



Prace naukowe
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Praca zbiorowa
pod redakcją Rafała Krupskiego

Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego

Seria:
Zarządzanie
i Marketing



**WSPÓŁCZESNE PROBLEMY
TEORII I PRAKTYKI
ZARZĄDZANIA
STRATEGICZNEGO**

pod redakcją Rafała Krupskiego

WAŁBRZYCH 1999R.

RECENZENT NAUKOWY:

prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński

SERIA: Zarządzanie i Marketing

KIEROWNIK NAUKOWY SERII: prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

REDAKCJA TECHNICZNA: Iwona Stopkowicz

PROJEKT OKŁADKI: BIMART s.c.

© COPYRIGHT BY FUNDACJA SZKOLNA W WAŁBRZYCHU

ISBN 83-87772-18-6

SPIS TREŚCI:

Wstęp	5
1. Zarządzanie strategiczne w przekroju procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa (Mieczysław Moszkowicz)	6
2. Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach (Krzysztof Oblój)	21
3. Zarządzanie strategiczne - wiedza menedżerów (Bogdan Nogalski, Piotr Dwojacki, Wojciech Rybowski)	43
4. Kreowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej we współczesnych organizacjach (Grzegorz Krzos)	48
5. Strategiczne implikacje dywersyfikacji przedmiotu działalności jednostek gospodarczych (Józef Kosiński)	57
6. Strategia outsourcingu (Jerzy Niemezyk)	65
7. Lokalizacja i realizacja funkcji planowania strategicznego (Ewa Stańczyk)	70
8. Kierunki rozwoju metod i techniki zarządzania strategicznego (Rafał Krupski)	80
9. Strategie w optykach badawczych współczesnych koncepcji zarządzania (Krzysztof Perechuda)	88
10. Badanie procesu tworzenia strategii jako ważne ogniwo analizy kluczowych kompetencji przedstawicielstwa (Mariusz Bratnicki)	96
11. Praktyczne implikacje normatywnego modelu partycypacji decyzyjnej (Jerzy Mączyński, Stanisław Witkowski, Henryk Jarosiewicz)	110
12. Metodologiczne aspekty nauczania strategii (Tomasz Ludwicki, Mirosław Sosnowski)	118
13. Kreowanie i funkcjonowanie misji w zdywersyfikowanych firmach (Bartosz Zamirowski)	132

14. Wybrane problemy metodyczne budowy i analizy systemu celów strategiczno - taktycznych, doświadczenia praktyczne (Jerzy Jagoda, Włodzimierz Wudarszewski)	143
15. Makroekonomiczne ekologiczne determinanty strategii firmy. (Stanisław Czaja)	156
16. Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw (Karolina Mazur - Łukomska)	167
17. Holding jako alternatywa i szansa realizacji optymalnej strategii (Andrzej Srzednicki, Wieńczysława Sokołowicz)	177
18. Strategie zmian w energetyce polskiej na tle przekształceń w energetyce światowej (Kazimierz Krzakiewicz, Andrzej Stańda, Katarzyna Adamczyk-Ścibór)	198
19. Strategia prywatyzacji przedsiębiorstw energetycznych w Polsce (Robert Dominas)	203
Informacja o autorach	208

WSTĘP

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa i praktyka zarządzania rozwija się nadal i jakoś nie widać istotnych, alternatywnych paradygmatów. Jeżeli nawet powstają nowe pomysły, nowe koncepcje zarządzania (np. organizacja procesowa, ucząca się, wirtualna itp.), natychmiast wchłaniane są w obręb zarządzania strategicznego. Kluczowe wartości tych koncepcji są podstawą do kreowania kolejnych rodzajów strategii i sposobów ich wdrażania. W praktyce szczęśliwie od 25 lat Świat nie jest wstrząsany wielkimi kryzysami gospodarczymi, o zasięgu globalnym (choć współczesne kryzysy gospodarek azjatyckich tygrysów, Rosji, Brazylii, można traktować jako silne sygnały nadchodzącej światowej dekonunktury). Brak okresów nieciągłości w światowej gospodarce, nie sprzyja raczej rewolucyjnym zmianom paradygmatu, w tym wypadku zarządzania strategicznego. Rozwój różnych koncepcji w ramach zarządzania strategicznego jest natomiast odpowiedzią na narastającą walkę konkurencyjną pomiędzy przedsiębiorstwami, szalony postęp techniki oraz zmiany społeczne, kulturowe.

W Polsce eksplozja zainteresowań naukowych zarządzaniem strategicznym, egzemplifikowana licznymi publikacjami, nastąpiła wraz z rozwojem gospodarki rynkowej. W strukturach wyższych uczelni ekonomicznych, na uniwersytetach i politechnikach, pojawiły się katedry zarządzania strategicznego. Przedmiot ten stał się obowiązkowy na kierunku zarządzanie i marketing. W praktyce gospodarczej zarządy przedsiębiorstw, kreując swoją przyszłość, starają się myśleć kategoriami potencjalnych klientów i konkurentów, pozyskiwania i kształtowania zasobów strategicznych.

Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego w Polsce i w Świecie ma wiele ciekawych charakterystyk. Ich identyfikacji poświęcona jest właśnie ta publikacja. Poszczególne jej wątki dotyczą rzeczywistych rozwiązań w zakresie zarządzania strategicznego tzn. rodzajów strategii (sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej), implementacji strategii, a także różnych metodycznych ujęć, opisujących procesy decyzyjne, zawierających *algorytmy wspomagające planowanie, których punktem wyjścia są różne filozofie, szkoły i mody w zarządzaniu*. W zasadzie unikano ujęć branżowych. Wyjątkiem jest problematyka strategii firm energetycznych w Polsce pokazana na tle rozwiązań europejskich.

Wydawnictwo niniejsze powstało z okazji konferencji zorganizowanej przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości i Fundację Szkolną w Wałbrzychu.

Rafał Krupski

ROZDZIAŁ 1.

Zarządzanie strategiczne w przekroju procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa

Zagadnienia wstępne

Jeśli zarządzanie strategiczne potraktujemy jako zespół wewnętrzne spójnych decyzji i działań, to jako naturalne pojawiają się co najmniej trzy następujące pytania:

- 1) gdzie zaczyna się i kończy strategia, albo inaczej, jak wyodrębnić zespół decyzji strategicznych spośród pozostałych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie i w jakich relacjach pozostają one względem siebie?,
- 2) czym, w swej istocie, zarządzanie strategiczne różni się od zarządzania konwencjonalnego tzn. od zarządzania w czasach, w których o zarządzaniu strategicznym nie było jeszcze mowy?
- 3) jakie są, w sensie operacyjnym (instrumentalnym, narzędziowym), przejawy zarządzania strategicznego w praktyce działalności przedsiębiorstw?

Niniejszy rozdział jest próbą odpowiedzi na te trzy pytania.

1. Strategia a inne obszary decyzyjne przedsiębiorstwa

Problem wyodrębnienia decyzji strategicznych nie jest nowy. Był on stosunkowo prosty dla planistycznego modelu strategii, w którym zakładano, że przyjęte w planie strategicznym decyzje dotyczące celów i kierunków działalności przedsiębiorstwa miały charakter decyzji strategicznych. Pozostałe natomiast - stosownie do ich miejsca w stosunku do decyzji strategicznych - zaliczane były odpowiednio do decyzji taktycznych i operacyjnych. Tak więc, w sensie pojęciowym tzn. z punktu widzenia charakteru problemów rozwiązywanych na omawianych trzech poziomach decyzyjnych, w omawianej płaszczyźnie nie było większych nieporozumień. Pojawiały się one dopiero wtedy, gdy próbowano wyznaczyć jasne i jednoznacznie określone granice obszarów decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych dla konkretnego przedsiębiorstwa. W takim pragmatycznym ujęciu problem ten zresztą do dziś nie jest rozwiązany.

Omawiany problem znacznie komplikuje się, jeśli staniemy na gruncie koncepcji zarządzania strategicznego, w którego metodologii za „nieuprawnione” uznaje się opracowywanie planów strategicznych, „dekretujących” zachowanie się przedsiębiorstwa w założonym horyzoncie czasu. W zarządzaniu strategicznym wychodzi się od przetrwania

jako ogólnie zdefiniowanego celu przedsiębiorstwa, a głównym walorem strategicznym staje się adaptacyjność przedsiębiorstwa do otoczenia. Przy takim podejściu rola celów dla tworzenia struktur zarządzania i działania przedsiębiorstwa wyraźnie maleje. W konsekwencji pozostają one nadal ważną, ale już nie kluczową przesłanką do konstytuowania procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa. W tym kontekście tracą również jednoznaczność jako podstawa do klasyfikacji decyzji.

Wydaje się, że decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne nie różnią się same z siebie, lecz różnią się względem siebie, a jeśli tak, to trzeba przyjąć określone zmienne (kryteria), które dadzą podstawy do ich wyróżniania. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań właściwą podstawą ich wyróżnienia są procesy formułowania oraz implementacji strategii.

Można przyjąć, że pojęcie procesu formułowania strategii nie wymaga wyjaśnienia. W zasadzie odpowiada ono procedurze procesu informacyjno-decyzyjnego, w którym można wyodrębnić poniższe trzy fazy :

- 1) sformułowanie strategicznego problemu firmy i wybór celów,
- 2) wybór strategii i sposobów ich realizacji oraz
- 3) weryfikacja ustaleń strategicznych.

Implementacja strategii jest poszukiwaniem środków, których właściwe (odpowiednie do warunków) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych [8 s.26]. W tak rozumianym procesie implementacji również wyróżnimy trzy fazy:

- 1) instrumentalizacja procesu realizacji strategii, której zadaniem jest gromadzenie i przetwarzanie informacji dla potrzeb wymienionych wyżej faz procesu formułowania strategii, stworzenie struktur organizacyjnych dla realizacji tego procesu, powołanie i organizacja zespołów roboczych współdziałających w procesie tworzenia strategii, czy wreszcie opracowanie strategicznych programów działania,
- 2) przygotowanie rzeczowych środków realizacji strategii, polegające na tworzeniu szeroko rozumianego rzeczowego potencjału strategicznego firmy (zasoby rzeczowe, ludzkie, umiejętności itp.) oraz
- 3) przygotowanie realizacji i realizacja, która zmierza do optymalnej realizacji programów produkcyjnych (usługowych) w ramach istniejącego rzeczowego potencjału strategicznego.

Dla dalszych rozważań ważna jest konstatacja, że proces formułowania strategii jest przede wszystkim skierowany na absorpcję zewnętrznej kompleksowości, natomiast proces implementacji - orientuje się na określony poziom sprawności rozwiązywania problemów wewnętrznych [8 s.80]. W tym rozumieniu formułowanie strategii nakierowane jest na redukcję wieloznaczności sytuacji przedsiębiorstwa, natomiast implementacja - na redukcję niepewności tegoż przedsiębiorstwa.

Inne cechy wyróżniające formułowanie i implementację strategii pokazuje tabela 1.

Zastosowanie kryteriów formułowania i implementacji do analizy formułowania i realizacji strategii pozwoliło na wyodrębnienie dziewięciu obszarów decyzyjnych, których wzajemne usytuowanie pokazuje tabela 2.

Redukcja wieloznaczności (niejednoznaczności) polega na ograniczeniu możliwości strukturyzacji strategicznego problemu firmy do takiego poziomu, przy którym możliwe będzie opanowanie złożoności i niepewności.

Tabela 1. Różnice w procesach formułowania i implementacji strategii
Źródło: [8]

	Formułowanie strategii	Implementacja strategii
Funkcja pierwotna	Redukcja wieloznaczności	Redukcja niepewności
Orientacja pierwotna	Zewnętrzna	Wewnętrzna
Kryteria oceny	Cele, pożądalność	Wykonalność
Stosunek do kontroli strategicznej, ewaluacja	Oddzielona, kontrola odbywa się <i>ex post</i>	Zintegrowana

Odbywa się to przez poznawanie rzeczywistości i przyjmowanie założeń co do kształtu relacji między przedsiębiorstwem i otoczeniem. Oznacza to w praktyce dokonywanie selekcji droga:

- opracowania misji,
 - formułowania celów,
 - identyfikacji strategicznych jednostek biznesu (domen),
 - dokonywania wyborów dotyczących uzyskania przewagi strategicznej
- (w tabeli 2 omawiany proces pokazują obszary 1 i 2).

Proces redukcji wieloznaczności narażony jest jednak na ryzyko błędnej selekcji, co wynika z niewiedzy i możliwości przyjmowania błędnych założeń. Dlatego nieuniknioną konsekwencją planowania strategicznego jest to, że plany strategiczne od początku muszą być traktowane jako potencjalnie wymagające rewizji. Funkcję kompensacyjną w tym zakresie pełnią kontrola i kontroling strategiczny (obszar 3).

W odróżnieniu od kontroli operatywnej - która polega na identyfikacji odchyleń wykonania w stosunku do założeń planowych i wprowadzaniu stosownych do nich korekt planu i działania - kontrola strategiczna polega na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych pod względem ich aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego. Kontrola operatywna ogranicza się zatem tylko do sprawdzania zgodności wykonania z planem („Are we doing the things right?”), natomiast kontrola strategiczna, w miarę pozyskiwania nowych informacji, sprowadza się do weryfikacji założeń na których oparte są plany strategiczne i dokonywaniu ewentualnych korekt („Are we doing right things?”). Pierwsza z nich opiera się na sprzężeniu zwrotnym (feed back), które odbywa się w relacji: plan - wykonanie - odchylenie - korekta planu, druga natomiast, bazuje na sprzężeniu nadążnym (feed forward). Przebiega ono w cyklu: plan strategiczny - nowe informacje - weryfikacja założeń - korekta planu. W tym sensie kontrola strategiczna może kompensować błędy w redukcji wieloznaczności na - co należy podkreślić - poziomie opracowywania programów strategicznych.

W miarę redukcji wieloznaczności działań przedsiębiorstwa rośnie ich niepewność. Problem ten łatwo wytłumaczyć przyjmując, że przeciwnym biegunem wieloznaczności jest jednoznaczność tzn. taka sytuacja, w której przedsiębiorstwo przyjęło określoną opcję działania i nie ma już żadnej swobody manewrów strategicznych.

