

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Zarządzanie strategiczne Strategie organizacji



Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE STRATEGIE ORGANIZACJI

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie

Wałbrzych 2010

RECENZENT NAUKOWY
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński

SERIA
„Zarządzanie”

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

PRACA POD REDAKCJĄ
prof. dr hab. Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA
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 2010

ISBN 978-83-60904-12-1

Spis treści

Wstęp	7
1. Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego (Jerzy Rokita)	9
2. Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju (Andrzej Kaleta)	23
3. W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji (Mariusz Bratnicki)	35
4. Ewolucja metod planowania strategicznego (Maria Romanowska)	57
5. Uwarunkowania strategii umiędzynarodowienia polskich firm giełdowych (Krzysztof Oblój, Aleksandra Wąsowska)	67
6. Strategie dywersyfikacji polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – wnioski z przeprowadzonych badań (Zbigniew Matyjas, Jan Jeżak, Leszek Bohdanowicz)	97
7. Postawy menedżerów wobec przyszłości: wyniki badań empirycznych (Paweł Cabała)	107
8. Kategoria wartości a teorie zarządzania strategicznego (Karolina Mazur)	121
9. Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej (Wojciech Czakon)	137
10. Moment wejścia na rynek jako tradycyjny „dylemat strategiczny” (Włodzimierz Rudny)	149

11. Rozważania dotyczące formułowania strategii w języku zasobów (Agnieszka Sopińska)	163
12. Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów (Jacek Rybicki, Beata Pawłowska)	177
13. O uniwersalności produktów i rynków w kontekście opisywania strategii (Ewa Stańczyk-Hugiet)	195
14. Strategia totalna (Jerzy Niemczyk)	207
15. Strategia jako struktura naukowa zarządzania (Tadeusz Gospodarek)	215
16. Ujęcia systemowe w zarządzaniu strategicznym (Rafał Krupski)	243
17. Strategia a orkiestracja sieci (Kazimierz Perechuda)	255
18. Rola instytucji nadzorczych i zarządczych w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa (Leszek Koziół)	263
19. Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transpor- towym – studium przypadku (Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz)	273
20. Pomiar efektywności i interesariusze oraz ich znaczenie dla strategii organizacji publicznych (Aldona Frączkiewicz-Wronka)	283

**ZARZĄDZANIE
STRATEGICZNE
STRATEGIE ORGANIZACJI**

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa ewaluuje, rozszerza zakres badań w sensie ontologicznym o nowe obszary oraz sięga do nowych metod opisu, modelowania rzeczywistości i nowych metod rozwiązywania problemów. Ważną przyczyną tego jest narastająca turbulencja otoczenia, a więc nieskuteczność długoterminowych, a nawet średnioterminowych prognoz i w konsekwencji niepewność decyzji strategicznych. Jednym z przejawów tych zmian są kolejne szkoły i nurty zarządzania strategicznego. Akcentują one najczęściej jedną z podstawowych kategorii zarządzania strategicznego, na przykład: plan, otoczenie konkurencyjne, zasoby, budując wokół niej filozofię współczesnego rozwiązywania problemów przyszłości organizacji. Niezależnie od dylematu priorytetu: rynki czy zasoby?, sięga się również do wielkich teorii opisujących rzeczywistość: ogólną teorię systemów, w często już zmodyfikowanych ujęciach dotyczących ekosystemów, teorię złożoności, teorię chaosu, fraktali, teorię gier oraz po teorie, które trudno zaliczyć do tych wielkich, ale za to bardzo ważnych dla procesów decyzyjnych, zwłaszcza inwestycyjnych, jak na przykład – teorię opcji. W nich to poszukuje się wzorców opisu problemów, a nawet wzorców ich rozwiązań. Swoisty mix zagadnień rozszerza podejścia w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego sprawiając, że na przykład dominujące współcześnie podejście zasobowe, rozszerza się, wchłaniając coraz to nowe ontologicznie obszary (najpierw zasoby, zasoby i procesy prowadzące do kluczowych kompetencji, a potem wyróżnienie jednego z nich – wiedzy) oraz nowe epistemologiczne i metodologiczne ujęcia (reguły, opcje, redundancje, itp.).

Swoistym odbiciem tego, dowodem „w pigułce”, jest prezentowane opracowanie, jest głosem w dyskusji czołowych (niestety nie wszystkich) specjalistów z tego zakresu w Polsce, przede wszystkim na temat tego, jak współcześnie pojmuje się strategię organizacji i jakie są *explicite* jej rodzaje lub *implicite*, sposoby jej przejawiania się? Opracowanie to jest już 12 wydaniem Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, obejmującym zagadnienia zarządzania strategicznego, które corocznie od 1999 roku, stara się prezentować nowe myśli i poglądy naukowe w zakresie dyscypliny.

Rafał Krupski

Wałbrzych, marzec 2010

Rozdział 1.

Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego

1. Rola metafor w badaniach zachowań organizacji

Stosowanie metafor w opisywaniu otaczającej nas rzeczywistości jest rezultatem naszego sposobu postrzegania jej i rozumienia. Złożoność tej rzeczywistości, jej niejednoznaczność powodują, że wybieramy pewien jej fragment, który rozumiemy i dobrze interpretujemy i za jego pomocą pragniemy zrozumieć, zbadać, ocenić inny fragment tej rzeczywistości. Takie założenie dotyczące sposobu postrzegania rzeczywistości powoduje, że pewne zdarzenia ważne ze względu na zainteresowania badacza możemy rozpatrywać za pomocą metafor na pozór odległych od tej rzeczywistości (np. metafory: motyla, żaby, krajobrazu itp.). Same organizacje możemy traktować tak jak gdyby były czymś innym niż są w rzeczywistości (np. maszyną, żywym organizmem, kulturą). Metafory powszechnie akceptowane przez badaczy są uznawane za paradygmaty.

Koncepcja ekosystemu biznesu lokuje niniejsze rozważania w obszarze paradygmatu biologicznego, który w polskiej literaturze jest słabo opisany. W tym ujęciu teoria organizacji stała się swego rodzaju biologią. Wzajemne relacje między organizacjami, komórkami, ich rodzajami oraz ich środowiskiem porównuje się z relacjami między ludźmi, grupami, organizacjami, populacjami organizacji oraz ekologią społeczną. Przypomnijmy, że metafora mechanistyczna powodowała, że teoria została skierowana ku relacjom między celami, strukturami, wydajnością. Metafora biologiczna natomiast kieruje naszą uwagę na problemy przetrwania i rozwoju, stosunków z otoczeniem oraz efektywność. Cele struktury, wydajność zostały podporządkowane biologii. Początki takiego podejścia są, moim zdaniem, bardzo odległe, gdyż sięgają badań Eltona Mayo, a następnie całej plejady badaczy zajmujących się teoriami motywacji i partycypacji w zarządzaniu.

2. Podejście systemowe

Systemowe podejście do organizacji w początkowym stadium jego rozwoju czerpie inspiracje z prac biologa Ludwika von Bertalanffy. Zainspirowały go badania traktujące organizacje jako organizmy otwarte na ich otoczenie. Mogą one egzystować dzięki relacjom z otoczeniem. Do naszej dyscypliny zostały wprowadzone takie pojęcia, jak: system otwarty, homeostaza, entropia, niezbędna różnorodność, ekwifinalność, ewolucja. To Bertalanffy przyjął, że żywy organizm może być modelem dla zrozumienia złożonych systemów otwartych (nie tylko biologicznych), formułując teorię zwaną ogólną teorią systemów otwartych.

3. Teorie

Różnorodne koncepcje rozwijane na gruncie metafory biologicznej oraz dorobek teorii systemów prowadzą nas do teorii zarządzania, która uogólnia dorobek badawczy i doświadczenia praktyczne. Na minionym etapie rozwoju naszych nauk to uogólnienie przybrało postać sytuacyjnego podejścia (teorii?) do organizacji. Jego główne wytyczne prakseologiczne sprowadzały się do następujących:

- organizacje są systemami otwartymi, w których należy zaspokajać ich wewnętrzne potrzeby i przystosowywać je do warunków w ich otoczeniu,
- wybór najlepszej formy zorganizowania zależy od celów, które organizacja ma realizować oraz od jej otoczenia,
- dla różnych rodzajów otoczenia odpowiednie są różne typy (gatunki) organizacji.

Teoria sytuacyjna stała się wyraźną inspiracją dla rozwoju nauk o zarządzaniu, np. prowadzonych w Harvard University przez Lawrence'a i Lorch'a, a główne wnioski płynące z ich badań są następujące:

- do działania w różnych warunkach rynkowych i technologicznych potrzebne są różne sposoby organizowania,
- im większa niepewność i zmienność otoczenia, tym wyższy musi być stopień zróżnicowania wewnętrznego organizacji,
- w różnych częściach organizacji można, a nawet trzeba stosować różne rozwiązania strukturalne, różne cele i horyzonty planowania, systemy działania, stopnie sformalizowania systemu zarządzania, a szczególnie kontroli.

Uogólniając dorobek podejścia sytuacyjnego można stwierdzić, że w zależności od sytuacji, jedne organizacje mogą być bardziej organiczne niż inne. Odnosząc te stwierdzenia do podejścia biologicznego, możemy powiedzieć, że w różnych warunkach panujących w otoczeniu niektóre gatunki organizacji są lepiej przystosowane do przetrwania niż inne.

4. Ekologia populacji

Ekologia organizacji wyrasta z ekologii populacji i podejścia systemowego, a właściwie z jego krytyki.

Podejście sytuacyjne, w którym przetrwanie polegające na dostosowaniu się do otoczenia w oparciu o wyodrębnione wzorce „dobrego dostosowania się”, które stanowi warunek sukcesów, zostało poddane krytyce. Stwierdzono, że zbyt wielką rolę (siła oddziaływania, elastyczność) przypisano organizacjom, a zbyt małą otoczeniu, które często w większym stopniu niż to twierdzono, decyduje o przetrwaniu. Należy więc znajdować równowagę pomiędzy przecenianiem roli organizacji a niedocenianiem roli otoczenia. Konieczne jest więc badanie, jak otoczenie „dobiera” organizacje, czyli należy zająć się populacją organizacji oraz ich ekologią.

Takie podejście prowadzi wprost do darwinowskiej teorii ewolucji:

- przetrwanie organizacji (tak jak i organizmów żywych) zależy od ich zdolności pozyskiwania zasobów niezbędnych do przeżycia,
- zawsze istnieje niedobór zasobów, co powoduje konkurowanie o nie; przeżywają organizmy najsilniejsze (najlepiej przystosowane),
- dostępność zasobów oraz skuteczność konkurowania decydują o liczbie i lokalizacji organizacji (w określonym przedziale czasu),
- zasoby w otoczeniu organizacji są więc czynnikiem powodującym eliminowanie słabych konkurentów,
- przebieg ewolucji zależy od zmienności cech osobniczych, bo od nich zależy naturalny dobór,
- cechy gatunkowe charakteryzują się zmiennością, doborem, utrzymaniem i modyfikacją,
- odmiany gatunków powstają w wyniku krzyżowego rozmnażania się i losowej zmienności cech,
- niektóre odmiany gatunków, mając przewagę konkurencyjną nad innymi, pozyskują nowe cechy, które w kolejnych cyklach reprodukcji utrwalają się,

- ponieważ cechy te, podlegając losowej modyfikacji, tworzą różnorodność, w której wyniku w sposób ewolucyjny wyłaniają się nowe gatunki¹.

Według ekologów populacji, aby zrozumieć procesy ewolucji należy rozpatrywać je na poziomie całej populacji. Gdy jakiś gatunek zdobywa niszę zasobów, które dotychczas były wykorzystywane przez inny gatunek, to wówczas następuje zmiana struktury całej populacji. Osobniki należące do tego samego gatunku mają podobne silne i słabe cechy, co powoduje, że do przetrwania lub upadku zmierza cały gatunek.

To podejście umożliwia badaczom zrozumienie dynamiki zmian wpływających na całe populacje organizacji. Gatunkami, czy populacjami są zbiory organizacji mające wspólne cechy lub podobny „los” zależny od okoliczności (otoczenia). Rozpatruje się cykle życia organizacji, rodzaje otoczenia ze względu na znajdujące się też w nich zasoby, dostępność nisz zasobowych.

Ekolodzy organizacji twierdzą, że zwłaszcza zdobycie nisz zasobowych jest najważniejsze, gdyż wiąże się z wyparciem z nich konkurentów i udostępnieniem ich całej populacji. Takie podejście można wykorzystywać przy badaniu znikania populacji organizacji w wyniku wirtualizacji ich otoczenia i powstawania nowych populacji. Badanie tego, jak zmienia się struktura nisz zasobowych (obecnie głównie technologicznych) pozwala zrozumieć skąd biorą się sukcesy i porażki różnych organizacji oraz jaka jest rola przełomowych technologii, które mają zmienić strukturę całych sektorów.

Podsumowując ekologia organizacji jest w pełnej opozycji do podejścia nastawionego na adaptowanie się organizacji do zmian w ich otoczeniu. Mankamenty tego podejścia polegają na tym, że:

- zakłada się, że nie mamy sytuacji, gdy występuje nadmiar zasobów (są to nie częste przypadki, lecz także występują),
- przecenia się rolę konkutowania, które wraz z walką o zasoby ma być podstawą doboru naturalnego,
- pomija się rolę wyborów strategicznych wytyczających kierunki rozwoju,
- nie bierze się pod uwagę siły dominujących wielkich korporacji, które potrafią przeżyć „karmiąc się” małymi organizacjami.

¹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

5. Ekologia organizacji

Badania prowadzone w nurcie ekologicznym doprowadziły do wyłonienia się ekologii organizacji, a w jej ramach ekologii biznesu. Ekologia biznesu wykorzystuje nowoczesną teorię systemów. Przy podejściu systemowym organizację traktuje się jako elementy złożonego ekosystemu. Organizacje (tak jak organizmy żywe) nie przystosowują się do zmian w otoczeniu (teoria sytuacyjna) lub doboru naturalnego (ekologia populacji) lecz w rezultacie ewolucji wzorca relacji występujących między organizacją a otoczeniem. Są to pewne wzorce współtworzenia. Organizacje aktywnie wpływają na otoczenie, a działając w zgodzie z innymi organizacjami powodują, że otoczenie jest przez nie współkreowane. Przecież obok konkurowania mamy współpracę (legalną i nielegalną), kooperację i inne formy koewolucji (np. rynków).

6. Konsekwencje dla strategii organizacji biznesowych

Dla twórców strategii organizacji koncepcja ekosystemu biznesu wywołuje różnego rodzaju konsekwencje. Omówię niektóre z nich.

W pierwszym rzędzie należy wymienić ważne, przełomowe innowacje technologiczne lub wręcz przełomy technologiczne. Ich wykorzystanie w sposób strategiczny wymaga tworzenia koalicji zainteresowanych firm, które konkurują i kooperują ze sobą, wspierają powstawanie nowych produktów, wpływają na kształtowanie się popytu, inkorporują kolejną rundę innowacji. W ten sposób powstaje ekosystem mający swego lidera.

Tak jak w przypadku doboru naturalnego, tak i w tym przypadku wyłania się gatunkowo najsilniejsza jednostka (organizacja), która cechuje się względną stabilnością podczas gdy inne mogą być zmienne. Dobór może być celowy lub losowy. Walka o dominację odbywa się bardziej między ekosystemami niż wewnątrz nich. Wydaje się, że kluczowe technologie, szybkość ich wykorzystywania poprzez powstawanie nowych ekosystemów biznesu, rozwijanie krytycznych elementów wartości po to, aby wykorzystywać przywództwo i (lub) inkorporować nowe innowacje – to najważniejsze problemy strategiczne.

Z powyższych rozważań wynika, że o ile w przypadku tradycyjnego podejścia organizacje adaptują się do otoczenia, to w przypadku ekosystemu biznesu następuje współkreowanie tego otoczenia (tabela 1.).

Z tabeli tej wynika ważny wniosek dotyczący otoczenia. Otóż granice organizacji, czy też całego ekosystemu są zmienne, kształtowane przez wielu aktorów. Określenie tych granic a' priori jest trudne, a niekiedy wręcz niemożliwe.

Tabela 1. Od organizacji biznesowej adaptującej się do jej otoczenia, do organizacji współkreującej ekosystem biznesu

Główne problemy	Organizacja/sektor	Ekosystem biznesu
Granice	Wyraźnie określone, względnie stabilne	Zmienne, często wynikające z subiektywnej decyzji
Jednostka podstawowa	Organizacja lub sektor	Ekosystem biznesu
Wyniki ekonomiczne są funkcją	Zarządzania zorientowanego na organizację i jej sektorowe otoczenie; zyskowość organizacji jest porównywana ze średnią sektorową	Kreowanie wartości dla interesariuszy, szczególnie konsumentów, będących ważnym składnikiem ekosystemu biznesu
Główny problem	Przetrwanie i rozwój organizacji	Rozwój ekosystemu i pozycja organizacji w nim
Kooperacja/współpraca	Ograniczona do dostawców, kanałów dystrybucji, bez naruszania granic organizacji	Obejmująca wszystkich interesariuszy; jej zadaniem jest poznanie nowych idei, niezaspokojonych potrzeb, które mogą współkreować społeczność biznesu
Konkurowanie	Pomiędzy organizacjami za pomocą produktów	Także pomiędzy ekosystemami o przywództwo
Strategie	Adaptujące się do zmian w otoczeniu w celu uzyskania oczekiwanych wyników	Poszukujące partnerów do wspólnego generowania wyników
Zdolności	Kluczowe kompetencje organizacji	Dystrybuowanie i kooptowanie w ekosystemie, często wokół nowych, kluczowych innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Leibold, G. Probst, M. Gilbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, New Approaches and Business Applications, Wiley, Erlangen 2005.

Wyłaniające się w wyniku skomplikowanych interakcji strategie powinny uwzględniać poziom ewolucji ekosystemu biznesu, w którym uczestniczy organizacja. Problem ten przedstawia tabela 2. Ten problem jedynie sygnalizuję, gdyż szeroko został przeze mnie opisany w innym miejscu².

Tabela 2. Strategie koewolucji ekosystemów biznesu

Stopnie ewolucji	Wyzwania kooperacyjne	Wyzwania konkurencyjne
Narodziny	Współpraca z konsumentami i dostawcami dotycząca nowej oferty wartości wokół tzw. zarodkowych innowacji	Ochrona innowacji przed innymi, którzy mogliby je wprowadzić w życie. Ścisłe współdziałanie z kluczowymi konsumentami, dostawcami i kanałami dystrybucji
Ekspansja	Nowa oferta produktowa na rynku powstała w wyniku współdziałania z dostawcami i partnerami dla zwiększenia dostaw na rynek w celu uzyskania największego udziału w rynku	Pokonanie alternatywnych implementacji podobnych pomysłów. Stworzenie standardu rynkowego poprzez uzyskanie dominującej pozycji w kluczowym segmencie rynku.
Przywództwo	Stworzenie fascynującej wizji przyszłości, które skłoni dostawców i konsumentów do wspólnej pracy w celu poprawienia oferty rynkowej	Utrzymywanie przewagi za pomocą siły przetargowej w relacjach z innymi graczami ekosystemu, w tym z kluczowymi konsumentami i wartościowymi dostawcami
Samoodnowa	Współpraca z innowatorami w celu wniesienia nowych pomysłów do istniejącego ekosystemu	Utrzymywanie wysokich barier wejścia innym innowatorom dla tworzenia alternatywnego ekosystemu. Utrzymywanie wysokich kosztów stałych konsumentów dla uzyskania czasu niezbędnego do wykorzystania nowych pomysłów w naszych produktach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moore J.F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard Business Review, May-June 1993.

² J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.

Wykorzystanie metafory ekologicznej w zarządzaniu strategicznym jest ciągle bardzo korzystne, szczególnie gdy idzie o badania zjawiska koewolucji³.

7. Problem żywotności organizacji

Żywotność organizacji określona jest terminem „fittnes”. Termin ten użyty przez Hammana i Freemana⁴ wykorzystuje metaforę biologiczną. Fittnes oznacza stopień, w którym genotyp samodzielnie odtwarza się w obrębie danej generacji. Fittnes w perspektywie ekologii organizacji nie jest definiowany *explicite*. Problemem jest jak transponować do nauk o zarządzaniu definicje stosowane w naukach przyrodniczych, szczególnie wówczas, gdy nie są one dobrze zdefiniowane w tych naukach (w tym przypadku w biologii). Dlatego nie definiuję tego pojęcia.

Maksymalizacja funkcji fittnes może być rozpatrywana jako analogia do maksymalizacji funkcji użyteczności w naukach ekonomicznych, a więc i w zarządzaniu. Ekologia organizacji opiera się na darwinowskiej naturalnej selekcji gatunków (w tym przypadku – organizacji), które adaptują się do ich otoczenia. W wyniku tego wzrasta ich żywotność i rośnie prawdopodobieństwo przeżycia tej i macierzystej generacji.

Ekologia organizacji opiera się na twierdzeniu o ograniczonej dostępności zasobów. Jest to zresztą kluczowe założenie ekonomii. Tradycyjna analiza strategiczna opiera się na koncepcji sektora traktowanego jako pewna całość (problem atrakcyjności sektora dla firm będących w nim i zamierzających „wejść” do niego). Ekologia organizacji twierdzi, że decydującą rolę odgrywa sytuacja wewnątrz sektora, a dokładniej jego struktura. Niekorzystny sektor może być atrakcyjny mimo, że dominują w nim firmy z dużym udziałem rynkowym. Zauważmy, że klasyczna analiza traktuje taki sektor jako nieatrakcyjny dla potencjalnych „wchodzących” do niego.

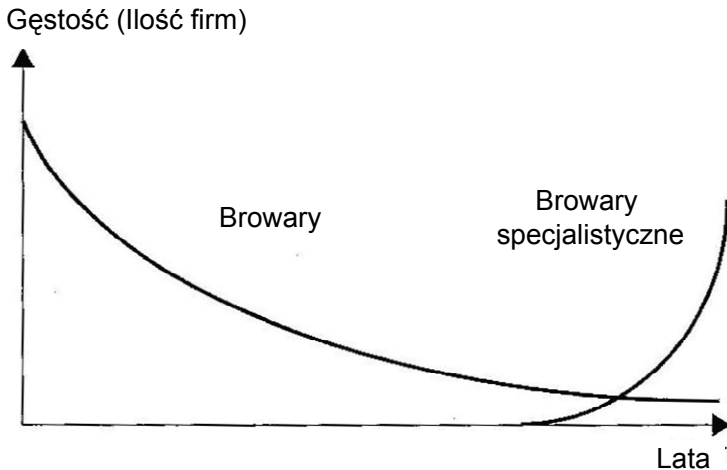
Ekologia populacji zwraca uwagę na możliwą sytuację mniejszych firm w sektorach zdominowanych przez duże organizacje. Omówimy to na przykładzie opisanym przez Carrola⁵ w sektorze piwowarskim USA.

³ D.A. Robertson, A.A. Caldart, *The Dynamics of Strategy*, Mastering Strategic Landscapes of the Firm, Oxford University Press, Oxford 2009.

⁴ M.T. Hamman, J. Freeman, *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology 82(5), 1977; M.T. Hamman, J. Freeman, *Organizational ecology*, Cambridge MA: Harvard University Press, 1989.

⁵ G.R. Carroll, *Contentration and specialization: Dynamice of niche width In populations of organizations biology*, American Journal of Sociology, 1985.

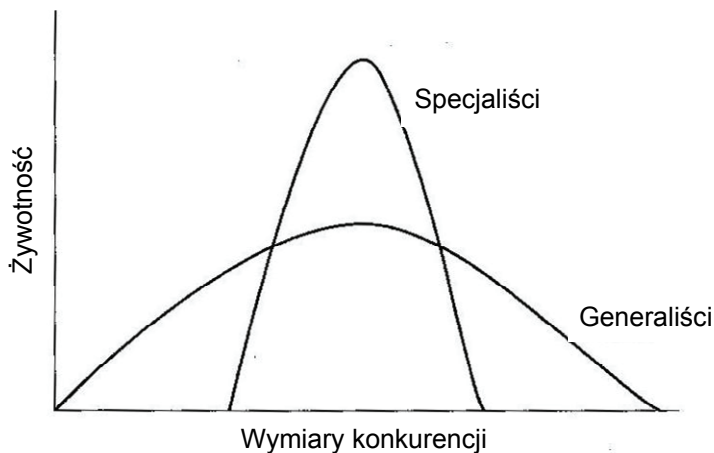
W tym sektorze od wielu lat dyferencja produkcji związana jest z ekonomią skali w dziedzinie produkcji, marketingu i dystrybucji. Kreuje ona wysokie bariery wejściowe. Zgodnie z tradycyjną analizą sektorową, jest to sektor niekorzystny dla wchodzących do niego. Tymczasem, jak twierdzi Carroll, jest to sektor atrakcyjny dla browarów wyspecjalizowanych. Stąd jego koncepcja organizacji – generalistów i organizacji – specjalistów. Ekologia organizacji nie traktuje firm w sektorze w sposób homogeniczny i zakłada istnienie firm mających specyficzne cechy. Organizacja mająca określone cechy może osiągnąć sukcesy rynkowe. To twierdzenie jest ilustrowane analizą koncentracji browarów w USA w latach 1940-2000.



Rysunek 1. Gęstość (ilość) browarów 1940-2000

Z tej analizy wynika, że w latach tych nastąpił wzrost koncentracji browarów powodujący spadek ich całkowitej liczby i równocześnie wzrost liczby browarów – specjalistycznych. Tej tendencji nie dostrzega się, gdy rozpatruje się łączną ilość browarów. Wynika z tego, że ważne jest uwzględnianie w badaniu zjawiska różnicowania firm. Małe browary wytwarzają mały wolumen produkcji, lecz ich gęstość ma duże znaczenie. Ekolodzy organizacji liczbę firm w sektorze określają terminem „gęstość”. Według ekologów wyróżnia się właśnie dwa typy przedsiębiorstw: generalistów i specjalistów. Według nich jednym z wymiarów konkutowania jest żywotność. Jest ona zależna w dużym stopniu od

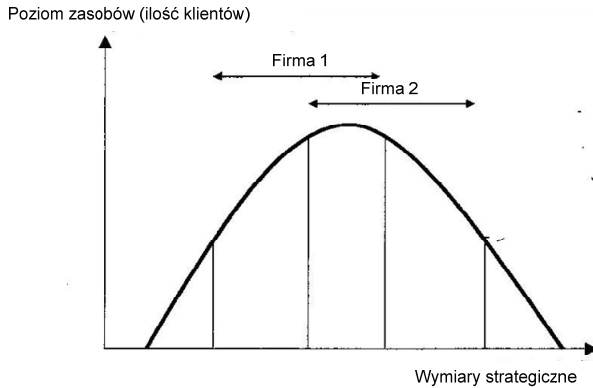
zdolności i możliwości przyciągania (zwabiania) konsumentów. Generaliści posiadają znacznie szersze (w znaczeniu szerokości rynku) te możliwości niż specjaliści.



Rysunek 2. Specjaliści a generaliści

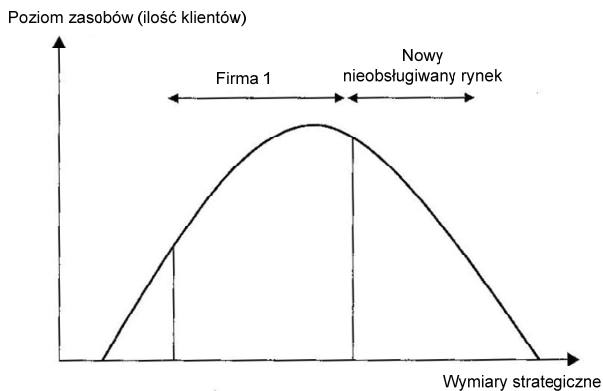
Nisze wyłaniają się tam, gdzie wyłaniają się sposobności dla specjalistów do wejścia na rynek, na którym już działają inne firmy. Ekolodzy organizacji badają jak te nisze się rozwijają. Innymi słowy: sukcesy, przeżycie, czy śmierć firm w dużym stopniu zależą od zajmowanego miejsca w konkurencyjnym krajobrazie.

We wcześniejszej fazie kształtowania się sektora generalista wchodząc na rynek dążył do konkurowania w „centrum” rynku, bez konieczności konkurowania „twarzą w twarz”. Przedstawia to stary, bo jeszcze z 1929 r. model Harolda Hotellinga, który pokazuje jak konkurujące firmy przesuwają się ku środkowi rynku.



Rysunek 3. Wczesne stadium konkurencji: generaliści konkurują w „centrum” rynku

W późniejszym okresie konkurowania na hipotetycznym rynku będącym duopolem rynek nie jest zdolny do wspierania dużych firm i jedna z nich redefiniuje zakres swojej działalności. Wyłania się nisza, w której konsumenci tej drugiej nie zaspokajają swoich potrzeb. Gdy pojawia się więcej specjalistów następuje legitymizacja niszy i obniżenie barier wejścia do sektora. Legitymizacja niszy oznacza, że konsumenci produktów specjalistów nie wrócą do generalistów (rysunek 4.). Oznacza to, że generaliści tracą w ten sposób swoich dotychczasowych konsumentów.



Rysunek 4. Firma 2 odchodzi, opuszczając nieobsługiwany rynek

Ekologia organizacji pokazuje nie tylko to jak tworzy się inicjalne umiejscowienie firm lecz także trajektorie zmian tego położenia w dużych przedziałach czasu.

8. Przestrzeń zasobowa w ekologii organizacji

Nisza ekologiczna jest definiowana jako n wymiarowa przestrzeń zasobowa, w której może egzystować populacja⁶. Ta n wymiarowa przestrzeń zasobów jest ekologicznym ograniczeniem dla organizmów (organizacji). Według Hammana i Freemana⁷ jest to przestrzeń ograniczająca komercyjne życie organizacji. Korzystanie z dostępnych zasobów jest zależne od tego czy organizacje są generalistami, czy specjalistami. Zasoby są na rynku, a więc popyt, a właściwie konsumenci są także tym zasobem. Ekolodzy organizacji (Hamman i Freeman) mierzą szerokości niszy, która ogranicza tę przestrzeń. Naturalnie jest to mocno dyskusyjne podejście: czy strategie mogą być definiowane tylko w kategorii ograniczenia przestrzeni? Czy firma, która działa w niszy i zdefiniuje swoją strategię według takiego założenia nie powinna określać swojej strategii w taki sposób aby nie tracić z pola widzenia konsumentów, którzy nie są w jej niszy? Nie zmienia to faktu, że wielkość niszy jest czynnikiem ograniczającym w całkowitej przestrzeni strategicznej.

Podsumowując całość rozważań, można stwierdzić, że nurt ekologiczny stworzył teoretyczne podstawy dla rozwijania badań nad nowymi wzorcami relacji między organizacyjnymi, które mogą mieć duży wpływ na przyszłość organizacji, sektorów, a nawet całych państw i ich ugrupowań. Tworzenie tych wzorców w świecie realnym jest odpowiedzią na złożoność i burzliwość zmian otoczenia. Dzieje się tak w dziedzinie współpracy firm, państw (Unia Europejska), a także w wyodrębnionych obszarach objętych różnymi projektami dziedzinowymi. Jest tu miejsce na procesy uczenia się w formalnych i nieformalnych strukturach międzyorganizacyjnych, tworzenie wspólnych norm i wartości. Z ekologicznego punktu widzenia można by powiedzieć, że chodzi o to, aby ekologia stosunków międzyorganizacyjnych przetrwała i rozwijała się wbrew indywidualizmowi w działaniach, braku norm, wątpliwym z etycznego

⁶ Tamże.

⁷ M.T. Hamman, J. Freeman, *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology 82(5), 1977.

punktu widzenia wartościom. Ten rodzaj ekologii jest niezbędny dla kształtowania paradygmatu kulturowego.

Literatura:

1. Carroll G.R., *Contentration and specialization: Dynamice of niche width In populations of organizations biology*, American Journal of Sociology, 1985.
2. Hamman M.T., Freeman J., *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology 82(5), 1977.
3. Hamman M.T., Freeman J., *Organizational ecology*, Cambridge MA: Harvard University Press, 1989.
4. Leibold M., Probst G., Gilbert M., *Strategic Management in the Knowledge Economy, New Approaches and Business Applications*, Willey, Erlangen 2005.
5. Moore J.F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, Harvard Business Review, May-June 1993.
6. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
7. Robertson D.A., Caldart A.A., *The Dynamics of Strategy, Mastering Strategic Landscapes of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 2009.
8. Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.

Rozdział 2.

Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju

Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: jaka powinna być treść współczesnej strategii. Czy można zadowolić się określeniem w niej zasad i reguł rozwoju czy też bez względu na nieprzewidywalność współczesnej gospodarki niezbędnym elementem podejścia strategicznego jest wyznaczenie celów i kierunków rozwoju.

Problem ów jest o tyle istotny, że we współczesnym zarządzaniu strategicznym coraz częściej pojawia się dylemat wyboru pomiędzy sformułowaniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, tak by sprzyjała a nie ograniczała elastyczności organizacji, a koncepcją strategii wyznaczającej i przesądzającej drogę rozwoju przedsiębiorstwa. Rozstrzygnięcie tego dylematu wydaje się być ważnym warunkiem dalszego rozwoju zarządzania strategicznego, tak w teorii jak i w praktyce.

1. Kształtowanie rozwoju organizacji poprzez wyznaczenie zasad jej działania

Coraz bardziej niestabilne, a zarazem nieprzewidywalne warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw zachęcają a wręcz zmuszają do tworzenia organizacji maksymalnie elastycznych. Ideałem staje się dziś przedsiębiorstwo, które posiada zasoby na tyle uniwersalne, a jednocześnie w takim nadmiarze by można je było wykorzystywać w różny, niekoniecznie planowany wcześniej sposób. Równie ważna jest kultura organizacyjna i wspierająca ją organizacja ukierunkowana na innowacyjność i częste zmiany. Tylko tego typu przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie wykorzystywać pojawiające się, zazwyczaj nieprzewidziane okazyje. Jest to zarazem najskuteczniejsza droga osiągania sukcesów we współczesnych realiach.

Tak rozumiany rozwój dokonuje się w drodze nieustannego eksperymentowania. Przedsiębiorstwa rosną metodą prób i błędów. Sukcesy osiągają ci, którzy potrafią najszybciej dostrzec szanse, zanim jeszcze zauważą je konkurenci, szybko podejmą decyzje pozwalające na wykorzystanie możliwości, a w razie popełnienia błędów zdołają się możliwie szybko wycofać, minimalizując straty¹.

Na skuteczność takiej koncepcji rozwoju wskazują J. Collins i J. I. Porras, posługując się metaforą przyrody rozwijającej się przez dobór naturalny. Twierdzą: „Tylko pozornie rozwój ewolucyjny jest rezultatem dobrze przemyślanego planu. Faktycznie ewolucja to niekontrolowane zmiany. Przeżywają te organizmy, które skutecznie przystosują się do warunków środowiska. Selekcja to metoda rozgałęziania i przycinania”².

Wykorzystywanie okazji, eksperymentowanie to skuteczna metoda rozwoju organizacji pod warunkiem, że potrafi ona selekcjonować owe szanse rozwojowe i to zarówno na etapie wyboru jak i później w trakcie ich wykorzystywania. Żadne przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na nadmierne rozpraszanie swych, zawsze ograniczonych zasobów. Potencjalnych możliwości rozwojowych jest zawsze znacznie więcej niż realnych szans ich wykorzystania. Ograniczenia w zakresie kluczowych kompetencji, potencjału rozwojowego powodują, że w przypadku eksperymentowania na zbyt szeroką skalę nigdy nie jesteśmy w stanie wykorzystać w pełni poszczególnych okazji. Niedoinwestowanie poszczególnych działań powoduje, że ani nie jesteśmy w stanie w pełni zdyskontować tkwiących w nich możliwości ani też w przypadku porażek nie mamy pewności czy są one rezultatem obiektywnych barier czy też wynikają z niedostatecznego zaangażowania potencjału własnego. Czas oczekiwania na efekty poszczególnych działań może być na tyle długi, że uruchamianie zbyt wielu nowych przedsięwzięć utrudni bądź uniemożliwi doczekanie do nich. W tym momencie nowo uruchamiane przedsięwzięcia mogą rozwijać się kosztem wcześniejszych, nie do końca wykorzystanych.

Nawet doskonale elastyczna organizacja, nastawiona na maksymalne wykorzystanie okazji musi zatem wypracować strategię ich wykorzystania. „Filtr okazji” musi określić zasady wykorzystywania możliwości rozwojowych, a więc wskazać jakiego typu szanse są dla organizacji atrakcyjne i kiedy należy z nich korzystać. Jednocześnie niezbędne jest

¹ K.M. Eisenhardt, S.I. Brown, *Narzucanie tempa, jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, Harvard Business Review Polska, Nr 1, 2006, s. 115.

² J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, Wydawnictwo Biznesowe J. Santorski, Warszawa 2003, s. 160.

określenie zasad wycofywania się z przedsięwzięć, które nie rozwiną się zgodnie z oczekiwaniami.

W tym przypadku strategia przedsiębiorstwa może być sprowadzona do misji, zestawu kluczowych wartości i prostych reguł rozwoju. Misja, która w możliwie syntetyczny sposób próbuje opisać „czym szczególnym służymy otoczeniu” wyznacza sens i podstawową ideę rozwoju przedsiębiorstwa. Określając jakie potrzeby firma zaspokaja i czym w ich zaspokajaniu pragnie się wyróżniać wyznaczamy najogólniejszą, uniwersalną i względnie stabilną regułą rozwoju. Zaspokajanie określonych potrzeb otoczenia to podstawowy warunek sukcesów przedsiębiorstw, które jako „organizacje służące otoczeniu”³ wszelkie zyski czerpią wyłącznie z otoczenia i to wyłącznie wówczas kiedy są w stanie w unikalny sposób zaspokajać jego oczekiwania. Misja przedsiębiorstwa nie jest oczywiście niezmienna gdyż w zmieniających się warunkach może zachodzić potrzeba nawet radykalnej zmiany modelu biznesowego, pomysłu na rozwój a tym samym i misji. Tym niemniej misja ma ten walor, że w większości przypadków może być ustabilizowana nie reagując na korekty drogi rozwoju czy nowe przedsięwzięcia rozwojowe. Stanowi przez to względnie stabilny „drogowskaz” służący zapewnieniu spójności drogi rozwojowej.

Istotną rolę mogą też odegrać kluczowe wartości. Ich katalog w niejednym przedsiębiorstwie wyznacza ponadczasowe reguły działania. W przypadku gdy fundamentalne wartości są nie tylko zapisane ale i powszechnie akceptowane w przedsiębiorstwie stają się one fundamentem, na którym opiera się zarówno bieżące funkcjonowanie organizacji jak i ukierunkowywanie jej rozwoju. Podejmując decyzje rozwojowe konfrontuje się je z fundamentalnymi wartościami przez co stają się one łatwiejsze i mniej kontrowersyjne. Także w trakcie realizacji działań rozwojowych możliwe jest odwoływanie się do podstawowych wartości przez co łatwiej rozstrzygać o ich kontynuacji, korygowaniu bądź wstrzymaniu określonych działań.

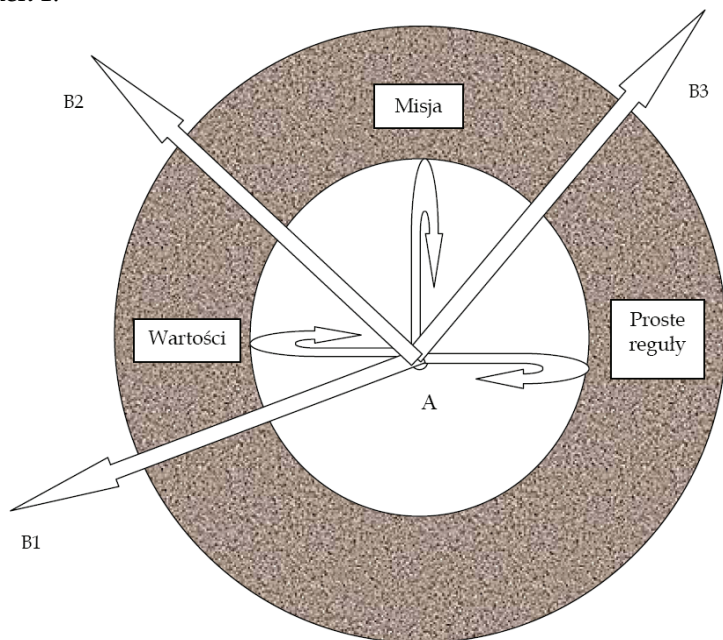
Szczególne znaczenie w strategicznym regulowaniu procesów rozwojowych mogą odegrać tzw. „proste reguły”. Mogą one w syntetyczny sposób określić jakie działania rozwojowe znajdują się w kręgu zainteresowań przedsiębiorstwa, a jakie nie. Możliwe jest wyznaczenie uniwersalnych zasad rozstrzygania podstawowych dylematów rozwojowych. Jeśli na przykład przyjmie się reguły dotyczące typów przejęć czy aliansów uznanych za atrakcyjne czy ustali się kryteria oceny no-

³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 29.

wych domen wyznaczone poprzez oczekiwaną pozycję rynkową bądź czas oczekiwania na efekty ekonomiczne to można zapewnić w ten sposób zarówno spójność procesu rozwojowego jak też względną łatwość podejmowania strategicznych decyzji⁴.

Wykorzystanie misji, kluczowych wartości i prostych reguł do strategicznego sterowania rozwojem przedsiębiorstwa wymaga spójności owych elementów. Jeśli misja wyznaczy funkcję przedsiębiorstwa wobec otoczenia, wartości określają zasady wypełniania tej funkcji a proste reguły ustalą reguły dokonywania wyborów w trakcie jej spełniania to jest szansa na pogodzenie elastyczności w kształtowaniu procesu rozwoju z jego spójnością.

Powyższą metodę kształtowania procesu rozwojowego obrazuje rysunek 1.



Rysunek 1. Kształtowanie rozwoju poprzez strategię wyznaczającą reguły działania

Źródło: opracowanie własne

⁴ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006.

Podstawowe korzyści oferowane przez ten sposób formułowania strategii to:

- umożliwienie szybkiego podejmowania kluczowych decyzji strategicznych,
- zapewnienie spójności organizacji i jej koncepcji rozwoju,
- zagwarantowanie maksymalnej elastyczności rozwojowej.

Zestaw fundamentalnych zasad rozwojowych stanowi prosty, jednoznaczny, łatwy do przekazania komunikat wytyczający podstawowe priorytety rozwojowe. Osoby podejmujące i wykonujące decyzje strategiczne na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem mogą w ten sposób łatwo zidentyfikować się z przyjętymi zasadami. Pozwala to na bezpieczne delegowanie odpowiedzialności umożliwiając szybkie podejmowanie działań w wytyczonych ramach.

Mimo, iż ów „gorset” wytyczający ramy działań rozwojowych jest stosunkowo „luźny” to dzięki swej względnej trwałości i poprzez ukiepunkowanie na autentycznie kluczowe problemy rozwojowe jest w stanie zapewnić organizacji spójność i wyrazistość. Proces rozwojowy pozostanie wówczas zgodny z kulturą organizacyjną, kluczowymi kompetencjami i podstawowymi ambicjami przedsiębiorców.

Szansa na maksymalną elastyczność tak zarządzanej organizacji wiąże się z szerokim polem manewru w wyznaczonych ramach i znaczną swobodą w podejmowaniu decyzji, które poza te ramy nie wykraczają. To, iż nie są z góry przesądzone produkty oferowane przez firmę, rynki przez nią zajmowane, ani docelowe pozycje rynkowe, pozwala na stosunkowo szerokie, nieskrępowane poszukiwanie i wykorzystywanie okazji rozwojowych.

Tak zaprezentowane podejście do strategii wydaje się atrakcyjne, ale czy jest wystarczające? Czy pozwala na skuteczne rozwiązywanie problemów rozwojowych? Wydaje się, że jednak nie do końca.

Problemem trudnym do rozwiązania przy takiej filozofii zarządzania strategicznego staje się przede wszystkim realizowanie przedsięwzięć długofalowych, wieloletnich wymagających dużej determinacji, konsekwencji i cierpliwości w oczekiwaniu na efekty pojawiające się w odległej perspektywie. Takie działania wymagają dokonywania trudnych wyborów pomiędzy potencjalnie atrakcyjnymi możliwościami rozwojowymi, poświęcania jednych okazji na rzecz innych. Prymat konsekwencji w rozwoju oznacza często omijanie możliwości, które ograniczyłyby szanse kontynuacji przedsięwzięć już rozpoczętych i to bez względu na ich atrakcyjność. Zwykle korzystniejsze jest doprowadzanie do końca

działań odbiegających od ideału niż podejmowanie inicjatyw potencjalnie najatrakcyjniejszych, ale bez ich sfinalizowania.

W przypadku kreowania rozwoju w drodze wykorzystywania okazji selekcionowanych jedynie za pomocą określonych „filtrów” nielato jest też osiągnąć synergię pomiędzy poszczególnymi działaniami przedsiębiorstwa. Tymczasem wykorzystywanie tych samych kluczowych kompetencji w różnych, ale powiązanych ze sobą obszarach to droga ku osiąganiu specjalizacji. W przypadku zaostrzającej się konkurencji warunkiem sukcesu staje się najwyższa perfekcja osiągalna wyłącznie dla najwybitniejszych specjalistów w danych dziedzinach. Okazuje się to czynnikiem sukcesu jeszcze istotniejszym niż wszechstronność i związana z nią elastyczność. Wybory strategiczne dokonywane według uniwersalnego klucza, a nie ukierunkowanie na określone z góry dziedziny mogą nie zagwarantować dostatecznej spójności i specjalizacji przedsiębiorstwa. Elastyczność i wszechstronność nie jest często w stanie zrekompensować braku koncentracji.

2. Strategia wyznaczająca cele i kierunki rozwoju

Odpowiedzią na słabości i ograniczenia strategii ograniczonej do ogólnych i uniwersalnych zasad rozwoju jest bardziej tradycyjne rozumienie strategii jako kierunku działania prowadzącego do określonych celów. Ów cel rozumiany jest zazwyczaj jako określona pozycja w z góry sprecyzowanej domenie. Rozwój to działanie zbliżające do tego celu. Jego realizacja to podstawowa miara sukcesu organizacji.

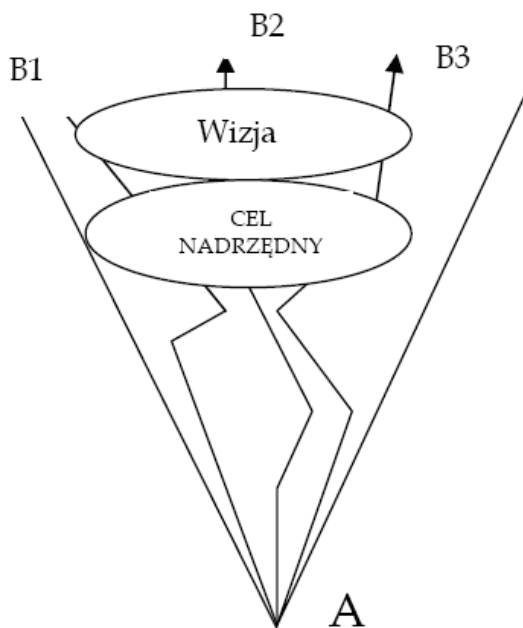
Punkt docelowy w tak rozumianym podejściu strategicznym wyznaczany bywa dwojako. Z jednej strony jest to ogólniejsza, bardziej abstrakcyjna wizja przyszłości. Z drugiej strony jest to bardziej precyzyjny, zwykle mierzalny cel nadrzędny.

Wizja stara się sprecyzować wyobrażenie przyszłości przedsiębiorstwa. Zwykle jest wyidealizowana, oparta na marzeniach. Stara się określić najbardziej satysfakcjonujący, wymarzony efekt rozwoju przedsiębiorstwa. Tylko porywające, atrakcyjne wizje mogą inspirować do przełomowych i ambitnych koncepcji rozwojowych.

Cel nadrzędny w odróżnieniu od wizji wymaga daleko większej precyzji. Z założenia formułowany jest równie ambitnie, wręcz wskazane jest by był on z pozoru nieosiągalny. Jako późniejsza miara sukcesu przedsiębiorstwa powinien on możliwie jednoznacznie wskazać co po-

winno być docelowym efektem rozwoju. Może on oczywiście przybierać bardzo różną postać określając bądź to oczekiwaną pozycję na określonym rynku, pożądane wyniki finansowe czy też określone tempo wzrostu. W każdym przypadku wytyczany jest nadrzędny priorytet rozwoju i precyzowany jest jego docelowy poziom.

Strategia jest w tym przypadku konsekwencją ambicji wyartykułowanych w postaci wizji i celów. Oznacza główne działania prowadzące do ich osiągnięcia. Taki sposób formułowania strategii w ujęciu graficznym prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Kształtowanie rozwoju poprzez strategię wytyczającą kierunek działania

Źródło: opracowanie własne

Strategia nie stanowi w tym przypadku szczegółowego, długofalowego planu działania. W nieprzewidywalnych warunkach rozwoju precyzyjne zaplanowanie działań rozwojowych w wieloletniej perspektywie nie jest możliwe. Wystarczy wyznaczenie ram, w których procesy rozwojowe będą postępowały. Siłą rzeczy są one coraz szersze wraz

z wybieganiem w coraz odleglejszą przyszłość. Kluczowe w tym podejściu jest to by kierunek rozwoju podporządkowany był z góry założonemu efektom rozwoju i do nich prowadził.

Procesy rozwojowe podporządkowane możliwie jasno określone-mu dalekosiężnemu celowi to sposób na wyeliminowanie części słabości strategii wyłaniającej się z okazji wykorzystywanych według pewnych reguł. Przede wszystkim jest to koncepcja ułatwiająca koncentrowanie uwagi i zasobów wokół wybranych priorytetów. O ile w bieżącej perspektywie bardzo wiele przedsięwzięć wydaje się atrakcyjnych to wybieranie tylko tych, które w największym stopniu wiążą się z naszymi ambicjami i oczekiwaniami jest najskuteczniejszym sposobem ich selekcji. Eliminujemy w ten sposób przedsięwzięcia, które nie służą realizacji celów przez co zyskujemy szansę skupienia się na tych obszarach, które są podstawą naszej specjalizacji. Jasny cel stanowiący punkt odniesienia dla wyboru przedsięwzięć przeznaczonych do realizacji to często jedyna droga do uniknięcia chaosu typowego dla organizacji ambitnych a nieuporządkowanych usiłujących realizować nadmierną ilość zadań równocześnie, ale nie będących w stanie zrealizować ich skutecznie.

Tylko wiedząc dokąd zmierzamy potrafimy dokonywać racjonalnych wyborów, ale jednocześnie jedynie wówczas jesteśmy w stanie skutecznie kontrolować efekty naszych działań. Stopień realizacji postawionych celów to najskuteczniejsze kryterium oceny procesu rozwojowego. Znając punkt docelowy potrafimy określić poziom satysfakcji z naszych działań. Przeciwną sytuację obrazuje popularne powiedzenie: „jeśli nie wiesz dokąd zmierzasz na pewno tam nie dojdiesz”. Kontrola realizacji strategii jest z kolei warunkiem skutecznego zarządzania strategicznego. To nie przypadek, że jak pokazują liczne badania zdecydowana większość strategii nigdy nie zostaje wprowadzona w życie. Podważa to sens zarządzania strategicznego, a wynika w dominującym stopniu ze słabości procesu controllingu strategicznego⁵.

Jasne, a zarazem możliwie ambitne wyznaczanie docelowych efektów rozwojowych to zarazem bardzo istotny czynnik motywujący do działania. Jeśli wyznaczy się atrakcyjny nawet trudno osiągalny cel to jest to najprostszy z możliwych komunikatów pokazujący czego oczekuje się od procesów rozwoju, który może porywać wykonawców do przekraczania barier pozornie nieprzekraczalnych i do osiągnięcia celów pozornie

⁵ R.S. Kaplan, D.P. Horton, *Strategiczna karta wyników – praktyka*, CIM, Warszawa 2001; A. Cruz, A. Schwilling, *Unikanie błędów w planowaniu strategicznym*, Zarządzanie na świecie 1/2004.

nieosiągalnych. Pozwala to na wyzwianie ambicji, a zarazem ich ukierunkowywanie na przedsięwzięcia najistotniejsze dla rozwoju organizacji. Bardzo trudno osiągnąć podobny efekt w przedsiębiorstwie, które nie potrafi wyrazić wyartykułować oczekiwań i zamierzeń rozwojowych. Działania służące rozwojowi są wówczas postrzegane przez wykonawców jako zawieszone w pewnego rodzaju próżni.

Powyższe argumenty są jak się wydaje dostatecznie przekonujące by niezależnie od wątpliwości i atrakcyjnych propozycji alternatywnych jednak wciąż formułować strategię w kategoriach produktów, rynków, zadań docelowych. Są to bowiem wyznaczniki rozwojowe niemożliwe do zastąpienia innymi ogólniejszymi założeniami. Inną sprawą jest natomiast sposób formułowania owych zadań i podporządkowanych im kierunków strategicznych.

Przede wszystkim w związku z ograniczoną możliwością przewidywania uwarunkowań rozwojowych trzeba zrezygnować z ambicji formułowania koncepcji rozwojowej w postaci szczegółowego, rozbudowanego wieloletniego planu rozwoju. On też wyznaczany bywał zazwyczaj w postaci zadań odnoszonych do poszczególnych produktów, rynków z tym że wszelkie próby precyzyjnego zaprojektowania przedsięwzięć, które będą realizowane za kilka lat, we współczesnych warunkach rozwojowych są z góry skazane na niepowodzenie.

Tymczasem im dalszą przyszłość próbujemy zaplanować, w warunkach z założenia niestabilnych, tym bardziej zmuszeni jesteśmy do projekcji ogólnych, syntetycznych, unikających szczegółów. Jeśli chęć precyzyjnego planowania przyszłości miałaby prowadzić do skrócenia perspektywy czasowej do roku czy dwóch lat to wydaje się to drogą nie-trafną. Zdecydowanie korzystniejsze jest utrzymywanie dalekosiężnej perspektywy myślenia strategicznego kosztem precyzji planowania. W efekcie współczesna koncepcja strategiczna powinna prezentować wyłącznie kluczowe cele i pomysły strategiczne i podstawowe metody ich realizowania. Można założyć, że tak rozumiana strategia nie powinna przybierać formy rozbudowanych książkowych opracowań, ale zazwyczaj można ją zmieścić na jednej stronie rozmiaru A4. Synteza zmusza do jednoznacznego doprecyzowania pomysłów strategicznych, a równocześnie ułatwia komunikowanie i sprzyja jej powszechnemu rozumieniu w przedsiębiorstwie.

Maksymalna synteza koncepcji strategicznej chroni przed umieszczaniem w niej szczegółów, które później z pewnością musiałyby być wielokrotnie aktualizowane w związku z nieprzewidywanymi barierami rozwojowymi. Strategii na wyższym poziomie ogólności nie należy utoż-

samiać z jej ogólnikowością. Nie wchodząc w szczegóły można bowiem precyzyjnie i wyraziście wyartykułować pomysł na rozwój przedsiębiorstwa. Jednocześnie tak wytyczana koncepcja rozwoju może być stosunkowo stabilna, nawet w dłuższych okresach. Kierunkowe pomysły i koncepcje nie są bowiem tak wrażliwe na dezaktualizację jak bardziej szczegółowe ustalenia.

Założenie o możliwie stabilnej koncepcji strategicznej nie wyklucza oczywiście jej jak najczęstszych przeglądów, a w razie potrzeby i rewizji. Współczesne zarządzanie strategiczne nie może mieć charakteru okazjonalnego czy akcyjnego. Powinno się odbywać stale, a to znaczy, że z jednej strony wszelkie działania bieżące powinny się ciągle odwoływać do strategii, a z drugiej strony w żadnym momencie strategia nie powinna być traktowana jako koncepcja nienaruszalna. Jeśli działania operacyjne rozmiągają się ze strategią to jest to sygnał do ich intensyfikacji, modyfikowania bądź też argument na rzecz zmian w ramach strategii. Podobnie jest w przypadku nieprzewidzianych czynników zewnętrznych, które również powinny być stale konfrontowane ze strategią w celu rozważenia czy w nowych okolicznościach jest ona wciąż aktualna czy też wymaga rewizji. W przypadku, jak to wskazano wcześniej, syntetycznej, kierunkowej strategii tego typu sukcesywne przeglądy strategii są stosunkowo łatwe. Czytelność strategii sprzyja jej utrwalaniu się w świadomości osób zarządzających co powoduje że staje się ona naturalnym punktem odniesienia dla działań bieżących. Jednocześnie powszechna świadomość kierunku rozwoju ułatwia wychwytywanie czynników podważających ich trafność i mobilizuje do jego rewizji jeśli wymagają tego zaobserwowane okoliczności. Rutynowe przeglądy i ewentualne korekty strategii też są stosunkowo proste kiedy stanowi ona koncepcję jasną, powszechnie zrozumianą i akceptowaną.

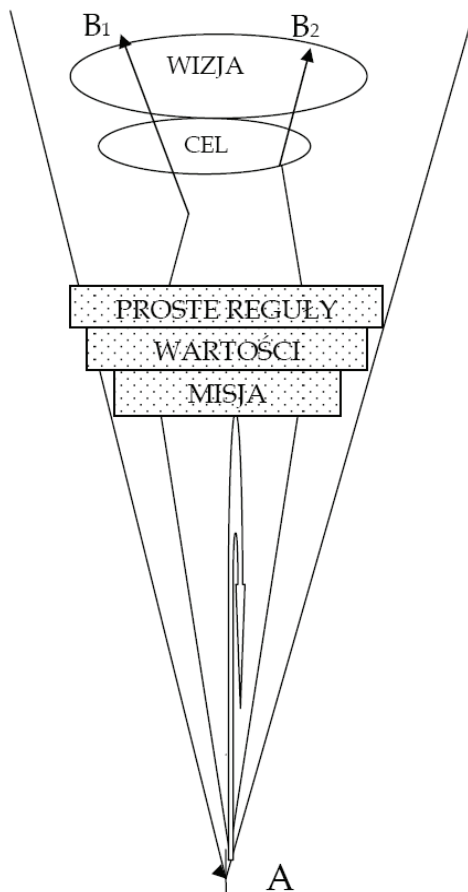
Podsumowanie

Choć strategie rozwoju sprowadzane do prostych reguł bywają przeciwstawne strategiom wyznaczającym kierunek rozwoju to traktowanie tych ujęć strategii jako alternatywnych nie wydaje się trafne. W istocie są one w dominującym stopniu komplementarne i znakomicie się dopełniają. W każdej strategii formułowanej w konwencji produktów, wyników, celów i dróg ich realizacji generalne zasady rozwoju wyznaczone w sposób syntetyczny i możliwie stabilny służą zarówno komunikowaniu koncepcji rozwojowej jak i jej późniejszemu korygowaniu. Tak sformułowana strategia zyskuje na klarowności, a równocześnie jest

łatwiejsza do wdrożenia gdyż działania realizacyjne mogą być stale i bezpośrednio odnoszone do utrwalonych reguł rozwojowych.

Z kolei strategia sprowadzona do prostych reguł rozwoju wydaje się niepełna i trudna do realizacji jeśli zabraknie celów i kierunków rozwoju zgodnych z tymi regułami, a stanowiących punkt wyjścia dla konkretnych decyzji rozwojowych i ich późniejszej kontroli.

Tak rozumianą formułę strategii przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Koncepcja strategii łącząca reguły rozwoju z próbami jego ukierunkowania

Źródło: opracowanie własne

Relacja między zasadami a kierunkami rozwoju w strategii podobnie jak kształt i poziom szczegółowości każdego z tych elementów nie może mieć charakteru uniwersalnego. Dużo zależy zarówno od specyfiki przedsiębiorstwa jak i sektora, w którym ona działa. Z pewnością różnić się będą rozwiązania przyjmowane w przedsiębiorstwach małych i dużych (im większe przedsiębiorstwo tym większa presja na doprecyzowanie kierunku rozwoju) czy w organizacjach funkcjonujących w sektorach nowych i dojrzałych (im bardziej nowatorski i przez to niestabilny sektor tym większa presja na ograniczenie planowania rozwoju na rzecz jego ogólnego regulowania). Niemniej jednak w każdym przypadku, choć w różnych proporcjach, skuteczne strategie powinny łączyć oba rodzaje treści.

Literatura:

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, Wydawnictwo Biznesowe J. Santorski, Warszawa 2003.
3. Cruz A., Schwilling A., *Unikanie błędów w planowaniu strategicznym*, Zarządzanie na świecie 1/2004.
4. Eisenhardt K.M., Brown S.I., *Narzucanie tempa, jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, Harvard Business Review Polska, Nr 1, 2006.
5. Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006.
6. Kaplan R.S., Horton D.P., *Strategiczna karta wyników – praktyka*, CIM, Warszawa 2001.

Rozdział 3.

W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji

Wstęp

Wiele badań w zakresie nauk społecznych skupia uwagę na zależnościach pomiędzy uwarunkowaniami a efektami, a nie na dokładnym ilościowym poziomie efektów. W tym świetle zrozumienie przedsiębiorczości oznacza uzyskanie obrazu szerszego kontekstu działania, w którym to zjawisko jest ulokowane. Konkretnie mówiąc, kontekst odnosi się do czynników i uwarunkowań zewnętrznych, które służą w charakterze katalizatorów aktywności przedsiębiorczych. Wykorzystując współczesny dorobek zarządzania strategicznego można przyjąć, że poprawne wyjaśnienie i prawidłowe zrozumienie przedsiębiorczych wyborów i szans jest możliwe jedynie w złożonym kontekście osobistym (np. doświadczenia, wykształcenia, ideologii), społecznym (np. instytucji, struktur społecznych), a także materialnym (np. właściwości rynków, stan technologii). Innymi słowy kontekst przedsiębiorczości i związane z nim podłoże przyczynowo-skutkowe są warunkiem koniecznym swobody wyboru (dokonywanie przedsiębiorczych wyborów ma sens tylko wtedy, kiedy wierzymy, że wpłyną one na bieg zdarzeń) oraz interpretowania i wykorzystywania zdarzeń jako szans.

Potraktowanie przedsiębiorczości jako czwartego czynnika produktywności¹ zwróciło uwagę na strategiczne dylematy i wybory, przed którymi staje organizacja chcąca zwiększyć swą przedsiębiorczość, a przede wszystkim na treść przedsiębiorczych strategii odzwierciedlających unikalne szanse pozwalające dokonać strategicznych przełomów, usprawnić funkcjonowanie organizacji, a nawet wykreować nowy prze-

¹ S.S. Sharang, *The administration of business: Growth strategies for the development and survival of today's corporate organizations*, BookSurge Publishing, New York 2009.

mysł². Osobiście uważam, że strategie stosowane przez przedsiębiorcze organizacje w celu zajęcia pożądanego pozycji konkurencyjnej i zdobycia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej są nieodłącznie związane z rozwojem organizacji.

1. Przedsiębiorczość jako składnik strategii rozwoju współczesnej organizacji

Aktualnie trudno jest sobie wyobrazić długofalowe ukierunkowanie organizacji bez identyfikowania nowych dróg prowadzenia działalności, wypracowania nowych technologii oraz produktów, czy też wchodzenia na nowe rynki w nowych formach organizacyjnych, co znajduje swój wyraz w przedsiębiorczości organizacyjnej³. Wiadomo, że współczesne otoczenie przepełnione jest zdarzeniami strategicznymi, dużymi zmianami i całkowicie nowymi tendencjami występującymi w wielu wymiarach technologicznym, rynkowym, demograficznym, polityk i regulacji rządowych itp. Takie otoczenie wymaga przedsiębiorczego nastawienia umysłu, które polega na czujności i aktywnym wyszukiwaniu wzorców poprzez dostrzeganie oraz interpretowanie tak, aby wykreować idee nowych przedsięwzięć⁴.

Przedsiębiorczość jako proces przekształcania twórczych idei w żywotną gospodarczo działalność oraz wprowadzania w życie twórczych rozwiązań wciąż pozostaje jednym z głównych wyzwań zarządzania⁵. Dokonany ostatnio przegląd literatury wykazuje, że konstrukt przedsiębiorczości organizacyjnej jest pojmowany niejednoznacznie, ponieważ mamy do czynienia ze zjawiskami obejmującymi wiele perspektyw i różnorodne aktywności⁶. Najogólniej rzecz biorąc badania

² G.T. Lumpkin, J.A. Katz, *Entrepreneurial strategic content*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2009.

³ B. Teng, *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource based approach toward competitive advantage*, *Journal of Management Studies*, 2007, Vol. 44, s. 119-142.

⁴ R.A. Baron, *Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities*, *Academy of Management Perspective*, 2006, Vol. 20, No. 1, s. 104-109.

⁵ D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts, *Entrepreneurship. Theory, process, practice* (wyd. 7), Thomson/South Western, Mason 2007.

⁶ R.D. Ireland, C.R. Reutzel, J.W. Webb, *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, what might the future hold?*, *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, s. 556- 564.

przedsiębiorczości są skoncentrowane na wyszukiwaniu i wykorzystywaniu szans, wyłanianiu się organizacji, relacjach pomiędzy kapitałem społecznym, międzyorganizacyjnym uczeniu się i innowacjach, konsekwencjach przedsiębiorczości jako zjawiska organizacyjnego, czy też na sieciach finansujących⁷.

Wyłaniająca się z tego szerokiego nurtu przedsiębiorczość organizacyjna jest traktowana jako ukierunkowane przez wizję rozwojową, oraz obejmujące całą organizację, poleganie na przedsiębiorczym zachowaniu, które rozmyślnie i ustawicznie odmładza organizację i kształtuje zakres jej działalności poprzez rozpoznawanie i eksploatowanie przedsiębiorczych szans⁸. Tak pojmowana przedsiębiorczość nie może być tylko dodatkiem do normalnej działalności i nie pojawia się przypadkowo. Na tym tle powstaje problem przedsiębiorczego rozwoju organizacji.

Powiaada się, że odnalezienie złota to tylko połowa sukcesu. Oprócz tego należy znaleźć efektywny sposób wydobywania złota. Przedsiębiorczość i jej rutynizowanie w postaci zdolności nie dzieje się niezależnie od bieżącego, codziennego życia. Występują różnorodne, złożone dynamiki, które pośród innych efektów w organizacji – pomagają wygenerować i podtrzymać przedsiębiorczość. Studiowanie zazwyczaj tych zakulisowych procesów oraz ich powiązań z publiczną, dającą się względnie łatwo obserwować fasadą przedsiębiorczości jest ważne. Sądzę, że eksplorowanie tego typu zagadnień może otworzyć oczy badaczy na wiele zjawisk organizacyjnych, które wpływają na przedsiębiorczość w sposób utajniony.

Według współczesnego, podręcznikowego ujęcia⁹ „przedsiębiorcą jest ktoś, kto dostrzega szansę i tworzy organizację w celu pójscia jej śladem (...) proces przedsiębiorczy obejmuje wszystkie funkcje, zakresy działania, czynności, jakie składają się na dostrzeganie szans i tworzenie organizacji w celu pójscia ich śladem”. W swej zasadniczej treści proces przedsiębiorczości obejmuje rozpoczynanie i rozwijanie niezależnych, nowych przedsięwzięć. Dotyczy on wielu dziedzin, począwszy od poszukiwania i rozpoznawania szans, poprzez przekształcanie ich w atrakcyjne produkty albo usługi, pozyskiwanie zasobów dla uruchamianego

⁷ D.A. Grégoire, P.S. Barr, D.A. Shepherd, *Opportunity acknowledgment as cognitive process of alignment: Evidence from verbal protocols*, [w:] K.M. Weaver (red.), *Proceedings of The Academy of Management: ENTBI-B7*, Atlanta 2006.

⁸ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *How gazelles use positive characteristics to become high-performing? – empirical evidence*, [w:] *International entrepreneurship*. Institute for Small Business and Entrepreneurship, Belfast 2008.

⁹ W. Bygrave, A. Zacharakis, *Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2008.

nowego przedsięwzięcia i budowanie żywotnego biznesu (mającego zdrowe podstawy marketingowe, finansowe oraz prawne), a skończywszy na szybkim rozwoju i na ewentualnych żniwach strategicznych.

Szybki rozwój organizacji współwystępuje z jej przedsiębiorczymi zachowaniami¹⁰. Organizacje osiągające ponadprzeciętne tempo rozwoju są zazwyczaj mniejsze, mają większy dostęp do niewykorzystywanych zasobów pozafinansowych i mniejszy względem zasobów finansowych, co zmusza do bardziej przedsiębiorczego ich zastosowania łączącego nowe sposoby eksploatacji z wypracowaniem nowych zasobów. Takie są wyniki przebadania prawie siedmiu tysięcy firm działających na terenie Andaluzji.

Przedsiębiorczość organizacyjna oparta na strategicznym ukierunkowaniu na rozwój, chęci do podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancji nieokreśloności, uczeniu się na porażkach, promowaniu elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy – stanowi bez wątpienia istotne dopełnienie planowania strategicznego. W tym sensie przedsiębiorczość organizacyjną można traktować jako swoistą strategię działalności organizacji¹¹, zwłaszcza z punktu widzenia szybkiego rozwoju¹². Warto dodać, że jest ona napędzana dążeniem do ponadprzeciętnego rozwoju dynamizowanego tworzeniem i wykorzystaniem szans¹³, które nie jest ograniczone aktualnie posiadanymi zasobami¹⁴. Zatem organizacja przedsiębiorcza wyróżnia się dużą częstotliwością i zakresem inicjatyw strategicznych ukierunkowywanych przez szanse rozwojowe.

Przedsiębiorczość jest procesem związanym z szansą, z jej rozpoznawaniem, odkryciem albo wykreowaniem w celu wytworzenia nowej wartości dla społeczeństwa¹⁵. Szanse częstokroć wyrastają na podłożu

¹⁰ A.M. Moreno, J.C. Casillas, *Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2008, Vol. 32, s. 507-528.

¹¹ R.H. Amit, K. Brigham, G.D. Markman, *Entrepreneurial management as strategy*, [w:] G.D. Meyer, K.A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy. Competing on the entrepreneurial edge*, Sage, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2000, s. 83-100.

¹² M. Bratnicki, W. Dyduch, *Measuring corporate entrepreneurship and relating it to performance: What really matters for fast growth and superior effects?*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research Conference, Madryt 2007.

¹³ T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An operationalization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, s. 953-968.

¹⁴ M. Wright, R. Hoskisson, R. Busenitz, J. Dial, *Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts*, *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, s. 591-601.

¹⁵ D. Schendel, M.A. Hitt, *Introduction to volume 1 Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, Vol. 1, s. 1-6.

wyobraźni i wglądu oraz prowadzą do twórczych, wartościowych wynalazków, a także innowacji. Strategicznym rdzeniem tego procesu jest uruchomienie organizacji mającej ważny i znaczący wpływ na społeczeństwo (np. zmiana życia społecznego w sposób trwały). Wykorzystanie przedsiębiorczej szansy jest częstokroć konieczne dla utrzymania przewagi konkurencyjnej, która przecież jest oparta na dynamicznym zespalanu wytwarzania wartości z potencjalną szansą.

2. Refleksje stratega na skrzyżowaniach przedsiębiorczości

Strategia przedsiębiorczości organizacyjnej jest ukierunkowywana przez szansę oraz poleganie całej organizacji na zachowaniu przedsiębiorczym, które rozmyślnie i ustawicznie odnawia organizację, kształtuje zakres jej działalności wskutek tworzenia i wykorzystywania szans przedsiębiorczych zorientowanych na innowację. To właśnie dzięki temu kreowane są nowe biznesy (za pomocą innowacji produktowych i procesowych oraz rozwoju rynków) oraz promowana jest odnowa strategiczna już istniejących organizacji¹⁶.

Rdzeniem przedsiębiorczości organizacyjnej jest proces rozpoznawania, odkrywania, tworzenia i wykorzystywania szans¹⁷, co jest typem zachowań znamionujących te organizacje, które budują swą przewagę konkurencyjną tworząc i przetwarzając nową wiedzę, tak, aby proaktywnie konkurować na krawędzi chaosu i czasu¹⁸, przekształcając wiedzę w szansę, a te z kolei w nowe wartości i bogactwo. Miejszem docelowym jest, podobnie jak w przypadku zarządzania strategicznego, tworzenie bogactwa¹⁹, ale z punktu widzenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu²⁰ i przedsiębiorczej inteligencji wspomaganej – w znacznej mierze –

¹⁶ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.

¹⁷ S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, s. 217-226.

¹⁸ K.M. Eisenhardt, Sh.L. Brown, H.M. Neck, *Competing on the entrepreneurial edge*, [w:] G.D. Meyer i K.A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.

¹⁹ R.D. Ireland, M.A. Hitt, S.M. Camp, D.L. Sexton, *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 1, s. 49-63.

²⁰ R.G. McGrath, I. Macmillan, *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

przez zdolność organizacji do uczenia się i oduczania²¹. Konkretniej mówiąc i posługując się koncepcją dominującej logiki, można wskazać na cykl organizacyjnego uczenia od strategii konkurencyjnej do wzmacniania zachowania, gdzie rolę ogniw pośredniczących pełnią wartości wraz z oczekiwaniami oraz miary efektywności.

Przedsiębiorczość organizacyjna wiąże się z rozpoznawaniem, odkrywaniem i tworzeniem szans, z postępującym w ślad za tym, działaniem tak, aby stworzyć nową wartość, kolektywne bogactwo i społeczną pomyślność. Stąd też patrząc przez pryzmat przedsiębiorczości widzimy strategię, jako ukierunkowaną przez szansę wytworzenia nowej wartości i bogactwa oraz jako proces wykorzystywania potencjału strategicznego w celu osiągnięcia przez organizację wysokiej efektywności i przewagi konkurencyjnej²². Strategie przedsiębiorczości pojmowane są jako działania przebiegające na poziomie całej organizacji i podejmowane po to, aby wytworzyć nową wartość i bogactwo. Zatem, strategiczny potencjał organizacji może być nieodłącznie powiązany z efektywnością organizacyjną, a także z przewagą konkurencyjną. Potencjał strategiczny oparty na zasobowych źródłach przewagi konkurencyjnej ma też dużą rolę w determinowaniu poziomu efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej, to znaczy jej wpływu na efektywność organizacji oraz na przewagę konkurencyjną.

W warunkach nieokreśloności i ulotności przewaga konkurencyjna nie może być utrzymywana na drodze ochrony i doskonalenia dotychczasowych działalności. Wówczas pozyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga ustawicznego organizowania się dla podejmowania mądrych działań²³, ciągłego angażowania się w nowe działalności, co nie jest takie łatwe w biurokratycznym kontekście dużych, złożonych organizacji, chociaż potencjalne korzyści są znaczne. Nic zatem dziwnego w tym, że aktualnie przedsiębiorczość organizacyjna jest kluczowym składnikiem strategii rozwoju organizacji i wprowadzenie przedsiębiorczości wymaga śmiałego podejścia.

²¹ M.A. Hitt, T.S. Reed, *Entrepreneurship in new competitive landscape*, [w:] G.D. Meyer, K.A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000, s. 23-45.

²² M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 321-333.

²³ K.E. Weick, T. Putnam, *Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge*, *Journal of Management Inquiry*, 2006, Vol. 15, s. 275-300.

We współczesnym otoczeniu złożoność rzeczywistych zachowań powoduje, że organizacje stają wobec wyzwań związanych zarówno ze strategią, jak i z przedsiębiorczością²⁴. Oto przyczyna, dla której podłożem rozwoju współczesnej organizacji jest połączenie przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym dla potrzeb tworzenia bogactwa i wartości. Stąd też narasta znaczenie przedsiębiorczości strategicznej, która odnosi się do osiągania przez organizację wysokiego poziomu efektywności na drodze równoczesnego poszukiwania szans i poszukiwania przewagi konkurencyjnej²⁵. Efektywne organizacje rozpoznają szanse i rozwijają przewagi konkurencyjne po to, aby eksploatować rozpoznane szanse. W tym procesie istotne miejsce zajmuje planowanie strategiczne, chociaż krytyczne znaczenie ma rozwiązywanie problemów występujących w czasie przedsiębiorczego rozwoju organizacji²⁶.

Sądzę – w ślad za Burgelman'em i Grove – że przedsiębiorczość strategiczna zawsze obejmuje działania, które są autonomiczne względem trajektorii strategicznej danego systemu²⁷. Takie przedsiębiorcze aktywności wiążą się ze zdolnościami do zdeterminowania treści strategii w obrębie systemu. Potrzebny jest zatem ciągły strumień idei przekształcanych w procesy tworzenia nowych wartości. Można to osiągnąć za pomocą zdolności przedsiębiorczego odczytywania otoczenia i nadawania mu sensu, a także poprzez wynajdywanie inteligentnych odpowiedzi strategicznych – inwestując tym samym w tworzenie asymetrii bazujących na unikalnych wyróżnikach²⁸. Podsumowując, przedsiębiorczość jest ważna strategicznie, a przedsiębiorca jest osobą, dla której charakterystyczne jest dawanie sobie rady z niepewnością.

Działalność przedsiębiorcza jako nośnik proaktywności, innowacyjności i odważania się zachodzi więc w kontekście strategii organizacji. Innymi słowy, strategia przedsiębiorczości organizacyjnej ma charakter

²⁴ D.J. Ketchen, R.D. Ireland, C.C. Snow, *Strategic entrepreneurship. Collaborative innovation, and wealth creation*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2007, Vol. 1, s. 371-385.

²⁵ R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, Journal of Management, 2003, Vol. 29, s. 963-989.

²⁶ L.K. Gundry, J.R. Kickul, *Entrepreneurship strategy. Changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*, Sage, Thousand Oaks 2007.

²⁷ R.A. Burgelman, A. Grove, *Let chaos reign, the rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity*, Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, s. 965-979.

²⁸ D.A. Miller, *An asymmetry-based review of competitive opportunity*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, s. 961-976.

funkcjonalny i wiąże się z wyborami dotyczącymi²⁹: (a) mieszanki częstotliwości i stopnia przedsiębiorczości, (b) zespalandia 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 umysłów³⁰.

