy motywacji, ilość i jakość szkoleń), działów finansowych, które zgromadzą odpowiednie informacje i zmierzają do wartości proponowanych strategii i projektów.

Elastyczność to nie tylko możliwość zmiany, ale także czas i koszt z tym związane. Tu także koncepcja opcji realnych i inwestowanie w projekty inwestycyjne zawierające opcje realne mają istotne znaczenie. Okazuje się, że przedsiębiorstwa, które inwestują w projekty elastyczne mają znacznie krótsze czasy reakcji na zmiany, znacznie niższe koszty z tym związane i osiągają trwałą przewagę konkurencyjną (por. Chatterjee, Wiseman, Figebaum, Devera, 2003).

Problemy i dylematy

W przypadku decyzji z zarządzania finansami często pojawia się problem co jest ważniejsze długi czy krótki okres. Podobnie jest w przypadku decyzji związanych z kreowaniem elastyczności.

Wzrost elastyczności zarówno finansowej jak i inwestycyjnej w długim okresie może oznaczać zmniejszenie elastyczności w krótkim okresie: na przykład inwestowanie w opcje realne, które mogą być wykonane (lub nie) w przyszłości oznacza zamrożenie nakładów inwestycyjnych (zmniejszenie elastyczności), które obecnie mogą być wykorzystane inaczej.

Zarządzanie ryzykiem (rozumiane jako stabilizowanie przepływów pieniężnych w długim okresie) przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych wymaga poniesienia pewnych kosztów (a zatem zmniejsza elastyczność w krótkim okresie), ale zwiększa stabilność przepływów pieniężnych w długim okresie, co zwiększa elastyczność finansową i inwestycyjną w długim okresie.

Opisane w literaturze (Copeland, Antikarov, 2001) metody mierzenia wartości elastyczności inwestycyjnej i finansowej, czyli wycena opcji realnych (zarówno po stronie aktywów jak i pasywów) ciągle jeszcze uważane są za „trudne i nieprzyjemne” i wartość elastyczności na ogół nie jest precyzyjna. Ale elastyczność ma wartość i warto wiedzieć jak tę elastyczność kreować poprzez odpowiednie decyzje z zarządzania finansami.

Literatura:

1. Allaire Y., Firsirotu M.E. (2000), *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa.
2. Amram M., Kulatilaka N. (1999), *Real Options. Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston.
3. Buckley A. (2000), *Inwestycje zagraniczne*, PWN, Warszawa.
4. Chatterjee S., Wiseman R.M., Fiegenbaum A., Devera C.E. (2003) *Integrating Behavioral and Economic Concept of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Meet*, Long Range Planning , vol. 36.

5. Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa.
6. Copeland T, Antikarov V. (2001), *Real Options a Practitioner's Guide*. TEXERE, New York.
7. Copeland T.E., Keenan P.T. (1998), *How much is flexibility worth?*, The McKinsey Quarterly, nr 2.
8. Gamba A., Triantis A.J. (2005), *The value of financial flexibility*, AFA 2006 Boston Meeting Paper, SSRNN.
9. Gjerding A.N. (1999), *The evolution of the flexible firm*, referat na konferencji National innovation systems. Industrial dynamics and innovation policy.
10. Hatch J., Zweig J. (2001), *Strategic Flexibility: the key to growth*, Ivey Business Journal, March / April.
11. Howell S., Stark A., Newton D., Paxson D., Cavus M., Pereira J., Patel K. (2001), *Real Options. Evaluating Corporate Investment Opportunities in a Dynamic World*, Prentice Hall, London.
12. Micalizzi A., Trigeorgis L. (1993), *Project Evaluation, Strategy and Real Options*, W: Trigeorgis.L., *Real Options and Business Strategy*. RISK BOOKS, Haymarket.
13. Miller K. D., Waller H.G. (2003), *Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management*, Long Range Planning, vol. 36.
14. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
15. Sanchez R., Heene A. (2004), *The new strategic management: organization, Competition and Competence*, Wiley, New York.
16. Shimizu K., Hitt M. (2004), *Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, Academy of Management Executive, vol. 18, nr 4.

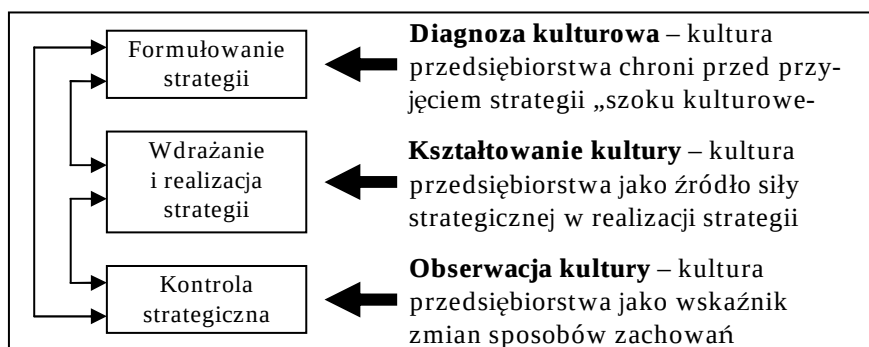
Rozdział 20.

Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie planowania strategicznego

Uwagi wstępne

Kultura organizacyjna jest specyficznym „zbiorowym poglądem organizacji”, wspólnymi przekonaniami, mającymi swe odzwierciedlenie w tradycji i przyzwyczajeniach oraz bardziej namacalnie – w żyjących w organizacji legendach, jej symbolach, a nawet w budowlach i produktach codziennego użytku. Należy zauważyć, iż podwójna natura kultury z jej wszechogarniającym charakterem i równocześnie unikalność pewnych zjawisk – ujawnia się w procesie kształtowania strategii przedsiębiorstwa (Krzakiewicz, 2001, s. 9).

Kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę we wszystkich fazach zarządzania strategicznego: planowaniu strategicznym, strategii, implementacji strategii oraz kontroli strategicznej (rys. 1).



Rysunek 1. Kultura przedsiębiorstwa w procesie zarządzania strategicznego

Źródło: J.M. Kobi, H.A. Wüthrich, *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Landsberg/Lech 1986; podają za: (Zarządzanie strategiczne, 2000, s. 235)

W planowaniu strategicznym kultura organizacyjna jest faktem, który umożliwia eliminację strategii trudnych do realizacji. Pozwalając jednocześnie uniknąć tzw. „szoku kulturowego”, który powstaje w wyniku przyjęcia do realizacji strategii wymagającej radykalnych zmian w sferze myślenia i zachowania pracowników.

W fazie wdrażania i realizacji strategii kultura organizacyjna może być źródłem siły strategicznej, pod warunkiem że występuje zgodność z wymaganiami strategii. W przeciwnym razie może stanowić istotny czynnik utrudniający strategiczną zmianę w organizacji.

W fazie kontroli kultura organizacji odgrywa rolę wskaźnika zmian zachowań realizatorów strategii. Umożliwia odpowiedź na pytanie, na ile nowa strategia została przez nich zaakceptowana, a na ile wywołuje u nich opór.

Mimo wieloznacznej możliwości odczytywania przyszłych zmian otoczenia, celem planowania strategicznego jest sformułowanie jednoznacznej orientacji organizacji, której praktyczna realizacja stwarza szansę na jej przetrwanie i rozwój. Warto jednak podkreślić, że planowanie strategiczne – wobec niepewności i złożoności otoczenia – musi pozostać planowaniem „zgrubnym”, tworzącym tylko ogólne ramy działania. Jego konkretyzacja może sięgać do poziomu sformułowania tzw. strategicznych czynników sukcesu, stanowiących wskazania dla operatywnego działania. Określenie strategicznych czynników sukcesu następuje z wykorzystaniem zestawu narzędzi analitycznych, prognostycznych i planistycznych. Wcześniej jednak, należy sformułować kryteria selekcji orientacji strategicznych, a więc wartości i wzorców orientacyjnych dla zamierzonych działań. Można, zatem przyjąć tezę, że wyniki analizy strategicznej (przeprowadzanej w ramach planowania strategicznego) pozwalają na określenie opcji strategicznych organizacji, których ocena, dostosowanie i wybór opiera się na wartościach, określanych niekiedy mianem filozofii przedsiębiorstwa¹, stanowiącej symptom kultury organizacyjnej.