Tabela 2.2. Usytuowanie głównych obszarów decyzyjnych przedsiębiorstwa w kontekście procesów formułowania i implementacji strategii

Formułowanie strategii				
		Opracowanie założeń i koncepcji strategii	Wybór opcji strategicznych	Weryfikacja podjętych ustaleń strategicznych
I m p l e m e n t a c j a s t r a t e g i i	Instrumentalizacja procesu formułowania strategii	1. Obszar strategicznych decyzji globalnych Sformułowanie strategicznego problemu firmy, opracowanie misji, wybór celów, wstępna alokacja zasobów	2. Obszar strategii biznesu (SJB) Wyodrębnienie strategicznych jednostek (SJB) strategii biznesu wybór konkurencji i sposobów osiągnięcia przewagi strategicznej	3. Obszar kontrolingu i kontroli strategicznej Śledzenie i instrumentalizacja procesu formułowania i realizacji strategii. Weryfikacja założeń strategii
	Przygotowanie rzeczowych zasobów dla realizacji strategii	4. Obszar strategii funkcjonalnych Projektowanie procesu tworzenia zasobów w wymiarach: marketingu, finansów, inwestycji itp.	5. Obszar decyzji taktycznych Tworzenie zasobów stosownie do przyjętych celów i struktury SJB, optymalizacja wykorzystania zasobów	6. Obszar decyzji stabilizujących i kompensacyjnych Decyzje i działania realizujące wybrane korzyści zasobów firmy, stabilizacja działalności firmy
	Przygotowanie realizacji	7. Obszar kontroli i kontrolingu operacyjnego Nadzór i kontrola nad przebiegiem procesów realizacji	8. Obszar planowania operacyjnego Budżetowanie, harmonogramowanie itp.	9. Obszar decyzji operacyjnych Optymalizacja procesów realizacji

Tymczasem przyjęcie tej opcji nie wyklucza ryzyka błędnych założeń np. co do wielkości popytu, kierunku zmian technologii, struktury rynku itp.

Dobrą analogią omawianego problemu jest sytuacja, w której rzucamy kością i jest nam obojętne ile oczek wyrzucimy (sytuacja wieloznaczna). W przypadku jednak gdy przyjmujemy, że interesuje nas wyłącznie wyrzucenie szóstki, prawdopodobieństwo realizacji tej opcji odpowiednio maleje (rośnie niepewność).

O ile planowanie strategiczne i kontrola strategiczna polegają na dokonywaniu ustaleń merytorycznych i czuwaniu nad nimi, o tyle kontroling strategiczny powinien tworzyć warunki organizacyjne opracowywania planów i kontroli, które z kolei staną się podstawą zarządzania operatywnego. W tym rozumieniu, kontroling strategiczny ma sens tylko tam, gdzie planowanie strategiczne nie jest pojmowane jako pojedynczy akt naczelnego kierownictwa, ale jako zdecentralizowany proces gromadzenia i przetwarzania informacji, co ma miejsce w warunkach złożoności i dynamiki otoczenia. Kontroling strategiczny zatem nie wnosi merytorycznego wkładu do ustalania planu strategicznego, ale wspomaga proces opracowywania tego planu poprzez przygotowanie informacyjne, przygotowanie wymaganych dokumentów (metody portfolio, scenariusze, wykazy itp.). W przeciwieństwie do kontrolingu strategicznego, w kontrolingu operatywnym chodzi o instrumentalizację przedsięwzięć wspierających realizację strategii.

Czyni się to przez tworzenie odpowiednich struktur, instrumentów z zakresu polityki kadrowej, kreowanie systemu informacyjnego, w tym systemu wskaźników, procedur planowania, budżetowania itp.¹

O roli jaką we współczesnym zarządzaniu odgrywają kontrola i kontroling strategiczny świadczy fakt, że zaczyna się już mówić o „zarządzaniu przez kontrolę strategiczną” oraz „zarządzaniu przez kontroling”, jako o odrębnych metodach (technikach) zarządzania [1 s. 278].

Na marginesie analizy tabeli 2 wypada wyjaśnić, że terminu „strategie funkcjonalne” (tytuł obszaru 4) użyto tylko dlatego, że zadamowił się on w literaturze na temat zarządzania strategicznego. Nie jest to jednak termin zbyt szczęśliwy i może budzić kontrowersje. Wynika to z faktu, że w przyjętym w tym referacie rozumieniu strategii, pojęcie to „rozciąga się” ponad poszczególnymi funkcjami i dotyczy całego przedsiębiorstwa. A zatem funkcje przedsiębiorstwa nie mogą mieć „autonomii strategicznej”. Dlatego też przyjęty termin „strategie funkcjonalne” należy rozumieć jako konkretyzację i programowanie strategii na poziomie globalnym przedsiębiorstwa lub jego domen w wymiarach: marketingu, inwestycji, finansów itp.²

W tabeli nie mówi się o wyraźnie określonych decyzjach lecz o obszarach decyzyjnych. Wynika to z faktu, że zarządzanie strategiczne odnosi się nie tyle do konkretnych decyzji, lecz do rozległych i złożonych procesów decyzyjnych. Ponadto w zarządzaniu strategicznym rzadko ma się do czynienia z jasno i jednoznacznie określonymi wyborami. Najczęściej obejmuje ono obszary zagadnień podlegające selekcji i wyborom. Mając to na uwadze w tabeli wyodrębniono obszary decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, które

¹Zob. szerzej na ten temat: [Steinmann, Schreyögg 1998, rozdz. 5 i 6], [Steinmann, Scherer 1996], [Lehner 1996]

² Podobne stanowisko zajmują również: [Steinmann H.G., G. Schreyögg 1998, s.113] oraz - jak należy sądzić J. Kwejt, który jeszcze w latach 70-tych powiadał, że: „strategię przedsiębiorstwa można traktować jako syntezę funkcji zarządzania w zakresie przedmiotowym...” [Kwejt 1970, s.226].

z punktu widzenia charakteru rozpatrywanych w nich problemów są w miarę jednoznacznie określone. Nie można jednak tego powiedzieć o roli jaką spełniają one w procedurze budowy strategii, zmienia się ona bowiem w miarę zmiany perspektywy, z merytorycznej (formułowanie) na narzędziową (implementacja). Dla przykładu, z punktu widzenia procesu formułowania strategii, obszar tzw. strategii funkcjonalnych (4) ma raczej wtórne znaczenie, podczas gdy ten sam obszar rozpatrywany z punktu widzenia implementacji ma wyraźnie kluczowy („strategiczny”) charakter. Jest to jedna z głównych przyczyn nieostrości granic między decyzjami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi. W tym kontekście należałoby raczej mówić nie o omawianych trzech rodzajach decyzji, lecz określonych ciągach decyzyjnych. Ciągi te, nakierowane na rozwiązywanie problemów zasygnalizowanych w tabeli obszarach 1, 5, 9 - odczytywane w układzie poziomym i pionowym - pokazują dopiero pełny przekrój zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

2. Stabilizacja i kompensacja – istota zarządzania strategicznego

Granice podziału decyzji między decyzjami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi zawsze były niedookreślone i budziły kontrowersje. Dlatego w dalszych rozważaniach problem ten pozostawimy na uboczu. Ustępuje on bowiem miejsca innemu, znacznie ważniejszemu problemowi, który dla zarządzania strategicznego ma kluczowe znaczenie. Jest nim odpowiedź na następujące pytanie; jeśli zarządzanie strategiczne (w stosunku do planistycznego modelu strategii) wprowadza do praktyki zarządzania „nową jakość”, to w jaki sposób przejawia się ona w płaszczyźnie procedur decyzyjnych oraz we wzajemnym usytuowaniu konwencjonalnych (i ewentualnie nowych) obszarów decyzyjnych.

Jako punkt wyjścia do wyjaśnienia tego problemu przyjmijmy procedurę formułowania i realizacji strategii zbudowanej zgodnie z planistycznym modelem strategii. W modelu tym formułowanie strategii początkuje – wyprowadzone z dokonanych przewidywań – przyjęcie określonych założeń, co do kształtu wzajemnych relacji przedsiębiorstwa i otoczenia w założonym horyzoncie czasowym w przyszłości. Założenia te sprowadzają złożoność otoczenia do sytuacji jednoznaczności. „W ten sposób natrafiamy na paradoks – powiadają Steinmann i Schreyögg - ...systemy, aby móc działać, muszą stworzyć sobie określone strefy pewności, ale właśnie to tworzenie (sztucznych) stref pewności stwarza niepewność ... nie ma selektywności bez ryzyka” [15 s.95].

Niepewność, a właściwie potrzeba jej przeciwdziałania, stała się przeto głównym problemem, który jest rozwiązywany przez konwencjonalne zarządzanie na poziomie taktycznym i operacyjnym. Wewnątrz przedsiębiorstwa odbywa się to poprzez tworzenie szczebli zarządzania, formalizację, standaryzację, różne formy planowania operatywnego, czy wreszcie kontrolę i kontroling. Niepewności zewnętrznej z kolei usiłuje się przeciwdziałać tworząc rozbudowane systemy informacyjne dotyczące otoczenia, marketingu i badania rynku itp. W przedstawionej wyżej tabeli 2 działanie omawianych struktur w konwencjonalnym zarządzaniu zaznaczono w lewym dolnym rogu tabeli (obszary: 4, 7, 8).

Odrzucenie planistycznego modelu strategii i przyjęcie założeń zarządzania strategicznego, z jego podstawowym kanonem adaptacyjności do otoczenia, było rezultatem wzrostu burzliwości otoczenia i zaistniałej w tym kontekście niewydolności konwencjonalnych struktur zarządzania w przeciwdziałaniu niepewności, bądź jej negatywnym skutkom.

Jak już wcześniej wspomniano, w koncepcji zarządzania strategicznego przyjmuje się, że plany strategiczne od początku muszą być traktowane jako potencjalnie wymagające rewizji.

Innymi słowy przyjmuje się, że – jakkolwiek przedsiębiorstwo musi przyjmować sytuację jednoznaczności dla podejmowanych przedsięwzięć – to jednak możliwe są sytuacje alternatywne (wieloznaczność), które mogą być podstawą do przyjęcia innych opcji strategicznych.

Sprawa potencjalnego współistnienia różnych opcji rozwojowych przedsiębiorstwa jest stosunkowo prosta, gdy do pełnienia funkcji kompensacyjnej w ich zakresie wystarcza kontrola i kontroling strategiczny. Wtedy odbywa się to drogą weryfikacji założeń strategicznych i przyjęcia alternatywnych opcji strategicznych, bez zaangażowania zasobów. Jak jednak rozwiązać problem jeśli zaangażowanie zasobów szło tak daleko, że przedsiębiorstwo nie ma już swobody manewrów strategicznych, a redefinicja strategii musi pociągnąć za sobą określone straty? Problemu tego nie da się rozwiązać w ramach konwencjonalnych struktur i procesów zarządzania, a bez jego rozwiązania zarządzanie strategiczne pozostaje pustym hasłem. Dlatego we współczesnym zarządzaniu pojawiły się praktyki zmierzające do stabilizacji i kompensacji działań przedsiębiorstwa, również w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo dokonało znacznego zaangażowania zasobów zgodnie z pierwotnie przyjętą strategią. W tabeli 2 tak rozumiane praktyki obejmują obszar 6 (obszar decyzji i działań stabilizujących i kompensacyjnych).

Pojawienie się tego obszaru jest nieuchronną konsekwencją ścierania się w zarządzaniu strategicznym dwóch perspektyw:

- Wewnętrzno-zewnętrznej, która odnosi się do analizy zasobów i potencjału przedsiębiorstwa (analiza łańcucha wartości), rzutowanych na aktualny układ konkurencji (otoczenia konkurencyjnego) oraz
- Zewnętrzno-wewnętrznej, w której analiza zasobów decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa dokonuje się z punktu widzenia rynku, a w szczególności potencjalnych klientów [15 s.134]³.

Konfrontacja obydwu perspektyw odsłania; bądź nadwyżki zasobów z punktu widzenia aktualnych i przewidywanych potrzeb rynku, bądź też ich niedobór uniemożliwiający osiągnięcie sukcesu strategicznego. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwami tego typu dysharmonia między zasobami przedsiębiorstwa a potrzebami rynku była i jest zjawiskiem normalnym. W dzisiejszej gospodarce jednak należy ją rozpatrywać z punktu widzenia przynajmniej dwóch jej cech szczególnych. Są nimi wyjątkowo duża burzliwość otoczenia oraz niezwykle silna presja konkurencyjna tegoż otoczenia. Pierwsza z nich wyzwała w przedsiębiorstwie – w trosce o przetrwanie – dążenie do wzrostu stabilności swego istnienia (ograniczenia niepewności), druga natomiast – tendencję do ekonomizacji działań (racjonalizacji wykorzystania posiadanych zasobów). Jak pokazuje praktyka działalności przedsiębiorstw dążenia te zazwyczaj są sprzeczne z sobą np. dążenie do wzrostu stabilności implikuje zróżnicowanie obszarów działania przedsiębiorstwa (dywersyfikację działalności), natomiast dążenie do ekonomizacji implikuje ograniczenie zakresu działalności i wykorzystanie korzyści wielkiej skali produkcji i /lub krzywej doświadczenia. Nic więc dziwnego, że działania stabilizujące i kompensacyjne nie są jednorodne i jednoznaczne. Przyjmują one postać różnorodnych tendencji w zarządzaniu, których ocena bynajmniej nie jest wolna od kontrowersji. Zostaną one przedstawione poniżej.

³ Jest rzeczą interesującą, że cytowani autorzy analizę strategiczną z punktu widzenia perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej, jako pewną propozycję metodyczną, wprowadzili dopiero w czwartym niemieckim wydaniu swojej pracy (w trzecim polskim, niżej cytowanym).

3. Stabilizacja i kompensacja a nowoczesne tendencje w zarządzaniu

3.1. Wprowadzenie

Współczesna praktyka zarządzania przedsiębiorstwami nie przebiega według jednolitych form i tendencji, lecz mieni się różnorodnością, przenikających się nawzajem koncepcji, struktur i systemów. Zewnętrznym ich wyrazem są: reengineering, przedsiębiorstwa wirtualne, outsourcing, alianse strategiczne, joint ventures, organizacje horyzontalne, „odchudzone przedsiębiorstwa” (Lean Management) itp. Przytoczone określenia nie są bynajmniej jasne pojęciowo, a ich jednoznaczne określenie utrudnia nie tylko duża dynamika zmian i wspomniane już wzajemne przenikanie się, ale również i fakt, że odnoszą się one zarówno do „wnętrza” przedsiębiorstwa (wewnętrzne urynkowanie, zasada usługowości, wewnętrzne sieci specjalistów oraz sieci powiązań [10 s.61]) jak i do jego współdziałania ze strukturami zewnętrznymi. Co więcej, sygnalizowane zmiany sprawiają, że przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna staje się coraz mniej określone, a jego granice – „rozmyte”.

Omawiane tendencje budzą wyjątkowo żywe emocje. Ich zwolennicy skłonni są upatrywać w nich docelowe wzorce współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem⁴, przeciwnicy natomiast, kolejną „modę” w zarządzaniu. Jako przemawiający za tym argument – nie bez racji – przytaczają fakt, że na zasygnalizowane tendencje składają się przedsięwzięcia organizacyjne bynajmniej nie nowe, a od lat znane w praktyce zarządzania. Zasadność wdrażania omawianych zmian kwestionuje się ponadto podważając ich sens ekonomiczny, uznając, że osiągnięte efekty (jeśli istnieją) są niewymierne, bądź też ich ocena budzi wątpliwości.