Przedsiębiorczość jest czymś więcej niż realizowanym sposobem działania, czy też nastawieniem umysłu³¹. Może ona stanowić niezbywalny, a nawet kluczowy, składnik strategii, który ukierunkowuje funkcjonowanie i rozwój całej organizacji poprzez położenie nacisku na innowacje oraz tworzenie wartości. Zespolenie ze strategią kreuje przedsiębiorczość jako dynamiczną dominującą logikę organizacji określającą pojmowanie biznesu przez kadrę zarządzającą, stanowiącą podstawę rozmieszczenia zasobów oraz orientującą strategię działalności, struktury organizacyjne, systemy działania i organizacyjne zachowania ludzi. Wówczas przedsiębiorczość promuje strategiczną zręczność, elastyczność, twórczość i ustawiczną innowację w obrębie organizacji oparte na wyszukiwaniu szans rozwojowych. Przedsiębiorczy rozwój organizacji następuje wtedy, gdy przedsiębiorczość zostaje dynamiczną dominującą logiką organizacji i stanowi kontekst dla formułowania realizacji strategii w procesie zarządzania strategicznego. Oznacza to budowanie strategii wokół rozpoznawania, odkrywania, tworzenia i wykorzystywania szans w sposób innowacyjny, proaktywny i sensownie ryzykowny.

I rzeczywiście, w miarę jak teorie zarządzania strategicznego przesuwają się w kierunku ujęcia zasobowego i spojrzenia przez pryzmat wiedzy badacze skupiali coraz większą uwagę na wewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości. Na przykład, Kang,

²⁹ M. Bratnicki, M. Majowska, *The guiding of organizational entrepreneurship: Improving entrepreneurship effectiveness by combining opportunities and organizational competences*, *Management*, 2006, Vol. 1, s. 5-14.

³⁰ M. Bratnicki, M. Kulikowska, I. Marzec, *Empowerment, entrepreneurial behaviors and performance*, [w:] *Challenges of organizations in global market*, *Proceedings of British Academy of Management*, Oxford Said Business School, Oxford 2005, s. 1-13.

³¹ M.H Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation* (wyd. 2), Thomson South-Western, Mason 2008.

Morris i Snell wskazują na dwa archetypy więzi społecznych: przedsiębiorczy i współpracy³². W obydwu występuje logiczny wzór strukturalnych, relacyjnych i poznawczych atrybutów więzi społecznych, przy czym pierwszy jest powiązany z eksploracyjnym, a drugi z eksploatacyjnym uczeniem się. Konkretyzując, luźne powiązania sieciowe wraz ze zindywidualizowanym zaufaniem oraz wspólnie podzielanymi składnikami wiedzy tworzą kontekst społeczny sprzyjający kreowaniu wartości poprzez eksploracyjne uczenie się. Natomiast silne, gęste powiązania sieciowe współwystępujące z zaufaniem instytucjonalnym (generalnym) i wspólnie podzielaną architekturą wiedzy promują wytwarzanie wartości na drodze eksploatacyjnego uczenia się.

Skupiając uwagę na działalności przedsiębiorczej w już istniejących organizacjach opartych na technologii, Zahra nieodparcie argumentuje, że procesy tworzenia i odkrywania przedsiębiorczych szans często-kroć konstytuują dynamiczne, prawdziwe (w przeciwieństwie do błędnego) koło poszukiwania szans, gdzie aktywne tworzenie nowych szans sprzyja ich dalszemu pasywnemu odkrywaniu, a odkrywanie istniejących szans wzmacnia proces ich późniejszego tworzenia³³. Inaczej mówiąc, tworzenie wymaga odkrywania, a odkrycie jest zazwyczaj niewystarczające dla wygenerowania wartości bez różnych aktywności związanych z tworzeniem. Cykl ten jest ożywiany: (1) formalnymi (w obrębie oficjalnie zarysowanej domeny strategii) i nieformalnymi (ukierunkowanymi przez ciekawość, zainteresowania, intuicję i ambicję przedsiębiorców) inicjatywami, (2) projektem organizacji i kulturą organizacyjną stanowiącymi podłoże działania, symboli i więzi, (3) sieciami łączącymi aktorów biorących w nim udział, (4) klimatem politycznym i aspiracjami charakterystycznymi dla danej organizacji, (5) różnorodnością podstawy technologicznej jako kluczowej zmiennej kontekstualnej dającej żyzny grunt dla poszukiwania szans, (6) zdolnością absorpcyjną organizacji umożliwiającą pozyskiwanie wiedzy pochodzącej z zewnętrznych źródeł oraz asymilowanie tej wiedzy, (7) konwersję wiedzy polegającą na tłumaczeniu podstawowych odkryć naukowych na koncepcje i modele organizacyjne użyteczne dla rekonfigurowania lub redefiniowania zasobów oraz zdolności organizacji, czy też (8) właściwymi bodźcami wywo-

³² S.C. Kang, S.S. Morris, S.A. Snell, *Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture*, *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, s. 236-256.

³³ S.A. Zahra, *The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008, Vol. 2, s. 243-257.

lującymi zaangażowanie ludzi i podtrzymującymi ich zainteresowanie działalnością przedsiębiorczą.

Zespole nie tworzenia z odkrywaniem przedsiębiorczych szans wzbogaca repertuar strategiczny organizacji. Takie łączenie zwiększa również efektywność budowania zdolności organizacji oraz ich wykorzystywania dla celów przewagi konkurencyjnej. Autentyczne, dynamiczne i ustawiczne koło poszukiwania szans generuje nową wiedzę o szansach i sposobach znajdowania przez organizację nowości. Zarazem promuje organizacyjne uczenie się i napędza działalność przedsiębiorczą, która powiększa i eksploatuje organizacyjną bazę wiedzy. W końcu iteracyjny i nieustający cykl dostarcza bogatego środowiska, w którym przedsiębiorcy znajdują mnóstwo różnorodnych szans. W szczególności, odświeżone szanse determinują ewolucję organizacji³⁴, a w ślad za tym poziom rentowności osiągną przez organizację i rozwój organizacji.

3. Zdolności i formy przedsiębiorczości

W celu uniknięcia tautologii należy definiować cenność zasobów w kategoriach wartości, którą te zasoby wytwarzają, a zwłaszcza trzeba zwrócić uwagę na przesłanki osiągania przez organizację ponadprzeciętnych zysków. Oznacza to przede wszystkim odejście od rozważania poszczególnych zasobów (np. z punktu widzenia ich unikalności) i siły przetargowej wpływającej na zawłaszczenie wytworzonej wartości w kierunku rozpatrywania dlaczego oraz w jaki sposób organizacja zarządza daną kombinacją zasobów. Krytyczna analiza literatury dotyczącej podejścia zasobowego doprowadziła do wyodrębnienia trzech warunków powstawania zysku³⁵. Warunkiem koniecznym jest niepewność wynikająca z nieperfekcyjnej wiedzy o konsekwencjach działań podejmowanych dla generowanej przez organizację wartości, a konkretniej niepewność co do wartości tworzonej przez dany zbiór zasobów. Drugim niezbywalnym elementem kontekstu kreowania ponadprzeciętnego zysku jest swoistość zasobów polegająca na tym, że zasoby są specyficzne dla organizacji, gdzie są użytkowane i tworzą efekt synergiczny. W końcu niezbędny jest innowacyjny proces, dzięki któremu następuje dynamiczny rozwój kombinacji zasobów organizacji. To właśnie kolektywna

³⁴ R.A. Burgelman, A. Grove, *Let chaos reign, the rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity*, Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, s. 965-979.

³⁵ M. Becerra, *A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits*, Journal of Management, 2008, Vol. 34, s. 1110-1126.

natura organizacji umiejscawianej w takim trójskładnikowym kontekście determinuje wielkość pozyskiwanej przez daną organizację renty. Organizacja dobrze radząca sobie z niepewnością, posiadająca wzajemnie dopełniające się zasoby oraz umiejętności i procesy pozwalające na proaktywne kształtowanie nowej wiązki zasobów, osiąga przewagę konkurencyjną, ale również ponadprzeciętne zyski. Ogólniej mówiąc, wysoka i trwała efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji jest niemożliwa bez dynamicznej kompetencji w postaci przedsiębiorczości organizacyjnej.

Konfiguracja czynników granicznych, niejako z definicji wpływa na efektywność orientacji przedsiębiorczej i stanowi istotny czynnik wyjaśniający efektywność samej organizacji. Niedawno zrobione studia teoretyczne dotyczące relacji pomiędzy czynnikami granicznymi a orientacją przedsiębiorczą prowadzą do wniosku o możliwości potraktowania czynników granicznych jako zdolności przedsiębiorczych³⁶. Dynamiczna zdolność przedsiębiorcza dostarcza ujętej we wzorce struktury nośnej, w obrębie której następuje stymulowanie oraz integrowanie czynników granicznych, które można traktować jako swoiste substancjalne zdolności przedsiębiorcze. Zatem zdolności przedsiębiorcze są zmiennymi wyjaśniającymi, razem z orientacją przedsiębiorczą, strategią, otoczeniem, a także efektywnością organizacji.

W zbiorze zdolności przedsiębiorczości pojmowanych w kategoriach czynników granicznych zasadne jest wyodrębnienie pięciu kategorii³⁷:

1. Wybór uzasadniony strategicznie – mechanizmy selekcji inicjatyw strategicznych takie, jak: zamierzenie strategiczne, czujność wobec nadarżających się szans, zakreślanie i przestrzeganie granic domeny strategicznej, przedsiębiorcze nastawienie umysłu, czy też analiza strategiczna;
2. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi – mechanizm zarządzania przedsięwzięciami oparty na zdolności organizacji do utrzymywania różnorodności zachowań (trwałość kontra zmiana), dynamiki wykorzystywania szans (rewolucja kontra ewolucja) i rozmiesz-

³⁶ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami organizacyjnymi jako czynnik graniczny orientacji przedsiębiorczej. Zmiana warunkiem sukcesu*, [w:] J. Skalik (red.), *Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 580-584.

³⁷ M. Bratnicki, *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, Nr 129, Poznań 2009, s. 86-92.

czania zasobów w czasie wykorzystywania szans (całkowicie kontra stopniowo);

3. Zarządzanie przedsięwzięciami w kategoriach opcji realnych – kończenie przedsięwzięć nieopłacalnych lub niespójnych ze strategią oraz stopniowe inwestowanie w celu zmniejszenia kosztów ewentualnego niepowodzenia, przy możliwie jak najdłuższym zachowaniu swobody wyboru;
4. Improwizacja organizacyjna – mechanizm adaptacyjny oparty na zdolności organizacji do podejmowania spontanicznych, twórczych, intuicyjnych decyzji, które służą ustawicznemu budowaniu, integrowaniu, rekonfigurowaniu, wykorzystywaniu istniejących oraz nowych zasobów;
5. Organizacyjne uczenie się – mechanizm adaptacyjny oparty na zdolności organizacji do pozyskiwania i tworzenia wiedzy, usprawnianiu rutyn organizacyjnych, zapominaniu nieużytecznej wiedzy.

4. Wielowymiarowe ujęcie orientacji przedsiębiorczej

W początkach badań, Mintzberg odkrył przedsiębiorczy sposób tworzenia strategii charakteryzujący się proaktywnym poszukiwaniem nowych szans po to, aby osiągnąć dramatyczny wzrost w okolicznościach wysokiej niepewności³⁸. Kilka lat później Khandwalla określił styl przedsiębiorczy jako orientację kadry zarządzającej na podejmowanie ryzyka³⁹. Miller i Friesen wprowadzili rozróżnienie firm przedsiębiorczych i konserwatywnych według poziomu innowacji oraz podejmowania ryzyka⁴⁰. Następnie Miller dodała trzeci wyróżnik w postaci proaktywności⁴¹, a całość została szczegółowo zoperacjonalizowana przez Covina i Slevina⁴². Wprowadziła ona też założenie, że organizacja przed-

³⁸ H. Mintzberg, *Strategy – making in three modes*, California Management Review, 1973, Vol. 16, No. 2, s. 44-53.

³⁹ P. Khandwalla, *The design of organizations*, Harcourt, Bruce, Jovanowich, New York 1977.

⁴⁰ D. Miller, P.H. Friesen, *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, 1982, Vol. 3, s. 1-25.

⁴¹ D.A. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 1983, Vol. 29, s. 770-791.

⁴² J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, s. 75-87.

siębiorcza musi mieć wysoką wartość we wszystkich trzech wymiarach równocześnie. Założenie to zostało zniesione przez Lumpkina i Dess'a którzy wprowadzili dwa dalsze wymiary – agresywność konkurencyjną oraz autonomię pojmowaną jako zdolność do niezależnego działania⁴³.

Zatem orientacja przedsiębiorcza była konceptualizowana na różne sposoby i opisywana według różnej liczby wymiarów. Jednakże warto mieć świadomość, że nie ma prawidłowej odpowiedzi na pytanie dotyczące „prawidłowej” liczby wymiarów, ponieważ odpowiedź zależy od tego jak orientacja przedsiębiorcza została teoretycznie zdefiniowana, czyli problem jest teoretyczny a nie empiryczny. Zajęte stanowisko metodologiczne oznacza, że orientacja przedsiębiorcza może być konceptualizowana i manifestowana na wiele równie uprawnionych sposobów i na różnych poziomach analizy (jednostki, zespołu, organizacji). W niniejszych badaniach przyjąłem trójwymiarową koncepcję orientacji przedsiębiorczej.

Orientacja przedsiębiorcza jest konceptualizowana i operacjonalizowana w tych badaniach jako „konstrukt strategiczny, którego domena konceptualna obejmuje pewne rezultaty pojawiające się na poziomie firmy oraz dotyczące zarządzania preferencje, przekonania i zachowania kadry zarządzającej najwyższego szczebla”⁴⁴.

W wielu badaniach orientacja przedsiębiorcza jest traktowana jako wskaźnik poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej⁴⁵. Jednakże najczęstsze jest tradycyjne ujęcie w kategoriach predyspozycji do zachowania się w sposób przedsiębiorczy⁴⁶ bądź też organizacyjnego procesu⁴⁷, który jest odrębny od szczególnych form przedsiębiorczości. A ostatnio Dess i Lumpkin stwierdzili, że przedsiębiorcza orientacja obejmuje bardziej pasję, z jaką organizacja wszczepia przedsiębiorczość organizacyjną, niż poziom tej przedsiębiorczości⁴⁸.

⁴³ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, s. 147-156.

⁴⁴ J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship*, Entrepreneurship Theory & Practice, 2006, Vol. 30, s. 57-82.

⁴⁵ S.A. Zahra, D.M. Garvis, *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderation effect of international environmental hostility*, Journal of Business Venturing, 2000, Vol. 15, s. 469-492.

⁴⁶ D.A. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 1983, Vol. 29, s. 770-791.

⁴⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, s. 135-172.

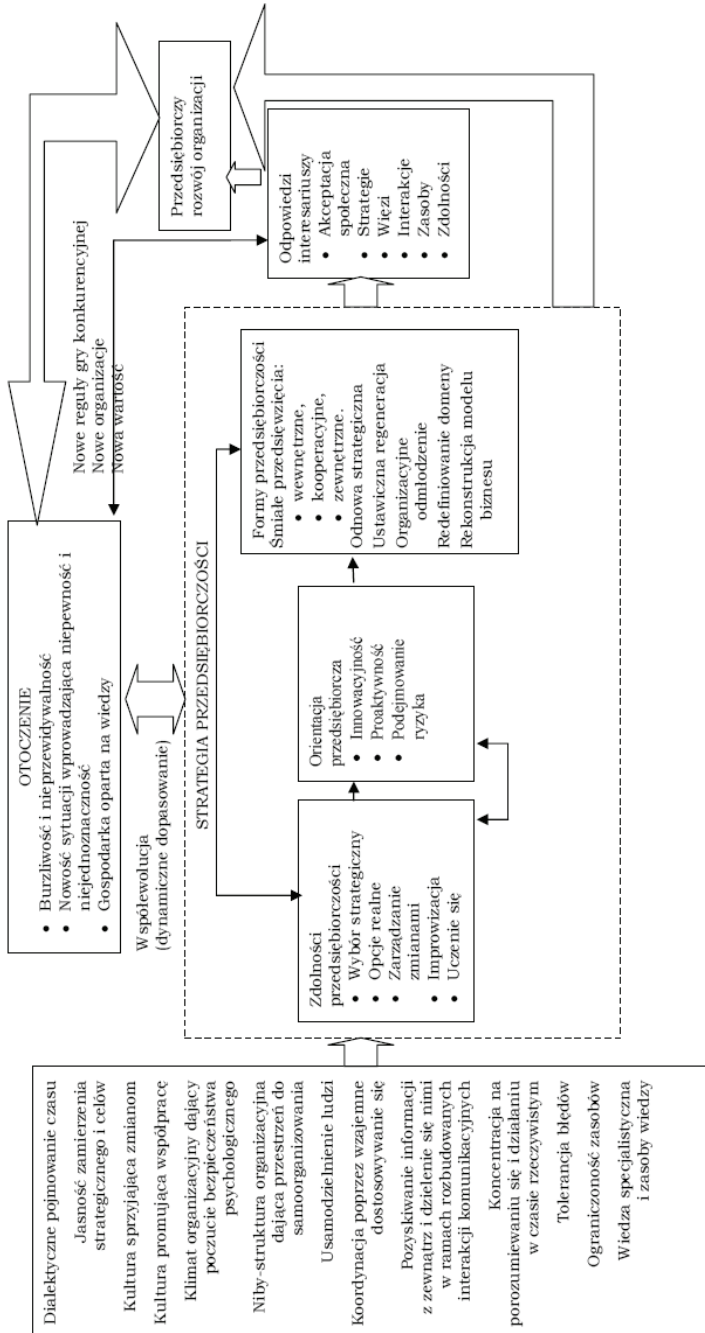
⁴⁸ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, s. 147-156.

Zatem formy przedsiębiorczości organizacyjnej można uznać za powiązane przyczynowo skutki orientacji przedsiębiorczej. Odchodząc od częstego utożsamiania w dotychczasowych badaniach orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości organizacyjnej wyodrębniono obszar badawczy odnoszący się do różnych form przedsiębiorczości organizacyjnej. Narzędzie badawcze uwzględnia osiem form zidentyfikowanych przez Morris'a, Kuratko i Covina – wewnętrzne przedsięwzięcia przedsiębiorcze, przedsięwzięcia kooperacyjne, przedsięwzięcia zewnętrzne, odnowę strategiczną, ustawiczną regenerację, organizacyjne odmłodzenie redefiniowanie domeny działalności, a także rekonstrukcję modelu biznesu⁴⁹.

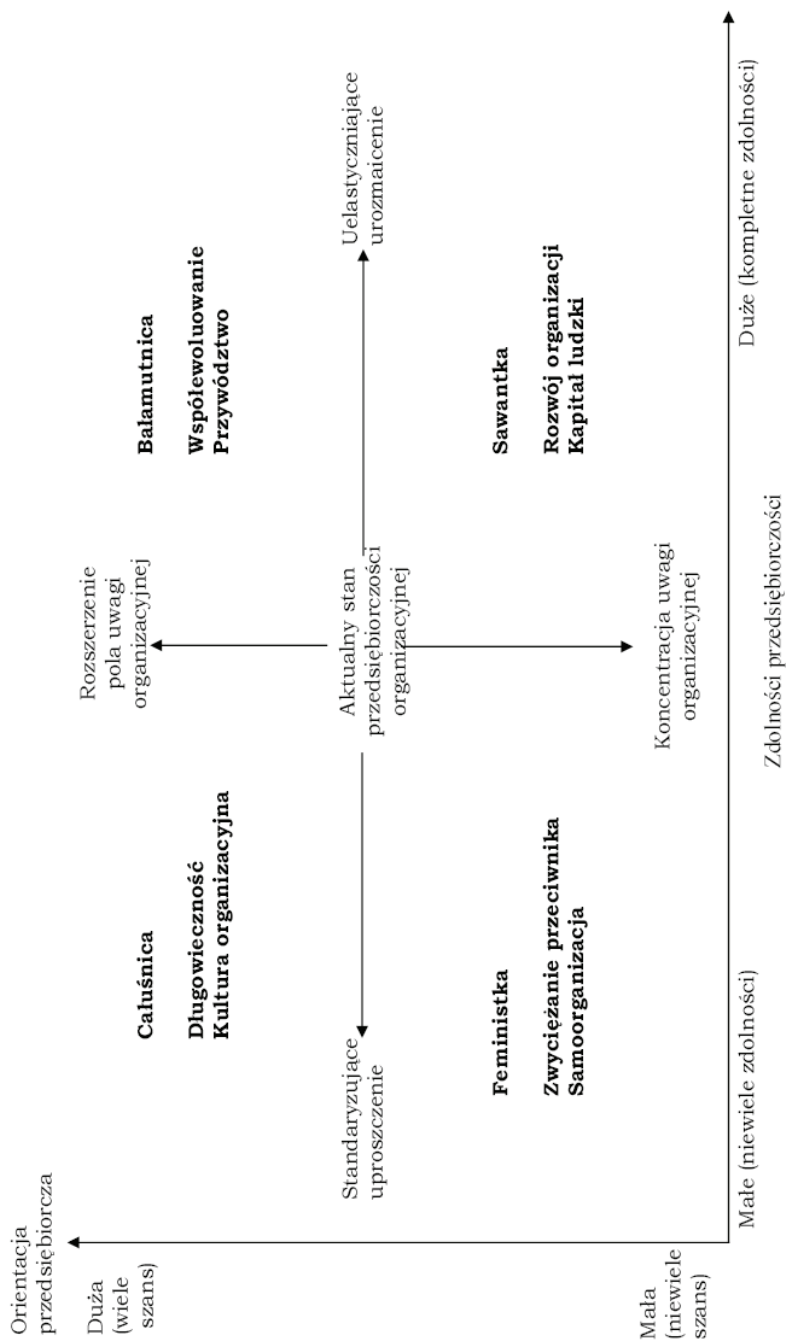
5. Konceptualny model przedsiębiorczego rozwoju organizacji

Dotychczasowe rozważania należy podsumować, co zrobiłem na rysunkach 1. i 2. Rysunek 1. obrazuje zintegrowaną strukturę nośną stanowiącą konceptualny model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Głównym motorem napędowym tego procesu jest strategia przedsiębiorczości, która obejmuje pięć zdolności przedsiębiorczości, trójwymiarową orientację przedsiębiorczą oraz osiem form przedsiębiorczości. Tworzenie strategii przedsiębiorczości przynosi wielorakie bezpośrednie skutki organizacyjne (np. reakcje na niespodzianki strategiczne, realizacja zamierzenia strategicznego w nowy sposób, zbilansowanie niezawodności wykonawstwa z adaptacyjnością i innowacyjnością) i spotyka się z odpowiedziami interesariuszy, co bezpośrednio przekłada się na dynamikę przedsiębiorczego rozwoju. Wchodzące we wzajemne interakcje trzy komponenty strategii przedsiębiorczości współewoluują z otoczeniem charakteryzującym się natężeniem burzliwości, nieprzewidywalności, nowości sytuacji oraz nasyceniem gospodarką opartą na wiedzy. Całość dopełnia trzynaście czynników pełniących rolę poprzedników i tworzących organizacyjny kontekst strategii przedsiębiorczości.

⁴⁹ M.H Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation* (wyd. 2), Thomson South-Western, Mason 2008.



Rysunek 1. Konceptualny model przedsiębiorczego rozwoju organizacji

**Rysunek 2.** Typologia strategii przedsiębiorczości

U podstaw realizowanej formy przedsiębiorczości leży strategiczny wybór dotyczący zarówno poziomu orientacji przedsiębiorczej, jak i liczby zdolności przedsiębiorczości (rysunek 2.). Skrzyżowanie tych dwóch wymiarów daje cztery strategie: feministka, całusnica, sawantka i bałamutnica. Każdej z nich przypisałem cel nadrzędny jako pomost do względnie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz kluczowe narzędzie menedżerskie. Wychodząc z aktualnego stanu przedsiębiorczości organizacyjnej można rozszerzać lub zwężać strategiczne pole uwagi organizacyjnej. Zarazem można pójść drogą standaryzacji opartej na uproszczeniu lub zwiększaniu elastyczności strategicznej poprzez urozmaicenie zdolności.

Wprawdzie zaprezentowana struktura nośna wymaga uściślenia, to stanowi ona dobry punkt wyjścia do empirycznego studiowania poprzedników organizacyjnych i skutków efektywnościowych wielorakich zdolności przedsiębiorczości oraz dynamicznej zdolności przedsiębiorczości organizacyjnej. Na przykład, meta-analiza oparta na tej infrastrukturze ułatwiłaby integrację rezultatów dotychczasowych badań. Zwłaszcza poznanie interakcji pomiędzy zdolnościami przedsiębiorczości może dostarczyć nowych wglądów w przedsiębiorczość organizacyjną.

Podsumowanie

Uczestnicy organizacji budując różnorodne więzi społeczne wewnątrz organizacji i poza nią są w stanie ożywiać równocześnie dwie strony organizacyjnego uczenia się. Jednakowoż warto byłoby bliżej scharakteryzować czynniki strategiczne przynoszące ze sobą określoną konfigurację więzi społecznych. W szczególności wysoce intrygujące jest wzajemne przeplatanie się archetypów kontekstu społecznego a także przeobrażanie się jednego w drugi. Równie ciekawą kwestią jest rozstrzygnięcie na ile wspomniane procesy są naturalne oraz na ile można nimi zarządzać. W końcu należy też wziąć pod uwagę destrukcyjne więzi społeczne będące źródłem inercji organizacyjnej i zastanowić się jak przezwyciężyć te bariery powstawania nowej wiedzy, co przecież może wymagać niszczenia niektórych więzi.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że procesy poszukiwania szans mają charakter kontekstualny i problemowy. Kontekst odnosi się do tych zmiennych, które kształtują cechy charakterystyczne zarówno sytuacji (położenia), jak i zachowania wielorakich aktorów w tejże sytuacji (np. wzorce akumulacji wiedzy, stan nauki). W kontekście działalności przedsiębiorczej znaczącą rolę odgrywają wymiary po-

znawcze i temporalne. Problemowe poszukiwanie, z kolei, polega na tym, że cały proces jest wyzwany przez problemy na jakie napotyka organizacja i zazwyczaj ukierunkowany przez zadowalające rozwiązania – najpierw odbywa się on w obrębie posiadanej wiedzy, aby stopniowo i niejako autonomicznie wchodzić na całkiem nowe terytoria, o ile zadowalające rozwiązanie nie zostało znalezione. Jeżeli zasadnie założyć, że poszukiwanie szans jest istotnym i niezbywalnym wyróżnikiem przedsiębiorczego rozwoju, to należy podkreślić jego kontekstualny i problemowy charakter oraz zwrócić uwagę na to, aby nie traktować w badaniach empirycznych tych aspektów jako zmiennych kontrolnych. Uważam, że kluczowym atrybutem kontekstu przedsiębiorczego rozwoju organizacji jest dynamika sprzeczności dialektycznych.

Literatura:

1. Amit R.H., Brigham K., Markman G.D., *Entrepreneurial management as strategy*, [w:] G.D. Meyer, K.A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy. Competing on the entrepreneurial edge*, Sage, Thousand Oaks/London/New Delhi 2000, s. 83-100.
2. Becerra M., *A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits*, Journal of Management, 2008, Vol. 34, s. 1110-1126.
3. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
4. Bratnicki M., *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 321-333.
5. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami organizacyjnymi jako czynnik graniczny orientacji przedsiębiorczej. Zmiana warunkiem sukcesu*, [w:] J. Skalik (red.), *Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 580-584.
6. Bratnicki M., *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 129, Poznań 2009, s. 86-92.
7. Bratnicki M., Dyduch W., *Measuring corporate entrepreneurship and relating it to performance: What really matters for fast growth and supe-*

- rior effects?*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research Conference, Madryt 2007.
8. Bratnicki M., Majowska M., *The guiding of organizational entrepreneurship: Improving entrepreneurship effectiveness by combining opportunities and organizational competences*, Management, 2006, Vol. 1, s. 5-14.
 9. Bratnicki M., Zbierowski P., *How gazelles use positive characteristics to become high-performing? – empirical evidence*, [w:] *International entrepreneurship*. Institute for Small Business and Entrepreneurship, Belfast 2008.
 10. Bratnicki M., Kulikowska M., Marzec I., *Empowerment, entrepreneurial behaviors and performance*, [w:] *Challenges of organizations in global market*, Proceedings of British Academy of Management, Oxford Said Business School, Oxford 2005, s. 1-13.
 11. Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An operationalization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, s. 953-968.
 12. Burgelman R.A., Grove A., *Let chaos reign, the rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity*, Strategic Management Journal, 2007, Vol. 28, s. 965-979.
 13. Bygrave W., Zacharakis A., *Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2008.
 14. Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, s. 75-87.
 15. Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship*, Entrepreneurship Theory & Practice, 2006, Vol. 30, s. 57-82.
 16. Dess G.G., Lumpkin G.T., *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, s. 147-156.
 17. Eisenhardt K.M., Brown Sh.L., Neck H.M., *Competing on the entrepreneurial edge*, [w:] G.D. Meyer, K.A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.
 18. Grégoire D.A., Barr P.S., Shepherd D.A., *Opportunity acknowledgment as cognitive process of alignment: Evidence from verbal protocols*,

- [w:] K.M. Weaver (red.), *Proceedings of The Academy of Management: ENTBI-B7*, Atlanta 2006.
19. Gundry L.K., Kickul J.R., *Entrepreneurship strategy. Changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*, Sage, Thousand Oaks 2007.
 20. Hitt M.A., Reed T.S., *Entrepreneurship in new competitive landscape*, [w:] G.D. Meyer, K.A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000, s. 23-45.
 21. Ireland R.D., Reutzel C.R. i Webb J.W., *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, what might the future hold?*, *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, s. 556- 564.
 22. Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 1, s. 49-63.
 23. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, *Journal of Management*, 2003, Vol. 29, s. 963-989.
 24. Kang S.C., Morris S.S., Snell S.A., *Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture*, *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, s. 236-256.
 25. Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C., *Strategic entrepreneurship. Collaborative innovation, and wealth creation*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, Vol. 1, s. 371-385.
 26. Khandwalla P., *The design of organizations*, Harcourt, Bruce, Jovanowich, New York 1977.
 27. Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship. Theory, process, practice* (wyd. 7), Thomson /South Western, Mason 2007.
 28. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, s. 135-172.
 29. Lumpkin G.T., Katz J.A., *Entrepreneurial strategic content*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2009.
 30. McGrath R.G., Macmillan I., *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

31. Miller D.A., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 1983, Vol. 29, s. 770-791.
32. Miller D.A., *An asymmetry-based review of competitive opportunity*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, s. 961-976.
33. Miller D., Friesen P.H., *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, 1982, Vol. 3, s. 1-25.
34. Mintzberg H., *Strategy – making in three modes*, California Management Review, 1973, Vol. 16, No. 2, s. 44-53.
35. Moreno A.M., Casillas J.C., *Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model*, Entrepreneurship Theory & Practice, 2008, Vol. 32, s. 507-528.
36. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation* (wyd. 2), Thomson South-Western, Mason 2008.
37. Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, s. 217-226.
38. Sharang S.S., *The administration of business: Growth strategies for the development and survival of today's corporate organizations*, Book Surge Publishing, New York 2009.
39. Schendel D., Hitt M.A., *Introduction to volume 1 Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, Vol. 1, s. 1-6.
40. Teng B., *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource based approach toward competitive advantage*, Journal of Management Studies, 2007, Vol. 44, s. 119-142.
41. Weick K.E., Putnam T., *Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge*, Journal of Management Inquiry, 2006, Vol. 15, s. 275-300.
42. Wright M., Hoskisson R., Busenitz R., Dial J., *Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts*, Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, s. 591-601.
43. Zahra S.A., *The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2008, Vol. 2, s. 243-257.
44. Zahra S.A., Garvis D.M., *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderation effect of international environmental hostility*, Journal of Business Venturing, 2000, Vol. 15, s. 469-492.

Rozdział 4.

Ewolucja metod planowania strategicznego

Wstęp

Określenia: chaos, turbulencja, wyzwania, zagrożenia należą do najczęściej używanych słów w literaturze z zakresu zarządzania i odzwierciedlają lęk badaczy i menedżerów przed nieznaną przyszłością. Przyszłością, której nie potrafimy przewidywać i którą trudno nam będzie zrozumieć. Geneza teorii zarządzania strategicznego jest związana z dążeniem do ograniczenia niepewności i poszukiwania modeli teoretycznych i narzędzi, które pomogą menedżerom w zarządzaniu rozwojem organizacji. Mimo wielu szkół zarządzania strategicznego, które na przestrzeni kilkudziesięciu lat zgromadziły zbiór koncepcji teoretycznych i zbudowały obszerne instrumentarium analizy, planowania i kontroli strategicznej, ten lęk przed przyszłością zdaje się nie słabnąć.

Powstaje pytanie, czy rzeczywiście otoczenie staje się coraz bardziej nieprzewidywalne, czy raczej ludzie nie korzystają z doświadczeń poprzedników i nie nauczyli się radzić sobie w warunkach niepewności. Wydaje się, że oba te powody są równie istotne. Kiedy Peter Drucker w latach 70. po raz pierwszy użył określenia „turbulencja” w odniesieniu do zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, miał prawo ocenić te zmiany jako szokujące. Skala nowości zmian związanych z globalizacją, wpływem polityki na procesy gospodarcze i nowymi technologiami miała w tych latach cechy zmian o dużej skali nowości i niemożliwych do przewidzenia. W kolejnych dekadach źródła trudności powielały się i wciąż są te same, a jednak kolejne generacje menedżerów uznają je za szokująco nowe i nieprzewidywalne.

Uważam za przesadzone twierdzenie niektórych uczonych, że świat zmierza w kierunku chaosu. Tak naprawdę ostatnią zmianą o charakterze trudnym do przewidzenia i mającym ogromny wpływ na światową gospodarkę był rozwój technologii internetowej. Wszystkie inne wyzwania ostatnich lat – powtarzające się kryzysy gospodarcze, zmiany

polityczne, konflikty społeczne nie są teraz silniejsze niż w poprzednich dekadach, a jednak stanowią dla menedżerów istotne utrudnienie w planowaniu rozwoju przedsiębiorstw.

Być może świadomość i proces uczenia się organizacji nie nadążają za dużym tempem zmian zewnętrznych i to jest źródłem permanentnego „zaskoczenia strategicznego”. Powoduje to postrzeganie otoczenia przez menedżerów jako nadawcy zmian o charakterze nieciągłym i ograniczonej zdolności przewidywania przyszłych zmian. Ponieważ dla procesu zarządzania strategicznego nie jest ważne, jakie to otoczenie jest naprawdę, ale w jaki sposób jest postrzegane przez menedżerów, warto zastanowić się nad wsparciem procesu planowania strategicznego racjonalnymi zasadami i narzędziami. Jednak przed sformułowaniem propozycji wspierających menedżerów w procesie budowania strategii należy najpierw odpowiedzieć na pytanie: czy planowanie strategiczne jest konieczne i czy jest możliwe w warunkach turbulentnych zmian otoczenia.

Celem artykułu jest odpowiedź na to pytanie, a także pokazanie alternatywnych sposobów planowania rozwoju przedsiębiorstwa.

1. Potrzeba planowania strategicznego¹

Argumentem przeciwników planowania strategicznego jest trudność przewidywania zmian otoczenia. Trudność zrozumienia otoczenia i jego prognozowania wynika z kilku powodów. Otoczenie organizacji jest bardzo złożone i decydent nie zawsze widzi związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi elementami otoczenia a własną organizacją, a te związki jednak istnieją i dadzą o sobie znać w przyszłości. Drugi czynnik utrudniający przewidywanie przyszłości to wspomniana już burzliwość otoczenia spowodowana nieciągłością zmian i ich dużą dynamiką. W burzliwym i złożonym otoczeniu decydent gubi się, nie rozumie przyczyn zmian, a jego dotychczasowe doświadczenia nie mogą być wykorzystywane w prognozowaniu przyszłości. W takiej sytuacji jest silna pokusa, aby uciec od przewidywania przyszłości i skupić się na doskonaleniu bieżącego zarządzania lub czekać, aż przyszłość stanie się bardziej przewidywalna, a rozwiązania staną się oczywiste.

Czy rzeczywiście podejmowanie decyzji strategicznych jest obecnie niemożliwe, a jedynym narzędziem wyboru jest rzut monetą lub intu-

¹ W artykule wykorzystano fragmenty wykładu inauguracyjnego M. Romanowskiej *O odwadze strategicznego myślenia* wygłoszonego na inauguracji roku akademickiego 2008/2009 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

icja? Na szczęście tak nie jest. Nauki ekonomiczne wspierają decydentów w tym trudnym zadaniu dając wskazówki, jak dostosować narzędzia analizy i planowania strategicznego do działania w nieciągłym i dynamicznym otoczeniu.

Istotą myślenia strategicznego jest przecież myślenie o przyszłości i szukanie skutecznych sposobów dostosowania do niej organizacji. Bez strategicznej perspektywy w myśleniu nie rozwijamy się, tylko dryfujemy w nieznanym kierunku. Nie można odnieść sukcesów biznesowych, zawodowych i życiowych poddając się biernie wpływowi otoczenia i płynąc z prądem. Jak powiedział znany hokeista amerykański Wayne Gretzki ..."aby wygrać, trzeba pędzić tam, gdzie krążek za chwilę będzie a nie, gdzie obecnie jest".

Wszyscy ekonomiści i przedstawiciele nauk o zarządzaniu uznają konieczność przewidywania przyszłości i dostosowywania decyzji przedsiębiorstw do zmian otoczenia. Różnice w poglądach dotyczą istotnego problemu aktywności kierownictwa przedsiębiorstw w kształtowaniu planów strategicznych i można je sprowadzić do odpowiedzi na pytanie: czy proces budowania strategii ma charakter rozmyślny czy samorzutny?

Za tak postawionym pytaniem stoją różne koncepcje i szkoły zarządzania strategicznego odmiennie przedstawiające procesy rozwoju przedsiębiorstwa i inaczej rozumiejące potrzebę kształtowania tych procesów przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Dorobek szkoły planistycznej zarządzania strategicznego najsilniej eksponuje potrzebę, a nawet konieczność aktywnego planowania strategicznego i ujęcia tego procesu w formę normatywnych, sformalizowanych metod planowania rozwoju podczas, gdy szkoła ewolucyjna i szkoła zasobowa unikają formułowania normatywnych zasad kierowania rozwojem skupiając się na objaśnianiu kontekstu zmian strategii.

2. Normatywne podejście do planowania strategicznego i jego ewolucja

Współczesne planowanie strategiczne ma swoje źródła w praktyce planowania długookresowego wdrażanego w wielkich korporacjach od lat 50. XX wieku. Teoretyczną podstawą praktyki planowania długookresowego było podejście do strategii opierające się na przekonaniu, że istnieje tylko jedna strategia odpowiadająca sytuacji przedsiębiorstwa i prognozie zmian w jego otoczeniu, a zadaniem kierownictwa jest zbu-

dowanie tej strategii i perfekcyjna jej realizacja. Prognozy opierały się na założeniu, że przeszłość da się rozciągnąć w przyszłość, czyli na stosowaniu ekstrapolacji, lub wykorzystywaniu wiedzy ekspertów (metoda delficka). Dość szybko okazało się, że prognozy oparte na założeniu zmian liniowych rzadko sprawdzają się w praktyce.

Już w latach 60. XX wieku sięgnięto do wiedzy o prognozowaniu przyszłości wykorzystywanej dotąd w wojskowości do rozgrywania gier wojennych – do metody scenariuszy. Zasługę wprowadzenia planowania scenariuszowego do prognoz społecznych i biznesu przypisuje się korporacji RAND i Hermanowi Kainowi autorowi książki *The Year 2000* wydanej w 1967 roku oraz korporacji Shell, która we wczesnych latach 70. wprowadziła u siebie planowanie scenariuszowe opracowując własną metodykę budowania scenariuszy i wykorzystywania ich w praktyce. W końcu lat 70. metody planowania scenariuszowego były już powszechnie stosowane przez duże przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie, szczególnie z branż kapitałochłonnych i uzależnionych od wahań cen surowców strategicznych. Impulsem do ich wprowadzania były zawirowania gospodarcze wywołane kryzysem naftowym, które skompromitowały tradycyjne metody planowania strategicznego.

W następnej dekadzie zainteresowanie planowaniem scenariuszowym spadło ze względu na uspokojenie na rynku ropy naftowej i kryzys końca dekady, który wymusił oszczędności, m.in. zredukowano zatrudnienie w komórkach sztabowych korporacji. Rozczarowanie praktycznymi efektami planowania strategicznego i ich krytyka w naukowych kręgach też przyczyniły się do spowolnienia procesu wdrażania metod scenariuszowych. Mimo to liczne firmy konsultingowe i doradcze doceniały przydatność planowania scenariuszowego i dążyły do opracowania metodyk ich stosowania, które lepiej przystawałyby do rzeczywistości, a równocześnie nie były zbyt skomplikowane dla menedżerów². Plonem tych prac było opracowanie i wprowadzenie do praktyki trzech typów metod scenariuszowych:

- Szkoły logiki intuicyjnej (*Intuitive Logics*) opracowanej pierwotnie przez Pierre'a Wacka i stosowanej w Standford Research Institute (SRI) i w firmie Shell;
- Analizy wpływów trendów (*Trend-Impact Analysis*) stosowanej przez Future Group;

² G. Ringland, *Scenario Planning. Managing for the Future*, Jon Wiley&Sons 1998.

- Analizy krzyżowej wpływów (*Cross-Impact Analysis*) stosowanej przez Battele Scenario Inputs to Corporate Strategies (BASICS)³.

W latach 90. XX wieku wciąż powracające kryzysy gospodarcze i nacisk na wzrost wartości dla akcjonariusza spowodowały ponowny wzrost zainteresowania zarządzaniem strategicznym i metodami scenariuszowymi. Gill Ringland szacował pieć minionej dekady, że około 20 proc. dużych korporacji na świecie stale stosuje planowanie scenariuszowe. Brak jednak dowodów, że ich wyniki są lepsze od firm, które tych metod nie stosują⁴.

Metoda planowania scenariuszowego rozwija się w miarę umacniania się przekonania ludzi o wzroście nieprzewidywalności otoczenia. Znajduje ona zastosowanie w prognozowaniu otoczenia, które nie ma ani charakteru deterministycznego, ani nie ma cech chaosu, ale zmienia się w sposób możliwy do oszacowania. Wyjątkowość tej metody planowania strategicznego polega na tym, że w sposób otwarty akceptuje ona niezdolność ludzi do przewidywania zmian otoczenia i proponuje sensowny sposób uporania się z niepewnością. Zastosowanie scenariuszy zmieniło proces budowy planu z raz zakończonej, epizodycznej czynności w proces permanentnego uczenia się⁵.

Cechą współczesnych scenariuszy jest analizowanie dużej liczby wariantów w szerokim paśmie ewentualnych zmian. Pozwala to na uwzględnienie w prognozie prawie wszystkich możliwych zmian z wyjątkiem zmian o charakterze katastroficznym. Nawet zmiany o małym prawdopodobieństwie znajdują swoje miejsce w scenariuszach niespodziankowych.

Przydatność metod scenariuszowych zależy nie tylko od spektrum zmian otoczenia uwzględnianych w scenariuszach, ale także od powiązania metodyki opracowania alternatywnych scenariuszy ze sposobem ich realizacji. Na przykład w tzw. klasycznej metodzie planowania scenariuszowego z góry zakłada się, jakie nastąpią wybory wariantu strategii w przypadku realizowania się określonego wariantu scenariusza, co zmniejszało istotnie elastyczność reakcji. Tymczasem w przypadku otoczenia o dużej turbulencji można zastosować bardziej elastyczną regułę polegającą na równoczesnej realizacji kilku strategii przypisanych do

³ Tamże, s. 24 i dalsze.

⁴ Tamże, s. 190.

⁵ K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, s. 21 i dalsze.

kilku scenariuszy o podobnym prawdopodobieństwie i eliminowanie wariantów strategii w miarę rozwoju sytuacji⁶.

Jednym z argumentów przeciwników planowania strategicznego jest podnoszenie problemu krótkiego horyzontu strategii. W warunkach dużej turbulencji otoczenia rzeczywiście trudno jest określać cele, a tym bardziej sposoby ich realizacji na okresy dłuższe niż kilka lat. Richard Rumelt, znany przede wszystkim z ciekawych badań na temat dywersyfikacji przedsiębiorstw, w rozmowie z Lowellem Bryanem z McKinseya na temat implikacji ostatniego kryzysu dla zarządzania przedsiębiorstwem powiedział: „Ktoś we wstępie do swojej książki napisał, że jeśli nie ma się jasnej wizji przyszłości na 10 lat naprzód, to nie można zarządzać strategicznie. Sądzę, że ten, kto ma wizję przyszłości na 10 lat naprzód, jest wariatem... Dobra strategia jest raczej serfowaniem po falach niż jasną wizją przyszłości. Musisz znaleźć falę, która poprowadzi cię do zmian”⁷.

Korzystając z określenia Rumelta można powiedzieć, że tymi falami przybliżającymi przedsiębiorstwo do osiągnięcia strategicznego celu są kolejne wersje planu wyznaczane przez zmieniające się scenariusze. Metody scenariuszowe dają bowiem nieograniczoną możliwość skracania lub wydłużania horyzontu czasowego prognozy w zależności od tempa zmian w otoczeniu i potrzeb użytkownika. W przypadku, kiedy prognoza jest opracowywana dla potrzeb podjęcia decyzji o długim okresie zwrotu z inwestycji np. dla podjęcia decyzji o wejściu do nowej branży lub na nowy rynek prognoza musi być opracowywana na co najmniej lat kilkanaście. Natomiast prognoza dla potrzeb opracowania nowej strategii konkurencji w branży dojrzałej może mieć horyzont krótszy, nawet kilkuletni.

3. Ograniczenia w stosowaniu planowania scenariuszowego

Krytyka szkoły planistycznej i sformalizowanego procesu planowania strategicznego zainspirowana pracami H. Mintzberga nie podwa-

⁶ Szerzej na ten temat: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, rozdz. 4; K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

⁷ *Setting strategy the new area: A conversation with Lowell Bryan and Richard Rumelt*, “The Online Journal of McKinsey & Company”, <https://www.mckinseyquarterly.com> z 14 grudnia 2009.

za w istocie zalet samej metody, ale dotyczy postępowania menedżerów stosujących te metody. Złożoność metody scenariuszowej, ogromna ilość informacji potrzebnych do opracowania scenariuszy, skomplikowane związki między poszczególnymi fazami procesu budowania i realizacji strategii powodują wiele błędów, które tworzą nieuzasadnione opinie o małej przydatności tej metody w praktyce.

Charles Roxburgh, dyrektor londyńskiego oddziału firmy McKinsey, od 25 lat zajmujący się planowaniem scenariuszowym uważa, że największą zaletą tej metody jest zmiana myślenia menedżerów o przyszłości i firmie – rozszerza ona horyzonty myślowe menedżerów, pozwala unikać pułapek myślenia życzeniowego, chroni przez syndromem grupowego myślenia⁸. Ale, jak każda metoda, planowanie strategiczne zastawia pułapki na użytkowników. Przede wszystkim niepewność i wielość możliwych alternatyw działania może paraliżować działalności menedżerów. Trzeba być elastycznym w zmianie planów, jeżeli nasz upatrzony scenariusz się nie sprawdza, ale nie można bez końca odwlekać podejmowania decyzji w oczekiwaniu na zmiany. Ważne jest, aby rygory planowania scenariuszowego nie doprowadzały do nadmiernego usztywnienia zarządzania strategicznego i nie przysłały znaczenia przywództwa strategicznego. Niepewność przyszłości, konieczność zmian nie mogą zakłócić wizji przyszłości komunikowanej przez liderów tak, jak nie mogą służyć do usprawiedliwiania ich niekompetencji i błędów. Twórcy scenariuszy muszą brać pod uwagę szerokie spektrum przyszłych zmian nawet, jeśli ich pamięć nie zarejestrowała tak dużych odchyśleń od obecnej sytuacji. Potrzebne jest tu zwalczanie mylenia życzeniowego, sięganie do doświadczeń innych branż i rynków, poszukiwanie słabych sygnałów zapowiadających przełomowe zmiany. Czas weryfikuje prawdopodobieństwo realizacji scenariuszy - trzeba pamiętać, że zadziwiająco często realizują się scenariusze niespodziankowe! Dla uniknięcia ryzyka eliminacji dobrych scenariuszy należy, zdaniem Charlesa Roxburgha, rozwijać conajmniej cztery scenariusze – to nie przekracza kompetencji przeciętnego menedżera, a daje większą szansę na sukces niż trzymanie się jednego scenariusza uznanego kiedyś za najbardziej prawdopodobny⁹.

Spostrzeżenia Charlesa Roxburgha potwierdzają powszechne w środowisku specjalistów od planowania scenariuszowego przekona-

⁸ Ch. Roxburgh, *The use and abuse of scenarios*, "McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey&Compan", November 2009.

⁹ Tamże.

nie, że istotną barierą w upowszechnianiu tej metody jest bariera psychologiczna. Trzeba pamiętać, że tworzenie strategii w warunkach niepewności jest procesem intelektualnie trudnym i niezwykle stresującym. Źródeł stresu jest wiele. Stresująca jest niemożność skupienia się na jednej wybranej alternatywie strategii i konieczność ciągłego kontestowania swoich wcześniejszych wyborów. Decydent często musi wycofywać się z już rozpoczętych działań, podejmować doraźne projekty wyrównujące opóźnienia, wreszcie dokonywać zwrotów w planie rozwoju, jeżeli w otoczeniu nastąpiły nagle zmiany. Decydent musi się też pogodzić z faktem, że może nie doczekać efektów swojej decyzji. Bowiem przy częstych korektach strategii efekty opóźniają się i rozpraszają – a czas sprawowania funkcji politycznej czy menedżerskiej jest ograniczony.

Wielu menedżerów nie chce na siebie nakładać obowiązku wprowadzania częstych zmian w planach wymuszanych logiką scenariuszową, ponieważ nie jest to korzystne dla ich sytuacji zawodowej i finansowej. Bardziej komfortową sytuację daje metoda przyjęcia jednej drogi rozwoju („*a one way best*”). Łatwo skupić pracowników przy jasnym i niezmiennym celu, łatwiej kontrolować proces realizacji, łatwiej doczekać efektów wdrożenia strategii i należytej nagrody. Oczywiście pod warunkiem, że taki efekt się uzyska, bo ryzyko niepowodzenia przy takim podejściu jest ogromne.

Planowanie scenariuszowe ma uniwersalny charakter. Wspomaga rozwiązywanie trudnych, złożonych i ryzykownych problemów we wszystkich obszarach rozwoju przedsiębiorstwa. Wyjątkiem mogą wydawać się problemy, które w latach 70. XX wieku dwaj profesorowie Uniwersytetu w Berkley H.W.J. Rittel i M.M. Webber opisali w artykule „*Dilemmas in a General Theory of Planning*” i nazwali problemami „złośliwymi”¹⁰. Ze względu na cechy problemów „złośliwych” takie, jak zainteresowanie wielu interesariuszy, brak wyraźnych przyczyn i jednoznacznych skutków, nieskończony zbiór rozwiązań, trudność strukturalizowania i zdefiniowania, trudne jest przestrzeganie zasad planowania scenariuszowego, w szczególności trudno jest opracować listę czynników w otoczeniu, które mają związek z problemem. Badania prowadzone przez J.C. Camiliusa nad sposobem postępowania przedsiębiorstw ze „złośliwymi” problemami pokazały, że nawet w takich przypadkach przedsiębiorstwa wykorzystują analizę scenariuszową w budowaniu

¹⁰ Zob. J.C. Camilus, *Złośliwy problem menedżerów*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010.

strategii kładąc równocześnie silny nacisk na współpracę z interesariuszami i określenie własnej tożsamości¹¹.

Podsumowanie

Planowanie scenariuszowe nie jest ani jedyną, ani najbardziej popularną metodą kierowania rozwojem przedsiębiorstwa. Alternatywą może być archaiczna dziś, chociaż lubiana i stosowana metoda budowy jednej wersji planu strategicznego i jego realizacja z koniecznymi zmianami. Interesującą alternatywą może być dla menedżerów tzw. szkoła opcji realnych wykorzystująca narzędzia finansowe do racjonalizacji wyboru wariantów strategii z uwzględnieniem specyficznej sytuacji danego przedsiębiorstwa. Łączy podejście sytuacyjne i subiektywne z możliwością pewnej obiektywizacji analiz przez zastosowanie narzędzi matematycznych. W tym przypadku całościowy proces budowy strategii rozwoju na okres wieloletni zostaje zastąpiony ciągiem procesów, które w rezultacie złożą się na proces rozwoju¹². Oczywiście nie ma gwarancji, a nawet jest mało prawdopodobne, aby ciąg optymalnych nawet decyzji etapowych i odcinkowych przełożył się na prawidłowy efekt całościowy.

Wielu uczonych uważa, że sformalizowany proces planowania strategicznego w warunkach skrajnej nieciągłości otoczenia może być zastąpiony tzw. zarządzaniem przez okazje. Ten nurt myślowy nawiązuje częściowo do szkoły ewolucyjnej i jej strategii „wyłaniających się”, częściowo do szkoły zasobowej, która poszukuje źródeł sukcesu strategii w doskonałej konfiguracji zasobów rozumianej jako gotowość przedsiębiorstwa do podejmowania wyzwań płynących z otoczenia.

Dostrzegając walory różnych podejść do planowania strategicznego uważam, że planowanie scenariuszowe wciąż jest najdoskonalszą metodą planowania rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego otoczenia. Nie wyklucza to zresztą stosowania innych podejść w odniesieniu do tego samego przedsiębiorstwa w różnych obszarach i projektach. Różnorodność i złożoność współczesnych organizacji gospodarczych wymaga podejść hybrydowych, które wykorzystują wszystkie możliwości ograniczania ryzyka i maksymalizacji efektów.

¹¹ Tamże.

¹² Zob. więcej na ten temat: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, s. 176 i dalsze.

Literatura:

1. Camilus J.C., *Złośliwy problem menedżerów*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010.
2. Heijden van der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
4. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
5. Ringland G., *Scenario Planning. Managing for the Future*, Jon Wiley&Sons 1998.
6. Roxburgh Ch., *The use and abuse of scenarios*, “McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey&Company”, November 2009.
7. *Setting strategy the new area: A conversation with Lowell Bryan and Richard Rumelt*, “The Online Journal of McKinsey &Company”, <https://www.mckinseyquarterly.com> z 14 grudnia 2009.

Rozdział 5.

Uwarunkowania strategii umiędzynarodowienia polskich firm giełdowych

Wstęp

Integracja krajów Europy Środkowej z gospodarką światową sprawia, że firmy z tego regionu, intensywnie konkurujące z przedsiębiorstwami zagranicznymi na rynku lokalnym, coraz częściej traktują umiędzynarodowienie działalności jako istotny element swoich strategii. Zachowania przedsiębiorcze, w tym umiędzynarodowienie firm pochodzących z gospodarek przejściowych to wciąż jednak stosunkowo nowy temat badawczy¹. Z uwagi na fakt, iż większość badań nad umiędzynarodowieniem firm prowadzona była w gospodarkach rozwiniętych, badacze wskazują na konieczność analizy tego zagadnienia w warunkach gospodarek rozwijających się i przejściowych.

Literatura dotycząca umiędzynarodowienia firm z gospodarek w okresie transformacji jest ograniczona, głównie z racji stosunkowo nowego charakteru samego zjawiska. W okresie poprzedzającym demokratyczną transformację, kraje Europy Środkowo-Wschodniej były prawie nieobecne na mapie światowych przepływów finansowych. Wyjątek stanowiły tzw. „czerwone korporacje transnarodowe” (ang. *red multinationals*), czyli firmy z krajów bloku wschodniego, które od lat 60-tych XX wieku, tworzyły spółki zależne w krajach Europy Zachodniej (np. Skoda Cars Ltd, LFT and Metals Ltd, Skorimpex Rind Ltd, zlokalizowane w Wielkiej Brytanii). Do roku 1990, inwestycje krajów RWPG nie przekroczyły jednak łącznie 1,5 mld dolarów, tj. 0,1% światowych skumulowanych BIZ (Andrew, 2002). W 2005 roku na publikowanej przez UNCTAD liście 100 największych korporacji transnarodowych, z których siedem pochodziło z krajów rozwijających się, nie znalazła się ani jedna

¹ K. Meyer, M. Peng, *Probing theoretically into central and eastern Europe: transactions, resources and institutions*, Journal of International Business Studies, 2005, 36, 6, s. 600-621;
M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

firma z Europy Środkowo-Wschodniej. Badacze sugerują jednak, że tempo umiędzynarodowienia firm z gospodarek przejściowych będzie wyższe niż w przypadku firm z krajów rozwijających się, których internacjonalizacja rozpoczęła się w latach 60-tych². Kluczową rolę w umiędzynarodowieniu będzie miał zarówno tradycyjny proces poszukiwania przez te firmy nowych zasobów (ang. *asset seeking*) jak i inteligentna eksploatacja ograniczonej bazy istniejących zasobów (ang. *asset leveraging*).

Badacze wskazują, że podobnie jak firmy z krajów rozwijających się, firmy środkowoeuropejskie, przez lata odcięte od globalnej konkurencji, są słabiej wyposażone w zasoby: finansowe, marketingowe, technologiczne niż firmy z gospodarek rozwiniętych³. Na niekorzyść firm środkowoeuropejskich działa dodatkowo brak różnych form kapitału społecznego, m.in. silnych więzi ze środowiskami emigracyjnymi. Tego rodzaju więzi, istniejące w przypadku np. firm chińskich, pozwalają skrócić dystans psychiczny między rynkiem zagranicznym a macierzystym. Kolejna różnica między firmami z gospodarek przejściowych a przedsiębiorstwami z Chin czy Indii dotyczy form ekspansji zagranicznej. Firmy środkowoeuropejskie rzadziej decydują się na współpracę w formie wspólnych przedsięwzięć z lokalnymi partnerami, polegając raczej na samodzielnych inwestycjach⁴. Może to wynikać ze specyfiki wybieranych przez te firmy kierunków umiędzynarodowienia (kraje niestabilne gospodarczo), braku doświadczenia, lub z różnic w strukturze zasobów między firmami z gospodarek przejściowych a przedsiębiorcami z krajów rozwijających się.

Zagadnienie zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej firm z gospodarek przejściowych oraz strategii umiędzynarodowienia firm z naszego regionu stanowi stosunkowo mało rozpoznany obszar badawczy. Celem niniejszego badania jest próba wypełnienia tej luki poprzez analizę zasobowych uwarunkowań umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw.

Artykuł ma następującą strukturę: W części drugiej przedstawimy ramę teoretyczną badania oraz sformułujemy hipotezy badawcze. Następnie omówione zostaną cechy badanej próby oraz sposób pomiaru

² M. Svetlicic, *Transition economies' multinationals – are they different from third world multinationals*, [w:] Ch. Chakraborty (red.), *Proceedings of the 8th International Conference on Global Business and Economic Development*, Guadalajara, Mexico, Montclair State University, 2004.

³ G. Bruton, Y. Rubanik, *Resources of the firm, Russian high – technology start-ups, and firm growth*, *Journal of Business Venturing*, 2002, 17, s. 553-576.

⁴ M. Svetlicic, *op. cit.*

zmiennych. W czwartej części artykułu omówimy wyniki wykonanych analiz. W zakończeniu przedstawione zostaną interpretacje wyników, ograniczenia przeprowadzonej procedury badawczej oraz wnioski dla dalszych badań.

1. Przegląd literatury i hipotezy badawcze

Obszerna literatura na temat uwarunkowań procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw nie ma wspólnej ramy teoretycznej. Dlatego badania dotyczą różnych grup czynników i zasobów sprzyjających umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw, w zależności od stosowanej teorii internacjonalizacji. Przykładowo, badania zakorzenione w teorii eklektycznej⁵ koncentrują się na przewagach lokalizacji, własności, budowanych przede wszystkim w oparciu o zasoby technologiczne i marketingowe⁶ i internalizacji rynków w celu zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Prace oparte na modelu Uppsala analizują głównie sekwencyjny charakter umiędzynarodowienia i znaczenie wiedzy płynącej z kumulowanego doświadczenia w tym procesie⁷. Badania inspirowane koncepcją kluczowych zespołów menedżerskich (TMT) dotyczą natomiast wpływu cech kadry kierowniczej na strategię umiędzynarodowienia⁸. Uzasadnione wydaje się zatem podjęcie próby zbudowania i przetestowania kompleksowego modelu, obejmującego determinanty umiędzynarodowienia wskazywane w literaturze, osadzonego w zasobowej teorii firmy.

Wybór podejścia zasobowego, dominującego obecnie w teorii strategii, jako podstawy badania wynika z faktu, iż pozwala ono na zintegrowanie wątków teoretycznych pojawiających się we wcześniejszych pracach. Zgodnie z podejściem sugerowanym przez Newberta⁹, badanie

⁵ J. Dunning, S. Lundan, *Multinational enterprises and the global economy*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

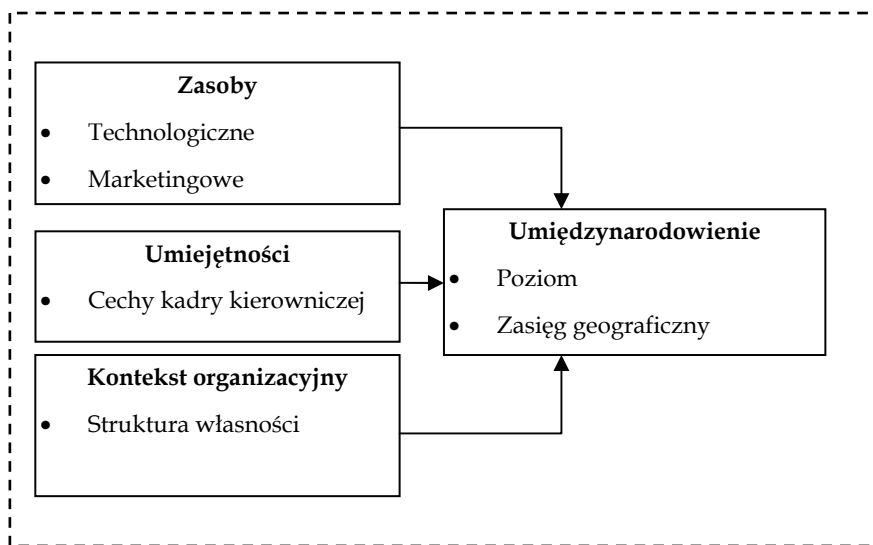
⁶ K.D. Brouthers, L.E. Brouthers, S. Werner, *Dunning's eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry*, *International Business Review*, 5, 4, s. 377-394.

⁷ K. Eriksson, A. Majkgard, D. Sharma, *Path dependence and knowledge development in the internationalization process*, *Management International Review*, 2000, 40, 4, s. 307-328.

⁸ P. Herrmann, D. Datta, *Relationships between top management team characteristics and international diversification*, *British Journal of Management*, 2005, 16, s. 69-78; oraz: H. Barkema, O. Shyrkov, *Does Top Management Team diversity promote or hamper foreign expansion*, *Strategic Management Journal*, 2007, 28, s. 663-680.

⁹ S. Newbert, *Empirical research on the resource-based view of the firm. An assessment and suggestions for future research*, *Strategic Management Journal*, 2007, 28, 2, s. 121-146.

obejmie zasoby (w tym przewagi własności opisywane przez klasyczne teorie umiędzynarodowienia), umiejętności (rozumiane tutaj jako kompetencje kadry kierowniczej) i kontekst organizacyjny. W ramach analizy kontekstu organizacyjnego, badanie obejmie rzadko dyskutowany w literaturze temat wpływu struktury własności na sposób mobilizowania zasobów wykorzystywanych w procesie umiędzynarodowienia. Ogólny model zależności między zasobami, umiejętnościami i kontekstem organizacyjnym, testowany w niniejszym badaniu, przedstawiony został na rysunku 1. Jego podstawową zaletą jest kompleksowy charakter i jednoznaczne osadzenie teoretyczne w podejściu zasobowym (RBV). Ma on jednak także swoje wyraźne ograniczenia, zarówno teoretyczne jak i metodologiczne. Ograniczenia teoretyczne wynikają głównie z faktu, że nie adresuje on nowych pytań teoretycznych. Zanim bowiem takie pytania powstaną wydaje nam się celowe sprawdzenie 'jak jest', czyli jak konkretne zasoby i kontekst w którym są wykorzystywane wpływa na umiędzynarodowienie polskich firm. Ograniczenia metodologiczne, które szerzej dyskutujemy w dalszej części artykułu, wynikają głównie z niedoskonałości pomiaru poszczególnych zmiennych.



Rysunek 1. Hipotetyczne zależności między zasobami, umiejętnościami i kontekstem organizacyjnym firmy a jej umiędzynarodowieniem

Teoretycy strategii organizacji podkreślają, że w warunkach globalnej gospodarki, jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej jest innowacyjność¹⁰. Zależność między innowacyjnością a zdolnością do konkurowania na rynkach zagranicznych sugerowały także neo-technologiczne modele handlu zagranicznego, takie jak koncepcja luki technologicznej¹¹ czy cyklu życia produktu¹². Wpływ innowacyjności na bezpośrednie inwestycje zagraniczne potwierdziły badania, prowadzone początkowo na danych zagregowanych dla sektora¹³, a następnie także na danych jednostkowych¹⁴. Podobnie, prace dotyczące determinantów eksportu wskazały, że innowacyjność jest ważnym uwarunkowaniem procesu ekspansji na rynki zagraniczne¹⁵. Na tej podstawie można postawić hipotezę, że w populacji polskich spółek giełdowych:

H.1. Istnieje pozytywna zależność między innowacyjnością a umiędzynarodowieniem spółki.

Badania wykazują, że zróżnicowanie produktów, któremu towarzyszą wysokie nakłady na marketing i reklamę, sprzyja konkurowaniu na wielu rynkach¹⁶. W literaturze uważa się, że wysokie nakłady na reklamę sprzyjają kapitałowym formom umiędzynarodowienia działalno-

¹⁰ R. Bettis, M. Hitt, *The new competitive landscape*, Strategic Management Journal, 1995, 16, s. 7-19; oraz: B. Witz, A. Mathieu, O. Schilke, *Strategy in high velocity environments*, Long Range Planning, 2007, 40, 2, s. 295-313.

¹¹ M. Posner, *International trade and technical change*, Oxford Economic Papers, 1961, 13, s. 323-341.

¹² R. Vernon, *International investment and international trade in the product life cycle*, Quarterly Journal of Economics, 1966, 80, s. 190-207.

¹³ R. Caves, *Causes of direct investment: foreign firms' shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries*, The Review of Economics and Statistics, 1974, 56, 3, s. 279-293.

¹⁴ L. Trevino, R. Grosse, *An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States*, International Business Review, 2002, 11, s. 431-452.

¹⁵ J. Lopez-Rodriguez, L. Garcia-Rodriguez, *Technology and export behavior: a resource-based view approach*, International Business Review, 2005, 14, s. 539-557.

¹⁶ H. Helsén, K. Jedidi, W. de Sarbo, *A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns*, Journal of Marketing, 1993, 57, s. 60-71.

ści¹⁷, zapewniającym lepszą kontrolę nad niematerialnymi zasobami firmy¹⁸. Na tej podstawie można oczekiwać, że:

H.2. *Istnieje pozytywna zależność między wartością zasobów marketingowych a umiędzynarodowieniem spółki.*

Oprócz zasobów materialnych istotne dla sukcesu firmy są zasoby niematerialne. Najprostszym przykładem takiego zasobu jest wiedza, kompetencje, skłonność do ryzyka kadry kierowniczej odpowiedzialnej za kluczowe decyzje w firmie¹⁹, ale oczywiście nie jest łatwo mierzyć wartość tego zasobu. Jak wykazują badania prowadzone w ramach nurtu TMT, jednym z czynników wpływających na proces podejmowania decyzji w firmie jest wiek menedżerów²⁰. Klasyczny artykuł Hambricka i Masona²¹, sugeruje, że wiek kadry kierowniczej wpływa na skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, dotyczących w szczególności innowacji produktowych, dywersyfikacji oraz korzystania z dźwigni finansowej. Jak wykazują badania, wraz z wiekiem rośnie potrzeba bezpieczeństwa zawodowego²², przejawiająca się w podejmowaniu bardziej zachowawczych decyzji. Badanie przeprowadzone na próbie dużych spółek amerykańskich wskazuje, że młodszy menedżerowie są bardziej skłonni do podejmowania dywersyfikacji geograficznej²³. Na tej podstawie można postawić następującą hipotezę:

¹⁷ H. Gatignon, E. Andersen, *The multinational corporations' degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1988, 4, 2, s. 305-336.

¹⁸ R. Caves, *op. cit.*

¹⁹ J. Child, *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect*, *Organization Studies*, 1997, 18, s. 43-75.

²⁰ M. Wiersema, K. Bantel, *Top management team demography and corporate strategic change*, *Academy of Management Journal*, 1992, 35, s. 91-121.

²¹ D. Hambrick, P.A. Mason, *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*, *Academy of Management Review*, 1984, 9, s. 193-206.

²² J. Child, *Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance*, *Journal of Management Studies*, 1974, 11, s. 13-27.

²³ P. Herrmann, D. Datta, *op. cit.*

H.3. Istnieje negatywna zależność między wiekiem kadry kierowniczej a umiędzynarodowieniem spółki.

Badania sugerują, że dla realizacji strategii umiędzynarodowienia konieczne są odpowiednie kompetencje menedżerskie, takie jak umiejętność działania w środowisku międzykulturowym, zdolność do współpracy z firmami zagranicznymi, globalna perspektywa oraz odpowiadanie na potrzeby rynków lokalnych²⁴. Kompetencje te, składające się na globalny *mindset* menedżerów, rozwijane są wraz ze zdobywaniem doświadczenia za granicą²⁵. Doświadczenie zagraniczne pozwala zdobywać wiedzę o nowych rynkach, ograniczając niepewność związaną z procesem dywersyfikacji. Ponadto, menedżerowie o takim doświadczeniu są bardziej pewni swoich umiejętności w zakresie zarządzania działalnością zagraniczną²⁶, co powoduje, że są skłonni do podejmowania bardziej agresywnych decyzji odnośnie umiędzynarodowienia²⁷. Najprostszym wskaźnikiem doświadczenia zagranicznego zarządu jest obecność w jego ramach obcokrajowców. Dlatego można postawić następującą hipotezę:

H.4. Istnieje pozytywna zależność między obecnością cudzoziemców wśród wyższej kadry kierowniczej a umiędzynarodowieniem spółki.

Hipotezy 1-4 odnoszą się do zasobów i umiejętności oraz ich hipotetycznego związku ze strategią umiędzynarodowienia firmy. Zgodnie z modelem VRIO²⁸, zasoby które mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, powinny być nie tylko cenne, rzadkie i trudne w imitacji,

²⁴ N. Adler, S. Bartholomew, *Managing globally competent people*, Academy of Management Executive, 1992, 6, 3, s. 52-65.

²⁵ R. Sambharya, *Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations*, Strategic Management Journal, 1996, 17, s. 739-746; H. Gunz, M. Jalland, *Managerial Careers and Business Strategies*, Academy of Management Review, 1996, 21, s. 718-756.

²⁶ S. Cavusgil, J. Naor, *Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity*, Journal of Business Research, 1987, 15, s. 221-235; M. Ciszewska-Mlinaric, *Wpływ czynników menedżerskich na umiędzynarodowienie małych i średnich firm w Słowenii*, Przegląd Organizacji 2009, 11, s. 19-23.

²⁷ P. Herrmann, D. Datta, *op. cit.*

²⁸ J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, 17, 1, s. 99-120.

ale także dobrze zorganizowane. Badania ugruntowane w teorii zasobowej koncentrowały się tradycyjnie na analizie bezpośredniego wpływu zasobów na wyniki firmy, mniej uwagi poświęcając czynnikom organizacyjnym²⁹. Powstające w ostatnich latach prace sugerują jednak, że bardzo ważny jest kontekst procesu eksploatacji zasobów³⁰ tworzone przez czynniki organizacyjne, do których należy struktura własności firmy. Literatura z zakresu zarządzania międzynarodowego stosunkowo mało miejsca poświęca zagadnieniom wpływu struktury własności na umiędzynarodowienie, pomimo tego, że coraz częściej badacze podkreślają, że czynnik ten może mieć istotny wpływ na strategię wzrostu preferowaną przez decydenta³¹. Znaczenie struktur własności wynika co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze, jak podkreśla teoria agencji, ważna jest koncentracja własności bowiem wpływa ona na skłonność do ryzyka, a decyzje o umiędzynarodowieniu są decyzjami wysokiego ryzyka³². Po drugie, ważna jest charakterystyka samego właściciela. Można bowiem przypuszczać, że inne cele i sposoby działania będą charakteryzować właścicieli finansowych, branżowych, lub indywidualnych (np. w przypadku firm rodzinnych). Po trzecie, struktury własnościowe mogą w istotny sposób wpływać na dostęp firmy do zasobów. Najprostszym przykładem jest uczestnictwo firm w grupach kapitałowych, które jak dowodzi przykład japońskich *keiretsu* czy koreańskich *cheaboli*, radykalnie wpływa na dostępne zasoby materialne i niematerialne.

Analizując potencjalny wpływ koncentracji własności na strategię umiędzynarodowienia można zauważyć, że menedżerowie nie poddani nadzorowi właścicieli mogą być skłonni do podejmowania dywersyfikacji geograficznej nawet jeśli obniża ona wartość dla akcjonariuszy. Umiędzynarodowienie działalności, prowadzące do wzrostu firmy, zwiększa bowiem zakres władzy, prestiż, wynagrodzenie menedżerów³³, a także, dywersyfikując przepływy finansowe, zmniejsza ryzyko i ułatwia mene-

²⁹ C. Helfat, *Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities*, *Strategic Management Journal*, 2000, 21, s. 955-959.

³⁰ S. Newbert, *op. cit.*

³¹ G. George, J. Wiklund, S.A. Zahra, *Ownership and the Internationalization of Small Firms*, *Journal of Management*, 2005, 31, s. 210-233.

³² S. Zahra, *International expansion of U.S. manufacturing family business: the effect of ownership and involvement*, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18, s. 495-512.

³³ M. Jensen, *Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers*, *American Economic Review*, 1986, 76, s. 323-329; M. Jensen, K. Murphy, *Performance Pay and Top Management Incentives*, *Journal of Political Economy*, 1990, 98, s. 225-264.

dżerom zarządzanie płynnością³⁴. Jednocześnie, koncentracja kapitału, zwiększając kontrolę właścicielską, powinna obniżyć skłonność menedżerów do podejmowania ryzykownych decyzji i zmniejszać prawdopodobieństwo nadmiernej dywersyfikacji, obniżającej wartość dla akcjonariuszy³⁵. Na tej podstawie przypuszczać można, że:

H.5. Istnieje negatywna zależność między stopniem koncentracji własności a poziomem umiędzynarodowienia spółki.

O ile siła wpływu właścicieli na strategię firmy zależy w dużym stopniu od poziomu koncentracji kapitału, o tyle realizowane cele zależą od tego, do jakiej „kategorii” (rodzina, inwestor instytucjonalny, bank, etc.) należeć będzie właściciel³⁶. Znaczenie kategorii „właściciela” jako zmiennej wpływającej na strategię i wyniki firmy jest zagadnieniem istotnym, choć stosunkowo rzadko eksplorowanym³⁷. Dotychczasowe badania wykazały, że ta zmienna ma wpływ na dostęp do zasobów³⁸ oraz na stopień akceptacji ryzyka³⁹.

Z punktu widzenia inwestorów, ekspansja zagraniczna firmy, której akcje mają oni w posiadaniu, jest sposobem dywersyfikacji, alternatywnym w stosunku do inwestycji w zagraniczne papiery wartościowe. Umiędzynarodowienie prowadzi jednak do podwyższenia ryzyka i może mieć negatywny wpływ na wartość dla akcjonariuszy⁴⁰. Ponadto, ze względu na utrudnioną kontrolę działalności na rynkach zagranicznych,

³⁴ Y. Amihud, B. Lev, *Risk reduction as a managerial motive for corporate mergers*, Bell Journal of Economics, 1981, 12, s. 605-617.

³⁵ Y. Amihud, B. Lev, *op. cit.*; M. Burkart, D. Gromb, F. Panunzi, *Large shareholders, monitoring and the value of the firm*, Quarterly Journal of Economics, 1997, 112, s. 693-728.

³⁶ S. Thomsen, T. Pedersen, *Ownership structure and economic performance in the largest European companies*, Strategic Management Journal, 2000, 21, s. 689-705.

³⁷ L. Tihanyi, R. Johnson, R. Hoskisson, M. Hitt, *Institutional ownership differences and international diversification: the effects of boards of directors and technological opportunity*, Academy of Management Review, 2003, 46, s. 195-211 oraz: Z. Fernandez, M. Nieto, *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*, Journal of International Business Studies, 2005, 37, s. 340-351.

³⁸ R. Shrader, M. Simon, *Corporate versus independent new ventures: resources, strategy and performance differences*, Journal of Business Venturing, 1997, 12, s. 47-66.

³⁹ S. Thomsen, T. Pederson, *op. cit.*

⁴⁰ D.K. Datta, G. Puia, *Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms*, Management International Review, 1995, 35, s. 337 - 359.

umiejędzynarodowienie zwiększa koszty agencji⁴¹. Z tego powodu można oczekiwać, że firmy rodzinne, realizujące strategie konserwatywne⁴², a jednocześnie słabo wyposażone w zasoby finansowe i kompetencyjne⁴³, nie będą skłonne do umiejędzynarodowienia swojej działalności. Sformułować można zatem następującą hipotezę:

H.6. Istnieje negatywna zależność między obecnością inwestora indywidualnego jako dominującego właściciela a umiejędzynarodowieniem spółki.