Celem rozdziału jest przedstawienie modelu diagnozowania kultury organizacyjnej w procesie planowania strategicznego. Opisany model został zweryfikowany w praktyce, w trakcie badań przeprowadzonych w trzech przedsiębiorstwach działających w regionie tarnowskim. Ze względu na ograniczone ramy artykułu, w dalszej jego części zostaną

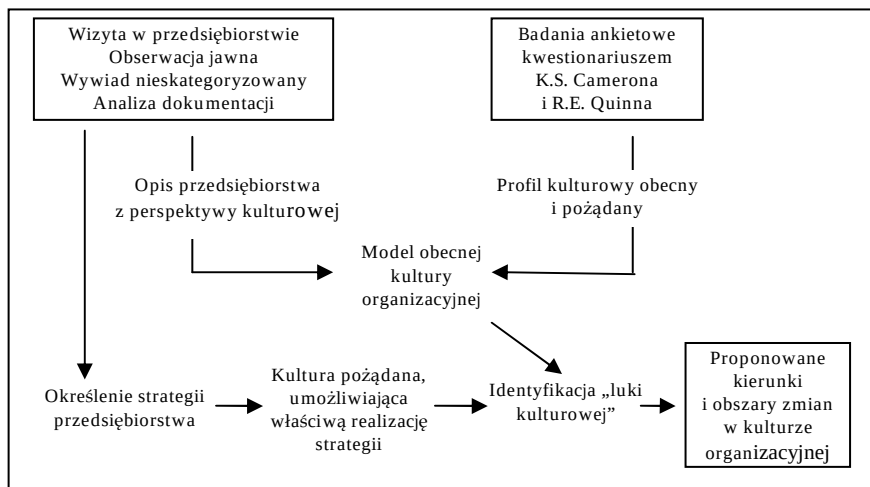
¹ Filozofia przedsiębiorstwa „...składa się z kilku podstawowych wartości i wierzeń, które mówią, że pewien rodzaj sposobów zachowania lub celów jest bardziej preferowany niż inny. Te wierzenia i wartości służą jako normy i standardy, które są podzielane przez lojalnych członków organizacji” (Sackmann, 1983, s. 395).

zaprezentowane tylko wybrane wyniki przeprowadzonych badań, stanowiąc jedynie uzupełnienie przedstawianych treści.

Model procesu diagnozowania kultury organizacyjnej

Przed przystąpieniem do badań kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, należy się zastanowić, czym jest diagnoza, lub może lepiej, czym diagnoza nie jest. Otóż diagnoza nie jest zwykłym odwzorowaniem rzeczywistego obiektu w określony model, wiernie oddający jego działanie lub budowę. Diagnoza stanowi „rozpoznanie”², czyli określenie jakościowego stanu obiektu na podstawie jego symptomów. Postawienie diagnozy jest aktem poznawczym, stanowiącym przesłankę decyzji o utrzymaniu stwierdzonego stanu obiektu lub zmianie tego stanu. W przypadku zmian niekorzystnych podjęcie decyzji będzie rodzajem postępowania terapeutycznego, zmierzającego do uzyskania stanu pożądanego (Wersty, 2000, s. 79). Opierając się na modelu kultury organizacyjnej według E. Scheina, który porównuje kulturę organizacyjną do góry lodowej i wyróżnia w niej elementy widoczne – łatwe do zaobserwowania (stanowiące wierzchołek góry będący nad wodą) oraz elementy niewidoczne – trudne do obserwacji (dalsza część góry znajdująca się pod wodą), można stwierdzić, iż celem **diagnozy kultury organizacyjnej jest jej wizualizacja**. Poznanie elementów kultury organizacyjnej pozwala wyjaśnić zachowanie się ludzi, a tym samym dobrać odpowiednie metody oddziaływania na te zachowania. W tym momencie kultura organizacyjna staje się narzędziem kadry zarządzającej, która poprzez politykę personalną ma możliwość oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. W przeciwieństwie do pisemnie udokumentowanej strategii, czy też do sformalizowanego obrazu struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna jest w swej całości trudno uchwytana. Rozpoznawalne są jedynie, w postaci pojedynczych symptomów na wszystkich płaszczyznach działania i w realizowanych procesach, skutki oraz formy wyrazu obowiązujących norm i systemów wartości.

² Słowo „diagnoza” składa się z dwóch greckich słów: *dia* – oznaczającego m. in. przedrostek „roz-” oraz *gnosis*, czyli „poznanie”.



Rysunek 2. Schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z przedstawionego schematu (rys.2), proces badawczy polegający na zdiagnozowaniu kultury organizacyjnej wybranych podmiotów jest realizowany w początkowej fazie dwutorowo:

1. Zapoznanie się z sytuacją w badanych jednostkach. Wynikiem tego postępowania jest identyfikacja kultury organizacyjnej badanych jednostek – opis przedsiębiorstwa z perspektywy kulturowej.
2. Badania ankietowe. W zebraniu i opracowaniu informacji potrzebnych do ustalenia cech charakterystycznych kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa szczególnie przydatny jest kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna (2003, s. 39 i dalsze), składający się z sześciu pytań dotyczących podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa: charakterystyki organizacji, przywództwa, zarządzania pracownikami, kryteriów spójności organizacji, na co kładzie się nacisk w organizacji oraz kryteriów sukcesu. W wyniku przeprowadzonych badań ankietowych ustalony zostaje profil wiodących wartości kulturowych w badanych jednostkach.

Na podstawie wyników badań opisowych oraz ankietowych tworzony jest model kultury organizacyjnej.

Kolejny etap badań polega na zdefiniowaniu kultury pożądaney w badanych podmiotach, ze względu na realizowaną przez nie strategię. Najpierw należy określić strategię, a następnie typ kultury pożądaney – umożliwiający właściwą realizację strategii.

Końcowy etap badań polega na wskazaniu kierunków i obszarów zmian w obecnej kulturze organizacyjnej Spółek, po wcześniejszym porównaniu kultury obecnej i kultury pożądaney.

Fazy w procesie diagnozowania

Rozpoznanie sytuacji w przedsiębiorstwie

Podstawowym warunkiem przeprowadzenia diagnozy kultury organizacyjnej jest całościowe rozpoznanie symptomów kulturowych, wobec czego punktem wyjścia w procesie jej diagnozowania jest wstępne określenie przejawów kultury organizacyjnej i określenie źródeł ich pochodzenia. Można wyróżnić następujące obszary występowania symptomów kultury organizacyjnej³ (Stańda, 1993, s. 51 i nast.), (Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 11 i nast.):

- obszar czynników kadrowych (obszar czynników zasadniczych);
- obszar czynników sfery zarządzania (czynniki instrumentalne);
- obszar czynników zewnętrznych (czynniki otoczenia).

W celu rozpoznania sytuacji przedsiębiorstwa w obrębie tych trzech sfer kulturowych należy zastosować odpowiednie instrumenty diagnozy. Na tym etapie badań najbardziej przydatne będą: wizyta w przedsiębiorstwie (obchód), obserwacja, analiza dokumentów oraz ankieta/kwestionariusz. Analiza dokumentów i wizyta w badanym przedsiębiorstwie umożliwiają „pierwsze wejrzenie” w kulturę organizacyjną. Na tym etapie badań powinno się zebrać informacje dotyczące: – mocnych i słabych stron organizacji, – preferowanych sposobów komunikowania się, – specyficznego języka (żargonu) jakim posługują się pracownicy i kierownictwo, – cech dobrego pracownika firmy, – cech i spo-

³ Zdefiniowane obszary stanowią odpowiednik sił kształtujących kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. *Obszar kadrowy* to siły społeczne („miękkie”) oddziałujące na charakter organizacji od wewnątrz, są to: wiek, płeć, kwalifikacje zarządzających i pracowników, ich gotowość do ponoszenia ryzyka, otwartość na zmiany, skłonność do uczenia się, wizje przyszłości, itp. *Obszar czynników sfery zarządzania* to również siły wewnętrzne – „twarde”: obowiązujące procedury, rodzaj i jakość dokumentacji organizacyjnej, stopień centralizacji i decentralizacji, regulacyjność działań. *Obszar czynników otoczenia* odpowiada siłom zewnętrznym, niezależnym od działań organizacji.

sobów postrzegania przez pracowników ich przełożonych, – typu przywództwa, – obowiązujących w organizacji mechanizmów awansu, – wspólnych zwyczajów i rytuałów celebrowanych w organizacji, – klimatu w przedsiębiorstwie oraz – fundamentalnych wartości kultury organizacyjnej.

Analiza i ocena istniejącej kultury organizacyjnej

Po zakończeniu badań diagnostycznych dysponujemy wieloma informacjami, które wymagają usystematyzowania. Ten etap badań jest bardzo czasochłonny i wymaga od badacza dobrego przygotowania merytorycznego. Pomocna w tym procesie może być próba udzielenia odpowiedzi na pięć pytań (Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 9):

- 1) Jakie siły wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na kulturę organizacyjną?

Szczególnie chodzi o określenie jaki wpływ na obecną kulturę wywarły wybitne jednostki (założyciel, kierownicy), dziedzina działalności (branża, rynek, produkcja i technologie, klientela), bliższe i dalsze otoczenie społeczne (wpływy prawne, ekonomiczne i społeczne), stadium życia organizacji (początkowa faza działalności, stadium wzrostu, konsolidacji), ewentualny sukces organizacji.

- 2) Jakie są fundamentalne orientacje kultury organizacyjnej?

W tym przypadku chodzi o określenie „stopnia nasycenia” kultury organizacyjnej określonym klimatem wartości, wyodrębnienie dominującej (dominujących) orientacji i zbadanie jej stosunku do innych słabiej zaznaczonych.