Nie jest naszym zadaniem włączać się do tej dyskusji. Omawiane tendencje zmian w zarządzaniu – skądinąd ciekawe – interesują nas w tej pracy jedynie o tyle, o ile zasadne jest ich łączenie z omawianym wyżej obszarem stabilizacji i kompensacji działalności przedsiębiorstwa. Wydaje się bowiem wiarygodna teza, że z punktu widzenia zarządzania strategicznego, kryjące się za niżej scharakteryzowanymi tendencjami zmian; procedury, systemy działań i struktury są narzędziami adaptacyjnymi przedsiębiorstw do otoczenia. Z tego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, że składają się na nie stosowane już dawniej procedury i techniki zarządzania. Współcześnie pełnią one bowiem inną rolę, która związana jest ze sprostaniem burzliwości otoczenia i wzrostem jego presji konkurencyjnej. Wyłumaczalne zdają się być również zarzuty co do dwuznaczności osiąganych wyników ekonomicznych. Jak wspomniano pod koniec poprzedniego podpunktu, procesy adaptacyjne przedsiębiorstw dokonują się wobec dwóch, częściowo sprzecznych z sobą kryteriów: ekonomizacji działań przedsiębiorstwa i utrzymania jego stabilności. Przyjęcie pierwszego z kryteriów może prowadzić do wzrostu efektów ekonomicznych, drugiego natomiast (i to nie tylko w skrajnych przypadkach) – do ich pogorszenia.

⁴ Tak np. K. Perechuda powiada: „Koncepcja organizacji wirtualnej ma charakter rewolucyjny, ponieważ nie stanowi kontynuacji klasycznych teorii organizacji i zarządzania typu: naukowa organizacja pracy, szkoła stosunków międzyludzkich, socjologia organizacji, psychologia kierowania i inne. Tworzone są tutaj zupełnie nowe paradygmaty dla nowych przestrzeni gospodarowania” [Perechuda 1997, s. 50]

Kontrowersje wokół efektywności ekonomicznej procesów adaptacyjnych przedsiębiorstw nie są bynajmniej nowe. Do dziś np. prowadzone są spory co do oceny sprawności ekonomicznej procesu dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw, która do niedawna uważana była za sposób stabilizacji przedsiębiorstw poprzez kompensację niepewności⁵. Dziś zaczyna się głosić zasadę przeciwną zasadzie dywersyfikacji („koncentracja na głównej dziedzinnie działalności”) [15 s.154], co jeszcze ostrzej stawia omawiany problem stabilizacji i kompensacji.

3.2. Procesualizacja zarządzania przedsiębiorstwem

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego współcześnie najbardziej znaczącą tendencją dostrzeganą w praktyce jest procesowa orientacja zarządzania przedsiębiorstwem. Powoduje ona bowiem odejście od klasycznej chandlerowskiej zasady kształtowania struktur przedsiębiorstwa zgodnie z maksymą: „strategia wyprzedza strukturę”. W tym ujęciu wyprowadzone ze strategii struktury kreowały procesy zarządzania i działania przedsiębiorstwa („process follows structure”). W orientacji procesowej postuluje się odwrotną zasadę: „proces jest pierwotny względem struktury” („structure follows process”). Przy czym punktem wyjścia dla takiego ujęcia działalności przedsiębiorstwa jest porterowski proces tworzenia wartości.

Orientacja procesowa nie stanowi wyraźnej orientacji w zarządzaniu, raczej przenika ona różne propozycje metodologiczne. W literaturze euro-amerykańskiej najwyraźniej akcentuje się ją w koncepcji zwanej reengineeringiem (Business Process Reengineering - BPR). Osterloh M., Frost J. wymieniają trzy główne idee reengineeringu:

1. Idea procesu, w tym:
 - przedstawienie organizacji o 90 stopni (ze struktur zadaniowych na procesowe)
 - orientacja procesu działania na obsługę klienta
 - wyodrębnienie procesów podstawowych i wspomagających
 - prace zespołową.
2. Wprowadzenie – obok podejścia funkcjonalnego do kształtowania struktur – podejścia horyzontalnego, opartego o:
 - segmentację według kompleksowości (zlecenia o dużym stopniu złożoności, średnim i rutynowe)
 - segmentacja według grup klientów (np. klienci indywidualni i firmy),
3. Informacyjne usieciowienie:
 - etos poczty komputerowej
 - zdecentralizowany dostęp do danych
 - symultaniczne, „bezpapierowe” przetwarzanie danych [11 s. 27].

⁵ Warto zwrócić uwagę, że przy dywersyfikacji chodzi o kompensację niepewności, a nie o jej ograniczenie. W rzeczywistości bowiem dywersyfikacja powoduje wzrost niepewności, gdyż kreuje bardziej heterogeniczne i kompleksowe otoczenie i poszerza paletę produktów [Lehner 1996, s. 98]. Kompensacja niepewności polega na zasadzie „rozproszenia nieszczyśliwych trafów”, np. wywołana dekoninkturą porażka w jednej dziedzinie jest kompensowana sukcesem w innej. Na temat problematyki dywersyfikacji zob. szerzej: [Jeżak 1990, s. 101],

Warto dodać, że zbliżoną do BPR, jednak znacznie bardziej ugruntowaną praktycznie, koncepcją organizacji struktur zarządzania jest japoński system usprawnień KAIZEN. W odróżnieniu od podejścia euro-amerykańskiego, w którym kryteria oceny działań wyprowadzane są z oczekiwanych rezultatów, w KAIZEN kluczowe kryteria oceny działań wyprowadza się właśnie ze sprawności projektowanych procesów.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego w omawianych koncepcjach godne podkreślenia są następujące spostrzeżenia:

- Orientacja na proces pozwala na koncentrację działania przedsiębiorstwa na tych czynnościach, które bezpośrednio (lub pośrednio) przyczyniają się do tworzenia wartości produktu, a nie na obsługę struktur wytwarzania. Wpływa to na ekonomizację działań i jest poważnym atutem dla uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- Orientacja na klienta sprawia, że produkt nie jest zadaniem stojącym przed przedsiębiorstwem, lecz sposobem (często jednym ze sposobów) zaspokojenia potrzeb klienta. Implikuje to dynamiczne spojrzenie na potrzeby klienta, co przy równie dynamicznym (procesowym) spojrzeniu na przedsiębiorstwo, umożliwia osiągnięcie większej elastyczności i zwiększa zdolność ograniczania niepewności,
- Decentralizacja i związane z nią zarządzanie partycypacyjne (współuczestniczące). Pierwsza z nich wpływa na skrócenie kanałów informacyjnych, drugie natomiast na wzrost sprawności przetwarzania informacji (w tym również informacji jakościowych) oraz wzrost sprawności pracy twórczej. Jeśli dodamy do tego niemal powszechne już zastosowanie komputerów, nacisk na samokształcenie (pozyskiwanie informacji) i komunikatywność, łatwo zauważyć orientację zarządzania na wzrost sprawności przetwarzania informacji, który jest warunkiem szybkiej reakcji i, w ślad za tym, stabilizacji przedsiębiorstwa.

3.3. Wirtualizacja przedsiębiorstw

Przez przedsiębiorstwo wirtualne rozumie się sieć doraźnie działających podmiotów (dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów), którzy zawiązują określoną zadaniowo zorientowaną strukturę, która po wykonaniu tego zadania ulega likwidacji, po to, by podjąć zadanie nowe, najczęściej w innej konfiguracji podmiotów. Dobrym przykładem tak działającego przedsiębiorstwa wirtualnego jest często zawiązywana sieć biur handlu nieruchomościami. Klient zgłasza ofertę do jednego z biur, podczas gdy poszukiwaniem kontrahenta zajmują się również inne biura (często konkurencyjne). Klient właściwie nie wie przez które biuro został de facto obsłużony, wie jedynie, że formalnej transakcji dokonał w biurze, z którym po raz pierwszy miał kontakt.

Koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego, podobnie jak koncepcja reengineeringu zakłada, że klienci i dostawcy są ściśle zintegrowani ze strukturami przedsiębiorstwa. Różnica polega na tym, że w przedsiębiorstwie wirtualnym stawia się na kooperację krótkookresową (doraźną).

Można wyróżnić trzy poniższe „wymiar” przedsiębiorstw wirtualnych:

- pozorne istnienie; przedsiębiorstwo działa tak jakby rzeczywiście istniało, podczas gdy istnieją jedynie czasowe relacje między określonymi podmiotami,
- produkt, który w krótkim czasie zmienia się stosownie do życzeń klientów. Przykładu takiego produktu dostarczają niektóre firmy odzieżowe, które w swoich placówkach sprzedaży dokonują pomiarów klientek i na ich życzenie szyją odzież, stosownie do ich życzeń,

- stale zmieniające się linie podziału między przedsiębiorstwem, dostawcami i klientami, co oznacza, że tak rozumiane przedsiębiorstwo praktycznie nie ma określonych granic [11 s.113].

Procesualizacja i wirtualizacja przedsiębiorstw pokazują, że we współczesnej praktyce gospodarczej zaczynają pojawiać się niezwykle dynamiczne i elastyczne struktury, które stwarzają realne możliwości odejścia od idei tradycyjnej adaptacji („fit”) do idei dopasowania swoich zasobów do pojawiających się szans i zagrożeń, zgodnie z ideą „napinania i przełożenia” („Stretch and Leverage”). Prowadzi to do trzeciej tendencji współczesnej praktyki zarządzania jaką jest tendencja do racjonalnego wykorzystania zasobów.

3.4. Ekonomizacja wykorzystania zasobów

W ramach tej tendencji należy wyróżnić outsourcing, fuzje i przejęcia oraz joint ventures i alianse strategiczne. Ponieważ przedsięwzięcia podejmowane w tych obszarach obejmują bardzo szeroką przestrzeń działalności przedsiębiorstw, dlatego dla zwiększenia jasności rozważań, wygodne będzie rozróżnienie wewnętrznego i zewnętrznego wzrostu przedsiębiorstwa. Pierwszy z nich (endogeniczny) oparty jest głównie na tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych, usługowych itd. Elementami wzrostu wewnętrznego są również podejmowane działania racjonalizacyjne, mające na celu harmonizację i podnoszenie efektywności istniejącego potencjału. Wzrost zewnętrzny (egzogeniczny) natomiast przejawia się przede wszystkim we współdziałaniu z innymi podmiotami gospodarczymi. Może on przyjmować postać luźnych (kooperacyjnych), lub ścisłych (koncentracyjnych) form współdziałania⁶. W pierwszym przypadku skutkiem jest najczęściej wzrost stopnia wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa, w drugim natomiast; w zastępstwie przejęcia kontrolnego pakietu akcji, wchłonięcia czy połączenia dwóch lub więcej przedsiębiorstw, następuje skokowy wzrost tego potencjału [4 s. 44].

Outsourcing należy postrzegać jako sposób racjonalizacji wykorzystania posiadanych zasobów w płaszczyźnie rozwoju wewnętrznego. Jego istota, ogólnie mówiąc, polega na wydzielaniu tych działań przedsiębiorstwa, które zdaniem kierownictwa nie są wykonywane efektywnie i zlecaniu ich do wykonania podmiotom zewnętrznym. Dlatego też outsourcing postrzegany jest jako środek umożliwiający obniżenie kosztów i racjonalizację wykorzystania zasobów (skupienie się na kluczowym obszarze działania). Badania⁷ wskazują także na inne korzyści płynące z outsourcingu (zob. tabela 3).

Jak już wspomniano, outsourcing należy postrzegać jako narzędzie racjonalizacji zasobów w płaszczyźnie wzrostu wewnętrznego. Jest rzeczą interesującą, że (jako taki) ustępuje on wyraźnie miejsca przedsięwzięciom racjonalizującym wykorzystanie zasobów w płaszczyźnie wzrostu zewnętrznego. Należą do nich: przejęcia/połączenia, joint ventures oraz alianse i współpraca z przedsiębiorstwami z branży (zob. tabela 4).

⁶ Na temat współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw zob.: [Lichtarski 1992].

⁷ Badania (metodą ankietową) przeprowadziły firmy Economist Intelligence Unit oraz Andersen Consulting. Objęły one 350 osób (kadry kierownicze) z 34 krajów [Wyzwancin... 1997].

Tabela 3. Korzyści płynące z outsourcingu

Źródło: [16]

Rodzaj korzyści	Wskazania w procentach
Niższe koszty prac zleconych	68
Poprawa wyników firmy	62
Wyraźniejsza specjalizacja firmy	57
Dostęp do zewnętrznych umiejętności	53
Lepsza jakość i wydajność prac zleconych	52
Większa konkurencyjność	44
Nowe źródła przychodów	18

**Tabela 4. Kierunki współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw
(procent wskazań)**

Źródło: [16]

Rodzaje współdziałania	obecnie	w roku 2010
Przejęcia /połączenia	26	48*
Joint ventures	23	57
Outsourcing	18	52
Alianse/współpraca z firmami z branży	17	36

*Ankietowani mogli wskazywać więcej niż jedną możliwość.

Przejęcia i połączenia (fuzje) współcześnie – zdaniem W. Frąckowiaka i zespołu – stanowią czwartą falę⁸, z których poprzednie były wyrazem wzmożonej aktywności

⁸ Pierwsze trzy fale miały miejsce w latach 1893-1904, 1920-1929, 1955-1970 [Fuzje... 1998, s.41].

w procesie koncentracji kapitału. Ich zdaniem współczesne nasilenie się fuzji i przejęć jest wywołane następującymi czynnikami:

- osłabieniem (pod koniec lat 80-tych) waluty amerykańskiej, co sprawiło, że przedsiębiorstwa amerykańskie stały się tańsze i łatwiejsze do nabycia,
- większa niż poprzednio dostępność źródeł finansowania (boom na rynku obligacji wysokiego ryzyka),
- globalizacja gospodarki, która prowadzi do zwiększenia korzyści skali,
- dobra koniunktura gospodarcza,
- wysoki poziom inflacji, który spowodował wzrost wartości odtworzeniowej firm, podczas gdy nie najlepsza koniunktura na rynku kapitałowym zredukowała ich wartość rynkową [3 s. 41].

Do niedawna przyjmowano, że głównym obszarem przejęć i fuzji jest gospodarka amerykańska⁹. Dziś proces ten objął już cały świat, a jak podaje „Rzeczpospolita” wartość fuzji w 1998 r. wyniosła 544 mld USD, podczas gdy ich wartość w 1997r wyniosła jedynie 341 mld USD [Rzeczpospolita z 19.01.1999r]. Według innych danych, w 1997r. wartość fuzji w skali światowej osiągnęła 1,5 biliona USD, w stosunku do 1,1 biliona USD w roku 1996 [6.]. Równie dynamiczne są procesy zawierania joint ventures i aliansów strategicznych.