Badania wskazują, że ogłoszenie zagranicznej akwizycji może prowadzić w krótkim okresie do nadzwyczajnego wzrostu wartości akcji⁴⁴. Z tego powodu można przypuszczać, że fundusze inwestycyjne, których cele są zazwyczaj krótkookresowe, a struktura ich portfeli zmienna, będą sprzyjały umiejędzynarodowieniu⁴⁵.

Fundusze emerytalne mają dłuższy horyzont inwestycyjny, a struktura ich portfeli jest bardziej konserwatywna. Można również przypuszczać, że fundusze emerytalne starają się ograniczyć ryzyko związane z dywersyfikacją geograficzną, poprzez monitoring działalności na rynkach zagranicznych. Taka strategia inwestycyjna pozwala funduszom emerytalnym na dyskontowanie długookresowych korzyści z umiejędzynarodowienia. Jak sugeruje literatura, obecność funduszy emerytalnych w strukturze kapitału sprzyja umiejędzynarodowieniu, choć z innych powodów niż w przypadku funduszy inwestycyjnych⁴⁶. Dodatkowo, w literaturze uważa się, że obecność inwestorów finansowych o zasięgu globalnym ułatwia kontakt z instytucjami finansowymi na rynkach zagranicznych, sprzyjając umiejędzynarodowieniu⁴⁷. Na tej podstawie oczekiwać można, że:

⁴¹ A. Fatemi, *Shareholder Benefits from Corporate International Diversification*, Journal of Finance, 1984, 39, s. 1325-1344.

⁴² Z. Fernandez, M. Nieto, *op. cit.*

⁴³ C. Graves, J. Thomas, *Internationalization of Australian family businesses: a managerial capabilities perspective*, Family Business Review, 2006, 19, s. 207-224.

⁴⁴ J. Doukas, N. Travlos, *The effect of corporate multinationalism on shareholders' wealth: evidence from international acquisitions*, Journal of Finance, 1988, 43, s. 1161-1175.

⁴⁵ L. Tihanyi i inni, *op. cit.*

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ I. Filatotchev, B. Jindra, J.F. Stephan, *Ownership Structure, Strategic Controls and Exporting of Foreign-Invested Firms in Transition Economies*, Journal of International Business Studies, 2008, 39, s. 1133-1148.

H.7. Istnieje pozytywna zależność między obecnością inwestora finansowego jako dominującego właściciela a umiędzynarodowieniem spółki.

2. Dane i metoda badania

2.1. Charakterystyka badanej próby

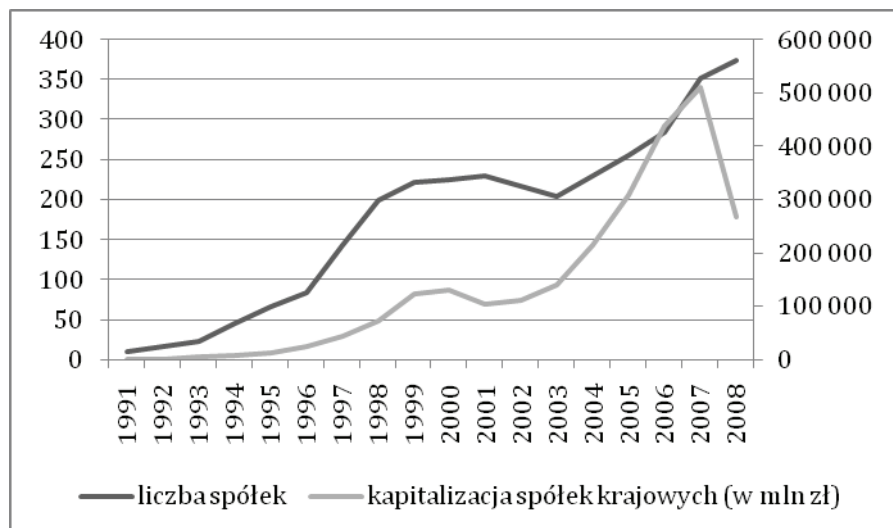
Dotychczasowe badania dotyczące umiędzynarodowienia spółek z krajów przejściowych wskazują na trudności w zbieraniu danych sondażowych. Z uwagi na powyższe ograniczenia, w niniejszej pracy analizie poddano wyłącznie spółki giełdowe, podlegające obowiązkom informacyjnym, określonym w Ustawie o Publicznym Obrocie Papierami Wartościowymi.

Badanie obejmuje spółki krajowe notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (dalej GPW) w roku 2006. Podstawowym źródłem danych są roczne skonsolidowane sprawozdania finansowe spółek. Dodatkowo, w badaniu wykorzystano bazy danych Krajowego Rejestru Spółek oraz Głównego Urzędu Statystycznego.

Historia polskiego rynku kapitałowego sięga dziewiętnastego wieku. Na powstałej w 1817 roku giełdzie papierów wartościowych w Warszawie handlowano początkowo weksłami i obligacjami, a następnie także akcjami. W 1938 roku na giełdzie w Warszawie notowanych było 130 papierów wartościowych, w tym listy zastawne, obligacje oraz akcje. W latach 1939-1991 rynek kapitałowy w Polsce nie funkcjonował.

W latach 1989-1991 trwały prace nad stworzeniem ramy instytucjonalnej dla rynku kapitałowego w Polsce. 22 marca 1991 roku uchwalona została Ustawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych, regulująca podstawy prawne działania domów maklerskich, funduszy powierniczych, Komisji Papierów Wartościowych oraz samej giełdy. Pierwsza sesja Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie odbyła się 16 kwietnia 1991 roku, z udziałem pięciu spółek: Tonsil, Próchnik, Krosno, Kable, Exbud⁴⁸. Najwięcej debiutów giełdowych w historii GPW odbyło się w latach 1997-1998 oraz w roku 2007. Ewolucję kapitalizacji oraz liczby spółek krajowych notowanych na GPW przedstawia rysunek 2.

⁴⁸ Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, strona korporacyjna: http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=ogieldzie&k=21&i=/historia/wazne_daty&sky=1, ostatni dostęp: 31 stycznia 2010.



Rysunek 2. Spółki notowane na GPW w latach 1991-2008

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: www.gpw.pl

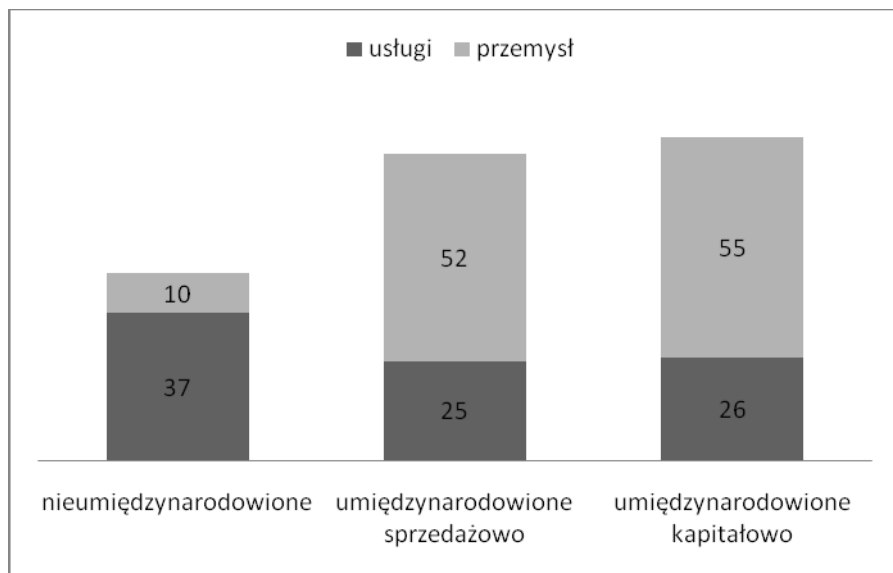
Na dzień 31 grudnia 2006 roku na GPW notowanych było 255 spółek krajowych. Z analizy wyłączono spółki finansowe (w klasyfikacji branżowej stosowanej przez GPW: „Banki”, „Ubezpieczenia”, „Deweloperzy”, „Finanse – inne”) oraz, z uwagi na niedostępność danych, spółki wycofane z obrotu giełdowego po 31 grudnia 2006 roku.

Średni poziom umiędzynarodowienia (definiowany w niniejszym badaniu jako udział sprzedaży za granicą w przychodach ogółem) w grupie 202 spółek objętych ostatecznie analizą wynosił 21%. Średni zasięg umiędzynarodowienia (mierzony liczbą krajów, w których firma ma zagraniczne spółki zależne) jest niski i wynosi 1,2. Badana grupa jest jednak silnie zróżnicowana pod względem obu tych wymiarów umiędzynarodowienia:

- 47 spółek prowadziło sprzedaż wyłącznie na rynku krajowym i nie miało zagranicznych spółek zależnych;
- 77 spółek sprzedawało swoje produkty za granicą, ale nie umiędzynarodowiło swojej działalności w sposób kapitałowy;

- 78 spółek prowadziło sprzedaż na rynkach zagranicznych i posiadało spółki zależne zlokalizowane za granicą.

Na rysunku 3 przedstawiono strukturę sektorową powyższych grup, w podziale na przemysł i usługi.



Rysunek 3. Formy umiejdzynarodowienia spółek notowanych na GPW
Źródło: opracowanie własne

W grupie firm działających tylko na rynku polskim przeważają spółki z branż usługowych (energetyka, telekomunikacja, media, informatyka). Wśród spółek umiejdzynarodowionych, zarówno sprzedażowo jak i kapitałowo, przeważa sektor przemysłowy, przy czym struktura branżowa obu grup jest podobna.

W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie kierunków umiejdzynarodowienia kapitałowego, wraz z informacją o liczbie polskich spółek giełdowych inwestujących w danym kraju.

Tabela 1. Kierunki umiędzynarodowienia polskich spółek giełdowych

Kraj	Liczba spółek	Kraj	Liczba spółek	Kraj	Liczba spółek	Kraj	Liczba spółek
Ukraina	37	Francja	7	Luksemburg	3	Australia	1
Niemcy	24	Austria	7	Dania	2	Izrael	1
Rosja	24	Szwajcaria	6	Bułgaria	2	Korea	1
Czechy	19	USA	5	Hiszpania	2	Chorwacja	1
Węgry	13	Holandia	5	Estonia	2	Panama	1
Wielka Brytania	12	Białoruś	5	Włochy	2	Kongo	1
Litwa	10	Kazachstan	5	Szwecja	2	Kanada	1
Rumunia	8	Singapur	5	Malta	2	Oman	1
Słowacja	8	Łotwa	4	ZEA	2	Pakistan	1
Cypr	7	Chiny	4	Indie	1		

Źródło: opracowanie własne

Analiza geograficznej dystrybucji bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich spółek giełdowych wskazuje na koncentrację umiędzynarodowienia w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, krajów byłego Związku Radzieckiego, a także, w mniejszym stopniu, krajów Europy Zachodniej. Stosunkowo niewiele spółek inwestuje poza tym obszarem. Do spółek szczególnie aktywnych na odległych rynkach zagranicznych należą Bioton (inwestycje m.in. w Izraelu, Singapurze, Indiach, Chinach, Korei) i Comarch (m.in. Stany Zjednoczone, Panama, Zjednoczone Emiraty Arabskie). Jediną polską spółką giełdową inwestującą w Afryce jest KGHM, posiadający spółkę wydobywczą w Demokratycznej Republice Konga.

2.2. Operacjonalizacja zmiennych

Główną zmienną zależną występującą w badaniu będzie umiędzynarodowienie spółki, mierzone za pomocą dwóch wskaźników, opisujących dwa wymiary tego zjawiska: umiędzynarodowienie sprzedaży i umiędzynarodowienie operacji. Poziom umiędzynarodowienia mierzony będzie jako relacja sprzedaży za granicą do sprzedaży całkowitej⁴⁹.

⁴⁹ J. Lu, P.W. Beamish, *Internationalization and Performance of SMEs*, Strategic Management Journal, 2001, 22, s. 565-586.

Wskaźnik ten, będący najpopularniejszym konstruktem wykorzystywanym jako zmienna zależna w badaniach procesów internacjonalizacji, odnosi się do wynikowego" wymiaru umiędzynarodowienia i wskazuje na to, na ile dana firma jest zależna od sprzedaży na rynkach zagranicznych lub inaczej – na ile skutecznie realizuje strategię umiędzynarodowienia działalności. Zasięg umiędzynarodowienia operacji określać będzie liczba krajów, w których firma ma zagraniczne spółki zależne⁵⁰.

Zmiennymi niezależnymi będą zasoby niematerialne (marketingowe i technologiczne), cechy kadry menedżerskiej oraz struktura własności. Najprostszy i najczęściej stosowanym w badaniach sposobem pomiaru zasobów marketingowych jest „intensywność reklamowa” (*advertising intensity*), czyli stosunek wydatków na reklamę do przychodów ze sprzedaży⁵¹. Bardziej kompleksowym sposobem pomiaru potencjału marketingowego firmy jest przeprowadzenie badań kwestionariuszowych, uwzględniających obszary takie jak polityka cenowa, reklama, rozwój produktu i kanałów dystrybucji, planowanie i zarządzanie funkcją marketingu oraz badania rynku. W badaniach wykorzystujących ten sposób pomiaru mówi się nie o zasobach, lecz o umiejętnościach marketingowych⁵².

W badaniu polskich spółek giełdowych, potencjał marketingowy traktowany jest jak zasób niematerialny, zgodnie z podejściem dominującym w literaturze IB⁵³. Budowa wskaźnika intensywności marketingowej w oparciu o wyłącznie sprawozdania finansowe jest jednak w polskich warunkach niemożliwa. W sprawozdaniach finansowych polskich spółek giełdowych koszty reklamy wykazywane są najczęściej łącznie z ogólnymi kosztami marketingowymi. Ponadto, wiele firm nie prezentuje szczegółowego rozbitcia kosztów operacyjnych, co uniemożliwia pozyskanie danych na temat kosztów marketingowych. Z uwagi na wymóg porównywalności danych oraz odpowiednio wysoką liczebność próby, w niniejszym badaniu zasoby marketingowe mierzone będą za pomocą ilorazu kosztów sprzedaży oraz całkowitej wartości sprzedaży. Ten sposób konstrukcji wskaźnika sprawia, że badane zasoby marketingowe obejmują nie tylko wydatki na reklamę, lecz także pozostałe nakłady

⁵⁰ S. Tallman, J. Li, *Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms*, *Academy of Management Journal*, 1996, 39, s. 179-196.

⁵¹ N. Fagre, L.T. Wells, *Bargaining power of multinationals and host governments*, *Journal of International Business Studies*, 1982, 13, s. 9-23.

⁵² D. Vorhies, M. Harker, C.P. Rao, *The capabilities and performance advantage of market-driven firms*, *European Journal of Marketing*, 1999, 33, s. 1171-1202.

⁵³ R. Caves, *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, 1996.

sprzedażowe, związane np. z utrzymaniem kanałów dystrybucji, a także koszty pakowania i transportu.

W literaturze występuje wiele sposobów pomiaru innowacyjności i szerzej, zasobów technologicznych przedsiębiorstw. Ta niejednorodność metodologiczna wynikać może z faktu, iż tematyką innowacji zajmowali się badacze reprezentujący wiele różnych dyscyplin naukowych, a samo pojęcie „innowacji” jest bardzo pojemne. „Podręcznik Oslo”, wydany przez OECD i Eurostat definiuje innowację jako „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”⁵⁴.

Powszechnie stosowaną w badaniach miarą innowacyjności przedsiębiorstw jest intensywność badawczo-rozwojowa, wyrażająca dostępność zasobów (ludzkich, finansowych i fizycznych) wykorzystywanych w działalności innowacyjnej. Intensywność badawczo-rozwojowa operacjonalizowana jest zazwyczaj za pomocą relacji między nakładami na badania i rozwój, a całkowitą sprzedażą⁵⁵, lub liczbą pracowników na stanowiskach badawczo-rozwojowych w odniesieniu do łącznej liczby pracowników⁵⁶. Alternatywnym sposobem operacjonalizacji innowacyjności są wskaźniki koncentrujące się na efektach działań badawczo-rozwojowych. Tego rodzaju miarami są wskaźniki innowacyjności produktowej, takie jak liczba nowych produktów komercjalizowanych przez firmę, ustalona na przykład na podstawie analizy materiałów prasowych (baza PTS New Product Announcements)⁵⁷ lub relacja przychodów z nowych produktów do przychodów ogółem. Podstawowym problemem związanym z pomiarem innowacyjności produktowej jest nieostrość pojęcia „nowego produktu” i wynikająca z niej subiektywność klasyfikacji. Kolejną grupę wskaźników odnoszących się do efektów działań badawczo-rozwojowych stanowią wskaźniki własności

⁵⁴ OECD, Podręcznik Oslo, OECD i Eurostat,

http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Nauka/Polityka_naukowa_panstwa/Analizy_raporty_statystyki/20100113_OECD_Podr%C4%99cznik_Oslo.pdf, ostatni dostęp: 31 stycznia 2010.

⁵⁵ R. Parthasarthy, J. Hammond, *Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process*, Journal of Engineering and Technology Management, 2002, 19, s. 75-91.

⁵⁶ R. Adams, J. Bessant, R. Phelps, *Innovation management measurement: a review*, International Journal of Management Reviews, 8, s. 21-47.

⁵⁷ R. Kochhar, P. David, *Institutional investors and firm innovation: a test of competing hypotheses*, Strategic Management Journal, 17, s. 73-84.

intelektualnej, takie jak np. liczba patentów, liczba wznowień patentowych, efektywność działalności patentowej (liczba patentów przyznanych w stosunku do liczby zgłoszeń patentowych)⁵⁸.

Pomiar efektów działalności innowacyjnej w polskich warunkach jest utrudniony ze względu na brak powszechnie dostępnych danych. Polskie spółki giełdowe nie są zobowiązane do upublicznienia danych na temat zasobów wykorzystywanych w działalności innowacyjnej (np. nakłady na B+R), czy efektów tej działalności (np. przychodów z nowych produktów, wprowadzonych innowacji procesowych, organizacyjnych, czy marketingowych). Informacje dotyczące działalności innowacyjnej mogą pojawiać się np. w listach prezesów do akcjonariuszy⁵⁹, jednak nie są one raportowane w sposób na tyle systematyczny aby zapewnić porównywalność między okresami i umożliwić konstrukcję wiarygodnych wskaźników ilościowych. W tej sytuacji najbardziej obiektywną miarą innowacyjności (rozumianej jako rodzaj zasobów technologicznych) jest wartość „kapitału miękkiego”, to jest udziału wartości niematerialnych w aktywach stałych. Wskaźnik ten wykorzystywany był w badaniach dotyczących struktury własności i wartości spółek notowanych na GPW⁶⁰.

Klasyczne prace dotyczące wpływu TMT na strategię firmy operacjonalizują charakterystyki menedżerów na podstawie obserwowalnych cech, takich jak wiek, długość zatrudnienia w danej organizacji (*tenure*), doświadczenie funkcjonalne, wykształcenie, pochodzenie społeczno-ekonomiczne, pozycja finansowa, narodowość⁶¹.

W niniejszym badaniu wiek wyższej kadry kierowniczej operacjonalizowany jest za pomocą średniej wieku członków zarządu. Wskaźnik ten, sugerowany przez wczesne prace nurtu *upper echelons*, wykorzystywany był w badaniach wpływu cech menedżerów na poziom umiędzynarodowienia⁶².

⁵⁸ A. Kurczewska, *Pomiar i ocena działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwie*, Problemy Zarządzania, 2009, 7, s. 151-165.

⁵⁹ K. Klineciewicz, *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

⁶⁰ I. Grosfeld, *Struktura własności i wartość spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, [w:] B. Błaszczyk, P. Kozarzewski (red.), *Zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Własność, restrukturyzacja, efektywność*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2007.

⁶¹ D. Hambrick, P. A. Mason, *op. cit.*

⁶² P. Herrmann, D. Datta, *op. cit.*

Struktura kapitału opisywana jest zazwyczaj w literaturze za pomocą dwóch wymiarów: koncentracji własności oraz kategorii właścicieli.

Powszechnie stosowanym wskaźnikiem koncentracji kapitału jest udział głosów największego udziałowca na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy⁶³. Ten sposób operacjonalizacji przyjęto zatem w badaniu polskich spółek giełdowych.

Występujące w literaturze kategoryzacji właścicieli zależą w dużej mierze od kraju pochodzenia badanych spółek. W badaniu polskich spółek giełdowych, w oparciu o istniejącą literaturę opisującą wpływ struktury własności polskich firm na ich wyniki⁶⁴ w pracy wyróżniono następujące kategorie właścicieli: państwo (Skarb Państwa, władze lokalne, agencje rządowe), inwestorzy instytucjonalni (fundusze inwestycyjne, fundusze ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, banki), inwestorzy prywatni (osoby prywatne), inwestorzy komercyjni (spółki niefinansowe). Poszczególne zmienne opisujące strukturę własności miały postać binarną i odnosiły się do kategorii dominującego właściciela.

W badaniu uwzględnione zostaną ponadto zmienne kontrolne: wielkość firmy, jej wiek oraz sektor. Wielkość firmy mierzona będzie logarytmem z sumy aktywów. Wiek firmy ustalono na podstawie informacji o dacie rejestracji podmiotu, zawartej w bazie danych GUS (wyszukiwanie po numerze REGON). Sektor ustalono w oparciu o klasyfikację branżową stosowaną przez GPW. Wyodrębniono dwie zmienne binarne, odnoszące się do sektorów „podstawowych”: usługi, handel. Z uwagi na duże zróżnicowanie trzeciego z sektorów „podstawowych” – przemysłu, do estymowanych modeli regresji wprowadzono cztery zmienne binarne, opisujące najczęściej występujące w badanej próbie branże przemysłowe: budownictwo, elektronika, przemysł metalowy, przemysł spożywczy.

W analizie uwarunkowań poziomu umiędzynarodowienia sprzedaży kontrolowane będą ponadto zmienne odnoszące się do kierunku prowadzenia działań kapitałowych. Do modelu wprowadzone zostaną dwie zmienne binarne: „Wschód” oraz „Zachód”. Zmienne te przyjmują wartość 1 w przypadku gdy firma posiada inwestycje odpowiednio na rynkach wschodzących, tj. w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, byłego ZSRR, Chin, Indii lub krajów Afryki („Wschód”) lub na rynkach rozwiniętych, tj. w krajach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej, Australii i Singapuru („Zachód”).

⁶³ I. Grosfeld, *op. cit.*

⁶⁴ *Tamże.*

2.3. Metoda analizy

Zastosowana w niniejszym badaniu procedura testowania hipotez polegać będzie na zbudowaniu modeli regresji wielorakiej opisujących poziom i zasięg umiędzynarodowienia. Analiza wykonana zostanie w oparciu o dane 78 spółek giełdowych prowadzących bezpośrednio inwestycje zagraniczne. W konstruowaniu modeli wykorzystano procedurę regresji krokowej.

3. Wyniki

Poniżej przedstawione zostaną wyniki estymacji modeli regresji, oddzielnie dla poziomu (tabela 2.) i zasięgu umiędzynarodowienia (tabela 3.).

W modelu 1 (tabela 2.) uwzględniono wyłącznie zmienne kontrolne. Nie zaobserwowano istotnej statystycznie zależności między wielkością i wiekiem spółki, a poziomem umiędzynarodowienia. Istotne statystycznie okazały się natomiast trzy zmienne sektorowe, co potwierdza konieczność kontrolowania sektora w bardziej rozbudowanych modelach regresji.

W modelu drugim testowano zależność między poziomem umiędzynarodowienia a zasobami niematerialnymi i strukturą własności. Zmienne dotyczące cech kadry kierowniczej, a także zasoby marketingowe i technologiczne okazały się nieistotne statystycznie i zostały pominięte w modelu 2. Obecność inwestora indywidualnego okazała się, jako jedyna ze zmiennych opisujących strukturę własności, istotna statystycznie, jednak kierunek zależności jest, wbrew oczekiwaniom sformułowanym w hipotezie H6, dodatni.

W modelu trzecim uwzględniono zmienne odnoszące się do kierunku umiędzynarodowienia kapitałowego spółki. Prowadzenie inwestycji w krajach wysokorozwiniętych okazało się pozytywnie związane z poziomem umiędzynarodowienia spółki. Odwrotną zależność zaobserwowano w przypadku inwestycji prowadzonych w krajach mniej rozwiniętych. Uwzględnienie kierunku inwestycji zagranicznych wyraźnie zwiększyło stopień dopasowania modelu.

Tabela 2. Estymacja modeli regresji dla poziomu umiędzynarodowienia

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Beta	Błąd standardowy	Beta	Błąd standardowy	Beta	Błąd standardowy
zasoby marketingowe					0,1146	0,091985
inwestor indywidualny			0,1601*	0,091246	0,2304***	0,085691
inwestor finansowy			-0,1049	0,090000		
Metale	0,1069	0,0980	0,1563	0,088974	0,170809	0,085960
Spożywczy	-0,2517**	0,0971	-0,2054**	0,089562	-0,2106**	0,085055
Usługi	-0,5305***	0,1008	-0,4608***	0,091310	-0,5181***	0,089010
Handel	-0,5274***	0,1120	-0,5124***	0,092240	-0,54056***	0,093608
Budownictwo	-0,1210	0,1029				
Elektroniczny	-0,0089	0,1007				
Wielkość	-0,0255	0,0999				
Wiek	0,0143	0,0941				
Zachód					0,1780*	0,089797
Wschód, CEE					-0,1625*	0,092262
R ²	0,4560		0,4855		0,5520	
skorygowane R ²	0,4182		0,4421		0,5001	
statystyka F	12,069		11,168		10,629 ^a	

Analizując uwarunkowania zasięgu umiędzynarodowienia (tabela 3.) w modelu 1 uwzględniono zmienne kontrolne, z których istotne okazały się zmienne sektorowe oraz wielkość firmy. W modelu 2 do analizy włączone zostały zmienne dotyczące zasobów technologicznych i marketingowych, cech kadry kierowniczej oraz struktury własności. Intensywność wiedzy, zasoby marketingowe oraz wiek kadry kierowniczej okazały się związane z zasięgiem umiędzynarodowienia, co potwierdza hipotezy H1, H2 oraz H3. Obecność cudzoziemców w gronie wyższej kadry kierowniczej okazała się nieistotna statystycznie, co zmusza nas do odrzucenia hipotezy H4b. Wśród zmiennych opisujących strukturę własności istotna statystycznie jest obecność inwestora indywidualnego, jednak kierunek zależności jest odwrotny niż przewidywano w hipotezie H6. Koncentracja kapitału i obecność inwestorów finanso-

wych okazały się nieistotne statystycznie i nie zostały uwzględnione w końcowej specyfikacji modelu.

Tabela 3. Estymacja modeli regresji dla zasięgu umiędzynarodowienia

	Model 1		Model 2	
	Beta	Błąd standardowy	Beta	Błąd standardowy
intensywność wiedzy			0,2385**	0,0994
zasoby marketingowe			0,1814*	0,1008
wiek TMT			-0,2711***	0,1009
cudzoziemcy w TMT			-0,1481	0,1042
inwestor indywidualny			0,2633**	0,1270
inwestor komercyjny			0,1810	0,1188
wielkość firmy	0,3160***	0,1046	0,4713***	0,1002
wiek firmy			0,2204**	0,1008
Metale	0,2599**	0,1050	0,2745***	0,0975
Spożywczy	-0,1268	0,1023	-0,1634*	0,0946
Elektronika				
Budownictwo	-0,1484	0,1038		
Usługi	-0,1755*	0,1047	-0,1664*	0,0994
R2	0,2796		0,4582	
skorygowane R2	0,2296		0,3679	
statystyka F	5,5895		5,0743	

Podsumowanie

Niniejsze badanie miało na celu analizę zależności między wybranymi zasobami, umiejętnościami i kontekstem organizacyjnym a strategią umiędzynarodowienia firm giełdowych. Zasoby technologiczne i marketingowe okazały się być istotnym uwarunkowaniem umiędzynarodowienia kapitałowego (zasięg umiędzynarodawiania), nie mając związku statystycznego z poziomem umiędzynarodowienia. Oznacza to,

że w przypadku polskich firm giełdowych zasoby niematerialne sprzyjają kapitałowym formom umiędzynarodowienia. Taka interpretacja zgodna jest z funkcjonującym w literaturze przekonaniem, że kapitałowe formy umiędzynarodowienia zapewniają lepszą kontrolę nad zasobami niematerialnymi⁶⁵.

Wśród analizowanych cech kadry kierowniczej istotny w procesie internacjonalizacji okazał się wiek członków zarządu, ujemnie skorelowany z zasięgiem umiędzynarodowienia. Wynik ten, zgodny z wynikami badań prowadzonych na spółkach amerykańskich⁶⁶ pozwala wnioskować, że młodszy menedżerowie są bardziej skłonni do ekspansji zagranicznej, co może być związane z większą skłonnością do ryzyka lub kompetencjami koniecznymi w procesie umiędzynarodowienia. Podobnie jak w przypadku zasobów niematerialnych, cechy TMT mają związek jedynie z zasięgiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nie z umiędzynarodowieniem sprzedaży. Oznaczać to może, że kompetencje menedżerskie istotne są w przypadku bardziej ryzykownych, kapitałowych form umiędzynarodowienia.

Wśród zmiennych dotyczących struktury własności firmy, istotna w procesie umiędzynarodowienia okazała się obecność inwestora indywidualnego jako dominującego właściciela. Co ciekawe, kierunek zależności był, wbrew oczekiwaniom, dodatni i dotyczył zarówno poziomu umiędzynarodowienia sprzedaży jak i geograficznego zasięgu ekspansji zagranicznej. Wynik ten jest sprzeczny z badaniami prowadzonymi na spółkach hiszpańskich, w których własność rodzinna miała negatywny wpływ na poziom umiędzynarodowienia⁶⁷. W literaturze istnieją jednak dowody na to, że w szczególnym kontekście instytucjonalnym, własność indywidualna może sprzyjać ekspansji kapitałowej. W badaniu przeprowadzonym na spółkach tajwańskich dywersyfikacja geograficzna, uważana za wehikuł trwałego wzrostu i sposób na obniżenie zmienności przepływów pieniężnych, związana była pozytywnie z własnością rodzinną⁶⁸. Szersza interpretacja pozytywnego związku własności indywidualnej z umiędzynarodowieniem, zaobserwowanego w przypadku spółek polskich, dotyczyć może roli inwestora indywidualnego jako przedsiębiorcy. W przypadku młodych rynków kapitałowych, inwestor

⁶⁵ R. Caves, 1974, *op. cit.*

⁶⁶ P. Herrmann, D. Datta, *op. cit.*

⁶⁷ Z. Fernandez, M. Nieto, *op. cit.*

⁶⁸ Yung-Chih Lien, J. Piesse, R. Strange, I. Filatotchev, *The role of corporate governance in FDI decisions: evidence from Taiwan*, *International Business Review*, 2005, 14, s. 739-763.

indywidualny jest często założycielem firmy, wprowadzającym ją na giełdę. Utrzymanie dominującego pakietu akcji umożliwia realizację zamierzonej strategii wzrostu, w której jednym z etapów było pozyskanie kapitału z rynków finansowych. Fakt udanego wprowadzenia na giełdę utworzonej przez siebie firmy może być odzwierciedleniem postawy przedsiębiorczej właściciela.

Postawa przedsiębiorcza uważana jest w literaturze za istotny czynnik warunkujący umiędzynarodowienie firm z krajów rozwijających się⁶⁹. Badania wykazują, że w krajach przechodzących transformację ku gospodarce rynkowej, przedsiębiorczość, przejawiająca się w innowacyjności, wchodzeniu na nowe rynki i reorganizacji zasobów, odgrywa kluczową rolę w procesie adaptacji firm do warunków globalnej konkurencji⁷⁰. W literaturze uważa się ponadto, że przedsiębiorczość kompensować może niedobory zasobów finansowych czy technologicznych⁷¹. Obserwowana w badaniu polskich spółek giełdowych silna zależność między obecnością inwestora indywidualnego a ekspansją zagraniczną, szczególnie wobec nieistotności zasobów niematerialnych i kompetencji menedżerskich w wyjaśnianiu poziomu umiędzynarodowienia sprzedaży, wskazywać może na znaczenie postawy przedsiębiorczej inwestora. Weryfikacja tej hipotezy wymaga jednak dokładniejszych analiz, w tym w szczególności zbadania postaw przedsiębiorczych inwestorów indywidualnych w polskich spółkach giełdowych.

Interesującym wynikiem jest istotność kierunku ekspansji zagranicznej w wyjaśnianiu poziomu umiędzynarodowienia sprzedaży. Posiadanie zagranicznych spółek zależnych na rynkach wschodzących jest ujemnie związane z poziomem umiędzynarodowienia, podczas gdy ekspansja kapitałowa na rynki dojrzałe ma pozytywny związek z poziomem umiędzynarodowienia sprzedaży. Wynik ten oznaczać może, że motyw wejścia na rynki rozwijające się i dojrzałe są różne – w pierwszym przypadku jest to najprawdopodobniej zamiar wykorzystania arbitrażu kosztowego, czyli poszukiwanie efektywności (ang. *efficiency-seeking*), w drugim – pozyskanie dostępu do nowych rynków zbytu (ang. *market-seeking*), skutkujące we wzroście umiędzynarodowienia sprzedaży. Taka

⁶⁹ Y. Yamakawa, M. Peng, D. Deeds, *What drives new ventures to internationalize from emerging economies to developed economies*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32, s. 59-82.

⁷⁰ S. Zahra, D. Ireland, I. Gutierrez, M. Hitt, *Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda*, *Academy of Management Review*, 2000, 25, s. 509-524.

⁷¹ Y. Yamakawa i inni, *op. cit.*

interpretacja byłaby zgodna z wynikami badania przeprowadzonego na spółkach tajwańskich⁷². W omawianym badaniu, motywem umiędzynarodowienia spółek z kraju nowo uprzemysłowionego do krajów mniej rozwiniętych było poszukiwanie efektywności kosztowej. Inwestycje w krajach bardziej rozwiniętych wiązały się z poszukiwaniem nowych rynków zbytu. Drugą przyczyną ekspansji na dojrzałe rynki było poszukiwanie zasobów strategicznych (ang. *strategic asset-seeking*). Nawiązując do wyników badań nad spółkami tajwańskimi, przypuszczać można, że ekspansja kapitałowa do krajów bardziej rozwiniętych daje polskim firmom dostęp do nowych rynków zbytu lub pozwala zdobyć zasoby strategiczne wykorzystywane w umiędzynarodowieniu sprzedaży. Weryfikacja tej hipotezy wymaga jednak dalszych analiz, uwzględniających różnice w zestawie zasobów i umiejętności wykorzystywanych na rynkach dojrzałych i wschodzących.

Przedstawione badanie zawiera szereg istotnych ograniczeń, wynikających ze specyfiki badanej próby i sposobu pomiaru zmiennych. Badana próba jest ograniczona do polskich spółek giełdowych prowadzących działania kapitałowe na rynkach zagranicznych. Analiza ma charakter poprzeczny (ang. *cross-sectional*), co uniemożliwia wnioskowanie na temat związków przyczynowo-skutkowych między analizowanymi zmiennymi, dostępne jedynie w schemacie podłużnym, wymagającym zbudowania panelu danych. Ponadto, zastosowany w niniejszym badaniu sposób operacjonalizacji zmiennych nie jest wolny od uproszczeń, wynikających z trudności w pomiarze zasobów i umiejętności firmy, opisywanych w wielu pracach zakorzenionych w zasobowej teorii strategii⁷³. Jesteśmy również świadomi ograniczeń metody „czarnej skrzynki”, która w niniejszym badaniu oznaczała wnioskowanie o umiejętnościach kadry kierowniczej na podstawie cech demograficznych. Podobny problem dotyczy traktowania „kategorii właściciela” jako wyznacznika realizowanych przez właścicieli celów strategicznych. Dokładniejszy opis umiejętności i postaw menedżerów i właścicieli wymagałby przeprowadzenia badań sondażowych lub zastosowania metod jakościowych – wywiadów lub analizy treści.

⁷² S. Makino, C. Lau, R. Yeh, *Asset-exploitation versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies*, *Journal of International Business Studies*, 2002, 33, s. 403-421.

⁷³ P.L. Yeoh, K. Roth, *An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities*, *Strategic Management Journal*, 1999, 20, s. 637-653.

Zaprezentowane badanie jest, według naszej wiedzy, pierwszą próbą analizy zasobowych uwarunkowań umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Jest również jednym z niewielu badań przeprowadzonych na spółkach giełdowych wywodzących się z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Dlatego przedstawione wnioski stanowić mogą punkt wyjścia do dalszych prac nad uwarunkowaniami strategii umiędzynarodowienia firm z krajów naszego regionu.

Literatura:

1. Adams R., Bessant J., Phelps R., *Innovation management measurement: a review*, International Journal of Management Reviews, 8, s. 21-47.
2. Adler N., Bartholomew S., *Managing globally competent people*, Academy of Management Executive, 1992, 6, 3, s. 52-65.
3. Amihud Y., Lev B., *Risk reduction as a managerial motive for corporate mergers*, Bell Journal of Economics, 1981, 12, s. 605-617.
4. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, 17, 1, s. 99-120.
5. Bettis R., Hitt M., *The new competitive landscape*, Strategic Management Journal, 1995, 16, s. 7-19.
6. Brouthers K.D., Brouthers L.E., Werner S., *Dunning's eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry*, International Business Review, 5, 4, s. 377-394.
7. Bruton G., Rubanik Y., *Resources of the firm, Russian high -technology start-ups, and firm growth*, Journal of Business Venturing, 2002, 17, s. 553-576.
8. Burkart M., Gromb D., Panunzi F., *Large shareholders, monitoring and the value of the firm*, Quarterly Journal of Economics, 1997, 112, s. 693-728.
9. Caves R., *Causes of direct investment: foreign firms' shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries*, The Review of Economics and Statistics, 1974, 56, 3, s. 279-293.
10. Caves R., *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, 1996.

11. Cavusgil S., Naor J., *Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity*, Journal of Business Research, 1987, 15, s. 221-235.
12. Child J., *Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance*, Journal of Management Studies, 1974, 11, s. 13-27.
13. Child J., *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect*, Organization Studies, 1997, 18, s. 43-75.
14. Datta D.K., Puia G., *Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms*, Management International Review, 1995, 35, s. 337-359.
15. Doukas J., Travlos N., *The effect of corporate multinationalism on shareholders' wealth: evidence from international acquisitions*, Journal of Finance, 1988, 43, s. 1161-1175.
16. Dunning J., Lundan S., *Multinational enterprises and the global economy*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.
17. Eriksson K., Majkgard A., Sharma D., *Path dependence and knowledge development in the internationalization process*, Management International Review, 2000, 40, 4, s. 307-328.
18. Fagre N., Wells L.T., *Bargaining power of multinationals and host governments*, Journal of International Business Studies, 1982, 13, s. 9-23.
19. Fatemi A., *Shareholder Benefits from Corporate International Diversification*, Journal of Finance, 1984, 39, s. 1325-1344.
20. Fernandez Z., Nieto M., *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*, Journal of International Business Studies, 2005, 37, s. 340-351.
21. Filatotchev I., Jindra B., Stephan J.F., *Ownership Structure, Strategic Controls and Exporting of Foreign-Invested Firms in Transition Economies*, Journal of International Business Studies, 2008, 39, s. 1133-1148.
22. Gatignon H., Andersen E., *The multinational corporations' degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*, Journal of Law, Economics and Organization, 1988, 4, 2, s. 305-336.

23. George G., Wiklund J., Zahra S.A., *Ownership and the Internationalization of Small Firms*, Journal of Management, 2005, 31, s. 210-233.
24. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, strona korporacyjna:
http://www.gpw.pl/gpw.asp?cel=ogieldzie&k=21&i=/historia/wazne_daty&sky=1, ostatni dostęp: 31 stycznia 2010.
25. Graves C., Thomas J., *Internationalization of Australian family businesses: a managerial capabilities perspective*, Family Business Review, 2006, 19, s. 207-224.
26. Grosfeld I., *Struktura własności i wartość spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, [w:] B. Błaszczyk, P. Kozarzewski (red.), *Zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Własność, restrukturyzacja, efektywność*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, 2007.
27. Gunz H., Jalland M., *Managerial Careers and Business Strategies*, Academy of Management Review, 1996, 21, s. 718-756.
28. Hambrick D., Mason P.A., *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, 1984, 9, s. 193-206.
29. Helfat C., *Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities*, Strategic Management Journal, 2000, 21, s. 955-959.
30. Helsen H., Jedidi K., Sarbo de W., *A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns*, Journal of Marketing, 1993, 57, s. 60-71.
31. Herrmann P., Datta D., *Relationships between top management team characteristics and international diversification*, British Journal of Management, 2005, 16, s. 69-78; oraz: H. Barkema, O. Shyrkov, *Does Top Management Team diversity promote or hamper foreign expansion*, Strategic Management Journal, 2007, 28, s. 663-680.
32. Jensen M., *Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers*, American Economic Review, 1986, 76, s. 323-329.
33. Jensen M., Murphy K., *Performance Pay and Top Management Incentives*, Journal of Political Economy, 1990, 98, s. 225-264.

34. Klineciewicz, K., *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
35. Kochhar P., David P., *Institutional investors and firm innovation: a test of competing hypotheses*, *Strategic Management Journal*, 17, s. 73-84.
36. Kurczewska A., *Pomiar i ocena działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwie*, *Problemy Zarządzania*, 2009, 7, s. 151-165.
37. Lopez-Rodriguez J., Garcia-Rodriguez L., *Technology and export behavior: a resource-based view approach*, *International Business Review*, 2005, 14, s. 539-557.
38. Lu J., Beamish P.W., *Internationalization and Performance of SMEs*, *Strategic Management Journal*, 2001, 22, s. 565-586.
39. Makino S. i Lau C., Yeh R., *Asset-exploitation versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies*, *Journal of International Business Studies*, 2002, 33, s. 403-421.
40. Meyer K., Peng M., *Probing theoretically into central and eastern Europe: transactions, resources and institutions*, *Journal of International Business Studies*, 2005, 36, 6, s. 600-621.
41. Newbert S., *Empirical research on the resource-based view of the firm. An assessment and suggestions for future research*, *Strategic Management Journal*, 2007, 28, 2, s. 121-146.
42. OECD, Podręcznik Oslo, OECD i Eurostat, http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Nauka/Polityka_naukowa_panstwa/Analizy_raporty_statystyki/20100113_OECD_Podr%C4%99cznik_Oslo.pdf, ostatni dostęp: 31 stycznia 2010.
43. Parthasarthy R., Hammond J., *Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process*, *Journal of Engineering and Technology Management*, 2002, 19, s. 75-91.
44. Posner M., *International trade and technical change*, *Oxford Economic Papers*, 1961, 13, s. 323-341.
45. Sambharya R., *Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations*, *Strategic Management Journal*, 1996, 17, s. 739-746.
46. Shrader R., Simon M., *Corporate versus independent new ventures: resources, strategy and performance differences*, *Journal of Business Venturing*, 1997, 12, s. 47-66.

47. Svetlicic M., *Transition economies' multinationals - are they different from third world multinationals*, [w:] Ch. Chakraborty (red.), *Proceedings of the 8th International Conference on Global Business and Economic Development*, Guadalajara, Mexico, Montclair State University, 2004.
48. Tallman S., Li J., *Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms*, *Academy of Management Journal*, 1996, 39, s. 179-196.
49. Thomsen S., Pedersen T., *Ownership structure and economic performance in the largest European companies*, *Strategic Management Journal*, 2000, 21, s. 689-705.
50. Tihanyi L., Johnson R., Hoskisson R., Hitt M., *Institutional ownership differences and international diversification: the effects of boards of directors and technological opportunity*, *Academy of Management Review*, 2003, 46, s. 195-211.
51. Trevino L., Grosse R., *An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States*, *International Business Review*, 2002, 11, s. 431-452.
52. Vernon R., *International investment and international trade in the product life cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, 1966, 80, s. 190-207.
53. Vorhies D., Harker M., Rao C.P., *The capabilities and performance advantage of market-driven firms*, *European Journal of Marketing*, 1999, 33, s. 1171 - 1202.
54. Wiersema M., Bantel K., *Top management team demography and corporate strategic change*, *Academy of Management Journal*, 1992, 35, s. 91-121.
55. Witz B., Mathieu A., Schilke O., *Strategy in high velocity environments*, *Long Range Planning*, 2007, 40, 2, s. 295-313.
56. Yamakawa, Y., Peng M., Deeds D., *What drives new ventures to internationalize from emerging economies to developed economies*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32, s. 59-82.
57. Yeoh P.L., Roth K., *An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities*, *Strategic Management Journal*, 1999, 20, s. 637-653.

58. Yung-Chih Lien, Piesse J., Strange R., Filatotchev I., *The role of corporate governance in FDI decisions: evidence from Taiwan*, *International Business Review*, 2005, 14, s. 739-763.
59. Zahra S., Ireland D., Gutierrez I., Hitt M., *Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda*, *Academy of Management Review*, 2000, 25, s. 509-524.
60. Zahra S., *International expansion of U.S. manufacturing family business: the effect of ownership and involvement*, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18, s. 495-512.

Rozdział 6.

Strategie dywersyfikacji polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – wnioski z przeprowadzonych badań

Wstęp

Dwudziestolecie rozwoju gospodarki wolnorynkowej w Polsce zaowocowało znaczącymi zmianami w warunkach funkcjonowania spółek. Zmieniło się w zasadniczy sposób ich otoczenie systemowe, zmieniły się struktury własnościowe w wielu spółkach, w tym tych największych, wreszcie znaczący wpływ na funkcjonowanie spółek uzyskało liczne grono nowych właścicieli, w tym instytucjonalnych. Zmiany powyższe doprowadziły do znaczących przeobrażeń również w samych spółkach, zarówno w zakresie wdrażanych przez nie form i metod organizacji i zarządzania, jak również ich strategii rozwoju.

Pomimo tak zasadniczych zmian w polskich spółkach rodzima literatura zawiera stosunkowo niewielką liczbę badań w zakresie wpływu tych zmian na funkcjonowanie spółek oraz na ich wyniki finansowe. Stąd celem niniejszego opracowania jest próba przynajmniej częściowego wypełnienia tej luki, głównie w zakresie wpływu podejmowanych przez polskie spółki publiczne działań dywersyfikujących ich profil działalności na ich wyniki finansowe.

Zgodnie z powszechnie przyjętymi podziałami¹ należy dokonać rozróżnienia decyzji strategicznych na decyzje na poziomie korporacji, strategicznej jednostki biznesu, funkcjonalnym oraz operacyjnym (ten

¹ Zarówno w klasycznych akademickich podręcznikach z zakresu zarządzania strategicznego – por. np. R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., Blackwell Publishing, Malden, Massachusetts 2005; jak też w artykułach badawczych – por. np. D.W. Beard, G.G. Dess, *Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, 1981, Vol. 24, ss. 663-688; A.K. Gupta, *SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation*, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, ss. 477-500.

ostatni poziom, z racji prowadzonych w jego ramach działań o charakterze bieżącym, nie wzbudza szczególnego zainteresowania w ramach badań nad strategiami spółek). Podsumowując dotychczasowe standardy badawcze należy wyraźnie podkreślić, iż na pierwszym ze wspomnianych poziomów tj. na poziomie korporacji, podejmowane decyzje strategiczne dotyczą **spółki bądź grupy spółek jako całości**. Drugi poziom podejmowania decyzji strategicznych – poziom jednostek biznesu – to metody **konkurowania w środowisku danego sektora**. Na poziomie funkcjonalnym podejmowane są decyzje w zakresie alokacji i kształtowania zasobów przedsiębiorstwa w określonym kierunku w celu efektywnej realizacji przyjętej strategii konkurowania. Z uwagi na ograniczone ramy niniejszej publikacji, w naszych rozważaniach zamierzamy skoncentrować uwagę wyłącznie na jednym poziomie podejmowania decyzji strategicznych – poziomie korporacji.

Strategie dywersyfikacji były przedmiotem wielu szerokich badań, głównie w Stanach Zjednoczonych. Powszechnie przyjęty podział został zaproponowany przez R.P. Rumelta². Zakłada on podział przedsiębiorstw na następujące kategorie:

- Niezdywersyfikowane – 95-100 % przychodów pochodzi z jednego rodzaju działalności.
- Słabo zdywersyfikowane – 70-94 % przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności.
- Silnie zdywersyfikowane – mniej niż 70 % przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności.

Dywersyfikacja może być również klasyfikowana z punktu widzenia stopnia zgodności (a także osiąganych efektów synergicznych) pomiędzy poszczególnymi rodzajami działalności przedsiębiorstwa. Przyjęta przez nas typologia rodzajów dywersyfikacji przyjmuje za kryterium klasyfikacyjne stopień zróżnicowania rynkowego oraz technologicznego podejmowanych rodzajów działalności – patrz tabela 1.

Opisane w niniejszym opracowaniu badania były częścią większego projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Projekt Nr 0301/H02/2005/29) i zostały przeprowadzone w latach 2005-2008. Głównym celem przedstawionych badań było potwierdzenie lub zaprzeczenie **statystycznie istotnego związku pomiędzy strategiami dywersyfikacji polskich spółek publicznych a ich wynikami finansowymi**.

² R.P. Rumelt, *Strategy, structure, and economic performance*, Boston, Harvard University, 1974.

Tabela 1. Kierunki wzrostu przedsiębiorstwa poprzez dywersyfikację

			Nowe produkty	
			PRODUKTY	
Nowe przeznaczenia	KLIENCI		Pokrewna technologia	Odmienna technologia
		Ten sam typ klientów	Dywersyfikacja horyzontalna	
		Firma własnym klientem	Dywersyfikacja wertykalna	
		Podobny typ klientów	Dywersyfikacja koncentryczna	
		Nowy typ klientów		
				Dywersyfikacja konglomeratowa

Źródło: J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990, s. 109.

1. Opis przeprowadzonych badań

1.1. Próba badawcza oraz zmienne badawcze

Opisywane w niniejszym opracowaniu badania były przeprowadzone w latach 2005-2008. Ich głównym celem było **zbadanie związków pomiędzy strategiami dywersyfikacji spółek publicznych a ich wynikami finansowymi**. Analizie poddano spółki, których akcje były notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec 2005 r., 2006 r. i 2007 r. Próba badawcza obejmowała pierwotnie 350 spółek. Po usunięciu z niej tych przypadków, w których stwierdzono brak odpowiednich danych, liczyła odpowiednio: 242 spółki dla roku 2005, 262 spółki dla roku 2006 oraz 322 spółki dla 2007 r. W procesie gromadzenia danych wykorzystano skonsolidowane raporty roczne spółek lub raporty jednostkowe, jeśli spółka nie sporządzała raportów skonsolidowanych.

W trakcie analizy danych zastosowano: analizę korelacji Pearsona oraz analizę korelacji Spearmana. Analizowane zmienne podzielono na dwie grupy. W skład pierwszej weszły zmienne opisujące strategie dywersyfikacji spółek (stopień dywersyfikacji działalności). Druga grupa opisuje wyniki finansowe (rentowność aktywów, rentowność kapitału własnego, całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy, stopa wzrostu aktywów razem, stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów). Zestawienie wszystkich analizowanych przez nas zmiennych znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Zmienne badawcze wykorzystane w badaniu zależności pomiędzy strategiami rozwoju i wynikami spółek

Akronim	Opis zmiennej
% Σ poz.	Wielkość udziału przychodów z pozostałych biznesów spółek
HI_Przych	Indeks Herfindahla obrazujący stopień koncentracji działalności spółek
TE	Miara Entropii obrazująca stopień rozproszenia działalności spółek
ROA	Rentowność aktywów razem
ROE	Rentowność kapitału własnego
TSR	Całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy
SAR	Stopa wzrostu aktywów razem
SPS	Stopa wzrostu przychodów

Źródło: opracowanie własne

Ocena stopnia dywersyfikacji działalności spółki narażała na sporych trudności. Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości spółki powinny ujawniać wielkość przychodów ze sprzedaży w podziale na poszczególne segmenty działalności (podział branżowy działalności spółek). Obowiązki spółek na ten temat określa MSR 14 – Sprawozdawczość Segmentów Działalności. Sprawozdania finansowe polskich spółek publicznych są sporządzane zgodnie z tymi standardami. Dzięki temu można było określić stopień dywersyfikacji ich przychodów. Wykorzystując prezentowane przez spółki publiczne w sprawozdaniach finansowych informacje dotyczące podstawowych branżowych segmentów działalności, należało odnieść te informacje do istniejących uwarunkowań prawnych w zakresie klasyfikacji działalności (PKD). Należy jednak zauważyć, iż spółki nie zawsze precyzyjnie określają swoje branżowe segmenty działalności, z reguły nie podając informacji na temat ich procentowego udziału w przychodach ze sprzedaży zgodnie z PKD. W wielu przypadkach decyzje odnośnie kwalifikacji przychodów jako pochodzących z innej działalności podejmowane były samodzielnie przez autorów badań.

Do oceny stopnia zdywersyfikowania działalności badanych spółek wykorzystane zostały trzy zmienne: procent przychodów z pozostałych działalności (% Σ poz – ta zmienna była zgodna z podejściem R.P.

Rumelta³), indeks Herfindahla (HI_Przy) obrazujący stopień koncentracji przychodów z poszczególnych działalności⁴ oraz miarę entropii obrazującą stopień rozproszenia działalności firmy (TE)⁵. Zmienne te są jednymi z najbardziej rozpowszechnionych wskaźników przy ocenie stopnia dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa. Pierwszy spośród wymienionych wskaźników wykorzystywany jest m.in. przez R. Amita i J. Livnat⁶ oraz H.P. Bowena i M.F. Wiersema⁷. Zmienną opartą na indeksie Herfindahla wykorzystują również m.in. Y. Zhang i X. Li⁸, natomiast miarę entropii S.P. Raghunathan⁹.

1.2. Strategie dywersyfikacji a wyniki spółek

Wyniki uzyskane dla analizy korelacji Pearsona dla danych za lata 2005-2007 wskazały na istnienie silnych związków pomiędzy zmienną SAR a wszystkimi zmiennymi opisującymi dywersyfikację spółek dla danych za rok 2006. Dodatkowo w roku 2007 słabo korelowały zmienna ROA ze zmiennymi HI_przych i TE (bliżej tabela 3.).

³ R.P. Rumelt, *Strategy...*, op. cit.

⁴ Indeks Herfindahla obliczono zgodnie z poniższym wzorem:

$$H = \ln \sum_{i=1}^n (S_i)^2$$

gdzie S_i to wielkość przychodów ze sprzedaży spółki w i-tym sektorze (na czwartej cyfrze PKD).

⁵ Obliczono miarę entropii dla dywersyfikacji przedsiębiorstw zgodnie z poniższym wzorem:

$$TE = \sum_{i=1}^n S_i \ln(1/S_i)$$

gdzie S_i to wielkość przychodów ze sprzedaży spółki w i-tym sektorze (na czwartej cyfrze PKD).

⁶ R. Amit, J. Livnat, *A Concept of Conglomerate Diversification*, "Journal of Management", 1988, ss. 593-604.

⁷ H.P. Bowen, M.F. Wiersema, *Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy*, "Strategic Management Journal", 2005, ss. 1153-1171.

⁸ Y. Zhang, X. Li, *Ownership Structure and Corporate Diversification*, "Business and Politics", 2006, No. 1, Article 4, ss. 1-19.

⁹ S.P. Raghunathan, *A Refinement of the Entropy Measure of Firm Diversification: Toward Definitional and Computational Accuracy*, "Journal of Management", 1995, ss. 989-1002.

Tabela 3. Analiza korelacji Pearsona dla danych z całej próby – zależność pomiędzy strategiami dywersyfikacji a wynikami spółek (lata 2005-2007)

	SAR	ROA	ROE	SPS	TSR	% $\sum$ poz	HI przych	TE
2005								
SAR								
ROA		1,00						
ROE		0,47***	1,00					
SPS								
TSR		0,32***	0,11		1,00			
% $\sum$ poz		-0,08	-0,02		-0,06	1,00		
HI przych		-0,07	0,04		0,02	-0,17**	1,00	
TE		0,08	-0,05		-0,02	0,17**	-0,98***	1,00
2006								
SAR	1,00							
ROA	-0,24***	1,00						
ROE	0,24***	0,12	1,00					
SPS	0,26***	-0,00	0,16**	1,00				
TSR	0,24***	-0,02	0,11	0,03	1,00			
% $\sum$ poz	0,15**	-0,08	0,05	0,04	0,00	1,00		
HI przych	-0,15**	0,09	-0,03	-0,01	-0,04	-0,98***	1,00	
TE	0,17**	-0,09	0,04	0,03	0,07	0,95***	-0,98***	1,00
2007								
SAR	1,00							
ROA	-0,04	1,00						
ROE	-0,05	0,88***	1,00					
SPS	0,69***	-0,08	-0,07	1,00				
TSR	0,01	0,04	0,04	0,03	1,00			
% $\sum$ poz	-0,01	0,09	0,00	-0,03	0,02	1,00		
HI przych	-0,01	-0,12*	-0,02	0,01	-0,04	-0,98***	1,00	
TE	0,02	0,11*	0,02	0,01	0,02	0,95***	-0,98***	1,00

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Wyniki uzyskane z wykorzystaniem analizy korelacji Spearmana dla danych za lata 2005-2007 wskazują na istnienie silnych zależności

pomędzy zmienną ROA a wszystkimi zmiennymi charakteryzującymi dywersyfikację spółek dla wszystkich trzech lat uwzględnionych w badaniu (bliżej tabela 4.).

Tabela 4. Analiza korelacji Spearmana dla danych z całej próby – zależność pomiędzy strategiami dywersyfikacji a wynikami spółek (lata 2005-2007)

	SAR	ROA	ROE	SPS	TSR	% $\sum$ poz	HI przych	TE
2005								
SAR								
ROA		1,00						
ROE		0,90***	1,00					
SPS								
TSR		0,31***	0,39***		1,00			
% $\sum$ poz		-0,04	-0,05		-0,02	1,00		
HI przych		-0,15**	0,02		0,04	-0,13*	1,00	
TE		0,16**	-0,02		-0,04	0,13*	-0,99***	1,00
2006								
SAR	1,00							
ROA	0,26***	1,00						
ROE	0,32***	0,88***	1,00					
SPS	0,49***	0,29***	0,33***	1,00				
TSR	0,25***	0,16**	0,20***	0,05	1,00			
% $\sum$ poz	0,07	0,11*	-0,03	-0,01	0,03	1,00		
HI przych	-0,08	-0,11*	0,02	0,01	-0,03	-0,99***	1,00	
TE	0,09	0,11*	-0,02	-0,02	0,07	0,97***	-0,99***	1,00
2007								
SAR	1,00							
ROA	0,21***	1,00						
ROE	0,21***	0,86***	1,00					
SPS	0,44***	0,03	0,08	1,00				
TSR	0,10	0,30***	0,41***	0,11*	1,00			
% $\sum$ poz	-0,00	0,11*	-0,03	-0,00	0,04	1,00		
HI przych	-0,00	-0,11*	0,03	0,01	-0,04	-0,99***	1,00	
TE	0,00	0,12**	-0,03	-0,01	0,04	0,98***	-0,99***	1,00

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Ogółem wyniki uzyskane w zakresie badania związków pomiędzy strategiami dywersyfikacji polskich spółek publicznych a ich wynikami finansowymi wskazują na **istnienie pewnych związków pomiędzy tymi dwoma typami zmiennych**. Przy czym związki te nie są na tyle silne, ażeby uzasadniały przyjęcie w sposób jednoznaczny postawionej w opracowaniu hipotezy badawczej o występowaniu współzależności pomiędzy strategiami dywersyfikacji a wynikami finansowymi polskich spółek publicznych. Tym niemniej wyniki badań uzasadniają przyjęcie poniżej przedstawionych zależności jako statystycznie potwierdzone.

Zaobserwowano dla wszystkich lat uwzględnionych w badaniu **pozytywną zależność pomiędzy stopniem dywersyfikacji działalności spółek a zwrotem na ich aktywach (ROA)**. Dodatkowo dla danych za 2006 rok wszystkie zmienne określające dywersyfikację działalności **korrelują pozytywnie ze wzrostem aktywów ogółem**. To oznacza, iż przynajmniej dla zmiennej ROA możemy przyjąć postawioną wcześniej hipotezę, że istnieją **pozytywne zależności pomiędzy stopniem zdywersyfikowania działalności spółek a ich wynikami** – im większy stopień dywersyfikacji działalności spółki, tym wyższa stopa zwrotu na aktywach¹⁰.

Literatura:

1. Amit R., Livnat J., *A Concept of Conglomerate Diversification*, "Journal of Management", 1988, ss. 593-604.
2. Beard D.W., Dess G.G., *Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, 1981, Vol. 24, ss. 663-688.
3. Bowen H.P., Wiersema M.F., *Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy*, "Strategic Management Journal", 2005, ss. 1153-1171.
4. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., Blackwell Publishing, Malden, Massachusetts 2005.

¹⁰ Tym niemniej z uwagi na fakt, iż zależności powyższe charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem ufności (z reguły dla $p < 0,10$) należy do wniosków powyższych podchodzić z pewną dozą ostrożności i potwierdzić je w badaniach obejmujących dłuższy horyzont czasowy.

5. Gupta A.K., SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation, „Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30, ss. 477-500.
6. Raghunathan S.P., A Refinement of the Entropy Measure of Firm Diversification: Toward Definitional and Computational Accuracy, “Journal of Management”, 1995, ss. 989-1002.
7. Rumelt R.P., *Strategy, structure, and economic performance*, Boston, Harvard University, 1974.
8. Zhang Y., Li X., *Ownership Structure and Corporate Diversification*, “Business and Politics”, 2006, No. 1, Article 4, ss. 1-19.

Rozdział 7.

Postawy menedżerów wobec przyszłości: wyniki badań empirycznych

Wstęp

Postawa w psychologii jest definiowana jako skłonność (tendencja) do reagowania na dany obiekt. Obiektem może być osoba, przedmiot lub wydarzenie. Reakcje mają charakter pozytywny lub negatywny i są rozumiane szeroko jako ocena, czy pogląd na temat zastanego stanu rzeczy (w tym również światopogląd). Źródła postaw są rozmaite – od przekonań, uczuć do intencji. Wydaje się, że w pojęciu postawy zawiera się pewna trwałość, która czasami bywa „krucha”. Zmiana postaw jest możliwa poprzez zmianę wewnętrznego systemu wartości, ale także zmianę potrzeb, motywacji oraz poprzez dodatkowe informacje na temat obiektów.

Postawa wobec przyszłości jest szczególnym typem postawy człowieka, w której ujawniają się nie tylko lęki i nadzieje, lecz również wiedza i wyobrażenia. W kontekście biznesowym postawy wobec przyszłości wyrażają się przede wszystkim w ocenie szans, zagrożeń, podejściu do planowania, podejmowania decyzji, w tym skłonności do ryzyka.

Prezentowane poniżej wyniki badań są częścią szerszego projektu, którego celem jest m.in. odpowiedź na pytanie w jakim stopniu postawy wobec przyszłości wpływają na ocenę zagrożeń oraz jaki jest stopień spójności ocen indywidualnych oraz stopień zgodności między subiektywnymi ocenami kadry menedżerskiej na temat bezpieczeństwa strategicznego¹. Badaniami objęto kierownictwo wyższego szczebla przedsiębiorstw komercyjnych. W większości przypadków były to małe lub średnie firmy zlokalizowane w rejonie Polski południowo-wschodniej (woj. małopolskie i podkarpackie, częściowo śląskie).

W badaniach udział wzięło łącznie 486 osób. Były prowadzone w latach 2008-2009. Poniżej przedstawiamy udzielone odpowiedzi na te

¹ Badania są finansowane ze środków grantu KBN nr 0431/B/H03/2009/37.

pytania, które są wyrazem bardziej indywidualnych opinii menedżerów na temat przyszłości, niż prezentacją konkretnych zagadnień związanych z działalnością operacyjną przedsiębiorstw, którymi zarządzają.

1. Pojęcie przyszłości

Analiza etymologiczna dopuszcza co najmniej dwie odmienne interpretacje terminu „przyszłość”. Według pierwszej przyszłość oznaczałaby coś, co nadchodzi, przychodzi, zbliża się². Nazwijmy ją fatalistyczną interpretacją przyszłości. Według drugiej przyszłość może być pojmowana jako coś, co wychodzi – w domyśle z tego co jest i było; jako coś, co się staje³. Nazwijmy ją ewolucjonistyczną interpretacją przyszłości.

Według interpretacji fatalistycznej, przyszłość jest czymś gotowym. Podobnie jak świat jest rzeczywistością zastaną, tak przyszłość będzie niezależną od ludzkich dążeń rzeczywistością zastaną. W tym sensie przyszłość przychodzi i spełnia się. Jest z góry ustalona, człowiek jedynie może odkrywać swe *fatum*, swój los, czy też wyrok przeznaczenia.

Według interpretacji ewolucjonistycznej przyszłość wynika z teraźniejszości i przeszłości. Jest zakotwiczona w tym co było i wychodzi z tego co było. Nie tyle się spełnia, co staje się. W kontekście społecznym przyszłość kształtują aktualne decyzje indywidualne i grupowe. Z tego punktu widzenia jest ona sekwencją ruchów w wielkiej grze, w której gracze, strategie, wypłaty oraz reguły nieustannie zmieniają się w czasie.

Obecnie w słownikach języka polskiego podaje się następujące znaczenia terminu: przyszłość jako czas, który nastąpi lub ma nastąpić oraz przyszłość jako to, co będzie, to co nadejdzie, czego się oczekuje⁴. Zgodnie z takim rozumieniem można zaproponować wiele koncepcji

² W języku polskim przymiotnik „przyszły” w XV w. oznaczał „mający przyjść, nadejść, zdarzyć się”, ale również „taki co przyszedł i już gdzieś jest” oraz „wynikający”. Termin przyszłość został ukształtowany od „szedł”, czyli formy przeszłej czasownika „iść” (A. Bańkowski, 2000, T. 2, s. 965; W. Boryś, 2008, s. 500).

³ Angielski przymiotnik *future*, podobnie jak francuski *futur*, pochodzi z łacińskiego *futurus*, który jest imiesłowem czasu przyszłego czasownika *esse*, tj. być. Źródłem jest tu rdzeń *fu-* o podstawowym znaczeniu „rosnąć, stawać się” (*The Oxford Dictionary of Word Histories*, 2004, s. 222-223).

⁴ Por. np.: (*Uniwersalny słownik języka polskiego*, 2003, T. 3, s. 819). Można dodać, jeszcze jedno rozumienie tzn. w niektórych zwrotach przyszłość jest rozumiana jako szansa, np. gdy mówimy, że ktoś lub coś ma przyszłość (lub w znaczeniu pejoratywnym: nie ma przyszłości). Podobne znaczenia terminu przyszłość można spotkać w aktualnych słownikach języka angielskiego.

przyszłości. Przykładowo W. Rolbiecki, wyróżnia trzy: temporalną, reistyczną oraz ewentystyczną⁵.

W temporalnej koncepcji przyszłości odniesieniem jest czas (łac. *tempus* – czas). Przyszłość jest definiowana jako ta część umownej osi czasu, która ma się dopiero wydarzyć. Reistyczna koncepcja przyszłości dotyczy całości lub fragmentów przyszedłego świata (łac. *res* – rzecz). Przyszłość to rzeczy jakie będą istniały. Ewentystyczna koncepcja przyszłości odnosi się do zdarzeń (łac. *eventus* – zdarzenie). Zdarzenia dotyczą stanów i zmian, które odbywają się na określonym podłożu. Stąd mowa o zdarzeniu kinetycznym, rozumianym jako zmiana, czyli proces; oraz o zdarzeniu statycznym, rozumianym jako stan, czyli trwanie. Przyszłość jest ciągiem trwających i zmieniających się zdarzeń.

Powyższych koncepcji nie można jednak traktować jako całkowicie rozłącznych. Kluczowym zagadnieniem w rozumieniu tak przyszłości, jak również terażniejszości i przeszłości, ma bowiem pojęcie czasu. Poglądy w tym kontekście można opisać przez wyróżnienie dwóch dychotomicznych i nakładających się na siebie klasyfikacji⁶. Pierwsza klasyfikacja ma charakter ontologiczny i dotyczy definiowalności relacji czasowych na zbiorach przedmiotów (teorie relacyjna i absolutystyczna). Druga klasyfikacja ma charakter bardziej epistemologiczny i mówi o relacji przedmiotów od podmiotu poznającego (teorie subiektywistyczna i obiektywistyczna). Nałożenie tych dwóch niejednorodnych klasyfikacji pozwala na wyróżnienie czterech logicznych typów teorii przyszłości: (1) relacyjno-obiektywistycznej, (2) relacyjno-subiektywistycznej, (3) absolutno-obiektywistycznej i (4) absolutno-subiektywistycznej.

2. Wyniki badań

Przed tablicą z wynikami podajemy pytanie w takim brzmieniu, w jakim pojawiło się w kwestionariuszu ankietowym⁷.

Pytanie 1. Które z poniższych zdań na temat przyszłości jest Panu/i bliższe (proszę wybrać jedną opcję):

- ☐ przyszłość jest „osadzona” w przeszłości, przyszłe zdarzenia mają swe źródło w przeszłości i z niej bezpośrednio lub pośrednio wynikają,

⁵ W. Rolbiecki, *Przewidywanie przyszłości*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970, s. 16-33.

⁶ Z. Augustynek, *Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, PWN, Warszawa 1979, s. 160-186.

⁷ Pytania były podawane w kwestionariuszu w nieco innej kolejności, od tej którą prezentujemy tutaj.

- ☐ przyszłość jest „otwarta” i niezależna od tego, co było wcześniej, jest wynikiem realizacji zamierzeń ludzi, efektem wolnych wyborów.

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
☐ przyszłość jest „osadzona” w przeszłości	186	40 %
☐ przyszłość jest „otwarta” i niezależna od przeszłości	283	60 %
Razem	469	100 %
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		17

Pytanie 2. W jakim stopniu o skuteczności długofalowych (istotnych dla rozwoju firmy) decyzji rozstrzygają *czynniki zależne* (w pełni kontrolowalne, na które mamy wpływ), a w jakim *czynniki niezależne* (niekontrolowane, niezależne od naszych działań). Proszę podać Pana/i szacunek w %, tak by suma była równa 100 %.

Czynniki zależne %

Czynniki niezależne..... %

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
udział czynników zależnych > 50 %	244	53 %
czynniki zależne i niezależne = 50 %	81	18 %
udział czynników zależnych < 50 %	137	30 %
Razem	462	100 %
Średnia czynników zależnych 55 %, odchylenie standardowe 18 % (dla N=462)		
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		24

Pytanie 3. Czy Pana/i zdaniem nieprzewidywalność (niepewność przyszłości) jest bardziej źródłem ☐ szans, czy też ☐ zagrożeń? (proszę wybrać tylko jedną z opcji).

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
☐ szans	178	38 %
☐ zagrożeń	291	62 %
Razem	469	100 %
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		17

Pytanie 4. Jak często w swojej pracy napotyka Pan/i niespodzianki (nagle, zaskakujące, nieoczekiwane wydarzenia) o istotnym znaczeniu dla działalności firmy:

☐ nigdy, ☐ sporadycznie, ☐ często, ☐ bardzo często.

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
☐ nigdy	7	1 %
☐ sporadycznie	268	56 %
☐ często	171	36 %
☐ bardzo często	30	6 %
Razem	476	100 %
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		10

Pytanie 4b. Niezależnie od powyższego, czy Pana/i zdaniem niespodzianki jakie pojawiają się w biznesie mają: ☐ pozytywny, czy też ☐ negatywny wpływ na działalność firmy (proszę wybrać jedną opcję).

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
☐ pozytywny	196	43 %
☐ negatywny	264	57 %
Razem	460	100 %
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		26

Pytanie 5. Na jaki horyzont czasu można przewidywać przyszłość rozwoju sytuacji w otoczeniu biznesowym Pana/i firmy opierając się wyłącznie na aktualnych i dotychczas zaobserwowanych trendach i prawidłowościach: miesięcy/lat (niepotrzebne skreślić).

Horyzont ekstrapolacji (w latach)	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
do roku (<)	81	18 %
od roku (≥ 1) do trzech lat (<)	239	52 %
od trzech (≥ 3) do pięciu lat (<)	79	17 %
od pięciu (≥ 5) do dziesięciu lat (<10)	50	11 %
powyżej dziesięciu lat (≥ 10)	8	2 %
Razem	457	100 %
Średnia: 2,1. Odchylenie standardowe: 2.		
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		29

Pytanie 6. Na jaki horyzont czasu Pana/i zdaniem można skutecznie formułować strategię (planować rozwój) firmy: lat.

Horyzont strategii (w latach)	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
do trzech lat (<)	91	20 %
od trzech (≥ 3) do pięciu lat (<)	135	29 %
od pięciu (≥ 5) do dziesięciu lat (<10)	194	42 %
powyżej dziesięciu lat (≥ 10)	44	9 %
Razem	464	100 %
Średnia: 4,4. Odchylenie standardowe: 2,8.		
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		22

Pytanie 7. Czy w sytuacji gdy zmienność i złożoność otoczenia biznesowego są bardzo wysokie Pana/i zdaniem należy:

- ☐ zrezygnować z przewidywań i nastawić się na szybkie reagowanie na nadchodzące zdarzenia,
- ☐ przewidywać różne wersje możliwych wydarzeń i przygotowywać adekwatne plany reakcji (planu awaryjne),
- ☐ mimo dużej niepewności opierać się na jednej najbardziej prawdopodobnej prognozie,
- ☐ inne

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
☐ zrezygnować z przewidywań	88	19 %
☐ przewidywać różne wersje możliwych zdarzeń	334	72 %
☐ opierać się na jednej prognozie	44	9 %
☐ inne	0	0 %
Razem	466	100 %
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:		20

Pytanie 8. Jakie jest Pana/i rozwiązanie problemu wyboru, który postawił w 1960 roku amerykański fizyk William Newcomb. *Przed tobą leżą dwa zamknięte, nieprzezroczyste pudełka. W pierwszym na pewno znajduje się tysiąc dolarów. W drugim znajduje się albo milion dolarów albo nie ma w nim nic. Masz dwie możliwości: zabrać oba pudełka lub zabrać tylko pudełko drugie. Jednak to, czy w drugim pudełku będzie milion dolarów zależy od prognozy Istoty posiadającej pełny wgląd w przyszłość. Istota ta wczoraj przewidziała jaką decyzję podejmiesz. (Istotą przewidującą może być Bóg albo istota pozaziemska, lub też psycholog, który poddał Cię serii testów. Ważne jest, że jest to Istota, co do której wierzysz, że ma umiejętność przewidywania twoich decyzji). Jeżeli Istota przewidziała, że zabierzesz oba pudełka, wówczas drugie pudełko będzie puste. Jeśli Istota przewidziała, że zabierzesz tylko drugie pudełko, to umieściła w nim milion dolarów. Istota wykonała wczoraj pierwszy ruch przewidując twoją decyzję. Ruch następny należy do Ciebie dzisiaj. Masz przed sobą dwa pudełka i dwie opcje wyboru (zaznacz swoją odpowiedź):*

- ☐ wziąć oba pudełka, ☐ wziąć tylko pudełko drugie.

Opcja	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
☐ wziąć oba pudełka	70	28 %
☐ wziąć tylko pudełko drugie	183	72 %
Razem	253	100 %
Liczba osób, które nie odpowiedziały na to pytanie:	28	
Liczba osób badanych ogółem:	281	

3. Analiza wyników

Analizę rozpoczynamy od pytania 8, czyli problemu Newcomba. Problem ten był szeroko dyskutowany w literaturze poświęconej teorii gier⁸. Zadanie to w istocie podnosi kwestie filozoficzne, w tym determinizmu i wolnej woli, które można uznać za wyraz postawy wobec przyszłości. Lepsze zrozumienie problemu umożliwia analiza macierzy wypłat (tabela 1.).

Tabela 1. Macierz wypłat dla problemu Newcomba

Ty \ Istota przewidująca	Istota przewidziała, że weźmiesz tylko pudełko drugie	Istota przewidziała, że weźmiesz oba pudełka
a) wziąć oba pudełka	1.001.000	1.000
b) wziąć tylko pudełko drugie	1.000.000	0

Zarówno za wyborem obu pudełek, jak i wyborem tylko drugiego pudełka przemawiają racjonalne argumenty.

Za wyborem dwóch pudełek (a) przemawia następujące rozumowanie: Istota przewidywała mój ruch wczoraj. Dzisiaj mogę wybrać dowolnie i mój wybór nie będzie miał wpływu na zmianę przewidywań Istoty. Lepiej będzie gdy zabiorę oba pudełka: na pewno zarobię tysiąc dolarów, a gdyby istota się pomyliła to dodatkowo będę miał jeszcze milion. Formalnie za tym sposobem argumentacji przemawia kryterium

⁸ Por. np. P.D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 41-47.

dominacji (strategia: „bierzesz tylko pudełko drugie” jest zdominowana przez strategię „bierzesz oba pudełka”, dla której, bez względu na wynik przewidywań Istoty, wypłaty są wyższe).

Za wyborem tylko drugiego pudełka (b) przemawia natomiast kryterium wartości oczekiwanej. Rozumowanie może przebiegać następująco: jeżeli Istota przewidziała, że wezmę tylko pudełko drugie, to umieściła w nim milion dolarów, a skoro rzeczywiście jest w stanie przewidzieć moje decyzje, więc będzie lepiej, jeżeli wezmę tylko pudełko drugie. Można obliczyć, że ta strategia postępowania ma sens wówczas, gdy z prawdopodobieństwem 0,5005 jestem przekonany co do tego, że Istota prawidłowo przewidziała moją decyzję⁹.

Pytanie z prośbą o rozwiązanie problemu Newcomba zadane zostało 281 osobom, spośród których 253 udzieliło odpowiedzi. Zdecydowana większość (72 %) zaznaczyła opcję wskazującą wybór tylko drugiego pudełka¹⁰. Wynik ten jest zadziwiająco zbliżony z wynikiem uzyskanym w 1973 roku przez M. Gardnera, który na łamach *Scientific American* przedstawił ten problem z prośbą do czytelników o rozwiązanie. Spośród 126 nadesłanych odpowiedzi, 89 wskazywało na wzięcie pudełka drugiego, pozostałe 37 było za wzięciem obu pudełek¹¹. Oznacza to, że 71 % odpowiedzi wskazywało zabranie tylko drugiego pudełka, co jest wynikiem niemal identycznym z wynikami prezentowanych badań!