- 3) Czy wyodrębniają się organizacyjne subkultury?

Które wartości są szeroko, a które lokalnie akceptowane w organizacji? Jeśli istnieje grupa wartości szeroko akceptowanych w organizacji, przejawianych w codziennej działalności, wówczas można przyjąć, że organizacja dysponuje silną kulturą, odporną na wpływ istniejących subkultur.

- 4) Czy wyodrębnione orientacje i wartości są zgodne z instrumentami zarządzania?

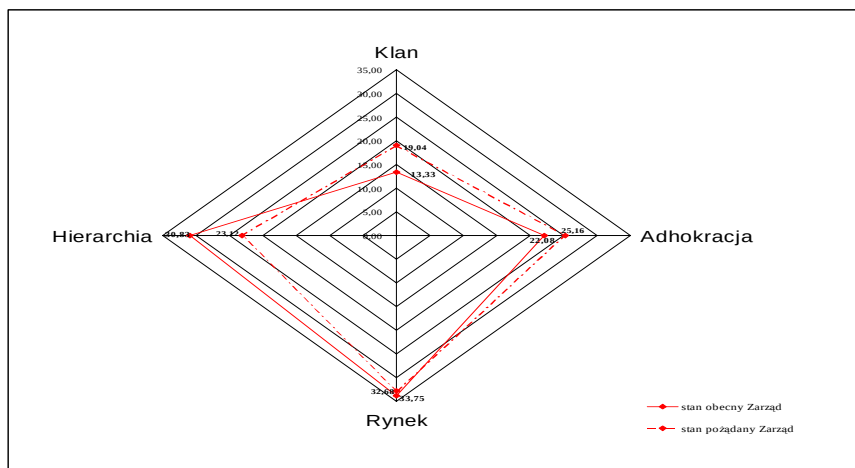
Szczególnie chodzi o ustalenie w jakim stopniu kultura organizacyjna jest zbieżna z realizowaną strategią. Ustalenie tej zależności ma istotne znaczenie w ocenie istniejącej kultury organizacyjnej i rozstrzyga o wyznaczeniu pola jej zmian.

- 5) Czy istnieją blokady zmiany?

Co sprzyja a co blokuje elastyczność organizacji w świetle zebranych danych? Jakie elementy wspierają elastyczność (natężenie niezadowolenia z istniejącego stanu rzeczy, otwarte postawy kierownictwa, pracownicy zdolni do adaptacji, gotowi zaakceptować zmianę), jakie są mechanizmy blokujące (rozbudowana hierarchia, autorytarny styl zarządzania, wielkość organizacji, silne zakorzenienie regionalne, lokalne, poziom samozadowolenia, znaczący odsetek pracowników o długim stażu pracy).

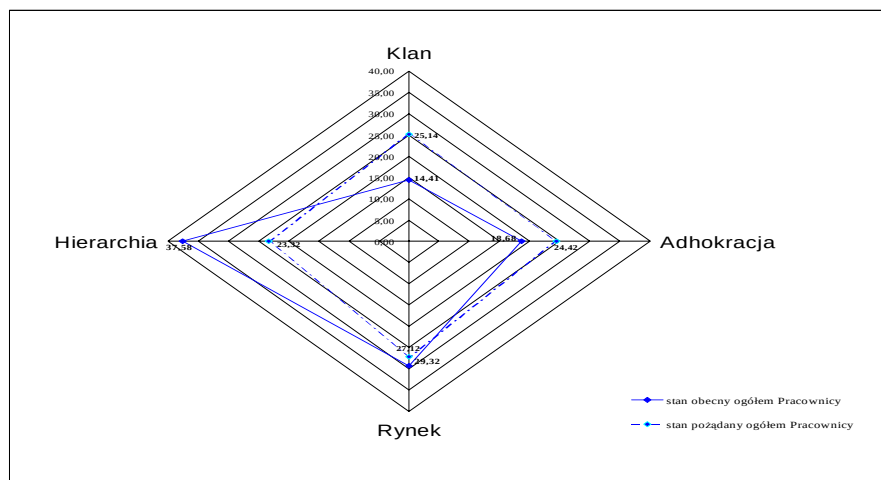
Jak wspomniano wcześniej, jednym z narzędzi badawczych użytych w trakcie badań jest kwestionariusz OCAI Camerona i Quinna. Wykorzystanie go upraszcza nieco cały proces badawczy i analityczny, gdyż pozwala on ustalić profil dominujących wartości kulturowych w organizacji i przedstawić go w postaci wykresu.

Ponieważ czynnikiem wywierającym istotny wpływ na kulturę organizacyjną jest kierownictwo przedsiębiorstwa, zasadne jest aby dla obu rodzajów kultury – obecnej i pożądanej – sporządzić dwa wykresy: 1 – wykres obrazujący kulturę w opinii najwyższego kierownictwa (rys. 3) oraz 2– w opinii wszystkich zatrudnionych (rys. 4).



Rysunek 3. Kultura organizacyjna Bud-Sys Sp. z o.o. – stan obecny i stan pożądany według Zarządu

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4. Kultura organizacyjna Bud-Sys Sp. z o.o. - stan obecny i stan pożądany według ogółu Pracowników

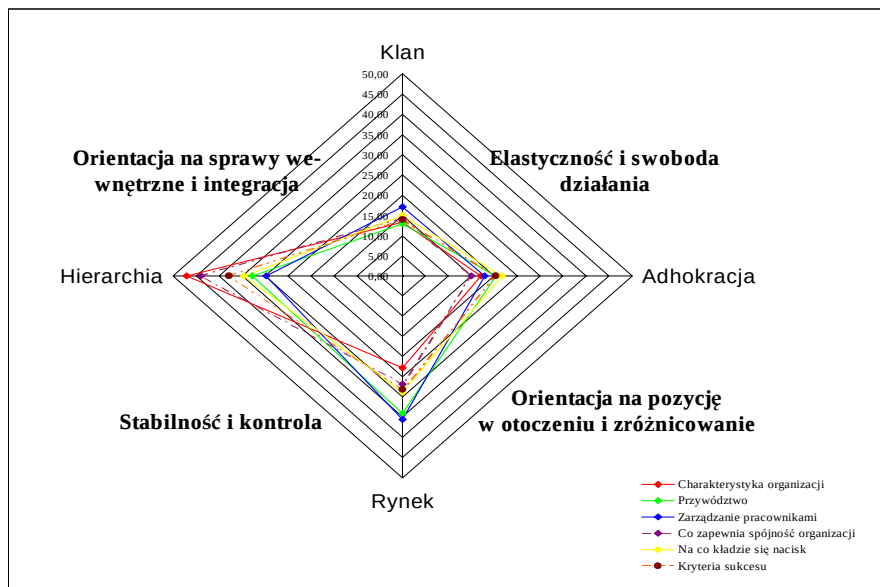
Źródło: opracowanie własne

W przypadku sporządzania profilu kultury pożądanej takie zestawienie oddaje również świadomość strategii i jej wymogów co do kultury organizacyjnej. W celu zbadania stopnia jednorodności badanej kultury przedsiębiorstwa należy sporządzić także profile graficzne dla każdego pytania odnośnie stanu obecnego (rys. 5).

Po sporządzeniu obrazu ogólnego profilu kultury organizacyjnej oraz wykresów profili każdej z sześciu cech kultury można przystąpić do interpretowania uzyskanych wyników z różnych perspektyw określając:

- typ kultury dominujący w organizacji,
- rozbieżności między kulturą obecną a pożądaną (w odczuciu pracowników i kierownictwa),
- siłę kultury dominującej w organizacji,
- zgodność profili kultury sporządzonych dla różnych cech i przez różne grupy społeczne- najwyższe kierownictwo i wszystkich zatrudnionych.

Informacje zebrane poprzez obserwację, wywiady i analizę dokumentacji są wykorzystywane do stworzenia opisu organizacji z perspektywy kulturowej. Opis ten stanowi dopełnienie badania przeprowadzonego z użyciem kwestionariuszy.



Rysunek 5. Profile kultury organizacyjnej dla poszczególnych pytań – Bud-Sys Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne

Wskazanie kierunków i obszarów zmian kultury organizacyjnej

Wybór strategii jako podstawy oceny kultury organizacyjnej nie jest przypadkowy. Aby przetrwać we współczesnym otoczeniu organizacje potrzebują strategii, czyli w uproszczeniu wykazu działań, które muszą być podjęte aby zapewnić sobie odpowiednie warunki do rozwoju w dłuższej perspektywie.