Omawiane trendy we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw przyczyniają się do ekonomizacji działań przedsiębiorstw, głównie dzięki koncentracji na głównym trzonie swojej działalności¹⁰. Nie jest to jednak jedyny czynnik interesujący z punktu widzenia zarządzania strategicznego. Drugim równie ważnym jest fakt, że wzrost potencjału przedsiębiorstw w sposób naturalny stabilizuje je w otoczeniu.

3.5. Modularyzacja

Modularyzacja nie jest jakimś szczególnym kierunkiem zmian w strukturach zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Jest raczej przejawem wyżej zasygnalizowanych zmian. Jej istota sprowadza się do tego, że praktyka współczesnego zarządzania zrywa z dotychczasową zhierarchizowaną, funkcjonalną strukturą organizacyjną. Takie sztywne, ociężałe struktury (dinozaury organizacyjne) są zastępowane przez budowane modularnie, elastyczne „floty” małych organizacji.

Modularyzacja oznacza restrukturyzację organizacji przedsiębiorstwa w płaszczyźnie zintegrowanych, zorientowanych na klienta procesów, w relatywnie małe, przezroczyste jednostki (moduły). Oznacza ona decentralizację uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za wyniki, co rozszerza nie-hierarchiczne formy koordynacji.

Cechy modularyzacji:

⁹ Obszarem intensywnych przejęć i fuzji jest dzisiaj gospodarka niemiecka. Dość wspomnieć, że jedynie w pierwszej połowie 1997 r. stosunki własnościowe uległy tam zmianie w 874 firmach [Deutschland – Niemcy 1997r, nr 6]

¹⁰ Ocenia się, że osiągnięte w 1992r. przez Shela rekordowe zyski są wynikiem restrukturyzacji tego koncernu i jego koncentracji na rdzennej dziedzinie działalności („core of business”) tzn. wydobywaniu ropy, gazu i petrochemii. Pozbyto się kopalni węgla w USA, nieruchomości w Hongkongu oraz kopalni metali w Afryce Południowej. W wyniku tych zmian stan personelu zmalał o 20% [Wewnętrzna... 1995].

- **restrukturyzacja intraorganizacyjna**, która przyjmuje formy sieci przedsiębiorstw ewentualnie przedsiębiorstw wirtualnych, które pozostają z sobą we względnie trwałych lub przypadkowych stosunkach kooperacyjnych,
- **orientacja procesowa**, polegająca na zorganizowaniu jednostek organizacyjnych wokół procesu tzn. łańcucha działań w procesie wytwarzania produktu lub usług,
- **orientacja na klienta**, który staje się centralnym punktem kreowania struktur organizacyjnych, co łatwo prześledzić np. w podejściu Total Quality Menegement (TQM),
- **zintegrowane jednostki zadaniowe**, pośrednio wynikające z orientacji procesowej, polegające na łączeniu zadań produkcyjnych w odrębne moduły, w których zadania wynikają z dających się zdefiniować „kroków” danego procesu,
- **tworzenie małych jednostek**; chodzi tu o dopasowanie struktur organizacyjnych do potencjału twórczego ludzi, względnie do małych grup zadaniowych. Odrębną sprawą jest określenie wielkości omawianych jednostek,
- **zdecentralizowane uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność za wyniki**, które powinny być umiejscowione możliwie najbliżej miejsca w procesie tworzenia wartości,
- **niehierarchiczne formy koordynacji między modułami**, które ogólnie biorąc prowadzą się do wykorzystania mechanizmów rynkowych, bądź quasirynkowych do sterowania modułami przedsiębiorstw (szczególnie dużych)

Przykładem modularyzacji na poziomie dużego przedsiębiorstwa jest ABB, które wyodrębniło około 5000 centrów zysku zorganizowanych w układzie regionalnym (łącznie 34 spółek krajowych) oraz według poszczególnych segmentów rynku (wytwarzanie energii, przesyłanie i podział energii, wytwarzanie i budowa technik systemowych, ruch) (łącznie 50 - obszarów zysku (Business Arcas) [13.s. 201, 216].

Omówione wyżej tendencje w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami wskazują, że praktyka gospodarcza dysponuje obecnie narzędziami stabilizacji i kompensacji działalności przedsiębiorstw. Tym samym można uznać, że przedsiębiorstwa dysponują realnymi możliwościami skutecznej realizacji strategii wyprowadzonej z kanonów zarządzania strategicznego. Pojawienie się tych możliwości oznacza jednak potrzebę uznania zmian w konwencjonalnym pojmowaniu przedsiębiorstwa. Wydaje się, że kierunek tych zmian najlepiej ilustruje tytuł książki wyżej cytowanych autorów „Przedsiębiorstwo bez granic” („Die Grenzlose Unternehmung”).

LITERATURA:

- [1] Biciniok H. i zespół, Metody sprawnego zarządzania – jak zarządzać w praktyce, A.W. „Placet”, Warszawa 1997.
- [2] Deutschland – Niemcy 1997r, nr 6.
- [3] Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, pr. zbior. pod.red. W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 1998r.
- [4] Jagoda H., Haus B., Holding – organizacja i funkcjonowanie, PWE, Warszawa 1995.
- [5] Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- [6] Kreft Zb., Konfiguracja i funkcjonowanie spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym – rozwiązania strukturalno-funkcjonalne, PWE, Warszawa (w druku)

- [7] Kwejt J., **Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym**, PWE, Warszawa 1970r.
- [8] Lehner J. L., **Implementierung von Strategien – Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit**, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [9] Lichtarski Jan (red), **Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw**, PWE, Warszawa 1992.
- [10] Müller Uwe R., **Szczupłe organizacje – doświadczenia praktyczne, zespoły wirtualne**, Agencja Wydawnicza „Placer”Warszawa 1997,
- [11] Osterloh M., Frost J., **Proceßmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie business Reengineering strategisch nutzen können**, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [12] K. Perechuda, **Organizacja wirtualna**, Ossolineum, Wrocław 1997.
- [13] Picot A., Reichwald R., Wigand R.T., **Die Grenzlose Unternehmung**, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
- [14] Steinmann H., Scherer A.G., **Strategiczny i operatywny kontroling (propozycja metodycznego określenia pojęć)**, Organizacja i Kierowanie 1996 nr 1.
- [15] Steinmann H.G., G. Schreyögg, **Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady**, wyd. 3 poprawione i uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [16] **Wyzwanie dla dyrektorów**, Gazeta Wyborcza z 24.11.1997r.

ROZDZIAŁ 2.

Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach

Zagadnienia wstępne

Badania prowadzona w 1998 roku na próbie 1172 przedsiębiorstw z czterech branż dotyczyły strategii, struktur, praktyk zarządzania ludźmi oraz relacji pomiędzy tymi instrumentami zarządzania. Główne pytania badawcze brzmiały: jakie są dominujące strategie i procesy tworzenia strategii w polskich firmach?, oraz jaki jest wpływ otoczenia, typu własności i strategii i umiejętności strategicznych na skłonność firm do wdrażania innowacji w dziedzinie HRM (Human Resource Management). Zmiennymi kontrolowanymi w trakcie obróbki danych było otoczenie firm, lokalizacja, bezrobocie w danym mieście (z danych statystycznych), branża, wielkość firmy, procent załogi w związkach zawodowych. Podstawowymi zastosowanymi technikami obróbki danych była analiza korelacji, regresji i testy zmienności. W wyniku badań okazało się, że polskie firmy nie szukają ani dopasowania strategii do otoczenia ani do struktury organizacyjnej. Postulowany przez teorię strategii (jako najbardziej efektywny) wysoki poziom dopasowania pomiędzy: typem otoczenia, typem strategii i typem struktury organizacyjnej, jest stosunkowo rzadki. Korelacja tego dopasowania z efektywnością jest ograniczona. Brak takiego dopasowania (misfit) jest normą, a dopasowanie wyjątkiem. Analizując poziom innowacyjności systemu HR i jego uwarunkowania stwierdziłem, że poziom lokalnego bezrobocia nie ma znaczenia dla stosowanych praktyk zarządzania personelem, firmy, których konkurentami są przede wszystkim firmy zagraniczne częściej stosują wyrafinowane systemy HRM niż firmy mające tylko krajowych konkurentów, firmy zagraniczne mają najbardziej rozbudowane systemy HR a firmy państwowe najmniej rozbudowane. Firmy o wysokim poziomie kluczowych kompetencji strategicznych mają rozbudowane systemy HR co wskazuje albo na możliwość przenoszenia kompetencji (od strategii do HR) albo wzajemne uzupełnianie się – umiejętności strategiczne pomagają rozwinąć odpowiednie systemy HR a te z kolei poprawiają poziom strategicznych umiejętności.

Transformacja systemu politycznego i gospodarki w Polsce, a zwłaszcza terapia szokowa 1990 roku [4] stworzyła autentycznie rynkowe otoczenie dla przedsiębiorstw.

Firmy pozbawione centralnie budowanych planów, alokowanych rynków, cen i subsydiów, wystawione na atak nowych konkurentów krajowych i zagranicznych musiały reagować i w większości przypadków podążały szlakiem inkrementalnych dostosowań.

Nowa sytuacja stworzyła wręcz laboratoryjną sytuację dla badaczy organizacji, którzy generalnie skoncentrowali swoją uwagę na problematyce prywatyzji, konkurencyjności firm,

wejściach międzynarodowych konkurentów oraz diagnozie podstawowych ułomności procesu zarządzania świeżo sprywatyzowanych firm [1], [22], [35]. Jednocześnie stosunkowo rzadko badano problem kształtowania się nowych strategii organizacyjnych i związaną z tym transformację procesu zarządzania ludźmi, które to zagadnienie stały się osią badań przeprowadzonych przez mnie wraz z M. Weinsteinem z University of Oregon w 1998 roku. Projektując badania kierowaliśmy się dwoma fundamentalnymi pytaniami:

- 1. Jakie są dominujące strategie i procesy tworzenia strategii w polskich firmach, oraz w jakim stopniu są one zgodne z dominującymi w literaturze przedmiotu modelami?*
- 2. Jaki jest wpływ otoczenia, typu własności, strategii i umiejętności strategicznych na skłonność firm do wdrażania innowacji w dziedzinie HRM?*

Generalna hipoteza badawcza brzmiała, że po 10 latach gospodarki w warunkach rynkowych zaobserwujemy upodabnianie się zachowań polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania ludźmi do typowych firm w rozwiniętej gospodarce. Pojawia się typowe zależności pomiędzy otoczeniem, strategią i strukturą, a więc otoczenie (konkurencja, dostępność do informacji i przykładów innych firm, bogactwo zasobów) będzie wymuszać adaptacyjne zmiany w strategii, strukturze i procedurach działania w obszarze HRM. Jednocześnie oczekiwaliśmy istotnych odmienności w zachowaniu się firm o odmiennych typach własności i odmiennych wielkości. Generalnie oczekiwaliśmy, że zgodnie z dominującymi teoriami, firmy państwowe i duże będzie cechowała największa inercja (i najmniejsze zdolności adaptacyjne), a firmy zagraniczne oraz małe - największa elastyczność i dostosowanie.

1. Strategia i zarządzanie ludźmi jako problemy badawcze

Strategia jest tradycyjnie od wielu lat jednym z najbardziej popularnych nurtów badawczych w teorii organizacji [43], który wykształcił jednoznaczne modele, mające dobre oparcie w empirii. Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte to okres dominacji modelu SSC (Structure-Strategy-Conduct) zakotwiczonego w teorii sytuacyjnej. Zasadniczą tezę tego modelu było stwierdzenie, że menedżerowie reagują na zmiany w otoczeniu (np. strukturze branży) poprzez zmiany strategii. O ile generalnie istniała zgoda, że dopasowanie prowadzi do wyższej efektywności [42], [52] o tyle ostre linie podziału pomiędzy teoretykami przebiegały wokół problemu na ile swobodnie i skutecznie organizacje mogą się dopasowywać do otoczenia. Zwolennicy modelu „strategicznego wyboru” [29], [40], [7] uważali, że organizacje mogą w miarę swobodnie zmieniać swoje strategie w zależności od sytuacji w otoczeniu. Zwolennicy ekologii populacyjnej w jej mniej lub bardziej ekstremalnej wersji oraz badacze inercji organizacyjnej [14], podkreślali natomiast ograniczenia w możliwościach adaptacyjnych organizacji.

Pewnym pomostem pomiędzy sporami zwolenników tych odmiennych modeli jest koncepcja inkrementalnych zmian prowadzących z czasem do strategicznych dostosowań zaproponowana na gruncie nauk politycznych przez Lindbloom'a i przeniesiona do teorii strategii przez Mintzberga i Quinna. Zakłada ona, że racjonalność *ex ante* zachowań organizacyjnych jest ograniczona i proces uczenia się organizacji jest powolny i ułomny. Między innymi dlatego konkurencyjne zachowania firm na rynku nie są bezwzględne i nie prowadzą do wymykania się spod kontroli procesu wzajemnego napędzania się zachowań konkurencyjnych „Czerwoną Księżniczką” [5].

Zakładając iż prawie dziesięć lat jest okresem, w którym powinniśmy zaobserwować proces uczenia się organizacji działających w warunkach rynkowych i wykształcenie praktyk nowoczesnego zarządzania, zdecydowaliśmy się sprawdzić jakie strategie wykształciły polskie firmy i czy obowiązujący w literaturze przedmiotu model dobrego zarządzania rozumianego jako dopasowanie struktury do strategii oraz dopasowanie strategii do otoczenia [42] będzie występował w polskich firmach. Wykorzystując tradycyjne koncepcje strategii Milesa i Snowa [29], struktury mechanistycznej i organicznej oraz otoczenie stabilnego i turbulencyjnego sformułowaliśmy następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Efektywne firmy w otoczeniach turbulencyjnych będą miały skłonność do wykorzystywania strategii innowacyjnych i organicznych struktur

Hipoteza 2: Efektywne firmy w otoczeniach stabilnych będą miały skłonność do wykorzystywania strategii obronnych lub analitycznych i mechanistycznych struktur.

Drugim istotnym wskaźnikiem nowoczesnego zarządzania jest sposób zarządzania ludźmi. Wielu wpływowych autorów [39], wskazuje, że sposób zarządzania ludźmi zaczyna być bardzo istotnym elementem budowy przewagi konkurencyjnej, a zintegrowane praktyki HR są ściśle skorelowane z wysoką produktywnością i jakością produkcji. [3], [18], [19],[28]. Przez bardzo wiele lat w przedsiębiorstwach państwowych funkcja zarządzania ludźmi miała przede wszystkim ceremonialny i administracyjny charakter [17] były zestandaryzowane w skali gospodarki uchwałą Rady Ministrów z 1973 roku). Wraz ze zmianą modelu działania przedsiębiorstwa oczekiwać należy także zmiany sposobu zarządzania ludźmi. Wręcz można powiedzieć, że praktyki zarządzania ludźmi są swoistym papierkiem lakmusowym transformacji firmy. O ile bowiem zmiany strategii, reguł marketingu i finansów są naturalnie wymuszane przez rynek i konkurencję, o tyle system zarządzania ludźmi jest na tyle odizolowany od otoczenia, iż jego zmiana nie jest ani automatyczna ani w oczywisty sposób proefektywnościowa.