Stawiając problem Newcomba sformułowano dwie hipotezy:

- osoby twierdzące, że trafność przewidywań Istoty jest większa od 50%, powinny wybrać pudełko drugie. Wybierając pudełko drugie będą raczej zwolennikami determinizmu, a zatem powinny twierdzić, że przyszłość jest „osadzona” w przeszłości i z niej wynika (pierwsza opcja wyboru w pytaniu 1),
- te osoby które wybiorą dwa pudełka, będą raczej skłonne uznać, że skuteczność decyzji jest uwarunkowana przez czynniki kontrolowalne (czynniki zależne). Jeżeli decydują się na zabranie dwóch pudełek, to powinny uznać, że o skuteczności decyzji w ponad 50% rozstrzygają czynniki zależne (pytanie 2).

⁹ Oba kryteria: wartości oczekiwanej oraz dominacji są ze sobą zgodne i prowadzą do tych samych wyników. Tutaj jednak jest inaczej.

¹⁰ Dla porównania: na 219 studentów, których prosiłem o rozwiązanie problemu Newcomba 148 (czyli 68 %) wskazało wybór tylko drugiego pudełka.

¹¹ Dane podaje za: P.D. Straffin, 2001, s. 43.

Analiza powiązań między odpowiedziami na pytanie 8 oraz pytania 1 i 2 nie pozwala na podtrzymanie powyższych hipotez, zależności nie są istotne statystycznie.

Współzależność istotną statystycznie zidentyfikowano między odpowiedziami na pytanie 3 a pytaniem 2. Badani, którzy wskazywali, że przyszłość jest źródłem szans (pytanie 3) w zdecydowanej większości (78 %) uznawali, że skuteczność długofalowych decyzji zależy bardziej od czynników kontrolowalnych przez decydenta (pytanie 2). Wyniki pokazano w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie odpowiedzi na pytania 3 i 2

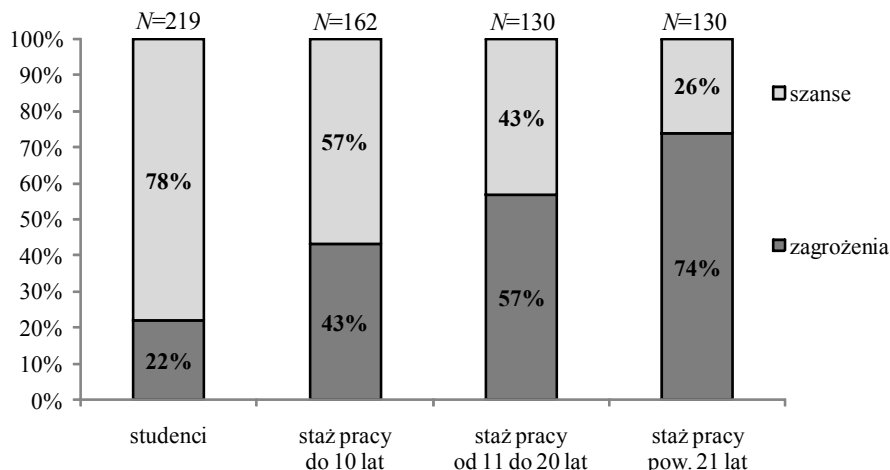
Pytanie 3 Przyszłość jest źródłem:	Pytanie 2 O skuteczności decyzji rozstrzygają bardziej:		Razem
	czynniki zależne	czynniki niezależne	
- szans	100	29	129
- zagrożenia	138	103	241
Razem	238	132	370
- szans	78 %	22 %	100 %
- zagrożenia	57 %	43 %	100 %
Test chi-kwadrat	$\chi^2 = 15,0262; p < 0,001$		

Wyraźną zależność odnotowano między pytaniem 3 a pytaniem 4b. Badani, którzy twierdzili, że niespodzianki w biznesie (nagle, zaskakujące wydarzenia) mają pozytywny wpływ na działalność firmy, równocześnie uważali (w 93 na 147 przypadków, czyli 63 %), że przyszłość jest źródłem szans (pytanie 3). Wyniki pokazano w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi na pytania 3 i 4b

Pytanie 3 Przyszłość jest źródłem:	Pytanie 4b niespodzianki w biznesie wywierają wpływ		Razem
	pozytywny	negatywny	
- szans	93	54	147
- zagrożenia	81	173	254
Razem	174	227	401
- szans	63 %	37 %	100 %
- zagrożenia	32 %	68 %	100 %
Test chi-kwadrat	$\chi^2 = 37,3167; p < 0,001$		

Uznanie przyszłości jako źródła albo szans albo zagrożeń jest powiązane mocno z doświadczeniem zawodowym (prawdopodobnie również z wiekiem). Rozkład odpowiedzi na pytanie 3 ze względu na staż pracy pokazano na rysunku 1. Aby uwypuklić zmiany w opiniach dołączono wyniki badań studentów.



Rysunek 1. Zależność między stażem pracy (wiekiem) a oceną przyszłości

Interesujące są również oceny dotyczące długości horyzontu przewidywań (pytanie 5) oraz strategii (pytanie 6). W 100 przypadkach na 401 (łącznie udzielonych odpowiedzi) uznano, że horyzont strategii powinien być równie długi jak horyzont ekstrapolacji, w pozostałych przypadkach (czyli 301) uznano, że horyzont strategii powinien być dłuższy od horyzontu ekstrapolacji.

Opinie kadry menedżerskiej na temat horyzontu strategii podzielono na dwie grupy. W pierwszej znalazły się odpowiedzi podające, że horyzont nie powinien być dłuższy od 5 lat, w drugiej że może wynieść 5 lub więcej lat. Grupy te zestawiono z odpowiedziami na pytanie 2 (tabeli 4.).

Tabela 4. Zestawienie odpowiedzi na pytania 6 i 2

Pytanie 6 Horyzont strategii:	Pytanie 2 O skuteczności decyzji rozstrzygają bardziej:		Razem
	czynniki zależne	czynniki niezależne	
do pięciu lat (<5)	105	80	185
powyżej pięciu lat (≥5)	139	57	196
Razem	244	137	381
do pięciu lat (<5)	57 %	43 %	100 %
powyżej pięciu lat (≥5)	71 %	29 %	100 %
Test chi-kwadrat	$\chi^2 = 8,2883; p < 0,001$		

Opinie na temat okresu czasu na jaki powinna być przygotowywana strategia są powiązane z opiniami na temat udziału czynników kontrolowalnych w skuteczności długofalowych decyzji. Spośród 196 badanych, którzy uznawali, że horyzont strategii może wynosić 5 lub więcej lat, 139 (czyli 71 %) uznało, że o skuteczności długofalowych decyzji rozstrzygają czynniki zależne.

Podsumowanie

Pomiar postaw wobec przyszłości jest zadaniem złożonym. Przedstawione pytania tylko w części opisują tę złożoność. W prezentacji nie uwzględniono przykładowo takich ważnych postaw jak optymizm, czy skłonność do ryzyka. Wydaje się jednak, że dostatecznie duża próba, na której przeprowadzone zostały badania sprawia, że już sam rozkład odpowiedzi na 8 zamieszczonych pytań wydaje się być interesujący.

Nawet profesjonaliści, którymi z definicji powinni być menedżerowie, nie są do końca konsekwentni i spójni w swych opiniach. Trudności w identyfikacji współzależności między różnymi przejawami postaw wobec przyszłości wynikają z wielu przyczyn, do których niewątpliwie należą niedoskonałość instrumentu pomiarowego oraz specyfika warunków, w jakich są prowadzone badania. Jest też inna przyczyna, która wydaje się być w tym przypadku dominująca – natura obiektu badań, czyli przyszłości.

Na zakończenie odwołajmy się więc do ponadczasowych spostrzeżeń św. Augustyna zawartych w XI księdze *Wyznań*. „Gdy się więc

mówi o rzeczach przyszłych, nie widzi się samych rzeczy, których jeszcze nie ma, bo dopiero będą, lecz może ich przyczyny lub znaki już istniejące. Stąd też dla widzących nie są one już przeszłymi, lecz teraźniejszymi, i na ich podstawie przepowiada się rzeczy przyszłe, pojęte umysłem. Pojęcia te już są i przepowiadający przyszłość już je u siebie widzą jako teraźniejsze. (...) Zatem przyszłych rzeczy jeszcze nie ma, a skoro ich jeszcze nie ma, to nie są, a jeśli nie są, to nie można ich widzieć; lecz można je przepowiedzieć na podstawie rzeczy teraźniejszych, które już są i które się widzi (24, XVIII). I dalej: „to zaś, co teraz jest jasne i oczywiste, nie jest przyszłe ani przeszłe.” (26, XX).

Zagadnienie rozumienia przeszłości jest ściśle powiązane z rozumieniem teraźniejszości i przeszłości. Pytając o przyszłość pytamy, czy i w jaki sposób będzie to, co było i jest. Pytamy dodatkowo, czy i w jaki sposób będzie coś, czego aktualnie nie ma, a nawet o więcej – czego nigdy nie było. Tym samym dochodzimy do granic ludzkiego poznania. Pytanie o coś, czego nigdy nie było jest pytaniem niemożliwym do sformułowania. Możemy jednak pytać o warunki bardziej bądź mniej sprzyjające powstaniu czegoś zupełnie nowego.

Literatura:

1. Augustyn, św., *Wyznania*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.
2. Augustynek Z., *Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, PWN, Warszawa 1979.
3. Bańkowski A., 2000, *Etymologiczny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2000.
4. Boryś W., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
5. Chantrell G. (red.), *The Oxford Dictionary of Word Histories*, Oxford University Press, Oxford 2004.
6. Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
7. Kleindorfer P.R., Kunreuther H.C., Schoemaker P.J.H., *Decision Sciences. An Integrative Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
8. Rolbiecki W., *Przewidywanie przyszłości*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

9. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
10. Straffin P.D., *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.

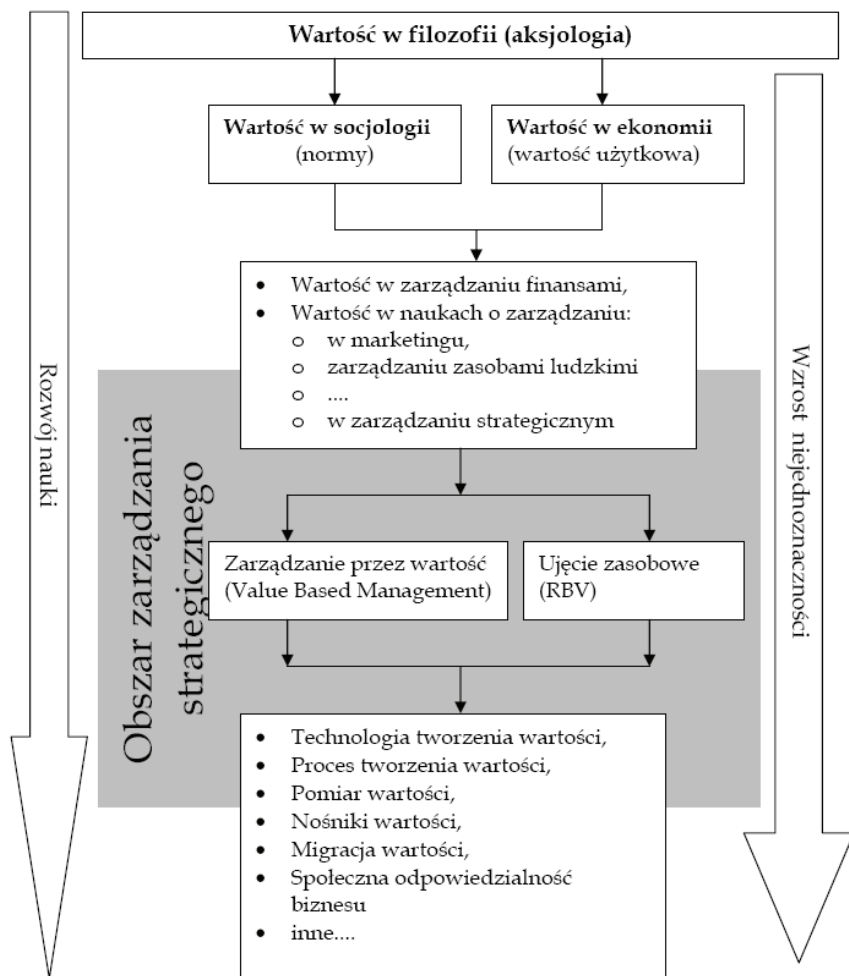
Rozdział 8.

Kategoria wartości a teorie zarządzania strategicznego

Wstęp

Kategoria wartości jest niejednoznaczna zarówno w powszechnym użyciu, jak i w nauce¹. Pojawia się ona w wielu koncepcjach, narzędziach i modelach (na przykład w modelu *Value Chain*, ujęciu zasobowym, zarządzaniu przez wartość. Najszerzej zastosowana jest w finansach, gdzie istnieje wyodrębniona dziedzina związana z pomiarem wartości. Jednakże im bardziej rozbudowane narzędzia, tym mniej jednoznaczności w zakresie definicji. Czy mowa o wartości księgowej, rynkowej, dochodowej? Kto jest beneficjentem (odbiorcą) wartości? Kto jest uprawniony do oceny lub wyceny? Ta niejednoznaczność wzrasta wraz z ewolucją nauki, gdyż coraz częściej poszczególne dziedziny w nauce przenikają się nawzajem. Ekonomia i socjologia traktują zagadnienie wartości odmiennie, ale obie te dziedziny wpływają na kształt nauki o zarządzaniu. Stąd i tutaj pojawia się niejednoznaczność. Celem referatu jest przedstawienie próby dokonania takiego podsumowania pomimo trudności, jakie wynikają z niejednoznaczności definicji wartości. Przedstawiona zostanie droga kategorii wartości od filozofii do ekonomii oraz obecne miejsce, jakie zajmuje ona w głównych nurtach zarządzania strategicznego. Przeanalizowane zostaną dwa podstawowe kierunki w zarządzaniu strategicznym, które kategorię wartości traktują w sposób szczególny. Poglądy przedstawione w niniejszym referacie zostały zasygnalizowane za pomocą schematu zaprezentowanego na rysunku 1.

¹ J. Duraj, *Aksjologiczny wymiar wartości przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2000, s. 7.



Rysunek 1. Ewolucja podejść do kategorii wartości – wybrane aspekty

Źródło: opracowanie własne

Źródeł pojęcia wartość można dopatrywać się w aksjologii, która dała podwaliny późniejszym kierunkom zainteresowań w tym zakresie. Można wyodrębnić dwa zupełnie odmienne szlaki, którymi pojęcie to migrowało w czasie ewolucji dziedzin naukowych. Pierwszy kierunek to podejście do wartości, jako kategorii ściśle społecznej, gdzie oznacza ona

pewną normę. Drugi kierunek to nurt ekonomiczny, w którym wartość to przede wszystkim użytkowa cecha przedmiotu. Oba te punkty łączą się ze sobą prowadząc do początkowej niejednoznaczności terminu wartość. Implikacje z tego połączenia widziane są między innymi w marketingu, finansach, zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w zarządzaniu strategicznym.

W dziedzinie zarządzania strategicznego można wyłonić dwa kierunki, które poświęcają uwagę problemowi wartości: ujęcie zasobowe oraz zarządzanie przez wartość. Pomimo wielu wspólnych elementów, mają one różnorodne źródła i przyjmują odmienne kierunki rozwoju. Tym bardziej zaskakujące może być to, iż w wyniku ewolucji, ponownie się ze sobą przeplatają tworząc nowe paradygmaty zarządzania uwzględniające kategorię wartości.

1. Wartość jako przedmiot niejednoznacznych definicji

Od dawna wartość jest definiowana przez filozofów i przedstawicieli nauki. Przedstawiciele filozofii i psychologii analizowali wartość z punktu widzenia jednostki. Przedstawiciele socjologii przenieśli przedmiot zainteresowań do obszaru zagadnień związanych z problematyką wartości w grupach, w tym także całego społeczeństwa. Zagadnienie to także znalazło się w centrum zainteresowania przedstawicieli ekonomii oraz dziedziny nauk o zarządzaniu, którzy starali się zidentyfikować znaczenie wartości oraz miejsce, jakie zajmuje ona w życiu organizacji².

Według *Słownika języka polskiego*, wartość to „to, ile coś jest warte pod względem materialnym; cecha jakiejś rzeczy dająca się wyrazić równoważnikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym (...)” i jednocześnie „cecha lub zespół cech właściwych danej osobie lub rzeczy stanowiących o jej walorach np. moralnych, artystycznych cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby, ważność, znaczenie kogoś, czegoś...”. Wśród kategorii wartości wyróżniana jest wartość użytkowa, jako „właściwość jakiegoś towaru, przedmiotu, dzięki którym zaspokaja on określone potrzeby ludzkie”³. Według M. Gołaszewskiej, wartość może być określana w trzech wymiarach znaczeniowych. Pierwszym z nich jest

² C. Haksever R. Chaganti, R.G. Cook, *A Model of Value Creation: Strategic View*, „Journal of Business Ethics”, 2004, Vol. 49, s. 292.

³ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, s. 660.

wartość jako dobro, czyli wszystko, co jest cenne. Drugim jest wartość jako odpowiedź na potrzebę. Natomiast trzecim jest wartość jako idea ogólna⁴.

W. Šmid zdefiniował wartość, jako „zainteresowanie, jakim obdaruje się dany przedmiot, szacunek, jakim darzy się daną osobę (...). Wartości (...) elementy subiektywne. Pojęcie wartości zmienia się bowiem w zależności od osoby lub sytuacji i związane jest z możliwością zaspokojenia potrzeb”. Twierdzi on, że „w socjologii wartościami mogą być także idee, zjawiska, materialne i niematerialne przedmioty, stany rzeczy, osoby, grupy itp”.

Wartość w ekonomii analizowana była przez przedstawicieli wielu szkół teoretycznych. Dla przedstawicieli ekonomii oraz nauk o zarządzaniu, jednym z najważniejszych aspektów wartości jest wartość dóbr. A. Smith rozróżnił wartość użytkową i wymienną oraz zaznaczył, że nie pokrywają się często ze sobą⁵. A. Marshall zdefiniował ją jako cenę równowagi osiągniętą w momencie, kiedy marginalny koszt jest zrównany z marginalną użytecznością⁶.

Według W. B. Achmeda i B. Yannou poglądy ekonomistów można zaszeregować do dwóch ujęć: wartości obiektywnej oraz wartości subiektywnej. Według pierwszego podejścia, istnieje rozróżnienie pomiędzy wartością użytkową a wartością wymienną. Produkty są wytwarzane, jeśli mają być użyteczne. Oznacza to, że istnieje jakiś obiekt o określonej wartości użytkowej, jednakże ta wartość użytkowa nie może służyć porównaniom produktów podczas wymiany. Ta wartość użytkowa stanowi jakość produktu, jego nieodłączną cechę i dlatego różne produkty mogą mieć różne wartości użytkowe, które wynikają z dwóch czynników: niedoboru dobra oraz pracy wymaganej do ich pozyskania. Według podejścia drugiego, reprezentowanego przez marginalistów, zagadnienie wartości ma charakter dualistyczny, ponieważ obejmuje dwa zasadnicze zjawiska: niedobór oraz użyteczność jako źródła wartości. W przeciwieństwie do ujęcia obiektywistycznego, według którego wartość istnieje przed momentem wymiany, w przypadku ujęcia subiektywistycznego

⁴ M. Gołaszewska, *Fascynacja złem. Eseje z teorii wartości*, PWN, Warszawa 1994, s. 26.

⁵ A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, The Modern Library, Nowy Jork 1937, za: C. Haksever, R. Chaganti, R.G. Cook, *A Model of Value Creation: Strategic View*, op. cit., s. 292; R. Lüchinger, *12 ikon ekonomii: od Smitha do Stiglitz*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 26-37.

⁶ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2000; J. Dzionek-Kozłowska, *System ekonomiczno-społeczny Alfreda Marshalla*, PWN, Warszawa 2007.

wartość jest zdeterminowana rynkiem, a koncepcja użyteczności jest zastąpiona pragnieniem posiadania dobra lub jego atrakcyjnością⁷.

Poza tymi ekonomistami, wielu autorów teorii zarządzania borykało się z problemem definicji wartości. Przykładowo, M.E. Porter zdefiniował wartość jako „kwotę, jaką kupujący są skłonni zapłacić” i zaznaczył, że wartość wyższa (w porównaniu do pierwotnej wartości dóbr) powstaje wtedy, kiedy firma oferuje niższą cenę niż konkurencja przy zachowaniu równoważnych korzyści lub wtedy, gdy przy cenie podobnej do cen konkurentów oferowana jest ekstraordynaryjna korzyść⁸. Większość przedstawicieli nauk o zarządzaniu czyni jednak rozróżnienie pomiędzy wartością dobra a jego ceną⁹. Wcześniej, w 1966 roku K. Baier zaproponował definicję wartości jako „zdolności dobra, usługi lub działania do zaspokojenia potrzeby lub dostarczenia korzyści dla człowieka lub jednostki organizacyjnej”¹⁰. Taka definicja uwzględnia nie tylko różnorodność dóbr (mogą być one materialne i niematerialne), ale także wskazuje na pozarynkowe aspekty wartości¹¹.

Rozwinięciem koncepcji ekonomicznych związanych z zagadnieniem wartości są koncepcje wartości w innych dziedzinach, które są powiązane ze sobą i które powstały na bazie nauk ekonomicznych, do których należą między innymi: finanse, marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Koncepcja wartości w dziedzinie finansów została podsumowana przez G. Hirigoyena i J. Câby'ego, którzy twierdzili, że wartość wynika z podstawowego celu istnienia jednostki gospodarczej, jakim jest pomnażanie bogactwa właścicieli¹². Jeszcze inaczej traktowane jest pojęcie wartości w marketingu, który widziany jest jako procesy zarządcze i spo-

⁷ G. Abraham-Frois, E. Berrebu, *Théorie de la Valeur, des Prix et de l'Accumulation*, Ed Economica, Paryż 1976, za: W.B. Ahmed, B. Yannou, *Polysemy of Values or Conflict of Interests. A Multi-Disciplinary Analysis*, "International Journal of Value-Based Management", 2003, Vol. 16, s. 153-179.

⁸ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nowy Jork 1985, s. 3.

⁹ G. Abraham-Frois, E. Berrebu, *Théorie de la Valeur... op. cit.*, 1976, s. 158-159.

¹⁰ K. Baier, *What is Value? An Analysis of the Concept*, [w:] K. Baier, N. Resher (red.), *Values and the future: The Impact of Technological Change on American Values*, The Free Press, Nowy Jork 1966, s. 40, za: C. Haksever, R. Chaganti, R.G. Cook, *A Model of Value Creation...*, *op. cit.*, s. 292.

¹¹ *Tamże*.

¹² G. Hirigoyen, J. Câby, *Historie de la Valeur an Finance d'Enterprise*, "Valeur. Marché et Organisation, Actes des XIVème Journées Nationales des I.A.E. Nantes", 1998, s. 133-174, za: W.B. Ahmed, B. Yannou, *Polysemy of Values or Conflict of Interests...*, s. 160-161.

łeczne, podczas których jednostki lub grupy osiągają to, czego potrzebują poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę produktów, które mają wartość. Takie podejście do marketingu można nazwać transakcyjnym, ponieważ jest zawężone do analizy zachowań kupujących w procesie zakupów¹³. Natomiast w zarządzaniu zasobami ludzkimi, kategoria wartości ma związek przede wszystkim z zagadnieniem kultury organizacyjnej, która zdefiniowana może być jako „niepowtarzalny wzór wartości, norm, przekonań, powszechnie akceptowanych postaw, założeń, tradycji, legend, historii, polityki sposobów reagowania, które kształtują zachowanie ludzi w danej organizacji oraz sposób myślenia”¹⁴. Także według R. Kirghauga, w nauce o zarządzaniu organizacjami, przyjmowane jest podstawowe założenie, że orientacja struktur i systemów w organizacji pozostaje w dużym stopniu funkcją wartości osadzonych w nich¹⁵.

Według C. Haksevera i pozostałych, wartość powinna być analizowana z uwzględnieniem dwóch ważnych zagadnień. Po pierwsze musi być ona postrzegana przez odbiorcę, a ponadto tego, że w różnych branżach funkcjonują różnorodne logiki jej tworzenia¹⁶. Pierwsze zagadnienie dotyczy ważnego problemu, który jest od wielu lat analizowany w zarządzaniu strategicznym, – kto jest odbiorcą wartości? Jednoznaczność akcjonariusza (właściciela), jako odbiorcy wartości została utracona poprzez wprowadzenie pojęcia interesariusza, które obecnie jest w kanonie nauki o zarządzaniu na wszystkich poziomach epistemologicznych. Warto jednak zaznaczyć, że w nauce o zarządzaniu przeplatają się ze sobą dwa nurty związane z wartością, które traktują ją w zupełnie odmienny sposób. Pierwszy z nich, powstały na bazie ekonomii, definiuje wartość jako wartość użytkową. Taka kategoria wartości jest szczególnie obecna w zarządzaniu finansami oraz w tych kierunkach zarządzania, które koncentrują się wokół zasobów. Drugi, powstały na bazie socjologii, koncentruje się na zagadnieniu wartości, jako na kategorii związanej z normami moralnymi i prowadzi do powstawania tych kierunków w zarządzaniu, które szeroko traktują problem interesariuszy i które prowadzą do dalszego wzrostu niejednoznaczności tego pojęcia. Jeśli bowiem wartość jest subiektywna, kto w przypadku przedsiębiorstwa

¹³ W.B. Ahmed., B. Yannou, *Polysemy of Values or Conflict of Interests...*op. cit., s. 161.

¹⁴ K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 38.

¹⁵ R. Kirghaug, *The Management of Meaning – Conditions of Perception of Values in a Hierarchical Organization*, „Journal of Business Ethics”, 2008, Vol. 87, s. 317.

¹⁶ Tamże, s. 292-293.

może być jej odbiorcą? Wycena przedsiębiorstwa prowadzona powinna być przede wszystkim z uwzględnieniem wartości dla właścicieli (np. akcjonariuszy). Jeśli akcjonariusze zostaną zastąpieni przez interesariuszy, to w grę wchodzi różne kategorie wartości (moralne, estetyczne i inne) i wycena nie jest możliwa przy takiej niejednoznaczności.

2. Ewolucja zarządzania strategicznego w kontekście kategorii wartości

Tabela 1 przedstawia w sposób syntetyczny ewolucję zarządzania strategicznego z uwzględnieniem zmieniającej się roli kategorii wartości.

Koncepcje zarządzania strategicznego wyłoniły się w latach 60-tych ubiegłego stulecia. Pierwotnym przedmiotem zainteresowań było samo definiowanie strategii. Tematami dominującymi były: istota strategii korporacji, planowanie (długoterminowe) oraz wzrost. Dwóch autorów w tym czasie podkreśliło kwestię wartości: K.R. Andrews oraz I. Ansoff. W obu przypadkach zagadnienie to dotyczyło wartości społecznych ze szczególnym uwzględnieniem wartości personalnych. I. Ansoff przedyskutował wpływ pozaekonomicznych czynników na cele firmy, natomiast K. Andrews opisał personalne wartości i aspiracje jako element strategii¹⁷.

Przejsie w latach 70-tych do konceptualizacji zarządzania strategicznego skupiło uwagę na jego treści i procesie. Jednocześnie w ekonomii rozwinęła się koncepcja kosztów transakcyjnych¹⁸. W okresie tym nadrzędną kategorią w zarządzaniu przedsiębiorstwem był zysk, który jako forma wartości dodanej może być uznany za dominującą w tym okresie kategorię wartości. Jednakże dopiero w latach 80-tych kategoria wartości zaczęła nabierać charakteru strategicznego. Zainicjowało to opracowanie przez M.E. Portera koncepcji łańcucha wartości, która funkcjonuje do dzisiaj jako jedna z podstawowych technologii tworzenia wartości¹⁹. Dopiero jednak w latach 90-tych nastąpił prawdziwy rozkwit zainteresowania wartością dzięki pojawieniu się dwóch kierunków: ujęcia zasobowego oraz zarządzania przez wartość.

¹⁷ D. Miele, M. Guillen, *The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility*, IESE Business School of Navarra, 2006, s. 3.

¹⁸ O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implication*, The Free Press, Nowy Jork 1975.

¹⁹ C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad, *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, s. 413-437.

Tabela 1. Ewolucja koncepcji zarządzania strategicznego w kontekście kategorii wartości

Okres	1960	1970	1980	1990	2000
Dominujące ujęcia	Definicja strategii	Konceptualizacja zarządzania strategicznego	Organizacja industrialna	Kapitał intelektualny	Nowe paradygmaty zarządzania
Dominujące tematy	Strategia korporacji, planowanie i wzrost	Treść i proces zarządzania strategicznego	Rozwój przewagi konkurencyjnej	Rozwój zasobów i zdolności	Zasoby niematerialne
Koncepcje związane z wartością	Rola wartości personalnych ²⁰	Wartość w kontekście przewagi konkurencyjnej ²¹ Teoria kosztów transakcyjnych ²²	Tworzenie wartości (np. łańcuch wartości) ²³ Przechwytywanie wartości ²⁴	Ujęcie zasobowe ²⁵ Zarządzanie przez wartość ²⁶	Technologie tworzenia wartości ²⁷ , Pomiar wartości ²⁸ , Nośniki wartości ²⁹ , Migracja wartości ³⁰ , Mapowanie strumienia wartości ³¹ Wartości ogólnospołeczne i społeczna odpowiedzialność biznesu ³²

²⁰ K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, H. Dow Jones-Irwin, Homewood Illinois, 1971, s. 19; I. Ansoff, *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy and Expansion*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1965, s. 65.

²¹ C. Bowman, V. Ambrosini, *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, "British Journal of Management", 2000, Vol. 11, s. 2.

²² O. E. Williamson, *Market and Hierarchies...* op. cit.

²³ M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1985.

²⁴ S. A. Lipman, R.P. Rumelt, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, "The Bell Journal of Economics", 1982, Vol. 13, No. 2, s. 418-438.

²⁵ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", 1991, Vol. 17, No.1, s. 99-120; C. Bowman, V. Ambrosini, *Identifying Valuable Resources*, "European Management Journal", 2007, Vol. 25, No. 4, s. 320-329.

²⁶ A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, Nowy Jork 2000, s. 5-11.

²⁷ C.B Stabell, O.D Fjeldstad, *Configuring value ...* op. cit., 1998, s. 413-437.

²⁸ P. Sullivan, *Value-driven Intellectual Capital. How to convert intangible corporate assets into market value*. Wiley 2000.

²⁹ G.T.R Lin, J.Y.H Tang, *Appraising Intangible Assets from the Viewpoint of Intangible Assets*, "Journal of Business Ethics", 2008, Vol. 88, s. 679-689.

³⁰ P.T. A Ng, L. Davei, C.K.H. Li, H.Y. Chan, *Strategic lessons of value migration in IT industry*. "Technovation", 2005, Vol. 25, Nr 1, s. 45-51.

³¹ J. Czerska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Diffin, Warszawa 2009.

³² N.F. Piercy, N. Lane, *Corporate Social Responsibility. Impact on Strategic Marketing and Customer Value*, "Marketing Review", 2009, Vol. 9, Nr 4, s. 335-360.

Nadrzędne kategorie wartości	Wartości społeczne	Zysk (jako forma wartości dodanej)	Wartość dodana	Wartości społeczne Wartość użytkowa	Wartość dodana w szerokim rozumieniu
------------------------------	--------------------	------------------------------------	----------------	--	--------------------------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Miele, M. Guillen, *The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility*, IESE Business School of Navarra, 2006, s. 1-22.

Podejście zasobowe stanowi takie ujęcie w zarządzaniu strategicznym, które kwestię wartości traktuje w sposób szczególny. Według tego ujęcia organizacja jest rozumiana jako wiązka zasobów, a na szczególną uwagę zasługują te zasoby, które są wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i trudne do substytuowania. Zasoby te są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. C. Bowman i V. Ambrosini zwrócili uwagę na fakt, iż problemy związane z zasobem strategicznym nie zaabsorbowały uwagi równomiernie. Najwięcej uwagi poświęcono w literaturze zagadnieniu imitowalności, zaniedbując w dużym stopniu problem wartości zasobu³³. Według D. Millera i J. Shamsiego, „istnieje wiele kandydatów do listy wartościowych zasobów, ale nie poczyniono dużego wysiłku, aby ustalić systematycznie czy, kiedy i jak te zasoby wpływają na finansową kondycję. (...) Po latach (...) wciąż nie wiemy, co czyni zasób wartościowym, dlaczego i kiedy”³⁴.

W ramach tego podejścia w nauce, jedynie kilka osób zainteresowało się zagadnieniem wartości. R. Amit i P.J.H. Schoemaker przedstawili pogląd, że zasoby mogą być wartościowe jedynie w odniesieniu do określonych warunków otoczenia rynkowego³⁵. J. B. Barney zdefiniował zasób wartościowy, jako taki, który umożliwia eksploatację okazji strategicznych lub neutralizuje ograniczenia wynikające z otoczenia firmy³⁶. Według W.C. Bognera i H. Thomasa oraz P.J. Verdina i P.J. Williamsona,

³³ C. Bowman, V. Ambrosini, *Identifying Valuable Resources*, “European Management Journal”, 2007, Vol. 25, No. 4, s. 320; C. Bowman, V. Ambrosini, *Value Creation Versus Value Capture... op. cit.*, s. 2.

³⁴ D. Miller, J. Shamsie, *The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*, “Academy of Management Journal”, 1996, Vol. 39, No. 3, s. 539.

³⁵ R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic Assets and Organisational Rent*, “Strategic Management Journal”, 1993, Vol. 14, No. 1, s. 37.

³⁶ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, “Academy of Management Review”, 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

zasób jest wartościowy, jeśli zaspokaja potrzeby klienta w sposób bardziej satysfakcjonujący niż oferuje to konkurencja³⁷. Natomiast M.A. Peteraf za wartościowy zasób uznał taki, którego wykorzystanie generuje koszt niższy niż koszty generowane w podobnym procesie przez konkurencję³⁸.

Zarządzanie przez wartość stanowi jeden z najmłodszych kierunków w zarządzaniu strategicznym. Według P. Szczepankowskiego, powstał on w wyniku działania trzech głównych sił napędowych. Pierwszą z nich było pojawianie się zjawiska tzw. luki wartości, czyli różnicy pomiędzy wartością rynkową a wartością wynikającą z potencjału identyfikowanego przez rynek kapitałowy³⁹. Drugą było nagromadzenie kapitału w rękach poszczególnych osób, któremu towarzyszył rozwój globalizacji oraz postęp techniczny, co doprowadziło do inwestycji zorientowanych na osiąganie przyszłych korzyści przez indywidualnych inwestorów jako właścicieli przedsiębiorstw. Trzecią był rozwój technologii telekomunikacyjnych i informatycznych usprawniający proces podejmowania decyzji inwestycyjnych⁴⁰. Koncepcja ta koncentruje się na identyfikacji nośników wartości (*value drivers*) jako kluczowych czynników kształtujących wartość firmy i poprzez to daje podstawy do podejmowania decyzji operacyjnych. Zawiera on trzy obszary zainteresowań tworzenie wartości (przede wszystkim jego proces), zarządzanie wartością (np. w zakresie kultury organizacyjnej) oraz pomiaru wartości (w zakresie narzędzi wyceny)⁴¹. Stanowi kierunek osadzony w wielu dyscyplinach, łącząc elementy zarządzania strategicznego z finansami i kierowaniem. Uwzględnia on dwa aspekty celów organizacji: ekonomiczny (wartość

³⁷ W.C. Bogner, H. Thomas, *Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry*, [w:] G. Hamel, A. Heene (red.), *Competence-based Competition*, John Wiley and Sons, Chichester 1994, s. 111-114; P.J. Verdin, P.J. Williamson, *Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links*, [w:] G. Hamel, A. Heene (red.), *Competence-based Competition*, John Wiley and Sons, Chichester 1994, s. 77-110, cyt. za: C. Bowman, V. Ambrosini, *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, "British Journal of Management", 2000, Vol. 11, s. 2.

³⁸ M.A. Peteraf, *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View*, *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, s. 179-191.

³⁹ A. Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 56, cyt. za: P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 21.

⁴⁰ P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, ..., s. 21.

⁴¹ www.valuebasedmanagement.net/faq_what_is_value_based_management.html (30.01.2001)

dla akcjonariuszy, udziałowców, właścicieli) oraz bezpośredni (wartości dla interesariuszy)⁴². Jednym z wyróżników tego ujęcia jest właśnie rozszerzenie grupy odbiorców z akcjonariuszy na interesariuszy, a przez to uwzględnienie wartości społecznych jako kategorii będących przedmiotem zainteresowania zarządu. Podejście to rozwinięte zostało później w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w której wizerunek organizacji w otoczeniu, kształtowany podczas odpowiedzialnych działań, może być źródłem przyszłej wartości dla akcjonariuszy⁴³.

Założenia społecznej odpowiedzialności biznesu są obrazem tego, jak łączą się ze sobą koncepcje zarządzania strategicznego. Z jednej strony pojawiają się elementy ujęcia zasobowego, gdyż tworzony wizerunek firmy wnoszącej dzisiaj wartości społeczne jest źródłem jej przewagi w przyszłości. Z drugiej strony kształtowana jest wartość dla interesariuszy, co jest znamienne dla drugiego ujęcia. W ten sposób kształtowane są nowe paradygmaty zarządzania. Ujęcie zasobowe wraz z koncepcją zarządzania przez wartość dały podstawę do kształtowania koncepcji i metod zarządzania zarówno o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym. Każda z nich może mieć dwojaki charakter w zależności od tego, w jaki sposób jest stosowana i co ma na celu.

Najbardziej ogólny (strategiczny) charakter ma koncepcja technologii tworzenia wartości, według której każda organizacja realizuje swoje cele przez zastosowanie indywidualnej logiki. C.B. Stabell i O.D. Fjeldstad wyodrębnili trzy podstawowe rodzaje technologii: łańcuch wartości, sieci wartości i warsztat wartości. We wszystkich trzech technologiach podkreślana jest kwestia transakcji jako wymiany wartości, jednakże tylko dwie ostatnie uwzględniają kategorie wartości niematerialnych⁴⁴.

Znacznie bardziej operacyjny charakter mają koncepcje związane z pomiarem wartości, identyfikacją nośników, migracją wartości i mapowaniem strumienia, nawet w przypadku, gdy w nazwie pojawia się słowo „strategiczny” (na przykład strategiczna karta wyników). Natomiast podejście reprezentowane w społecznej odpowiedzialności biznesu łączy oba poziomy zarządzania.

W toku ewolucji koncepcji zarządzania ewoluowało pojęcie wartości. Właściwie dopiero w latach 70-tych powszechne stało się używanie wartości dodanej jako kategorii wartości. Początkowo utożsamiana

⁴² Tamże.

⁴³ K. Mazur, *Social Responsibility of bank as a Practice Stabilizing Banking System*, “Management”, 2008, Vol. 12, No. 2, s. 60-72.

⁴⁴ C.B. Stabell, O.D. Fjeldstad, *Configuring value for ...op. cit.*

zyskiem, wartość dodana przeszła drogę ewolucyjną gdyż obecnie jest tak szeroko stosowana, iż nie wiadomo już, jaka była jej podstawowa definicja. Mowa jest o wartości dodanej w odniesieniu do wiedzy, nauki, edukacji i korzyści społecznych. Traci ściśle ekonomiczne znaczenie, które było jej pierwotnie przypisane. Niejednoznaczność definicyjna pojęcia wartość nadal rośnie.

Podsumowanie

Kategoria wartości towarzyszy zarządzaniu strategicznemu, podobnie jak każdej dziedzinie życia społecznego. Tym bardziej, że jest ona jedną z głównych kategorii w ekonomii, na bazie której ukształtowane zostało zarządzanie strategiczne. Podczas kształtowania różnych koncepcji zarządzania wykorzystywane są różnorodne kategorie wartości, co utrudnia podsumowanie dotychczasowego dorobku naukowego w tej dziedzinie. Problematyka wartości społecznych jest obecna przez cały czas, choć nierównomiernie jest jej poświęcana. Uwarunkowania historyczne doprowadziły do rozwoju dwóch kierunków w zarządzaniu strategicznym, które koncentrują swoje zainteresowania wokół wartości. Zarówno ujęcie zasobowe, jak i zarządzanie przez wartość, związane są z zagadnieniem wartości w sposób szczególny, jednakże różnorodnie wartość postrzegają. W przypadku zarządzania przez wartość następuje dalszy wzrost niejednoznaczności kategorii wartości. Oba ujęcia wiążą się ze sobą w nowych koncepcjach i metodach zarządzania, co daje podstawy do tworzenia nowych narzędzi w tej dziedzinie. Powstają nowe metody, zmieniają się paradygmaty zarządzania, zmienia się też znaczenie wartości dodanej i właściwie jedyne, co pozostaje niezmiennie to niejednoznaczność.

Literatura:

1. Ahmed W.B., Yannou B., *Polysemy of Values or Conflict of Interest: A Multi-Disciplinary Analysis*, "International Journal of Value-Based Management", 2003, Vol. 16, s. 153-179.
2. Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organisational Rent*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14, No. 1, s. 33-46.
3. Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, H. Dow Jones-Irwin, Homewood Illinois 1971.

4. Ansoff I., *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy and Expansion*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1965.
5. Baier K., Resher N. (red.), *Values and the future: The Impact of Technological Change on American Values*, The Free Press, Nowy Jork.
6. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.
7. Blackburn S., *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
8. Bowman C., Ambrosini V., *Identifying Valuable Resources*, "European Management Journal", 2007, Vol. 25, No. 4, s. 320-329.
9. Bowman C., Ambrosini V., *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, "British Journal of Management", 2000, Vol. 11, s. 1-15.
10. Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Diffin, Warszawa 2009.
11. Duraj J., *Aksjologiczny wymiar wartości przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2000.
12. Dzionek-Kozłowska J., *System ekonomiczno-społeczny Alfreda Marshalla*, PWN, Warszawa 2007.
13. Gołaszewska M., *Fascynacja złem. Eseje z teorii wartości*, PWN, Warszawa 1994.
14. Haksever C., Chaganti R., Cook R.G., *A Model of Value Creation: Strategic View*, "Journal of Business Ethics", 2004, Vol. 49, s. 291-305.
15. Hamel G., Heene A. (red.), *Competence-based Competition*, John Wiley and Sons, Chichester 1994.
16. Hirigoyen G, Câby J., *Historie de la Valeur an Finance d'Enterprise*, "Valeur. Marché et Organisation, Actes des XIVème Journées Nationales des I.A.E. Nantes", 1998, s. 133-174.
17. Kirghaug R., *The Management of Meanning – Conditions of Perception of Values in a Hierarchical Organization*, "Journal of Business Ethics", 2008, Vol. 87, s. 317-324.
18. Lin G.T.R, Tang J.Y.H., *Appraising Intangible Assets from the Viewpoint of Intangible Assets*, "Journal of Business Ethics", 2008, Vol. 88, s. 679-689.

19. Lipman S.A., Rumelt R.P., *Uncertain Imitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency Under Competition*, "The Bell Journal of Economics", 1982, Vol. 13, No. 2, s. 418-438.
20. Lüchinger R., *12 ikon ekonomii: od Smitha do Stiglitz*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
21. Mazur K., *Social Responsibility of bank as a Practice Stabilizing Banking System*, "Management", 2008, Vol. 12, No. 2, s. 60-72.
22. McCullough P.M., Faught S., *Rational Moralists and Moral Rationalists Value-Based Management: Model, Criterion and Validation*, "Journal of Business Ethics", 2005, Vol. 60, Issue 2, s. 195-205.
23. Miele D., Guillen M., *The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility*, IESE Business School of Navarra, 2006, s. 1-22.
24. Miller D., Shamsie J., *The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*, "Academy of Management Journal", 1996, Vol. 39, No. 3, s. 519-543.
25. Ng P.T.A. Lu D., Li C.K.H., Chan H.Y., *Strategic lessons of value migration in IT industry*, "Technovation", 2005, Vol. 25, Nr 1, s. 45-51.
26. Nogalski B., Bors K., *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji”, 2000, Nr 4, s. 16-21.
27. Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
28. Peteraf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14, s. 179-191.
29. Piercy N.F., Lane N., *Corporate Social Responsibility. Impact on Strategic Marketing and Customer Value*, "Marketing Review", 2009, Vol. 9, Nr 4, s. 335-360.
30. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1985.
31. Rappaport A., *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, The Free Press, Nowy Jork 2000.
32. Sanchez P., Chaminade C., Olea M., *Management of Intangibles - an attempt to build theory*, "Journal of Intellectual Capital", 2000, Vol. 1, No. 4, s. 312-327.

33. Stabell C.B., Fjeldstad O.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, "Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, s. 413-437.
34. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2000.
35. Stróżewski W., *W kręgu wartości*, Znak, Kraków 1992.
36. Sullivan P., *Value-driven Intellectual Capital. How to convert intangible corporate assets into market value*, Wiley 2000.
37. Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1980.
38. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
39. Śmid W., *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003.
40. Williamson O.E., *Market and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implication*, The Free Press, Nowy Jork 1975.
41. Van Marrewijk M., *A Value Based Approach to Organization Types: Towards a Coherent Set of Stakeholder-oriented Management Tools*, "Journal of Business Ethics", 2004, Vol. 55, s. 147-158.

Rozdział 9.

Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej

Tradycyjna orientacja badań w zarządzaniu strategicznym na wyjaśnianie różnic w rentowności przedsiębiorstw opiera się współcześnie na fundamencie zasobowej teorii firmy. Eksplanacja przez skupienie się na źródłach ponadprzeciętnej rentowności stoi jednak wobec wyzwań natury teoretycznej z jednej strony, a menedżerskich z drugiej.

Przejawem tych pierwszych jest rosnąca krytyka obydwu dominujących podejść teoretycznych tj. podejścia sektorowego oraz zasobowej teorii firmy. W pierwszym przypadku o przeminięciu podejścia sektorowego zadecydowały badania empiryczne jego siły wyjaśniającej. Dowiodły one, że jedynie 8 % do 19 % procent zmienności rentowności przedsiębiorstw wiązać można z czynnikami egzogenicznymi¹. W drugim przypadku krytyka odnosi się do tautologii leżącej u podstaw podejścia zasobowego. Jeśli bowiem o ponadprzeciętnej rentie ekonomicznej przesądzą zasoby spełniające zasadę VRIO, tj.: wartościowe, rzadkie, nieimitowalne i osadzone organizacyjnie, to przecież wyjaśnianie wartości wartością obciążone jest błędem logicznym *ignotum per ignotum* lub szerzej tautologiczne².

Teoretyczne problemy są łatwiejsze do przewyciężenia gdy zaspokajają potrzeby menedżerów. W tym jednak zakresie pojawia się rosnąca fala wątpliwości, dotyczących istotności badań w zarządzaniu strategicznym dla menedżerów³. Choć grunt tych wątpliwości można wiązać z dominującą metodyką badań tj. analizą czynnikową, analizą regresji oraz równaniami strukturalnymi to jednak nie można umniejszać ich

¹ A.M. McGahan, M.E. Porter, *How Much Does Industry Matter, Really?* Strategic Management Journal, Special Iss., 1997, Vol. 18, s. 15–30.

² R. Priem, J. Butler, *Tautology in the Resource Based View and the Implications of the Externally Determined Value: Further Comments*, Academy of Management Journal, 2001, Vol. 26, Nr 1, s. 57–66.

³ J. Pfeffer, *Renaissance and Renewal in Management Studies: Relevance Regained*, European Management Review, 2009, Vol. 6, Nr 2, s. 141–148.

znaczenia. Sprowadzają się bowiem do odrzucenia wniosków fragmentarycznych, opartych na mało reprezentatywnych badaniach, z licznymi wskaźnikami, które jednak nie odpowiadają ani intuicyjnemu rozumieniu decyzji menedżerskich, ani tym bardziej potrzebie panowania nad całym procesem tworzenia wartości.

Jednocześnie wyłania się silny nurt badań nad ochroną wartości oraz jej zawłaszczaniem. Ten pierwszy związany jest w zarządzaniu strategicznym z własnością intelektualną, która w dobie gospodarki opartej na wiedzy postrzegana jest jako główne, lub jedyne źródło przewagi konkurencyjnej⁴. Zatem obserwuje się, przynajmniej w ograniczonym obszarze empirycznym, przeniesienie uwagi badawczej ze źródeł wartości czy też jej tworzenia, na zawłaszczanie oraz ochronę zawłaszczonej części wartości wytworzonej na rynku. To właśnie nazywać można regułami zawłaszczania wartości, lub w tłumaczeniu literalnym reżimem apropiacji. Drugi nurt badań zwiększa stopień komplikacji teoretycznej poprzez jednoczesne rozpatrywanie procesu tworzenia wartości oraz jej zawłaszczania. Chodzi o wyjaśnienie w jaki sposób pojawia się wartość przy udziale wielu podmiotów oraz jak jest ona pomiędzy nimi dystrybuowana.

Celem opracowania jest przegląd przesłanek opartych na krytyce stanu badań zarządzania strategicznego, a także istocie niektórych kierunków rozwojowych aby uzasadnić tezę o potrzebie skierowania uwagi na procesy zawłaszczania wartości. Interesariusze każdej organizacji rozpatrują ją bowiem w kontekście wartości, którą sami otrzymują. Ta z kolei jest pochodną wartości pozostającej w dyspozycji organizacji, tej którą była ona zdolna efektywnie zawłaszczyć.

Artykuł podzielono na dwie części. Pierwsza skupia się na przeglądzie argumentów krytycznych w stosunku do obecnej kondycji zarządzania strategicznego. Druga podejmuje zwięzłą charakterystykę wyłaniających się badań, które wydają się istotne dlatego iż podejmują problematykę zawłaszczania wartości.

1. Kondycja zarządzania strategicznego w krzym zwierciadle

Zarządzanie jako dziedzina badań uzyskuje coraz wyższą odrębność, a nawet samodzielność wobec innych, blisko z nim związanych

⁴ R. Grant, *Towards a Knowledge Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, 2002, Vol. 17, s. 109–122.

nauk społecznych takich jak: socjologia, ekonomia, psychologia⁵. Ujawniają to ilościowe badania literaturowe, w których zauważyć można wyraźny wzrost cytowań publikacji z dziedziny zarządzania względem odnośników do dyscyplin pokrewnych, przy jednoczesnym wzroście cytowań badań zarządzania przez te pokrewne dyscypliny. Oznacza to narastające znaczenie fundamentalnych ustaleń opartych o odrębną, własną perspektywę epistemologiczną, o powszechnie uznane metody badawcze, realizowane na wyraźnie odrębnym gruncie empirycznym. Istotność tych badań dla praktyki menedżerskiej nabiera w tym świetle coraz większego znaczenia. Chodzi przy tym o to, na ile ustalenia badawcze zawarte w tej rosnącej masie publikacji mają związek z praktyką menedżerską. Wiele przesłanek utrudnia udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie. Po pierwsze, decyzje kierownicze charakteryzują się długimi okresami wdrożenia oraz słabym sprzężeniem zwrotnym, co znacznie ogranicza ich obserwowalność, a także naraża na wpływ wielu czynników kontrolowanych i niekontrolowanych w trakcie realizacji decyzji. Po drugie, decyzje kierownicze nie są podejmowane w całkowitej izolacji od otoczenia tj. zgodnie z najpowszechniejszym rozumieniem kategorii decyzji nie są one autonomicznie podejmowane. Przeciwnie, zwykle są obciążone wpływem kluczowych interesariuszy, którzy często narzucają ograniczenia co do możliwych opcji, kryteriów wyboru oraz terminu i sposobu realizacji. Po trzecie, nie zawsze jest jasne, że jakaś decyzja została podjęta zważywszy na intensywność interakcji w których uczestniczy menedżer. Liczba zdarzeń, które zakwalifikować można jako decyzje znacznie utrudnia ciągłe ich śledzenie⁶. Te, a także inne okoliczności, występując w praktyce działania organizacji łącznie powodują, iż „nie ma związku pomiędzy praktyką menedżerską, a ustaloną w badaniach wiedzą. Menedżerowie raczej opierają się na doświadczeniu, własnym lub tzw. guru zarządzania, a nie na systematycznej wiedzy pochodzącej z badań”⁷.

Kondycja zarządzania strategicznego nie jest w tej mierze lepsza. Jak pokazują badania, stwierdzono wyraźne ukierunkowanie na zmienne zależne związane z akcjonariuszami, takie jak zysk czy wartość akcji,

⁵ R. Agrawal, G. Heotker, A Faustian Bargain? The Growth of Management and its Relationship With Related Disciplines, *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, Nr 6, s. 1304–1322.

⁶ D.M. Rousseau, *Is There Such a Thing as „Evidence Based Management”?*, *Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, Nr 2, s. 256–269.

⁷ Tamże.

przy jednoczesnym spadku zainteresowania zmiennymi dotyczącymi innych interesariuszy⁸. Zjawisko oddalenia się badań nad zarządzaniem strategicznym ma też inne przejawy, ale samo w sobie stało się przedmiotem dyskusji oraz bodźcem do poszukiwania kierunków zmian, dyskutowanym w amerykańskiej i europejskiej akademii zarządzania. Podnosi się w ramach tej dyskusji potrzebę uwzględnienia interesariuszy innych niż tylko akcjonariusze, a także dopuszczania metod badań innych niż tylko ilościowe, czy wreszcie rozszerzenia dopuszczalnego formatu artykułów naukowych na eseje i jakościowo osadzone formy teoriiotwórcze.

Szczegółowym przejawem tej dyskusji, wywołanej w istocie przez kryzys gospodarczy w rok jubileuszu amerykańskiej akademii zarządzania, jest nieco wcześniejsza krytyka badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych. Autorzy tego kontrapunktu, stwierdzili rozproszenie paradygmatyczne, które uniemożliwia testowanie konkurencyjnych hipotez, a także dostarcza bogatego materiału empirycznego pozostawiając go jednak bez możliwości syntezy, ze względu na różnorodność perspektyw, w których został on zgromadzony⁹. Na tej podstawie stawiają jaskrawą tezę o braku przydatności wyników badań dla menedżerów i rosnącej przepaści pomiędzy nauką o zarządzaniu a jego praktykowaniem.

Pomijając aksjologiczne i epistemologiczne uwarunkowania tej debaty warto skupić się na niektórych jej korelatach metodologicznych. W szczególności chodzi o to, co jest zmienną zależną oraz w jaki sposób na podstawie prowadzonych badań empirycznych tworzona jest teoria zarządzania strategicznego. Główny nurt badań prowadzony jest z pozycji zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Jej wczesna postać zwracała uwagę na endogeniczne uwarunkowania rentowności związane z potrzebą uzyskiwania kontroli nad zasobami¹⁰, co następnie rozwinięto do obecnie przyjętej postaci teorii przedsiębiorstwa jako wiązki zasobów o szczególnych cechach¹¹, które dzięki temu stają się źródłem renty ekonomicznej¹².

⁸ J. Pfeffer, *Renaissance and Renewal in Management Studies: Relevance Regained*, European Management Review, 2009, Vol. 6, Nr 2, s. 141-148.

⁹ J. Bell, B. den Ouden, G.W. Ziggers, *Dynamics of Cooperation: on the Brink of Irrelevance*, Journal of Management Studies, 2006, Vol. 43, Nr 7, s. 1607-1619.

¹⁰ J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 1978, Harper & Row.

¹¹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, Nr 17, s. 99-120.

¹² M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View*, Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, s. 179-191.

Ze względów metodologicznych następuje tu pewne uproszczenie, w którym źródła wartości, rentę ekonomiczną oraz wartość zawłaszczaną przez przedsiębiorstwo się utożsamia. Drugim uproszczeniem jest operacjonalizacja przewagi konkurencyjnej do ponadprzeciętnej rentowności. Nad tymi dwoma uproszczeniami trzeba dokonać krytycznej refleksji, bowiem wydają się one być podłożem wcześniej opisaney krytyki kondycji całej dyscypliny.

Otóż ponadprzeciętna rentowność wynika z mikroekonomicznej teorii rynku, a dokładnej jego quasi-doskonałego modelu. Opiera się ona na przekonaniu, że w „modelowych” warunkach wszystkie przedsiębiorstwa reprezentujące podaż będą ulegały konwergencji pod względem zyskowności. Konkurencja doskonała to taki rynek, na którym zyski przedsiębiorstw dążą do zera. Zatem wyjaśnieniem obserwowalnej heterogeniczności przedsiębiorstw pod względem rentowności musi być ich różnorodność pod względem oddziaływania na pozostałych uczestników lub też uwarunkowań wewnętrznych. O ile oddziaływanie na otoczenie jest kluczową perspektywą rozważań porterowskiej analizy sektorowej, o tyle zasobowa teoria firmy postrzega źródeł różnorodności¹³ w wyłącznym lub względnie wyłącznym dysponowaniu niektórymi zasobami albo też w komparatywnie lepszym wykorzystaniu tych zasobów. Innymi słowy ponadprzeciętna rentowność niektórych przedsiębiorstw bierze się z tego, że poza średnią dla rynku rentownością uzyskują one także rentę monopolistyczną oraz ricardiańską. Renta każdego uczestnika ma więc dwie składowe: zwykłą przeciętną dla branży rentowność oraz naddatek wynikający ze zdolności wpływania na ceny lub komparatywnie lepszej produktywności. Trzeba przy tym podkreślić słabą symetrię tego wyjaśnienia teoretycznego. O ile bowiem może ono wyjaśniać ponadprzeciętną rentowność, przy wszystkich zarzutach o tautologię¹⁴, to mniej niż przeciętnej rentowności w perspektywie zasobowej nie sposób wyjaśnić inaczej niż traktując rynek jako statyczną grę o sumie rynkowej bez powtórzeń. Zachowuje to wprawdzie wymogi spójności teorii, ale pozostaje dosyć odległe od rzeczywistych warunków ze względu na to, że gra rynkowa przejawia zmienną sumę i jest powtarzalna, a więc dynamiczna. Oznacza to w istocie pewne ograniczenia obecnej postaci teorii

¹³ C.S. Helfat and M. Peteraf, *The Dynamic Resource-Based-View: Capability Lifecycles*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, Nr 10, s. 991-1010.

¹⁴ R. Priem, J. Butler, *Tautology in the Resource Based View and the Implications of the Externally Determined Value: Further Comments*, Academy of Management Journal, 2001, Vol. 26, Nr 1, s. 57-66.

zarządzania i wskazuje na potrzebę ich uzupełnienia, lub zastąpienia perspektywą dynamiczną.

Drugie uproszczenie, które obniża siłę wyjaśniającą badań w zarządzaniu strategicznym oraz ich przydatność praktyczną, to utożsamianie tworzenia oraz uzyskiwania renty ekonomicznej. Procesy te pozostają ze sobą w ścisłym związku, choć nie jest on zawsze sekwencyjny. Potocznie przyjmuje się, iż otrzymuje się rentę, która została uprzednio wytworzona. Jednakże już na etapie tworzenia renty ekonomicznej menedżerowie podejmują decyzje, które wpływają na wielkość udziału przedsiębiorstwa w przyszłej wartości. Najprostszym przykładem jest tu franszyza, bowiem sam model współpracy determinuje *ex ante* udział franszyzodawcy oraz franszyzobiorcy w wartości i rencie, zanim ona się pojawi. Zatem nie tylko problem tworzenia i zawłaszczania renty ekonomicznej rozpatrywać należy w czasie, ale także unikać apriorycznego przyjmowania sekwencji przyczynowo skutkowej pomiędzy nimi. Medialnie powszechnym zarzutem wobec sieci wielkiej dystrybucji takich jak Tesco czy Carrefour jest właśnie zawłaszczanie nienależnej renty ekonomicznej. Podobnie ustawodawstwo ochrony konkurencji i konsumenta zorientowane jest na ujawnianie i ściganie zawłaszczania renty ekonomicznej powstałej ze szkodą dla rynku, a w wyniku zabronionych praktyk, klauzul lub zmów. Widać więc wyraźnie, iż przekaz medialny, a nawet ustawodawca, wyprzedzają badania nad zarządzaniem strategicznym pod względem rozróżnienia tworzenia i zawłaszczania renty ekonomicznej. Menedżerowie z kolei odpowiadają nie za rentę wytworzoną, czy udział w rencie sektora, ale wyłącznie za tę część renty, którą udało się przedsiębiorstwu zawłaszczyć. Decyzje menedżerskie zorientowane są na zabezpieczenie rentowności przedsiębiorstwa, czyli jednocześnie na kształtowanie odpowiednich warunków do zawłaszczenia możliwie znacznej wartości oraz tworzenia tej wartości. Skupienie uwagi badawczej na jednym tylko członie problemu prowadzić musi do odewrania od praktyki zarządzania strategicznego.

Podsumowując tę część rozważań stwierdzić trzeba rosnącą świadomość środowisk akademickich o poszerzającym się dystansie wobec praktyki zarządzania. Wyrażanie ocen w tym zakresie przełożyć się powinno na: modyfikacje metodologiczne, szczególnie dotyczące operacjonalizacji renty ekonomicznej, łącznego procesu tworzenie-zawłaszczanie wartości, a także przyjęcie dynamicznej perspektywy poznawczej.

2. Apropriacja czy spłot tworzenia i zawłaszczania wartości?

Powstaje pytanie czy pełna wigoru krytyka pokrywa całość obszaru badań zarządzania strategicznego. Rzecz jasna byłoby to przesadzonym nawoływaniem do dyskredytowania dorobku dyscypliny. Tym bardziej, że zanim sformułowano zręby apelu o odnowienie dyscypliny, ujawniły się liczne nurty badawcze, które już uwzględniają wymienione wątpliwości. Pośród nich wymienić można szczególnie zarządzanie wiedzą.

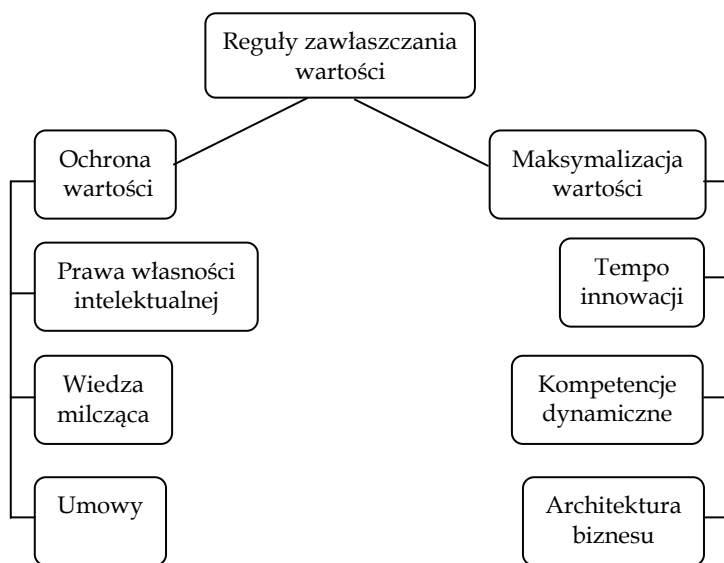
Reżim zawłaszczania renty ekonomicznej opartej o wiedzę związany jest z rozwinięciem zasobowej teorii firmy w teorię firmy opartej o wiedzę¹⁵. Interpretować ją można jako uznanie, że tylko wiedza spełnia kryteria stawiane zasobom po to, aby uznać je można za źródło renty ekonomicznej, tj.: rzadkość, wartość, niesubstytucyjność, osadzenie organizacyjne. Uzyskiwanie renty ekonomicznej polega na tworzeniu niedoskonałości rynku pozwalających na osiągnięcie, choćby tymczasowe¹⁶, renty monopolistycznej lub ricardiańskiej. Ten sposób myślenia strategicznego sprowadzić można w istocie do ochrony wartości. Głównymi narzędziami realizacji tej ochrony pozostają mechanizmy izolacji wiedzy, tj. ograniczenia dostępu do niej przez innych uczestników rynku. Zaliczyć do nich należy prawa własności intelektualnej, wiedzę milczącą oraz różnego typu umowy, które ograniczają swobodę przemieszczania się wiedzy, np. umowę o zakazie konkurencji lub klauzulę poufności. Odrębnym sposobem myślenia o zawłaszczaniu wartości jest orientacja na jej maksymalizację poprzez: kontrolowane upowszechnienie, tempo komercjalizacji innowacji, kompetencje dynamiczne przedsiębiorstwa oraz zdolność do tworzenia architektury biznesu. Ta ostatnia umiejętność przedsiębiorstwa przejawia się w zdolności kształtowania mobilności wiedzy (transfer, kodyfikacja i ochrona), podziału pożytków płynących z wiedzy oraz stabilności sieci współdziałających przedsiębiorstw tj. zasad doboru uczestników oraz stosunków pomiędzy nimi¹⁷.

¹⁵R. Grant, *op. cit.*

¹⁶P. Hurmelinna-Laukkanen and K. Puumalainen, Formation of the appropriability regime: strategic and practical considerations', *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2007, Vol. 9, s. 2-13.

¹⁷C. Dhanaraj, A. Parkhe, Orchestrating innovation networks', *Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, s. 659-669.

Pomiędzy obydwoma rodzinami sposobów zawłaszczania wartości zachodzi typowy dla zarządzania wiedzą paradoks, czy napięcie strategiczne pomiędzy dążeniem do ochrony, a chęcią osiągania renty ekonomicznej. Ochrona jest zabiegiem kosztownym i niedoskonałym, podczas gdy maksymalizacja wartości naraża przedsiębiorstwo na utratę kontroli nad źródłami renty. Dlatego kształtowanie reguł zawłaszczania wartości jest wyzwaniem strategicznym. Chodzi bowiem o taką kompozycję mechanizmów zawłaszczania wartości, które pozwolą na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Co więcej, ta kompozycja ma charakter dynamiczny i zorientowany na otoczenie. Dynamika wynika z potrzeby elastyczności strategicznej, adaptacji reaktywnej i wyprzedzającej do zmieniających się warunków rynkowych. Orientacja na otoczenie wiąże się z „regulacją” uczestnictwa innych podmiotów w tworzeniu wartości oraz ściśle z tym związanym procesem podziału renty ekonomicznej. Te dwie rodziny sposobów kształtowania reguł zawłaszczania wartości przedstawia rysunek.



Rysunek 1. Niektóre aspekty reguł zawłaszczania wartości

Źródło: opracowanie własne

Przykłady sukcesów strategicznych takich przedsiębiorstw jak Apple na rynku komputerów przenośnych oraz telefonów komórkowych, pokazują znaczenie ustalenia właściwej kompozycji reguł zawłaszczania wartości. Na obydwu wymienionych rynkach firma ta osiąga niewielki udział w sprzedaży, kształtujący się na poziomie 6-8 % rynku. Jednocześnie, ze względu na świadome stosowanie mechanizmów izolacji, oraz architektury biznesu osiąga ogromny, bez mała 50 % udział w zyskach całej branży. Ujawnia w ten sposób potrzebę zewnętrznej orientacji, m.in. na deweloperów oprogramowania, dostawców usług czy operatorów sieci komórkowych po to, aby zawłaszczać rentę ekonomiczną. Konkurenci, a szczególnie lider rynku tj. Nokia, nie znajdują odpowiedzi w źródłach własnej renty ekonomicznej, czego przejawem jest rozpoczęta w końcu 2009 roku „wojna patentowa”. Od wzajemnych oskarżeń o naruszenie kluczowych patentów w zakresie obróbki sygnału radiowego, zarządzania energią, obrazem i szyfrowania sygnału konkurenci przeszli do bardziej agresywnych działań tj. wniosków o zabezpieczenie powództwa przez zakaz sprzedaży produktów konkurenta na rynkach amerykańskim i europejskim. To również przejaw zabiegania o rentę ekonomiczną, ale jednak wtórny do maksymalizacji wartości. Podobny jest przebieg konkurencji na rynku producentów samolotów, gdzie żaden z głównych konkurentów nie może obyć się bez patentów drugiego. Zatem renta ekonomiczna nie zależy w tak wielkiej mierze od ochrony dostępu do wiedzy, tj. mechanizmów izolacji. Wynika natomiast z kształtowania właściwych relacji z klientami, instytucjami finansowymi a także władzą publiczną. Współczesny rynek globalny skazuje menedżerów na poszukiwania najlepszych proporcji reguł zawłaszczania renty ekonomicznej. Stanowi to jednocześnie wyzwanie dla badań nad zarządzaniem strategicznym, które może przesądzić o ich istotności.

Podsumowanie

Orientacja strategii przedsiębiorstwa wyraźnie różni się od orientacji badań nad strategią. O ile badacze koncentrują się na wyjaśnieniu źródeł i procesów leżących u podstaw wartości, to menedżerowie skupiają się na uzyskaniu możliwie najwyższej wartości. Pogłębiająca się luka pomiędzy praktyką a badaniami zyskuje coraz większe zainteresowanie środowiska, co wyraża się dyskusją w łonie największych stowarzyszeń badawczy zarządzania. Jednocześnie, wyłania się nurt badań nad jednoczesnym tworzeniem i zawłaszczaniem wartości, głównie oparty na wiedzy. Badania empiryczne oraz rozwój teorii wskazują na po-

trzebę dynamicznego kształtowania mechanizmów ochrony oraz kompetencji maksymalizacji tworzonej wartości. Metodologiczne skutki tej reorientacji nakazują przyjęcie perspektywy dynamicznej w badaniach.

Literatura:

1. Agrawal R., Heotker G., *A Faustian Bargain? The Growth of Management and its Relationship With Related Disciplines*, Academy of Management Journal, 2007, Vol. 50, Nr 6, s. 1304–1322.
2. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, Nr 17, s. 99–120.
3. Bell J., Ouden den B., Ziggers G.W., *Dynamics of Cooperation: on the Brink of Irrelevance*, Journal of Management Studies 2006, Vol. 43, Nr 7, s. 1607–1619.
4. Czakon W., *Network governance dynamics impact on intellectual property management: the case of a franchise system*, Int. J. Intellectual Property Management, 2009, Vol. 3, No. 1, s. 23–38.
5. Czakon W., *Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors*, Int. J. Entrepreneurship and Small Business, 2009, Vol. 8, No. 1, s. 44–60.
6. Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, s. 659–669.
7. Grant R., *Towards a Knowledge Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal 2002, Vol. 17, s. 109–122.
8. Helfat C.S., Peteraf M., *The Dynamic Resource-Based-View: Capability Lifecycles*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, Nr 10, s. 991–1010.
9. Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K., *Formation of the appropriability regime: strategic and practical considerations*, Innovation: Management, Policy & Practice, 2007, Vol. 9, s. 2–13.
10. McGahan A.M., Porter M.E., *How Much Does Industry Matter, Really?* Strategic Management Journal 1997, Special Iss. Vol. 18, s. 15–30.
11. Pfeffer J., *Renaissance and Renewal in Management Studies: Relevance Regained*, European Management Review, 2009, Vol. 6, Nr 2, s. 141–148.

12. Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York 1978, Harper & Row.
13. Priem R., Butler J., *Tautology in the Resource Based View and the Implications of the Externally Determined Value: Further Comments*, Academy of Management Journal, 2001, Vol. 26, Nr 1, s. 57–66.
14. Rousseau D.M., *Is There Such a Thing as „Evidence Based Management”?*, Academy of Management Review, 2006, Vol. 31, Nr 2, s. 256–269.

Rozdział 10.

Moment wejścia na rynek jako tradycyjny „dylemat strategiczny”

Wstęp

Pomimo trwającej od kilku dekad – wspartej licznymi badaniami empirycznymi – debaty naukowej, poświęconej korzyściom (tudzież negatywnym konsekwencjom) bycia liderem (pionierem) rynku¹, nie wypracowano w środowisku naukowym wspólnego stanowiska w tej kwestii. Praktyka życia gospodarczego dostarcza wielu przykładów korzyści wczesnego wejścia na rynek, zarazem jednak nie brakuje firm, które po udanym otwarciu rynku na nowy produkt, usługę czy technologię, ustępowały miejsca wchodzącym z opóźnieniem konkurentom. Wydaje się, że nie ma i nigdy nie będzie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o optymalny moment wejścia na rynek. W każdym przypadku będzie to wynik specyficznej „kombinacji” zasobów firmy i sytuacji w otoczeniu. Teza, iż nie da się w sposób „obiektywny” ustalić momentu wejścia na rynek nie oznacza jednak, iż ta kluczowa dla każdej firmy kwestia nie powinna być analizowana.

W szczególności warto podjąć próbę odpowiedzi na pytanie, czy zwiększona dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, determinowana głównie nowymi technologiami oraz zmiennością oczekiwań i zachowań uczestników rynku wpływa na sposób analizy „korzyści lidera” (*first mover advantage*). Celowe jest również spojrzenie na ten problem z perspektywy nowych koncepcji w zarządzaniu strategicznym.

¹ Termin „lider rynku” jest w niniejszym opracowaniu polskim odpowiednikiem angielskiego zwrotu *first mover*. Klasyczny w literaturze przedmiotu, anglojęzyczny termin *first mover advantages* jest w niniejszym opracowaniu tłumaczony jako „korzyści lidera”.

1. Korzyści lidera – podejście klasyczne

Początki piśmiennictwa poświęconego problematyce korzyści pioniera rynku sięgają lat czterdziestych i pięćdziesiątych minionego stulecia. Do autorów zajmujących się w tamtym okresie problematyką uwarunkowań i korzyści wejścia na rynek należą m. in. Borden (1944), von Stackelberg (1952), Nicholls (1951) i Bain (1956). W szczególności na uwagę zasługują prace J. Baina nad barierami chroniącymi przed pojawieniem się konkurencji i korzyściami dla firm, które „otwierając” rynek tworzyły te bariery dla potencjalnych konkurentów. Prace Baina wskazujące na znaczenie ekonomiki skali, zróżnicowania produktów początkowych nakładów kapitałowych jako ekonomicznych barier wejścia stały się w okresie późniejszym inspiracją dla M. Portera i innych autorów piszących o nurcie analizy przemysłu.

Rozwój teorii korzyści pioniera nastąpił w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Wtedy też pojawiły się w literaturze z obszaru marketingu pierwsze publikacje prezentujące wyniki badań empirycznych nad korzyściami wczesnego wejścia na rynek². Longitudinalne badania empiryczne R. Bonda i J. Leana w przemyśle farmaceutycznym wykazały, iż firma jako pierwsza wprowadzająca na rynek nowy lek uzyskiwała znaczącą i trwałą przewagę konkurencyjną. Do podobnych wniosków doszedł L. Whitten analizując (w przemyśle tytoniowym, dla okresu ponad pięćdziesięciu lat) zależność pomiędzy wczesnym wejściem na rynek a uzyskiwanymi korzyściami ekonomicznymi.

Publikacje poświęcone – w owym okresie – problematyce korzyści wczesnego wejścia na rynek można zaliczyć do jednego z dwóch nurtów. W pierwszym, źródeł korzyści upatrywano w czynnikach o charakterze ekonomicznym, m. in. takimi jak zróżnicowanie produktu³, uzyskanie przewagi kosztowej⁴, koszty zmiany, krzywa uczenia się i pozycjonowa-

² R. Bond, D. Lean, *Sales, promotion and product differentiation in two prescription drug markets*, Report of the Bureau of Economics of the U.S. Federal Trade Commission, Washington D.C. 1977.

³ R. Schmalensee, *Product differentiation advantages of pioneering brands*, „American Economic Review”, 1982, Vol. 72, s. 349-365.

⁴ W. Robinson, C. Fornell, *Sources of market pioneering advantage in consumer goods industries*, „Journal of Marketing Research”, 1985, Vol. 22, s. 305-318.

nie⁵, ekonomika skali⁶. W drugim natomiast nurcie piśmiennictwa korzyści bycia liderem postrzegano jako konsekwencję odpowiednio wczesnego zbudowania relacji z klientami. Dotyczy to w szczególności tych branż gdzie możliwe jest repozycjonowanie marki, a koszty zmiany dla odbiorcy są minimalne. Jako źródła korzyści bycia liderem wymieniane były, między innymi, czynniki takie jak budowanie lojalności klienta⁷, budowanie wizerunku marki producenta⁸, uzyskanie wpływu na stereotypy zachowań konsumenta⁹.

Wśród prac, które w sposób szczególny wpłynęły na rozwój teorii korzyści pioniera na szczególną uwagę zasługują publikacje M. Liebermana i D. Montgomery'ego¹⁰. Autorzy wyróżnili trzy główne źródła korzyści pioniera rynku: (1) przywództwo technologiczne, (2) wyprzedzające konkurencję wykorzystanie zasobów oraz (3) koszty zmiany występujące u klienta. W ramach każdej z tych kategorii można wyróżnić szereg mechanizmów pozwalających na uzyskanie korzyści.

Kategoria „przywództwo technologiczne” obejmuje zasoby i kompetencje generowane przez firmę wchodzącą na rynek, będące zazwyczaj wynikiem prowadzonych prac badawczych i rozwojowych, jak również będące wynikiem procesu uczenia się i kumulatywnego wzrostu poziomu kompetencji. Literatura przedmiotu zazwyczaj eksponuje dwa mechanizmy generujące korzyści bycia liderem¹¹:

1. krzywa uczenia się i doświadczenia,
2. B+R oraz patenty,

⁵ G. Urban, T. Carter, S. Gaskin, Z. Mocha, *Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis of strategic implications*, "Management Science", 1986, Vol. 32, s. 645-659.

⁶ R. Kerin, P. Varadarajan, R. Peterson, *First-mover advantage A synthesis, conceptual framework and research propositions*, "Journal of Marketing", 1992, Vol. 56, No. 3 s. 33-52.

⁷ G. Carpenter, K. Nakamoto, *Market pioneering, learning and preference*, "Journal of Consumer Research", 1988, Vol. 15, No. 1, s. 275-280.

⁸ F. Alpert, M. Kamins, *Pioneer brand advantage and consumer behaviour: A conceptual framework and propositional inventory*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 1994, Vol. 22, No. 3, s. 244-253.