Wzajemna zależność między strategią a kulturą organizacyjną nie jest jedno kierunkowa i różni się istotnie w zależności od przyjętej perspektywy czasu prowadzonych rozważań. W perspektywie operacyjnej (krótkoterminowej), a nawet taktycznej (średnioterminowej) kultura organizacyjna ma charakter zmiennej niezależnej, wyznaczającej strategię, nie można jej bowiem zmienić w krótkim przedziale czasu. Staje się to możliwe dopiero w długim horyzoncie czasowym. W dłuższej perspektywie czasu kultura może podlegać celowym i ukierunkowanym zmianom, w celu przystosowania jej do wymogów strategii. Tak widząc tą

wzajemną zależność dla potrzeb artykułu przyjęto, że w perspektywie długoterminowej strategia jest pierwotna w stosunku do pozostałych elementów organizacji, w tym kultury organizacyjnej. Dlatego powinny one „podążać za strategią”, aby wspomóc jej realizację.

Podobnie jak kulturę organizacyjną, tak i strategię przedsiębiorstw różnicuje otoczenie, jego stopień zmienności i złożoności. Otoczenie można scharakteryzować przy pomocy skali rozciągającej się od sytuacji pewności i stabilności do sytuacji niepewności i złożoności. Powyższa specyfika otoczenia daje podstawę do wyróżnienia dwóch skrajnych typów zarówno strategii, jak i kultury organizacyjnej. Strategia mieści się w obszarze między strategią perfekcyjną a strategią kreatywną (zob. tab. 1), natomiast kultura organizacyjna może być nastawiona na stabilizację i skupienie na organizacji lub na innowacyjność i elastyczność oraz skupienie na otoczeniu.

Tabela 1. Cechy strategii perfekcyjnej i strategii kreatywnej

Strategia perfekcyjna	Strategia kreatywna
- nastawiona na ciągłe doskonalenie aktualnie realizowanych zadań, celów, bez analizy zasadności takiego postępowania przy uwzględnieniu zapotrzebowania w organizacji i otoczeniu, - prowadzi do powielania działań, procedur i wyników, - sprawdza się w dostatecznie ustabilizowanych warunkach, w warunkach zmiennego otoczenia prowadzi do „wyuczonej nieudolności”.	- sprawdza się w burzliwym otoczeniu, - zmierza do poszukiwania nowych sposobów zaspokajania dotychczasowych potrzeb, - umożliwia kreatywność i aktywne reagowanie na nowe potrzeby, - umożliwia projektowanie nowych sposobów wytwarzania rzeczy już produkowanych, - zmierza do poszukiwania nowych rynków lub głębszej penetracji rynków dotychczasowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czerska, 2003, s. 53)

Poza tym kierunki i obszar zmian w kulturze organizacyjnej można ustalić na podstawie różnic między profilem kultury obecnej a profilem kultury pożądaney.

Zakończenie

Przedstawiony w rozdziale model diagnozowania kultury organizacyjnej został zweryfikowany w praktyce, co pozwoliło sformułować następujące wskazania praktyczne dotyczące procesu diagnozowania kultury organizacyjnej:

1. Czynnikiem ułatwiającym przeprowadzenie badań jest otwartość pracowników badanego przedsiębiorstwa oraz świadomość kultury organizacyjnej⁴ u kierownictwa.
2. Dlatego przed przystąpieniem do badań należy dokładnie wszystkich zainteresowanych poinformować o celu i sposobie przeprowadzenia badań. W procesie diagnozowania kultury organizacyjnej bardzo ważne jest aby objąć badaniami jak największą liczbę zatrudnionych, przyczynia się to do podniesienia wiarygodności formułowanych wniosków.
3. Aby uzyskać możliwie pełny i dokładny obraz kultury organizacyjnej należy uzyskane wyniki badań ankietowych przedstawić nie w postaci zbiorczej, uśrednionej, ale z podziałem na poszczególne grupy zawodowe lub społeczne. Pozwoli to na zidentyfikowanie różnic w poszczególnych profilach kulturowych i może znacznie ułatwić ustalenie możliwych kierunków i sposobów zmian w kulturze organizacyjnej.
4. Przy ocenie strategii przedsiębiorstwa oraz ustalaniu kulturowych uwarunkowań jej implementacji, pomocne jest realizowanie tego etapu w ramach specjalnie powołanego zespołu. Gdy nie ma takiej możliwości, należy sformułowane wnioski skonsultować przynajmniej z osobami odpowiedzialnymi w przedsiębiorstwie za planowanie i realizację strategii.
5. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie posiada strategii opisanej w odpowiedniej dokumentacji, należy zebrać opinie osób zajmujących kluczowe w przedsiębiorstwie stanowiska w celu ustalenia sposobu postrzegania przez nie przyszłości i możliwości rozwojowych danej organizacji, sposobów konkutowania i prowadzenia biznesu, postrzegania klienta i jego potrzeb.

⁴ Świadomość kultury organizacyjnej u kierownictwa należy rozumieć jako umiejętność określenia co oznacza termin kultura organizacyjna oraz jaką rolę odgrywa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

6. Swoboda działania i łatwy dostęp do różnego rodzaju informacji w trakcie procesu diagnozowania kultury organizacyjnej jest bardzo silnie uzależniona od zainteresowania i wykorzystania w praktyce uzyskanych wyników przez kierownictwo badanej Spółki.

Literatura:

1. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
3. Krzakiewicz K. (2001), *Perspektywa kultury organizacyjnej w zarządzaniu strategicznym*, (w:) *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, redakcja naukowa K. Krzakiewicz, AE w Poznaniu, WSB w Pile, Poznań-Piła.
4. Marcinkowski A., Sobczak J.B. (2000), *Kultura poszukiwana*, Personnel, dodatek - Przegląd Personalny, nr 2.
5. Sackmann S.A. (1983), *Organisationskultur: Die unsichtbare Einfluss-grosse*, Gruppendynamik 14, nr 4.
6. Stańda A. (1993), *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, nr 208.
7. Wersty B. (2000), *Analiza i diagnostyka ekonomiczna. Podstawy teoretyczno-metodyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław.
8. *Zarządzanie strategiczne* (2000), praca zbiorowa, Wydanie 3 poszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Rozdział 21.

Niepewność i decyzje strategiczne w publicznym systemie ochrony zdrowia

Przesłanki świadczące o niepewności w podejmowaniu decyzji w systemie ochrony zdrowia

Podkreśla się, że współczesne demokratyczne państwo jako organizacja ma szczególną rolę do spełnienia w procesie kształtowania zasad rozwoju społeczno-gospodarczego. Praktycznie od połowy lat `70 XX wieku rozmiar, liczba pełnionych funkcji i zakres władzy państwowej rosły, stymulując potrzebę efektywnego zarządzania powiększającym się strumieniem środków publicznych przeznaczonych na zaspokojenie potrzeb społecznych.

Podjęmowanie decyzji co do zakresu i hierarchii celów społecznych oraz wybranie takich metod gospodarowania, aby realizacja zadań wyznaczonych przez państwo jako podmiot władzy odbywała się zgodnie z zasadami efektywności ekonomicznej, efektywności organizacyjnej i sprawiedliwości społecznej (Fukuyama, 2005, s. 21) – jawi się jako jeden z podstawowych problemów w obszarze zarządzania publicznego.

Ze względu na społeczną rolę, zdrowie traktowane jest jako dobro ogólne (publiczne), które jest elementem zapewnienia ładu społecznego i gospodarczego (Holland, Mossialos, Belcher, Berkel, 2002). Jednakże z uwagi na różny poziom rozwoju poszczególnych państw, rozdział (w tym oczywiście dostęp do świadczeń zdrowotnych) zgromadzonych przez sektor publicznych dóbr, następuje na bardzo zróżnicowanych zasadach. Zawsze jednak zgodnie z mechanizmem innym niż rynkowy a paradygmat działania państwa jako regulatora dostępu do dóbr deficytowych lub limitowanych nakłada na nie obowiązek szukania metod podziału zgodnych z zasadą sprawiedliwości społecznej. Co oczywiście jest trudne i niesatysfakcjonujące podmioty uczestniczące w procesie dystrybucji. Rozdział ten jest dokonywany zasadniczo przez administra-

cję państwową (stąd też mówi się o administracyjnym mechanizmie rozdziału dóbr publicznych) (Rosenbloom, Kravchuk, 2005, s. 436-476). Państwo spełnia funkcję alokacyjną dzieląc posiadane zasoby pomiędzy dobra prywatne i publiczne oraz ustalając strukturę dóbr publicznych. Główny problem, który powstaje w procesie alokacji tych zasobów to sprecyzowanie kryterium wyboru, jakim posługiwałoby się państwo przy podejmowaniu decyzji o rodzajach i ilości wytwarzanych dóbr publicznych oraz sposobie ich dystrybucji na pojedynczych członków społeczeństwa¹.