Aby sprawdzić tempo i sposób wdrażania innowacyjnych sposobów zarządzania ludźmi (odchodzenia od tradycyjnego schematu) przyjęliśmy za punkt wyjścia model Kochana, Katza i McKersie [23] przedstawiony w tabeli 1.

Model ten zakłada, że (podobnie jak w przypadku strategii i struktury) otoczenie firmy (rynek

pracy, technologia, konkurencja itd.) oraz jej charakterystyki (np. wielkość, siła związków zawodowych etc.) będą miały fundamentalne znaczenie dla systemu zarządzania ludźmi w firmie.

Tabela 1: Adopcja innowacji HR (w %)

Praktyki HRM	Firmy z udziałem kapitału zagranicznego n=40	Firmy prywatne n=166	Firmy państwowe n=37	Total n=243	Praktyki wdrożone po 1990
Ocena pracowników bezpośrednio produkcyjnych	37.5	22.3	16.2	23.9	93.7
Ocena pracowników poza produkcyjnych	32.5	24.1	16.2	24.3	98.4
Akord	27.5	27.7	21.6	26.7	n.d.
Premia Uznaniowa dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych	20.0	48.2	54.1	44.4	89.4
Premia Uznaniowa dla pracowników pozaprodukcyjnych	12.5	4.2	8.1	6.2	92.6
Misja firmy	47.5	43.4	24.3	41.2	99.2
System wprowadzania nowych pracowników do firmy	31.0	14.5	2.7	15.2	99.6
Ankieta satysfakcji pracowników	12.5	11.4	5.4	10.7	100.0
Nagrody niepieniężne	25.0	18.1	13.5	18.5	93.1
Program sugestii pracowniczych	20.0	6.0	5.4	8.2	100.0
Assessment Center	7.5	2.4	2.7	3.3	100.0
Outplacement Program	20.0	5.4	2.7	7.4	98.8
Gazeta firmy	40.0	15.7	5.4	22.4	95.5
Program High Flyers	25.0	12.7	2.7	13.2	99.2
Poufność płac	87.5	71.2	43.2	69.6	99.6
Udział szefa HR w zarządzie lub posiedzeniach zarządu	41.0	27.0	17.1	27.9	n.d.

1.1. Zmienne otoczenia

Pierwszą istotną zmienną otoczenia jest oczywiście poziom bezrobocia [56]. Wysoki poziom bezrobocia powinien zmniejszać siłę przetargową związków i jednocześnie koszty transakcyjne wymiany pracowników. Dlatego oczekiwać należy, że firmy działające w regionach wysokiego bezrobocia będą miały ograniczone, proste i najbardziej zbliżone do obowiązujących w latach gospodarki planowej systemy HR.

H3: Poziom lokalnego bezrobocia będzie negatywnie oddziaływał na wyrafinowanie systemu HR

Intensywność konkurencji jest kolejną istotną zmienną, ale jej wpływ wcale nie jest oczywisty [37]. Firmy działające w warunkach intensywnej i różnorodnej konkurencji powinny dążyć do adaptacji nowoczesnych technik HR, które zapewnią im rekrutację i mobilizację najlepszych pracowników. Z drugiej strony firmy w takich warunkach mogą być pod presją redukcji kosztów, które utrudnia adaptację takich technik. Interesujące jest również rozważenie wpływu na polskie firmy konkurencji firm zagranicznych, które mogą służyć jako układ odniesienia i model do naśladowania. Zgodnie z teorią neoinstytucjonalizmu i jej postulatem przymusu imitacji [11] należy oczekiwać, że obecność w otoczeniu firm zagranicznych spowoduje zwiększoną skłonność firm do adaptacji nowoczesnych technik HR.

H4: Firmy mające zagranicznych konkurentów będą miały *ceteris paribus* bardziej zaawansowane systemy HR niż firmy nie mające takich konkurentów

Ostatnią istotną zmienną otoczenia jest lokalizacja. Tradycyjne podziały na Polskę A i B zawsze odciskały swoje piętno na gospodarce tym niemniej jest to mało precyzyjny sposób mierzenia oddziaływania lokalizacji rozumianego jako dostęp do informacji, do wiedzy, do doradztwa, przykładów dobrze zarządzanych firm etc. Dlatego jako zmienną lokalizacyjną przyjmuję wielkość miasta, w którym znajduje się firma umownie dzieląc ośrodki na metropolitalne (powyżej 250 000), miasta duże (od 100 000 do 250 000), miasta średniej wielkości. (pomiędzy 50 000 a 100 000) oraz miasta małe.

H5: Firmy w ośrodkach metropolitalnych będą miały bardziej nowoczesne systemy HR niż firmy w małych i średnich miastach.

1.2. Charakterystyki firmy

Należy oczekiwać, że wielkość firmy będzie miała istotne znaczenie dla adaptacji praktyk HR bowiem koszty marginalne wdrożenia nowoczesnych programów maleją wraz z liczą zatrudnionych. Jednocześnie duże firmy są bardziej skłonne do adaptacji sformalizowanych procedur i budowania kompleksowych systemów z racji różnorodności grup pracowników. Drugą istotną zmienną będzie siła związków zawodowych. Jeżeli relacje kierownictwa ze związkami są dobre to działacze związkowi mogą współpracować na rzecz nowych programów HR.

W przypadku braku takiego zaufania i współpracy, który często występuje w polskich firmach państwowych [54], [36], można oczekiwać oporu związków wobec zmian polityki

HR, bez względu na kierunek tych zmian [8], [44]. Dlatego można postawić następujące hipotezy:

H6: Wielkość firmy będzie **pozytywnie oddziaływać na adaptację** nowoczesnych programów HR.

H7: Liczebność związków zawodowych będzie **negatywnie oddziaływać na adaptację** nowoczesnych programów HR.

Jedną z najczęściej analizowanych zmiennych okresu transformacji jest oczywiście struktura własnościowa. Jak już zaznaczałem polskie firmy państwowe miały w okresie gospodarki planowej tradycyjne, zbiurokratyzowane praktyki HR, których funkcją była regulacja a nie motywacja pracowników. Dlatego należy oczekiwać, że i obecnie firmy państwowe będą miały ograniczone i tradycyjne systemy HR z racji inercji oraz ograniczonych zasobów. Firmy przejęte przez zagranicznych inwestorów z racji dostępu do know-how i kapitału powinny wykorzystywać bardziej zaawansowane praktyki zarządzania ludźmi podczas gdy firmy zagraniczne powinny z racji transferu ich systemów HR z macierzystych korporacji mieć najbardziej wyrafinowane i nowoczesne praktyki HR.

H8: Firmy państwowe lub sprywatyzowane będą miały mniej nowoczesne systemy zarządzania ludźmi niż firmy z udziałem kapitału zagranicznego i firmy zagraniczne.

Ostatnie dwie istotne zmienne to strategia firmy oraz umiejętności strategiczne. Zgodnie z wynikami badań na świecie zakładam, że adaptacja konkretnych strategii będzie wymagała długofalowo dopasowania praktyk zarządzania [13]. Firmy które stosują zgodnie z typologią Milesa i Snowa strategię innowatora, a więc walki o nowe, rynki i rozszerzające asortymenty będą potrzebowały innych pracowników, systemów oceny i wynagradzania niż firmy o ograniczonych liniach produkcyjnych, działające na stabilnych rynkach i broniące swoich udziałów. Dlatego oczekiwać należy, że strategię innowacyjną będą wymuszały systematyczny rozwój pracowników i innowacje w obszarze HR.

H9: Strategie innowacyjne będą prowadziły do adaptacji bardziej nowoczesnych systemów zarządzania ludźmi niż strategię analityczne i obronne.

Umiejętności strategiczne są swoistym odpowiednikiem kluczowych kompetencji firmy. Opracowana przez Harta koncepcja pięciu głównych typów umiejętności jest wygodnym modelem wyjściowym. Hart postulował iż można wyróżnić pięć podstawowych procesów budowania strategii, które ściśle są powiązane z kompetencjami firmy:

proces dyrektywny - oparty o polecenia, wykorzystanie typowej hierarchii decyzyjnej, przy aktywnej postawie zarządu i relatywnie biernej postawie pracowników;

- proces wizjonerski - oparty na wyzwaniach, misji i systematycznym przykładzie zarządu;
- proces racjonalny - maksymalizujący wykorzystanie formalnych procedur;
- proces uczenia się i adaptacji - oparty na stałym uczeniu się, współpracy i zespołach;
- proces inicjatyw i eksperymentów - bazujący na wykorzystaniu inicjatyw oddolnych

Hart nie jest precyzyjny - czasami sugeruje, że procesy te można traktować jako kontinuum, a czasami typologię. Pomimo tego braku precyzji można przyjąć, że jeśli firma będzie potrafiła korzystać z wszystkich tych procesów, lub części z nich a nie tylko jednego, dominującego modelu, to możemy mówić o rozbudowanych umiejętnościach strategicznych

firmy, które tworzą trudną do imitacji przewagę co starali się empirycznie udowodnić Hart i Banbury. Przenosząc to rozumowanie na grunt systemu HR możemy postawić następującą hipotezę:

H10: Firmy mające wysoki poziom kompetencji strategicznych będą wdrażały bardziej innowacyjne systemy HR niż firmy o niskich poziomie kompetencji.

2. Próbką i metodologia

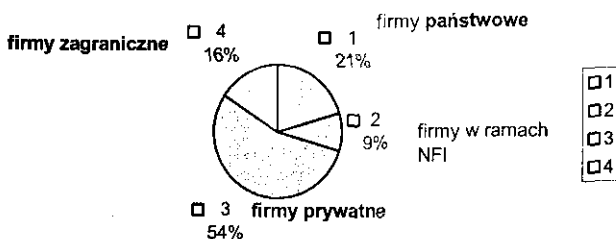
Ankieta została wysłana do wszystkich 1172 firm o wielkości zatrudnienia powyżej 250 pracowników (firmy mniejsze nie mają rozwiniętych praktyk HRM) w branżach: przetwórstwo żywności, tekstylia i ubrania, papier, plastiki, chemia i przemysł maszynowy. Dane o firmach zostały wzięte z bazy danych Kompas wydanej na CD w roku 1996 i 1997. Po pierwszej wysyłce wróciło 175 kwestionariuszy, w tym 165 wypełnionych, a 10 od firm w likwidacji lub zbankrutowanych. Drugie wysłanie kwestionariusza do wszystkich firm, które nie odpowiedziały zaowocowało zwrotem dalszych 135 kwestionariuszy, dając razem próbkę około 300 firm. Poniższe rysunki ukazują rozkład populacji ze względu na typ własności, wielkość i branżę. Jak widać wśród badanych firm było 20.5% państwowych, 9.2% z programu NFI, 54.5% prywatnych i 15.8% z udziałem kapitału zagranicznego. Pewna populacja firm (11.3%), które odpowiedziały mają niewiele mniej niż 250 pracowników co wynika z trwających w całej gospodarce restrukturyzacji i zwolnień. Dominowały firmy średniej wielkości: pomiędzy 250 a 500 pracowników (34.3%). Firm od 500 do 1000 pracowników było 27.7%, a ponad 1000 pracowników 23.3%. Średnia wielkość firmy w próbce wynosiła 828 osób. Analiza statystyczna nie wykazała żadnych istotnych odchyleń w populacji firm, które odesłały

ankiety w stosunku do całej populacji (np. dominację jednej branży, określonego typu firm ze względu na wielkość lub lokalizację). Dlatego wyniki można traktować jako reprezentatywne dla całej populacji.

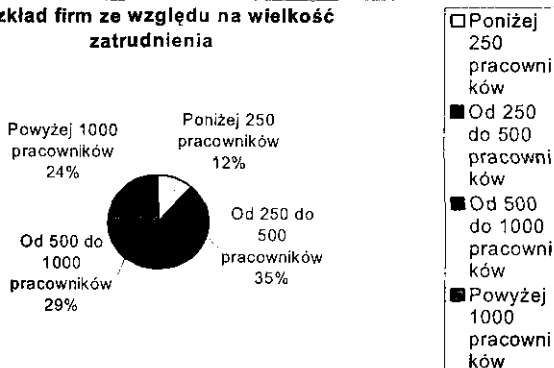
Pomiar zmiennych zależnych był przeprowadzony w sposób klasyczny. Typ strategii był mierzony pytaniem opisowym w kwestionariuszu zgodnie z przyjętym przez wielu badaczy protokołem [50], [20]. Innowacyjny system HR jako zmienna jest stworzonym dedukcyjnie zbiorem ośmiu głównych praktyk HR: występowania systemu ocen pracowników produkcyjnych, pozaprodukcyjnych, programu rekrutacji, komunikacji, tajności płac, rozwoju pracowników, pozycji i zaangażowania szefa HR w kształtowanie strategii firmy, oraz partycypacji pracowników w zarządzaniu i doskonaleniu firmy. W zależności od występowania tych praktyk w ramach systemu HR w danej firmie zmienna przyjmuje wartość od 0 do 8.[32]

Poziom bezrobocia jest mierzony z wykorzystaniem wskaźników GUS dla poszczególnych regionów i miast. Wielkość firmy jest mierzona logarytmem liczby zatrudnionych. Wpływ związków zawodowych jest mierzony procentowym udziałem pracowników we wszystkich związkach.

Struktura własnościowa ankietowanych firm



Rozkład firm ze względu na wielkość zatrudnienia



Zmienna struktura własnościowa' została stworzona w sposób następujący. Firmy zagraniczne są to firmy mające co najmniej 25% udział kapitału zagranicznego. Firmy prywatne to zarówno typowe firmy prywatne jak i skomercjalizowane lub częściowo sprywatyzowane firmy państwowe. Odrębnie uwzględniono firmy w programie NFI oraz firmy całkowicie państwowe.

Tworząc zmienną 'kompetencje strategiczne' zastosowaliśmy model Harta i Branbury (1994). Firmy znajdujące się w górnym kwartylu z punktu widzenia danej kompetencji otrzymywały 1, a pozostałe 0. Wynik był sumowany ze względu na wszystkie pięć kompetencji. Zbiorcze definicje zmiennych wraz z wynikami średnimi i odchyleniami zawiera tabela 2. Poziom korelacji pomiędzy zmiennymi zawiera tabela 3.