⁹ S. Hoch, J. Deighton, *Managing what consumers learn from experience*, "Journal of Marketing", 1989, Vol. 53, No. 2, s. 1-20.

¹⁰ M. Lieberman, D. Montgomery, *First-mover advantage*, "Strategic Management Journal", 1988, Vol. 9, No. 5, s. 41-58; D. Lieberman, D. Montgomery, *To pioneer or to follow? Strategy of entry order*, Research Paper No. 1084, Stanford University 1990, s. 1-39; D. Lieberman, D. Montgomery, *First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resources-based view*, "Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, No. 12, s. 1111-1125.

¹¹ M. Lieberman, D. Montgomery, *First-mover advantage*, "Strategic Management Journal", 1988, Vol. 9, No. 5, s. 42-43.

3. innowacje menedżerskie i organizacyjne.

Wyprzedzające konkurencję wykorzystanie zasobów umożliwia nie tylko wcześniejsze ich wykorzystanie, ale również zasadniczo ogranicza (a w skrajnych przypadkach uniemożliwia) dostęp do tych zasobów przez konkurentów. W tym przypadku firma będąca liderem rynku zwłaszcza, w całości lub częściowo zasoby już istniejące na rynku. W literaturze przedmiotu wyróżnia się zazwyczaj następujące rodzaje zasobów rzadkich, które mogą być przedmiotem wyprzedzającego zawłaszczenia¹²:

1. czynniki zasilające proces produkcyjny (materiały, surowce naturalne, pracownicy),
2. lokalizacja (na przykład, geograficzna lokalizacja zakładu produkcyjnego, umiejscowienie produktu na preferowanym miejscu w sklepie czy na półce, kanały logistyczne i marketingowe, „umiejscowienie” produktu w siatce percepcyjnej klienta),

Do tej kategorii często zalicza się również realizację dużej inwestycji, wymagającą znacznych nakładów kapitałowych. Przyjmuje się, iż taka „wyprzedzająca” duża inwestycja, dająca możliwości redukcji kosztów jednostkowych ze względu na ekonomikę skali, będzie tworzyła barierę dla potencjalnych, wchodzących na rynek później konkurentów.

Źródłem korzyści pioniera mogą być również koszty zmiany dostawcy, czyli koszty jakie klient musiałby ponieść zmieniając dostawcę. Część autorów do tej kategorii zalicza również tzw. koszty niepewności. Dotyczy to sytuacji w której klient mając wątpliwości związane z jakością produktów konkurencyjnych, pozostaje przy producencie, który jako pierwszy wprowadził na rynek nowy produkt czy usługę.

2. Negatywne aspekty bycia pionierem rynku

Potwierdzone wieloma badaniami i codzienną obserwacją korzyści związane z byciem pionierem na rynku nie oznaczają, iż jest to jedyna możliwa strategia. W wielu przypadkach firmy później wchodzące na rynek, dysponujące zasobami adekwatnymi do:

- wówczas istniejącej sytuacji na rynku, lub
- ówczesnego stadium w cyklu rozwoju wyrobu

¹² Tamże, s. 44-45.

wypierają z rynku firmę, która początkowo była liderem rynku. Czynniki, które sprawiają, iż otwieranie rynku (*first-mover*) nie zawsze jest źródłem trwałej przewagi i związanych z nią korzyści można pogrupować w następujące kategorie¹³:

1. Efekt „wolnego dostępu” (*free rider*). Firmy wchodzące na rynek w okresie późniejszym mogą bez ponoszenia większych nakładów korzystać z efektów inwestycji dokonanych przez pioniera rynku. Dotyczy to zwłaszcza takich obszarów jak badania i rozwój, edukacja konsumenta, rozbudowa infrastruktury, szkolenie pracowników. W większości branż koszty imitacji są niższe niż koszty wprowadzenia na rynek nowego produktu.
2. Rozwikłanie niepewności rynkowej i technologicznej. W okresie początkowym występuje, często znacząca, niepewność dotycząca zarówno kierunku rozwoju nowej technologii, jak i stopnia akceptacji nowego produktu przez konsumentów. W przypadku późniejszego wchodzenia na rynek można oczekiwać, iż owe niepewności zostały już rozwikłane.
3. Możliwość radykalnych zmian w zakresie standardów technologicznych i/lub potrzeb konsumenckich. Pionier rynku ponosi ryzyko inwestycji w standard technologiczny, który – wskutek radykalnej zmiany technologii – zostaje zastąpiony innym. Późniejsze wejścia na rynek ryzyko takie znacznie redukuje.
4. Inercja lidera. Szansą dla firm wchodzących na rynek może być również często występujące zjawisko tzw. inercji pioniera (*incumbent inertia*), rozumianej jako brak odpowiedniej dynamiki i innowacyjności w okresie następującym po wejściu na rynek. Jako źródła tej specyficznej inercji najczęściej wymienia się: (1) uprzednie zainwestowanie w określone aktywa trwałe, (2) obawę przed kanibalizacją własnych produktów oraz (3) utratę elastyczności organizacyjnej.

3. Korzyści pioniera w dynamicznym otoczeniu

Dotychczasowe badania nad zjawiskiem korzyści pioniera nie prowadzą do jednoznacznych konkluzji. Wynika to m. in. z wymienia-

¹³ D. Lieberman, D. Montgomery, *To pioneer or to follow? Strategy of entry order*, Research Paper No. 1084, Stanford University 1990, s. 16-21.

nych w literaturze przedmiotu błędów natury metodologicznej, takich jak przykładowo¹⁴:

- wykorzystywanie w badaniach empirycznych bazy PIMS w celu pokazania zależności pomiędzy kolejnością wejścia na rynek a udziałem w rynku, podczas gdy baza PIMS uwzględnia głównie duże firmy w dojrzałych branżach,
- wykorzystywanie udziału w rynku jako głównej miary korzyści lidera,
- nie uwzględnianie specyfiki branży w formułowaniu wniosków dotyczących korzyści lidera.

Co więcej, jak zauważa wielu autorów, pomimo kilku dekad badań nad korzyściami pioniera (lidera rynku), nawet tak elementarne pojęcia jak pionier rynku (*first-mover*), czy korzyści otwierania rynku (*first-mover advantage*) nie są jednoznacznie sprecyzowane. Jest to m. in. konsekwencja tego, że nie zawsze łatwo jest odpowiedzieć na pytanie co jest nowym produktem czy usługą (a co tylko modyfikacją), podobnie jak nie jest łatwo dokonać pomiaru wszystkich korzyści związanych z otwieraniem rynku.

W ostatnich latach coraz częściej problematykę korzyści pioniera analizuje się w kontekście dynamiki otoczenia¹⁵. Autorzy zgadzają się z tezą, iż można mówić o trzech potencjalnych źródłach korzyści lidera: (1) uzyskaniu przewagi technologicznej nad konkurentami, (2) wyprzedzającym pozyskaniem zasobów rzadkich oraz (3) zbudowaniu stabilnej bazy klientów¹⁶. Zarazem jednak podkreślają, iż to czy wymienione czynniki będą działały na korzyść lidera rynku, jest silnie uzależnione od tempa w jakim będzie zmieniała się technologia oraz tempa w jakim będzie ewoluował rynek. Autorzy – przyjmując, iż zmiana może mieć charakter stopniowy lub gwałtowny - wyróżniają cztery możliwe warianty relacji pomiędzy tempem rozwoju rynku i tempem rozwoju technologii¹⁷:

¹⁴ T. Frawley, J. Fahy, *Revisiting the first-mover advantage theory: a resource-base theory*, "Irish Journal of Management", 2006, Vol. 27, No. 1, s. 282.

¹⁵ F. Suarez, G. Lanzolla, *The half-truth of first-mover advantage*, "Harvard Business Review", April 2005, s. 121-127; F. Suarez, G. Lanzolla, *The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory*, "Academy of Management Review", 2007, Vol. 32, No. 2, s. 377-392.

¹⁶ F. Suarez, G. Lanzolla, *The half-truth of first-mover advantage*, "Harvard Business Review", April 2005, s. 122.

¹⁷ F. Suarez, G. Lanzolla, *The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory*. "Academy of Management Review", 2007, Vol. 32, No. 2, s. 385.

1. Spokojne wody (*calm waters*). Jest to przypadek, kiedy zarówno technologia jak i rynek rozwijają się stopniowo. Zdaniem autorów jest to sytuacja, w której najłatwiej jest liderowi rynku zbudować trwałą przewagę nad konkurentami. Jako przykłady takiej sytuacji autorzy podają rynek odkurzaczy i „odwiecznego” lidera, amerykańską firmę Hoover oraz rynek taśmy klejącej i firmę 3M. Druga z wymienionych firm stanowi zarazem ciekawą ilustrację często formułowanej tezy¹⁸, iż często nieprzewidywane wcześniej okoliczności, czy wręcz przypadek, stają się źródłem rynkowego sukcesu produktu. Taśma klejąca, technologię której firma 3M opracowała z myślą o ograniczonym zastosowaniu w przemyśle, zaczęła być masowo kupowana przez indywidualnych klientów, którzy w czasach Wielkiej Depresji w Stanach Zjednoczonych używali jej do klejenia zniszczonych przedmiotów codziennego użytku. Gdyby nie czas kryzysu, produkty te byłyby częściej wymieniane na nowe, a taśma klejąca nie zyskałaby takiej popularności.
2. Rynek dyktuje tempo rozwoju (*market leads*). W tej sytuacji bardziej prawdopodobne jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej jedynie przez krótki czas. Decydującym czynnikiem są zasoby niezbędne do utrzymania pozycji na szybko rosnącym rynku, w tym zwłaszcza duże zdolności produkcyjne, sieć dystrybucji, system obsługi klienta, marka. Sony wprowadzając na rynek w 1979 r. Walkmana, wykorzystwała dojrzałą technologię i przez następną dekadę nie wprowadzała do produktu zasadniczo nowych rozwiązań technologicznych. Jednakże po dziesięciu latach udział Sony w rynku Walkmenów był nadal największy (48%), głównie dzięki dobremu designowi, skutecznemu marketingowi i doskonale znanej marce. Odmienne wyglądała historia firmy Elias Howe, która w 1840 r. wprowadziła na rynek pierwsze maszyny do szycia. Brak zasobów niezbędnych do sprostania oczekiwaniom szybko rosnącego rynku sprawił, iż dominującą pozycję uzyskała później wchodząca na rynek firma Isaaca Singera.
3. Technologia dyktuje tempo rozwoju (*technology leads*). Na wolno rosnącym rynku nowy technologicznie produkt rzadko daje znaczącą korzyść. Liderzy rynku mogą przez długi okres doświadczać niskiego popytu i, w konsekwencji, strat operacyjnych. Jednocześnie, szybkie tempo postępu technicznego zachęca konkurentów

¹⁸ Por. m. in. D. Sull, *Strategy as active waiting*, „Harvard Business Review”, September 2005, s. 121-129.

do wchodzenia na ten rynek w nadziei, że ich nowsza technologicznie oferta odbierze klientów dotychczasowemu liderowi. Utrzymanie pozycji lidera na takim rynku wymaga wysokiego poziomu badań i rozwoju (by nadążyć za postępem technologicznym) oraz dużych zasobów gotówki (by przetrwać długi okres kiedy przychody ze sprzedaży są niskie). Przykładem udanej strategii lidera na takim rynku jest pozycja Sony na rynku kamer cyfrowych.

4. Niespokojne wody (*rough waters*). Jest to sytuacja, kiedy zarówno technologia jak i oczekiwania rynku zmieniają się szybko. W takim przypadku zazwyczaj można zbudować jedynie krótkotrwałą przewagę dającą korzyści lidera. Szybko pojawiające się nowe technologicznie produkty, chętnie akceptowane przez oczekujący nowości rynek zazwyczaj wprowadzane są przez firmy wchodzące na rynek później. Dotychczasowi liderzy są w tym czasie „pochłonięci” promowaniem i serwisowaniem swoich dotychczasowych produktów, a ponadto mniej chętnie wprowadzają nowości obawiając się zjawiska kanibalizacji własnej aktualnej oferty. Zjawisko szybkiego pojawiania się nowych technologicznie generacji określonych produktów, często związane z wypieraniem dotychczasowych liderów nazywane jest przez część autorów efektem generacji (*vintage effect*). Pierwotny lider na takim rynku może nim pozostać w dłuższym okresie jedynie dysponując najwyższej jakości zasobami, jak kapitał, badania i rozwój, marka.

4. Wejście na rynek jako opcja

Na problem optymalnego momentu wejścia na rynek można również spojrzeć z perspektywy teorii opcji rzeczowych. Opcja rzeczowa może być zdefiniowana jako prawo do podejmowania – w chwili obecnej lub w przyszłości, określonej terminem wygaśnięcia opcji – decyzji o dysponowaniu strumieniami pieniężnymi związanymi z określoną kategorią aktywów rzeczowych.

Metoda opcji rzeczowych może być stosowana zarówno na poziomie operacyjnym, do oceny efektywności ekonomicznej przedsięwzięć inwestycyjnych lub wyceny wartości przedsiębiorstw, jak i na poziomie strategicznym, jako koncepcja wspierająca procesy tworzenia i implementacji strategii. Istota metody zawiera się w stwierdzeniu, iż w obliczu wzrastającej niepewności otoczenia i zmieniających się paradygmatów

decyzyjnych zmierzających do optymalizacji wyboru, elastyczność menedżerska jest źródłem dodatkowej wartości, której uwzględnienie w procesach decyzyjnych pozwala na podejmowanie decyzji przyczyniających się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Istotnym komponentem wartości opcyjnej jest proces uczenia się, którego efektywność decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Procesy organizacyjnego uczenia się są możliwe dzięki sekwencyjnemu eksplorowaniu otoczenia firmy, inicjowaniu projektów bez pełnego zaangażowania kapitałowego i ich kontynuacji, modyfikacji lub zaprzestaniu, w zależności od tego jak zmienia się otoczenie, wiedza o nim oraz poziom kompetencji firmy.

Etapowość i uwzględnienie możliwości modyfikacji pierwotnych założeń dotyczących projektu inwestycyjnego, stanowi o dynamicznym charakterze tej metody, co przeciwstawiane jest postrzeganiem jako statyczne, tj. bazujące na wartościach oczekiwanych, metodom opartym na dyskontowaniu przepływów pieniężnych. Klasyczne metody budżetowania kapitałowego i wyceny, oparte na dyskontowaniu strumieni przepływów pieniężnych, jedynie pośrednio uwzględniają fakt, iż zazwyczaj decyzje inwestycyjne mają charakter nieodwracalny i podejmowane są w warunkach niepewności. Metody te nie eksponują jednak *explicite* znaczenia elastyczności menedżerskiej, która w pewnych przypadkach może w istotny sposób wpłynąć na ocenę opłacalności analizowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Należy jednak podkreślić, iż analiza procesów decyzyjnych z wykorzystaniem opcji rzeczowych nie zawsze jest celowa. Po pierwsze, dotyczy to sytuacji kiedy „tradycyjne” metody oceny opłacalności projektu dają zdecydowanie pozytywną lub zdecydowanie negatywną ocenę opłacalności przedsięwzięcia. W takim przypadku analiza metodą opcji rzeczowych nie „wniesie” nic na tyle nowego do oceny projektu, aby zmienić decyzję wynikającą z uprzednich analiz. Po drugie, analiza metodą opcji rzeczowych jest nieprzydatna w sytuacji braku istotnych źródeł niepewności związanych z analizowanym przedsięwzięciem. Tradycyjne narzędzia analizy są wystarczające do oceny przedsięwzięć inwestycyjnych, które gwarantują stabilne i wiarygodnie przewidywalne strumienie pieniężne, i których realizacja nie otwiera nowych możliwości rozwojowych.

Analiza wykorzystująca opcje rzeczowe jest natomiast celowa m.in. w następujących przypadkach:

- decyzja inwestycyjna jest uwarunkowana niepewnym wynikiem innej decyzji;

- niepewność związana z realizacją przedsięwzięcia jest na tyle duża, iż celowe może być odroczenie decyzji w oczekiwaniu na nowe informacje zmniejszające poziom niepewności;
- wartość przedsięwzięcia związana jest w większym stopniu z tworzeniem warunków wzrostu w przyszłości aniżeli z wartością strumieni pieniężnych aktualnie generowanych;
- niepewność związana z realizacją przedsięwzięcia jest na tyle duża, iż konieczne staje się uwzględnienie elastyczności (swobody) podejmowania decyzji (rozumianej jako możliwość korekty decyzji podjętych wcześniej);
- struktura projektu przewiduje jego periodyczną ocenę i możliwość zmiany decyzji strategicznych związanych z projektem.

Logika metody opcji rzeczowych oparta jest na założeniu, iż przyszłe możliwości inwestowania i rozwoju są uzależnione od uprzednich decyzji inwestycyjnych. Rozwój firmy postrzegany jest jako sekwencja decyzji. Realizacja wcześniejszego etapu przedsięwzięcia inwestycyjnego traktowana jest jako nabycie rzeczowej opcji na realizację kolejnego etapu lub opcji na modyfikację atrybutów tej części przedsięwzięcia, która już została zrealizowana. Akcentowanie sekwencyjności i możliwości wprowadzania sukcesywnych korekt w procesie budżetowania kapitałowego (czy też szerzej, w procesie rozwoju firmy) w odróżnieniu od analizowania pewnych decyzji jako rozstrzygnięć typu „teraz lub nigdy” stanowi – zdaniem zwolenników metody opcji rzeczowych – istotę różnicy pomiędzy tą metodą a metodami opartymi na dyskontowaniu oczekiwanych przepływów pieniężnych.

Podkreślanie znaczenia sekwencyjności w procesie decyzyjnym nie jest zupełnie nowym podejściem do analizy procesów biznesowych. Zagadnienie to było analizowane m.in. na gruncie behawioralnej teorii firmy¹⁹ i na gruncie ekonomii ewolucyjnej²⁰, gdzie uwzględniano wpływ wcześniejszych decyzji ma rozstrzygnięcia w okresach późniejszych. Problem ten jest określony w literaturze terminem „zależność od ścieżki rozwoju” (*path dependence*). Tym co wyróżnia interpretację problemu ścieżki rozwoju w koncepcji opcji rzeczowych jest próba kwantyfikacji konsekwencji, jakie niesie ze sobą sekwencyjność w procesie podejmowania decyzji.

¹⁹ R. Cyert, J. March, *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, New Jersey 1963.

²⁰ G. Dosi, *Technical Change and Industrial Transformation*, Palgrave Macmillan, London 1984; R. Nelson, S. Winter, *An Economic Theory of Evolutionary Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.

Kwantyfikacja taka jest jednak możliwa jedynie wówczas, gdy analizowany problem decyzyjny jest dobrze ustrukturalizowany. W sytuacji, kiedy mamy do czynienia z wysokim stopniem niepewności odnośnie kierunku rozwoju standardów technologicznych związanych z realizowanym przedsięwzięciem oraz/lub rynków docelowych, wówczas wysoce sformalizowana metoda opcji rzeczowych powinna ustąpić analizie przedsięwzięcia w kategoriach mniej sformalizowanych podejść, akcentujących zależność od ścieżki ewolucji²¹. Do podejść takich można zaliczyć przykładowo model poszukiwań inkrementalnych (*incremental search*)²², koncepcję testowania i uczenia się (*probe and learn*)²³, model podróży innowacyjnych (*innovation journeys*)²⁴, czy model aktywnego oczekiwania (*active waiting*)²⁵.

Podsumowanie

Wybór momentu wejścia na rynek jest jedną z najważniejszych decyzji o charakterze strategicznym. Ani teoria, ani badania empiryczne nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie czy większe korzyści odniesie firma „otwierająca rynek” czy też wchodzący na rynek w okresie późniejszym jej konkurenci. Złożoność problematyki, połączona z mnogością mierzalnych i niemierzalnych czynników sukcesu prowadzą do konkluzji, iż nigdy nie pojawi się uniwersalna recepta na sukces rynkowy.

Warto zauważyć jednak, iż w przypadku większości projektów, mających charakter strategiczny, mamy do czynienia z dużą niepewnością technologiczną i/lub rynkową, a tym samym mówimy o projektach słabo ustrukturalizowanych. W przypadku tego typu projektów wzrasta również znaczenie czynników o charakterze organizacyjnym. Większość opracowań poświęconych problematyce korzyści lidera traktuje przedsiębiorstwo jak monolitycznego aktora i nie uwzględnia problematyki zachowań wewnątrzorganizacyjnych oraz ich wpływu na podejmowaną decyzję.

²¹ Tamże, s. 76.

²² R. Cyert, J. March, *op. cit.*

²³ G. Lynn, J. Morone, A. Paulson, *Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process*. „California Management Review”, 1996, Vol. 38, No. 7, s. 8-37.

²⁴ A. Van de Ven, D. Polley, R. Garud, S. Venkatamaran, *The innovation Journey*, Oxford University Press, New York 1999.

²⁵ D. Sull, *Strategy as active waiting*, „Harvard Business Review”, 2005, Vol. 83, Issue 9, s. 120-129.

Konieczne więc wydaje się rozbudowanie teorii wyboru momentu wejścia na rynek o pogłębioną analizę wewnątrzorganizacyjnych mechanizmów uczenia się, absorpcji i transferu wiedzy, gdyż coraz częściej te właśnie czynniki decydują o sukcesie rynkowym. Nie oznacza to zarazem bagatelizowania tak istotnych, „klasycznych” determinant skutecznej strategii jak kapitał, zdolności produkcyjne, efektywna dystrybucja i marketing, marka.

Literatura:

1. Alpert F., Kamins M., *Pioneer brand advantage and consumer behaviour: A conceptual framework and propositional inventory*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 1994, Vol. 22, No. 3, s. 244-253.
2. Bain J., *Barriers to New Competition*, Harvard Business Press, Cambridge, MA 1956.
3. Bond R., Lean D., *Sales, promotion and product differentiation in two prescription drug markets*, Report of the Bureau of Economics of the U.S. Federal Trade Commission, Washington D.C.
4. Borden N., *The Economic Effects of Advertising*. Richard D. Irwin, Chicago IL 1944.
5. Carpenter G., Nakamoto K., *Market pioneering, learning and preference*, "Journal of Consumer Research", 1988, Vol. 15, No. 1, s. 275-280.
6. Cyert R., March J., *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, New Jersey 1963.
7. Dosi G., *Technical Change and Industrial Transformation*, Palgrave Macmillan, London 1984.
8. Frawley T., Fahy J., *Revisiting the first-mover advantage theory: a resource-base theory*. "Irish Journal of Management", 2006, Vol. 27, No. 1, s. 273-295.
9. Hoch S., Deighton J., *Managing what consumers learn from experience*, "Journal of Marketing", 1989, Vol. 53, No. 2, s. 1-20.
10. Kalyanaram G., Urban G., *Dynamic effects of the order of entry on market share, trial penetration and repeat purchases for frequently purchased consumer goods*, "Marketing Science", 1992, Vol. 11, No. 3, s. 235-250.

11. Kerin R., Varadarajan P., Peterson R., *First-mover advantage A synthesis, conceptual framework and research propositions*, "Journal of Marketing", 1992, Vol. 56, No. 3, s. 33-52.
12. Lieberman M., Montgomery D., *First-mover advantage*, "Strategic Management Journal", 1988, Vol. 9, No. 5, s. 41-58.
13. Lieberman D., Montgomery D., *To pioneer or to follow? Strategy of entry order*. Research Paper No. 1084, Stanford University 1990, s. 1-39.
14. Lieberman D., Montgomery D., *First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resources-based view*, "Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, No. 12, s. 1111-1125.
15. Lynn G., Morone J., Paulson A., *Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process*, "California Management Review", 1996, Vol. 38, No. 7, s. 8-37.
16. Nelson R., Winter S., *An Economic Theory of Evolutionary Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.
17. Nicholls W., *Price Policies in the Cigarette Industry*, The Vanderbilt University Press, Nashville, TN 1951.
18. Robinson W., Fornell C., *Sources of market pioneering advantage in consumer goods industries*. "Journal of Marketing Research", 1985, Vol. 22, s. 305-318.
19. Schmalensee R., *Product differentiation advantages of pioneering brands*, "American Economic Review", 1982, Vol. 72, s. 349-365.
20. Souarez F., Lanzolla G., *The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory*, "Academy of Management Review", 2007, Vol. 32, No. 2, s. 377-392.
21. Souarez F., Lanzolla G., *The half-truth of first-mover advantage*, "Harvard Business Review", April 2005, s. 121-127.
22. Spence M., *The learning curve and competition*, "The Bell Journal of Economics", 1981, Vol. 12, No. 1, s. 49-70.
23. Sull D., *Strategy as active waiting*, "Harvard Business Review", 2005, Vol. 83, Issue 9, s. 120-129.
24. Urban G., Carter T., Gaskin S., Mocha Z., *Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis of strategic implications*, "Management Science", 1986, Vol. 32, s. 645-659.

25. Van de Ven A., Polley D., Garud R., Venkatamaran S., *The innovation Journey*, Oxford University Press, New York 1999.

Rozdział 11.

Rozważania dotyczące formułowania strategii w języku zasobów

Wstęp

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa może odbywać się w dwóch różnych perspektywach myślenia strategicznego: perspektywie egzogenicznej lub endogenicznej. Autorka jest zwolenniczką podejścia endogenicznego. Uważa, iż w sytuacji dużej niestabilności otoczenia, budowanie strategii działania w oparciu o zasoby jest bardziej efektywne. Celem artykułu jest przybliżenie idei formułowania strategii przedsiębiorstwa w oparciu o zasoby¹. Punktem wyjścia do powyższych rozważań jest krótka charakterystyka porównawcza obu perspektyw tworzenia strategii.

1. Podejście endogeniczne, czy egzogeniczne do tworzenia strategii

Przyjęcie perspektywy egzogenicznej oznacza, że priorytetem w procesie wypracowywania strategii jest myślenie „od zewnątrz do wewnątrz” (ang. *outside-in*). Zgodnie z założeniami tej orientacji, punktem wyjścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego. To rynek określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania. Dopiero po dokonaniu dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego i sformułowaniu na tej podstawie odpowiedniej strategii konkurencji następuje proces gromadzenia zasobów niezbędnych do jej wdrożenia. W podejściu egzogenicznym, zasoby przedsiębiorstwa odgrywają rolę wtórną w stosunku do wcześniej opra-

¹ Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa było przedmiotem rozważań autorki min. w: A. Sopińska, *Wiedza, jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 2008, s. 15-71.

cowanej strategii, a ta z kolei jest rezultatem diagnozy otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

Przyjęcie drugiej z perspektyw (endogenicznej) tworzenia strategii przedsiębiorstwa oznacza, natomiast, myślenie „od wewnątrz do zewnątrz” (ang. *inside-out*). W myśl tej perspektywy, strategia powinna być budowana wokół silnych stron przedsiębiorstwa, a nie wokół szans oferowanych przez rynek. Potencjał mogący zapewnić sukces rynkowy znajduje się przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Stanowią go zasoby, jakimi dysponuje firma oraz jakimi może dysponować w przyszłości. Szanse tkwiące w otoczeniu biznesowym mają znaczenie wtórne, choć są uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. O sukcesie firmy decyduje konfiguracja posiadanych zasobów i umiejętność ich wykorzystania.

Porównanie obu perspektyw tworzenia strategii przedsiębiorstwa prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Porównanie perspektywy endogenicznej i egzogenicznej

Wyszczególnienie	Perspektywa egzogeniczna	Perspektywa endogeniczna
Punkt nacisku	Rynki kosztem zasobów	Zasoby kosztem rynków
Orientacja	Wykorzystanie potencjału zewnętrznego	Wykorzystanie potencjału wewnętrznego
Punkt wyjścia	Popyt i struktura branży	Zasoby i system działania
Dopasowanie poprzez	Dostosowanie do otoczenia	Dostosowanie otoczenia
Strategia nakierowana na	Osiągnięcie pozycji dającej przewagę	Wykształcenie niepowtarzalnych zasobów
Działania strategiczne	Pozycjonowanie	Rozwijanie zasobów
Działania taktyczne	Pozyskiwanie niezbędnych zasobów	Pozycjonowanie
Narzędzia konkurowania	Siła przetargowa i bariery wejścia	Lepsze zasoby i bariery naśladownictwa

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 182.

Podejście egzogeniczne do tworzenia strategii przedsiębiorstwa charakteryzuje klasyczne szkoły myślenia strategicznego, natomiast podejście endogeniczne jest domeną szkoły zasobowej. Zgodnie z teorią zasobową strategię przedsiębiorstwa należy rozumieć, jako sposób pozyskiwania i mobilizacji zasobów, natomiast wdrożenie strategii – jako proces takiej ich konfiguracji, która zapewni firmie przewagę konkurencyjną.

2. Proces formułowania strategii według podejścia zasobowego

Najbardziej znanym i rozpowszechnionym modelem opisującym proces formułowania strategii według podejścia zasobowego jest koncepcja R. Granta². Uważa on, że traktowanie zasobów i umiejętności, jako podstawy długofalowej strategii przedsiębiorstwa powinno się opierać na dwóch założeniach. Pierwsze z nich mówi, że wewnętrzne zasoby i umiejętności nadają główny kierunek tejże strategii; drugie, że są one pierwotnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa. Procedura budowania strategii obejmuje pięć etapów: analizę bazy zasobów przedsiębiorstwa, ocenę kompetencji przedsiębiorstwa, analizę potencjału zasobów i kompetencji do generowania zysku, wybór strategii, oraz poszerzenie i ulepszenie bazy zasobów i kompetencji.

Etap pierwszy to identyfikacja i analiza wiązki zasobów przedsiębiorstwa oraz ich ocena w relacji do konkurentów. Analiza bazy zasobów może być prowadzona poprzez identyfikację każdej z kategorii zasobów w przekroju całego przedsiębiorstwa lub też można posłużyć się modelem łańcucha wartości.

Następnym etapem jest identyfikacja i analiza posiadanych kompetencji. W odróżnieniu od zasobów, które są aktywnym obserwowalnym, (choć niekoniecznie materialnym), wycenianym i sprzedawalnym, kompetencje nie są obserwowalne (tak, więc zawsze są niematerialne), nie podlegają wycenie i są sprzedawalne jedynie, jako integralna część przedsiębiorstwa³. W myśl tego rozróżnienia zasobem są np. marki produktów, licencje i patenty, natomiast na kompetencje składają się ludzie oraz ich wzajemne relacje i umiejętności. Kompetencje mogą być, zatem

² R. Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991, Vol. 33, s. 114-135.

³ R. Makadok, *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, s. 22.

wartościowe same w sobie lub mogą podnosić wartość zasobów, z którymi są związane. Ocena kompetencji powinna znajdować potwierdzenie w opiniach dostawców, klientów i innych partnerów przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie może być obciążona dużym subiektywizmem.

Dokonanie diagnozy zasobów i kompetencji pozwala przejść do kolejnego etapu procedury formułowania strategii. Jest nim ocena zdolności zasobów i kompetencji do generowania zysku. Ocena ta powinna uwzględniać dwa aspekty: trwałość przewagi konkurencyjnej oraz możliwości przywłaszczenia generowanych przez te zasoby i kompetencje dochodów. Podejście zasobowe postuluje ocenę zdolności aktywów przedsiębiorstwa (zasobów i kompetencji) do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez szczegółową analizę ich wartości i rzadkości, możliwości skopiowania przez rywali, mobilności, oraz możliwości substytucji. Zdolność zasobów i kompetencji do generowania zysku nie może być oceniana w izolacji od otoczenia. Ich wartość wynika, bowiem z oddziaływania sił rynkowych. W wyniku oceny zasobów i kompetencji w odniesieniu do zewnętrznych uwarunkowań firmy wyłonione zostają te, które mogą być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, że zdolność poszczególnych zasobów i kompetencji do generowania zysku ulega zmianie w czasie na skutek zmiennych uwarunkowań zewnętrznych.

Następnym etapem procesu formułowania strategii jest wybór strategii. O ile poprzednie etapy modelu można uznać za wystarczająco opisane, etap wyboru strategii pozostawia wiele do życzenia. Brak, bowiem jasno określonych kryteriów wyboru strategii zasobowej. Jeśli firma dysponuje zasobami spełniającymi kryteria wartości konkurencyjnej, powinna dokonać wyboru takiej strategii, która pozwoli je nie tylko najefektywniej wykorzystać, ale także umocnić i ochronić przed deprecjacją. Natomiast w przypadku, gdy zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa nie spełniają warunku długotrwałości, tj., gdy mogą być łatwo kopiowane lub transferowane, przedsiębiorstwo musi się zdecydować na strategię „krótkoterminowych zniw”, albo zacząć planowe inwestowanie w rozwój nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Ostatnim etapem formułowania strategii w modelu R. Granta jest identyfikacja i wypełnienie luki zasobowej. Proces doskonalenia posiadanego profilu zasobów oraz rozwój nowych ich kategorii powinny być ukierunkowane na te kategorie, które uformują podstawę przyszłej przewagi konkurencyjnej. Pozyskanie nowych zasobów i umiejętności może się odbywać poprzez zewnętrzne ich nabycie (np. poprzez zawarty alians, przejęcie innego podmiotu) lub w drodze wewnętrznej akumulacji.

cji. Podejście zasobowe szczególną wagę przywiązuje do wewnętrznej akumulacji zasobów, w drodze procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Większość zasobów niematerialnych budowana jest w wyniku przemysłanych i konsekwentnych działań przedsiębiorstwa w długim przedziale czasowym.

Formułowanie strategii przedsiębiorstwa w oparciu o zasoby jest przedmiotem zainteresowań także polskich naukowców. Przykładem może być pięcioetapowy model procedury formułowania strategii przedsiębiorstwa zaproponowany przez B. Godziszewskiego⁴. Obejmuje on:

- Tworzenie scenariuszy przyszłości.
- Identyfikację uwarunkowań sukcesu na poszczególnych obszarach działania.
- Ocenę dopasowania zasobów do warunków funkcjonowania na poszczególnych obszarach działania.
- Identyfikację strategicznych obszarów działania.
- Wybór strategii.

Według autora każdy z etapów tworzenia strategii powiązany jest z analizą zasobów. Powinna ona obejmować dwa wymiary: zewnętrzny i wewnętrzny. W ramach wymiaru zewnętrznego analizie poddawane są aktualne i przyszłe obszary działania przedsiębiorstwa, z punktu widzenia identyfikacji najlepszych relacji typu rynek– produkt. Analiza zasobów w wymiarze wewnętrznym obejmuje procedurę zawierającą następujące etapy badawcze:

- identyfikację wszystkich posiadanych zasobów oraz ich ocenę,
- identyfikację wszystkich możliwych zastosowań posiadanych zasobów,
- symulację zmian stanu posiadania zasobów,
- analizę związków między różnymi rodzajami zasobów,
- identyfikację zasobów krytycznych dla strategii.

Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa oparty na zasobach może przyjmować dwie perspektywy: planistyczną i ewolucyjną.

⁴ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 166–183.

3. Planistyczne i ewolucyjne podejście do formułowania strategii w oparciu o zasoby

Przyjęcie planistycznej perspektywy oznacza realizację podejścia planistyczno-zasobowego; przyjęcie drugiej- realizację podejścia ewolucyjno-zasobowego⁵.

Podejście planistyczno-zasobowe ma charakter statyczny. Opiera się na wielokryteriowej analizie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i służy projektowaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa w określonym horyzoncie czasu. Zestawianie ze sobą zasobów i ich konfigurowanie jest realizowane z punktu widzenia celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w danym horyzoncie czasu.

Istotą perspektywy planistyczno-zasobowej jest skoncentrowanie uwagi osób odpowiadających za strategię przedsiębiorstwa na wyróżniających zasobach oraz na zastanowieniu się, jak dobrać do nich zestaw możliwości rozwojowych i wzajemnie uzupełniających się aktywów, które pozwolą sprzedać zdolności wytwórcze przedsiębiorstwa. Omawiana perspektywa polega, więc na dopasowaniu wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa opartych na wyróżniających go zasobach do środowiska zewnętrznego. W tym podejściu wykorzystuje się techniki analityczne, które pozwalają lepiej zrozumieć procesy dopasowania pomiędzy środowiskiem zewnętrznym a zasobami przedsiębiorstwa, co wpływa na jego pozycję na rynku obecnym i potencjalnym.

Przyjęcie perspektywy planistyczno-zasobowej pozwala nie tylko na inwentaryzację zasobów, ale także na poprawienie posiadanych zasobów poprzez określenie warunków pozyskania nowych i rozwój starych zasobów, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Poznanie cech i jakości posiadanych zasobów (potencjału) tworzy warunki do określenia wśród nich tych, które można uznać za zasoby wyróżniające (kluczowe). Stanowią one w tej perspektywie podstawę przewagi konkurencyjnej i reprodukcyjnej.

⁵ B. Nogalski, J. Rybicki, *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 97–109.

Podejście ewolucyjno-zasobowe do budowy strategii można scharakteryzować za pomocą następujących założeń i wytycznych:

- Przedsiębiorstwo powinno bazować na tym, co robi najlepiej i jednocześnie poszukiwać możliwości wykorzystania tych umiejętności.
- Wyjątkowe umiejętności i zasoby zdobywa się na drodze ewolucyjnej. Dotyczy to w szczególności kluczowych kompetencji opartych na kapitale intelektualnym i doświadczeniu.
- Wyjątkowe zasoby pozwalają na wykorzystanie strategii wyłaniających się. Pozwalają na elastyczność organizacji, a elastyczność jest warunkiem koniecznym, do wykorzystania niespodziewanych szans. Jednocześnie elastyczność może być źródłem przewagi konkurencyjnej.
- Przedsiębiorstwo nie może dopuścić do sytuacji, by sukcesy z przeszłości stały się balastem utrudniającym przyszły rozwój firmy. Droga dojścia do sukcesu nie powinna być ślepo powielana w innych warunkach działania, gdyż staje się rutyną utrudniającą rozwój nowych umiejętności. Wpływa to na erozję dotychczasowej przewagi konkurencyjnej.
- Przedsiębiorstwo powinno budować długookresowe relacje z otoczeniem, by w ten sposób ograniczyć ryzyko rynkowe.
- Przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na dotychczasowej przewadze konkurencyjnej i wykorzystywać ją na dotychczasowych rynkach i w ramach dotychczasowych produktów, które można dzięki rzadkim zasobom modyfikować lub rozwijać w wyjątkowy na tle konkurencji sposób.

Zestawienie cech obu podejść do budowania strategii prezentuje tabela 2.

Jest wielce prawdopodobnym, że na skutek wzrostu turbulencji otoczenia, wzrośnie znaczenie podejścia ewolucyjno-zasobowego, a spadnie rola podejścia planistyczno-zasobowego. Jednak obecnie oba powyższe podejścia do formułowania strategii w ujęciu zasobowym w równym stopniu znajdują swoich zwolenników i przeciwników.

Nurt zasobowy tworzenia strategii przedsiębiorstwa podlega ciągłej ewolucji. W wyniku obserwacji praktyki oraz przemysłów teoretycznych powstają wersje zmodyfikowane oraz nowe koncepcje zasobowej teorii tworzenia strategii.

Tabela 2. Analiza porównawcza dwóch podejść do budowy strategii w ujęciu zasobowym

Aspekt analizy	Podejście planistyczno-zasobowe	Podejście ewolucyjno-zasobowe
Rozwój zasobów	planowy	inkrementalny/ewolucyjny
Stosunek do ryzyka	mała skłonność do ryzyka i eksperymentów	duża skłonność do ryzyka i eksperymentów
Elastyczność działania	brak lub ograniczona	możliwa w każdych warunkach
Strategia	ściśle określona	określona fragmentarycznie
Implementacja strategii	ściśle zaprogramowana	oparta na procesie uczenia się
Stosunek do nagłych szans rynkowych	często pomijane lub postrzegane jako mało atrakcyjne	koncentrowanie się na wykorzystaniu pojawiających się szans

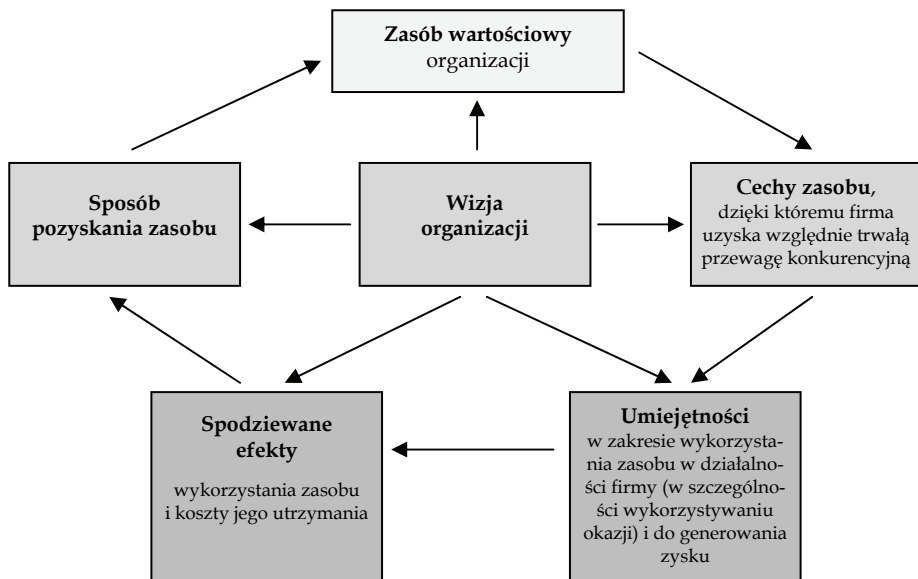
Źródło: B. Nogalski, R. Rybicki, *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 99.

4. Kierunki dalszego rozwoju zasobowego nurtu tworzenia strategii

Zdaniem R. Krupskiego przyszłość nurtu zasobowego w tworzeniu strategii powinniśmy wiązać ze zjawiskiem wykorzystania okazji w procesie formułowania strategii⁶. W klasycznym ujęciu podejścia zasobowego do tworzenia strategii, dopasowanie w triadzie „otoczenie – organizacja – cele” nie zawierało kontekstu okazji. W ujęciu zapropo-

⁶ R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 57–59.

wanym przez R. Krupskiego, kontekst okazji stanowi priorytet w triadzie „otoczenie – organizacja – cele”. W myśl tego modelu strategia przedsiębiorstwa to nic innego, jak zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazji, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia⁷. W tym ujęciu tworzenie strategii polega na przyjęciu przez przedsiębiorstwo własnego rozumienia okazji, które trzeba wykorzystać. Firma buduje swoją przyszłość wyłącznie na podstawie zasobów, a jej konkretna działalność w danym okresie wynika z wykorzystywania konkretnej okazji. Koncepcję strategii organizacji w języku zasobów, zaproponowaną przez R. Krupskiego, prezentuje poniższy rysunek 1.



Rysunek 1. Identyfikacja strategii w języku zasobów

Źródło: R. Krupski, *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Zimmewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, AE, Poznań 2006, s. 282.

⁷ R. Krupski, *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Nr 1054, Wrocław 2004, s. 31–39.

Zgodnie z poglądami R. Krupskiego, strategia zasobowa w języku okazji to długofalowy plan organizacji zawierający:

- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu będą uznawane przez przedsiębiorstwo za okazje, (czyli przyjęcie filtra oraz przeszczerzenia okazji);
- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej dotyczy to innowacji) będą identyfikowane, jako okazje;
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, umożliwiających wykorzystanie okazji;
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.)⁸.

Strategia zasobowa bazująca na wykorzystaniu pojawiających się okazji wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo nadmiaru zasobów (lub dostępu do nich). Żaden podmiot nie może, bowiem przewidzieć w 100 %, wykorzystania jakich zasobów będą wymagały pojawiające się okazje. Nie gwarantuje mu tego posiadanie nawet najlepszego „filtra okazji”.

Zdaniem autorki, alternatywą dla koncepcji okazji może być strategia zasobowa nastawiona na kreację rzeczywistości. Strategia ta nie wymaga posiadania tzw. ilościowego sadelka zasobowego. Bardziej istotną kwestią jest unikatowość i trudność imitacji posiadanych zasobów. Przedsiębiorstwo na podstawie posiadanych zasobów (lub dostępu do nich) tworzy nową rzeczywistość, w której od początku jest liderem. Nie musi szukać okazji na już istniejących rynkach/produktach, bowiem samo tworzy nowe rynki/produkty. Według autorki, takie podejście do tworzenia strategii jest bardziej dalekowzroczne.

Autorka nie kwestionuje słuszności koncepcji okazji R. Krupskiego. Zauważa jednak, że oprócz kontekstu okazji, można zaproponować inne podejście w nurcie zasobowym, polegające na kreacji przyszłych zachowań. Zestawienie obu koncepcji zasobowego nurtu tworzenia strategii przedsiębiorstwa prezentuje tabela 3.

⁸ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.

Tabela 3. Analiza porównawcza kontekstu okazji i kontekstu kreacji w nurcie zasobowym

Aspekt analizy	Kontekst okazji	Kontekst kreacji
Stosunek do rynku/produktu.	Poszukiwanie okazji na istniejących rynkach/produktach.	Kreowanie nowych rynków/produktów.
Wymogi ilościowe dotyczące zasobów.	Wymóg posiadania nadmiaru zasobów (lub dostępu do nich).	Brak takiego wymogu.
Pożądane cechy zasobów.	Przede wszystkim uniwersalność i elastyczność, pozwalające na wykorzystanie różnych okazji.	Przede wszystkim unikalność i trudność imitacji, pozwalające wykreować nowe potrzeby.
Horyzont czasowy.	Krótki; „tu i teraz”.	Długi.
Główne warunki sukcesu.	Jakość filtra okazji; umiejętność identyfikacji i wykorzystania okazji.	Kreatywność i nieszablonowość myślenia.

Źródło: opracowanie własne

Cechą wspólną obu kontekstów (okazji i kreacji) jest przyjęcie endogenicznej perspektywy tworzenia strategii oraz uznanie szczególnej roli zasobów wiedzy w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa. Szczegółowość zasobów wiedzy przejawia się w następujących jej cechach⁹:

- Niewyczerpalności – wartość wiedzy nie zmniejsza się wraz z upływem czasu, tak jak to się dzieje w przypadku innych czynników produkcji, lecz wciąż się powiększa. Wiedza nie zużywa się

⁹ A. Sopińska, *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Nr 76, Wrocław 2005, s. 347–356.

– jej wartość jest tym większa, w im większym stopniu jest używana i wykorzystywana.

- Symultaniczności - w przeciwieństwie do tradycyjnych czynników wytwórczych wiedza jest zasobem, który w danym czasie może być wykorzystywany jednocześnie w wielu miejscach, przez wiele osób lub organizacji.
- Nieliniowości - ta sama ilość wiedzy wykorzystywana równolegle w dwóch organizacjach może przynieść zupełnie odmienne efekty. Nie zawsze w przypadku wiedzy występują korzyści skali.
- Nieokreśloności pod względem: zastosowań, efektów, „nosicielstwa”, nakładów i ryzyka jej zastosowania.

Podsumowanie

Artykuł miał przybliżyć ideę formułowania strategii przedsiębiorstwa w oparciu o zasoby. W tym celu, przedstawione zostały dwa najbardziej rozpowszechnione modele teoretyczne opisujące proces formułowania strategii według podejścia zasobowego. Następnie, autorka przybliżyła koncepcję planistycznego i ewolucyjnego podejścia do tworzenia strategii w oparciu o zasoby. Omawiając kierunki dalszego rozwoju zasobowego nurtu, zaproponowała wyróżnienie, obok już istniejącego kontekstu okazji, kontekstu kreacji.

Literatura:

1. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 166–183.
2. Grant R., *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991, Vol. 33, s. 114–135.
3. Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 57–59.
4. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.
5. Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Zimmewicz (red.), *Instrumenty za-*

- rzządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna, AE, Poznań 2006, s. 282.
6. Makadok R., *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal”, 2001, s. 22.
 7. Nogalski B., Rybicki J., *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 97-109.
 8. Sopińska A., *Wiedza, jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 15-71.
 9. Sopińska A., *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Nr 76, Wrocław 2005, s. 347-356.
 10. Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 182.

Rozdział 12.

Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów

Wstęp

Strategie współczesnych przedsiębiorstw budowane są głównie przy wykorzystaniu podejścia zasobowego, jako *królującego* obecnie zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania strategicznego.

Z kolei w podejściu zasobowym centralne miejsce zajmuje kapitał intelektualny, jako główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dodatkowym zjawiskiem dzisiejszej rzeczywistości jest szukanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa praktycznie na wszystkich płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa.

Zamierzeniem autorów było przedstawienie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako głównego źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie koncepcji bazowych strategii budowanych na przewagach ściśle związanych z wykorzystaniem kapitału intelektualnego.

Autorzy na wstępie pragną przedstawić współczesne pojmowanie kapitału intelektualnego, rolę jaką on odgrywa w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Według Thomasa Stewarta kapitał intelektualny: „to suma wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku”¹. Główne składniki kapitału intelektualnego to: posiadane patenty, umiejętności pracowników oraz ich doświadczenie, stosowane technologie, a także posiadane informacje o otoczeniu konkurencyjnym, w szczególności informacje o klientach, dostawcach i o konkurencji. Oto uzupełniające definicje kapitału intelektualnego, rzucające nowe światło na jego istotę:

¹ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday-Currency, New York 1997.

- „Kapitał intelektualny – stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są ujęte w sprawozdawczości bilansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w organizacji po ich odejściu”².
- „Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej”³.
- „Kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (czyli organizacyjne uczenia się) przez inwencje do tworzenia cennych i unikalnych relacji z innymi”⁴.

Często kapitał intelektualny jest definiowany jako suma kapitału ludzkiego (*Human capital*) i kapitału strukturalnego (*Structural capital*). Kore-sponduje to z ogólnie akceptowanym podziałem zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa na kompetencje (*Competences*) oraz zasoby relacyjne (*Relational resources*)⁵.

Kapitał ludzki składa się z kompetencji, umiejętności, doświadczenia i stosowanych podejść w praktyce zarządzania. Jeśli jest rozpatrywany w odniesieniu do konkretnego pracownika – nazywany jest często kapitałem indywidualnym (*individual capital*) i definiowany jest jako: „indywidualne, osobiste i społeczne umiejętności, doświadczenie, wykształcenie i inne umiejętności zorientowane na zewnątrz, w kierunku klientów przedsiębiorstwa”⁶.

Kapitał strukturalny powstaje w relacjach organizacyjnych (wewnętrznych) i relacjach z otoczeniem (zewnętrznych). Można podzielić go na kapitał organizacyjny (*Organizational capital*), czyli relacji, sposobów działania oraz wiedzy zakorzenionej w obszarach procesów i innowacji oraz kapitał relacji zewnętrznych (*External relations capital*), będący efektem dobrych relacji z tzw. *stakeholders* organizacji.

² B. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1999, Nr 3.

³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.

⁴ K.M. Wiig, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning”, June 1997.

⁵ R. Meyer, B. de Witt, *Strategy – Process, Content, Context*, International Thompson Business Press, London 1998.

⁶ K.E. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1998.

Z pojęciem kapitału intelektualnego wiążą się następujące założenia:

- celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku;
- kapitał intelektualny jednostek, a w rezultacie kapitał intelektualny organizacji jest najcenniejszym jej zasobem;
- zarządzanie informacją i zarządzanie wiedzą są nieodzownymi elementami zarządzania kapitałem ludzkim;
- organizacja ucząca się jest narzędziem rozwoju kapitału intelektualnego organizacji;
- relacje z klientami są głównym stymulatorem rozwoju organizacji;
- proces zarządzania kapitałem intelektualnym odbywa się na wielu płaszczyznach i może być definiowany oraz mierzony w sposób wielowymiarowy.

Powyższe założenia stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań nad problemem zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie w celu tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

1. Współczesne koncepcje budowy przewagi konkurencyjnej

Podstawę budowy każdej strategii stanowi przewaga konkurencyjna. Obecnie w zarządzaniu strategicznym istnieje kilka alternatywnych koncepcji budowy przewagi konkurencyjnej.

Panuje ogólnie pogląd, że przewaga konkurencyjna to dystans dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów pod względem wybranego kluczowego czynnika sukcesu, np. ceny, jakości, marki, technologii. Powszechnie rozumiana jest jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo może utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój. Przewaga konkurencyjna powinna spełniać następujące warunki: powinna być widoczna, trwała, trudna do skopiowania przez konkurentów. W tabeli 1. zestawiono kilka wybranych definicji przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1. Zestawienie definicji przewagi konkurencyjnej

Autor	Definicja	Komentarz
L. Fahey	Wszystko co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników	Produkty lub firmę, zatem można mówić o przewadze na poziomie firmy i na poziomie produktu
D. A. Aaker	Przewaga konkurencyjna jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurencji rezultaty, lub po prostu coś lepiej od nich robi	Przewaga konkurencyjna prowadzi do lepszej pozycji rynkowej, czyli do lepszych niż konkurencja rezultatów
L. W. Rue Ph.G. Holland	W przewadze konkurencyjnej wyrażana jest najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich	Robi coś lepiej od konkurencji, czyli klient otrzymuje większą wartość dodaną
J. A. F. Stoner	Siły i słabości organizacji na tle obecnych i przyszłych konkurentów	Przewaga wynika z zasobów i ma charakter relacyjny
J.B. Barney	To zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować obecni i przyszli konkurenci	U podstaw każdej strategii musi występować jakiś rodzaj przewagi konkurencyjnej. Np. strategia lidera kosztowego – przewaga kosztowa
Strategor	Lepsze niż u konkurencji opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności	Lepsze niż konkurencja opanowanie kluczowych czynników sukcesu w danej branży
Hofer, Schendel	Unikatowa pozycja organizacji nabywana wobec konkurentów poprzez własne wzory rozwoju zasobów	Przewaga konkurencyjna prowadzi do unikatowej pozycji rynkowej
Day, Porter	Celem strategii jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Zdobycie przewagi konkurencyjnej wiąże się z lepszymi niż konkurencja wynikami firmy
H. Simon	Wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji	Osiągnięcie musi spełniać następujące warunki; 1. Musi mieć znaczenie dla klienta 2. Jest przez niego dostrzegane 3. Ma trwały charakter

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom organizatora, Toruń 2005, s. 167-168 i E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Łanego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 15-16.

Najstarszą koncepcją przewagi konkurencyjnej jest koncepcja M.E. Portera. Zakłada ona poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w strukturze sektora. Stworzony przez M.E. Portera model *Pięciu sił konkurencji* opiera się na stwierdzeniu, iż na charakter i natężenie konkurencji w sektorze oprócz struktury podmiotowej sektora wpływają cztery siły zewnętrzne, a mianowicie: siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, groźba pojawienia się substytutów oraz groźba wejść nowych konkurentów. Źródłem przewagi konkurencyjnej w modelu Portera jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zajmowana na tle sektora. Głównym czynnikiem pozwalającym zachować względnie trwałą przewagę konkurencyjną są bariery mobilności. Porter wyróżnia również trzy strategie, które powodują, iż przedsiębiorstwo realizuje ponad przeciętną stopę zysku, a mianowicie: strategię lidera kosztowego, strategię wyróżnienia się oraz strategię koncentracji.

Główne zarzuty pod adresem tej koncepcji dotyczyły pomijania znaczenia zasobów przedsiębiorstwa.

Kolejną koncepcją przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach. Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na kluczowych kompetencjach (*Core competences*) stała się w latach 90. ubiegłego wieku dominującą perspektywą badawczą na gruncie zarządzania strategicznego i nadal jest rozwijana⁷.

Głównym przedmiotem analizy w koncepcji zasobowej jest wnętrze przedsiębiorstwa, czyli zasoby strategiczne (głównie niematerialne) tworzące model biznesowy generujący ponadprzeciętne dochody. Unikatowa kombinacja aktywów strategicznych pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, która jest podtrzymywana za pomocą innowacyjnego modelu biznesowego.

Koncepcja M. Portera oraz koncepcja zasobowa wzajemnie uzupełniają się, gdyż komplementarnie, a w zasadzie całościowo opisują otoczenie i wnętrze przedsiębiorstwa.

Kolejną koncepcją budowy przewagi konkurencyjnej jest podejście sytuacyjne. Zakłada ono, iż zasoby przedsiębiorstwa powinny zapewnić mu elastyczność w stosunku do zmiennego otoczenia, co w rezultacie prowadzi do strategicznego dopasowania (*strategic fit*).

Przewaga konkurencyjna ujawnia się w szybkiej reakcji przedsiębiorstwa w zakresie ciągłego dostosowywania się do warunków rynko-

⁷ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, Nr 9.

wych dyktowanych przez otoczenie. Zasoby firmy pozwalające na tę elastyczność we wszystkich obszarach funkcjonalnych i po optymalnych kosztach nazywane są zasobami strategicznymi.

Następną koncepcją przewagi konkurencyjnej jest podejście relacyjne. Koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach zaczęła się rozwijać w latach 90 ubiegłego wieku i zdaniem wielu autorów stanowi ona nowe źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁸. Związane jest to z rozwojem nowych typów struktur organizacyjnych w postaci organizacji sieciowych i organizacji wirtualnych, opartych na technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych. Ponadto uległa zmianie dotychczasowa formuła konkurencji. Mimo że w gospodarce rynkowej wciąż dominuje orientacja konkurencyjna współcześnie podkreśla się znaczenie orientacji na współpracę z wybranymi partnerami, w tym z konkurentami⁹.

Źródłem przewagi konkurencyjnej w tym przypadku są specjalizacja uczestników sieci oraz unikalne relacje, które pozwalają przedsiębiorstwom, uczestnikom sieci na korzystanie ze specyficznych zasobów i kompetencji innych partnerów.

Dość szybko rozwijającą się teorią przewagi konkurencyjnej jest teoria wyłaniająca się ze szkoły zasobowej, czyli koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy. Dotyczy to głównie procesów organizacyjnego uczenia się ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy technologicznej. Wiedza stanowi zatem nowy strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który warunkuje przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do generowania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest to specyficzny zasób niematerialny. Wiedza jest generowana w przedsiębiorstwie przez organizacyjne uczenie się, czyli organizacje uczącą się¹⁰.

Ostatnią z omawianych koncepcji jest koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na czasie i innowacjach. Czas może stanowić kolejne źródło przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. Czas jest ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji i zmian organizacyjnych¹¹.

Innowacje są głównym elementem przedsiębiorczości. Innowacje są kluczowym czynnikiem sukcesu rynkowego i elementem krytycznym

⁸ Tamże.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Innowacje prowadzą do zmian organizacyjnych, w tym do kreowania innowacyjnych modeli biznesowych. Kluczowe znaczenie ma tu wyścig z czasem, czyli szybkość wprowadzania zmian.

2. Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Na rysunku 1. przedstawiono koncepcję wpływu kapitału intelektualnego na możliwości osiągania przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw oraz mechanizm dostępu do nowych zasobów strategicznych i rozwoju już istniejących w przedsiębiorstwie.

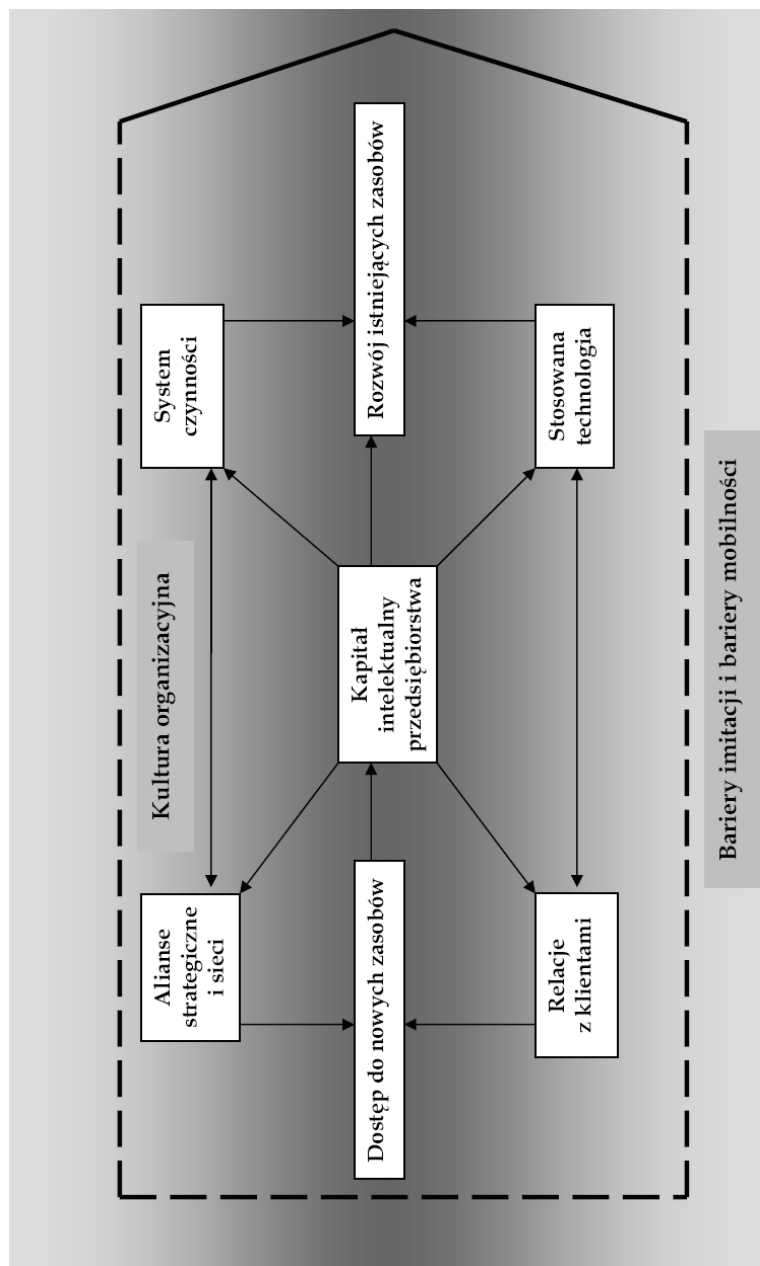
Kapitał intelektualny według zaprezentowanej koncepcji wpływa na cztery kluczowe obszary, które mogą stanowić źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, a mianowicie:

- System czynności – zestaw *skrojonych na miarę* czynności, które składają się na strategiczną pozycję firmy. W firmach o wyraźnie określonej pozycji strategicznej klastry powiązanych ze sobą czynności pozwalają wyróżnić i wdrożyć czynności kluczowe dla odmienności operacyjnej¹².
- Stosowana technologia – dotyczy to nowoczesnych technologii i mistrzostwa ich opanowania przez przedsiębiorstwo, które stają się podstawą innowacji produktowych.
- Alianse strategiczne i współpraca z atrakcyjnymi rynkowo partnerami, którzy jednocześnie oferują dostęp do nowych zasobów.
- Relacje z klientami – to właściwie system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem oraz komunikacji klientów z przedsiębiorstwem, który przekłada się na system obsługi klienta.

Dodatkowo, następuje mechanizm rozwoju istniejących zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, oraz proces rozwoju istniejących.

Ważnym zagadnieniem z punktu widzenia praktyki zarządzania strategicznego jest nie kwestia samego posiadania i rozwoju zasobów strategicznych, lecz kwestia ich wykorzystania w budowaniu przewagi

¹² M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2005, s. 161-185.



Rysunek 1. Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne

konkurencyjnej a następnie *przełożenia* wypracowanej przewagi na działania strategiczne przedsiębiorstwa.

W dalszej kolejności warto omówić poszczególne elementy zaprezentowanej poniżej koncepcji oraz relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami.

Zacznijmy od omówienia systemu czynności.

System czynności – zdaniem M. Portera w strategii konkurencyjnej chodzi o to, by odróżnić się od rywali, czyli wykonywać inne czynności niż rywale lub wykonywać te same czynności, ale inaczej. Można to osiągnąć poprzez świadomy wybór unikalnego zestawu czynności w celu zapewnienia klientom niepowtarzalnego zestawu korzyści, czyli wartość dodaną dla klienta wyższą niż konkurencja¹³.

Każdy system czynności można rozpatrywać z dwóch perspektyw: efektywności operacyjnej i poziomu wzajemnego dopasowania. Efektywność operacyjna polega na osiąganiu maksymalnej sprawności w wykonywaniu poszczególnych czynności, operacji lub funkcji. W budowie strategii kluczowym zagadnieniem jest kwestia efektywnego połączenia wszystkich czynności w system zapewniający przewagę konkurencyjną. „Strategia firmy opiera się na systemie operacji, a nie na odezwanych od siebie czynnościach. Jej przewaga nad konkurentami wynika ze sposobu, w jaki wykonywane przez nią czynności wzajemnie się uzupełniają i wspierają”¹⁴.

Zdaniem M. Portera istnieją trzy rodzaje dopasowania czynności, które nie wykluczają się wzajemnie. Pierwszy rodzaj to zwykła spójność między każdą czynnością a ogólną strategią przedsiębiorstwa. Drugi rodzaj to wzajemne wspieranie się czynności. Trzeci rodzaj to optymalizacja nakładów pracy. „We wszystkich trzech rodzajach dopasowania liczy się przede wszystkim całość, a nie poszczególne elementy. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest cały system czynności. Dobre dopasowanie czynności w wydatny sposób obniża koszty i pomaga wyróżnić ofertę... Strategiczne dopasowanie wielu czynności ma fundamentalne znaczenie nie tylko dla wypracowania przewagi konkurencyjnej, lecz także dla jej trwałości. Bowiem wzorowanie się na całym systemie czynności sprawia rywalom wiele więcej kłopotu niż *zwyczajne* imitowanie...”¹⁵.

¹³ Tamże, s. 165.

¹⁴ Tamże, s. 174.

¹⁵ M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2005, s. 179; K. Oblój, *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji”, 2009a, Nr 9; K. Oblój, *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji”, 2009b, Nr 6.

System czynności, podobnie jak model biznesowy stanowi w przedstawionej koncepcji potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

Stosowana technologia – w koncepcji autorów to pojęcie bardzo szerokie, gdyż związane również z innowacjami technologicznymi. Podobnie pojmuje to pojęcie H. Simon w książce opisującej działania *tajemniczych mistrzów XXI wieku*. „Innowacje muszą albo zwiększać wartość dla klienta, albo dostarczać dotychczasową wartość po mniejszym koszcie. Firmy sukcesu robią jedno i drugie. Wyraz *innowacja* jest kojarzony głównie z technologią i z nowymi wyrobami, a technologia w istocie jest kluczowym czynnikiem w innowacyjności większości *tajemniczych mistrzów*. Jak przedstawiono na rysunku...85% tajemniczych mistrzów postrzega siebie jako *liderów technicznych*, czyli jako firmę najbardziej innowacyjną i postępową pod względem techniki na swoim rynku”¹⁶. Technologia dotyczy nie tylko procesów produkcyjnych, lecz także wszystkich procesów biznesowych.

„Innowacja jest głównym źródłem znacznej poprawy pozycji konkurencyjnej *tajemniczych mistrzów* w ciągu ostatnich dziesięciu lat, w kategoriach zarówno absolutnego, jak i względnego udziału w rynkach”¹⁷. H. Simon ujmując termin technologia w podobny sposób: „Innowacja u *tajemniczych mistrzów* dotyczy nie tylko technologii i wyrobów, ale także wszystkich procesów biznesowych. Bardzo ważne są innowacje w procesach. Wychodzą one poza obniżanie kosztów i często prowadzą do podwyższenia jakości, skracania cyklu lub większej dogodności, a zatem do większej wartości dla klienta. Wielu *tajemniczych mistrzów* uważa innowacje w procesach za ważniejsze niż innowacje w wyrobach”¹⁸.

Alianse strategiczne i współpraca w sieciach – generalnie dotyczy to szeroko rozumianej współpracy w strukturach sieciowych, takich jak: klastry, alianse, alianse strategiczne, organizacje sieciowe, organizacje wirtualne. Główne cele strategiczne w strukturach sieciowych są następujące:

- Wzrost udziału w rynku.
- Znalezienie niszy rynkowej.
- Dostęp do sieci dystrybucji.

¹⁶ Simon H., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009, s. 198.

¹⁷ Tamże, s. 197.

¹⁸ Tamże, s. 198.

- Wyższa satysfakcja klientów.
- Wzrost reputacji marki.
- Wzrost zdolności produkcyjnych.
- Ekspansja na nowe geograficzne rynki.
- Wzmocnienie łańcucha wartości.
- Nabycie nowych kompetencji.
- Wzmocnienie kultury organizacyjnej.
- Umocnienie pozycji lidera.
- Stworzenie nowych barier wejścia.
- Stworzenie nowych barier imitacji.
- Pionierskie wejście na rynek z nowym produktem.
- Wyścig z czasem.

W praktyce gospodarczej realizacja poszczególnych celów udaje się tylko nielicznym podmiotom gospodarczym. Często zamiast np. wzmocnienia kultury organizacyjnej mamy jej osłabienie.

Relacje z klientami – generalnie relacje z klientami stanowią zasób strategiczny przedsiębiorstwa. Z tym zasobem relacyjnym ściśle związane są takie pojęcia jak siła marki, renoma firmy, wizerunek firmy, poziom satysfakcji klienta, unikalność oferty, lojalność klientów itp.

Bliski kontakt z klientem – to jedna z reguł działania doskonałych firm z znanej na całym świecie książki T. Petersa i R. Watermana, która ukazała się 30 lat temu. Również w publikacji H. Simona można znaleźć główne zasady, jakie stosują tajemniczy mistrzowie w relacjach ze swoimi klientami. Są to między innymi:

- „Bliskie relacje z klientami znajdują odbicie we wszystkich wskaźnikach przedsiębiorstwa. Złożone produkty, typowe w przypadku tajemniczych mistrzów, wymagają bliskich i ciągłych relacji z klientami.
- Odsetek pracowników tajemniczych mistrzów, utrzymujących regularne kontakty z klientami, jest pięciokrotnie wyższy niż w wielkich korporacjach.
- W strategii tajemniczych mistrzów coraz większego znaczenia nabierają usługi. W XXI wieku niezbędne stają się rozszerzone oferty, takie jak wszechstronne pakiety usług, szkolenie, obecność na całym świecie i tworzenie sieci”¹⁹.

¹⁹ Tamże, s. 194-195.

Dodatkowo, wymienia się:

- Zastosowanie systemów CRM, które jednak działają w praktyce z różnym skutkiem.
- Zarządzanie marką.
- Systemy komunikacji z rynkiem.
- Ciągłe monitorowanie poziomu satysfakcji klientów.

Poziom i zakres relacji przedsiębiorstwa z klientami stanowi jednocześnie barierę imitacji i barierę wejścia do sektora.

Rozwój istniejących i dostęp do nowych zasobów strategicznych – w działaniach strategicznych przedsiębiorstwa mogą występować trzy procesy związane z dynamiką zasobów strategicznych. Są to: odnowa zasobów, rozwój zasobów oraz pozyskiwanie nowych. Dynamika struktury zasobów strategicznych związana jest z erozją przewagi konkurencyjnej i koniecznością ciągłego poszukiwania nowych jej źródeł. Odnowa zasobów strategicznych ma miejsce wtedy, gdy utrzymujemy je na ustalonym poziomie. Rozwój istniejących zasobów dokonuje się, gdy inwestuje się zyski w aktywa materialne i niematerialne przedsiębiorstwa, głównie w celu poprawienia jego pozycji konkurencyjnej. Pozyskiwanie nowych zasobów jest wynikiem albo inwestowania w inne biznesy, które można zintegrować z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa, albo wynikiem różnych form współpracy, najczęściej aliansu strategicznego w zakresie badań i rozwoju.

3. Strategie przedsiębiorstw a typ przewagi bazującej na kapitale intelektualnym

Bazując na koncepcji wykorzystania kapitału intelektualnego w budowie przewagi konkurencyjnej, przedstawionej na rysunku 1. wyróżniono siedem strategii bazowych, a mianowicie:

1. **Strategia sieciowa** – polega na współpracy podmiotów tworzących sieć i konkurowaniu z innymi sieciami działającymi na tym samym rynku, korzystając z ekonomiki skali i dostępu do unikalnych zasobów i kompetencji partnerów.
2. **Strategia relacyjna** – bazuje na stworzeniu unikalnych relacji z klientami i generowaniu zysków na zasadzie długookresowych relacji.

3. **Strategia technologiczna** – wykorzystuje głównie innowacje technologiczne, które prowadzą do innowacji produktowych.
4. **Strategia odmienności operacyjnej** – wykorzystuje innowacyjność stosowanego systemu czynności.
5. **Strategia rozwoju zasobów** – polega głównie na rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i kluczowych kompetencji, które stają się podstawą wprowadzania nowych produktów i usług na rynek.
6. **Strategia pozyskania zasobów** – polega na tworzeniu możliwości dostępu do nowych zasobów i konfigurowania ich z występującymi w przedsiębiorstwie.
7. **Strategia kształtowania kultury organizacyjnej** – polega na tworzeniu systemu wartości, który jest wyjątkowy na tle konkurencyjnych przedsiębiorstw i tworzy unikalność firmy. W kontekście wewnątrzorganizacyjnym polega na integrowaniu pracowników wokół celów przedsiębiorstwa.

W tabeli 2. zaprezentowano strategie bazowe przedsiębiorstw z perspektywy zasobów

Wymienione powyżej rodzaje strategii bazowych określają, jaki typ przewagi konkurencyjnej jest możliwy do zdobycia i wykorzystania w procesach biznesowych przedsiębiorstwa.

Rzeczywista strategia firmy (strategia konkurencji oparta na kapitale intelektualnym) jest swoistego rodzaju mieszanką wymienionych powyżej strategii bazowych. Zaprezentowane strategie bazowe wskazują na profil wykorzystania kapitału intelektualnego, odpowiadając jednocześnie na pytanie, co decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa? Czy jest to:

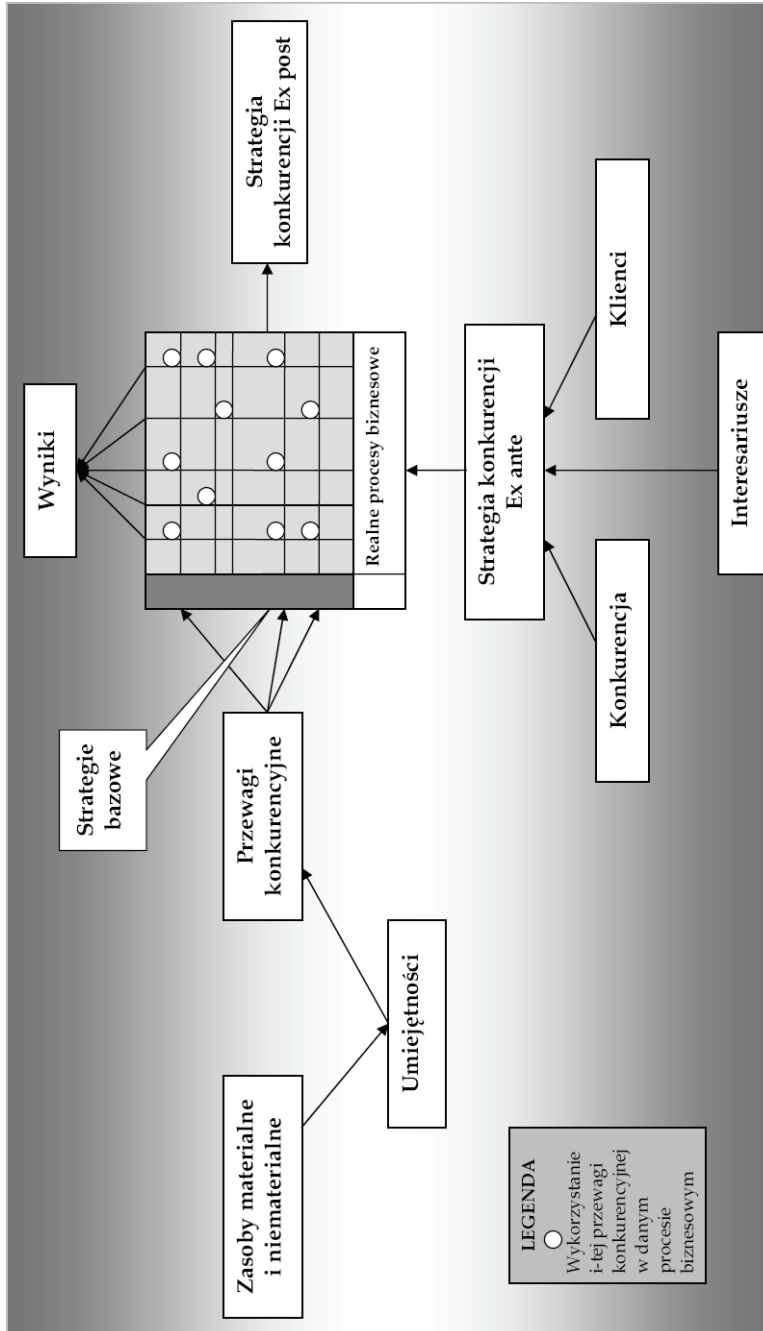
- efektywna struktura sieciowa,
- unikalne relacje,
- innowacje technologiczne,
- odmienność operacyjna,
- tempo i ścieżka rozwoju zasobów,
- sposób pozyskania nowych zasobów,
- kultura organizacyjna, czy może kombinacja wszystkich elementów.