Władze publiczne realizując swoje funkcje związane z zarządzaniem zasobami w systemie ochrony zdrowia napotykają na wiele problemów i rozstrzygają wiele dylematów. Wynika to m.in. z następujących przyczyn: dokonywana przez państwo i władze samorządowe alokacja zasobów w celu tworzenia dóbr publicznych i dóbr społecznych ogranicza swobodę dysponowania dochodami przez osoby prywatne oraz preferencji reprezentowanych – nawet nie przez poszczególne osoby, lecz grupy społeczne (wiekowe, zawodowe, terytorialne itp.) – które mogą zdecydowanie różnić się od preferencji reprezentowanych przez władze publiczne (Owsiak, 2001, s. 71). Przy podejmowaniu decyzji o dostępie do tych dóbr władze publiczne powinny zatem rozpatrzyć następujące kwestie: kogo reprezentować i w czym interesie pełnić swoje funkcje oraz jakimi kryteriami kierować się dokonując alokacji dóbr publicznych i społecznych. Co za tym idzie prawidłowe wytwarzanie dóbr i usług oraz ich podział wymaga sprawnego aparatu władzy, poprawnie działającego systemu finansów publicznych oraz czytelnych metod podziału środków publicznych.

Kategorią centralną rozważań nad sprawną ochroną zdrowia nie są zatem tylko zastosowane zasady ekonomiczne, ale głównie - kryteria dostępu do świadczeń medycznych oraz zastosowane instrumentarium wspierające podejmowanie decyzji w sferze zarządzania systemem. Co oznacza, konieczność rozważania problemów podejmowania decyzji w organizacji publicznej. Głównie, budowanie czytelnych prawnie i efektywnych ekonomicznie zasad korzystania z systemu ochrony zdrowia oraz szukania takich rozwiązań, które zastosowane w praktyce zarząd-

¹ Zaspokajanie potrzeb socjalnych społeczeństwa to jedno z zadań stawianych przez państwem i władzami samorządowymi. Istnieje pewien rodzaj potrzeb, które nie mogą być zaspokajane w inny sposób niż w sposób zbiorowy między innymi: obrona narodowa, edukacja, ochrona zdrowia. Cechą charakterystyczną tych potrzeb jest to, że ich odbiorcą jest społeczeństwo. Zaspokojenie ich wymaga tak wielu środków finansowych, że możliwość ich zgromadzenia posiadają jedynie władze publiczne.

czej przełożą się na racjonalne decyzje podmiotów władczych. Pożądana jest sytuacja, w której popyt na usługi medyczne jest zaspokojony na oczekiwanym jakościowo i ilościowo poziomie.

Należy zwrócić przy tym uwagę, iż istnieje pewne niezrozumienie funkcji państwa, władzy centralnej i lokalnej oraz roli zarządzania publicznego w odniesieniu do sektora ochrony zdrowia. Wprowadzanie mechanizmów rynkowych czy prywatyzacja świadczeniodawców nie oznacza zmniejszenia roli państwa tylko zmianę jego funkcji. Pomiedzy państwem totalitarnym zawłaszczającym wszelkie dziedziny życia prywatnego, społecznego i gospodarczego (w tym informację) a anarchią jest olbrzymia przestrzeń, którą doskonale wypełniają państwa republikańskie, prowadzące skuteczną politykę gospodarczą i społeczną (także zdrowotną). O ile tendencją europejską jest wycofywanie się z roli bezpośredniego organizatora i płatnika, o tyle wzrasta rola państwa jako podmiotu określającego ogólne zasady funkcjonowania systemu ochrony zdrowia. Znaczący i rosnący wpływ państwa na ochronę zdrowia przejawia się między innymi w tym, że państwo: jest znacznie zaangażowane w wytwarzanie i finansowanie ochrony zdrowia oraz odpowiada za znaczną część wydatków na ochronę zdrowia i reguluje ten sektor (Folland, Goodman, Stano, 1997, s. 436-469).

Cezary Włodarczyk w fundamentalnej dla rozwoju subdyscypliny zarządzania w ochronie zdrowia pracy pisze, że (...) *polityka zdrowotna oznacza różne formy interweniowania w naturalny przebieg zdarzeń wywołujących skutki zdrowotne. Podejmując problem wyborów systemowych odnosimy je do decyzji i działań kształtujących system zdrowotny i określających podstawowe reguły jego funkcjonowania* (...) (Włodarczyk, 1996, s. 287 i nast.). Zatem wydaje się, że rozpatrywanie wyborów w obszarze ochrony zdrowia podejmowanych przez państwo w kategoriach efektywności i sprawiedliwości społecznej jest w pełni uprawnione acz obarczone dużą niepewnością co do wyniku.

Funkcją zarządzania w przedsiębiorstwie prywatnym jest zapewnienie przetrwania i rozwoju organizacji, co jest szczególnie trudne wobec dynamicznie zmieniających się oczekiwań otoczenia i panujących w nim warunków. Ta sama funkcja w organizacji publicznej znacząco się różni, gdyż instytucje publiczne są na ogół trwałe, a zmienność otoczenia ma inny charakter (Raine, Chun, 2005, s. 72-102). Sektor publiczny ma diametralnie różne w stosunku do sektora rynkowego wyróżniki jego relacji z otoczeniem, atrybutami pracujących w nim ludzi oraz struktury

organizacji i chociaż należy, to jednak trudno do końca stosować w nim zasady zarządzania typowe dla organizacji rynkowych².

Podkreślić także należy, że system ochrony zdrowia jest niezwykle trudnym do zarządzania obszarem bowiem jak podkreśla Nicholas Barr (...) *dobrobyt społeczny podlega maksymalizacji przy równoczesnym dążeniu do efektywności ekonomicznej i słuszności społecznej, przy czym różne grupy społeczne różnie pojmują te pojęcia, co wpływa na dużą niepewność co do skutków podejmowanych decyzji a fakt, że opieka zdrowotna jest ważna nie oznacza, że nie jest ona towarem w rozumieniu ekonomicznym (...)* (Barr, 1993, s. 313). Publiczne zasoby przeznaczone na ochronę zdrowia nie są dostępne do realizacji innych celów, jeśli nic nie wydamy jako państwo na ochronę zdrowia, to ludzie będą umierać z powodu błahych dolegliwości a jeśli wydamy cały dochód narodowy na ochronę zdrowia, to nie będzie żywności i ludzie będą umierać z głodu (Johnson-Lans, 2006, s. 3-5). Optymalna wielkość znajduje się pomiędzy tymi ekstremami, (...) *w zasadzie tam, gdzie wartość uzyskiwana z ostatniej jednostki opieki zdrowotnej (...) jest równa wartości krańcowej, która zostałaby osiągnięta z alternatywnego zarządzania danymi zasobami (...)* (Barr, 1993, s. 313). Oznacza to, że efektywność systemu ochrony zdrowia uzyskana w działaniu będącym następstwem podejmowanych decyzji musi się odnosić do odrębnych zagadnień. W szczególności do: ogólnych rozmiarów systemu opieki zdrowotnej w relacji do produktu krajowego brutto oraz warunków podejmowania decyzji o alokacji zasobów w relacji do różnych zastosowań w systemie opieki zdrowotnej w celu otrzymania optymalnej wielkości, jakości i kombinacji usług zdrowotnych.

Rozumienie zasad sprawiedliwości (słuszności) społecznej w odniesieniu do podejmowanych przez rządzących decyzji (Kemshall, 2002, s. 24-41) w analizowanej literaturze najczęściej sprowadza się do traktowania ich jako równości korzystania z opieki zdrowotnej oraz równości ostatecznego wyniku. Teza odnosząca się do równości korzystania z opieki zdrowotnej głosi, że wszyscy obywatele powinni otrzymywać równą ilość świadczeń zdrowotnych. Problem jednak tkwi w tym, że ludzie mają odmienne potrzeby w zakresie opieki zdrowotnej. Równość ostatecznego wyniku odnosi się do stwierdzenia, że każdy ma równy stan zdrowia. Thomas Getzen zauważa, że bez względu na to, w jakim stopniu równy stan zdrowia uznaje się za pożądany, to i tak nie można

² Szczegółowo wyróżniki zarządzania publicznego scharakteryzowane zostały w pracach: (Bratnicki, Frąckiewicz-Wronka, 2006 b, s. 63-72); (Bratnicki, Frąckiewicz-Wronka 2006 a, s. 17-31).

w tym względzie osiągnąć pełnej równości (Getzen, 2000). W związku z tym proponuje sprawiedliwość określać mianem równości szans. Równość szans nie oznacza wprawdzie, że ludzie mogą na pewno otrzymać tyle opieki zdrowotnej, ile pragną (ze względu na niewystarczające zasoby opieki zdrowotnej), oznacza jednak, że każda osoba powinna otrzymać tyle opieki zdrowotnej, co wszyscy pozostali z tym samym stanem zdrowia (bez względu na inne czynniki, np. dochód czy staż pracy). Zatem pojmowanie sprawiedliwości jako równości szans ma tę zaletę, (...) *że dzieli niedostatek w sprawiedliwy sposób* (...) (Barr, 1993, s. 314), a kluczowym problemem podziału staje się osiągnięcie zadanej efektywności przy uwzględnieniu: *priorytetów* (jaki zakres opieki musi być dostępny dla każdego), *racjonowania* (komu przyznać pierwszeństwo w opiece zdrowotnej), *innowacyjności* (określenia czy wszystko co się wykonuje jest niezbędne) oraz *adekwatności wykorzystania opieki w relacji do potrzeb* (skuteczność i efektywność opieki) (Rydlewska-Liszkowska, 2001, s. 92).

Znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytanie, które nasuwa się po przeczytaniu tytułu opracowania czyli jakimi przesłankami należy się kierować podejmując decyzje strategiczne w systemie ochrony zdrowia oraz jak osiągnąć sukces, którego miarą dla organizacji publicznej jest poza kryteriami ekonomicznymi również akceptacja interesariuszy jest niezwykle trudne. Rozważając to zagadnienie na poziomie jednostki świadczącej usługi medyczne będziemy wskazywać na: umiejętności zarządcze, dobry marketing, jakość udzielanych świadczeń, adekwatną do potrzeb, możliwości i strukturę klientów i wiele innych. Ale mimo, że wymienione czynniki faktycznie decydują o funkcjonowaniu jednostki ochrony zdrowia w mikroskali, prawdziwej odpowiedzi na to pytanie należy szukać na poziomie państwa jako podmiotu kształtującego relacje w systemie, ponieważ kształt, organizacja i funkcjonowanie danego systemu ochrony zdrowia jest konsekwencją przyjętych rozwiązań w obszarze ekonomii oraz realizowanego modelu politycznego. To przyjęta doktryna ekonomiczna, zasady sprawiedliwości społecznej, wykorzystywane techniki typowe dla zarządzania publicznego oraz chęć utrzymania władzy jest podstawowym wyznacznikiem celów i charakteru systemu, decyduje również o sprawności i kosztach funkcjonowania, a w ostatecznym wymiarze o satysfakcji klienta i efektywności ekonomicznej jednostki i systemu.

Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru ochrony zdrowia

Nowe podejścia do zarządzania w sektorze publicznym stało się koniecznością bowiem wraz z pojawieniem się globalnej gospodarki, postępu technicznego, rosnącej konieczności zaspokajania potrzeb społecznych w ramach redystrybucyjnych mechanizmów oraz zmiany w dynamice rynku, które doprowadziły do powstania nowych wyzwań dla organizacji publicznych. Co więcej, narastająca tendencja do analitycznego spojrzenia na organizacje i rezultaty podejmowanych przez nie działań, wzmożła presję na kontrolę, ułatwiła dostęp do informacji i zwiększyła krytyczne zainteresowanie mediów problemami efektywności państwa jako podmiotu władzy w realizowaniu potrzeb społeczeństwa. Zaproponowane w latach 90` zmiany co do sposobu zarządzania organizacjami publicznymi podkreślały nowe definiowanie zadań i funkcji sektora publicznego i społecznego oraz implementowanie nowoczesnych narzędzi zarządczych w działania organizacji publicznych (Boyne, 2003).

Naturalną jest konstatacja, że sektor publiczny w wielu krajach przechodzi etap fundamentalnych zmian wymuszanych przez otoczenie (Ingraham, Lynn Jr, 2004), a mimo iż specyfika kontynuowanych do tej pory reform różni się pomiędzy krajami, wszystkie inicjatywy mają na celu poprawę wyników organizacji publicznych przez nacisk na jakość usług, decentralizację, urynkowienie, współpracę między różnymi sektorami oraz wzmożoną odpowiedzialność za osiągnięte rezultaty (Page, 2005, s. 713-727). Przykładem takiego sposobu myślenia jest nurt New Public Management, ekonomizujący kierunek zarządzania publicznego, który powstał wraz z brytyjską ideologią New Right w odpowiedzi na wyzwania, jakie stanęły przed państwem w konsekwencji narastających zmian w strukturze demograficznej populacji, demokratyzacji życia publicznego oraz rosnącej presji na większy niż dotychczas udział podmiotów sfery publicznej i społecznej w zaspokajaniu potrzeb społeczeństwa (Pollitt i Bouckaert, 2000). Szczególną kwestią, z uwagi na dramatycznie rosnące koszty, jaka pojawiła się w obszarze zarządzania publicznego jest zapewnienie godziwej ochrony zdrowia dla obywateli (de Ferranti, 2004, s. 35-76) w ramach działań i aktywności państwa oraz jego podmiotów. Stąd liczne reformy systemowe podejmowane w Europie w latach 90-

tych poprzedniego stulecia, których punktem wyjścia dla procesu sanacji było założenie, iż jednym z nośników właściwego przeobrażania sektora ochrony zdrowia jest wprowadzenie narzędzi typowych dla zarządzania w sektorze rynkowym. W efekcie podejmowanych reform wiele systemów ochrony zdrowia zmieniało w ostatniej dekadzie XX wieku strukturę organizacyjną i zasady funkcjonowania – z hierarchicznych i silnie zintegrowanych – co do źródeł finansowania oraz metod dostarczania usług zdrowotnych na zdecentralizowane i wykorzystujące biznesowe wzorce zarządzania. Aby te cele można było faktycznie wprowadzić w życie należało poszukiwać i wprowadzać nowe metody wspierające i racjonalizujące proces zarządzania i podejmowania decyzji. Ten sposób myślenia jest zgodny z nurtem zapoczątkowanym pracami D. Bell'a (1974), F. Machlup'a (1962), Y. Masudy (1983), A. Tofflera (1980) którzy już w latach 80-tych antycypowali wzrost znaczenia informacji i wykorzystania technik informatycznych jako narzędzia wspomagania decyzji.

Zasoby informacyjne występują w organizacjach publicznych w podwójnej roli: jako przedmiot zarządzania oraz jako narzędzie zarządzania (Pawłowska, 2002, s. 13). Rozważania prezentowane w niniejszej pracy skoncentrują się wokół drugiej z wymienionych ról, jednak należy zauważyć, iż informacja nie może występować jako narzędzie zarządzania nie będąc uprzednio jego przedmiotem. Zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji publicznych powodują, iż informacja, która jest podstawą dla podejmowania decyzji nabiera szczególnego znaczenia bowiem otoczenie, w którym działają współczesne organizacje publiczne cechuje się wysokim poziomem niepewności, wynikającym przede wszystkim z:

- koordynacji instytucjonalnej w ramach sektora publicznego, który ma hierarchiczną strukturę a różne instytucje wchodzące w jego skład mają odmienne interesy i preferencje,
- przekształceń i zmienności otoczenia, które kreują nowe potrzeby, w tym zapotrzebowanie na usługi publiczne oraz niespójności,
- sprzeczności celów ustalanych w ramach sektora publicznego, często w oparciu o reguły polityczne (Bratnicki i Frączkiewicz-Wronka, 2006 c, s. 177-187).

Ważną kwestią dla wyodrębnienia obszaru badań i praktyki jest określenie podmiotów zarządzania publicznego. W dużym uproszczeniu są i mogą nimi być tylko te organizacje, których misją jest realizowanie interesu publicznego oraz są w stanie działać w nowatorski sposób i powodować, by funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewniało

jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego. Organizacje publiczne cechuje mnogość celów szczegółowych, do których zostały powołane, różnorodność form organizacyjnych i szczebli władzy z którą są związane (Górniak, 2005, s. 148-151); (Wiatrak, 2005, s. 7-21) a wyróżniającą cechą jest ich działania jest publiczność (Goldsterin i Naor, 2005, s. 209-228). Zadaniem organizacji publicznych jest zaspokajania potrzeb społecznie uznanych za ważne poprzez dostarczanie dóbr i usług finansowanych ze strumienia środków publicznych, przez co nie mogą być wyłącznym obszarem działania sektora prywatnego. Mimo mnogości organizacji publicznych i różnorodnych ról przez nie spełnianych oraz własnych celów wewnątrzorganizacyjnych o każdej z nich, można powiedzieć, iż podejmowane w nich decyzje mają na celu jak najlepsze zaspokojenie interesu publicznego.

Ogólnie decyzje podejmowane w organizacjach publicznych można podzielić na techniczne oraz polityczne. W kontekście organizacji publicznych najlepiej jest myśleć o treści decyzji jako o wypadkowej treści technicznych i politycznych, gdzie na jednym końcu znajdują się decyzje czysto polityczne, a na drugim – techniczne. Obydwa rodzaje decyzji wymagają innego podejścia. Podjęcie decyzji politycznych wymaga przede wszystkim mniej czasu niż decyzji technicznych, ale obarczone jest większą niepewnością co do skutków i efektów. Poza tym różna jest jakość informacji oczekiwana przez decydentów przy podejmowaniu obu typów decyzji. Wysoka jakość informacji jest jednym z najważniejszych aspektów podejmowania decyzji technicznych, natomiast ma mniejsze znaczenie dla podejmowania decyzji politycznych (te ostatnie pociągają za sobą konsekwencje, które nie są bezpośrednio związane z daną sytuacją decyzyjną). W związku z tym w procesie podejmowania decyzji politycznych, jakość informacji będzie niższa, a w przypadku decyzji technicznych – wyższa (Bozeman i Pandey, 2004, s. 553-565). W organizacjach publicznych istotną cechą procesu decyzyjnego jest partycypacja społeczna i otwartość, podczas kiedy w przedsiębiorstwach konsultacje z reguły są zamknięte w obrębie danego podmiotu (Bednarczyk, 2001, s. 31). Decydenci organizacji publicznych podejmują decyzje, których koszty ponosi całe społeczeństwo, tak więc oczekuje się, iż będą one trafne.