Tabela II – Zmienne

Zmienne/Values	Min.	Max.	Średnia (s.d.)
Kompleksowość systemu HR – kompozyt ośmiu głównych programów HR	0	7	3.18 (1.83)
Zatrudnienie w 1998	49	7600	834.75 (962.29)
Przemysł żywnościowy	0	1	25.3
Przemysł lekki	0	1	18.4
Przemysł chemiczny	0	1	24.9
Przemysł ciężki	0	1	31.4
Poziom bezrobocia w województwie	4.1	25.7	12.9 (5.04)
Konkurencja ze strony firm zagranicznych.	0	1	63.4
Kontrola inwestora zagranicznego (ponad 25% własności)	0	1	16.3
Firmy państwowe	0	1	15.1
Firmy prywatne	0	1	68.6
Obszar metropolitalny – firma zlokalizowana w Warszawie, Łodzi, Poznaniu, Gdańsku, Krakowie lub Katowicach	0	1	16.7
Prospector - Firma mająca innowacyjną strategię	0	1	38.8
Kompetencje strategiczne – skala Hart & Branbury (1994)	0	5	2.16 (1.58)

Tabela III. Korelacje

	System HR	Zatrudnienie 98	Żywność	Lekki	Chemia	Ciepki	Bezrobocie	Sila związko w zaw.	Konkur encja zagr.	Zagr. własność	Państwo wa wł.	Prywatne firmy	Metro	Prospect
System HR														
Zatrudnienie 98	.329***													
Żywność	-.014	-.068												
Lekki	-.189**	-.072	-.276***											
Chemia	.071	.130*	-.335***	-.273***										
Ciepki	.103	.001	-.394***	-.321***	-.399***									
Bezrobocie	-.146*	-.044	.018	.018	-.074	-.027								
Sila zw. wiązków zaw.	-.021	-.080	-.138*	-.161*	.080	.232***	.034							
Konkur encja zagr.	-.269***	.157*	-.245***	-.085	.152*	.158*	-.193**	.055						
Zagr. wł. własność	-.251***	.158*	-.003	.047	-.001	.037	.026	-.066	.044					
Państwo wa wł.	-.231***	-.072	.043	-.023	.100	-.114	-.053	.219***	.003	-.186*				
Prywatne firmy	.126	.033	.117	.016	-.046	-.080	.089	.293***	-.079	.294***	-.549***			
Metro	.201**	.080	-.009	-.071	.020	.050	-.413***	-.088	.147*	.187**	-.067	.028		
Prospect or	.277***	.134*	-.059	-.010	-.070	.129*	-.068	-.139*	-.002	.079	-.125	.074	.092	
Hard	.317***	.064	.050	.047	.027	-.033	-.033	-.122	.102	.020	-.063	.033	-.009	.133

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabela IV a: Analiza regresji w kolejnych modelach

Determinant	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constant	-.679 (-.696) ¹	-.801 (-.820)	-.173 (-.182)	-.307 (-.321)
Log Zatr 1998	.352*** (5.589)	.332*** (5.189)	.278*** (4.433)	.274*** (4.367)
Żywność	-.036 (-.505)	-.012 (-.168)	.002 (.029)	-.001 (-.009)
Lekki	-.223** (-3.085)	-.216** (-2.959)	-.109** (-2.807)	-.197** (-2.796)
Chemia	-.020 (-.420)	-.029 (-.409)	.002 (-.026)	-.001 (-.019)
Bezrobocie	-.101 (1.597)	-.084 (-1.318)	-.106~ (-1.713)	-.074 (-1.103)
Siła związków	-.124~ (-1.921)	-.118~ (-1.800)	-.071 (-1.103)	-.069 (-1.076)
Konkurencja zagraniczna		.153* (2.311)	.155* (2.441)	.146* (2.282)
Zagraniczne firmy			.182** (2.937)	.165** (2.604)
Państwowe			-.171** (-2.720)	-.168** (-2.687)
Metro				.080 (1.178)
Prospector				
Kompetencje strategiczne				
F-Statistic Model	7.779***	7.660***	8.603***	7.896***
Adj. R-square	.157	.181	.245	.246
N	219	211	211	211

¹T-statistics in parentheses

~ p < .10, * p < .05 **, p < .01, *** p < .001

Tabela IVb : Analiza regresji w kolejnych modelach

Determinant	Model 5	Model 6	Model 7
Constant	-.452 (-.486)	-1.043 (-1.167)	-1.347 (1.638)
Log Zatrud1998	.244*** (3.960)	.236*** (4.016)	.233*** (4.068)
Żywność	.033 (.372)	.006 (.091)	.010 (.145)
Lekki	-.182** (-2.644)	-.158* (-2.407)	-.157 (-2.476)
Chemia	.023 (.322)	.013 (.196)	.016 (.249)
Bezrobocie	-.065 (-.999)	-.011 (-.181)	
Siła związków	-.039 (-.612)	-.036 (-.481)	
Konkurencja zagraniczna	.169** (2.708)	.140* (2.349)	.145* (2.450)
Zagraniczne firmy	.144* (2.321)	.145* (2.457)	.139* (2.374)
Firmy państwowe	-.161** (-2.648)	-.163** (-2.815)	-.163** (-2.875)
Metro	.064 (.957)	.079 (1.253)	.102~ (1.760)
Prospector	.217*** (3.573)	.182** (3.127)	.186*** (3.227)
Kompetencje strategiczne		.267*** (4.683)	.271*** (4.795)
F-Statistic Model	8.759***	10.697***	12.834***
Adj. R-square	.288	.355	.359
N	211	211	211

3. Analiza i rezultaty

Testując nasze hipotezy wykorzystywaliśmy analizę średnich i test Chi-kwadrat do przetestowania hipotez odnośnie stopnia dopasowania otoczenia-strategii - struktur badanych firm, oraz analizę regresji (Tabele IVa i IVb) dla przetestowania hipotez odnośnie zależności pomiędzy otoczeniem - strategią - systemem HR. Prezentujemy kolejne wyniki regresji w miarę tego jak dodawane były kolejne zmienne do modelu. Wszystkie modele są statystycznie istotne na poziomie 0,01, a model 7 o najwyższej wartości eksplanacyjnej wyjaśnia zmienność zmiennej zależnej na poziomie 0,359 (adjusted R-square = 0.359).

4. Dominujące strategie i procesy

4.1. Stosowane strategie

W badaniach wykorzystano klasyczną typologię strategii wypracowaną przez Milesa i Snowa [29]. Typ 1 opisuje strategię obronną, typ 2 innowacyjną (agresywną eksplorację), typ 3 analityczną (połączenie obronnej i eksploracyjnej), a typ 4 reaktywną czyli faktycznie braku strategii i reagowania na zmiany w otoczeniu w sposób mało spójny. Zawarty w ankiecie opis był następujący:

Typ 1. Ten typ firmy stara się zlokalizować i zająć specjalistyczną niszę rynkową we względnie stabilnym otoczeniu. Oferta asortymentowa firmy jest bardziej ograniczona niż typowych konkurentów, ale stara się ona zdominować swoją niszę oferując wyższą jakość, lepszą obsługę, niższe ceny itd. Często taka firma nie pretenduje do miana lidera branży i nie jest specjalnie innowacyjna. Ignoruje ona to co dzieje się wokół niej, jeżeli nie ma to bezpośredniego wpływu na jej operacje i koncentruje się na najbardziej efektywnym działaniu na swoim ograniczonym rynku.

Typ 2. Ten typ firmy ma najczęściej szeroką ofertę produktów i obsługuje wiele rynków. Stara się działać innowacyjnie i wprowadza nowe produkty lub wchodzi na nowe rynki, nawet jeżeli nie zawsze kończy się to sukcesem. Strategia tej firmy wymaga wykorzystywania silnych stron i szybkiego reagowania na szansę, a te reakcje prowadzą czasami do nowych sytuacji konkurencyjnych i redefiniowania reguł gry na rynku.

Typ 3. Ten typ firmy działa przed wszystkim oferując stabilny, ograniczony asortyment produktów i/ lub usług, a jednocześnie próbuje w miarę szybko reagować na najbardziej obiecujące zmiany i wydarzenia w branży. Rzadko kiedy firma ta jest pierwsza na rynku ze swoją ofertą, ale dzięki starannej analizie konkurencji i jej oferty produktowo-rynkowej, często jest w stanie usprawnić innowacje konkurencji i wejść na rynek z podobną, a tańszą ofertą.

Typ 4. Ten typ firmy nie ma jednoznacznej, spójnej orientacji produktowo-rynkowej. Nie stara się, ani równie agresywnie jak konkurenci bronić swoich nisz rynkowych i produktów, ani nie jest skłonna do podejmowania ryzyka innowacji. Firma taka reaguje raczej na presję i zagrożenia, zwłaszcza w tych obszarach, które są istotne dla jej funkcjonowania.

Klasycznie, zgodnie z teorią, strategia innowacyjna jest efektywna głównie w otoczeniu turbulencyjnym (zmiennym, złożonym), obronna w otoczeniu stabilnym,

analityczna w otoczeniu bardzo złożonym o przeciwnych presjach (zarówno na innowacje jak i redukcje kosztów), a reaktywna jest mniej efektywna w każdym.

Badania wykazują dominację równoważnych strategii analitycznej i innowacyjnej co jest racjonalne w otoczeniu transformacji gospodarczej. Różnice pomiędzy wykorzystaniem tych strategii przez firmy państwowe, w ramach NFI, prywatne i międzynarodowe, oraz przez firmy o różnej wielkości nie są statystycznie istotne (por. tabelę V). Oczekiwaliśmy, że firmy państwowe i w ramach NFI będą bardziej konserwatywne w swoich strategiach niż prywatne i międzynarodowe, ale faktycznie tak nie jest. Można więc powiedzieć, że deklarowane strategie nie różnią się. Znacznie rzadsza niż oczekiwaliśmy występuje strategia obronna co oznacza generalnie, że na analizowanych rynkach bariery wejścia nie są duże, a konkurencja jest intensywna.

Tabela V. Typ strategii firmy ze względu na typ własności

	Firmy państwowe	Firmy w ramach NFI	Firmy prywatne	Firmy zagraniczne	Ogółem
Strategia obrońcy	24%	8%	60%	8%	100% 25 firm
Strategia innowatora	15,8%	8,3%	58,3%	17,5%	100% 120 firm
Strategia analityczna	21,8%	11,8%	47,9%	18,5%	100% 119 firm
Strategia reakcyjna	31,3%	6,3%	56,3%	6,3%	100% 32 firmy

4.2. Strategia i otoczenie firmy

Kolejnym krokiem badawczym było przetestowanie zależności pomiędzy strategią i otoczeniem. Kanonem myślenia strategicznego jest założenie, iż im bardziej turbulencyjne otoczenie tym bardziej innowacyjna (eksploracyjna) powinna być strategia. Tymczasem w polskich warunkach na występowanie najbardziej turbulencyjnego otoczenia wskazują głównie firmy o strategiach reaktywnych co jest w warunkach transformacji spójne. Zarządy tych firm postrzegają one swoje otoczenie jako tak złożone, zmienne i wrogie, iż nie są one w stanie stworzyć spójnej strategii.

Najmniej turbulencyjne otoczenie jest sygnalizowane przez firmy o obronnej strategii co jest zgodne z założeniami teorii strategii. Niezgodne jednak z oczekiwaniami jest to, że firmy analityczne mają tak samo turbulencyjne otoczenie jak firmy o strategiach eksploracyjnych. Wprawdzie różnice nie są statystycznie istotne, ale trudno wyjaśnić tą prawidłowość.

4.3. Strategia i struktura

Analizując zależności pomiędzy strategią i strukturą oczekiwaliśmy – zgodnie z teorią i dotychczasowymi wynikami badań na świecie – zgodności pomiędzy stopniem sformalizowania i scentralizowania struktury a typem strategią. Najbardziej scentralizowana i sformalizowana (tzw. mechanistyczna) powinna być struktura firmy o strategii obronnej, mniej analitycznej, a najmniej (tzw. struktura organiczna) firmy o strategii innowacyjnej.

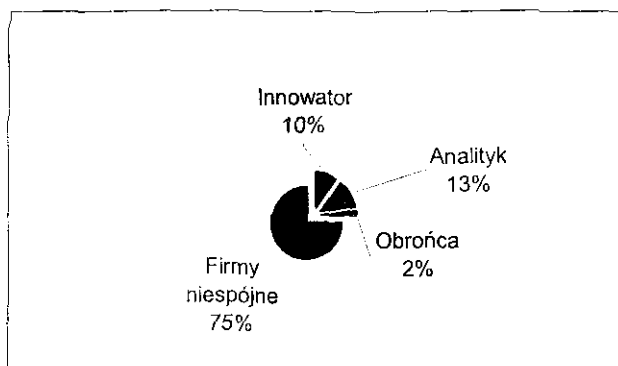
Wyniki są generalnie niezbyt zgodne z oczekiwaniami – dominuje bez względu na strategię struktura o średnim stopniu scentralizowania i sformalizowania. Tym niemniej – co jest zgodne z teorią – najwięcej (procentowo) firm o strategii obronnej ma strukturę mechanistyczną i najwięcej firm o strategii innowacyjnej ma strukturę organiczną. To co ciekawe to fakt, że firmy o strategii reaktywnej mają najbardziej organiczne struktury co świadczy o braku koncepcji nie tylko na poziomie strategii, ale również mechanizmów zarządzania w samej firmie. Firmy reagujące nie wiedzą po prostu jak spójnie zareagować na zmiany w otoczeniu i w samej firmie.

4.4. Otoczenie – strategia – struktura: poziom dopasowania

Ostatnim etapem postępowania badawczego było sprawdzenie spójności systemu wyborów :otoczenie – strategia – struktura, czyli tzw. koncepcji sytuacyjnego dopasowania. Zgodnie z teorią strategii, firmy najbardziej efektywne to firmy, które umieją dopasować się w sposób systemowy. Przykładowo, w burzliwym otoczeniu stosują strategię innowacyjną i zdecentralizują strukturę aby wyzwolić inicjatywę i lokalne podejmowanie decyzji. Z kolei w otoczeniu stabilnym firmy powinny stosować strategię obronną i mechanistyczną strukturę pozwalającą efektywnie taką strategię wdrożyć.