Tabela 2. Strategie bazowe a typ przewagi konkurencyjnej

Nazwa strategii	Typ przewagi konkurencyjnej	Bariery imitacji i mobilności
Strategia sieciowa	Przewaga kosztowa, systemu obsługi klienta, jakościowa, dostępu do informacji	Ekonomika skali, ekonomika czasu, wykorzystanie efektu sieci, kontrakty z unikalnymi partnerami
Strategia relacyjna	Przewaga systemu obsługi klienta	Bariera lojalności klientów ekonomika czasu, prawa własności licencji, szybkie reagowanie na możliwości substytucji, ograniczenia mobilności zasobów
Strategia technologiczna	Przewaga jakościowo-czasowa, kosztowa	Prawa własności, patenty i licencje, stworzenie i kontrola standardu ekonomika czasu, elastyczność systemu
Strategia odmienności operacyjnej	Przewaga czasowa, kosztowa, jakościowa, stosunku jakości do ceny obsługi klienta	Nieczytelnosc modelu biznesowego, ekonomika czasu, ograniczenia mobilności zasobów, elastyczność systemu, stworzenie i kontrola standardu
Strategia rozwoju zasobów	Każdy typ przewagi jest możliwy do osiągnięcia	Ograniczenia mobilności zasobów, ekonomika czasu, efekt synergii, identyfikacja i lokalizacja kapitału intelektualnego
Strategia pozyskania zasobów	Każdy typ przewagi jest możliwy do osiągnięcia	Ograniczenia mobilności zasobów, ekonomika czasu, efekt synergii, identyfikacja i lokalizacja kapitału intelektualnego
Strategia kształtowania kultury organizacyjnej	Przewaga sposobu działania, dostępu do informacji, wiedzy organizacyjnej, lojalności pracowniczej	Ograniczenia mobilności zasobów, ekonomika czasu, efekt synergii, identyfikacja i lokalizacja kapitału intelektualnego, elastyczność działania

Źródło: opracowanie własne

Projektując strategie przedsiębiorstwa trzeba brać pod uwagę wyniki analiz dotyczących możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej we wszystkich siedmiu obszarach i wykorzystania efektu synergii między nimi. Strategia konkurencji jest wypadkową „nałożenia się” strategii bazowych na realne procesy biznesowe, które, z kolei są zdeterminowane przez subiektywne szanse rynkowe i kluczowe wybory. Obrazuje to rysunek 2.



Rysunek 2. Strategie bazowe z perspektywy zasobów a strategia konkurencji

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja strategii bazowych z perspektywy zasobów przedsiębiorstwa została oparta na modelu teorii zasobowej (RBV) K. Obłója²⁰ oraz na koncepcji kapitału intelektualnego J. Roos'a i G. Roos'a.

Opisane strategie bazowe są zbliżone do koncepcji strategii w języku zasobów R. Krupskiego²¹. Koncepcja R. Krupskiego została jednak zbadana empirycznie w przeciwieństwie do koncepcji autorów artykułu, która wymaga takiej weryfikacji. Porównanie wspomnianych koncepcji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie dwóch koncepcji strategii

Strategie w języku zasobów	Strategie bazowe z perspektywy zasobów
Strategia kształtowania wiedzy	
Strategia zasobów relacyjnych	Strategia relacyjna
Strategia kształtowania lojalności pracowniczej	
	Strategia sieciowa
	Strategia technologiczna
	Strategia odmienności operacyjnej
	Strategia rozwoju zasobów
	Strategia pozyskania zasobów
Strategia kształtowania kultury organizacyjnej	Strategia kształtowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

²⁰ K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji”, 2007, Nr 5.

²¹ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Koncepcje strategii współczesnych przedsiębiorstw odbiegają od klasycznych koncepcji strategii przedsiębiorstwa głównie dlatego, iż wykorzystują wszystkie możliwe źródła przewagi konkurencyjnej, opartej głównie na kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa.

Warunkiem sukcesu rzeczywistej strategii przedsiębiorstwa jest spójność rozwiązań strategicznych we wszystkich analizowanych obszarach.

Literatura:

1. Bratnicki M., *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, Nr 11.
2. Christensen C., Raynor M., *Innowacje – napęd wzrostu*, Studio Emka, Warszawa 2008.
3. Edvinsson L., Malone M.S., *The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
5. Gołębiowski T., Dudzik T., M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
6. Hamel G., *Strategy as revolution*, “Harvard Business Review”, July-August 1996.
7. Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, “Harvard Business Review”, May-June 1990.
8. Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, “Harvard Business Review”, July-August 1994.
9. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
10. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, Nr 9.
11. Meyer R., de Witt B., *Strategy – Process, Content, Context*, International Thompson Business Press, London 1998.
12. Mroziowski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

13. Nogalski B., Rybicki J., *In Search of multidimensional competitive advantage*, Report of Management, V Edition Knowledge Management: Information – Human Capital – Creativity, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2000.
14. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
15. Oblój K., *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji”, 2009a, Nr 9.
16. Oblój K., *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji”, 2009b, Nr 6.
17. Oblój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji”, 2007, Nr 5.
18. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
19. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
20. Osbert-Pociecha B., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1999, Nr 3.
21. Porter M.E., *Czym jest strategia?*, Harvard Business Review Polska, lipiec – sierpień 2005, s. 161-185.
22. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customers Competence*, “Harvard Business Review”, January–February 2000.
23. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009.
24. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Dom organizatora, Toruń 2005.
25. Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday-Currency, New York 1997.
26. Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, Nr 7-8.
27. Sveiby K.-E., *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Affarsvarlden/Ledarskap, Stockholm 1998.
28. Wiig K.M., *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, “Long Range Planning”, June 1997.

Rozdział 13.

O uniwersalności produktów i rynków w kontekście opisywania strategii

Wstęp

W teorii, a w szczególności w praktyce zarządzania strategicznego, jest wiele uniwersalnych kategorii, które wykorzystywane są do opisu strategii. I tak chociażby przyjęcie układu poziomów strategii: przedsiębiorstwa, biznesu i funkcji ukierunkowuje proces zarządzania strategicznego. Pewnym standardem opisywania strategii są także kategorie produktu i rynku. Celem tego artykułu jest analiza różnych modelowych ujęć strategii ze względu na wykorzystywane w nich zmienne produktowo-rynkowe. Aby uniknąć zarzutu niekompletnej analizy, przedmiotem badań są wybrane rodzaje strategii przedstawione w monografii „*Koncepcje strategii organizacji*”¹ oraz, dodatkowo, te wynikające z ujęcia zasobowego.

1. Strategie behawioralne

W zarządzaniu strategicznym odzwierciedlają się różne nurty teorii i praktyki zarządzania. Niewątpliwie jednym z takich nurtów jest kierunek behawioralny, który postuluje formułę zarządzania opartą na rozwoju aktywności oraz innowacyjności, które w sposób naturalny stają się tworzywem przewagi konkurencyjnej. Podejście sytuacyjne mieszczące się w kierunku behawioralnym eksponuje relatywizm działania firmy, wyrażający się w poszukiwaniu metod najsukuteczniejszych w danej sytuacji. Przyjmując, że strategia behawioralna opisuje wzorzec ogólnego zachowania się organizacji można tutaj wskazać chociażby na strategię

¹ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

rozmyślne i samorzutne². Mogą to być także strategie adaptacyjne i kreacyjne. Współczesnym przykładem takiego ujęcia jest strategia *czerwonego i błękitnego oceanu*. We współczesnej teorii zarządzania można się spotkać z dwiema przeciwstawnymi opiniami na temat znaczenia analizy konkurentów. Jedni twierdzą, że znajomość konkurentów i sposobów umożliwiających ich pokonanie odgrywa zasadniczą rolę, decydując o wyborze strategii oraz uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Inni uważają, że trzeba przede wszystkim skoncentrować się na sobie, uczyć się, w jaki sposób można najlepiej obsłużyć klientów i zredukować koszty, nie dbając zbyt o to co robią konkurenci. Blisko tego drugiego nurtu myślenia znajduje się koncepcja strategii „*blue ocean*”³. Blue ocean strategy jest traktowana jako nowa droga konkurowania. Lecz w praktyce odwołuje się do poszukiwania nowego rynku oraz innowacji wartości. Wartości dla klienta. Zatem można z powodzeniem stwierdzić, że strategia ta oznacza podejmowanie działań na nowym rynku i z nowymi produktami.

Podobnie wygląda sytuacja w układzie rodzajów strategii popularyzowanym przez R.E. Milesa i C.C. Snowa⁴. Strategie wynikają z tego jak przedsiębiorstwo radzi sobie z problemami przedsiębiorczości, inżynierskimi oraz administracyjnymi. Strategia organizacji wynika z jej zdolności adaptacyjnych, które przekładają się na ekspansję (lub jej brak) na nowe rynki (okazje rynkowe vs. utrzymanie dotychczasowej pozycji) oraz rozwijanie nowych produktów vs koncentracji na ograniczonej liczbie produktów.

Strategie przedsiębiorcze są także swoistego rodzaju strategiami behawioralnymi. Przedsiębiorczość bowiem to cecha lub sposób zachowania się. Przedsiębiorczość rozumiemy jako zachowanie człowieka lub organizacji polegające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania koniecznych nakładów (czasu, wysiłku, środków) i możliwych do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonność do brania na siebie ryzyka i odpowie-

² Podział ten rozpowszechnili w literaturze przedmiotu Mintzberg i Waters: H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of Strategies: Deliberate and emergent*, "Strategic Management Journal", 1985, Nr 3.

³ W.C. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

⁴ R.E. Miles, C.C. Snow, *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York 1978.

działności za swoje decyzje i działania. Tutaj odwołam się do ujęcia strategii przedsiębiorczych, które stanowi rezultat prac P. Druckera.

P. Drucker, jak wiadomo, wyróżnił cztery bazowe strategie przedsiębiorcze. Wśród nich wymienia⁵:

- być pierwszym i najsilniejszym,
- uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma,
- zająć niszę rynkową,
- zmienić wartości i cechy.

Próbę ujęcia tych strategii w czteropolowy schemat klasyfikacyjny przedstawił J.M. Rybicki. J. Rybicki analizuje strategie przedsiębiorcze zidentyfikowane przez P. Druckera przez pryzmat dwóch wymiarów: produktu i rynku (analogicznie do ujęcia H. Ansoffa). Trzecim wymiarem, jak twierdzi autor ukrytym, jest wymiar konkurencji. Z punktu widzenia sposobu wyodrębnienia strategii, czyli opisu zmiennych, strategie powinny być rozpatrywane na poziomie korporacji. W przekonaniu Autorki najważniejszy jest sposób opisu wzorca zachowań, a dopiero później rodzaj zmiennych⁶. Ale, odwołując się do celu tej prezentacji, kategorii strategii przedsiębiorczych można z powodzeniem opisywać kategoriami produktu i rynku.

2. Strategie przedsiębiorstwa

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa jako całości koncentruje się na tym, jakie biznesy powinno ono prowadzić, jak powinny być dystrybuowane zasoby pomiędzy nimi i jaki powinien być zasięg działania organizacji. Rozstrzyga o tym, czy organizacja ma mieć charakter portfelowy, czy też mieć charakter mniej czy bardziej zintegrowany (efekty refleksu lub synergii). Spójrzmy zatem na możliwość opisywania tych strategii kategoriami produktowo-rynkowymi.

Najbardziej znaną i jednocześnie uporządkowaną próbą klasyfikacji strategii na poziomie przedsiębiorstwa jest propozycja H.I. Ansoffa. Ansoff uważa, że strategia przedsiębiorstwa winna być i jest wyznaczana na podstawie dwóch wektorów: produkt i rynek. Uzasadnienie takiej perspektywy jest tutaj oczywiste: każda firma bowiem wytwarza jakiś produkt i z drugiej strony próbuje ten produkt ulokować na rynku. Za-

⁵ P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, PWE, Warszawa 1992.

⁶ J.M. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 100.

tem podstawową strategiczną decyzją jest odpowiedź na pytanie czy wytwarzać nowy vs. dotychczasowy produkt i czy sprzedawać go na nowym vs. dotychczasowym rynku⁷. Bazując na oryginalnej macierzy, Ansoff rozwinął swój model dodając dodatkowy wymiar. Ostatecznie macierz Ansoffa została uzupełniona wymiarem: potrzeby rynku, co wyraża się w ukierunkowaniu na popyt istniejący lub nowy. W rezultacie wybór strategiczny (strategia) jest zorientowany zewnętrznie. Strategia jest jednak nadal opcją wykorzystania perspektyw rynków i produktów⁸.

Pewną próbą strukturyzacji rodzajów strategii jest model strategii naczelnego kierownictwa zaproponowany przez M. Moszkowicza⁹. Model ten prezentowany jest w grupie strategii na poziomie przedsiębiorstwa, ponieważ pojawiają się tu kategorie rozwoju, zakresu działalności oraz dywersyfikacji, które wyznaczają strategiczny kierunek działań całego przedsiębiorstwa. Strategie na poziomie przedsiębiorstwa w tym modelu opisywane są za pomocą trzech zmiennych: obszaru działania, charakteru rozwoju oraz stosunku do niepewności. Sposób kształtowania się tych zmiennych określa osiem możliwych opcji strategicznych dla przedsiębiorstwa, do opisu których wykorzystywana jest w głównej mierze kategoria rynku. Można też sądzić, że wymiar opisujący stosunek do niepewności jest tym, który pokazuje perspektywy działania w odniesieniu do produktów.

Kolejną propozycją identyfikowania strategii na poziomie przedsiębiorstwa jest ujęcie W. Glucka¹⁰. Według tego badacza, generalnie, przedsiębiorstwa realizują albo strategię wzrostu, albo stabilizacji albo obronną lub też kombinowaną. Najbardziej rozwiniętą ideą jest strategia wzrostu, która powinna być naturalną strategią przedsiębiorstwa. Jednak w pewnych okolicznościach przedsiębiorstwa realizują inne strategie. Strategia wzrostu przedsiębiorstwa może być realizowana w różny sposób. I tak można mówić o strategii wzrostu przez koncentrację (specjalizację), strategię wzrostu przez integrację pionową oraz strategię wzrostu przez dywersyfikację. Wszystkie te opcje strategiczne wskazują zakres

⁷ H.I. Ansoff, *Strategies for diversification*, „Harvard Business Review”, 1957, s. 35; H.I. Ansoff, *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.

⁸ H.I. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988.

⁹ M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 139-146.

¹⁰ L.W. Rue, P.G. Holland, *Strategic Management. Concepts and Experiences*, MacGraw-Hill, New York 1986, s. 129.

obsługiwanego rynku oraz rodzaj oferowanych produktów (nowy lub dotychczasowy).

Dla porządku, wzrost przedsiębiorstwa, patrząc z innej perspektywy, może być realizowany poprzez rozwój wewnętrzny i/lub rozwój zewnętrzny. Jeśli przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku, zakres obsługiwanych rynków czy ofertę produktów to wówczas mamy do czynienia z rozwojem wewnętrznym. Akwizycja ma miejsce gdy przedsiębiorstwo nabywa aktywa innych firm i włącza je do swoich procesów. Z przejęciami (fuzją) mamy do czynienia gdy dwie lub więcej firm łączy się w jedną.

3. Strategie biznesu

Strategie strategicznych jednostek gospodarczych (biznesu) polegają głównie na: określeniu zakresu danego obszaru działalności gospodarczej, wyborze rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej, określeniu sposobu działania w danej branży lub w danym segmencie runku. Strategie te są stosowane w sposób względnie samodzielny i spójny ze względu na jasne ustalenie, że dany obszar działalności polega na sprzedaży konkretnego zestawu produktów wyraźnie określonej grupie nabywców oraz w sytuacji dokładnie znanej grupy konkurentów. Najbardziej znaną koncepcją wyjaśniającą istotę strategii na poziomie domeny jest model opracowany przez M.E. Portera. Jednak literatura przedmiotu jest bogata w różne klasyfikacje strategii konkurencji. Jako przykład można tu przytoczyć propozycję A. Kalety¹¹.

Strategie biznesu raczej nie są opisywane w kategoriach produktowo-rynkowych lecz można znaleźć wyjątki. Propozycja strategii konkurencji, która została opracowana przez trzech konsultantów: Wissema, Van Der Pol, Messner jest właśnie takim odstępstwem. Według tych holenderskich konsultantów rodzaj strategii uzależniony jest od potencjału zewnętrznego i potencjału wewnętrznego, co oznacza sytuację rynku i sytuację przedsiębiorstwa na rynku. Sytuacja rynku opisywana jest przez nich w kategoriach cyklu życia. Sytuacja przedsiębiorstwa na rynku, czyli sytuacja konkurencyjna, uzależniona jest od wielu czynników, wśród których na pierwszym miejscu wymieniony jest udział w rynku. Wypracowali oni schemat klasyfikacyjny strategii pod nazwą PMC (*product-market combination*)¹². Już sama nazwa wskazuje wykorzystanie kla-

¹¹ A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 135-174.

¹² J.G. Wissema, H.W. Van Der Pol, H.M. Messner, *Strategic Management Archetypes*, „Strategic Management Journal”, 1980, Nr 1, s. 37-47.

sycznego języka opisu strategii, w tym przypadku na poziomie domeny. Bazując na wymienionych wyżej wymiarach zidentyfikowali oni sześć kombinacji produktowo-rynkowych wskazujących na kierunek od obecnej pozycji strategicznej do tej pożądanej. Podobnie, można doszukać się kategorii produktu i rynku w opisywaniu strategii konkurencji w propozycjach K. Ohmae¹³ oraz K. Obłója¹⁴.

4. Kategoria produktu i rynku w nurcie zasobowym

Przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego jest znalezienie odpowiedzi na fundamentalne pytanie: jak osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Wiele podejść i kierunków w ramach zarządzania strategicznego podejmowało próby wyjaśnienia tego istotnego zagadnienia. Efektem poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej był rozwój ujęcia zasobowego. Podejście zasobowe upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w posiadaniu unikalnych, rzadkich, trudnych do imitacji i substytucji zasobów¹⁵. Perspektywa zasobowa koncentruje się na strategiach eksploatacji posiadanych przez organizację specyficznych aktywów i umiejętności, ale również na rozwijaniu nowych zasobów i zdolności. Źródłem renty ekonomicznej staje się kontrola rzadkich zasobów, które posiada organizacja, a podstawowymi obszarami strategicznego zainteresowania jest nabywanie umiejętności zarządzania tymi zasobami oraz uczenie się¹⁶.

¹³ K. Ohmae, *The Mind of the Strategist, The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, New York 1991.

¹⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁵ Zasobowe podejście do zarządzania jest krytykowane ze względu na statyczne podejście do zagadnień strategicznych, patrz: N. Foss, *The resource – based perspective: an assessment and diagnosis of problems*, DRUID Working Paper 1997, No. 97, a także, przez środowisko informatyków, za to, że jest modą, że nie spełnia wymogów dyscypliny naukowej, ponieważ wywodzi się z praktyki doradczej. Trzeci argument opozycyjny to fakt, że wiele szkół biznesu nie uwzględnia w swoich programach kursu zarządzania wiedzą, patrz: T. Wilson, *The nonsense of „knowledge management”*, „Information Research”, Vol. 8, No. 1, October 2002.

¹⁶ Jak pokazuje obserwacja praktyki (na przykład: IBM, Philips), nie tylko zasoby stają się źródłem sukcesu rynkowego. Ważna jest szybkość reakcji, szybkie i elastyczne innowacje produktowe, efektywna koordynacja (porównaj: D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] G. Dosi, R. Nelson, S. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York 2000, s. 337.

Wskazane wcześniej przykłady różnych ujęć strategii, czy to w odniesieniu do poziomu przedsiębiorstwa, czy nawet poziomu strategii biznesu w zasadzie nie nastręcza większych problemów w zidentyfikowaniu produktu i rynku, jako zmiennych opisujących strategię. Kwestia staje się bardziej złożona, gdy spojrzymy na strategię z perspektywy tzw. szkoły zasobowej. Ze strategicznego punktu widzenia istotne staje się monitorowanie sytuacji wewnętrznej, co szczególnie podkreślają przedstawiciele nurtu zasobowego¹⁷. Obecnie schemat działania reaktywnego (adaptacja bierna) wydaje się mało konkurencyjny. Bardziej pożądane wydaje się tworzenie potencjału wewnętrznego, nawet jeśli dziś wydaje się to zbędne, przydatnego w aktywnych działaniach adaptacyjnych. Dużego znaczenia nabierają więc zasoby przedsiębiorstwa, szczególnie te o charakterze niematerialnym. Tutaj strategia oparta jest na wewnętrznych zasobach i kompetencjach. Rynek jest sprawą drugorzędną. Umyka też kategoria produktu.

Posiadanie ograniczonych zasobów w stosunku do przyjętej i realizowanej strategii nie musi stanowić bariery realizacji strategii, pod warunkiem posiadania umiejętności wykorzystania dźwigni zasobów. G. Hamel i C. Prahalad wskazują możliwe sposoby uzyskania efektu dźwigni¹⁸:

- koncentrowanie zasobów wokół strategicznych punktów,
- akumulowanie zasobów poprzez doświadczenia własne i obce,
- uzupełnianie zasobów innymi,
- podejmowanie wspólnych działań,
- skracanie czasu odzyskiwania i pozyskiwania zasobów.

¹⁷ J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison – Wesley, Reading 1997; J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, Vol. 17, Nr 1, s. 99-120; J.B. Barney, *Is The Resource – Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „Academy of Management Review”, 2001, Vol. 11, No. 3, s. 656-665; R. Grant, *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science”, 1996, Vol. 7, No. 4, s. 357-387; R. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, 1996, Summer Special Issue, Vol. 17, s. 109-122; I. Dierickx, K. Cool., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science”, 1989, Vol. 35, No. 12, s. 1504-1511; G. Hamel, C. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, s. 23-35, 1993, March-April 1993.

¹⁸ G. Hamel, C. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, March-April 1993, s. 23-35; G. Hammel, C. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 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).

W przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych można zidentyfikować kilka opcji strategicznych. Można je pogrupować w cztery subkategorie¹⁹:

1. Pierwsza strategia to amortyzacja aktywów, źródłem której jest ekonomia zasięgu. Strategiczne jednostki biznesu korzystają w tym przypadku z tych samych aktywów (np. system dystrybucji).
2. Doskonalenie aktywów to strategia, która odnosi się do wykorzystania budowanych i utrzymywanych aktywów strategicznych z jednej jednostki biznesu pomagających podnieść jakość w innych jednostkach organizacji (np. Honda wykorzystuje większe doświadczenia, które występują w istniejącej sieci dealerów małych samochodów w sieci dystrybucji motocykli).
3. Kolejna strategia to kreowanie aktywów. W tej sytuacji doświadczenia w budowaniu aktywów strategicznych w istniejących strategicznych jednostkach biznesu są, potencjalnie, narzędziem wykorzystania kluczowych kompetencji do kreowania nowych aktywów strategicznych w nowych jednostkach biznesu szybciej i po niższym koszcie (np. wykorzystanie doświadczeń w budowaniu systemu dystrybucji motocykli przez Hondę w celu zbudowania podobnego systemu dystrybucji kosiarek do trawy, które najogólniej są sprzedawane w różnego rodzaju punktach sprzedaży detalicznej).
4. Ostatnia opcja strategiczna to rozszczepienie aktywów gdzie budowanie strategicznych aktywów w nowych jednostkach biznesu umożliwia nabywanie nowych umiejętności, które z kolei umożliwiają zwiększanie jakości aktywów strategicznych w istniejących jednostkach biznesu (np. w budowaniu nowego systemu dystrybucji kosiarek do trawy Honda może „nauczyć się” nowych zdolności, które pozwolą polepszać system dystrybucji motocykli).

Jak wynika z powyższych przykładów kategoria rynków i produktów nie występuje w opisie strategii *explicite*.

¹⁹ A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London 2002, s. 102.

Podsumowanie

Identyfikowanie strategii w kategoriach produktowo-rynkowych wywodzące się z myśli H.I. Ansoffa dominuje w praktyce gospodarczej²⁰. Natomiast od początku lat 90-tych, zarówno badacze teoretycy, jak i badacze praktycy koncentrują swe zainteresowania na rozwoju kluczowych kompetencji. Kładzie się też większy nacisk na zasoby niematerialne, jako część aktywów organizacji. Od roku 2000 zaczyna się era organizacji uczącej się i inteligentnej²¹. Mimo, że ujęcie produktowo-rynkowe dominuje nadal w myśleniu o strategii można jednak obserwować rysującą się tendencję do włączania w problemy strategii zagadnień zasobów niematerialnych, jak również kluczowych kompetencji.

Można nawet twierdzić, że strategia przywództwa w wybranych kluczowych kompetencjach postulowana przez G. Hamela i C. Prahalada powoli się urzeczywistnia²². Stąd można postawić tezę, że strategia współczesnej organizacji, organizacji obserwującej rozwój nauki i praktyki w zakresie zarządzania strategicznego, opiera się na trzech kluczowych elementach: produkt – rynek – kompetencje²³.

Takie, odmienne od klasycznego, spojrzenie na treść strategii wymaga pewnej reorientacji w zakresie narzędzi i obszarów analizy strategicznej. W dużym uproszczeniu i skrócie można jedynie stwierdzić, że wciąż bardzo niedoskonałe są narzędzia służące do analizy zasobów organizacji.

Literatura:

1. Ansoff H.I., *Strategies for diversification*, „Harvard Business Review”, 1957.

²⁰ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 123.

²¹ por. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 4.

²² G. Hamel, C. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999, s. 165-177.

²³ Według G. Hamela i C. Prahalada kluczowe kompetencje organizacji można identyfikować tylko poprzez jej wytwory finalne por. G. Hamel, C. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 79-91. Zatem treść strategii w odniesieniu do myśli H. Ansoffa pozostaje relatywnie podobna.

2. Ansoff H.I., *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.
3. Ansoff H.I., *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988.
4. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, Vol. 17, Nr 1.
5. Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison – Wesley, Reading 1997.
6. Barney J.B., *Is The Resource – Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „Academy of Management Review”, 2001, Vol. 11, No. 3.
7. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
8. Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science”, 1989, Vol. 35, No. 12.
9. Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, PWE, Warszawa 1992.
10. Foss N., *The resource – based perspective: an assessment and diagnosis of problems*, DRUID Working Paper 1997, No. 97.
11. Grant R., *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science”, 1996, Vol. 7, No. 4.
12. Grant R., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, 1996, Summer Special Issue, Vol. 17
13. Hamel G., Prahalad C., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
14. Hamel G., Prahalad C., *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, March-April 1993.
15. Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.
16. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
17. Kim W.C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

18. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
19. Miles R.E., Snow C.C., *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York 1978.
20. Mintzberg M., Waters J.A., *Of Strategies: Deliberate and emergent*, "Strategic Management Journal", 1985, Nr 3.
21. Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
22. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
23. Ohmae K., *The Mind of the Strategist, The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill New York 1991.
24. Pettigrew A., Thomas H., Whittington R., *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London 2002.
25. Rue L.W., Holland P.G., *Strategic Management. Concepts and Experiences*, MacGraw-Hill, New York 1986.
26. Rybicki J.M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
27. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
28. Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] Dosi G., Nelson R., Winter S. (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.
29. Wilson T., *The nonsense of „knowledge management”*, „Information Research”, Vol. 8, No. 1, October 2002.
30. Wissema J.G., Van Der Pol H.W., Messner H.M., *Strategic Management Archetypes*, „Strategic Management Journal”, 1980, Nr 1.

Rozdział 14.

Strategia totalna

Paradoks obecnych, ekonomicznych teorii firm jest taki, że firma nie musi istnieć¹.

Holenderski football totalny² „zdemolował” piłkarską Europę w latach 70. XX wieku. Obserwacja zachowań wielu przedsiębiorców na progu XXI wieku przypomina po części, tamten wizjonerski sposób prowadzenia zespołu narodowego Holandii. Warto jednak podkreślić, że totalna strategia Holendrów zapoczątkowała zmiany w całym footballu, a może tylko te zmiany uprzedziła.

Pole gry obecnych strategów wymaga także zmiany strategii, być może zupełnie nowej formuły myślenia, która by pozwoliła osiągać cele w sytuacji diametralnie innej niż gospodarka XX wieku. Celem artykułu jest zdefiniowanie obecnego pola gry strategów i na tym tle wskazanie ram skutecznej strategii, w artykule określanej mianem strategii totalnej.

1. Zmiany pola gry strategicznej

Organizacje gospodarcze połowy XX wieku koncentrowały się na wykorzystaniu zasobów, w taki sposób, aby renta z tego tytułu, była możliwie najwyższa. Orientacja na wewnątrz, czyniła z organizacji firmę działającą zgodnie z regułami racjonalnej ekonomii, czyli według wytycznej wydajności, albo oszczędności. Dominujące w tym okresie poglą-

¹ J.T. Mahoney, J.R. Pandian, *The resources-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, in: N. Foss (ed.), *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997, s. 211.

² „Holendrzy dowodzeni przez wizjonera Rinusa Michelsa, zaczęli grać pasjonujący, elastyczny „futbol totalny”. sposób ten wyszlifowany przez R. Michelsa z drużyną Ajaxu, polegał na tym, że gracze stale wymieniali swe pozycje, tak, że wszyscy mogli atakować i po chwili bronić, zaś ich nominalne pozycje były pokrywane przez kolegów z zespołu. Nieustanna wymiennosc funkcji na boisku, z minuty na minutę podkreślane tempo i atak wszystkimi siłami stanowiły morderczy dla przeciwników futbolowy kołowrotek. Podstawą tego stylu było – poza technicznym wyszkoleniem pozwalającym dublować funkcje w czasie meczu – żelazne przygotowanie motoryczno-kondycyjne zawodników” [www.oranjefan.pl/index.php/pMenuId/6]

Tabela 1. Fale konkurencyjności

Kolejny numer fali konkurencyjności	Podstawowa cecha danej fali
I fala konkurencyjności	Doskonała konkurencja jest źródłem bogactwa. Ograniczamy powstawanie dużych przedsiębiorstw mogących zająć pozycję monopolistyczną. Korzyści przedsiębiorstw zależą od skali koncentracji.
II fala konkurencyjności	Ograniczona koncentracja nie musi być szkodliwa. Może też być źródłem bogactwa. Duże przedsiębiorstwa są efektywniejsze dzięki ekonomii skali. Lata 50. – 70. XX wieku.
	Rynki konkurencyjne nie są głównym źródłem bogactwa. Ograniczony protekcyjizm i pozakonkurencyjne formy prowadzenia biznesu są uzasadnione. Ochrona konkurencji jest anachronizmem. Lata 70. XX wieku.
III fala konkurencyjności	O sile konkurencji nie decyduje liczba konkurentów, ani ich wielkość, ale ich zdolności związane z konkurowaniem (przewagi konkurencyjne). Lata 80. XX wieku.
IV fala konkurencyjności	O konkurencyjności gospodarek decyduje ograniczenie barier rynkowych (wejścia i wyjścia), eliminowanie protekcyjizmu. Dla danego rynku istnieje optymalna struktura przedsiębiorstw. Jeśli wyeliminujemy bariery ta struktura utworzy się samorzutnie. Lata 80. XX wieku.
V fala konkurencyjności	Konkurencja wirtualna, czyli konkurencja: ze zmienną liczbą podmiotów, zmiennością i względnością barier wejścia i wyjścia (obniżeniem kosztów transakcyjnych), heterogenicznością i zmiennością popytu oraz z przejrzystością rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE 2009, s. 253-279.

dy na temat konkurencyjności pozwalały przedsiębiorstwu rosnąć zgodnie z zasadą, że im większe będą organizacje, tym cechujący je efekt skali powinien pozwolić im na uzyskanie wyższej rentowności (II fala konkurencyjności). Kolejny okres (III fala konkurencyjności) pozwalał przedsiębiorcom i przedsiębiorstwom na jeszcze więcej. W zasadzie urzędy antymonopolowe nie miały specjalnie pola manewru. Przy przyjęciu przez nie założenia, że uprzywilejowaną pozycję może zdobyć każdy, niezależnie od fizycznej wielkości; urzędy nie miały prawa i nie chciały działać w myśl hasła doskonałej konkurencji. IV fala konkurencyjności w gospodarce oznacza zmianę kierunku działania rządów. Aby zwiększyć konkurencyjność nie likwiduje się dużych, ale usuwa bariery wejścia innym. W zasadzie mamy tutaj hasła gospodarczego liberalizmu. W tej sytuacji przedsiębiorstwa powoli przygotowują się już na nową rzeczywistość, w której wszyscy będą konkurować ze wszystkimi. To populiścijskie hasło można zadedykować jako wizję V fali konkurencyjności. Adam Noga określa ją jako konkurencyjność wirtualną.

Nowe pole gry oznacza zatem konkurowanie w warunkach globalnych, przy prawie zerowych kosztach transakcyjnych i z klientem zdefiniowanym jako wyjątkowo homogeniczny-indywidualista.

Trochę w nawiązaniu do ewolucji szkół ekonomii warto zauważyć, że zmiany w sposobie definiowania miejsca działania przedsiębiorstwa doprowadziły do tego, że odeszliśmy od sytuacji, w której przedsiębiorca lub spółka (w zasadzie też przedsiębiorca) mogła praktycznie, abstrahując od konkurencji, określać swoją strategię działania (ujęcia planistyczne strategii). Okres lat 50-70. XX wieku to właśnie taka sytuacja. Koncentracja na zasobach wewnętrznych i planowanie długoterminowe były możliwe, gdyż jedyną zmienną, której mógł się przedsiębiorca obawiać był popyt zgłaszany przez klienta.

Kolejne lata zmieniają pole gry o tyle, że pojawiają się na nim obok klienta, również konkurenci. I o ile we wcześniejszym ujęciu strategia mogła być komponowana niezależnie od konkurencji, to w tym ujęciu jej właściwe zdefiniowanie wymaga wskazania klienta. Działania przedsiębiorstw muszą już uwzględniać nie tylko wskazania klienta, ale również zachowania konkurentów. Liczba graczy się zwiększa.

W ostatnim okresie, tj. od lat 90. XX wieku zauważyć można, że liczba uczestników gry ciągle rośnie. Zmienia się kolejny raz podstawowa jednostka analizy biznesu. Staje się nią rynek. Nie rozumiany jest on jednak jako abstrakcyjny model gospodarowania, ale jako mechanizm społeczny, czyli system na którym działania ekonomiczne firmy muszą, aby być skutecznymi, uwzględniać wymiar socjologiczny. W swej anali-

zie przedsiębiorcy powinni więc spojrzeć na zachowania i potencjalne reakcje klientów, konkurentów, ale i dostawców, producentów substytutów, rządy i administrację lokalną, media publiczne, prywatne. A oprócz zachowań konkurencyjnych powinni wziąć pod uwagę współpracę, koopetycję, alianse, lobbing, sojusze, wrogie przejęcia itp.³. W ten sposób otrzymujemy instytucje rynku, element nowej ekonomii instytucjonalnej. Nadal jest to jednak rynek na którym dochodzi do wymiany produktów przedsiębiorstw.

Czy może jeszcze coś się zmienić w tym zakresie? Wydaje się, że tak. I z takimi zmianami mamy do czynienia szczególnie na początku XXI wieku. Wprawdzie w ramach gospodarki rynkowej istniały giełdy, istniała możliwość zakupu przedsiębiorstwa, czy spółki, to jednak głównym celem przedsiębiorstw było wytwarzanie produktów lub świadczenie usług (zysk lub wartość). Obecnie, mamy do czynienia z sytuacją, w której rynek produktów połączył się z rynkiem, na którym przedmiotem transakcji stało się przedsiębiorstwo. Oba te rynki zaczęły konkurować pomiędzy sobą, o kapitał. Doprowadziło to do paradoksów, w których np. przedsiębiorstwa wysoce rentowne wyceniane są niżej, niż przedsiębiorstwa będące w złej kondycji finansowej, ale z dobrym PR. Pytaniem otwartym w takiej sytuacji jest pytanie o strategię działania na takim rynku.

W przedstawionym kontekście cykl zmian zachodzących w zarządzaniu strategicznym nabiera trochę innego wymiaru. Nie jest to, jak najczęściej się sądzi, oderwany od pozostałych zjawisk ekonomicznych i społecznych rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Jest to model rozwoju bardzo mocno sprzężony, szczególnie z ekonomią. Dostrzec to jeszcze można dokładniej, gdy na zestaw klasycznej listy szkół zarządzania strategicznego nałożymy kalkę różnych koncepcji natury ludzkiej już dosyć mocno ugruntowanych w naukach ekonomii. I tak ujęcie planistyczne i pozycyjne strategii akceptuje założenie o racjonalnym zachowaniu człowieka. Podejście behawioralne i często razem z nim analizowane – ewolucyjne, skłania się do koncepcji ograniczonej racjonalności. Natomiast w koncepcji zasobowej pojawia się, ale w ograniczonym zakresie koncepcja oportunistu. Prawdopodobnie dopiero następny okres w zarządzaniu strategicznym będzie szerzej czerpał ze zmagani innych nauk z koncepcjami oportunistu. Wtedy być może łatwiej będzie

³ P. Clark, *Organisations In action. Competition between contexts*, Routledge, New York – London 2000, s. 100.

można zrozumieć pozorny paradoks: rynek wymiany produktów i rynek wymiany kompetencji?

2. Ramy nowej strategii

Działanie w obrębie pola wyznaczonego przez ekonomię, socjologię, psychologię społeczną i m.in. antropologię kultury wymaga od przedsiębiorców innej strategii. Stratedzy firm muszą widzieć znacznie więcej niż dotychczas i muszą mieć wyobraźnię wykraczającą ponad to co dotychczas analizowali.

Strategia totalna rozumiana analogicznie z przedstawionym we wstępie przykładem może być pewnym rozwiązaniem. **Zakłada ona użycie wszystkich możliwości płynących z wnętrza oraz wszystkich możliwości wynikających z działania na rynkach po to, by zapewnić realizację celów. A w swych założeniach odwołuje się do dorobku wszystkich, najważniejszych szkół zarządzania strategicznego i tych teorii ekonomicznych, które jeszcze nie zostały dostatecznie w dotychczasowych ujęciach strategii uwzględnione.**

W tym też kontekście strategia totalna musi być przede wszystkim elastyczna. Elastyczność jednak oznacza tutaj zdolność do szybkiego zmieniania strategii w obrębie wyznaczonych antynomii. W przypadku strategii totalnej do przykładowych, analizowanych w tym artykule antynomii należą:

- **działanie skierowane na wykorzystywanie zasobów, albo na czerpanie z możliwości jakie daje otoczenie,**
- **sterowanie „ręczne” albo planowanie,**
- **reagowanie na zmiany na rynku, albo kreowanie zmian na rynku i samych rynków.**

Pierwszą z tych antynomii jest albo **działanie skierowane na wykorzystywanie zasobów (własnych, obcych), albo na czerpanie z możliwości jakie daje otoczenie.**

W obrębie pierwszej części antynomii mieszczą się wszelkie rozwiązania zakładające konkurowanie o zasoby, ale i współpracę w ich wykorzystaniu. Działania takie mogą wynikać z prawa własności, z umów cywilnych (także o świadczenie usług) i z kontraktów handlowych.

Otoczenie natomiast może być traktowane jako zbiór potencjalnych celów, opcji lub okazji. Różnica pomiędzy tymi możliwościami sprowadza się do określenia stopnia zamierzenia. Cele są zawsze plano-

wane i zamierzone, opcje w jakimś względzie są wcześniej przewidywane; okazje, jak to wynika z ich definicji, nie muszą, wręcz nie powinny być wcześniej antycypowane.

Na rysunku 1 próbowano zależności pomiędzy możliwością (potencjałem wnętrza), a dowolnością działania przedstawić w formie macierzy zachowań strategicznych. Zmieniające się pole gry powoduje, że coraz więcej organizacji będzie się mogło lokować w ćwiartce – wszystko jest możliwe (rysunek 1).

wnętrze otoczenie	istnieje możliwość działania	brak możliwości działania
	istnieje dowolność	wszystko jest możliwe
brak dowolności	determinizm zewnętrzny	determinizm wewnętrzny i zewnętrzny (wycofanie)

Rysunek 1. Pole wyboru strategii (możliwość, a dowolność działania)

Źródło: opracowanie własne

Zbiór strategii bazujących na analizie kontekstu: wnętrza, a organizacja jest o wiele bardziej złożony niż tylko analiza możliwości konkurencji lub współpracy, czy wykorzystywania celów, opcji lub okazji. Jeśli założymy, że tradycyjny podział na wnętrza i otoczenie organizacji nie istnieje, i dodatkowo, przyjmujemy za jednostkę analizy, wspomniany już rynek, to taki zbiór możliwych działań strategicznych jest praktycznie nieograniczony.

Aby sytuację dodatkowo skomplikować należy zwrócić uwagę na osobę definiującą strategię. Inaczej zostanie opisane wnętrze, a inaczej otoczenie, gdy spojrzymy na strategię od strony przedsiębiorcy – właściciela kapitału. Dla niego firma może być incydentem. Inaczej zlokalizujemy granice pomiędzy wnętrzem, a jego otoczeniem, jeśli będziemy analizować punkt widzenia konkretnych osób zarządzających przedsiębiorstwem. Dla nich firma może oznaczać być, albo nie być, albo tylko konkretne zadanie menedżerskie. Jeszcze inaczej opiszemy wnętrze i otoczenie, gdy przedmiotem analizy będą zdecentralizowane układy sieciowe, w przypadku, których trudniej wyznacza się granice firm, a jeszcze trudniej wskazuje ośrodki decyzyjne.

Istotną zmianą, jedną z cech strategii totalnej będzie też wskazanie na możliwości operowania w zbiorze antynomii: **sterowanie „ręczne” albo planowanie** (korzystanie ze wcześniej przygotowanych procedur).

Przy czym sterowanie „ręczne” oznacza w tym przypadku reagowanie na otoczenie na zasadzie działań charakterystycznych dla podejścia ewolucyjnego, prostszego w interpretacji – podejścia behawioralnego lub też podejścia zakładającego powszechny oportunizm.

A planowanie z kolei może oznaczać korzystanie z różnych możliwości wynikających z wcześniejszej preparacji działania. Działania strategiczne mogą wtedy być prowadzone w oparciu o uprzednio przygotowane opcje, schematy, procedury, strategię działania określające nasze postępowanie np. w warunkach kryzysu wewnętrznego lub zewnętrznego, czy pojawiających się okazji lub też procedury (strategie) działania w sytuacji np. stabilności warunków działania.

Istotną zmianą pola gry jest przyjęcie założenia o działaniu na rynku rozumianym jako społeczny mechanizm wymiany. Z tej perspektywy możliwe są kolejne antynomie. Strategia może być **działaniem zakładającym „odczytywanie” rynku** na poziomie mocnych i słabych sygnałów i odpowiednią reakcją na te zmiany, ale może być także **kreowaniem rynku**. Elastyczność strategii przejawia się w korzystaniu, w zależności od sytuacji, z obu możliwości. W ostatnim okresie coraz więcej firm stara się bardzo konsekwentnie kreować rynek. I nie jest to tylko kreacja tradycyjnie rozumiana jako uświadomienie, jeszcze nieuświadomionej potrzeby czy wprost - wykreowanie nowej potrzeby, ale są to działania przedsiębiorstw ukierunkowane na zmiany:

- granic sektora (rynku),
- podwyższenie (manipulowanie) barierami wyjścia i wejścia do sektora (na rynek),

- kreowanie nowych rynków (ochrona środowiska, kultura, sport, wiedza i edukacja, zdrowie jako produkty handlowe itp.),
- tworzenie (kreowanie) rynków zasobów niematerialnych (wiedzy, kultury, relacji, informacji),
- manipulowanie rynkiem poprzez wpływanie na odbiorców, nośników i nadawców informacji,
- sztuczne kreowanie innowacji.

Z tej perspektywy innego znaczenia nabiera odczytywanie sygnałów rynkowych. To już nie prosta analiza strategiczna, ale analiza wzbogacona o raporty polityków, socjologów i psychologów społecznych.

Podsumowanie

Jakość i skala wnętrza organizacji daje jej prawo do uzyskania renty zasobowej; jakość zajmowanej pozycji w otoczeniu daje organizacji prawo do renty pozycyjnej (monopolistycznej), a zachowania w sytuacji nieograniczonych możliwości dają szansę na korzystanie z renty schumpeterowskiej, czyli wykorzystującej bardzo szeroko interpretowaną innowacyjność⁴. Strategia totalna, której próbę zdefiniowania podjęto w tym artykule to strategia korzystająca ze wszystkich wymienionych rent.

Literatura:

1. Clark P., *Organisations In action. Competition between contexts*, Routledge, New York – London 2000.
2. Mahoney J.T., Pandian J.R., *The resources-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, in: N. Foss (ed.), *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
3. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, 2009.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in: G. Dosi, R.R. Nelson, S.G. Winter (ed.), *The Nature and Dynamic of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, 2000.
5. www.oranjefan.pl/index.php/pMenuId/6

⁴ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in: G. Dosi, R.R. Nelson, S.G. Winter (ed.), *The Nature and Dynamic of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, 2000, s. 353.

Rozdział 15.

Strategia jako struktura naukowa zarządzania

Wstęp

Czy strategia może być jakąś strukturą naukową lub modelem o określonej strukturze? Czy w ogóle strategia mieści się w kategoriach zagadnień nauki, skoro dotyczy niepewnej prognozy czasu przyszłego? Jakie kryteria pozwoliłyby zaklasyfikować strategię do kategorii problemu naukowego? W końcu, jak rozstrzygnąć, która strategia jest lepsza, czy ta bardziej zunifikowana, czy ta bliższa wizji menedżera? Albo czy użyteczność strategii w chwili jej tworzenia może być nadrzędnym kryterium racjonalności jej wyboru? Takie pytania można postawić z pozycji filozofii nauki, a zwłaszcza epistemologii nauk o zarządzaniu. A ponieważ odpowiedzi wcale nie są ani jednoznaczne ani proste i mogą wynikać z przyjętej postawy filozoficznej, konieczne jest wyraźne opowiedzenie się po określonej stronie epistemologii, wówczas być może uda się uzyskać spójny obraz strategii, jako modelu przyszłych zachowań. Powyższe zagadnienia dotyczą również zarządzania jako takiego i wydaje się, że tok rozumowania przedstawiony w niniejszej pracy może stanowić krok w kierunku porządkowania epistemologii nauk o zarządzaniu.

W ujęciu probabilizmu¹ istnieje możliwość uzyskania pełnej akceptacji dla wiedzy wyrażanej za pomocą hipotez weryfikowalnych w przyszłych okresach, podczas gdy dla popperowskiego sceptyka², każda strategia stanowić będzie zbiór heurystyki nie posiadającej nie tylko falsyfikatora ale również eksperymentalnego wsparcia. Dla postmodernisty³ stanowi ona wizję niesformalizowanego rozwoju wiedzy i pewnej nieskrępowanej regułami liczby hipotez, co racjonalista z definicji musi odrzucić, albowiem w tej konwencji epistemologicznej, najlepszą strategią

¹ J.M. Joyce, *A Nonpragmatic Vindication of Probabilism*, *Philosophy of Science* 65, 1998, s. 575-603.

² K.R. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.

³ P.K. Feyerabend, *Przeciw Metodzie*, Siedmioróg, Wrocław 2001, (Verso/NLB Ltd. 1987).

jest jej brak. Ale postmodernistyczne ujęcie epistemologii strategii pozwala zaakceptować dowolną kreatywność i wynikające z niej hipotezy, nawet te, które neopozytywistyczny racjonalista uzna za zbiór niedorzeczności, a które przy sprzyjających warunkach mogą się w znacznej mierze spełnić, wbrew zwolennikom podejścia fundamentalistycznego pozytywisty ze szkoły planistycznej i wszelkim regułom sztuki⁴. Stąd najbardziej obiecującą pozycją epistemologiczną dla budowy strategii teoretycznej wydaje się być ujęcie racjonalnego probablisty, dla którego strategia może być obiektem badawczym o nieustalonym w danej chwili, acz wysokim prawdopodobieństwie sukcesu. A że opisy strategii prezentowane w literaturze przedmiotu są na ogół niespójne^{5,6}, co związane jest z epistemologicznym nieuporządkowanym w naukach o zarządzaniu⁷, warto poświęcić nieco uwagi temu zagadnieniu, przyjmując właśnie postawę filozoficzną racjonalnego probablisty. Jest to również pozycja użyteczna z punktu widzenia utylitarystów i praktyków⁸, dla których aspekty teoretyczne spójności filozoficznej strategii mają znikome znaczenie. Więcej, istnieją praktyczne koncepcje strategii wyłaniających się⁹ ale czy wówczas można taki proces uznać za naukowy, czy raczej za sztukę samoadaptacji podmiotu do warunków równowagi mikro-makro w danym czasie? Czy ukierunkowanie na wykorzystanie okazji jest naukowym podejściem, czy raczej umiejętnością gry w swoistą ruletkę z otoczeniem? Czy zagadnienie „twórczego chaosu”¹⁰ lub zbiorowej kreatywności, opisywane tak chętnie przez różnych praktyków formułowania strategii, można uznać za podejście naukowe, czy raczej sztukę demokratycznego kompromisu? Te pytania odnoszące się do metodologii tworzenia strategii mają jedynie sens poznawczy, ponieważ w praktyce takie działanie może odnieść sukces znacznie większy, niż uporządkowane podejście w pełni naukowo akceptowalne. Warto w tym miejscu zauważyć, że istnieje modelowe prawdopodobieństwo pomiędzy formułowaniem

⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wydanie II., PWE, Warszawa 2007.

⁵ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

⁶ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, wyd. 6, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

⁷ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 59.

⁸ J.S. Mill, *Utylitaryzm*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.

⁹ N. Venkatraman, J.H. Grant, *Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal*, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, January 1986, pp. 71-87.

¹⁰ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu. Organizacja w ruchu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

teorii naukowej oraz strategii, co uzasadnia przyjęcie pozycji określanych przez filozofię nauki w odniesieniu do wyboru lepszej teorii do analiz wyboru lepszej strategii oraz prognoz.

Fakt, że wszystkie, rywalizujące w danej chwili teorie strategii są równie niepewne i nie mają określonego prawdopodobieństwa bycia prawdziwymi nie oznacza, że nie ma żadnej metody akceptacji najlepszej z nich, a odrzucenia pozostałych. Za najlepsze można bowiem uznać te, które prowadzą optymalną drogą do osiągnięcia celu¹¹. Niestety, eksperymentalne potwierdzenie słuszności takiego wyboru ogranicza się najczęściej do studium przypadku i nie ma uniwersalnego eksperymentu, umożliwiającego ustalenia zdań bazowych dla hipotez probabilistycznych. Nigdzie nie zdefiniowano również pojęcia optymalności strategicznej, które stanowi nie tylko pewną funkcję zmiennych, ale również wyraża psychologiczne stany formułujących kryteria^{12,13}. Dlatego strategia, która ma być uznana za problem naukowy, a która w dalszej części pracy będzie nazywana *strategią naukową* i rozumiana jako struktura poznawcza, wymaga mocnego wsparcia epistemologicznego, a przede wszystkim uporządkowania jej modelu, jako ciągu kolejnych filtrów nakładanych na ogólność sformułowań (hipotez strategicznych), ograniczeń czasowych i zakresu merytorycznego. Dodatkowo taka strategia powinna cechować się wysokimi walorami użyteczności dla inżyniera wdrażającego.

Dobre pozycjonowanie epistemologiczne strategii naukowej jest ważne, zwłaszcza w kontekście różnych podziałów metodologicznych na szkoły strategii⁴ oraz publikacji o charakterze metodycznym^{5,6}, niekoniecznie jednak mieszczących się w ramach zwartej struktury logicznej oraz zasad budowania wiedzy pewnej. W pracy¹⁴ pokazano, że strategia rozwoju, będąca zagadnieniem mierzalnym, przynajmniej w sensie aksjologicznym, zawsze ma swoją reprezentację numeryczną. To oznacza, że istnieje dla niej granica demarkacji selekcyjnej, jako mierzalne zagadnienie nauk o zarządzaniu¹⁵. Stąd można wywodzić, że dowolna strate-

¹¹ J. Watkins, *Nauka a sceptycyzm*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.

¹² H.A. Simon, *Administrative Behavior*, Free Press, New York 1957.

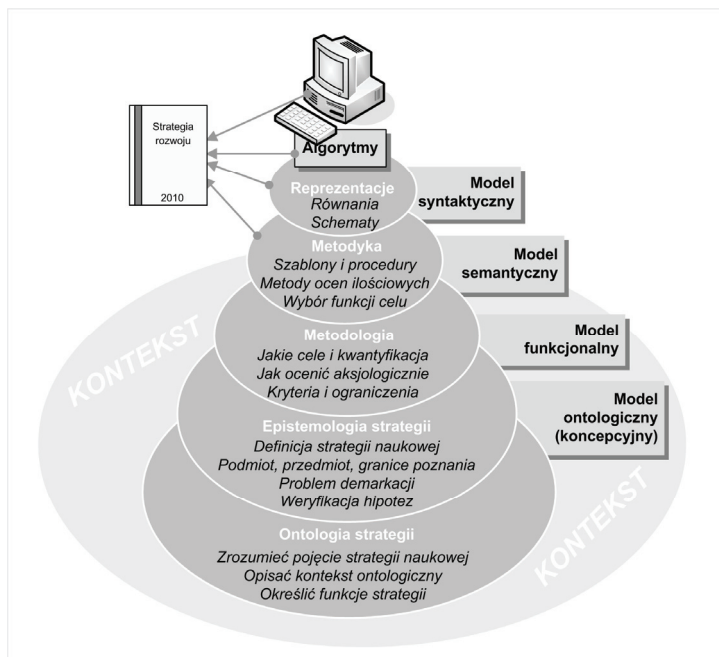
¹³ D. Kahneman, *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*, [w:] T. Frangsmyr (red.), Les Prix Nobel 2002, Almquist & Wiksell International, Stockholm 2003.

¹⁴ T. Gospodarek, *Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte na metodzie naukowych programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009.

¹⁵ T. Gospodarek, *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 43-51.

gia kwantyfikowalna rozwoju organizacji stanowi model poziomu inter-operacyjności ontologicznej, funkcjonalnej lub semantycznej. A zatem strategia naukowa jako mierzalny problem nauk o zarządzaniu może zostać poddana z sukcesem kryterium demarkacji w sensie popperowskiego falsyfikacjonizmu¹⁶, jak również może być w pełni akceptowalnym zagadnieniem probabilizmu naukowego¹⁷. To oznacza również, że możliwe jest ustalenie takiej struktury strategii i takie sformułowanie zdań jej prognozy, że będzie się ona mieścić w zakresie pojęcia „problem naukowy” z surowym kryterium demarkacji².

Aby dokładnie zrozumieć strukturę naukową modelu w sensie używanym w niniejszej pracy, można posłużyć się następującą ilustracją struktury poznania naukowego od ontologii do reprezentacji algorytmicznej:



Rysunek 1. Struktura naukowa strategii z końcową reprezentacją semantyczno syntaktyczną

Źródło: opracowanie własne

¹⁶ A. Koterski, *Falsyfikacjonistyczne kryteria demarkacji w XX-wiecznej filozofii nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2004.

¹⁷ Por. poz. odnośnik 11, s. 19.

Przedstawia on hierarchiczny układ warstw logicznych, umożliwiający osadzenie danej strategii jako modelu określonego poziomu abstrakcji. Tym samym można dokonać logicznego podziału strategii w ujęciu struktury nauki, abstrahując od dotychczasowych podziałów, tworzonych w obrębie metodologii oraz metodyki. Stają się one, bowiem, elementem szerszego podziału uporządkowanego zbioru problemów nauk o zarządzaniu, odnoszonych do strategii¹⁴. W tym kontekście dowolna strategia, rozumiana jako model rozwoju układu ekonomicznego mikro lub makro w czasie, może zostać skategoryzowana w hierarchicznym porządku inkluzji pojęciowej od najbardziej ogólnej – strategii epistemologiczno-funkcjonalnej (np. strategia opcji realnych), poprzez wynikającą z niej strategię funkcjonalno-semantyczną (strategia rozwoju gminy w strukturze LFA¹⁸, do strategii operacyjnej poziomu semantyczno-syntaktycznego (strategia marketingu przedsiębiorstwa X).

Strategia nie istnieje w oderwaniu od kontekstu, stanowiącego otoczenie ekonomiczne i środowiskowe. Stąd też wynikają określone relacje oraz uwarunkowania, dane w formie ograniczeń na oddziaływanie i kwantyfikacje w czasie. Oznacza to, że nie istnieje jedna strategia wielowarstwowa, ale zbiór strategii o określonym zakresie przedmiotowym, podmiotowym w różnych horyzontach czasowych.

1. Ontologia strategii

Opis ontologiczny strategii najlepiej zrealizować w zrozumiałym sposób poprzez fenomenologiczne przedstawienie właściwości makroskopowych, a dodatkowo konieczne jest podanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak właściwości strategii odnoszą się do niej samej?
- Jakie funkcje strategii wyróżniają ją jako wyizolowany byt?
- Czy strategia jest obiektem fizycznym?
- Jak można uzasadnić, że strategia istnieje?
- Kiedy strategia przestaje istnieć, w odróżnieniu od jej zmian w czasie?

Już na samym wstępie należy zauważyć, że strategia analizowana w niniejszej pracy nie jest obiektem fizycznym, aczkolwiek jej spisana postać w formie drukowanej, stanowi obiekt fizyczny (repre-

¹⁸ LFA (Logical Frame Approach) – metoda macierzy logicznej.

zentację obiektu nie fizycznego). To jednak nie dotyczy dyskutowanej ontologii. Poniżej przedstawiono charakterystyki ontologiczne strategii.

Właściwości strategii odnoszące się do niej samej	Funkcje strategii, wyróżniające ją
1. określony podmiot działania, 2. wybrane sposoby działania, 3. zakreślony horyzont czasowy, 4. określony zakres działań, 5. zdefiniowane cele, 6. istnienie miary, 7. określone warunki wykonalności, 8. zdefiniowany kontekst, 9. określone zasady pomiaru i oceny, 10. istnienie reprezentacji (druk, algorytm).	a) optymalizacja działania podmiotu, b) wyznaczenie celu działania, c) funkcja porządkująca działanie, d) optymalizacja wykorzystania zasobów, e) optymalizacja oddziaływań, f) rekurencyjność procesów realizacji, g) prognoza osiągnięcia celu, h) kwantyfikacja rezultatów działań, i) ocena aksjologiczna, j) wspomaganie podejmowania decyzji.

Desygnatami uzasadniającymi istnienie strategii w danym podmiocie może być:

1. istnienie równowagi ekonomicznej mikro-makro,
2. funkcjonowanie podmiotu w dłuższym horyzoncie czasowym,
3. zajęcie relatywnie do obszaru działania, wysokiej pozycji rynkowej,
4. zgromadzenie zasobów gwarantujących stabilność działania,
5. silne powiązania podmiotu z otoczeniem, np. kooperacyjne, sieciowe,
6. wysoki poziom przedsiębiorczości i innowacyjności.

Istotną kwestią ontologiczną jest rozróżnienie kiedy strategia przestaje istnieć, a kiedy można mówić wyłącznie o jej zmianach. Można do tego podejść w sposób formalny. Jeżeli ocena rezultatów przyjętej i realizowanej strategii, zgodnie z zasadami pomiaru i oceny w określonym przedziale czasowym nie jest satysfakcjonująca, a z analizy opcji przyszłych okresów wynika, że dalsza realizacja strategii nie poprawi wyniku

lub stwarza ryzyko strat, należy odrzucić istniejącą strategię i stworzyć nową. Oczywiście jest, że wskaźniki rezultatu oraz funkcja celu stanowią w tym przypadku podstawę podjęcia racjonalnych decyzji. Warto zwrócić uwagę, że to właśnie otoczenie wymusza na układach ekonomicznych zmiany o charakterze katastroficznym (np. szybka zmienność upodobań konsumentów albo zastąpienie technologii inną, innowacyjną) i istnieje granica, kiedy zakres koniecznych zmian strategicznych jest na tyle duży, że należy uznać upadłość aktualnej strategii i powstanie nowej. Wspomniane impulsy katastroficzne wprowadzają zaburzenia układu ekonomicznego, które nie są możliwe do skompensowania w krótkim horyzoncie czasowym i wymagają opracowania programu nowych działań i celów w średnim horyzoncie czasowym. *Stąd należy wywodzić, że głównym powodem zmiany strategii jest powstanie nierównowagi mikro-makro.*

W większości obserwowanych przypadków, podejmowane w ramach danej strategii działania mają charakter optymalny, a rozwój w czasie układu posiada własność procesu Markowa¹⁹, wówczas modyfikacje funkcji celu w kolejnym, analizowanym przedziale czasowym lub wybór korzystniejszej opcji realnej stanowi jedynie modyfikację dobrej strategii, ale nie jej unicestwienie. Co więcej, zgodnie z zasadą Bellmana²⁰, ten proces adaptacji prowadzi do optymalizacji rezultatów w kolejnym przedziale czasowym.

Inną kwestią jest wzrost ryzyka realizacji danej strategii, wynikający z trendów w otoczeniu. Jeżeli ryzyko wzrasta powyżej określonego oszacowania bezpieczeństwa ekonomicznego podmiotu, wówczas należy rozważyć opcję rezygnacji z kontynuacji strategii. Będzie to miało szczególny wpływ na decyzje przede wszystkim podmiotów wykazujących awersję do ryzyka. W takim przypadku, pomimo umiarkowanie dobrych wyników pomiarów funkcji celu oraz rezultatów, strategia może zostać zaniechana i zastąpiona inną, mniej ryzykowną. To czy jest to modyfikacja realizowanej strategii, czy koniec jej istnienia nie jest możliwe do ustalenia a priori.

Z powyższych rozważań wynika, że ontologia strategii jest dobrym punktem wyjścia do jej dalszego definiowania, jako określonego modelu danego poziomu logicznej struktury przetwarzania wiedzy. Przedstawione właściwości makroskopowe i funkcje strategii odpowia-

¹⁹ R. Bellman, *Adaptacyjne procesy sterowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.

²⁰ S. Dreyfus, *Richard Bellman on the birth of dynamic programming*, Operations Research 50 (1), 2002, s. 48-51.

dają istniejącym w literaturze definicjom oraz metodologiom szkół^{4,6} i umożliwiają wydzielenie strategii jako ontologii.

2. Epistemologia strategii

Na tym poziomie abstrakcji konieczne jest przedstawienie strategii jako ontologii, której można przypisać charakterystyki oraz wprowadzić określenia z zakresu teorii wiedzy, a w szczególności:

1. Czym jest strategia, jako wiedza?
2. Jaka jest definicja strategii jako ontologii?
3. Co jest podmiotem i przedmiotem strategii?
4. Jakie są granice poznania strategicznego.
5. Jakie kryterium demarkacji można przyjąć dla strategii?
6. Jak dotrzeć do wiedzy strategicznej?
7. Jaka jest właściwa droga budowy strategii?
8. Jak określić hipotezy strategiczne i funkcje celu?
9. Czy strategia może być prawdą?
10. Jakie kryteria przyjąć dla ocen aksjologicznych strategii?

2.1. Czym jest strategia z punktu widzenia filozofii nauki?

Strategia rozumiana jako **ontologia będąca zasobem określonej wiedzy** wydaje się być najlepszym modelem filozoficznym do dalszych rozważań. Nie jest przy tym kwestią, czy ta wiedza jest pewna, czy nie, prawdziwa, czy nie, ale pozostaje faktem, że strategia niesie zawsze znaczący zasób wiedzy związanej z podmiotem, kontekstem, procesami ekonomicznymi, etc. Wiedza strategiczna budowana jest na metodologiach nauk społecznych, informatyki, ekonomii, a przy tym czerpie z metodyki kwantyfikacji zapożyczonych z badań operacyjnych, statystyki, metod matematycznych fizyki, etc. Jest zatem interdyscyplinarnym zagadnieniem zakresu teorii probabilistycznej, jak i praktycznych zastosowań wspomagających podejmowanie decyzji i może mieć potwierdzenie eksperymentalne, tyle że w przyszłych okresach, o ile zostanie zrealizowana praktycznie. Zasadnym wydaje się być jej pozycjonowanie wśród zagadnień fundamentalnych nauk o zarządzaniu.

Nierozwiązalnym problemem demarkacyjnym jest odniesienie strategii do przyszłości, pomimo że przy jej formułowaniu wykorzysty-

wane są zdania czasu bieżącego i przeszłego. Zatem wszelkie zdania bazowe odnoszone do hipotez są zawsze obarczone niepewnością i tym samym ich zbliżenie do prawdy może co najwyżej prawdopodobne i weryfikowalne eksperymentalnie po określonym czasie. Ta niepewność rośnie wraz z długością horyzontu czasowego oraz poziomem ogólności prognozy. Nie przeszkadza to jednak w uznaniu strategii za źródło informacji i wiedzy o podmiocie oddziaływającym z otoczeniem i jego rozwoju w czasie. Co oznacza prawdę w odniesieniu do strategii? Zagadnienie to zostanie wyjaśnione dalej.

Jak zatem definiować strategię? W sensie przedstawionych wyżej argumentów żadna z dotychczas prezentowanych w literaturze definicji nie uwzględnia wszystkich wymienionych charakterystyk ontologicznych, jak również nie traktuje strategii jako zasobu wiedzy. Tym samym sprowadza strategię do formy metodologicznej lub metodycznej planu określonych działań. A to nie działania stanowią strategię, ale strategia określa racjonalne działania. Nie oznacza to bynajmniej, że tak formułowane definicje są całkiem złe. Nie, one jedynie stanowią modele niższego poziomu naukowej abstrakcji. Wobec nieuporządkowania epistemologicznego problemu, definicji tych jest dużo i co pewien czas pojawiają się nowe. Niestety nie mogą one wnieść powszechnie akceptowalnego uogólnienia, ponieważ nie wynikają z logicznego ciągu inkluzyjnego od ontologii strategii przez epistemologię do metodologii działań.

Proponowana w niniejszej pracy metodologia wywodzi się z zasad filozofii nauki i porządkuje definicje w oparciu o epistemologię strategii. Przyjmijmy zatem następującą definicję, wynikającą z zaklasyfikowania strategii do kategorii problemów nauk o zarządzaniu o ustalonej mierze (zasobu wiedzy):

Strategia jest to zasób wiedzy o podmiocie, stanowiący ontologię i posiadający zbiór cech 1-10 oraz funkcjonalność charakterystyczną, określoną w punktach a-j.

Taka definicja zawiera w sobie wszelkie możliwe, wcześniej prezentowane w literaturze, a dodatkowo sprowadza strategię do zasobu informacyjnego o określonej funkcjonalności, umożliwiającego prognozę prawdopodobnych zachowań podmiotu w przyszłych okresach. Ten zasób informacyjny może być logicznie zmieniany oraz modyfikowany, co umożliwia uzasadnienie rekurencyjnych działań przy wdrażaniu strategii. Jako zdefiniowany byt niefizyczny odnosi się do podmiotu i przedmiotu, co epistemologicznie stanowi uzasadnioną relację. Należy zatem zdefiniować podmiot i przedmiot strategii.

2.2. Podmiot strategii

Podmiotem strategii jest: organizacja, zbiór organizacji, dowolny zbiór zasobów oddziaływujący z otoczeniem, sektor gospodarczy, etc. Ale czy to jest wystarczające określenie podmiotu? Przecież organizacja nie stanowi obiektu izolowanego. Nikt, tworząc strategię nie stara się nawet prowadzić takich uproszczeń, pozostawiając relacje, oddziaływania oraz struktury (np. sieciowe, korporacyjne albo łańcuchów dostaw) jako przedmioty wnioskowań strategicznych. Stąd zupełny opis podmiotu strategii w danej chwili czasu za pomocą skończonego zbioru wielkości $x(t)$ nie wydaje się prawdopodobny. Wydaje się zatem celowym wprowadzenie pojęcia „układu ekonomicznego”, jako uogólnionego podmiotu strategii, użytego w na tyle szerokim kontekście, aby obejmował dowolny proces, mogący wystąpić w realnym świecie. Oznacza to wówczas, że formułowanie strategii jako zasobu wiedzy można odnosić do dowolnej organizacji, grupy organizacji, branży, fragmentu organizacji (np. marketingu) stanowiącego zbiór zasobów, oddziaływujących w czasie z otoczeniem. A zatem dla dalszego wywodu, *strategia będzie rozumiana jako zasób wiedzy strategicznej, dotyczący zdefiniowanego układu ekonomicznego.*

2.3. Przedmiot strategii

Przedmiotem strategii są: harmonogramy lub plany ciągów przyszłych decyzji, działań fizycznych oraz kontrolno-pomiarowych, prowadzące do uzyskania maksymalnej funkcjonalności zasobu wiedzy strategicznej, określonych w punktach a-j w danym układzie ekonomicznym. Zakładam przy tym milcząco, że *formułowana strategia tworzona jest w najlepszej wierze uzyskania prawdziwych informacji o stanie układu po czasie t , bazując na najlepszej, dostępnej wiedzy bieżącej i przeszłej dla formułowania hipotez.* Wówczas strategia będzie w sensie probabilistycznym quasi-formalnym i spójnym ale niezupełnym opisem określonego obszaru rozwoju układu w czasie. Zakładając idealizację tego opisu do skończonej liczby zmiennych $x_1(t)$, $x_2(t)$, ... $x_n(t)$, które będą stanowić kwantyfikatory strategii, świadomie wprowadzamy aspekt niepewności wnioskowania strategicznego już na poziomie bieżącej wiedzy o układzie w postaci *ceteris paribus*, którego wartości w najlepszym przypadku mogą być symulowane metodami stochastycznymi (np. za pomocą modelu ruchów

Brownowskich²¹). O ile metody szacowania wskaźników strategicznych są znane, o tyle ogólne zasady wyboru zmiennych strategicznych do opisu układu nie istnieją. Nie ma w tej kwestii żadnych ograniczeń w stosowaniu zarówno zasad ekonomii behawioralnej²², czy też subiektywnych wyborów z ograniczoną racjonalnością¹². Stąd wnoszony subiektywizm do opisu stanu układu oraz miar strategicznych uzasadnia eliminację dokładnych kwantyfikacji na rzecz precyzyjnego oszacowania niepewności. To powoduje, że weryfikacja hipotez strategicznych po czasie t za pomocą ostrych kryteriów boolowskich nie ma uzasadnienia. Dlatego logika rozmyta i prawdopodobieństwo warunkowe powinno stanowić przedmiot weryfikacji hipotez strategicznych, a za przełączniki opcji należy bardziej uznać prawdopodobieństwo warunkowe uzyskania zadanej wartości celu, aniżeli sztywno określone wartości kwantyfikatorów.

Decydując się na opis strategiczny rozwoju w czasie za pomocą skończonej liczby zmiennych powinniśmy dysponować wystarczająco dużą i uporządkowaną wiedzą o układzie z pozycji obserwatora wewnętrznego, co zwykle stanowi poważny problem każdego zarządu organizacji. Dalej, ze względów praktycznych oraz założonej wstępnie niepewności opisu czasu przyszłego, zmienne strategiczne można przyjmując jako wielkości jednowymiarowe (skalary), np: wielkość kapitału, stan zapasu w magazynie, procent udziału w rynku, etc. Wartości tych zmiennych w przyszłych okresach stanowić będą hipotezy strategiczne, podlegające weryfikacji w kolejnych przedziałach czasowych. A skoro, tak, to przedmiotem strategii stają się również metody oceny dokładności i wiarygodności przewidywań oraz warunki wpływające na niepewność wnioskowania. Stąd, w dalszej kolejności, przedmiotem strategii będą metody sterowania układem oraz ich opisy formalne, prowadzące do adaptatywnej lub rekurencyjnej korekcji działań strategicznych, np. w formie wyboru opcji w kolejnych przedziałach czasowych prognozowania.

Znając już zmienne strategiczne, fundamentalnym przedmiotem strategii staje się funkcja celu i jej optymalizacja. Niestety nieadekwatność modeli matematycznych w stosunku do prognozowania ekonomicznego jest powszechnie znana i raczej nie należy oczekiwać znaczącej poprawy

²¹ A. Dixit, R. Pindyck, *Investment Under Uncertainty*, Princeton University Press, Princeton, NJ 1994.

²² M. Rabin, *Psychology and Economics*, Journal of Economic Literature (American Economic Association) (1), 1988, s. 11-46.

sytuacji w tej kwestii w najbliższym czasie. Konkluzja ta wywodzi się z realnej obserwacji układów ekonomicznych, gdzie w większości procesów z udziałem tych układów zmiana stanu nie jest funkcją jedynie parametrów stanu bieżącego ale wymaga równoczesnego uwzględnienia określonych stanów z przeszłości¹⁹. A zatem rozwój układu w czasie nie może być opisany prostym układem równań różniczkowych ale wymaga skomplikowanych metod różnicowo-różniczkowych, które tylko wyjątkowo da się sprowadzić do uproszczonych form rekurencyjnych. Tym samym przedmiotem strategii staje się opis ilościowy, składający się na funkcję celu²³ oraz metody sterowania układem, umożliwiające utrzymanie w czasie zadanych wartości tej funkcji, wykorzystując np. sprzężenia zwrotne (zapóźnienie informacyjne opisu stanu w danej chwili t) lub wybory opcjonalne. Funkcja ta nie musi być zatem ciągłą, a zwłaszcza liniową, co dodatkowo komplikuje opis formalny.

W końcu przedmiotem strategii są również kryteria i metody oceny aksjologicznej, zwłaszcza przez obserwatora zewnętrznego. Stwierdzenia: dobra strategia albo zła, racjonalna, elastyczna, etc. należą do kategorii jakościowych opisów wartościujących w jakiejś, umownej skali²⁴. Stąd konieczne jest ustalenie nie tylko skali ale również progów kategoryzacji jakościowej. Trudno jest w tej kwestii pominąć aspekt subiektywizmu oceny oraz zmienności w czasie nie tylko strategii, ale i kryteriów aksjologicznych. To co jest uznawane za korzystne dzisiaj nie musi wcale być korzystne w przyszłości. A zatem zmienność kryteriów oceny w czasie stanowi również ważny aspekt przedmiotu strategii i wprowadza dodatkowe *ceteris paribus* do wnioskowania. Niepewność można wprowadzaną zmiennością kryteriów można ograniczyć, stosując metody autokorelacji w czasie ale na etapie tworzenia strategii determinizm kryteriów jest możliwy do przyjęcia wyłącznie przy stosowaniu sformalizowanego i fundamentalistycznego podejścia metodycznego.

Reasumując przedmiotem strategii nie jest wyłącznie proste przewidywanie zmian wartości w czasie wybranych parametrów opisu układu ale cały proces składający się na wybory zmiennych opisujących układ w czasie, wybór funkcji celu, optymalizacja i jej metody oraz ocena aksjologiczna.

²³ Funkcję celu należy rozumieć w formie symbolicznej. Nie musi to być bowiem analityczna funkcja określona na zbiorze liczb, może to być również dowolny mofrizm przestrzeni wektorowej lub funkcjonal określający miarę w przestrzeni Banacha.

²⁴ S.S. Stevens, *On the theory of scales of measurement*, Science 103, 1946, s. 677–680.

2.4. Granice poznania strategicznego

Granice poznania strategicznego są najistotniejszym elementem struktury strategii, jako ontologii z określoną epistemologią. Dotyczą one w zasadzie wszystkich dziedzin funkcjonowania układu lub organizacji, składających się na cele strategiczne. W tym miejscu należy zaznaczyć istotę ograniczeń nakładanych na strategię, która stanowi pewien, skończony zbiór hipotez, zdań bazowych czasu bieżącego (analizy PEST, SWOT, etc.)⁴ oraz harmonogramów działań. A zatem jako skończony zbiór elementów jest równocześnie zbiorem ograniczonym. Czy zatem ograniczoność zasobu informacyjnego dla budowy hipotez nie przekreśla zasadności istnienia strategii jako ontologii? Czy w ogóle wolno wysunąć hipotezy na podstawie wiedzy tak dalece niepewnej? Otóż zakres istniejących i wprowadzanych ograniczeń powoduje, że strategia nabiera cech użyteczności dla określonych interesariuszy, jak również oferuje wiedzę w zakresie ustalonych a priori użyteczności. A zatem strategia nie jest prognozą uniwersalną, co wcale nie oznacza, że jest niezasadna i można ją umieścić poza liniami demarkacji nauki. To właśnie ograniczenia, wynikające z niepełnej wiedzy o układzie, o użyteczności informacji wspomagającej decyzje oraz o sposobie opisu stanu układu decydują w jakim stopniu świadomie wprowadzony *ceteris paribus* będzie rzutować na niepewność funkcji celu w przyszłych okresach weryfikacji eksperymentalnej. W tym miejscu do granic poznania dołączyć należy granice oszacowań błędów prognoz oraz kryteria wyboru opcji w procesach autokorekcji.

Niezależnie od przedstawionych już aspektów, należy rozważyć zakres hipotez strategicznych, stanowiących zbiór zdań weryfikowalnych w przyszłości. Im większy zakres hipotez, tym większy zakres poznania strategicznego. Im więcej zdań stanowiących kryteria wykonalności, tym bardziej uzasadnione są wnioski. Im lepsze metody kwantyfikacji, tym bardziej precyzyjnie przebiegać będzie proces adaptacji strategii do zmienności zdań ograniczających w czasie.

A zatem, reasumując granicą poznania strategicznego są informacje probabilistyczne stawianych hipotez wraz z warunkami ograniczającymi zakres merytoryczny. W granicach poznania strategicznego mieszczą się również reguły tworzenia miary i skali ocen, metody i techniki kwantyfikacji oraz opis rozwoju układu w czasie (funkcja celu i równanie stanu).

2.5. Kryterium demarkacji

Ważnym aspektem epistemologicznym dla strategii naukowej jest granica demarkacji. Wyznacza ona warunki dla uznania strategii za naukowo uzasadnioną przynajmniej w ujęciu probabilizmu i racjonalną z tzw. dobrą heurystyką², w odróżnieniu od metafizycznych przepowiedni lub zbioru zdań bez ustalonej wartości logicznej. Demarkacja wymaga również określenia stosownych metod pomiaru rezultatów strategii.

Jako ilustrację źle postawionego problemu przewidywania posłużmy się paradoksem niebieskich szmaragdów²⁵. Rozważamy następującą hipotezę: H_1 „wszystkie szmaragdy do roku 2011 są zielone, potem zmieniają się na niebieskie”, po czym hipotezę H_2 „wszystkie szmaragdy do roku 2012 są zielone, potem zmieniają się na niebieskie”, itd. Wynika stąd, że mamy nieskończenie wiele zdań uogólniających, które są wprawdzie falsyfikowalne eksperymentalnie ale w przyszłych okresach. Co więcej, każde, następne zdanie oddala horyzont czasowy falsyfikacji ad continuum. Przedstawiony paradoks jest w rzeczywistości źle osadzoną w realiach hipotezą bazową, nie uwzględniającą chemicznych właściwości kryształu, jako nadrzędnych generatorów barwy kamienia. W dodatku wnioskowanie wykorzystuje w sposób nieuprawniony zasadę indukcji. Tym samym sama falsyfikowalność zdania jest w tym przypadku zbyt szerokim kryterium dla przyjęcia racjonalności hipotezy.