Działania podmiotów publicznych, tak jak działania jednostek w sektorze rynkowym możemy zgodnie z dorobkiem prakseologii określić jako sprawne lub niesprawne. W pierwszym przypadku cel zostaje osiągnięty w całości bądź w pewnym stopniu, natomiast w drugim, cel nie zostaje osiągnięty. Najważniejszymi warunkami sprawności procesu

decyzji są między innymi: pełność, wiarygodność, szybkość informacji, maksymalna logiczność, trafność oceny prawdopodobieństwa relacji przyczynowo-skutkowych, precyzyjne zdefiniowanie potrzeb, wartości, systemu ocen, realizm w ocenie, metody ilościowe w określaniu wariantów decyzji (Kieżun, 1997, s. 18-28).

Uniwersalną postacią sprawnego działania jest racjonalność w sensie rzeczowym i metodologicznym. Działanie jest racjonalne rzeczowo, gdy we właściwy sposób są dobrane cele i środki dla ich osiągnięcia, czyli gdy decyzja jest dostosowana do rzeczywistości. Z kolei decyzje poprawne metodologicznie dotyczą sposobu podjęcia decyzji. W tym rozumieniu racjonalna decyzja to taka, która jest podjęta w sposób zgodny z wiedzą o sposobach podejmowania decyzji. Z tego powodu racjonalność działania dotyczy zarówno celów działania i sposobu działania (Kotarbiński, 1995). Warto zaznaczyć, iż właśnie racjonalne i odpowiedzialne, oparte na kalkulacji zysków i strat, a nie podejmowane w sposób emocjonalny i porywczy decyzje, są podstawą budowania zaufania do instytucji publicznych (Sztompka, 1997).

W literaturze przedmiotu można znaleźć cztery główne podejścia do podejmowania decyzji w organizacjach publicznych (Rainey i Chun, 2005, s. 160-169). Po pierwsze, można powiedzieć, iż podejmowanie decyzji jest procesem racjonalnym – to podejście sugeruje, iż decydenci postępują zgodnie z następującym schematem: ustalanie celów, identyfikacja i wybór alternatyw działania, wybór i wdrożenie najbardziej odpowiedniej alternatywy. Według innego podejścia, podejmowanie decyzji w organizacjach publicznych może być rozpatrywane zgodnie z podejściem sytuacyjnym. Niektórzy uważają, że proces racjonalnego podejmowania decyzji może mieć miejsce wyłącznie w stabilnych, pewnych warunkach. Ponieważ rzadko kiedy tak się dzieje, decydenci muszą polegać na osądzie i intuicji i podejmować manewry o charakterze politycznym w procesie podejmowania decyzji. Poziom zgodności między decydentami do co celów i poziom ich wiedzy technicznej determinują stopień racjonalności podejmowanych decyzji. Jeśli poziom zgodności i wiedzy są wysokie, wystąpienie procesu racjonalnego jest bardziej prawdopodobne. Można także rozpatrywać ten proces jako stopniowe, inkrementalne podejmowanie decyzji. Reagowanie decydentów na wymagania odnośnie politycznego konsensusu prowadzą do niejasności celów, co następnie znajduje odzwierciedlenie w ograniczeniu proponowanych przez decydentów zmian. Innymi słowy, zamiast wybrać wariant, który nakazywałoby racjonalne podejście, decydenci wybierają ten, który wydaje się być mniej kontrowersyjny, zapewniając sobie tym sa-

mym pewien poziom sukcesu w realizowaniu niejasnych celów. Punktem wyjścia dla ostatniego podejścia jest założenie, iż decyzje są podejmowane gdy występuje taka szansa bądź konieczność. W tym modelu często nie jest jasne, kto ma prawo do podjęcia decyzji. Zamiast postępować zgodnie z zaleceniami racjonalnego procesu podejmowania decyzji, decydenci mogą poszukiwać rozwiązań problemów zanim problem zostanie stwierdzony, a następnie poszukiwać szansy na uzyskanie poparcia dla wcześniej zaplanowanych działań.

Mimo braku konsensusu w literaturze przedmiotu co do faktycznego przebiegu procesu decyzyjnego w organizacjach publicznych, zasadną wydaje się opinia iż podejmowanie decyzji przebiega zgodnie z logiką gry politycznej, której specyfiką jest wyparcie tradycyjnie rozumianej racjonalności podejmowania decyzji przez racjonalność polityczną, oznaczającą zastąpienie planowania dedukcyjnego indukcyjnym, a zatem wypracowywaniu strategii na podstawie godzenia sprzecznych zadań (Kozuch, 2004). Wybór konkretnych opcji strategicznych jest poddyktowany nie ich faktyczną oceną, a siłą przetargową aktualnego układu władzy (Mazur, 2006). Organizacja może być niestabilna i mogą występować w niej różne sojusze popierające realizację różnych polityk bowiem decyzje w organizacjach publicznych są podejmowane przez dominującą opcję polityczną lub blok koalicyjantów (Keller, 2001). Prowadzi to do ogólnej konkluzji, iż proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych cechuje niższy poziom racjonalności niż ma to miejsce w organizacjach prywatnych.

Informacje wykorzystywane w sektorze ochrony zdrowia do podejmowania decyzji strategicznych pochodzą z różnych obszarów. Ich specyfika polega na konieczności powiązania decyzji medycznych/klinicznych (*clinical health policy*), podejmowanych na najniższym poziomie procesu leczenia pacjenta w określonym szpitalu/poradni z decyzjami społecznymi (*social health policy*) takimi jak regulacje prawne dotyczące dostępności do opieki czy sposobu płacenia za usługi medyczne (Chapman, Sonnenberg, 2000, s. 145-148) podejmowanymi przez podmioty publiczne będące władzami systemu (np. państwo, ministerstwo, instytucja publicznego płatnika, etc.). Decyzje lekarskie/kliniczne bazują na medycynie opartej na faktach (EBM – *evidence base medicine*) (Glasziou, 2003). EBM stanowi rekomendacje, które następnie decydenci ochrony zdrowia, muszą przełożyć na określone stanowiska, decyzje i strategiczne plany podejmowanych działań (np. priorytety ochrony zdrowia, zasady finansowania procedur medycznych czy poziom refun-

dacji leków). Ta złożoność informacyjna jest konsekwencją faktu, iż innych danych i informacji potrzebują:

1. lekarz (lub częściej zespół leczący) podejmujący decyzje na poziomie procesu leczenia (poziom efektywności jest mierzony miarami charakteryzującymi efektywność medyczną procesu np. poprawą stanu zdrowia pacjenta)
2. zarządzający szpitalami i zarządzający placówkami lecznictwa otwartego (poziom efektywności najczęściej jest nadal mierzony miarami charakteryzującymi efektywność ekonomiczną/finansową jednostki i zdolnością do realizacji działań leczniczych, rzadziej miarami obrazującymi efektywność organizacyjną),
3. zarządzający regionem, państwem, instytucją płatnika na poziomie centralnym (poziom efektywności mimo, że najczęściej wykorzystuje się miary ekonomiczne/finansowe, nierzadko zauważamy obecnie zastosowanie metod pomiaru typowych dla zarządzania publicznego czyli badania między innymi zadowolenia interesariuszy).

Wydaje się, że kluczowym problemem podejmowania decyzji w sektorze ochrony zdrowia jest adaptacyjność, komplementarność i współpraca pomiędzy poszczególnymi podmiotami, co ma wielki wpływ na procesy informacyjno-decyzyjne. Decyzje w ochronie zdrowia powinny być wynikiem uzgodnień i ustaleń, dotyczy to przede wszystkim opieki medycznej (świadczenia zdrowotne). Strategia przewagi konkurencyjnej powszechnie stosowana w przedsiębiorstwach i „*konkurencyjność podniesiona do roli ideologii społecznej*” (Wawrzyniak, 1999, s. 36) w ochronie zdrowia ma wielkie ograniczenia. Coraz więcej decyzji związanych ze zdrowiem podlega ścisłej kontroli publicznej stając się decyzjami bardziej polityki niż ekonomii (Chapman, Sonnenberg, 2000, s. 145-148). Zatem stwierdzamy, że do podejmowania decyzji w obszarze ochrony zdrowia potrzebna jest nie tylko analiza wielu informacji, ale dokonywanie politycznych wyborów, społecznie akceptowanych przez większość.