Badania wykazały mały stopień spójności wyborów. Przy zastosowaniu ostrego kryterium (spójna strategia – struktura – otoczenie) tylko 8% firm dochowuje takiej spójności. Przy zastosowaniu słabego kryterium (spójne dwa z trzech elementów) 25% firm spełnia to kryterium. Jak ukazuje poniższy wykres 10% firm o innowacyjnych strategiach, 2% firm o strategiach obronnych i 13% firm o strategiach analitycznych ma dopasowane strategię lub struktury do typu otoczenia, w którym działa. Co z tego wynika ? Otóż moim zdaniem oczekiwania zgodności zachowania polskich firm z dominującym modelem teoretycznym wypracowanym w gospodarkach rynkowych (nawet jeśli intuicyjnie sensownym) byłoby przesadą. Polska rzeczywistość zmienia się tak intensywnie, a przekształcenia wewnątrz przedsiębiorstw są tak daleko idące, że oczekiwanie ścisłego dopasowania byłoby niepoważne. W gospodarce w warunkach transformacji to raczej 'niedopasowanie' jest naturalną i rozsądną strategią bowiem utrzymuje stałe napięcie wewnątrz firmy i zmusza ją do maksymalnego wysiłku.

Test słabego dopasowania



Potwierdzeniem tej tezy jest fakt, że gdy zbadaliśmy typowe procesy strategiczne ukształtowane w ramach firm, to okazało się, że w tworzeniu strategii współwystępują dwa skrajnie odmienne procesy strategiczne: dyrektywny i eksperymentalny.

Jak wykazują badania statystyczne (test wartości średnich) przeprowadzone na danych ankietowych, w budowaniu strategii dominują dwa skrajne procesy: dyrektywny i uruchamianie inicjatyw i eksperymentowania. Wydawać by się mogło, że pierwszy z nich to pozostałość ze starych czasów i dlatego powinien dominować w firmach państwowych. Jak wykazuje skrzyżowanie procesów strategicznych z typami własności nie jest to prawdą. Dyrektywne tworzenie strategii jest tak samo wykorzystywane przez wszystkie firmy, w największym (ale różnice nie są statystycznie istotne) stopniu przez firmy w ramach NFI. Drugi dominujący proces – inicjatyw i eksperymentów ma głęboki sens w warunkach nowej, rodzącej się gospodarki rynkowej. Trzecim istotnym procesem jest racjonalne wykorzystanie formalnych procedur.

Tabela VI. Dominujący proces budowania strategii

Umiejętności strategiczne	Dyrektywne - formalne	Symboliczne - wizjonerskie	Racjonalne	Uczenia się i adaptacji	Eksperymenty i innowacje
Państwowe	11,57	7,43	10,71	5,29	11,79
W programie NFI	11,86	8,07	11,46	5,18	12,93
Prywatne	11,63	7,88	10,59	5,57	12,68
Z udziałem zagranicznym	11,04	7,64	11	5,83	12,83

Uwaga: Im wyższa liczba w tabeli tym ważniejsza jest dana umiejętność strategiczna.

W sumie więc polskie firmy mają zbilansowany portfel procesów, a fakt, że największą rolę odgrywają skrajnie różne procesy świadczy o dużej elastyczności w myśleniu

i działaniu. Nie ma więc jednej 'dominującej logiki' budowania strategii, podobnie jak nie ma jednego spójnego modelu relacji pomiędzy otoczeniem, strategią i strukturą.

5. Polityka i programy zarządzania ludźmi

Przeprowadzając analizę regresji nie znaleźliśmy poparcia dla naszej trzeciej hipotezy, która postulowała iż wysokie bezrobocie będzie wpływało na konserwatyzm i zachowawczość w praktykach zarządzania ludźmi. Możliwe, że nasza miara poziomu bezrobocia (na poziomie województwa) jest zbyt zgrubna aby wychwycić zmienność bezrobocia w ramach jednego województwa zwłaszcza przy niskiej mobilności siły roboczej.

Nasza czwarta hipoteza mówiąca o znaczeniu zagranicznych konkurentów uzyskała empiryczne wsparcie. Korelacja jest dodatnia i statystycznie istotna ($p < .05$), nawet przy uwzględnieniu wszystkich zmiennych kontrolnych w modelu 6.

W małym stopniu udało nam się potwierdzić kolejną hipotezę mówiącą o zależności pomiędzy lokalizacją a innowacyjnością systemu HR. Podobnie jak w przypadku poziomu bezrobocia kierunek zależności jest zgodny z oczekiwaniami, ale poziom nie jest statystycznie istotny. Jednocześnie warto zaznaczyć, że istnieje silna korelacja pomiędzy lokalizacją a poziomem bezrobocia. Aby więc uniknąć problemów multikolinearności zmienną bezrobocie usunęliśmy z modelu 7 i wtedy relacja pomiędzy lokalizacją, a innowacyjnością systemu HR osiągnęła poziom statystycznie istotny ($p < .10$).

Analizując zależności pomiędzy atrybutami firmy i systemem HR potwierdziliśmy wiarygodność hipotezy mówiącej o zależności pomiędzy wielkością firmy a innowacyjnością systemu HR ($p < .001$) co świadczy o dosyć jednoznacznym znaczeniu kosztów transakcyjnych i ekonomii skali w zarządzaniu ludźmi. Tylko słabe wsparcie uzyskaliśmy dla hipotezy mówiącej o roli związków co może wynikać albo z ułomności naszego wskaźnika siły przetargowej związków (procentowy udział załogi) albo z faktu, że rzeczywiste mają one małe znaczenie przy wdrażaniu innowacyjnych programów HR, które nie są bezpośrednio związane z regulowanymi prawem aspektami zarządzania ludźmi.

Nasze hipotezy o zależności pomiędzy statusem własnościowym a innowacyjnością systemu HR uzyskały silne potwierdzenie. Udział kapitału zagranicznego jest pozytywnie skorelowany z adopcją innowacji HR podczas gdy w firmach państwowych mamy do czynienia ze statystycznie istotną negatywną korelacją.

Najbardziej jednak istotne dla innowacyjności systemu HR są strategia i umiejętności strategiczne ($p < .001$). Zależności są silne i jednoznaczne, a jednocześnie włączenie zmiennych strategicznych dramatycznie poprawia moc eksplanacyjną modelu (por. model 5, 6 i 7).

6. Konkluzje

Nasza analiza wykazuje, że dopasowanie strategii do otoczenia firmy i wewnętrzne dopasowanie strategii i struktur polskich firm daleko odbiega od postulatów dominującego modelu teoretycznego. Niestety z powodu ograniczonej puli danych nie byliśmy w stanie przeanalizować zależności pomiędzy poziomem dopasowania a efektywnością, ale prawdopodobnie wyniki te - ze względu na bardzo nieliczną populację firm zachowujących się zgodnie z normatywnym modelem - nie byłyby i tak istotne statystycznie. Brak dopasowania polskich firm stwarza bardzo interesujące perspektywy badawcze. Pierwszym możliwym wyjaśnieniem fenomenu braku dopasowania jest hipoteza, że model Milesa

i Snowa jest typowym amerykańizmem i nie w każdej kulturze i gospodarce rynkowej ma sens. Drugim i bardziej prawdopodobnym moim zdaniem wyjaśnieniem jest unikalność warunków polskiej transformacji, która wykracza daleko poza to co zwykle się nazywać 'turbulencyjnym' otoczeniem. Jest to jednak bardzo ogólna hipoteza, która wymagałaby uszczegółowienia i jednoznacznego wskazania na hipotetyczne czynniki i dynamikę procesów transformacji ograniczających sensowność dopasowania otoczenia - strategii - struktury.

Udało nam się potwierdzić bardzo rzadko analizowaną w literaturze przedmiotu zależność pomiędzy strategią i systemem HR. Okazuje się, że pomimo iż nie ma jednego, podstawowego motoru napędzającego zmiany systemu HR i odpowiedzialnego za jego kompleksowość i innowacyjność. Dwa czynniki, które zasługują na szczególną rolę to wpływ zagranicznej konkurencji i strategicznych umiejętności firmy.

Firmy zagraniczne mają w ewidentny sposób bardziej systemowe i innowacyjne systemy HR niż polskie firmy państwowe i prywatne. Jednocześnie polskie firmy mają tym bardziej innowacyjne systemy HR w im większym stopniu muszą walczyć z konkurentami zagranicznymi. Potwierdza to wpływ imitacji postulowany w teorii przez nurt neoinstytucjonalny.

Drugim podstawowym czynnikiem pobudzania HR są strategie i umiejętności firm. Przedsiębiorstwa stosujące strategie innowacyjne (w rozumieniu Milesa i Snowa) i mające rozbudowany zestaw umiejętności strategicznych mają najbardziej zaawansowane systemy HR. Możliwe że obserwujemy tutaj taką zależność, iż umiejętności strategiczne jako kluczowe kompetencje są także widoczne w funkcjonalnych obszarach działania firmy ('spillover effect'). Z drugiej strony możliwe, że obserwujemy kolową zależność – umiejętności strategiczne prowadzą do rozwoju systemów HR, które z kolei wzmacniają wiedzę i motywację pracowników dając jeszcze lepszą podstawę umiejętności strategicznych etc.

LITERATURA:

- [1] Abell D. F., Turnaround in Eastern Europe: In-Depth Studies, New York: Management Development Programme, UNIDO, 1992
- [2] Amsden, A., Kochanowicz, A. and Taylor, L. The Market Meets its Match: Restructuring the Economies of Eastern Europe. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- [3] Arthur, J. Effects of human resource management on manufacturing performance and turnover." Academy of Management Journal 37: 670-687. 1994.
- [4] Balcerowicz, L., 800 dni: szok kontrolowany. Warsaw: Polska Oficyna Wydawnicza "BGW". 1992
- [5] Barnett W. P. i Hansen M. The red queen in organizational evolution, Strategic Management Journal, Vol. 17: 139-157. 1996
- [6] Bird, A. & Beechler, S. Links between strategy and human resource management in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical study. Journal of International Business Studies, 1: 1994
- [7] Child, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. Organization Studies 18: 43-76. 1997.
- [8] Cusker-Gershenfeld, J. The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. Industrial and Labor Relations Review 44: 241-260. 1991.

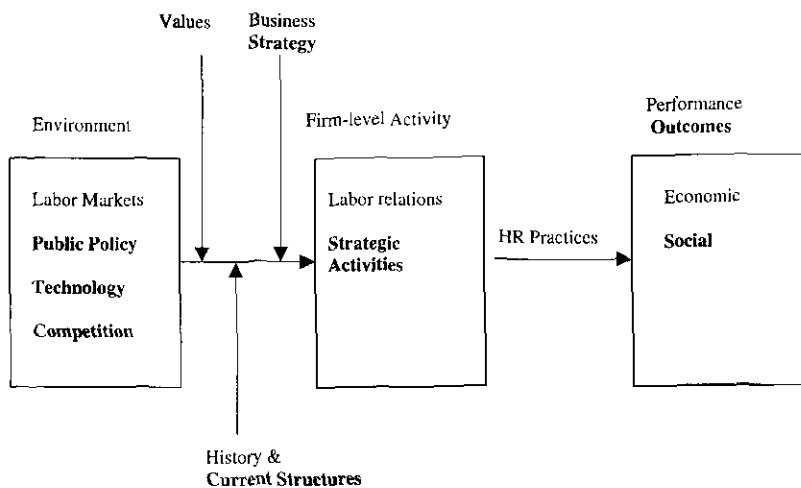
- 9] Czapinski, J. The Polish manager – A Profile, in Rapacki, R. (ed.) *Enterprise Culture in a Transition Economy: Poland 1989-1994*, Warsaw: Warsaw School of Economics. 1996
- [10] Dabrowski, J., Federowicz, M. & Levitas, A. Polish state enterprises and the properties of performance: Stabilization, marketization, and privatization, *Politics and Society* 19 (4): 403-437. 1991
- [11] DiMaggio, P., & Powell, W. „The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.” *American Sociological Review* 48: 147-160. 1983.
- [12] Earle, J., Frydman, R. & Rapaczynski, A. (eds). 1993. *Privatization in the transition to a market economy*, New York: St. Martins Press
- [13] Fombrun, C. & M. Devanna, M.A. (eds), *Strategic human resource management*, New York: Wiley, 1984
- [14] Hannan, M. T. i J. H. Freeman. *Organizational ecology*. Cambridge Mass. **Harvard University Press**. 1989.
- [15] Hart, S. An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*, 17: 327-351. 1994
- [16] Hart, S. & Banbury, C. How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*. 15: 251-269. 1994.
- [17] Hoser J. Social policy in an industrial enterprise as a subject of managerial decisions, In: W. Morawski (ed), *Management in a Society*, Warsaw: Polish Scientific Publishers. (In Polish.). 1979.
- [18] Huselid, M. „The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate finance performance.” *Academy of Management Journal* 38: 635-672. 1995.
- [19] Ichniowski, C., Shaw, K. & Prenusshi, G. The effects of human resource management practices on productivity. Working paper, Columbia University Graduate School of Business, New York. 1994.
- [20] Jennings, D. and Seaman, S. High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure and performance. *Strategic Management Journal*, 15: 459-475. 1994.
- [21] Johnson, S. *Did socialism really fail in Poland?* *Comparative Economic Studies* 33 (3): 127-152. 1991.
- [22] Johnson S. and Loveman G. W. *Starting over in Eastern Europe: Entrepreneurship and economic renewal*. Boston: Harvard Business School. 1995.
- [23] Kochan, T.A., Katz, H. & McKersie, R.. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books. 1986
- [24] Kochan, T. A. & Osterman, P. *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government*. Boston: Harvard Business School Press. 1994.
- [25] Kornai, J. *Economics of Shortage*, Oxford: North Holland. 1980.
- [26] Kostecki, M. *Managers in an industry*. Polish Economic Publishers, Warsaw. (in Polish). 1979.
- [27] Kozminski, A. K. *Catching Up: Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block*, Albany: State University of New York Press. 1993.
- [28] MacDuffie, J. P. „Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry.” *Industrial and Labor Relations Review* 48: 197-221. 1995.
- [29] Miles, R. and Snow, C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. 1978.