Problem powyższy dotyczy w nie mniejszym stopniu zdań formułowanych w strategii. Otóż, strategia naukowa wypowiada zdania o przyszłości w pełni falsyfikowalne doświadczalnie, o ile rezultat da się zmierzyć, zważyć lub policzyć, co zgodnie z logiką odkrycia naukowego pozwala uznać te zdania za naukowe (niekoniecznie prawdziwe). W ten sposób, falsyfikacja doświadczalna stwierdzenia o 100 % wzroście dochodu organizacji w roku 2010 jest prosta – wystarczy wykazać po 31.12.2010, że zgodnie z zapisami księgowymi ex post, wynik jest różny od założonego. Tym samym zdanie strategiczne, będące hipotezą zostanie sfalsyfikowane. Ale żeby postawić **racjonalną hipotezę** o 100 % wzroście konieczne jest jej zweryfikowanie w sensie wykonalności, uwzględniając choćby bieżące wyniki ekonomiczne, trendy rynkowe, stan zasobów organizacji oraz kontekst. To właśnie stanowi o zakresie

²⁵ N. Goodman, *Fact, Fiction and Forecast*, Harvard University Press, Cambridge, MA-London 1954.

poznawczym strategii. *Im więcej racjonalnych zdań weryfikowalnych doświadczalnie przez monitoring założonych kwantyfikatorów można przedstawić, tym większy zasób informacji o organizacji zostanie zawarty w strategii.* Tym mniejsza staje się równocześnie niepewność prognozy. Zdania te nazywać będziemy „**dobrą heurystyką strategii**”. Nie ma przy tym znaczenia, jaka szkoła strategiczna wypowiada racjonalne zdanie strategiczne lub stawia hipotezę probabilistyczną. Istotnym jest to, że albo jest ono falsyfikowalne w skończonym czasie albo nie jest, albo jest ono racjonalną hipotezą wspieraną przez analizy wykonalności, najlepsze dostępne strategowi informacje bieżące i symulacje, albo pozostaje po stronie metafizycznej fikcji, co bynajmniej nie musi oznaczać automatycznie dyskwalifikacji praktycznego sukcesu hipotez o niższym stopniu wsparcia czasu bieżącego. Jednak strategię samouzgadniającą się w czasie lub opartą na intuicji nie będą uznawane w kontekście niniejszej pracy za strategię naukowe, pomimo ich możliwego sukcesu praktycznego w przyszłości.

Wnioskiem z powyższego wywodu może być następujące zdanie: *za racjonalną przyjmujemy tę strategię, która przy danym zbiorze świadectw czasu bieżącego U stanowi zbiór hipotez H w stosunku do których możemy wnioskować w najlepszym zamyśle, że będą one prawdziwe i weryfikowalne eksperymentalnie po skończonym czasie t , a przy tym będą najlepiej skorelowane ze zbiorem tych świadectw.* Oznacza to minimum koniecznych zmian strategii po czasie t z warunkiem weryfikowalności eksperymentalnej. I to w zasadzie powinno określać racjonalną granicę demarkacji dla strategii naukowej, odpowiadającą kryterium racjonalności demarkacji zaczerpniętej z filozofii nauki²⁶.

2.6. Prawda strategiczna

Czy strategia może być prawdą? Równie istotną kwestią epistemo logiczną w zakresie strategii jest grupa zagadnień, dotyczących pytania: czy strategia jako wiedza może być prawdą? Można bowiem zauważyć, że w ciągu relacji budowy prawdy, nie każda informacja jest wiedzą, nie każda wiedza stanowi mądrość, a nie każda mądrość jest prawdą. Co zatem stanowi o istocie prawdy strategicznej?

Jak już wcześniej przedstawiono niektóre aspekty problemu prawdy strategicznej, im bardziej potwierdzalne hipotezy czasu teraźniejszego stanowią podstawę wnioskowania strategicznego i im więcej świadectw przyszłych zdarzeń można przedstawić w stosunku do hipotez strate-

²⁶ L. Laudan, *Zgon problemu demarkacji*, [w:] Z. Muszyński (red.), *Z badań nad prawdą, nauką i poznaniem*, Realizm Racjonalność Relatywizm, T. 31, UMCS, Lublin 1998, s. 63-79.

gicznych, tym bardziej prawdopodobna jest ich użyteczność i oczekiwane wartości kwantyfikatorów funkcji celu. Stąd też *metaanalizy prowadzące do probabilistycznie akceptowalnych hipotez czasu teraźniejszego można uznać za elementy dobrej heurystyki strategii naukowej*. Ale czy to już można uznać za zbliżenie do prawdy? Model przyszłych zachowań podmiotu strategii jest weryfikowalny po czasie t stanowiącym horyzont czasowy prognozy. Po czasie t obserwator może dokonać pomiaru kwantyfikatorów, reprezentujących semantyczną miarę strategii naukowej i sfalsyfikować, bądź przyjąć za potwierdzone wnioskowania oraz hipotezy postawione w przeszłości jako wiedzę pewną. Jest to zgodne z paradygmatem modelowania²⁷ i pozwala na określenie poziomu wiarygodności modelu prognozowania. W ten sposób strategia może osiągnąć określony poziom prawdy mierzalnej po czasie t . Niestety w chwili t_0 jej formułowania mieliśmy do czynienia ze światem A, a w chwili pomiaru już z innym światem B. Stąd ocena aksjologiczna wyników pomiaru z uwzględnieniem kontekstu ogranicza pojęcie prawdy strategicznej z pewnej do prawdopodobnej w sensie pragmatycznym. To również eliminuje możliwość rozważania predykatu prawdy pewnej jako przynależnego nawet najlepszej strategii naukowej, nie wyklucza jednak optymalizacji prawdy warunkowej i osiągnięcia prawdy wysokoprawdopodobnej (akceptowalnej). Taka zoptymalizowana prawda warunkowa może zostać uznana jako prawda możliwa w danym kontekście i czasie. Nie będzie ona akceptowana przez fundamentalnego falsyfikacjonistę lub sceptyka, ale wychodząc z przyjętej na wstępie pozycji racjonalnego probabilisty można przyjąć następujące stwierdzenia legitymizujące możliwą prawdę strategiczną.

Strategia naukowa dąży do udowodnionej prawdy o stanie układu X po czasie t , a system hipotez $\{S\}$ w chwili jej formułowania t_0 jest zbiorem prawd wysoko prawdopodobnych i weryfikowalnych przez zbiór dostępnych w chwili t_0 oraz po czasie t świadectw $\{E\}$, przy czym: system hipotez strategicznych $\{S\}$ jest systemem prawd warunkowych i możliwych, jeżeli,

- a. jest wewnętrznie spójny,*
- b. jest zgodny z pewnym niepustym zbiorem świadectw $\{E\}$ dostępnych w chwili t_0 i t , słabo zmiennych w czasie,*
- c. nie są znane żadne sprzeczności wewnątrz $\{S\}$ oraz pomiędzy S a światem E w chwili formułowania strategii t_0 .*

²⁷ H. Hertz, *Principles of Mechanics*, 1894 [tr.] D. E. Jones and J. T. Walley, New York: Dover 1956.

Tak uwarunkowany system dobrej heurystyki strategicznej można uznać za prawdę możliwą i akceptowalną. Wszelkie, inne rozumienie prawdy strategicznej wymaga pełnej analizy epistemologicznej oraz przyjęcia stosownej pozycji wnioskowania i definicji prawdy.

3. Metodologia

Czym innym jest posiadanie celu, a czym innym dysponowanie metodą, dzięki której w sprzyjających warunkach będzie można skonstruować obiektywnie najlepszą strategię, przybliżającą ten cel. Poszukiwanie optymalnej koncepcji strategicznej stanowi fundamentalne zagadnienie metodologii strategii. Wychodząc z przedstawionej wyżej koncepcji strategii naukowej jako zasobu wiedzy z ustaloną epistemologią, metodologia ma za zadanie wnieść dodatkową ideę, swoiste know-how, które jest w danym przypadku rozwiązaniem optymalnym i stanowić będzie dla stratega drogę do wyboru najlepszej metodyki. *Epistemologia mówi, że istnieje najlepsze rozwiązanie metodologiczne, to o najwyższym prawdopodobieństwie uzyskania zakładanego rezultatu. Nie mówi jednak jak to osiągnąć.* Stąd też metodologia ma kluczowe znaczenie w tworzeniu modelu strategii naukowej poziomu koncepcyjnego i dlatego dopiero na tym poziomie abstrakcji, na pograniczu warstw metodologii i metodyki można mówić o zaistnieniu fizycznym jakiegokolwiek ontologii nazywanej strategią naukową. Ponieważ dowolny model strategii na poziomie metodologicznym odnosi się do poziomu koncepcji strategicznej (model ontologiczny) z określonym celem, to może on nie posiadać cech kwantyfikowalności, ale umożliwia ustalenie kierunku poszukiwań funkcji celu, co i tak jest koniecznym zabiegiem w konstrukcji dowolnej strategii naukowej. Z drugiej zaś strony obserwacje wdrożonych modeli strategii i opisanych studiów przypadku wskazują, że przepisy na dobrą strategię naukową nie mogą być ani zbyt sztywne epistemologicznie ani zbyt dogmatyczne w sensie metodycznym.

Z drugiej strony **strategia naukowa** na poziomie metodologicznym stanowi model związany z konkretnym podmiotem przyszłych działań strategicznych, który **jest modelem akceptowalnego transferu wiedzy** do tego podmiotu. A zatem metodologia oprócz logicznej konstrukcji metodycznej, ma za zadanie opracować skuteczny transfer wie-

dzy, uwzględniając kontekst informacyjny²⁸. Tym właśnie aspektem należy wyjaśnić istnienie szeregu szkół strategicznych⁴, które w odniesieniu do danego przypadku mają zapewnić łatwą absorpcję oraz dopasowanie przyszłych interakcji do kontekstu otoczenia oraz specyfiki celu, a w szczególności zapewnić inżynierowi wdrażającemu zrozumiałych i akceptowalnych narzędzi pomiaru, oceny aksjologicznej oraz narzędzi weryfikacji eksperymentalnej na poziomie operacyjnym. Epistemologia nakłada zatem na, metodologię dodatkowy aspekt, związany z kwantyfikowalnością, miarą oraz budową skal pomiarowych.

3.1. Pomiar i funkcja celu

Skoro wiemy jak budować kryteria oraz znamy zasady konstrukcji miary, to metodologia powinna odpowiedzieć na pytanie: jak mierzyć? To również odnosi się bezpośrednio do racjonalnej metody formułowania celu. Ogólnie należy stwierdzić, że cel strategii naukowej powinien być:

1. spójny,
2. bezstronny w odniesieniu do miary i pomiaru,
3. możliwy do osiągnięcia,
4. dawać wskazówki optymalizacyjne wyboru najlepszych rozwiązań,
5. zawierać idee dążenia do prawdy o stanie układu w przyszłych okresach.

Przyjęcie tej konwencji daje gwarancje, że inżynier wdrażający strategię otrzyma w wyniku użyteczne narzędzie sterowania układem, o najwyższym, możliwym stopniu potwierdzalności w przyszłości. A zatem formułując cel, metodologia ma dostarczyć narzędzi zoptymalizowanego wyboru typu strategii oraz wskazać najlepsze praktyki metodyczne jego realizacji dla konkretnego przypadku. Formułując z kolei hipotezy strategiczne należy posługiwać się tymi, lepiej potwierdzalnymi, niż tymi o słabych podstawach faktograficznych czasu bieżącego. Można w tej kwestii zaproponować następujące uzasadnienie:

1. Założenie historyczne. W przeszłości hipotezy dobrze potwierdzone stanowiły lepszą bazę dla podejmowania racjonalnych de-

²⁸ T. Gospodarek, *Elasticity of information*, [w:] J. Józefczyk, W. Thomas, M. Turowska (red.), *Proceedings of 14th International Congress of Cybernetics and Systems of WOSC*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 511-520.

cyzji w praktyce, co skutkowało osiągnięciem większej proporcji dobrych wyników prognoz, niż w przypadku hipotez słabo potwierdzonych.

2. Zasada racjonalnego wyboru. Z pośród wielu możliwych, należy wybierać to postępowanie, którego pomyślny wynik zakłada dokonanie mniejszych zmian strategii w przyszłości.
3. Zasada potwierdzalności. Wyłącznie hipotezy możliwe do potwierdzenia eksperymentalnego w przyszłości z odpowiednio wysokim prawdopodobieństwem stanowią racjonalny wybór strategiczny.

W ten sposób, przedstawione wyżej zagadnienie „niebieskich szmaragdów” (tzw. szmarafirów) nie może być traktowane jako racjonalny problem z zakresu dobrej heurystyki i przewidywania przyszłości.

4. Metodyka

O ile metodologia określała jak formułować, o tyle metodyka zajmuje się zagadnieniem – jak wykonać praktycznie. A zatem metodyka w zakresie budowy strategii będzie oferować procedury, standardy, wzorce, najlepsze praktyki oraz metody analityczne i obliczeniowe. Na tym poziomie abstrakcji strateg otrzymuje model szablonu strategii, jako uporządkowanego zakresu wiedzy, uwzględniającego prezentacje wyników analiz, stosowanych metod kwantyfikacji oraz elementów graficznych. W tej kwestii napisano wiele książek i opracowań^{4,6,5}. Wszystkie one wychodzą jednak z poziomu metodologicznej koncepcji zarządzania i nie opierają się na zagadnieniach filozofii nauki przy konstruowaniu podstaw szkieletu strategii. Czy to oznacza, że oferowane metody tworzenia strategii są złe? Nie koniecznie, aczkolwiek z punktu widzenia racjonalnego probabilizmu są one hipotezami o niższym poziomie potwierdzalności, aniżeli te, oparte na sztywnym szkielecie, takim, jak LFA^{29,30,31}.

²⁹ Logical Frame Approach (metoda macierzy logicznej), znana również pod innymi nazwami w zmodyfikowanych wersjach: GOPP (Goal Oriented Project Planning) oraz ZOPP (niemiecki wariant – Zielorientierte Projectplanung).

³⁰ T. Gospodarek, *Metoda LFA przy tworzeniu strategii powiatu*, Samorząd terytorialny, Nr 12, 2007, s. 20-31.

³¹ K. Örtengrena, *Summary of the theory behind the LFA method*, Sida, Stockholm 2004.

4.1. Metodyka LFA

Procedura LFA składa się z dziewięciu kroków, przedstawionych poniżej. Planowanie projektu (tworzenia strategii) musi odnosić się do każdego z nich. Ponadto, podczas całego cyklu trwania projektu; wszystkie 9 kroków może podlegać aktualizacji, najczęściej za pomocą kolejnych przybliżeń. Stąd, metoda LFA nie jest procesem liniowym. Jeżeli projekt jest już w fazie wdrożenia, metoda LFA może być w dalszym ciągu stosowana, ale wówczas niektóre kroki mogą stracić na znaczeniu.

1. Analiza kontekstu projektu
2. Analiza uczestników procesu
3. Analiza problemów do rozwiązania
4. Analiza celów związanych z projektem
5. Działania prowadzące do wdrożenia
6. Zasoby do dyspozycji procesu
7. Wskaźniki i kwantyfikatory rezultatu
8. Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem
9. Uwarunkowania zewnętrzne

Metoda LFA nie skupia się na działaniach, które chcemy wykonać oraz środkach koniecznych do ich realizacji. Jej procedury zaczynają się od znalezienia odpowiedzi na pytanie co chcemy osiągnąć przez wdrożenie projektu. A zatem LFA jest zorientowana obiektowo i bazuje na problemach, które należy rozwiązać działaniami operacyjnymi (projektami). Jest to najlepszy przykład metodyki budowania ustrukturyzowanego dokumentu. Nie jest zatem dziwnym, że metoda LFA jest standardem de-facto w planowaniu i tworzeniu dokumentacji związanych z finansowaniem projektów inwestycyjnych w ramach funduszy strukturalnych UE.

Metodyka wprowadza do zagadnienia budowy strategii nie tylko procedury formalne, ale przede wszystkim metody zaczerpnięte z innych dziedzin wiedzy, np. analizy strategiczne SWOT, PEST, itp., metody pomiaru, np. analiza wielokryterialna, metody przestrzeni metrycznych, formalizmy symulacji i optymalizacji, np. rachunek wariacyjny, progra-

mowanie liniowe, metoda Monte Carlo^{32,33}. Dzięki temu metodyka pozwala na zbudowanie reprezentacji semantycznej celów strategicznych, reprezentowanych przez funkcję celu. Nie ma znaczenia przy tym, czy funkcja celu będzie zbiorem skalarnych kwantyfikatorów do osiągnięcia, czy funkcją wielu zmiennych, czy operatorem liniowym w przestrzeni wektorowej, metodyka pozwala bowiem na zdefiniowanie interpretacji otrzymanego wyniku lub wartości pomiaru.

Przykładem niech będzie w tej kwestii rozwój ekonomiczny mierzony przez zmiany EBITDA³⁴ układu w czasie. Wiadomo jak liczyć EBITDA, wiadomo jak ten wskaźnik interpretować i wiadomo jaka jest interpretacja wyniku. Co więcej, wskaźnik ten jest na tyle osadzony w realiach ekonomicznych, że nie wydaje się aby wyszedł z użycia nawet w średnim horyzoncie czasowym planowania strategicznego. Stąd też może z pewnością być elementem metodyki pomiaru wyniku strategii. Podobnie można rozważać zastosowanie określonego standardu prezentacji danych strategicznych, np. w formie matrycy Ansofa⁶.

Informacje o dostępnych metodach pomiarowych stanowią sprzężenie zwrotne dla poziomu metodologicznego modelowania strategii, wprowadzając stosowne ograniczenia formalne lub techniczne wykonalności pomiarów i kwantyfikacji funkcji celu, co pozwala w konsekwencji na stworzenie lepszej reprezentacji semantycznej celu strategicznego. Metodyka ma w tym miejscu za zadanie ustalenie najlepszej funkcji celu, odpowiadającej koncepcjom zawartym w zaleceniach poziomu metodologicznego. Funkcja ta musi z definicji prowadzić do mierzalnego efektu, w przeciwnym wypadku koncepcja pomiaru nie będzie możliwa do zrealizowania.

Konkludując, metodyka jest najważniejszym elementem tworzenia fizycznego obrazu strategii naukowej w wersji edytowalnej. Dostarcza szablonu postępowania praktycznego, za którym stoi podbudowa epistemologiczna i najlepsze praktyki metodologii. Warto zauważyć, że inżynier tworzący dokument na zlecenie nie musi prowadzić analiz epistemologicznych. Wykorzystując know-how poziomu metodycznego strategii naukowej otrzyma zarówno dobry wzorzec dla określonego

³² D.R. Anderson, D.J. Sweeney, T.A. Williams, *An Introduction to Management Science. Quantitative Approaches to Decision Making*, 6th Edition, West Publishing Company, St. Paul 1991.

³³ W. Sikora (red.), *Badania operacyjne*, PWE, Warszawa 2008.

³⁴ Earn Before Income Tax, Depreciation and Amortization (wynik przed odsetkami, opodatkowaniem, umorzeniem i amortyzacją).

układu rzeczywistego, jak również dobry szablon. Takie postępowanie można zaobserwować przy tworzeniu strategii zrównoważonego rozwoju według zaleceń UE^{30,31}.

4.2. Kwantyfikacja strategii

Jednym z najistotniejszych aspektów metodycznych strategii stanowi zagadnienie – jak obliczyć funkcję celu? Wiąże się z nim bezpośrednio problem kwantyfikacji rezultatów oraz oddziaływania. W odróżnieniu od metodologicznych aspektów, gdzie model strategii dotyczy ontologicznego, a co najwyżej funkcjonalnego poziomu abstrakcji, na poziomie metodycznym dotykamy problemu budowy modelu semantycznego. Wynikiem wdrożenia strategii są zazwyczaj obserwowalne zmiany, które można zmierzyć. Zmiany te można podzielić na

- rezultaty stanowiące domenę podmiotu,
- oddziaływanie, związane ze zmianami w środowisku.

Możliwość wyznaczenia funkcji celu dla celów kwantyfikacji wiąże się z modelem deterministycznym opisu stanu teraźniejszego i przyszłego, co z definicji nie może zostać przyjęte jako właściwe ujęcie prognozowania ze względu na zbyt drastyczne uproszczenie. Gdyby przyjąć pełny model deterministyczny prognozy, pisanie strategii straciłoby sens, ponieważ a priori znany jest wynik w czasie. Również pełny charakter stochastyczny prognozowanego zjawiska nie ma sensu strategicznego, bo niczego nie będziemy w stanie wykazać po czasie t . Stąd też wszelkie ujęcia metaforyczne, odnoszące się do zdarzeń losowych (chaos, katastrofa, etc.) nie są brane pod uwagę przy tworzeniu strategii naukowej, pozostając poza linią demarkacji. Ujęcie probabilistyczne dopuszcza jednak wnioskowanie przez analogię, co zachęca do poszukiwania modeli zachowań układu zaczerpniętych z nauk przyrodniczych, matematyki i informatyki³⁵ rozszerzając możliwości kwantyfikacji. Jednak wszelka analogia opiera się na udowodnionym podobieństwie wybranych cech pomiędzy podmiotami, a samo wnioskowanie odnosi się do hipotez dotyczących braku określonego predykatu w jednym z analogów, podczas gdy występuje on w drugim. Ale tego zwykle twórcy śmiałych hipotez strategicznych nie badają. Dlatego ścisła epistemologia strategii naukowej pozwala na uwzględnienie braków wnioskowania na poziomie koncepcyjnym z pozytywnymi skutkami na poziomie semantycznym.

³⁵ T. Gospodarek, *Physical Reasoning in Management*, Acta Physica Polonica Ser. A, 2010 [w druku].

Powszechną praktyką tworzonych strategii jest kwantyfikacja za pomocą ustalonych wskaźników rezultatu oraz oddziaływania długofalowego. Jest to szczególnie dobrze eksponowane przy wszelkich strategiach sygnowanych przez Komisję Wspólnot Europejskich w ramach programów wspierania regionów, a w szczególności funduszu EFRR³⁶. Jako kwantyfikatory ustala się proste wskaźniki, możliwe do pomiaru, np. liczba nowych miejsc pracy, liczba osób odwiedzających, liczba osób z dostępem do wody bieżącej, itp. W przypadku celu długofalowego są to np. wzrost wartości terenów inwestycyjnych po czasie t jako skutek wdrożenia strategii, procent udziału w rynku, itp. Warto przyrzeć się zasadzie konstrukcji tych wskaźników, zwanej metodą SMART³⁷.

- Specific (konkretny) – czy cel nie jest ujęty zbyt ogólnie?
- Measurable (mierzalny) – czy można zmierzyć poziom jego osiągnięcia?
- Achievable/Available (osiągalny) – czy cel jest wyrażony liczbowo?
- Realistic (realistyczny) – czy cel jest możliwy do osiągnięcia w założonym okresie?
- Timed (określony w czasie) – czy cel jest określony w czasie?

Z powyższego układu cech wskaźnika przebija epistemologiczny porządek i zasada potwierdzalności, a przy tym wola uzyskania prawdy możliwej w okresie pomiaru. To właśnie stanowi istotę kwantyfikacji i posiada bardzo mocne wsparcie filozoficzne.

4.3. Aksjologiczna ocena strategii

Co znaczy określenie „dobra strategia”? Rozumienie tego pojęcia będzie różne przez różnych interesariuszy zagadnienia. I tak,

- z punktu widzenia obserwatora wewnętrznego podmiotu strategii, dobra strategia, to strategia zrealizowana w jak największym procencie, która dodatkowo nie wymaga znaczących zmian w czasie,
- dla obserwatora zewnętrznego należącego do kontekstu, dobra strategia dla podmiotu, to taka strategia, która pozwala zauważyć zmiany wynikające z jej wdrożenia w otoczeniu, jak: zajęcie lepszej

³⁶ Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (European Regional Development Fund – ERDF)

³⁷ Arthur F. Miller & James A. Cunningham, *How to avoid costly job mismatches*, Management Review, Nov 1981, Volume 70, Issue 11.

pozycji rynkowej, spektakularne sukcesy innowacyjności, nowe produkty lub usługi, zwiększenie wolumenu wymiany kapitałowej, etc.,

- dla oceniającego strategię obserwatora neutralnego, dobra strategia, to strategia wysokoprawdopodobnej prawdy możliwej. A zatem strategia naukowa oparta na dobrej heurystyce strategicznej.

Nie ma kwestii oceny aksjologicznej strategii kwantyfikatorów uniwersalnych, a budowa skali, a właściwie ustalenie punktu przełączenia dobra-zła wcale nie jest prosta, o ile ma wypełniać kryteria pojęcia racjonalności, a dodatkowo może być zmienna w czasie. Metodycznie najbardziej użyteczną metodą uzyskania przełącznika aksjologicznego jest analiza wielokryterialna, oferująca wektorowe ujęcie miary³⁸. Problem sprowadza się wówczas do ustalenia kategorii oceny, jak zmiennych wektora miary i ustalenia wag istotności. Można jednak opierać oceny na mniej zaawansowanych miarach, o wyższym poziomie subiektywizmu, zwłaszcza w odniesieniu do przypadków strategii poziomu koncepcyjnego o niskim stopniu kwantyfikowalności.

Podsumowanie

Kończąc niniejszą pracę należy zwrócić uwagę na możliwość wielu sposobów określenia strategii przez filozofię nauki, wynikających z przyjęcia różnych pozycji epistemologicznych. Przyjęta tutaj postawa racjonalnego probabilisty umożliwia zdefiniowanie strategii naukowej, jako zasobu wiedzy z ustaloną epistemologią. Skąd wynika ostateczny kształt reprezentacji fizycznej strategii, stanowiący model semantyczny, otrzymywany na poziomie metodyczno-reprezentatywnym. To oznacza, że nie da się fizycznie stworzyć dokumentu lub zasobu fizycznego, będącego reprezentacją strategii wyłącznie na poziomie metodologicznym lub ontologicznym.

Strategia naukowa stanowi układ warstw logicznych, kolejnego przetwarzania informacji, co pozwala na warstwowe ujęcie procesu tworzenia, chociaż podmiotem może być dowolny system lub niepodzielny układ ekonomiczny. Formulowana jako zbiór hipotez o wysokim prawdopodobieństwie potwierdzenia w czasie przyszłym, stanowi źródło wiedzy akceptowalnej, podlegającej weryfikacji eksperymentalnej. Zawsze posiada miarę i zdefiniowane metody kwantyfikacji. Struktura stra-

³⁸ S.S. Stevens, *On the theory of scales of measurement*, Science 103, 1946, s. 677–680.

teorii naukowej zawsze generuje jej reprezentację w formie nadającej się do przetwarzania na komputerze.

Strategia naukowa dąży do udowodnionej prawdy o stanie układu podmiotowego po czasie t , a system hipotez w chwili jej formułowania t_0 jest zbiorem prawd wysoko prawdopodobnych i weryfikowalnych przez zbiór dostępnych w tym momencie danych, stanowiących uwiarygodnione świadectwa. Ocena aksjologiczna jest zawsze mierzalna za pomocą metod zdefiniowanych w warstwie metodycznej.

Wszystkie, opisane w literaturze przedmiotu, szkoły strategii są stworzone na poziomie metodologii. Mogą jednak zaoferować kompletną strategię naukową, o ile zachowane zostaną zasady dobrej heurystyki przy formułowaniu hipotez i określona zostanie w nich miara oraz funkcja celu (lub operator celu w wektorowej przestrzeni funkcyjnej). Wprowadzane przy tym uproszczenia opisu za pomocą skończonej liczby zmiennych nie umniejszają wartości poznawczej strategii o ile zrezygnujemy z wymogu uzyskania wiedzy pewnej na rzecz wiedzy prawdopodobnej i możliwej.

Wybierając możliwe strategie naukowe należy kierować się kryterium najbardziej uprawdopodobnionych hipotez oraz najmniejszym prawdopodobieństwem zmian strategii po czasie t . To oznacza maksymalnie trafną prognozę dla danego przypadku. Stąd tak ważny jest wybór łatwo mierzalnych kwantyfikatorów zależnych od czasu, którego przykładem może być metoda „SMART”, co z kolei rzutuje na kształt funkcji celu oraz jej reprezentacje semantyczne i syntaktyczne.

Wprawdzie wobec przyjętych kryteriów epistemologicznych, strategia wyłaniająca się nie mieści się w kategoriach strategii naukowej, a ujęcie opcji realnych – tak, to wcale nie oznacza, że tworząc strategię dla danego przypadku można a priori odrzucić strategię samouzgadniającą się w czasie, jako że nie spełniają przewidywalności funkcji celu w czasie. Nie jest bowiem nigdzie powiedziane, że wyłącznie podejście naukowe jest w kwestii prognozy trafne. Jest ono jedynie lepiej uzasadnione w chwili t_0 ale przyszłość pozostaje zawsze niepewna i nawet najbardziej naukowe analizy nie mają na nią wpływu. Przedstawione w niniejszej pracy podejście jedynie porządkuje epistemologicznie pewien obszar wiedzy i umożliwia stworzenie przewidywań najlepiej opartych na dostępnej wiedzy.

Literatura:

1. Anderson D.R., Sweeney D.J., Williams T.A., *An Introduction to Management Science. Quantitative Approaches to Decision Making*, 6th Edition, West Publishing Company, St. Paul 1991.
2. Bellman R., *Adaptacyjne procesy sterowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
3. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
4. Dixit A., Pindyck R., *Investment Under Uncertainty*, Princeton University Press., Princeton, NJ 1994.
5. Dreyfus S., *Richard Bellman on the birth of dynamic programming*, *Operations Research* 50 (1), 2002, s. 48-51.
6. Feyerabend P.K., *Przeciw Metodzie*, Siedmioróg Wrocław 2001, (Verso/NLB Ltd. 1987).
7. Goodman N., *Fact, Fiction and Forecast*, Harvard University Press, Cambridge, MA-London 1954.
8. Gospodarek T., *Metoda LFA przy tworzeniu strategii powiatu*, *Samorząd terytorialny*, Nr 12, 2007, s. 20-31.
9. Gospodarek T., *Elasticity of information*, [w:] J. Józefczyk, W. Thomas, M. Turowska (red.), *Proceedings of 14th International Congress of Cybernetics and Systems of WOSC*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 511-520.
10. Gospodarek T., *Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte na metodzie naukowych programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009.
11. Gospodarek T., *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski [red.], *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych 2008, s. 43-51.
12. Gospodarek T., *Physical Reasoning in Management*, *Acta Physica Polonica Ser. A*, 2010 [w druku].
13. Hertz H., *Principles of Mechanics*, 1894 [tr.] D. E. Jones and J.T. Walley. New York: Dover 1956.

14. Joyce J.M., *A Nonpragmatic Vindication of Probabilism*, *Philosophy of Science* 65, 1998, s. 575-603.
15. Kahneman, D., *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*, [w:] T. Frangsmyr (red.), *Les Prix Nobel 2002*, Almquist & Wiksell International, Stockholm 2003.
16. Koterski A., *Falsyfikacjonistyczne kryteria demarkacji w XX-wiecznej filozofii nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2004.
17. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, wyd. 6., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
18. Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu. Organizacja w ruchu*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
19. Laudan L., *Zgon problemu demarkacji*, [w:] Z. Muszyński (red.), *Z badań nad prawdą, nauką i poznaniem, Realizm Racjonalność Relatywizm*, T. 31, UMCS, Lublin 1998, s. 63-79.
20. Mill J.S., *Utylitaryzm*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
21. Miller, Arthur F. & Cunningham, James A., *How to avoid costly job mismatches*, *Management Review*, Nov 1981, Volume 70, Issue 11.
22. Obłój K., *Strategia organizacji*, Wydanie II., PWE, Warszawa 2007.
23. Örtengrena K., *Summary of the theory behind the LFA method*; Sida, Stockholm 2004.
24. Popper K. R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
25. Rabin M., *Psychology and Economics*, *Journal of Economic Literature* (American Economic Association) (1), 1988, s. 11-46.
26. Simon H.A., *Administrative Behavior*, Free Press, New York 1957.
27. Stevens S.S., *On the theory of scales of measurement*, *Science* 103, 1946, s. 677-680.
28. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 59.
29. Venkatraman N., Grant J.H., *Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal*, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, January 1986, pp. 71-87.

30. Watkins J., *Nauka a sceptycyzm*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.

Rozdział 16.

Ujęcia systemowe w zarządzaniu strategicznym

Wstęp

Wprowadzone przez Ludwika von Bertalanffy'ego podejście systemowe stało się czołowym paradygmatem w nauce w latach siedemdziesiątych drugiej połowy XX wieku. Dzisiaj choć nie jest ono eksponowane, a czasami nawet negowane, jako niezbyt adekwatnie oddające złożoną rzeczywistość, jest dość powszechnie eksploatowane w różnych szczegółowych technikach opisu, zwłaszcza w naukach społecznych. Klasyczne podejście systemowe koncentrowało się na identyfikacji związków pomiędzy elementami składowymi wyodrębnionej całości. Interakcje między nimi generowały dodatkową jakość, co powodowało, że całość to w tym wypadku jest czymś więcej niż prosta suma elementów składowych. Takie podejście eliminowało stosowanie redukcjonizmu jako metody poznawczej, ponieważ identyfikacja najmniejszych elementów na poziomie mikro nie wyjaśniała praw rządzących poziomem makro. Jednakże z założenia podejście systemowe (to z lat 70-tych) zakładało pełen determinizm związków pomiędzy elementami. Przyczyny i skutki miały charakter liniowy. Określone przyczyny powodowały określone skutki. G. J. Klir definiując 5 stałych cech systemu wprowadził nawet pojęcie – zachowanie stałe pomiędzy elementami¹ potwierdzając *explicitie* determinizm ujęć. W zarządzaniu organizacjami, ujęcie systemowe w tej wersji zakładało w teraźniejszości możliwości sterowania przyszłością, osiąganie pożądanych stanów równowagi, a nawet optymalizację decyzji zarówno tych bieżących, jak i strategicznych. Ogólna teoria systemów (ta w wersji z lat 70-tych), skojarzona z cybernetyką (też zakładającą ściśle zależności liniowe pomiędzy sygnałem na wejściu systemu, a sygnałem na wyjściu), eksponowała związki w postaci sprzężeń

¹ G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów*, WNT, Warszawa 1976.

zwrotnych – głównie ujemnych. Umożliwiało to definiowanie zarządzania jako systemu sterowania, który obejmował:

- generowanie normy układu (nawet w wersji dynamicznej),
- identyfikowanie i likwidowanie odchyłeń realizacji różnych wielkości (ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych) od normy układu.

Normę układu, jako pożądaný stan (wynik działania) organizacji, nazywano strategią, a likwidowanie odchyłeń – regulacją. Całość albo nazywała się zarządzaniem, albo wyłączano z niego identyfikowanie normy (strategii), sprowadzając zarządzanie tylko do likwidowania odchyłeń².

Narastająca rzeczywista turbulencja otoczenia spowodowała kolejną weryfikację ujęć systemowych i przekonanie o konieczności ujmowania nieliniowych, indeterministycznych, dynamicznych związków pomiędzy elementami systemu. Coraz większego znaczenia nabrała nauka o złożoności wraz z teoriami złożoności, chaosu i fraktali. Ta pierwsza obejmuje teorię systemów dyssypatywnych oraz teorię złożonych systemów adaptacyjnych (CAS – *Complex Adaptive Systems*). Teorie te różnią się poziomem opisu (globalny, lokalny) oraz determinizmem lub indeterminizmem związków.

Ogólna teoria systemów w swej klasycznej wersji miała i ma szereg wad i zalet (por. tabela 1). Do tych ostatnich należy niewątpliwie cecha wszechzwiązków, której analiza na wielu obiektach badawczych dała nieoczekiwane rezultaty w wielu dziedzinach i dyscyplinach nauki. Szerwszy kontekst takiego podejścia badawczego wynika z filozofii przyjęcia *ex ante* logiki Wszechświata i wiary, że wszystko, lub prawie wszystko można matematycznie sformalizować. Niekiedy jest tak, że źródłem odkrycia tego co jest realnym bytem, są określone formalizmy, tzn. np. rozwiązanie określonego układu równań może sugerować, że istnieje byt jeszcze fizycznie nie odkryty i trzeba go szukać. Tak już było niejednokrotnie w fizyce, że najpierw powstawała teoria ontologiczna „na papierze”, a potem, niekiedy po latach, określone byty odnajdowano w przyrodzie. Na przykład istnienie neutrin, cząstek elementarnych obojętnych elektrycznie, o prawie zerowej masie, przewidział Wolfgang Pauli w 1930 roku, budując i rozwiązując określony układ równań mikroświata. Empirycznie istnienie neutrina potwierdzono (czyli w rzeczywistości odkryto) ponad 25 lat później, stosując skomplikowany system detektorów, kosztujący wiele milionów dolarów. Inne spektakularne odkrycie dokonano

² G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001.

Tabela 1. Wybrane zalety i wady klasycznych ujęć systemowych

	Zalety	Wady
Podójście ilościowe	- identyfikacja wszystkich formalnych związków pomiędzy elementami (z góry określonymi), - uznanie w/w związków za relacje przyczynowo-skutkowe, co ułatwia kwantyfikację, - operowanie na skończonej liczbie elementów układu i ich związków z otoczeniem umożliwia kwantyfikację, - operowanie na skończonej liczbie elementów układu umożliwia obliczanie optimów i identyfikowanie możliwych stanów równowagi, - możliwość kwantyfikacji ujemnych sprzężeń zwrotnych,	- identyfikacja wszystkich formalnych związków pomiędzy elementami bez uwzględniania ich specyfiki (liniowe, nieliniowe), czyli w formie tzw. zachowań stałych, - nie uwzględnianie braku związków przyczynowo-skutkowych, - operowanie na skończonej liczbie elementów układu uniemożliwia śledzenie i prognozowanie ewolucji układu, - operowanie na skończonej liczbie elementów układu ma wszystkie wady redukcjonizmu, obliczania optimów względnych i pozornych stanów równowagi, - rozwój i ewolucja systemów charakteryzuje się wieloma sprzężeniami dodatnimi, trudnymi lub w ogóle niemożliwymi do ujmowania w użytecznej kwantyfikacji
Podójście jakościowe	- możliwość jakościowego opisu wszystkich związków pomiędzy elementami systemu z góry określonymi, - możliwość kompleksowego opisu systemu w ramach skończonej liczby wyodrębnionych elementów, - możliwość wygenerowania nowej sytuacji, nowego problemu do opisanego i rozwiązania	- brak kryteriów generowania opisu jakościowego związków pomiędzy elementami, - kompleksowość opisu systemu ma charakter względny z uwagi na założenia o wyodrębnieniu skończonego zbioru elementów, - generowanie nowych sytuacji i problemów ograniczone do skończonego zbioru elementów (przestrzeni) i momentów (czas)

Źródło: opracowanie własne

dzięki systemowej systematyzacji (trochę w tym celowej tautologii), wiary we wszechzwiązki, próbom kompleksowym, a nawet kompletnym opisom bytów istniejących oraz takich, co do których tylko podejrzewano, że istnieją. Genialnym, innowacyjnym w swoim czasie ujęciem w chemii była tablica okresowa pierwiastków Mendelejewa. Ten wybitny uczony usystematyzował w 1869 roku pierwiastki chemiczne według liczby atomowej (liczby protonów w jądrze), według poziomów energetycznych elektronów na orbitach oraz według liczby elektronów na zewnętrznych orbitach. Genialność tego zestawienia w jednej tablicy polegała jednak nie tylko na spełnieniu powyższych kryteriów w stosunku do pierwiastków znanych już wtedy, odkrytych w przyrodzie, ale również w stosunku do pierwiastków jeszcze nie odkrytych!!! Uczony, dzięki tej tablicy, nie tylko przewidział co będzie odkryte, ale również *ex ante* określił właściwości tych pierwiastków, których istnienia nie potwierdzono empirycznie. W tym wypadku samo uporządkowanie systemowe (klasyfikacja), było źródłem poznania bytów, które co prawda istniały, ale nauka o tym nie wiedziała!!! Czy można przyjąć taką filozofię i jednocześnie metodę poznawczą w naukach społecznych, w tym w zarządzaniu, o tym jest dalej ten rozdział.

1. Ujęcia systemowe w zarządzaniu strategicznym

Podejście systemowe w zarządzaniu w latach 70-tych najpierw było apologetyzowane przez wielu przedstawicieli nauk o zarządzaniu, a potem, najczęściej przez tych samych negowane w latach późniejszych. Jednakże w zarządzaniu strategicznym „weszło jakoś kuchennymi schodami”, zwłaszcza przy zagadnieniach rodzajów strategii. Dzisiaj, choć nie wiadomo, czy archetypem jest macierz Ansoffa, czy w ogóle idea klasyfikacji systemowej –prawdą jest, że znacząca część klasyfikacji strategii opiera się na logice: wymiary strategii (najczęściej dwa lub trzy) oraz wyodrębnione w ich ramach stany (najczęściej dwa). Wymiarami są wielkości charakterystyczne dla opisu danego problemu. Najogólniejsze to duet: otoczenie – organizacja. Stanami zaś są albo wyodrębnione elementy tych wymiarów (wielkości) albo ich cechy. W przypadku otoczenia najczęściej są to elementy przestrzeni porterowskiej, w przypadku organizacji – funkcje, zasoby, procesy, itp. Czasami wyodrębnione stany opisane są partykułami: tak – nie. Nieliczne, ze względów edytorskich przykłady, zaprezentowano poniżej.

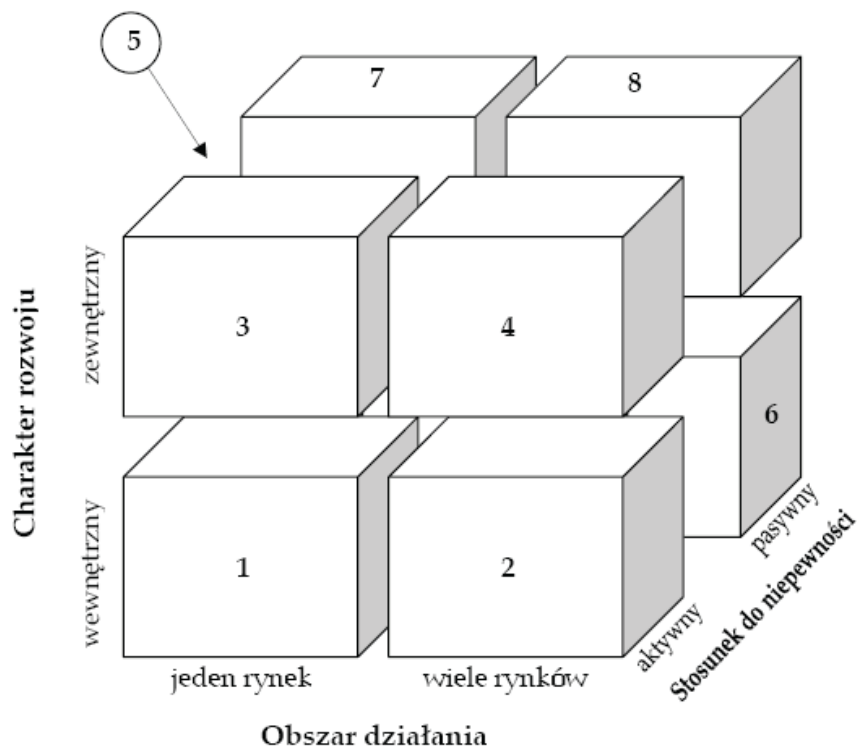
Jak wielką wagę przywiązuje się do klasyfikacji strategii i chęci wygenerowania tą drogą mniej znanych, a może w ogóle nie znanych rodzajów strategii, można przekonać się na przykładzie ujęć czołowego teoretyka zarządzania strategicznego w Polsce – profesora K. Obłója. W książce: *Strategia organizacji z zasłużoną satysfakcją* pisze „Typologię lateralnych i liniowych ruchów strategicznych opracowałem na podstawie szkoły zasobów i koncepcji przewagi konkurencyjnej opartej na głównych kompetencjach firmy³”. Typologię tę w konwencji systemowej prezentuje rysunek 1. Sama klasyfikacja strategii jest niewątpliwie oryginalna, ze względu na niekonwencjonalne, *implicite* zawarte kryteria rozdzielczości: liniowe i lateralne. Pytanie o to: czy to zestawienie pomogło, jak nie wygenerować nowe, to przynajmniej uświadomić sobie potencjalne istnienie mniej znanych strategii ? – pozostawiam bez odpowiedzi.

Przewaga strategiczna		
Strategia	atak konkurencji	Strategia frontального ataku
	zaspokajania potrzeb	Strategia zdobywania rynku
		Strategia omijania konkurencji
		Strategia tworzenia nowego rynku

Rysunek 1. Macierz strategii sukcesu rynkowego

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. 457.

³ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. 456.



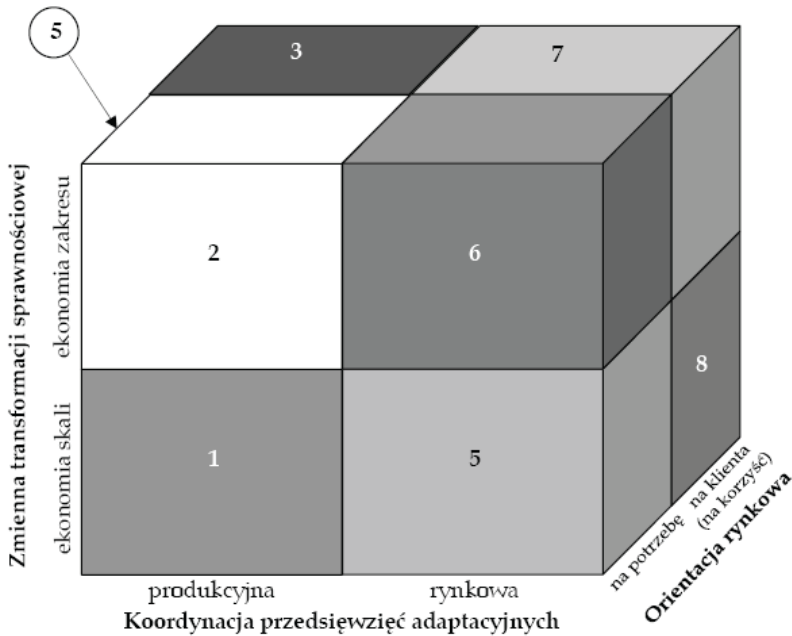
Strategie:

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1 – penetracji | 5 – monopolizacji |
| 2 – internacjonalizacji | 6 – dywersyfikacji |
| 3 – integracji | 7 – akwizycji |
| 4 – przedsiębiorczości | 8 – globalizacji |

Rysunek 2. Struktura modelu strategii centrali przedsiębiorstwa

Źródło: M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 140.

Najbardziej bogata rodzima klasyfikacja, oparta na idei systemowej, jest autorstwa profesora M. Moszkowicza (por. rysunek 2 i 3). Bogata dlatego, że obejmuje na dwóch poziomach: przedsiębiorstwa jako całości oraz domeny, po trzy wymiary i po dwa stany dla każdego z nich.



Strategie:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1 – kosztowa | 5 – masowego marketingu |
| 2 – niszy technologicznej | 6 – niszy rynkowej |
| 3 – komputerowo zintegrowanego wytwarzania | 7 – wyróżnionej produkcji |
| 4 – dywersyfikacji produktu | 8 – zindywidualizowanego marketingu |

Rysunek 3. Struktura modelu strategii domeny

Źródło: M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa, 2005, s. 151.

Kilka z wygenerowanych strategii na rysunkach 2 i 3, ma dyskusyjne nazwy, a z interpretacjami niektórych z nich⁴ można się nie zgodzić. Jednakże wartością takiej prezentacji jest komplet potencjalnych strategii, wśród których jest być może ta, na którą inną niż systemową drogą nie można byłoby wpaść.

⁴ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 140-146 oraz 152-161.

2. Nie tylko klasyfikacje

Systemowa metoda identyfikacji wszechzwiązków może być wykorzystywana nie tylko do budowania ogólnych klasyfikacji strategii ale

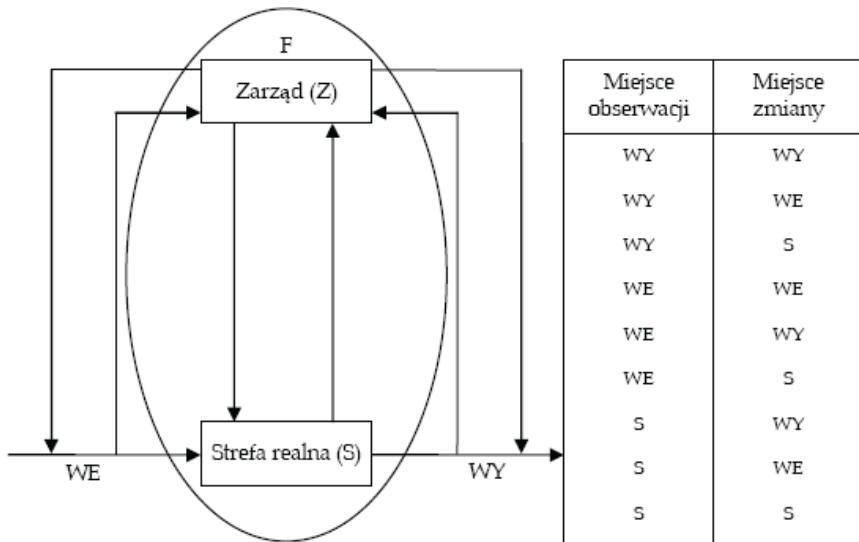
Otoczenie Firma	Mocne strony (s) Lista obszarów 1 2 . . . k . . . K	Słabe strony (w) Lista obszarów 1 2 . . . l . . . L
Możliwości (szanse) (0) Lista: 1 2 . . . i . . I	zadania - pomysły $\{i, k\} \quad (i = 1, 2, \dots, I)$ $(k = 1, 2, \dots, K)$ prowadzące do: wykorzystania mocnych stron firmy w celu wyko- rzystania szans istnieją- cych w toczeniu	Zadania - pomysły $\{i, l\} \quad (i = 1, 2, \dots, I)$ $(l = 1, 2, \dots, L)$ prowadzące do: przewyciężenia słabości firmy przez wykorzysta- nie szans istniejących w otoczeniu
Zagrożenia (T) Lista: 1 2 . . . j . . J	zadania - pomysły $\{j, k\} \quad (j = 1, 2, \dots, J)$ $(k = 1, 2, \dots, K)$ prowadzące do: wykorzystania mocnych stron firmy w celu unik- nienia zagrożeń	Zadania - pomysły $\{j, l\} \quad (j = 1, 2, \dots, J)$ $(l = 1, 2, \dots, L)$ prowadzące do: minimalizacji skutków istnienia słabych stron firmy i unikania zagrożeń zewnętrznych

Rysunek 4. Systemowy model kojarzenia mocnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami otoczenia

Źródło: R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego*, Ossolineum 1993, s. 62.

również do generowania strategii konkretnych przedsiębiorstw w kontekstach sytuacyjnych. W jednej ze swoich pierwszych publikacji książkowych⁵ zaproponowałem pewną odmianę analizy SWOT. Z jej archetypem wiąże ją tylko kategorie zawarte w akronimie. Poza tym różni się przede wszystkim tym, że w mojej propozycji w ogóle nie ma strategii normatywnych (w oryginale jest cztery). Strategie generuje się indukcyjnie, poprzez uogólnienia sposobów rozwiązań problemów zidentyfikowanych na podstawie par np.: mocne strony – szanse lub mocne strony – zagrożenia. Identyfikacja tych par ma charakter systemowy, związany z kojarzeniem oddzielnie każda z każdą analizowanych wielkości z macierzy, jak na rysunku 4.

Jeszcze innym przykładem zastosowań metody systemowej jest opis systemu zarządzania (jakiegokolwiek) w postaci wzorca cybernetycznego: WE – T – WY ze wszystkimi możliwymi sprzężeniami.



Rysunek 5. Systemowy model organizacji i zarządzania firmą

Źródło: R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994, s. 40.

⁵ R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1993.

W swoim czasie wykorzystałem go do budowy systemu kontrolingu strategicznego⁶. Systemowość tego ujęcia (rysunek 5) polega na uwzględnieniu wszystkich kombinacji wyodrębnionych miejsc pomiaru oraz oddziaływań regulatora (zarządu przedsiębiorstwa).

Na zakończenie prezentacji możliwych zastosowań warto przytoczyć jeszcze inne holistyczne podejście zastosowania paradygmatu systemowego w zarządzaniu strategicznym. W ujęciu M. Moszkowicza istota tego podejścia zasadza się na zintegrowaniu formułowania i implementacji strategii oraz kontrolingu strategicznego. Ważny jest poza tym system pojęć⁷.

Podsumowanie

Wskazane wady ujęć systemowych nie dyskwalifikują ich zastosowań. Przede wszystkim dlatego, że ich podstawowa zaleta – wszechzwiązki, mogą być źródłem pomysłów, inwencji twórczych w sensie ontologicznym. Dowodem na to jest znaczne ustrukturalizowanie teorii zarządzania strategicznego (głównie rodzajów strategii), właśnie w oparciu o systemowe wszechzwiązki i być może przyczyniło się do stworzenia nowych bytów (teoretycznych i praktycznych rodzajów strategii). Natomiast fakt znacznych uproszczeń, braku ujęć nieliniowych, indeterministycznych, jest jak na razie mało dotkliwy, ponieważ sztuka analizy i projektowania systemów złożonych, zgodnie z kanonami teorii złożoności, jest słabo ustrukturalizowana nawet w teorii i jest prawie w ogóle nie znana z aplikacji w praktyce zarządzania.

Według mnie współcześnie brak *explicite* odniesień do ogólnej teorii systemów nie przeszkadza w rozwoju koncepcji zarządzania z archetypem systemu w tle. Tak jest na przykład z organizacją sieciową – typowym ujęciem systemowym akcentującym przede wszystkim związki pomiędzy organizacjami. Umarł król (system np. jako układ względnie odosobniony). Niech żyje król (system np. jako organizacja sieciowa).

⁶ R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy, strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994.

⁷ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 124-132.

Literatura:

1. Klir G.J. (red.), *Ogólna teoria systemów*, WNT, Warszawa 1976.
2. Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1993.
3. Krupski R., *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994.
4. Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
5. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2007.
6. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001.

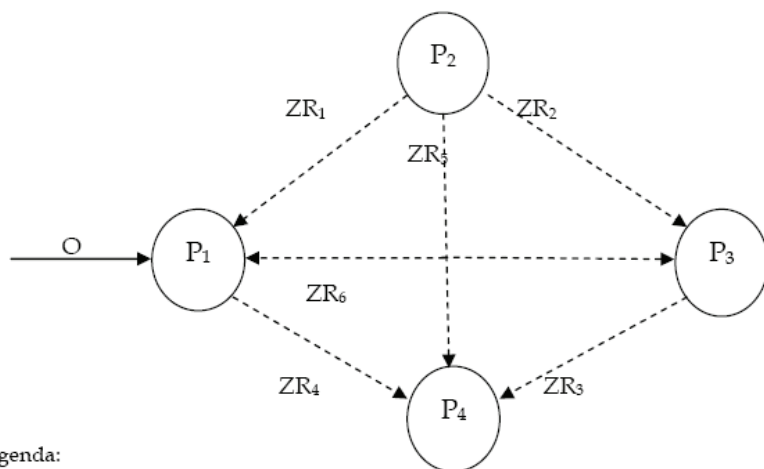
Rozdział 17.

Strategia a orkiestracja sieci

Wstęp

W artykule mają miejsce rozważania na temat relacji między zarządzaniem strategicznym a innymi, nowoczesnymi instrumentami sterowania sieciami gospodarczymi typu: nawigowanie, orkiestrowanie, oddziaływanie, pilotowanie, monitorowanie.

Zmienia się dualny, klasyczny paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem na zarządzanie siecią. Jeżeli w jakikolwiek sposób oddziałuje się na dany podmiot gospodarczy, oznacza to jednocześnie ingerencję w sieć (rysunek 1), w której funkcjonuje dana firma, co rodzi wiele konsekwencji typu: ugięcie, zawężenie, rozszerzenie, zwinięcie, ekspansję, korektę trajektorii sieci i in.



Legenda:

- O – oddziaływanie
- P_{1, 2, 3, 4} – przedsiębiorstwa
- Z_{1, 2, 3, 4, 5, 6} – zmiana relacji

Rysunek 1. Jednoimpulsowa rekonfiguracja sieci

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Repertuar relacji sieci

Rodzaj oddziaływania klasycznego	Relacje przedsiębiorstwa	Relacje sieci
ZARZĄDZANIE	 ZMIANA: STRATEGII, STRUKTURY, MODELU, BIZNESU	Ugięcie Przesterowanie Rekonfiguracja Rekonstrukcja Poszerzenie
STEROWANIE		Zawężenie Zmiana trajektorii Ekspansja Zapadanie Rozproszenie Anihilacja Zwinięcie

Źródło: opracowanie własne

1. Orkiestracja sieci

Teoretycznie rzecz ujmując, każdy muzyk, posiadający partyturę, może samodzielnie zagrać „Cyrulika sewilskiego” i każdy inny utwór symfoniczny, czy też operowy. Jednakże, biorąc pod uwagę całą orkiestrę, możemy się spodziewać kakofonii dźwięków, co oznacza odbiór przez magalomania „asymetrycznej, chaotycznej struktury dźwięków”. Niemniej jednak część awangardowych kompozytorów idzie w swojej twórczości w kierunku kompozycji wewnętrznie sprzecznych, nieharmonijnych, zapadających się w najmniej oczekiwanych momentach, szarpanych i nieliniarnych. Tylko wytrawny słuchacz może wychwycić nie przewodnią tęgo typu utworów.

Podobnie przedstawia się sytuacja we współczesnej gospodarce sieciowej, która już dawno wymknęła się spod kontroli jakichkolwiek decydentów; zarządzanie i sterowanie gospodarką ma tutaj charakter „**złudzeniowy**”.

Nową propozycją jest **orkiestracja** siecią gospodarczą, gdzie określa się pewne parametry brzegowe (np. cła, poziom minimalnej płacy, składki ZUS i in.), „uruchamia przycisk startowy” (ustawy, uchwały, rozporządzenia, zarządzenia) i sieć „jakoś się zachowuje”. Decydenci „**makro**” przypatrują się procesom **pożądanym**, a zwłaszcza **niepożądanym**, monitorują, wprowadzają korekty do systemu wskaźników brzegowych, określają zabezpieczenia i znów uruchamiają pistolet startowy. Jest to aktualny mechanizm nie tyle sterowania, co oddziaływania, gospodarki narodowej. W zależności od systemu gospodarczego zmienia się tylko ilość determinant brzegowych, ale istota mechanizmu statycznego i dynamicznego kształtowania sieci gospodarczych jest taka sama.

W przypadku sieci społecznych, politycznych, kulturowych oraz religijnych sytuacja się nieco komplikuje – dochodzą do głosu wskaźniki jakościowe, trudno mierzalne, ale sieciowość procesów zachowuje podobną logikę, animatorzy sieci są trudniej identyfikowalni, a zmiany są nienamacalne i przebiegają w dłuższych okresach czasu.

W przypadku sieci korporacyjnych złożoność ich kształtowania wydaje się prostsza, co jednakże jest pozorne, ponieważ teoretycznie rzecz biorąc, główny, potencjalny sterujący, czyli właściciel przedsiębiorstwa często jest anonimowy, akcjonariat jest rozproszony, a nader często udziałowcy posiadają pakiety akcji spółek, które ze sobą konkurują, co wyraźnie „ubarwia” problematykę zarządzania strategicznego współczesnym przedsiębiorstwem (siecią x firm).

Decydentom zwłaszcza na poziomie strategicznym „**wyduje się**”, że zarządzają korporacją, spółką, przedsiębiorstwem, lecz w rzeczywistości „**orkiestrują**” one siecią zależnych i niezależnych spółek oraz podmiotów zaangażowanych (koncepcja stakeholders), poprzez **impulsy silnosygnalowe** przekazywane w trakcie procesów nawigowania (sprawozdania roczne rady nadzorczej, zarządu, planowane fuzje, sprzedaż części majątku, zamierzenia badawcze, rozwojowe, redukcja personelu, nowe projekty typu: corporate knowledge itp.).

Dyrygent(ci) sieci gospodarczej jest raczej animatorem zdarzeń gospodarczych, społecznych, kulturowych i w głównej mierze politycznych; decyzje polityczne rządów w trakcie kryzysu gospodarczego były podejmowane pod bezpośrednie lub pośrednie dyktando wielkiej, światowej finansjery, która np. w USA, wykorzystując miliardowe subwencje

z Rezerw Federalnych znakomicie zabezpieczyła swoje interesy, nie interesując się wcależywieniem gospodarczym, co miało być spowodowane przez udzielanie korzystnych kredytów, zwłaszcza dla sektora SME. Czołowe banki USA, po odzyskaniu stabilizacji i płynności finansowej dzięki subwencjom rządu federalnego, starają się jak najszybciej oddać dotacje budżetowe, żeby pozbyć się uciążliwego i niezbyt przyjemnego, wnikliwego nadzoru ze strony finansowych instytucji federalnych. Tak więc mechanizm subwencji rzeczywiście zadziałał, ale głównie z korzyścią dla sektora finansowego.

Osobnym, ale dobitnym przykładem ograniczonej możliwości orkiestracji siecią jest bankructwo finansowe Islandii i roszczeniowe żądania rządów Wielkiej Brytanii i Holandii, którzy kosztem podatnika islandzkiego chcą odzyskać wkłady spekulantów. Kto gra w kasynie musi się liczyć z nieodwracalnymi stratami; w powyższym przypadku widać, że spekulacja (ryzykowne operacje finansowe realizowane przez pojedynczego gracza, na jego własną odpowiedzialność), ma pełne zabezpieczenie państwowe. Gdzieś tutaj ginie kategoria ryzyka finansowego.

Przykłady tego typu można mnożyć; uwidaczniają one przede wszystkim:

- złożoność procesów gospodarczych,
- nieskuteczność klasycznych instrumentów zarządzania podmiotami gospodarczymi,
- konieczność wprowadzania nowych narzędzi mieszczących się w polu orkiestracji sieci (tabela 1 – prawa kolumna),
- wykorzystywanie silnych sygnałów z przeszłości,
- przewagę orkiestrowania i nawigowania nad zarządzaniem strategicznym.

2. Wieloimpulsowa rekonfiguracja sieci

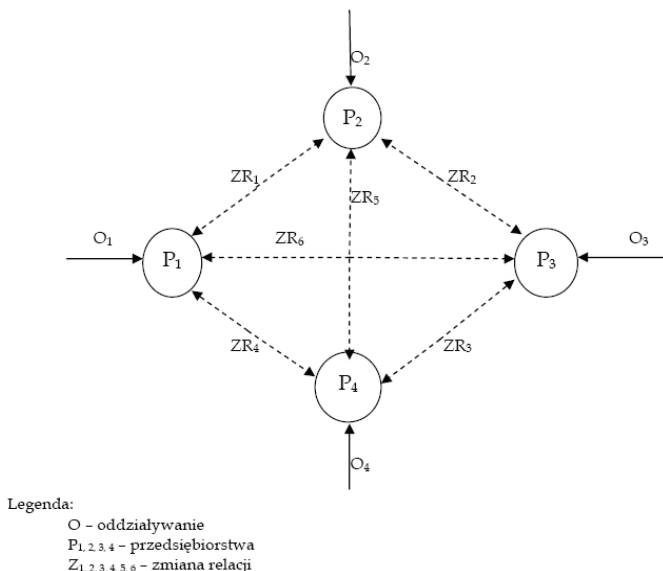
W sieciowych układach gospodarczych mamy do czynienia z (rysunek 2):

- oddziaływaniem impulsów silno sygnałowych na każdy podmiot sieci,
- nakładaniem się sprzecznych impulsów (problem niemożności wyboru),
- przenikaniem się impulsów silno sygnałowych i niskosygnałowych,

- ciągłą rekonstrukcją tła funkcjonowania sieci,
- rozmywaniem się pierwotnego, monotematycznego pola gospodarrowania,
- kolejnymi próbami zdominowania sieci przez dowolny podmiot (w tym procederze uczestniczą nawet najsłabsze ogniwa).

Repertuar zapobiegania powyższym tendencjom jest nader skromny. Nauki zarządzania oraz informatyka ekonomiczna proponują:

- wywiad gospodarczy,
- kontrwywiad gospodarczy,
- monitorowanie otoczenia i wnętrza organizacji,
- systemy bezpieczeństwa informacji i wiedzy,
- coaching mono- i wielotematyczny,
- fuzje kapitałowe,
- koopetycję i in.



Rysunek 2. Wieloimpulsowa rekonfiguracja sieci

Źródło: opracowanie własne

3. Ugięcie sieci

Każdy impuls (wiązka informacji i energii) świadomy, czy też nieświadomy, powoduje ugięcie sieci (zmianę procesów, podmiotów, zasobów, postaw, zachowań, decyzji itd.). Ma tutaj miejsce próba zawłaszczenia sieci przez obcą strukturę energoinformacyjną. Czy z tym procesem oddziaływań impulsowych trzeba i można walczyć? Oczywiście, że nie. Jest to wręcz niemożliwe. Pozytywne impulsy ożywiają i akcelerują istniejącą strukturę energoinformacyjną sieci, natomiast negatywne, w porę rozpoznane zapobiegają skostnieniu i spowolnieniu procesów gospodarczych.

4. Poszerzenie sieci

Im większa sieć tym łatwiejsze jest jej poszerzenie w sensie podmiotowym, co jednakże rodzi poważne reperkusje w rozumieniu zwiększenia się ilości procesów gospodarczych i towarzyszących im nieodmiennie procesów pozagospodarczych.

Efekt synergii łatwiejszy jest do osiągnięcia w sieciach mniejszych ilościowo, czego przykładem jest szwajcarski przemysł zegarmistrzowski.

5. Zawężenie sieci

Do lamusa historii odłożyć należy jeden z najważniejszych wskaźników analizy strategicznej i marketingowej, tj. udział w rynku. Bezsensowne zwiększanie tego wskaźnika rodzi w postępie geometrycznym szereg nowych problemów, prowadząc najczęściej do zmniejszenia efektu synergicznego.

Zawężenie sieci gospodarczej, w sensie podmiotowym, obszary i procesowym oceniać należy **pozytywnie**.

6. Zapadanie sieci

W dramatycznych, negatywnych okolicznościach zachodzi potrzeba „**tymczasowego zwinięcia sieci**”, na wzór rybaka, który nie **chce** wylowić rekina, czy też nie **może** wyciągnąć na łódź wieloryba.

Zapadanie sieci może się również odbywać w warunkach sprzyjających, gdzie o takiej decyzji decydują inne, pozaekonomiczne czynniki.

Podsumowanie

1. Orkiestracja sieci wypiera klasyczne zarządzanie strategiczne.
2. Rekonfiguracja sieci dokonuje się permanentnie pod wpływem oddziaływań impulsów silnosygnalowych i niskosygnalowych, jawnych i niejawnych.
3. Zachodzi potrzeba budowy nowej teorii przedsiębiorstwa sieciowego.
4. Nauki zarządzania dysponują ograniczonym repertuarem instrumentów i metod rekonfiguracji i orkiestracji sieci.

Literatura:

1. Fung S.K., Fung W.K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
2. Krupski R. (red.), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
3. Miś B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
4. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
5. Perechuda K., *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, ISSN 1733-2486, T. VII, Z. 1B, Łódź – Wrocław 2006, s. 35-39.
6. Perechuda K., *Moderacja asymetrii władzy organizacyjnej w przedsiębiorstwie sieciowym*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja?* PN Nr 1141, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 482-486.
7. Perechuda K., *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, czasopismo Nr 5/2005, 5(44)/05.
8. Perechuda K., *Drgająca dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą*

i pomiarem, PN AE we Wrocławiu, Nr 1060, Wrocław 2005, s. 343-349.

Rozdział 18.

Rola instytucji nadzorczych i zarządczych w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa

Wstęp

W licznej już i rozległej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, jak również w publikacjach dotyczących kształtowania modelu biznesu¹, jako uznawane paradygmaty tego zarządzania przyjmuje się:

- poszukiwanie i ocenę podejść badawczych oraz weryfikację metod i technik właściwych do radzenia sobie z nieprzewidywalnością zmian w otoczeniu organizacji;
- inną grupę problemów stanowią wybory strategiczne, tj. decyzje strategiczne powodujące powstanie długoterminowych i często nieodwracalnych w skutkach efektów lub negatywnych konsekwencji²;

¹ Model biznesu jako nowe narzędzie zarządzania, o koncepcyjnym charakterze, stanowi konkretyzację strategii zwłaszcza w jej strukturalnym, statycznym wymiarze. Można go określić jako wyobrażenie o pożądanych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa (w tym jego strategii) i o uwarunkowaniach, w których funkcjonuje. Zob. B. Nogalski *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstwa jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy kierunku badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 39.

² Zdaniem J. Rokity wybory strategiczne, czyli tzw. trwałe wybory, dokonywane są w sytuacji braku możliwości kontrolowania *a priori* prognoz i budowanych na ich podstawie scenariuszy, jak również losowym charakterem zdarzeń, a więc brakiem ich powtarzalności, logiczności ich ciągu. Krótko mówiąc konieczne jest dokonywanie trwałych wyborów pomimo niepewności. Można zatem przyjąć tezę, że im większa jest liczba trwałych wyborów, w sytuacji silnej konkurencji, tym większe jest ryzyko poniesienia porażki. Zob. J. Rokita, *Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzenie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 13.

- kolejnym paradygmatem jest problem wyboru strategii z uwzględnieniem jej rentowności z jednej strony oraz ryzyka, jakie ona przynosi ze strony drugiej;
- kwestią, o której sporo ostatnio mówi się i pisze jest strategiczne kreowanie otoczenia, zamiast stosowania dość rozpowszechnionych strategii dostosowawczych. Współczesnymi przykładami kreowania rynku nowoczesnych produktów są strategie *błękitnego i czerwonego oceanu*³;
- spore zainteresowanie i zarazem wątpliwości badaczy nasuwa również postulat zwiększenia elastyczności strategii, a w szczególności elastyczności struktur, zasobów i procesów – rozpatrywane w kontekście skuteczności i efektywności organizacji⁴;

Jak można zauważyć, zasadniczym kryterium wyboru przedstawionych pokrótce, ważniejszych paradygmatów zarządzania strategicznego jest przetrwanie i następnie rozwój organizacji, które osiągnęto dotychczas przez eliminowanie nieefektywności. Innymi słowami kwestię tę ujmując, w myśl tej koncepcji, dysponowane środki podporządkowane są zwiększaniu efektywności organizacji.

Nawiązując jednak do ogólnego pojęcia systemu zarządzania⁵ (w tym przypadku systemu zarządzania strategicznego) należy podkreślić, że stanowi ono kompleks zdeterminowany przez aspekty celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny i instrumentalny. Mniejsze zainteresowanie badaczy zajmujących się wspomnianą tematyką wzbudza aspekt podmiotowy, a zwłaszcza takie jego wyróżniki jak akcjonariusze (właściciele), menedżerowie, pracownicy i inni interesariusze. Stanowią oni naczelne podmioty (instytucje) nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwem, tj. walne zgromadzenie akcjonariuszy, radę nadzorczą, zarząd lub radę administrującą w systemie jednoszczeblowym. Cele i wartości wyznawane przez te podmioty różnią się, a nadto – co istot-

³ W.C. Kim, Mauborgne, *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

⁴ R. Krupski odwołując się do rezultatów badań własnych empirycznych podkreśla, że najprawdopodobniej istnieje optimum elastyczności z punktu widzenia efektywności ekonomicznej. Dodaje, że niekontrolowany jej wzrost może od pewnej granicy powodować spadek efektywności ekonomicznej organizacji. Zob. R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 225 i nast.

⁵ A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 422-426.

niejsze – często bywa, że nie pokrywają się z celami zawartymi w strategii firmy.

Badania ekonomii instytucjonalnej oraz analizy prowadzone w ramach menedżerskich koncepcji firmy decydenci, szerzej kwestię tę ujmując uczestnicy procesów decyzyjnych, wysoko cenią swoje cele i nader często uwzględniają je w tych procesach. W szczególności dotyczy to menedżerów, a więc osób zarządzających cudzym majątkiem. Stwierdzenie to przyjęto w większości menedżerskich koncepcji przedsiębiorstwa podkreślając, że menedżer (agent) będzie dążył do maksymalizacji własnych korzyści (użyteczności) przy zachowaniu zasobów firmy, zwłaszcza zysku, zapewniającym mu bezpieczeństwo zatrudnienia. Podobnie kwestię tę ujmuje się w klasycznych już koncepcjach i modelach nadzoru korporacyjnego: maksymalizacji sprzedaży Baumola, koncepcji wartości firmy Morrisa, modelu swobody menedżerskiej Williamsona, w których przyjęto tezę, że menedżerowie determinowani są zarówno interesem właścicieli, jak i interesem własnym⁶. Warto zatem zwrócić uwagę na rolę jaką odgrywają różne kategorie właścicieli w zarządzaniu strategicznym, na ich preferencje w zakresie modeli biznesu. Posiadacz akcji, obligacji, czy opcji rzeczowej może, w ramach nadzoru właścicielskiego i kompetencji zarządczych, oddziaływać na kształt strategii firmy. Podobnie kwestię tę ujął Idenburg pisząc, że strategiczne zachowania organizacji są zdeterminowane postawą właścicieli i ich menedżerów zarówno w procesie tworzenia, jak i implementacji strategii⁷. Można się tu również powołać na strategię przedsiębiorcze wskazane przez P. Druckera. Warto dodać, że przedsiębiorczość to immanentna cecha i zarazem sposób zachowania się obu wspomnianych podmiotów nadzoru i zarządzania.

W dalszej części artykułu przedstawiono typologię klasyfikacji właścicieli (akcjonariuszy) oraz scharakteryzowano ich cele i zachowania w „strategicznym” kontekście.

1. Klasyfikacja i cele właścicieli

Określenie systemu klasyfikacyjnego właścicieli (akcjonariuszy) jest pierwszym i istotnym zarazem etapem badań nad modelem biznesu

⁶ L. Kozioł, *Instytucjonalne problemy ładu korporacyjnego w spółkach kapitałowych sektora publicznego*, [w:] L. Kozioł (red.), *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, Z. 1 (12), Tarnów 2009.

⁷ P.J. Idenburg, *Four Styles of Strategy Development*, *Long Range Planning*, 1993, No. 6.

i nadzorem korporacyjnym przedsiębiorstwa, systemem motywowania kadry kierowniczej, stanowi punkt wyjścia analizy i oceny produktywności firmy, a więc także jej konkurencyjności. Z wielu klasyfikacji, które można zidentyfikować w literaturze wybrano niektóre, ważniejsze z punktu widzenia kształtowania strategii organizacji⁸.

Jednym z kryteriów podziału właścicieli jest ich status prawny. Ze względu na to formalne kryterium wyróżnia się dwie kategorie właścicieli:

- osoby fizyczne (osoby prywatne, rodziny),
- osoby prawne (państwo, tj. własność państwowa, samorządowa, inwestorzy, instytucjonalni, np. banki, towarzystwa i fundusze ubezpieczeniowe).

Obserwowany w ostatnich latach rozwój sektora publicznego i coraz większy udział państwa w gospodarce – będącego właścicielem znacznych zasobów wielu organizacji gospodarczych – wydatnie zmniejsza rolę prywatnych właścicieli i ich menedżerów, prowadząc tym samym do ograniczenia zasięgu stosowania zarządzania strategicznego. Zasady i narzędzia tego zarządzania kierowane są głównie do sektora prywatnego, firm działających rynkowo, natomiast są one znacznie mniej wykorzystywane w instytucjach publicznych, czy przedsiębiorstwach państwowych, zwłaszcza tych które mają pozycję dominującą, monopolistyczną na danym rynku.

Dla przykładu można podać spółki kapitałowe sektora komunalnego, który obejmuje ponad 2,5 tys. przedsiębiorstw. Celem ich funkcjonowania jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, wynikających z zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego (np. gminy), przy uwzględnieniu celów ekonomicznych. W gruncie rzeczy cel ten sprowadza się do zaspokojenia potrzeb zbiorowych wspólnoty samorządowej z jednej strony oraz do zwiększenia korzyści (zysku) dla właściciela (JST) ze strony drugiej.

Ze względu na spełnianą rolę można wyróżnić dwie klasy właścicieli

- aktywnych,
- pasywnych.

⁸ S. Thomsen, T. Pedersen, *Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies*, Strategic Management Journal, 2000, 21, (6); M. Wahl, *The Ownership Structure of Corporations: Owners Classification & Typology*, [w:] *Corporate Governance*, EBS Review, 2006, 21 (1).

Właściciele będący akcjonariuszami nie mają obowiązków formalnych, określonych przez prawo, mają jedynie prawo głosu. Swą aktywność wyrażają przez głosowanie mające na celu stworzenie struktury nadzoru właścicielskiego, struktury zarządu, np. wyboru członków rady nadzorczej, członków zarządu.

Walne zgromadzenie akcjonariuszy lub powołana przez to zgromadzenie rada nadzorcza pełni funkcję powierniczą, nadzorczą i funkcję kierowniczą.

Jej zadaniem jest czuwanie nad realizacją uchwał walnego zgromadzenia, lojalność wobec spółki i troska o jej rozwój – można zatem mówić o spełnianiu funkcji powierniczej przez radę nadzorczą⁹.

Członek rady nadzorczej ponosi osobistą odpowiedzialność i zobowiązany jest osobiście pełnić funkcję. W tym celu zobowiązuje się organ zarządzający do niezwłocznego informowania organu nadzorczego o wszelkich sprawach, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie spółki, a w szczególności o prowadzeniu spraw spółki i przewidywanym rozwoju jej działalności. Ponadto organ nadzorczy może zażądać od organu zarządzającego wszelkiego rodzaju informacji, jakie mogą być niezbędne do sprawowania nadzoru. Jeżeli statut nie stanowi inaczej, każdy członek rady nadzorczej może żądać od członków zarządu przedstawienia radzie nadzorczej na jej najbliższym posiedzeniu odpowiednich dokumentów, sprawozdań i wyjaśnień.