Podsumowanie

Wielu teoretyków i praktyków zastanawia się, w jaki sposób można wspomóc proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych. Ponieważ organizacje muszą w efektywny sposób gromadzić, przetwarzać i przechowywać zarówno dane wytwarzane we własnych strukturach oraz dane rynkowe, a następnie organizować je w informacje niezbędne dla decydentów (Pavia, 2001, s. 12-13) jednym z kierunków poprawy może być budowanie kompleksowego systemu informatycznego w skali sektora branżowego lub/i regionu. Przy czym należy zauważyć, że praktycznie wszystkie podejmowane przez sektor publiczny działania mają aspekt informacyjny i komunikacyjny. Stąd stwierdzenie, że instytucjonalizacja elektronicznej idei informacji i technologii informatycznych w działaniu publicznym ma fundamentalne znaczenie. W konsekwencji wykorzystania ICT organizacje publiczne rozszerzają możliwości racjonalnego zarządzania wiedzą poprzez lepszą (1) kontrolę decyzji i działań, (2) standaryzowanie, formalizowanie i rutynizowanie decyzji i działań, (3) monitorowanie procesów, (4) dokonywanie porównań wybranych metod realizacji zamierzonych celów przez organizacje jak i efektów zarządzania (benchmarking) oraz (5) intensyfikowanie kontaktów z interesariuszami (Bekkers, 1993). Analizując wykorzystanie informacji i systemów informatycznych w systemie ochrony zdrowia wyraźnie widzimy zmianę roli z narzędzia nakierowanego na zwiększanie wydajności, efektywności i ekonomiczności na narzędzie wspomagające proces podejmowania decyzji oraz umocnienie działań nakierowanych na ocenę i poprawę jakości usług publicznych adresowanych do (1) obywateli jako konsumentów dóbr i usług, (2) klientów i obywateli jako podmiotów sprawowanej władzy, (3) organizacji biznesowych i społecznych (Dutton, 1999, s. 171-202). Należy zauważyć, że powolny niemniej jednak stały proces urynkowienia, prywatyzacji oraz decentralizacji stwarza podstawy do budowy silnych regionalnych struktur władzy i baz danych gromadzących informacje dotyczące ochrony zdrowia jako wsparcia dla realizowania polityki ochrony zdrowia z jednej strony oraz źródeł informacji o charakterze zarządczym z drugiej. Umiejętne wykorzystanie informacji pozwala na redukcję niepewności i podjęcie trafniejszych decyzji (Ginter, Swayne, Duncan, 1998, s. 289).

Literatura:

1. Barr N. (1993), *Ekonomika polityki społecznej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. Poznań.
2. Bednarczyk M. (2001), *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. PWN, s. 31.
3. Bekkers V.J.J.M. (1993), *Nieuwe vormen van sturing en informatisering (New form soft steering and informatization)* Eburon. Delft.
4. Bell D. (1974), *The Coming of Post-Industrial Society*. Basic Books, New York.
5. Boyne, G.A. (2003), 'What is Public Service Improvement?', [w:] "Public Administration" nr 2, (81).
6. Bozeman B. i Pandey S.K. (2004), *Public Management Decision-Making: Technical vs. Political Decisions*. [w:] „Public Administration Review” nr 64 (5).
7. Bratnicki M. Frączkiewicz-Wronka A. (2006 a), *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne: Wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności* [w:] „Organizacja i Kierowanie” nr 3.
8. Bratnicki M. Frączkiewicz-Wronka A. (2006 b), *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego* [w:] (red.) Skalik J., *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*. Prace Naukowe AE Wrocław. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. Wrocław.
9. Bratnicki M. i Frączkiewicz-Wronka A. (2006 c), *O organizacjach publicznych i o przedsiębiorczym rozwoju* [w:] Zbiegień-Maciąg L. i Beck E., *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury. AGH, Kraków.
10. Chapman G.B., Sonnenberg F.A. (2000), *Decision Making in Health Care*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
11. de Ferranti D. (2004), *Public and Private Health Economics in Development Roles in Health* [w:] Musgrove P. (red.) *Health Economics in Development*. The World Bank. Washington D.C.
12. Dutton W.H. (1999), *Society on the Line: Information Politics in the Digital Age*. Oxford University Press, Oxford.

13. Folland S., Goodman A.C., Stano M. (1997), *Government intervention in health care markets and an introduction to regulation*, [w:] *The Economics on Health and Health Care*, Prentice
14. Hall, Inc., *Upper Saddle River*, New York.
15. Fukuyama F. (2005), *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI wieku*. Dom Wydawniczy REBIS. Poznań.
16. Getzen T.E. (2000), *Ekonomika zdrowia. Teoria i praktyka*. Wydawnictwa Naukowe PWN. Warszawa.
17. Ginter P.M., Swayne L.M., Duncan W.J. (1998), *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford.
18. Glasziou P. (2003), *EBM – rola Cochran Collaboration i Cochran Library*, [w:] *Medycyna Praktyczna* nr 3.
19. Goldsterin S.M. i Naor M. (2005), *Linking publicness to operations management practices: a study of quality management practices in hospitals*, [w:] "Journal of Operations Management", nr 23.
20. Górniak J. (2005), *Zasady budowania porządku organizacyjnego a funkcje administracji publicznej* [w:] (red.) Hausner J., *Administracja Publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Ingraham, P. and L.E. Lynn Jr. (red.) (2004), *The Art of Governance*. Georgetown University Press. Washington, DC.
22. Johnson-Lans S. (2006), *A Heath economics. Primer*. The Addison-Wesley Series in Economics. Boston.
23. Keller L.F. (2001), *Connecting Organizations to Philosophy. The Role of Prudence in the Affairs of the State and Isiah Berlin on Philosophy*. Referat zaprezentowany na Annual Meeting of the Public Administration Theory Network, 22 – 25 czerwiec 2001, University of Leiden, Netherlands.
24. Kemshall H. (2002), *Risk, social policy and welfare*. Open University Press. Buckingham, Philadelphia.
25. Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
26. Kotarbiński T. (1955), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich. Wrocław.
27. Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

28. Machlup F. (1962), *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton.
29. Masuda Y. (1983), *The Information Society as Post-Industrial Society*, World Future Society, Bethesda.
30. Mazur M. (2006), *Marketing polityczny. Studium porównawcze*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Owsiak S. (2001), *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa.
32. Page S., *What's New about the New Public Management? Administrative change in the human services*, [w:] "Public Administration Review" nr 6(65).
33. Pavia L. (2001), *The era of knowledge in health care*, [w:] "Health Care Strategic Management" nr 19(2).
34. Pawłowska A. (2002), *Zasoby informacyjne w administracji publicznej w Polsce. Problemy zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
35. *Polityka zdrowia publicznego w krajach Unii Europejskiej*. (red.) Holland W., Mossialos E., Belcher P., Berkel B. (2002), Wydawnictwo Ignis. Warszawa.
36. Pollitt, C. i Bouckaert, G. (2000), *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press. Oxford.
37. Rainey, H.G. i Chun Y.H. (2005), *Public and private management compared* [w:] (red.) Ferlie, L., Lynn E., i Pollitt C., *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press. Oxford.
38. Rosenbloom D.H., Kravchuk R.S. (2005), *Public administration. Understanding management, politics, and law in the public sector*. McGraw Hill. Boston.
39. Rydlewska-Liszkowska I. (2001), *Ewaluacja ekonomiczna w procesach decyzyjnych w opiece zdrowotnej* [w:] (red.) Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie w ochronie zdrowia. Narzędzia pracy menedżera*. Akademia Ekonomiczna Katowice.
40. Sztompka P. (1997), *Zaufanie podstawą relacji społecznych*, [w:] „MBA”, nr 67(2),
41. Toffler A. (1980), *The Third Wave, Morrow*, New York.
42. Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.

43. Wiatrak A. (2005), *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie*, [w:] „Problemy Zarządzania”, nr 10(4).
44. Włodarczyk C. (1996), *Polityka zdrowotna w społeczeństwie demokratycznym*. Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius”, Łódź-Kraków-Warszawa.

Autorzy:

1. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
2. dr Paweł Cabała, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
3. dr Szymon Cyfert, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
4. prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Uniwersytet Medyczny w Łodzi.
5. dr Teresa Jajuga, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
6. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
7. dr Andrzej Kozina, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
8. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
9. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
10. dr Krzysztof Łobos, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
11. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański.
12. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
13. prof. dr hab. Jerzy Rokita, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach.
14. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
15. dr n. med. Hanna Saryusz-Wolska, Uniwersytet Medyczny w Łodzi.
16. prof. dr hab. Jan Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
17. dr Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
18. prof. dr hab. Adam Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
19. dr Ewa Stańczyk-Hugiet, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
20. prof. dr hab. Janusz Strużyna, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
21. prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
22. dr Agnieszka Szpitter, Uniwersytet Gdański.
23. dr Anna Wojtowicz, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.
24. mgr Beata Ząbkowska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
25. mgr Joanna Żukowska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.