Oprócz funkcji nadzorczych rada może pełnić również funkcje kierownicze. Przepisy kodeksu spółek handlowych pozwalają na rozszerzenie kompetencji rady nadzorczej m. in. przez przyjęcie odpowiednich zapisów w statucie, które mogą zobowiązywać zarząd do uzyskiwania zgody rady na wykonanie określonych działań. Oznacza to, że rada nadzorcza może kontrolować założenia przyjęte do planu, sporządzone plany i programy, a nawet kontrolować poszczególne etapy ich realizacji. Wyrażając swoją dezaprobatę, czy brak zgody na działania podejmowane przez zarząd, jeszcze przed ich realizacją, rada nadzorcza spełnia funkcje kierownicze¹⁰. Można zatem stwierdzić, że między radą nadzorczą a zarządem nie ma całkowitego rozdzielenia funkcji kierowniczych

⁹ Art. 382 § 3 k. s. h.

¹⁰ Art. 328 § 1 k. s. h.; zob. również Europejskie Prawo Spółek, T. III, *Corporate governance*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sojka (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 332.

i nadzorczych. W takich przypadkach rada nadzorcza stanowi per se mechanizm nadzoru właścicielskiego, sprawując funkcję kontrolną¹¹.

Obserwując praktykę gospodarczą, czy wyniki badań można za- uważać, że właściciele są emocjonalnie związani ze swoją własnością, starają się ją zabezpieczyć zarówno przez wykreowanie odpowiednich mechanizmów nadzoru właścicielskiego, jak i przejawianie aktywności w procesie zarządzania strategicznego. Właściciele aktywni mają bowiem mniej lub bardziej precyzyjnie sformułowane cele firmy, które starają się osiągnąć. Wyznają przy tym zasadę, że im mniej mają do powiedzenia w procesie nadzoru i zarządzania, tym więcej płacą, gdy firma popada w kłopoty lub bankrutuje.

Z punktu widzenia skłonności do ryzyka, właścicieli można po- dzielić na tych, którzy są:

- skłonni do dużego ryzyka (risk takers),
- niechętni do podejmowania dużego ryzyka (risk spreaders).

Nawiązując do licznych wyników badań należy podkreślić, że im wyższa jest zyskowność z zainwestowanego kapitału, tym większe ryzy- ko jego utraty w razie niepowodzenia.

Spśród trzech klasycznych rodzajów strategii, tj. po pierwsze stra- tegii opartej na przywództwie kosztowym i wysokiej produktywności, po drugie strategii zorientowanej na zewnątrz, tj. na innowacje, klientów, rynki, czy wreszcie trzeci rodzaj to strategie hybrydowe, lokujące się między obu wymienionymi strategiami. W odróżnieniu od nich, dwie pierwsze uznaje się za strategię czyste. Podkreśla się przy tym, że im wyższy jest stopień strategicznej czystości firmy, tym wyższa jest jej ren- towność. Strategie te (czyste) są jednak obciążone większym ryzykiem i jeśli przyjęta tego typu strategia okaże się nieodpowiednia, niewłaści- wa, to firma poniesie porażkę, może łatwo zbankrutować. To powoduje, że firmy przyjmują strategię hybrydowe, dające większe szanse na prze- trwanie, a ich właściciele zadowolają się niższymi zyskami.¹²

Jedną z wcześniejszych klasyfikacji właścicieli jest podział na dwie kategorie:

¹¹ Na kwestię tę zwraca uwagę wielu autorów już w definicji nadzoru korporacyjnego wyróżniając dwa działania z jego zakresu: nadzorowanie, czyli monitorowanie wyników działania menedżerów oraz odpowiedzialność, czyli rozliczanie menedżerów (K.A. Lis, H. Sterniczuk, 2005, s. 17).

¹² J. Rokita, *Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzenie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 14.

- właściciele o celach strategicznych (strategic owners),
- właściciele mający cele finansowe (financial owners).

Pierwsi z wymienionych zainteresowani są zrównoważonym rozwojem firmy w dłuższym czasie. Działają według tradycyjnej formuły biznesu, którą można ująć następująco:

Money – Goods – Money

Odznaczają się myśleniem i działaniem strategicznym. Ich strategia opiera się na przedsiębiorczości i jest zorientowana w przyszłość, łączy planowanie z wdrażaniem, a intuicja odgrywa ważną rolę w procesie planowania. Aby zapewnić trwanie firmy skłonni są inwestować w rozwój jego kluczowych kompetencji.

Natomiast właściciele, którym przyświecają cele finansowe zainteresowani są głównie zarabianiem pieniędzy, a ich preferowana formuła biznesu przybiera postać:

Money – Money

Mając własną strategię nie zawsze tożsamą ze strategią firmy, tworzą lub kupują firmę (albo część jej akcji), rozwijają ją a potem sprzedają.

Z przedstawioną klasyfikacją wiąże się inna, w której wyróżnia się, z uwzględnieniem okresu inwestowania, również dwie kategorie właścicieli:

- właściciele inwestujący w dłuższym okresie (ponad rok),
- właściciele inwestujący w krótkim okresie (mniej niż rok).

Długoterminowe inwestycje (buy and hold) oparte są na przeświadczeniu inwestorów, że mimo okresowych wzrostów i spadków cen akcji firmy, to jednak w dłuższym czasie przynoszą one wysoką stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Nadto uważają oni, że krótki czas inwestowania na rynku nie działa korzystnie, zwłaszcza dla małych inwestorów – stąd lepiej i o wiele prościej jest stosować strategię długoterminowego inwestowania.

Przeciwieństwem tej zasady jest koncepcja inwestowania krótkoterminowego (concept of day trading), polegająca na zbywaniu akcji, gdy osiągają wysoką cenę i nabywaniu za niską cenę. Właściciele mogą mieć trudności z określeniem ex-ante celu działalności przedsiębiorstwa.

Jednym z ważnych powodów tego stanu rzeczy jest problem wyboru horyzontu czasowego przy podejmowaniu decyzji. W praktyce może bowiem wystąpić i coraz częściej występuje sprzeczność między

racjonalnością decyzji w krótkim i długim czasie¹³. Należy przy tym pamiętać, że szybkość działania jest dziś warunkiem przetrwania polityków i całych organizacji. Jednak szybkie, racjonalne w krótkim okresie działania często nie mają wiele wspólnego z racjonalnością długiego okresu¹⁴.

W zakończeniu warto wspomnieć o jeszcze jednej klasyfikacji właścicieli, a mianowicie ich podziale na:

- właścicieli większościowych (mających ponad 50 % udziałów firmy),
- właścicieli mniejszościowych (mających mniej niż 50 % udziałów).

Pierwsza z wymienionych grup ma nieograniczoną siłę oddziaływania na firmę. Możliwości właścicieli mniejszościowych są ograniczone, oznacza to konieczność interakcji, a nawet współdziałania z pozostałymi akcjonariuszami, którzy mogą mieć odmienne cele.

Podsumowanie

Często ostatnio krytykowaną metodą (funkcją) zarządzania jest planowanie strategiczne i związane z nim myślenie strategiczne. Mała skuteczność tej metody i niewielka przydatność opracowywanych prognoz, scenariuszy spowodowane są zdaniem badaczy nieprzewidywalnością przyszłości, a sukces skłonni są uznać w dużej mierze za dzieło przypadku.

To skrajne stanowisko części Autorów podkreśla istotę problemu planowania w organizacji. Inaczej kwestię tę ujmując planowanie uznaje się za „najsłabszą” funkcję zarządzania.

Jak w tej sytuacji radzą sobie właściciele kapitału finansowego (akcjonariusze), którzy mają przecież najwięcej do stracenia. Kategoria ta jest niezwykle zróżnicowana, jak by na nią spojrzeć. Różne są więc cele i sposoby postępowania poszczególnych właścicieli. Z punktu widzenia myślenia i planowania strategicznego znaczna ich część skłonna jest przyjąć postawę aktywną, kierując się maksymą, że im mniej mają do powiedzenia w procesie nadzoru i zarządzania, tym więcej płacą gdy firma popada w kłopoty lub bankrutuje.

¹³ P. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 11-12.

¹⁴ J. Pasieczny, *Putapki krótkookresowej racjonalności*, Master of Business Administration, 2005, Nr 6(77)

Właściciele, którzy preferują tradycyjną formę biznesu (M – P – M) oraz ci, którzy nawykli inwestować w dłuższym okresie, mają pomysły na model biznesu, przyświecają im jednak nieprecyzyjnie sformułowane cele. Problemem jest jednak to, że myślenie strategiczne i sama strategia jest sztuką, sztuką kreacji (spełnia desygnaty sztuki), która wymaga od właściciela czy menedżera wyobraźni, wiedzy i intuicji. Szczególną rolę odgrywa ta ostatnia cecha umysłu człowieka. W praktyce gospodarczej można znaleźć wiele przykładów, że decyzje podejmowane w intuicyjny sposób są trafniejsze niż decyzje oparte na naukowych zasadach. Jeżeli zatem właściciele i ich zarządcy mają talenty menedżerskie, wsparte wiedzą i intensywną pracą, jak również są nastawieni na wykorzystanie okazji, to mogą oni osiągnąć sukces gospodarczy, nawet w trudnych czasach.

Jeśli jednak nie ma pewności co do właściwych kompetencji organizatorskich właścicieli, czy menedżerów lepiej jest skupić się na bieżącej działalności przedsiębiorstwa, która również wymaga specjalnej uwagi i szybkiej reakcji na dynamiczne zmiany otoczenia. Stąd biorą się pomysły, jak się wydaje większości właścicieli, na modele biznesu zakładające inwestowanie w krótkim czasie, w których eksponowane są cele finansowe (M – M), przy dużej skłonności do ryzyka wielu z nich. Jednak szybkie, racjonalne w krótkim okresie działania, często nie mają wiele wspólnego z racjonalnością długiego okresu, interesem przedsiębiorstwa.

W zakończeniu warto jeszcze raz podkreślić, że w procesie zarządzania strategicznego należy w większym niż dotąd stopniu uwzględnić podmiotowy aspekt tego zarządzania, ze zwróceniem uwagi szczególnie na interes właścicieli (akcjonariuszy) oraz na rolę jaką odgrywają w zakresie kształtowania modelu biznesu w firmie.

Literatura:

1. *European Companies*, Strategic Management Journal, 2000, 21, (6); M. Wahl, The Ownership Structure of Corporations: Owners Classification & Typology, [w:] *Corporate Governance*, EBS Review, 2006, 21 (1).
2. Europejskie Prawo Spółek. T. III, *Corporate governance*, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sojka (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 332.
3. Idenburg P.J., *Four Styles of Strategy Development*, Long Range Planning, 1993, No. 6.

4. Kim W.C., Mauborgne, *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
5. Kozioł L., *Instytucjonalne problemy ładu korporacyjnego w spółkach kapitałowych sektora publicznego*, [w:] L. Kozioł (red.), *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, Z. 1 (12), Tarnów 2009.
6. Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
7. Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy kierunki badań*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych 2009.
8. Pasieczny J., *Pułapki krótkookresowej racjonalności*, *Master of Business Administration*, 2005, Nr 6(77).
9. Rokita J., *Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzenie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych 2009.
10. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009.
12. Thomsen S., Pedersen T., *Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies*, *Strategic Management Journal*, 2000, 21, (6).
13. Wahl M., *The Ownership Structure of Corporations: Owners Classification & Typology*, [w:] *Corporate Governance*, *EBS Review*, 2006, 21 (1).

Rozdział 19.

Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku¹

Wstęp

Już wiele lat temu stało się jasnym, że budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej będzie mocno utrudnione². Dziś to stwierdzenie potwierdza się w praktyce. Współcześnie bowiem, przewaga konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest chwilowa, do czego w znacznej mierze przyczynia się umiędzynarodowienie konkurencji. Tworzą ją nie tylko przedsiębiorstwa krajowe, ale i zagraniczne, które przenoszą między poszczególnymi rynkami wzorce działania.

W tych, jakże dynamicznie zmieniających się realiach gospodarowania indywidualny potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga systematycznego modelowania. W przeciwnym razie ulegnie on naturalnej dewaluacji. A odnosi się to w równym stopniu do tworzących ów potencjał zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Każdy z tych zasobów ma swoją specyfikę w zakresie elastyczności. Elastyczność zaś może być reprezentowana pośrednio przez reakcje przedsiębiorstwa na okazy i zagrożenia³. Zatem przedsiębiorcy dysponując wiedzą o specyfice danej branży, mają świadomość, które spośród zasobów są szczególnie ważne w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji oraz unikaniu zagrożeń⁴.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009-2011 jako projekt badawczy NN115213537.

² M. Bratnicki, *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa*, [w:] B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - ciągłość i zmiana*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 273.

³ R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 89.

⁴ *Tamże*, s. 89

Z dużej ilości napływających do przedsiębiorstwa informacji przedsiębiorca powinien koncentrować się na tych, na bazie których będzie on mógł budować wiedzę pozwalającą mu zrozumieć zarówno zmiany zachodzące w danej branży, jak i dostrzec nowe okazje, w które może on zaangażować zasoby znajdujące się w jego dyspozycji.

Wiedza ta może być również pomocna w ujawnieniu ograniczeń potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, których nie będzie ono w stanie samodzielnie pokonać. Tym bardziej, że coraz trudniej jest działającym w ten sposób przedsiębiorstwom sprostać warunkom konkurencji narzucanym przez transnarodowych i globalnych konkurentów. Zwłaszcza, że dokonywane przez przedsiębiorców wybory podejmowane są w okolicznościach niejednoznaczności i z niepewnymi efektami odłożonymi znacznie w czasie⁵.

W tej sytuacji, kooperacja z konkurentami może być dobrym posunięciem przedsiębiorców zwiększającym zakres dostępnych dla współdziałających partnerów możliwości.

W związku z tym celem niniejszego opracowania jest rozpoznanie zachowań przedsiębiorstw, które stojąc względem siebie na pozycjach konkurencyjnych, dążą wspólnie do poszerzenia spektrum możliwości (szans).

1. Potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw a możliwości wykorzystania okazji – szkic problemu

Oparcie swojego rozwoju na wykorzystaniu okazji wynika z braku wiary w prognozy dotyczące otoczenia. Turbulentne otoczenie uniemożliwia uchwycenie jakichkolwiek prawidłowości dzisiaj, które będą mieć znaczenie w przyszłości. Podstawą zaś klasycznie rozumianej strategii powinny być wiarygodne i dobrze strukturalizowane wyobrażenia o przyszłym otoczeniu⁶. Ale tak nie jest bo, wraz z dokonującymi się w otoczeniu przeobrażeniami zmieniają się sektorowe warunki konkurowania i same przedsiębiorstwa. W tych okolicznościach drogowskazem

⁵ M. Bratnicki, M. Kulikowska, *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 131.

⁶ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 204.

dla przedsiębiorstwa pozostaje nadal jego misja. Natomiast sposób jej realizacji ulega zmianie. Warunkowany jest on przyjętym przez właścicieli modelem działania, w którym zawarta jest odpowiedź na większość strategicznych problemów przedsiębiorstwa, i to zarówno tych bieżących, jak i tych, które mogą pojawić się w dającej się przewidzieć przyszłości.

Zatem, jeśli właściciele przedsiębiorstwa formułując misję dopuszczają możliwość jej realizacji przy współdziale innych podmiotów, to zarządzający w ich imieniu (dużymi i niektórymi średnimi przedsiębiorstwami) menedżerowie, a w przypadku małych i większości średnich przedsiębiorstw to oni sami (właściciele) będą szukać ku temu okazji. W przypadku, gdy takowe się pojawią ich problem decyzyjny nie będzie koncentrował się na rozwiązaniu problemu, czy wykorzystać okazję, czy nie, lecz z kim i na jakich zasadach?

Następstwem zmian w modelach biznesu z tradycyjnego na elastyczny jest zatem możliwość orientacji małych i średnich przedsiębiorstw na okazje. Nastawienie na okazje uelastycznia zachowania organizacji w otoczeniu⁷.

Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa chcą i mogą rozwijać się w ten sposób, który skądinąd zyskuje na znaczeniu. W „języku okazji” strategia stanowi długofalowy sposób działania organizacji zawierający:

- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje, czyli zdefiniowaniu przestrzeni okazji i filtra okazji,
- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa będą identyfikowane jako okazje,
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystanie okazji, przy czym rola zasobów w wykorzystaniu okazji ma charakter tworzenia ogólnego potencjału w tym zakresie, a nie jest związana z implementacją określonej strategii rynkowej⁸,
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”⁹.

⁷ R. Krupski, *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 156.

⁸ R. Krupski (red.), *Elastyczność...*, s. 87.

⁹ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje...*, s. 209.

Dokonane przez przedsiębiorcę w tych zakresach wybory dadzą odpowiedź na pytania:

- czy może samodzielnie jego przedsiębiorstwo realizować strategię nakierowaną na okazje?
- czy być może powinien on podjąć decyzję o kooperacji z konkurentami, w wyniku której poszerzyłyby się możliwości działania tego podmiotu i partnerów biznesowych?

To potwierdza, iż relacje organizacji z otoczeniem są zdeterminowane wewnętrznie, a strategia jest efektem konstrukcji otoczenia w procesach budowy wiedzy organizacyjnej¹⁰.

Z punktu widzenia teorii ten sposób strategicznej aktywności przedsiębiorstwa powinien zapewnić mu elastyczność.

Niezależnie od tego, czy współdziałanie ma charakter długo-, czy krótkoterminowy, to strony będące jego uczestnikami oczekują zwiększonych korzyści z realizowanych transakcji handlowych, aniżeli te jakie byłiby w stanie osiągnąć działając samodzielnie. W przeciwnym razie współdziałanie między konkurentami przestaje mieć rację bytu. Taka sytuacja może mieć miejsce, gdy występuje bądź to całkowity brak korzyści, bądź w niektórych przypadkach niedostateczny ich poziom w stosunku do zakładanych. Oba te przypadki mogą stanowić przesłankę rozpadu więzi międzyorganizacyjnej. Wykorzystanie okazji z reguły powinno dostarczyć interesariuszom oczekiwaną przez nich wartość.

Jednak o następstwach współdziałania nie można przekonać się a priori. Dopiero weryfikacja tego modelu w praktyce ujawni, jakie sposobności przedsiębiorstwo było w stanie wykorzystać i jakie osiągnęło wyniki. Współdziałanie sprzyja wzajemnemu uczeniu się partnerów. Gromadzone w tym procesie doświadczenia wpływają na skłonność do ponawiania kooperacji tylko z wybranymi podmiotami. Zatem kooperujące przedsiębiorstwa nie są w stanie wykorzystać pełnego spektrum pojawiających się możliwości. Koncentrują się bowiem na pewnym ich zbiorze, odrzucając te z nich, które leżą poza jego granicami, lub jego i innego przedsiębiorstwa kooperującego.

Warunków potrzebnych w celu wykorzystania okazji przedsiębiorstwo nie może wykreować z dnia na dzień¹¹. Główną przyczyną są trudności powodowane zrozumieniem charakteru zmian w danej branży

¹⁰ Tamże, s. 211.

¹¹ P. Skat-Rodam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001, s. 33.

i wykorzystaniem wiedzy w tym zakresie na użytek strategii przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że okazja ma charakter przemijający.

Wszelkie zmiany w sposobie działania przedsiębiorstwa występują, ponieważ są one odpowiedzią właścicieli na zdarzenia, na podstawie których doszli oni do przekonania, że nastąpi znaczne i trwałe polepszenie efektywności organizacyjnej. Podejmowane przez właścicieli bądź zarządzających w ich imieniu menedżerów, poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie nowych możliwości rozwoju, przyczynia się do akumulacji nowej wiedzy i nowych zdolności organizacji¹².

Niejednokrotnie w przypadku przedsiębiorstw działających w sektorach o wzmożonej rywalizacji, odczuwana jest konieczność kooperacji z konkurentami. Współdziałanie nie oznacza końca konkurencji. W praktyce gospodarczej obserwuje się bowiem, iż obie te formy wzajemnie się przenikają, koegzystują lub zastępują¹³. Wielowymiarowość zachowań przedsiębiorstw jest nieodłączną cechą ich rozwoju, a realizowana przez nie strategia rozwoju stanowi ogniwo łączące wizję ich przyszłości z teraźniejszością¹⁴. Tym bardziej, że „...organizacje najlepiej jest pojmować jako wiązki wzajemnie powiązanych struktur i praktyk, a nie jako modułowe lub luźno powiązane całości, których składniki mogą być rozumiane oddzielnie. Podejście to kładzie nacisk na ekwifinalność odnoszącą się do sytuacji osiągania równie wysokiej efektywności za pomocą dwóch lub większej ilości organizacyjnych konfiguracji”¹⁵. Przy czym, każdy dokonywany przez przedsiębiorcę wybór i sposób jego egzekucji powinien wzmacniać skuteczność pozostałych wyborów i działań¹⁶.

2. Stymulatory współdziałania przedsiębiorstw transportowych w układzie horyzontalnym – studium przypadku

Kooperacja przedsiębiorstw transportowych jest następstwem tego, iż funkcjonują one w skomplikowanej sieci powiązań, w oczekiwaniu lepszych efektów od możliwych do uzyskania poprzez działania nieza-

¹² M. Bratnicki, M. Kulikowska, *Kształtowanie...*, s. 130.

¹³ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 421.

¹⁴ M. Bratnicki, *Zaproszenie...*, s. 273.

¹⁵ Por. M. Bratnicki, s. 7.

¹⁶ K. Oblój, *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, 2009, s. 6.

leżne. Rynkowi rywale ze swej natury nie są kooperantami, ale mogą się nimi stać, aby zwiększyć siłę przetargową przedsiębiorstwa, które chce pozyskać nowe zlecenia. Takie działania podejmują przedsiębiorcy w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo chce skapitalizować korzyści z nadarżającej się okazji, a niestety nie może samodzielnie tego zrealizować, ponieważ nie dysponuje odpowiednim potencjałem. Zatem te spośród nich, które nie chcą omijać takich okazji szukają sposobu, aby tę okazję jednak móc wykorzystać nawet decydując się na nawiązanie trwałych bądź incydentalnych relacji biznesowych z konkurentami.

Podmiotem badania jest utworzona w 1997 roku spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która działa w ramach grupy kapitałowej mającej swoją siedzibę za granicą. Opracowanie powstało na podstawie informacji pozyskanych podczas pogłębionego wywiadu z pracownikiem zatrudnionym na stanowisku kierowniczym w tej spółce.

Przedmiotem działalności prowadzonej przez to średniej wielkości przedsiębiorstwo są usługi w zakresie krajowego i międzynarodowego przewozu towarów¹⁷ samochodami ciężarowymi.

W fazach utworzenia i wczesnego rozwoju tego podmiotu spółka dominująca (spółka matka) narzucała tejże spółce zależnej (spółce córce) wszystkie cele gospodarcze i koncepcję ich realizacji oraz koordynowała podejmowane działania.

Początkowo zakładano, iż potencjał tej spółki będzie wykorzystywany wyłącznie do zaspokajania potrzeb przedsiębiorstw zaliczanych do grupy kapitałowej. Jednak już pierwsze lata jej działalności ujawniły niedomagania narzuconego z góry wzorca działania, który został zorientowany wyłącznie na precyzyjnie zdefiniowanych odbiorców.

U źródeł zmian była specyfika działalności transportowej, która oznacza jednocześnie wykonywanie usług przewozowych i konsumpcję ich efektów. Innymi słowy w tym samym czasie, w którym usługa jest świadczona następuje jej jednocześnie wykorzystanie przez kupującego. Cecha ta ma w działalności transportowej daleko idące konsekwencje, ponieważ powoduje, że usługi transportowej nie można wyprodukować na skład, a nabywca nie może jej kupić na zapas, aby skonsumować ją wtedy, kiedy będzie mu ona potrzebna. Wiąże się to ściśle z kolejną cechą działalności transportowej jaką są występujące w czasie wahania popytu na usługi transportowe. Mogą to być, jak w analizowanym przypadku sezonowe wahania popytu. Dla przedsiębiorstw transportowych oznacza to konieczność dysponowania rezerwowymi mocami sprzęto-

¹⁷ J. Neider, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2008, s. 11.

wymi i kadrowymi, które są wykorzystywane jedynie w okresach nasilania się popytu na ich usługi. Moce te nie mogą być jednak, aż tak duże aby oferować taki sam zakres usług zarówno w okresach nasilenia, jak i spadku popytu¹⁸.

Przedsiębiorstwo to, aby osiągać lepsze efekty gospodarcze w okresie letnim, gdy występuje zwiększony popyt na usługi transportowe, musiało i nadal musi współdziałać (np. w sytuacjach awaryjnych, gdy w tym samym czasie 2-3 pojazdy uległy awarii) z przynajmniej dwoma, trzema konkurentami do których ma zaufanie, aby te podmioty, o ile zajdzie taka potrzeba realizowały w ich imieniu na rzecz odbiorców badanego przedsiębiorstwa usługi transportowe.

Zatem rzeczywistość wymusiła na tym podmiocie takie działania już odpowiednio wcześniej. Decyzje o tym nie zapadały na najwyższych, lecz najniższych szczeblach zarządzania. Bezpośrednie działania operacyjne dotyczące realizacji pojedynczych kursów przez pojazdy konkurentów podejmowali dyspozytorzy. Przedsiębiorstwa konkurencyjne, które realizowały te incydentalne przewozy wystawiały na rzecz badanego podmiotu faktury za usługi transportowe. Z kolei w okresie zimowym, potencjał techniczny (środki transportu, sprzęt manipulacyjny), jak i kadrowy tego przedsiębiorstwa nie był w pełni wykorzystany.

Specyfika usług transportowych wpłynęła na to, że wyniki jakie to przedsiębiorstwo realizowało, za sprawą dużych wahań popytu i jego następstw w wykorzystaniu potencjału technicznego i kadrowego przedsiębiorstwa, nie były zadawalające dla właścicieli.

Chcąc poprawić wyniki podjęto decyzję o zasadniczym poszerzeniu grupy nabywców o podmioty spoza grupy kapitałowej. Takimi w przypadku badanego przedsiębiorstwa są zlecenia na przewozy towarowe (materiałów budowlanych), które pozwalają na wykorzystanie wysokiej jakości potencjału przedsiębiorstwa szczególnie w okresie zmniejszonej liczby zleceń w sezonie zimowym.

Posunięcie to zwiększyło przestrzeń możliwości, które znajdują się w obrębie zainteresowania przedsiębiorstwa.

To z kolei wywołało potrzebę zdefiniowania właściwości filtra okazji, który skutkuje określoną ich przepustowością. Właściwości filtra okazji określa samo przedsiębiorstwo uwzględniając czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Ostatecznie więc do przedsiębiorstwa dostaną się te spośród nich, które przejdą pozytywnie proces filtracji. W przypadku

¹⁸ *Tamże*, s. 13-14.

badanego przedsiębiorstwa będą nimi te okazje, które będzie ono w stanie realizować:

- samodzielnie, gdy będzie dysponowało we wskazanym czasie i miejscu możliwością realizacji otrzymanego zlecenia własnym sprzętem i kadrą,
- wspólnie z konkurentami do których ma zaufanie.

Okazje te pojawiają się w na przykład w sytuacji, gdy podmiot ogłaszający przetarg (potencjalny zleceniodawca usług transportowych) dopuszcza możliwość skorzystania ze sprzętu podwykonawców. W tym przypadku, jeśli przetarg wygra badane przedsiębiorstwo to, o ile zajdzie taka potrzeba, może skorzystać z usług podwykonawcy, co w tym przypadku oznacza skorzystanie z usług transportowych przedsiębiorstw konkurencyjnych. Zatem podwykonawca będzie w jego imieniu realizował usługi na rzecz wskazanych podmiotów. Przedsiębiorstwo konkurencyjne, które zostaje wybrane jako podwykonawca musi dysponować niezawodnym sprzętem i profesjonalną kadrą. Warunkuje to wysoką jakość usług przewozowych. Oznacza to, iż ładunki zostaną przewiezione we wskazane miejsce w określonym czasie przy niezmiennych ich cechach użytkowych.

Wysoka jakość usług transportowych świadczonych przez badane przedsiębiorstwo toruje drogę do obsługi klientów realizujących duże inwestycje budowlane, dla których ten argument ma pierwszoplanowe znaczenie.

Ponadto kooperacja z konkurentami w znacznym stopniu przyczynia się też do zapewnienia bezpieczeństwa i terminowości przewozu ładunków na rzecz przedsiębiorstwa produkcyjnego (siostrzanego) w sytuacjach kryzysowych. Kiedy to, by móc wywiązać się ze zobowiązań wynikających z harmonogramu dostaw korzysta się z pojazdów konkurentów.

Z zasady, selekcja okazji przeprowadzana jest pod kątem możliwości realizacji zleceń za pomocą własnego potencjału. Przedsiębiorstwo to nie odrzuca również okazji, w które może wejść pod warunkiem zaangażowania potencjału przedsiębiorstw konkurencyjnych (podwykonawców). Wówczas tworzy tzw. potencjał kooperacyjny, który stanowi sumę zaangażowanego w dany związek potencjału przedsiębiorstwa i współdziałających konkurentów.

Sformułowanie misji wyznaczyło zakres i zasięg możliwości (szans), a także pozwoliło na ustalenie strategii wskazującej drogę ich osiągnięcia w najbliższej przyszłości.

Nadal ponad połowa realizowanych przez badane przedsiębiorstwo usług transportowych odbywa się na rzecz przedsiębiorstwa produkcyjnego należącego do tej samej grupy kapitałowej. Kooperacja z tym

podmiotem (narzucona przez grupę) stanowi jego rację istnienia. W zamysśle bowiem zostało ono powołane wyłącznie do realizacji funkcji transportowej na potrzeby tegoż producenta. Z tego podmiotu wcześniej została wydzielona do realizacji na zewnątrz funkcja transportu, której to wykonawcą miała być i w dalszym ciągu pozostaje właśnie ta spółka.

Między badanym przedsiębiorstwem a niektórymi konkurentami występuje przekierowanie zleceń. Ma to miejsce w sytuacji, gdy między przystąpieniem a ogłoszeniem wyniku przetargu ulega zmianie stopień wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa. A podmiot ogłaszający przetarg wymaga, aby usługi transportowe realizowane były przy wykorzystaniu wyłącznie własnego sprzętu. Wtedy to przedsiębiorstwo wskazuje konkurenta, który może przejąć zlecenie do realizacji. Przejęcie takiego zlecenia powinno zostać w przyszłości odwzajemnione.

Obecnie, właściciele badanego przedsiębiorstwa (należącego nadal do grupy kapitałowej) chcąc zapewnić sobie maksymalizację efektów gospodarczych, zezwalają jego menedżerom na wyszukiwanie i wykorzystywanie nadarżających się okazji, pod warunkiem jednak, że te działania nie zakłócą realizacji celów grupy kapitałowej.

Dzięki zwiększeniu zakresu działania, bo oprócz podporządkowania indywidualnych interesów badanego przedsiębiorstwa interesom całego ugrupowania stworzono możliwość wykorzystywania okazji płynących od innych podmiotów otoczenia konkurencyjnego nie należących do tej grupy kapitałowej.

Na podstawie wyników analizy powyższego przypadku, można wnioskować, że poprzez współdziałanie przedsiębiorstwa poszerzyły zbiór okazji o te, które w momencie, gdyby działały one wyłącznie samodzielnie byłyby dla nich niedostępne.

Podsumowanie

W burzliwych czasach utrzymanie rozwoju przedsiębiorstwa jest zadaniem złożonym, ale możliwym do osiągnięcia, choć na pewno nie przez każdy podmiot. Pamiętając o tym, że współdziałanie z innym podmiotem przyczynia się do powstania tzw. potencjału kooperującego, który w znacznym stopniu wpływa na poszerzenie przestrzeni możliwości (szans) i zwiększenie stopnia wykorzystania potencjału własnego.

Zatem generowanie zdolności przedsiębiorstwa, jeśli nie do antycypacji zmian, to przynajmniej adaptacji wobec nagłych zmian, jest podstawą wykorzystywania pojawiających się okazji.

Na bazie doświadczeń przedsiębiorstwo powinno jednak założyć, jakie okazje może wykorzystać, a które odrzucić oraz w jakim stopniu prowadzić działalność samodzielnie, a w jakim wspólnie z konkurentami.

Literatura:

1. Bratnicki M., Kulikowska M., *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
2. Bratnicki M., *Zaproszenie do medytacji o granicach przedsiębiorstwa*, [w:] B. Haus, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
3. Krupski R., *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
4. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
5. Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
6. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
7. Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2008.
8. Obłój K., *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, 2009.
9. Skat-Rodam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001.

Rozdział 20.

Pomiar efektywności i interesariusze oraz ich znaczenie dla strategii organizacji publicznych

Wstęp

P.F. Drucker zauważył, że zarządzanie, będąc medycyną współczesnych organizacji, jest sztuką i nauką. To, że jest sztuką, oznacza, iż jest blisko praktyki, wykorzystuje wrodzone umiejętności menedżera, jego doświadczenie i intuicję. Nauka w sposób twórczy wspiera praktykę poprzez dostarczanie jej norm, wzorców i standardów, które mogą być dla praktyki punktami odniesienia¹. Współczesne organizacje rozwijają się szybko w zmieniającym się i bardzo złożonym otoczeniu. Intensywność, głębokość i wielokierunkowość tych zmian nie pozostaje bez wpływu na procesy zarządzania, które muszą być zorientowane na kierowanie rozwojem organizacji w długiej perspektywie czasowej i umiejętne wykorzystywanie potencjalnych szans oraz minimalizowanie zagrożeń generowanych przez otoczenie. Istotą zarządzania jest zatem dynamiczna kompensacja napięć powstających między organizacją a otoczeniem. Wzmaga to wzrost u strategicznej elastyczności, przyspiesza procesy realne i regulacyjne, intensyfikuje komunikowanie i pozyskiwanie właściwych informacji będących podstawą podejmowania decyzji oraz dawania impulsu do zmiany.

W zarządzaniu publicznym znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednak odnoszenie ich do organizacji publicznych wymaga uwzględnienia ich specyfiki. Chociaż można zasadnie domniemywać, że kluczowe procesy zarządzania organizacją publiczną nie odbiegają zbyt od logiki zarządzania w sektorze pry-

¹ K. Zimniewicz, *Zasada intersubiektywności w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu”, Nr 3/2006, s. 8.

watnym², trudno jest zignorować specyfikę tego obszaru, polegającą na: istnieniu wielu interesariuszy, których interesy są – w najlepszym przypadku – niezbieżne, a bywają też konfliktowe, dużej sile oddziaływania interesariuszy mających znaczącą władzę (np. potężnych decydentów), podejmowaniu decyzji rzadko w sposób racjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu, braku zysku jako miary efektywności, przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych, mniejszej podatności uczestników na bodźce monetarne i większej ich orientacji na realizację misji organizacji, konieczności przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania różnych aspektów rozwiązywanych problemów, relatywnie dużej publicznej widoczności i przejrzystości wewnątrzorganizacyjnych aktywności³.

Ulokowanie danej organizacji w sektorze publicznym powoduje znaczne konsekwencje co do zarządzania, finansowania i regulacji świadczonych usług. Jak bardzo dystynktywne są te cechy w praktyce i czy wymagają specjalnego podejścia do problemu zarządzania w organizacji, pozostaje kwestią sporną. W miarę rozwoju studiów nad zarządzaniem publicznym jako obszarem badań pojawiały się różne opinie dotyczące natury organizacji sektora publicznego w relacji do zarządzania. Wczesne debaty na ten temat, toczące się głównie w literaturze amerykańskiej, koncentrowały się na różnicach konceptualnych pomiędzy sektorami publicznym i prywatnym. Podczas gdy niewielu mogło zaprzeczyć istnieniu tych różnic, niektórzy byli bardziej skłonni zauważać ich znaczenie w danym sektorze niż dzielić je na rodzaje. M. Murray⁴ twierdził, że imperatyw polityczny, jaki wysuwa się na czoło w organizacjach sektora publicznego, nie jest niczym innym, jak procesem politycznym, z którym mamy do czynienia w każdej innej organizacji, nawet jeśli jej podstawy i charakter wyrażenia celów są zgoła inne. Uważał także, że potrzeba dotarcia do licznych podmiotów i ich często sprzecznych interesów jest wspólna dla organizacji zarówno sektora prywatnego, jak

² P.F. Drucker, *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, Harper Collins, New York 1990; O.E. Hughes, *Public management and administration. An introduction*, Palgrave Macmillan, New York 2003.

³ T. D'Aunno, *Management scholars and public policy: A bridge too far?*, *Academy of Management Journal* 2006, No. 48; H.G. Rainey, *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA 2003.

⁴ M. Murray, *Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay*, *Public Administration Review*, 1975, No. 4(35), s. 364–371.

i publicznego, nawet jeśli charakter działalności wspomnianych podmiotów może się różnić. Według M. Murraya pewne ograniczenia działalności, wynikające bądź ze statusu właścicielskiego, bądź z innych powodów, są nieodłącznym tłem funkcjonowania organizacji niezależnie od sektora. Analitycy P. Ring i J. Perry byli bardziej zdecydowani w kwestii określania różnic pomiędzy sektorami i czynników stąd wynikających dla praktyki zarządzania. Stwierdzili oni, że (...) *istnieją zasadnicze różnice pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, a ich akceptacja i uświadomienie jest niezbędna do zrozumienia kontrastów strategicznych w procesach zarządzania*⁵. Autorzy ci wskazali pięć głównych różnic decydujących o innym niż w sektorze prywatnym zarządzaniu w organizacji funkcjonującej w sektorze publicznym: dyrektywy dotyczące polityki działania są mniej sprecyzowane; podejmowanie decyzji jest bardziej transparentne, co stwarza większe ograniczenia w zarządzaniu; twórcy strategii działania są narażeni na bezpośredni i długotrwały wpływ licznych grup lobbystów; zarządzający muszą reagować na często sztucznie tworzone ograniczenia czasowe; koalicje opierające się na przyjęciu długotrwałej jednorodnej taktyki są mniej stabilne i łatwiej się rozpadają.

Pozostaje kwestią raczej bez znaczenia, czy różnice dotyczą stopnia występowania tych cech czy też rodzaju kontrastów w danym kontekście organizacyjnym, jakkolwiek byłby wyraźny, jest wystarczający, aby podejrzewać, że zarządzanie w sektorze publicznym przyjęło inną formę stąd też i inne myślenie o kształcie i zawartości a także ograniczeniach dla zastosowania strategii do zarządzania w organizacji publicznej.

1. Ograniczenia dla tworzenia strategii wynikające z niedookreśloności pojęcia efektywności i jej pomiaru w organizacji publicznej

Strategia nie jest słowem nadmiernie często wykorzystywanym w zarządzaniu publicznym, częściej mówi się o polityce⁶. W związku z tym nie ma również i wielu badań naukowych eksplorujących ten temat na świecie i w Polsce. Nieliczne ustalenia badawcze dotyczące zasto-

⁵ P. Ring, J. Perry, *Strategic Management In Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Context and Constraints*, Academy of Management Review, 1985, No. 2(10), s. 276–286.

⁶ J. Stewart, *The meaning of strategy in the public sector*, [w:] "Australian Journal of Public Administration", Nr 63(4), December 2004, s. 16–21.

sowania strategii w działaniach organizacji publicznych zostały przedstawione między innymi w pracach Brunsson i Sahlin-Andersson⁷, Clarke⁸, Hood⁹, Humphrey i Olsen¹⁰, Llewellyn¹¹, Oakes¹². Przydatność strategii do zarządzania organizacjami publicznymi została zauważona na początku lat '90 kiedy pojawiły się proefektywnościowe reformy sektora publicznego¹³. Ich istotą było wykreowanie swoistego mechanizmu konkurencji (internal market) i w konsekwencji tegoż podkreślenie konieczności kontrolowania wyników organizacji poprzez ich pomiar. Możliwość przedstawienia względnie obiektywnych wyników pomiaru efektywności organizacji stała się jednym z kluczowych aspektów dialogu między organizacjami publicznymi i jej interesariuszami.

Organizacja tworzy strategię działania po to aby trwać lub rozwijać się w pełnym sprzeczności otoczeniu. Najbardziej pożądanym celem budowanych strategii jest poszukiwanie i implementowanie takich metod i narzędzi zarządzania, które pozwalają na osiągnięcie maksymalnej efektywności. Poszukuje się zatem metod pomiaru osiąganych rezultatów po to aby dostarczać niezbędnej wiedzy menedżerom by wykorzystywali ją w zwiększaniu osiągnięć i interesariuszom, aby dawali przyzwolenie na funkcjonowanie organizacji w określonym kształcie. Obecnie problem i metody pomiaru efektywności w relacji do strategii pojawiają się coraz częściej w pracach na temat zarządzania publicznego bowiem

⁷ Zobacz: N. Brunsson, K. Sahlin-Andersson, *Constructing organizations: the example of public sector reform*, [w:] „Organizational Studies”, Nr 21 (4) 2000, s. 721-46.

⁸ Zobacz: J. Clark, A. Cochrane, E. McLaughlin, *Introduction: why management matters*, [w:] J. Clark, A. Cochrane, E. McLaughlin (ed.), *Managing social policy*, Sage, London 1994, s. 1-12.

⁹ Zobacz: C. Hood, *A public management for all seasons?* [w:] „Public administration”, Nr 69 (1), s. 3-20; C. Hood, *The new public management in the 1980s: variations on theme*, [w:] „Accounting, Organizations and Society”, Nr 20 (2/3) 1995, s. 93-110; C. Hood, *Contemporary public management: a new global paradigm*, [w:] „Public Policy and Administration”, Nr 10 (2), 1995, s. 104-117.

¹⁰ Zobacz: C. Humphrey, O. Olsen, *Caught in the act: public services disappearing in the world of "accountable" management?*, [w:] D. Ashton, T. Hopper, R. Scapens (ed.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London 1995, s. 347-370.

¹¹ Zobacz: S. Llewellyn, *Pushing budgets down the line: ascribing financial responsibility in the UK Social Services*, [w:] „Accounting, Auditing and Accountability Journal”, Nr 11(3), 1998, s. 292-308.

¹² Zobacz: L.S. Oakes, B. Townley, D.J. Cooper, *Business planning as pedagogy: language and control in changing institutional field*, [w:] *Administrative Science Quarterly*, Nr 43/1998, s. 257-292.

¹³ R. Whittington, T. McNulty, R. Whipp, *Market - driven change in professional services: problems and processes*, [w:] „Journal of Management Studies”, Nr 31 (6), 1994, s. 829-845.

specyfika tego sektora często wymusza odejście od dotychczasowych paradygmatów i tworzy konieczność poszukiwania nowych rozwiązań. Jako zasadniczą należy uznać kwestię budowania takiej strategii organizacji, w której dowartościowana zostanie specyfika podejmowania decyzji w publicznych organizacjach. Specyfika sektora publicznego, między innymi: szczególna rola wartości, publiczne źródła finansowania aktywności, problemy z jednoznacznym dookreśleniem pojmowania efektywności i jej pomiar, pozycja interesariuszy, turbulentne i zmienne otoczenie oraz wysokie upolitycznienie procesu podejmowania decyzji, stanowią podstawę do tego, aby uznać badania nad definiowaniem kontekstu organizacyjnego oraz jego znaczenia dla wyników zarządzania jako szczególnie ważne dla budowania strategii w organizacjach publicznych. Pojawia się zatem pytanie, na które należy poszukiwać odpowiedzi: czy *identyfikowane są ograniczenia dla budowania strategii organizacji publicznej oparte tylko o miary efektywnościowe.*

Natura organizacji publicznych wyraźnie pozwala na udzielenie w pełni twierdzącej odpowiedzi na postawione pytanie. Po pierwsze organizacje publiczne mają wielorakie, zmienne i często przeciwstawne cele. Organizacje te powoływane są do zaspokajania potrzeb społecznie uznanych za ważne a otwarta legislacja (stała presja na zmianę istniejącego katalogu i hierarchii celów przez interesariuszy obozu sprawującego w danym momencie władze lub ich konkurentów) jest nośnikiem permanentnej zmiany sposobu ich działania. Podczas gdy pojedynczy miernik wyników organizacyjnych może być kluczowy dla organizacji sektora prywatnego, żaden pojedynczy miernik nie zbada kompleksowości wyników organizacji publicznych działających w XXI wieku. Złożone programy i cele oraz złożone mierniki implikują zarówno komplementarność jak i konflikty w tworzeniu strategii w organizacjach publicznych, stąd uwaga badawcza musi być skupiona na ustalaniu związku przyczynowego pomiędzy sekwencją wielu wskaźników. Po drugie zagadnienia pomiaru muszą zostać poddane głębszym rozważaniom w badaniach związanych z zarządzaniem publicznym i efektywnością organizacyjną w tym sektorze. W przeciwieństwie do prac nad pomiarem efektywności w organizacjach sektora prywatnego pomiar w organizacjach publicznych jest nadal na początkowym etapie badań. Podobnie nawet na podstawowy minimalny element pomiaru, wiarygodność, zwraca się małą uwagę, być może dlatego, że skupienie na pomiarze efektywności jest łatwiejsze niż tworzenie rzetelnej miary wyników pu-

blicznego zarządzania¹⁴. Po trzecie teoria zarządzania tworzona w oparciu o doświadczenia sektora prywatnego daleko przewyższa badania empiryczne nad efektywnością i jej pomiarem realizowane w organizacjach publicznych stąd literatura naukowa uwypukla głównie linearne relacje między zarządzaniem a efektywnością polegające na oszacowaniu wpływu zarządzania na efektywność, ale ten sposób wnioskowania nie sprawdza się w odniesieniu do organizacji publicznych. Po czwarte publiczne zarządzanie jako pole badania nie jest dobrze reprezentowane przez techniki regresji, bowiem jest głównie konstrukcją praktyczną (również konstrukcją naukową dla tych, którzy są zainteresowani naukowym podejściem do zarządzania), która dotyczy faktycznego jak i możliwego stanu rzeczy. Teoria zarządzania sugeruje, że przez trafne decyzje osadzone w realiach ekonomicznych uda się osiągnąć lepszą efektywność, krótko mówiąc, że relacja między nakładem a wynikiem zmienia się poprzez zarządzanie. Nie będzie to jednak możliwe jeśli wykorzystane będą techniki, które mówią, że ta sama relacja utrzymuje się między zasobem i efektywnością we wszystkich organizacjach, zatem dla organizacji publicznych musi ona zostać wzbogacona o inne techniki (np. spojrzenie poprzez zarządzanie relacjami z interesariuszami). Wreszcie szósta konstatacja: w rozważaniach dotyczących efektywności i jej pomiaru jako przydatnych w tworzeniu strategii dla organizacji prywatnych dominuje podejście ilościowe a metody statystyczne potrzebują odzwierciedlenia w liczbach co nie zawsze jest możliwe dla oceny rezultatów osiągniętych przez organizacje publiczne. W publicznym zarządzaniu należy zwrócić uwagę na jeden prosty fakt: proces podejmowania decyzji jest daleki od racjonalności ekonomicznej, stąd też ograniczone zastosowanie skomplikowanych metod opartych na wyliczeniach liczbowych. Ilościowe metody są narzędziami, które mogą być używane by badać relacje między zarządzaniem i organizacyjnymi dokonaniem stąd w organizacji publicznej, mogą oczywiście być wykorzystywane, ale w ograniczony sposób. I na koniec stwierdzenie, że działania zarządcze są zależne od przeszłości jest bezspornie przyjmowane w literaturze również związanej z zarządzaniem publicznym. Oczywiście jest, że działania kierowników nie biorą się znikąd, podejmują oni decyzje na podstawie rezultatów przeszłych działań. A decyzje w organizacjach publicznych często podejmowane są w sposób wymuszony i daleki od

¹⁴ K.J. Meier, L.L.J. O'Toole Jr., *Public management and organizational performance: The impact of managerial quality*, [w:] "Journal of Policy Analysis and Management", Nr 21 (3), 2002, s. 629–43.

racjonalnego obiektywizmu bowiem jak wskazuje praktyka rozsądek nakazuje menedżerowi dokonywanie politycznych wyborów w rozwiązywaniu wielu zadań, z którymi spotyka się organizacja. Potwierdzone preferowanie rozwiązań politycznych nad wynikającymi z oceny efektywności wyrażanej w tradycyjny sposób przez menedżerów jednoznacznie potwierdza przekonanie autorki niniejszego referatu o ograniczonym wykorzystaniu klasycznych miar efektywnościowych do budowania strategii w organizacjach publicznych i konieczności przesunięcia uwagi badawczej w kierunku kontekstu i interesariuszy jako kluczowych dla tworzenia efektywnej strategii.

2. Różnice w podejmowaniu decyzji w sektorze prywatnym i publicznym i rola w nim interesariuszy

Literatura przedmiotu podkreśla istotne różnice w procesie i jego uwarunkowaniach w podejmowaniu decyzji w organizacjach prywatnych i publicznych. W pracach¹⁵ Rodriguez i Hickson (1995) oraz Schwenk (1990) stwierdzono, że w prywatnych działających dla zysku organizacjach procesy te przebiegają łagodnie i spokojnie, publiczne organizacje doświadczają więcej turbulencji i konfliktów. Badacze przypisują te różnice rolom, jakie publiczne i prywatne organizacje pełnią w społeczeństwie. Organizacje prywatne sprzedają produkty lub usługi konsumentom po to by stworzyć zysk dla akcjonariuszy podczas gdy organizacje publiczne zaspokajają potrzeby społecznie uznane za ważne a hierarchia tych potrzeb jest zmienna i zależy od czasowego układu sił politycznych i preferencji wyborczych. Wysoki wpływ uwarunkowań kontekstowych wynika z roli jaką organizacje publiczne pełnią w społeczeństwie są bowiem instrumentem realizacji polityki publicznej. Rola ta narzuca konieczność stosowania określonych rozwiązań w zakresie zarządzania i branie pod uwagę znacznych ograniczeń przy podejmowaniu decyzji strategicznych. W literaturze przedmiotu można znaleźć cztery główne podejścia do podejmowania decyzji w organizacjach publicznych¹⁶. Po pierwsze, można powiedzieć, że podejmowanie decyzji jest

¹⁵ Zobacz: P. C. Nutt *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices* [w:] "Journal of Public Administration Research and Theory", Nr 16, s. 289.

¹⁶ H.G. Rainey, Y.H. Chun, *Public and private management compared*, [w:] L. Ferlie, E. Lynn, C. Pollitt (red.), *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 160-169.

procesem racjonalnym – to podejście sugeruje, że decydenci postępują zgodnie z następującym schematem: ustalanie celów, identyfikacja i wybór wariantów działania, wybór i wdrożenie odpowiedniego rozwiązania. Po drugie, 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 tak się dzieje, decydenci muszą polegać na osądzie i intuicji i stosować manewry o charakterze politycznym. Poziom zgodności między decydentami co do celów i poziom ich wiedzy technicznej determinują stopień racjonalności podejmowanych decyzji. Jeśli poziom zgodności i wiedzy są wysokie, wystąpienie procesu racjonalnego jest bardziej prawdopodobne. Po trzecie, proces ten można także rozpatrywać jako stopniowe, inkrementalne podejmowanie decyzji. Reagowanie decydentów na wymagania dotyczące politycznego konsensusu prowadzą do niejasności celów, co znajduje odzwierciedlenie w ograniczeniu proponowanych przez decydentów zmian. Innymi słowy, zamiast wybrać wariant, który nakazywałoby racjonalne podejście, decydenci wybierają ten, który wydaje się mniej kontrowersyjny, zapewniając sobie tym samym pewien poziom sukcesu w realizowaniu niejasnych celów. Punktem wyjścia ostatniego podejścia jest założenie, że decyzje są podejmowane wtedy, 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 zostaną one stwierdzone, a następnie poszukiwać szansy na uzyskanie poparcia dla wcześniej zaplanowanych działań.

Różnice w podejmowaniu decyzji w organizacjach sektora prywatnego i publicznego zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice w podejmowaniu decyzji w organizacjach sektora prywatnego i publicznego

Czynniki	Sektor prywatny	Sektor publiczny	Wpływ na strategiczne podejmowanie decyzji
Otoczenia			
Rynek	Zachowania kupujących definiują rynek i efektywne działania organizacji	Władza państwowa tworzy rynek	W organizacjach publicznych decydenci muszą rozpoznać opinie rządzących
Kooperacja vs. Konkurencja	Konkurencja między organizacjami oferującymi daną usługę	Oczekiwana współpraca między organizacjami świadczącymi daną usługę	W organizacjach publicznych konkurencja jest zamieniona na współpracę; rolą decydentów jest sugerowanie różnych rozwiązań
Dostępność danych	Dane dotyczące wyników i dane o rynku zwykle dostępne	Dane dotyczące wyników i dane o rynku często ograniczone	W organizacjach publicznych dostępność danych dotyczących wyników i danych o rynku jest ograniczona, co utrudnia dokonanie analizy
Ograniczenia	Autonomia i elastyczność ograniczone jedynie przez prawo i potrzebę wewnętrznego konsensusu	Mandaty i zobowiązania ograniczają autonomię i elastyczność	W organizacjach publicznych potrzeba konsensusu i presja na zrozumienie mandatów i zobowiązań oraz osadzenia ich w kontekście historycznym jest większa, natomiast zakres dostępnych wyborów mniejszy
Wpływ polityki	Wpływ polityki jest pośredni i wewnętrzny	Wpływ polityki wynika z sieci powiązań między władzami i użytkownikami	W organizacjach trzeba więcej czasu na zbalansowanie potrzeb użytkowników z wymaganiami władz, przy użyciu taktyk negocjacyjnych
Transakcyjne			
Kontrola	Może ograniczać rozwój idei	Nie może ograniczać rozwoju idei	W organizacjach publicznych wzrasta zapotrzebowanie na otwarcie procesów zewnętrznej partycypacji, trudno utrzymać podejmowane decyzje strategiczne w tajemnicy

Własność	Własność przypisana udziałowcom, których interesy są interpretowane przy użyciu wskaźników finansowych	Obywatele zachowują się, jak udziałowcy i narzucają swoje oczekiwania co do działań organizacji	W organizacjach publicznych wzrasta potrzeba określania oczekiwań publicznych odnośnie do sposobu świadczenia usług, więcej osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji
Procesów organizacyjnych			
Cele	Jasne i uzgodnione, dominuje pryzmat wydajności	Zmienne i złożone, trudne do wyspecyfikowania, konfliktowe, dominuje pryzmat równości	W organizacjach publicznych jasność odnośnie do kryteriów maleje, trzeba więcej czasu na podjęcie decyzji, jest konieczność brania pod uwagę „miękkich” kryteriów i takich kryteriów, które zapewnią równość w dostępie do usług
Ograniczenia władz	Alokacja zasobów dokonywana przez podmioty mające prawo działania	Interesariusze znajdujący się poza kontrolą władz wpływają na alokację zasobów i poszukiwanie nowych idei	W organizacjach publicznych konieczność targowania się o zasoby jest większa, decydenci mają mniejszą władzę pozwalającą na zmianę kształtu organizacji; czas na poszukiwanie wariantów tej zmiany jest bardziej ograniczony
Oczekiwania odnośnie osiągniętych wyników	Jasne i ustalone w długim horyzoncie czasu, powodują konieczność szybkiego działania	Niewyraźne i zmienne wraz ze zmianą władz i ustaleń politycznych, zniechęcają do podejmowania działań	W organizacjach publicznych konieczność szybkiego działania maleje, co daje czas na odkrywanie nowych sposobów postępowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.C. Nutt, *Public-private differences and the assessment of alternatives for decision making*, "Journal of Public Administration Research and Theory", 1999, Vol. 9 (2), s. 305-349; P.C. Nutt, *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, "Journal of Public Administration Research and Theory", 2005, Vol. 16, s. 289-318.

Istotne różnice jakie zachodzą w procesie podejmowania decyzji w sektorze publicznym i prywatnym skłaniają nas ku temu aby wskazywać na interesariuszy jako na znaczący czynnik decydujący o sukcesie zarządzania tymi organizacjami. Klasyczna już obecnie pozycja Freemana z 1984 *Strategic management. A stakeholder approach*¹⁷ wprowadziła teorię interesariusza do głównego nurtu literatury dotyczącej praktyki zarządzania. Jak stwierdza Freeman *...podejście od strony interesariusza traktuje o grupach i osobach, które mogą mieć związek z organizacją, traktuje również o kierowniczym zachowaniu w odniesieniu do tych grup i pojedynczych osób*¹⁸. Sam tytuł publikacji jednoznacznie podkreśla, że głównym celem zaproponowanego modelu jest umożliwienie zarządzającym zrozumienie wpływu interesariuszy zarówno na proces podejmowania decyzji jak i sposób ich oddziaływania na funkcjonowanie organizacji. Odnosząc się do dominującego kierunku teorii – czy też do korzystnego punktu jej postrzegania – oryginalna definicja Freemana, która jest wciąż powszechnie stosowana jest bardzo precyzyjna. Definicja ta identyfikuje interesariuszy jako *...grupę lub pojedynczą osobę, która może oddziaływać lub oddziaływać na osiągnięcie celów firmy*¹⁹. Tak wskazana pozycja interesariusza wobec organizacji rodzi obawę o to aby interesariusze nie starali się „zarządzać” organizacją w celu uzyskania dla siebie korzyści „na koszt” organizacji stąd konieczność strategicznego zarządzania relacjami z nimi. Problem ten jest szczególnie istotny jeśli odniesiemy go do organizacji publicznych, bowiem wielu interesariuszy może być szczególnie zainteresowanych w wykorzystaniu tych organizacji dla własnych politycznych celów. W ciągu ostatnich dwudziestu lat, a szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu termin interesariusz jest wykorzystywany i zajmuje znaczące miejsce w teorii i praktyce zarządzania organizacjami publicznymi jak wskazuje Bryson²⁰ troska o interesariuszy jest najbardziej istotnym elementem w całym procesie strategicznego zarządzania ponieważ sukces w organizacji publicznej zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy. Przy czym usatysfakcjonowanie oznacza zaspokojenie tych potrzeb, które w indywidualnej hierarchii interesariusza postrzegane są jako cenne. Taka konstatacja oznacza, że mogą one stać (i często stoją) w sprzecz-

¹⁷ R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

¹⁸ Tamże, s. 48.

¹⁹ Tamże, s. 25.

²⁰ J.M. Bryson, *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] „Public Management Review”, Vol. 6, Nr 1/2004, s. 21-53.

ności co do celów ekonomicznych organizacji. Jak twierdzi Rainey²¹ instytucje publiczne powstają i żyją poprzez zaspokajanie interesów tych grup, które są wystarczająco wpływowe, aby utrzymać polityczną rację bytu organizacji i zabezpieczyć tym samym środki które wraz z tym napływają... Jednak stosunkowo do niedawna jak twierdzi Ferlie, Hartley, Martin²² pytanie, co organizacje sektora publicznego robią na rzecz różnych interesariuszy pozostawało bez odpowiedzi.

Analiza praktyki menedżerskiej w organizacjach publicznych wyraźnie uwypukla potrzebę budowania strategii nastawionych na szczególne dowartościowanie tej grupy i zwracanie szczególnej uwagi na kontekst w trakcie budowania strategii organizacji publicznej. Definicja kontekstu organizacyjnego dotychczas wykorzystywana dla organizacji działających w sektorze prywatnym, a adaptowana dla sektora publicznego jest zbyt statyczna i bierze pod uwagę zbyt małą ilość niezależnych zmiennych. Takie rozumienie kontekstu organizacyjnego jest konsekwencją wieloletniego zawężania pojmowania relacji kontekst-organizacje publiczne do myślenia o tych ostatnich w charakterze pasywnych odbiorców działań otoczenia, bez uznania faktu, że organizacje publiczne mogą również wpływać na kontekst aktywnie go kształtując (np. lobbying, gra polityczna, marketing wizerunku) zatem zarządzać relacjami z interesariuszami. Drugim ważnym ograniczeniem dotychczasowego pojmowania kontekstu organizacyjnego jest przyjmowanie ujęcia statycznego i nie przywiązywanie należytej wagi do zmiany warunków działania sektora publicznego. Statyczne patrzenie na kontekst organizacyjny i niedowartościowanie interakcji, które zachodzą między poszczególnymi interesariuszami lub ich grupami oznacza, że identyfikujemy zależności w pewnym układzie czasu, rzadko antycypując konsekwencje zmiany ról i zajmowanego przez interesariuszy stanowiska dla wyniku zarządzania organizacjami publicznymi²³.

Nawet pobieżne zapoznanie się z konstatacjami zawartymi w powyższej tablicy skłania nas ku stwierdzeniu, że dla organizacji publicznej poglądy liderów, całkowita manipulacja przez ustawodawców i grupy interesu są ważniejsze w procesie podejmowania decyzji niż kwestie

²¹ H. Rainey, *Understanding and managing public organization*, Jossey-Bass, San Francisco CA 1997, s. 38.

²² E. Ferlie, J. Hartley, C. Martin, *Changing public service organizations: current perspectives and future prospect*, [w:] "British Journal of Management", Special Issue, Vol. 14/ 2003, s. 1-14.

²³ Zobacz: I. Kessler, S. Dopson, *Public management: Shifting Challenges and Issues*, [w:] S. Dopson, M. Earl, P. Snow (red.), *Mapping the management journey. Practice, theory and context*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 121-140.

ekonomiczne, które są kluczowe dla organizacji prywatnych. Oznacza to, że organizacja publiczna powinna być nakierowana na taki pomiar efektów swojego działania i takie przedstawianie jego wyników aby poszczególnie zaangażowani w działania organizacji interesariusze byli usatysfakcjonowani. Zgodnie ze stanowiskiem przedstawionym przez Hillman²⁴ i Keim²⁴ efekty procesów zachodzących w organizacji publicznej powinny równoważyć potrzeby różnych grup interesariuszy. Fakt, że organizacje publiczne mają wielu znaczących interesariuszy, których interesy są często przeciwstawne nie podlega dyskusji, implikuje konieczność zarządzania relacjami z nimi jako część strategii działania. Wyznacza także kierunki budowania pomiaru efektywności w tej organizacji po to aby można go było właściwie wykorzystać w realizowanej strategii komunikowania z interesariuszami. Mitchell Bendheim i Grave oraz Wiśniewski i Stewart²⁵ wskazują w swoich pracach, że dotychczas przeprowadzono niewiele badań, których celem było powiązanie pomiaru efektywności w organizacji publicznej z relacjami z interesariuszami i tworzenie w oparciu o wskazane elementy strategii działania. Taki sposób myślenia jest szczególnie ważny dla menedżerów zarządzających w organizacjach, których istota działania w znacznej mierze polega na właściwym zarządzaniu relacjami z interesariuszami, bowiem polityki przez nich podejmowane mają niebagatelny wpływ na kształtowanie wizerunku organizacji a zatem i na społeczne przyzwolenie dla jej funkcjonowania. Bryson (2004)²⁶ podkreśla, że brak starannej troski o zagregowane dla potrzeb konkretnych interesariuszy informacji o rezultatach działania może szybko doprowadzić do katastrofy. Dlatego istnieje potrzeba opracowania koncepcji pomiaru efektywności i dalsze nim zarządzanie w sposób, który jest zakorzeniony w zasadniczych założeniach praktyki sektora publicznego²⁷. Taka konstatacja oznacza branie szczególnie pod uwagę potrzeb kluczowych interesariuszy²⁸. Wskazana po-

²⁴ A.J. Hillman, G.D. Keim, *Shareholder value, stakeholder management and social issues, what's the bottom line?*, [w:] "Strategic Management Journal", Vol. 22, Nr 2, 2001, s. 135.

²⁵ Zobacz: R. MacAdam, S-A. Hazlett, C. Casey, *Performance management in the UK public sector. Addressing multiple stakeholder complexity*, [w:] "The International Journal of Public Sector Management", Nr 18 (3)/2006, s. 256-257.

²⁶ J.M. Bryson, *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] "Public Management Review", Vol. 6, Nr 1/2004.

²⁷ Zobacz: M. Moullin, *Delivering Excellence in Health and Social Care*, Open University Press, Buckingham 2002.

²⁸ Zobacz: A. Fletcher, J. Guthrie, P. Steane, G. Roos, S. Pike, *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organisation*, [w:] "Journal of Intellectual Capital", Vol. 4, Nr 4/2003, s. 505-27.

trzeba powiązania pomiaru efektywności z interesariuszami i budowania strategii organizacji tak aby zarządzanie relacjami stało się tak integralnym elementem procesu zarządzania znalazła swoje odzwierciedlenie w pracach Bryson (2004)²⁹ rozwijając zaproponowane przez Feldmana i Khadenian'a podejście stwierdził, że trudno sobie wyobrazić zarządzanie relacjami bez wykorzystywania starannie przeprowadzonej analizy interesariuszy³⁰. W swoich pracach Nelly (2002)³¹ sugerują, że dobre zastosowanie tego typu myślenia dla praktyki zarządzania organizacją publiczną oznacza, że interesariusze powinni być dobrze zidentyfikowani i sklasyfikowani przy zastosowaniu typologii obejmującej tzw. regulatorów, klientów, dostawców, pracowników/personel, społeczność lokalną grupy nacisku, rząd i inne organizacje. Wiśniewski i Steward (2004)³² wskazują, że po dokonaniu kategoryzacji każda grupa interesariuszy powinna mieć wyraźnie przypisane grupy miary efektywności procesów i produktów istniejących w organizacji. Fletcher, Guthrie, Steane, Roos, Pike (2003)³³ podkreślał, że kryteria doboru mierników powinny być opracowane wraz z mechanizmem integracji tak aby możliwe było skorelowanie i porównanie wyników dla każdej kategorii indywidualnie jak i stworzenie całościowej strategii.

Nelly (2002)³⁴ podkreśla przydatność zintegrowania analizy interesariuszy przy zastosowaniu pryzmatu efektywności z dookreśleniem niezbędnych zasobów do jej realizacji poprzez wykorzystanie zrównoważonej karty wyników. Wykorzystanie tych narzędzi może ułatwiać zbudowanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami. Prowadzone rozważania wyraźnie wskazują na istnienie niedostatku badań, które jasno i wyraźnie wskazują w jaki sposób systematycznie identyfikować i analizować udziałowców czyli jak budować strategię działania

²⁹ J.M. Bryson, *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] "Public Management Review", Vol. 6, Nr 1/2004.

³⁰ J.M. Bryson, *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] "Public Management Review", Vol. 6, Nr 1/2004, s. 24.

³¹ A. Neely, C. Adams, M. Kennerley, *The performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ 2002.

³² Zobacz: R. MacAdam, S-A. Hazlett, C. Casey: *Performance management in the UK public sector. Addressing multiple stakeholder complexity*, [w:] "The International Journal of Public Sector Management", Nr 18 (3)/2006, s. 256-257.

³³ Zobacz: A. Fletcher., J. Guthrie, P. Steane, G. Roos, S. Pike., *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization*, [w:] "Journal of Intellectual Capital", Vol. 4, Nr 4/2003, s. 505-27.

³⁴ A. Neely, C. Adams, M. Kennerley, *The performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ 2002.

organizacji publicznej tak aby w sposób efektywny zarządzać złożonymi i często konkurującymi ze sobą celami różnych interesariuszy.

3. Projekt badań własnych i zarysowanie kierunku analizy

W konsekwencji dokonanej kwerendy literatury przedmiotu pod kątem pomiaru efektywności w organizacji publicznej oraz zastosowania analizy interesariuszy jako narzędzia tworzenia strategii w organizacji publicznej zaprojektowano badania empiryczne realizowane przez zespół skupiony wokół Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Obiektem badanym były organizacje publiczne, działające w obszarze ochrony zdrowia a konkretnie szpital działający w formule samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej oraz jednostki lecznictwa otwartego działające w formule samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej oraz niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej.

Zagadnienia związane z pomiarem efektywności w organizacji publicznej realizowany jest w ramach grantu MNiSW nt. *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia w latach 2006-2010*. Jako jedną z metod badawczych przyjęto w nim jednokrotne studium przypadku. Badania zostały przygotowane przy wykorzystaniu jakościowego podłużnego studium organizacji, ponieważ tylko ten sposób sporządzania studiów podłużnych pozwala na prześledzenie wewnątrzorganizacyjnej dynamiki i procesów, toczących się wokół opisywanej implementacji. Wybór ten został podyktowany słabym rozpoznaniem w literaturze przedmiotu obszarów tematycznych poruszanych w niniejszym artykule. Celem trwającej prawie cztery lata obserwacji uczestniczącej, wspartej analizą dokumentów i innych źródeł organizacyjnych było stworzenie wiarygodnego opisu procesu implementacji MSC do organizacji publicznej i śledzenie jej rezultatów. Przeprowadzone badania polegały na syntetyzowaniu zgromadzonych danych empirycznych, analizowaniu teorii dyscypliny opisanej w literaturze przedmiotu i pogłębionej refleksji nad doświadczeniami własnymi członków zespołu badawczego.

Drugie z zaprojektowanych badań są realizowane jako badania statutowe nt. *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną i zaplanowano je na lata 2009- 2011*. W pierwszym etapie badań skupiono się na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania badaw-

cze: jakie są kluczowe grupy interesariuszy, z którymi z grup interesariuszy wiąże się największe ryzyko oraz jaki jest wpływ i znaczenie poszczególnych interesariuszy na podejmowanie decyzji przez menedżerów zarządzających w zakładach opieki zdrowotnej. Celem pierwszego etapu badań było: zdefiniowanie interesariuszy dla samodzielnych publicznych i niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej, określenie wpływu, znaczenia i ryzyka poszczególnych grup interesariuszy dla procesu podejmowania decyzji. Celem drugiego etapu będzie przygotowanie wykazu wskaźników i mierników opisujących działalność organizacji istotnych dla poszczególnych grup interesariuszy zgodnie z ich potrzebami i celami, przygotowanie karty monitorowania strategii.

Już uzyskane wyniki obydwóch wskazanych badań pozwoliły na zaprojektowanie strategii zarządzania organizacją przy silnym dowartościowaniu interesariuszy. Zastosowanym instrumentem było Mission Oriented Scorecard/MSC, która jest efektem badań nad doskonaleniem stosowanych w praktyce mierników efektywności ekonomicznej, będąc równocześnie systemem zapewniającym stosunkowo wysoki poziom integracji różnych metod i narzędzi wykorzystywanych w organizacji. Organizacje mogą używać MSC do kształtowania architektury uzyskiwanych przez siebie wyników, w której zawarta jest potrzeba postrzegania i kalibracji strategii z różnych perspektyw (interesariuszy, procesów wewnętrznych, rozwoju, finansów), a u swych podstaw odnosi się do konieczności stworzenia prostych i zwięzłych miar dla podejmowanych decyzji. MSC ułatwia także integrowanie planów operacyjnych i finansowych ze strategią, a dzięki powiązaniu różnych perspektyw menedżerowie mogą łatwiej dostrzec wzajemne oddziaływanie różnych obszarów.

Ideą przewodnią i celem badań jest stworzenie a następnie wykazanie przydatności karty monitorowania strategii niezbędnej w procesie implementacji MSC w organizacji publicznej- narzędzia niezbędnego do śledzenia wyników jako konsekwencji podjętych decyzji oraz ustalenia skutków jakie to wdrożenie przyniesie w praktyce gospodarczej. Stopień zrealizowanych badań empirycznych pozwolił na śledzenie zdarzeń, które wpływały na działalność operacyjną jednostki przez pryzmat realizowanej strategii, a w konsekwencji na sformułowanie następujących wniosków: na każdym poziomie organizacji jako całości (poziom korporacyjny) ocena uzyskanych wyników służy ocenie pozycji jednostki publicznej ochrony zdrowia na rynku, ocenie efektywności działania menedżerów, stopnia wdrożenia strategii i jej skuteczności w kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Na poziomie tym sprawnie działający system

monitorowania strategii jest podstawą do podejmowania decyzji o zmianie strategii (ewentualnych koniecznościach wprowadzenia zmian strukturalnych w jednostce ochrony zdrowia), ewentualnych zmianach zarządu.

Na poziomie centrów odpowiedzialności sprawnie działająca karta monitorowania strategii służy kierownictwu do oceny efektywności stosowanych strategii funkcjonalnych oraz działania jednostek i ich kierowników, procesów i projektów w nich prowadzonych. Na tym poziomie karta monitorowania strategii jest podstawą do podejmowania decyzji o: wyborze nowych technologii, likwidacji lub outsourcingu danego typu działalności, reorganizacji, zmianie poziomu zatrudnienia, zmianie procedur i regulacji, podjęciu inwestycji przez jednostkę. Warto zaznaczyć, pomimo iż faktyczne rezultaty przydatności tego rozwiązania dla celów implementacyjnych strategii okazały się niższe od oczekiwań menedżerów, rozwiązanie przynosi inne korzyści w obszarze zarządzania strategicznego (m.in. poprawa komunikacji zamierzeń strategicznych, precyzyjniejsze określanie celów strategicznych oraz scenariuszy działań)³⁵.

Literatura:

1. Brunsson N., Sahlin-Andersson K., *Constructing organizations: the example of public sector reform*, [w:] „Organizational Studies”, Nr 21 (4), 2000, s. 721-746.
2. Bryson J.M., *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, [w:] „Public Management Review”, Vol. 6, Nr 1/2004, s. 22.
3. Clark J., Cochrane A., McLaughlin E., *Introduction: why management matters*, [w:] J. Clark, A. Cochrane, E. McLaughlin (ed.), *Managing social policy*. Sage, London 1994, s. 1-12.
4. D'Aunno T., *Management scholars and public policy: A bridge too far?*, *Academy of Management Journal*, 2006, No. 48; H.G. Rainey, *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA 2003.

³⁵ S. Ostrowska, *Zastosowanie karty monitorowania strategii do zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia. Wnioski dla praktyki* [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, TNOiK, Katowice 2009, s. 533-541.

5. Drucker P.F., *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, Harper Collins, New York 1990; Hughes O.E., *Public management and administration. An introduction*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
6. Ferlie E., Hartley J., Martin S., *Changing public service organizations: current perspectives and future prospect*, [w:] "British Journal of Management" Special Issue, Vol. 14, s. 1-14.
7. Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S., *Mapping stakeholder perceptions for a third sector organisationa*, [w:] "Journal of Intellectual Capital", Vol. 4, Nr 4/2003, s. 505-527.
8. Freeman R.E., *Strategic management. A stakeholder approach* Boston. Pitman Publishing 1984.
9. Hillman A.J., Keim G.D., *Shareholder value, stakeholder management and social issues, what's the bottom line?*, [w:] "Strategic Management Journal", Vol. 22, Nr 2,/2001, s. 125-137.
10. Hood C., *A public management for all seasons?*, [w:] "Public administration", Nr 69 (1), s. 3-20; Hood C., *The new public management in the 1980s: variations on theme*, [w:] "Accounting, Organizations and Society", Nr 20 (2/3), 1995, s. 93-110.
11. Hood C., *Contemporary public management: a new global paradigm*, [w:] "Public Policy and Administration", Nr 10 (2), 1995, s. 104-117.
12. Humphrey C., Olsen O., *Caught in the act: public services disappearing in the world of "accountable" management?*, [w:] D. Ashton, T. Hopper, R. Scapens (ed.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London 1995, s. 347-370.
13. Kessler I., Dopson S., *Public management: Shifting Challenges and Issues*, [w:] S. Dopson, M. Earl, P. Snow (red.), *Mapping the management journey. Practice, theory and context*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 121-140.
14. Llewellyn S., *Pushing budgets down the line: ascribing financial responsibility in the UK Social Services*, [w:] "Accounting, Auditing and Accountability Journal", Nr 11 (3), 1998, s. 292-308.
15. Meier K.J., O'Toole Jr. L.J., *Public management and organizational performance: The impact of managerial quality*, [w:] "Journal of Policy Analysis and Management", Nr 21 (3): 2002, s. 629-643.
16. Moullin M., *Delivering Excellence in Health and Social Care*, Open University Press, Buckingham 2002.

17. Murray M., *Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay*, *Public Administration Review*, 1975, No. 4(35), s. 364–371.
18. Neely A., Adams C., Kennerley M., *The performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ 2002.
19. Nutt P.C., *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, [w:] *“Journal of Public Administration Research and Theory”*, Nr 16, s. 289.
20. Nutt P.C., *Public-private differences and the assessment of alternatives for decision making*, *“Journal of Public Administration Research and Theory”*, 1999, Vol. 9(2), s. 305-349.
21. Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J., *Business planning as pedagogy: language and control in changing institutional field*, [w:] *Administrative Science Quarterly*, Nr 43/1998, s. 257-292.
22. Ostrowska S., *Zastosowanie karty monitorowania strategii do zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia. Wnioski dla praktyki*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, TNOiK Katowice 2009, s. 533-541.
23. Rainey H., *Understanding and managing public organization*, Jossey-Bass San Francisco CA 1997.
24. Whittington R., McNulty T., Whipp R., *Market-driven change in professional services: problems and processes*, [w:] *“Journal of Management Studies”*, Nr 31(6), 1994, s. 829-845.
25. Zimniewicz K., *Zasada intersubiektywności w naukach o zarządzaniu*, *Współczesne Zarządzanie*, *Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu*, 2006, Nr 3, s. 8.

Autorzy:

1. dr Leszek Bohdanowicz, Uniwersytet Łódzki.
2. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
3. dr Paweł Cabała, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
4. prof. dr hab. Wojciech Czakon, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
5. prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
6. dr Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
7. prof. dr hab. Jan Jeżak, Uniwersytet Łódzki.
8. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
9. dr Jarosław Karpacz, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.
10. prof. dr hab. Leszek Kozioł, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
11. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
12. dr Zbigniew Matyjas, Uniwersytet Łódzki.
13. dr inż. Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski.
14. prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
15. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański.
16. prof. dr hab. Krzysztof Oblój, Uniwersytet Warszawski, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.
17. dr Beata Pawłowska, Powiślańska Szkoła Wyższa w Kwidzynie.
18. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
19. prof. dr hab. Jerzy Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach.
20. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
21. dr Włodzimierz Rudny, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
22. prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański.
23. prof. dr hab. Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
24. prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
25. mgr Aleksandra Wąsowska, Uniwersytet Warszawski.
26. dr Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.