- [30] Mrela, K. *Organizational Structures: Multidimensional Analysis*, Warsaw: Polish Economic Publishers. (In Polish.) 1983.
- [31] Lawler, E. *Strategies for high performance organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998.
- [32] Nunnally, J. *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Book Company. 1978.
- [33] Nowak, S. The value system of the Polish society. *Studia Socjologiczne*, 4 [in Polish] 1979.
- [34] Obloj, K and Thomas, H. Breaking Away From the Past: Strategies of Successful Polish Firms. *European Management Journal* 14 (5): 467-476. 1996.
- [35] Obloj, K and Thomas, H. "Transforming former state-owned companies in Poland", *European Management Journal* (16) 4: 390-400. 1998.
- [36] David, and Weinstein, Marc „Unionists against unions: Towards hierarchical management in post-communist Poland. *Eastern European Politics and Society*, forthcoming.
- [37] Osterman, P. How Common is Workplace transformation and who adopts it. *Industrial and Labor Relations Review*. 47: 173-187. 1994.
- [38] Pinto, B., M. Belka, and S. Krajewski. Transforming state enterprises in Poland: Evidence of adjustment by manufacturing firms. *Brookings Papers on Economic Activity*. 1993.
- [39] Pfeffer, J. *Competitive advantage through people*, Harvard University Business Press, Boston Mass. 1994.
- [40] Porter, M. *Competitive Strategy*, New York: The Free Press. 1980.
- [41] Porter M. What is strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1996
- [42] Powell T. C., *Organizational alignment as competitive advantage*, *Strategic Management Journal* vol 13: 119-134. 1992.
- [43] Rumelt R. P., D. E. Schendel, D. Teece. 1995. *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press.
- [44] Rubinstein, S., Bennett, M., & Kochan, T.A. 1993. The Saturn partnership: Co-Management and the Reinvention of the local union.: In Kaufman, B, & Kleiner, M. *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*, Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- [45] Sabel, C., and Stark, D. Planning, politics, and shop-floor power: Hidden forms of bargaining in Soviet-imposed state-socialist societies. *Politics and Society* 11: 439-75. 1982.
- [46] Sachs, J. *Poland's Jump to a Market Economy*. Cambridge: MIT Press. 1993.
- [47] Sarapata A. Society and bureaucracy. In: Connor, W.D., Ploszajski P. (eds.) *Escape from socialism*, IFIS: Warsaw. 1992.
- [48] Slay, B. *The Polish economy: crisis, reform and Transformation*, Princeton: Princeton University Press 1994.
- [49] Slay, P. and Vinton, L. *Poland to 2005: The challenge of Europe*, The Economist Intelligence Unit Research Report. 1997
- [50] Snow, C., and Hrebiniak, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336. 1980.
- [51] Van de Ven, A., and Ferry, D. *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley. 1980.
- [52] Venkatraman N i Prescott J. E. Environmental-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, vol 11: 1-23. 1990.
- [53] Vlachoutsikos C. and Lawrence, P. What we don't know about Soviet management, *Harvard Business Review*, November-December: 50 - 63. 1990.
- [54] Weinstein, Marc. From co-governance to ungovernability: The reconfiguration of Polish industrial relations, 1989-1993." in *The Comparative Political Economy of Industrial*

Relations, edited by Kirsten S. Wever and Lowell Turner. Madison: Industrial Relations Research Association. 1995.

[55] Weinstein, M. The Remaking of the Polish industrial relations system: The Institutional and ideational antecedents of firm-level employment practices. Pp. 381 in *Management*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. 1996.

[56] Williamson, O., Wacter, M. and Harris, J. Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange." *Bell Journal of Economics* 6: 250-280. 1975.



Źródło: Adapted from Kochan, Katz, & McKersie (1986)

ROZDZIAŁ 3.

Zarządzanie strategiczne - wiedza menedżerów

Zagadnienia wstępne

Menedżerowie w Polsce - w warunkach internacjonalizacji gospodarki - zmuszeni są do nabywania kwalifikacji składających się na dwa co najmniej obszary.

Po pierwsze - w praktycznym zarządzaniu niezbędna staje się znajomość mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach gospodarki otwartej i globalnych rynków, na których takie pojęcia jak eksport i import tracą swój tradycyjny sens.

Po drugie - coraz bardziej widoczna jest potrzeba znajomości kulturowych uwarunkowań zarządzania - zarówno jeśli chodzi o kontakty utrzymywane przez firmy z otoczeniem, jak i o zatrudniony personel, coraz częściej wewnętrznie zróżnicowany pod względem narodowości, a czasem i rasy.

Z menedżerskiego punktu widzenia, te dwa obszary kwalifikacji dają się zamknąć słynnym sloganem Percy Bamevika z Asea Brown Boveri: "myśl globalnie - działaj lokalnie". Tę dla tego postulat jest nieciągłość otoczenia wielu współczesnych organizacji - tak w wymiarze polityczno-prawnym, jak i technologicznym.

Poniżej zaprezentowano doświadczenia dotyczące adaptacji wiedzy przez uczestników prowadzonych w Polsce kursów zarządzania strategicznego. Przedstawiono też wybrane wnioski z sondażowych badań opinii naczelnych menedżerów przedsiębiorstw - a więc osób, od których należałoby oczekiwać, że w praktyce kształtują strategię swoich organizacji⁴.

1. Sceptycy i entuzjaści

W praktyce nauczania przedmiotu zarządzanie strategiczne rysuje się zasadnicza trudność wynikająca z faktu, iż w warunkach polskich ani praktyka, ani dydaktyka, ani też nauka nie rozwijały się w tej dziedzinie systematycznie. W latach dziewięćdziesiątych pojawiła się zatem potrzeba skokowej zmiany w tym zakresie.

Z doświadczenia nauczania przedmiotu zarządzanie strategiczne - w Uniwersytecie Gdańskim, Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i innych wyższych uczelniach oraz szkołach biznesu - wynika, że wyłania się kłopotliwy

⁴ Wykorzystano opracowania: P.Dwojacki, B.Nogalski: *Zarządzanie strategiczne: bariery kulturowe* [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania*, materiały międzynarodowej konferencji Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, grudzień 1995 oraz P.Dwojacki, W. Rybowski: *Entuzjaści i sceptycy*, "Akredytacja - Forum", Biuletyn SEM Forum", nr 3/1998

problem: jak utrafić w rzeczywiste zapotrzebowanie słuchaczy? Tym bardziej, że wśród nich wyróżnić można dwie zasadnicze grupy o skrajnych, sprzecznych ze sobą nastawieniach do treści przedmiotu i prezentowanego w jego ramach stylu myślenia. Grupy te można określić jako sceptyków i entuzjastów.

Sceptycy - to zazwyczaj doświadczeni menedżerowie, którzy z najwyższym trudem skłonni są akceptować treść przedmiotu. Ich doświadczenia kłócą się często z prezentowaną wiedzą. Co więcej - już same pojęcia prezentowane w ramach zarządzania strategicznego są dla nich nieco egzotyczne, co utrudnia rozumienie praktycznej przydatności przedmiotu. Zaś naturalną reakcją na "obcą" wiedzę jest swoista ksenofobia, polegająca na przekonaniu, że żadne wzorce zagraniczne nie są odpowiednie do polskich realiów.

Sceptycy są zazwyczaj bardzo mocno "*zakotwiczeni*" w przeszłości. Cechą ich myślenia o zarządzaniu jest podejście ekstrapolacyjne, w którym wyobrażalna przyszłość zazwyczaj:

- zawiera się w ramach krótkookresowej perspektywy czasowej,
- stanowi proste, liniowe rozwinięcie obszarów i zasad funkcjonowania organizacji.

W efekcie myślenie strategiczne sprawia sceptykom najwyższą trudność - szczególnie jeśli chodzi o formułowanie jasnej, długookresowej wizji przyszłości, zawierającej w sobie myśl o wielkiej ekspansji organizacji czy jej radykalnej restrukturyzacji[4].

A zatem:

- zasadnicza cecha sceptyków to swoisty konserwatyzm,
- wiedza odbiegająca od "ekstrapolacyjnych" schematów myślenia wywołuje konflikt poznawczy [6],
- umysłową reakcją na dysonans jest odrzucenie nowej wiedzy - ocenionej jako nieprzydatna,

Entuzjaści to druga obok sceptyków ważna grupa odbiorców wiedzy o zarządzaniu strategicznym. Są to zazwyczaj relatywnie młodzi ludzie o niewielkim doświadczeniu praktycznym, bardzo łatwo (często aż nazbyt) akceptujący wzorce i standardy zachodniej wiedzy. Ci z kolei wyznają dość naiwny pogląd o łatwości asymilacji i implementacji "importowanej" wiedzy.

Entuzjaści łatwo akceptują postulat kreatywności. I zazwyczaj są kreatywni, przynajmniej jako słuchacze zajęć dotyczących strategii firm. Sceptycy, oceniając entuzjastów, stwierdzają często, że "życie ich nauczy".

2. Między negacją a akceptacją

Dwie skrajne opcje nie mają - niestety - marginalnego zasięgu. Jak wynika z badań, znacząca część polskich menedżerów w ogóle nie uznaje strategii czy wieloletniej wizji firmy za ważący czynnik sukcesu [5]. Częściej dostrzegane jako czynniki powodzenia polskich przedsiębiorstw są uwarunkowania związane z organizacyjną, techniczną czy społeczną strukturą firmy. A zatem krąg "biznesowych" odbiorców wiedzy o zarządzaniu strategicznym nie jest zbyt szeroki - przynajmniej jeśli chodzi o ocenę przydatności tej wiedzy.

Podobny wniosek wypływa z ocen menedżerów - słuchaczy interdyscyplinarnych kursów zarządzania: wyżej cenią oni "konkretne" kwalifikacje z dziedziny finansów, prawa czy marketingu.

Powyższe doświadczenia uprawniają do sformułowania następującego wniosku: wśród polskiej kadry kierowniczej silnie reprezentowani są sceptycy, nie doceniający przydatności wiedzy o strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Pierwsza z barier kulturowych w nauczaniu zarządzania strategicznego polega zatem na wykształconym, tradycyjnym systemie poglądów menedżerów, utrudniającym dotarcie z wiedzą tam, gdzie jest ona potrzebna.

Druga z barier polega na pokoleniowym konflikcie nastawień do wiedzy o zarządzaniu. Entuzjaści wywodzą się często spośród ludzi młodych. I nie do końca uświadamiają sobie, że praktyczne zastosowanie ich wiedzy zależy od sceptyków. Większość bowiem odbiorców doceniających kwestie strategicznych kwalifikacji menedżerskich to studenci bądź stosunkowo młoda kadra pracownicza niskich szczebli hierarchii władzy w przedsiębiorstwach. Niewiele z nich prowadzi interesy na własną rękę.

3. Obawy i wymagania

Nie ma wątpliwości, że powodzenie polskich przedsiębiorstw w najbliższych latach zależeć będzie od ich zdolności do wykreowania dobrych strategii konkurencyjnych. Zgodzić się trzeba bowiem z poglądem, że: wielu ludzi w Polsce ciągle nie zdaje sobie sprawy z faktu, że już za 4 lata nasz rynek artykułów przemysłowych, pozbawiony ceł (...) otworzy się zupełnie przed importem z krajów Unii Europejskiej i Grupy Wyszehradzkiej. Nasi producenci, już bez żadnego parasola ochronnego, staną oko w oko z konkurencją zagraniczną. Dziś jeszcze towary nie chciane przez klienta obcego mają szansę znaleźć nabywcę w kraju. Potem zniknie problem eksportu, pojawi się inny - jak sprzedać w ogóle⁵.

W tym kontekście menedżerska intuicja, skażona lokalnymi doświadczeniami wielu poprzednich lat, nie wystarczy dla sukcesu. Nie są przy tym prawdopodobne zmiany radykalne, w rodzaju masowej wymiany pokoleniowej na stanowiskach menedżerskich. Za jeden w ważnych czynników sukcesu w punkcie zwrotnym najbliższych lat należy zatem uznać wiedzę menedżerską nie tyle obecnych studentów, lecz samych menedżerów.

Na tym tle pojawia się pytanie: jak nauczyć polskich menedżerów strategicznego zarządzania? Podtekst tego pytania brzmi: jak zmienić nastawienia doświadczonych menedżerów?

Z tego punktu widzenia rysuje się swoista misja, posłannictwo nauczycieli zarządzania: uczyć tak, by przekonywać. Nie wystarczy bowiem samo tylko "pokazanie" szczegółowych technik czy narzędzi związanych ze strategicznym planowaniem. Słuchacze powinni być przekonani, że przedstawiona im wiedza jest nie tylko przydatna, ale i niezbędna dla sukcesu ich przedsiębiorstw.

Znając nastawienia polskich menedżerów, należałoby chyba skoncentrować się na rozwijaniu warsztatu dydaktycznego - ale także nauki i publikacji popularno - naukowych - w sposób dostosowany do wymagań odbiorców, a więc menedżerów. Być może jednym z najważniejszych czynników realizacji zarysowanej misji jest zrozumienie percepcji polskich menedżerów.

⁵ wypowiedź prof. U. Piórewicz [w:] Solska J.: *Asy czy bloki?*, "Polityka: Eksport - Import", Nr 3, sierpień 1995; w 1999 roku horyzont czasowy - oczywiście - ulega wydatnemu skróceniu; problem, niestety, pozostaje - i staje się bardzo aktualnym wyzwaniem

4. Postulaty

Poniżej sformułowano szereg postulatów dotyczących treści przedstawianych w ramach przedmiotu zarządzanie strategiczne. I tak:

- Postulat pierwszy: uczyć "z życia". Klasyczny sposób nauczania to prezentowanie teorii i ilustrowanie jej przykładami. Tymczasem postulować należy raczej prezentowanie przykładów i wyciąganie nauk z realnych doświadczeń. Metoda case study jest tutaj dobrym instrumentem. Jednak w Polsce ilość dostępnych i dobrze opracowanych w celach dydaktycznych studiów przypadku jest niewielka. Nie oznacza to jednak, że należy wkładać wielki wysiłek w szczegółowe opracowanie poprawnych metodycznie materiałów dydaktycznych. Polska prasa, tak ekonomiczna, jak i codzienna dostarcza dostatecznie dużo cząstkowych przykładów.
- Postulat drugi: uczyć z Polski. Dominująca część przykładów opisywanych w literaturze przedmiotu to zagraniczne korporacje, szczególnie japońskie czy amerykańskie. Te opisy stanowią bardzo dobry materiał do dyskusji ze studentami studiów dziennych. Jednak - niezależnie od faktów - menedżerowie przywiązani są bardzo mocno do tzw. polskiej specyfiki. To polskie firmy i polskie doświadczenia stanowią dobry punkt odniesienia i wywrą lepszy skutek niż systematyczny opis Matsushity czy General Motors. Z badań prowadzonych w 1995 roku wynika, że najbardziej atrakcyjnymi przykładami dla słuchaczy są takie "polskie firmy sukcesu", jak Optimus, Elektrim, Exbud, Zelmer, ABB Zamech, ElBrewery, a także "polskie firmy porażki", jak Elgaz, Ursus, Stocznia Gdańska, Pewex czy Hortex⁶. Lata późniejsze uzupełniają powyższą listę m.in. o Petrochemię Płock S.A., Telekomunikację Polską S.A., Europejski Fundusz Leasingowy czy sieci GSM - Era i Plus (sukces; liderzy klasę zachowują skutecznie swoją pozycję).
- Postulat trzeci: uczyć z branży. Menedżerom najbliższe są przykłady przedsiębiorstw znanych z "układów" branżowych. Firmy branży, oceniane jako "dobre" bądź "złe" są dobrym i łatwo dostępnym do analizy punktem odniesienia. Dodać można, że sukcesy bądź porażki firm z branży wiążą się zwykle z pewnym wydźwiękiem emocjonalnym. Dość spojrzeć na przykład klasyczny Zakładów Mięsnych w Ostrołęce i odnieść go do "podobnych", bardzo skutecznych firm w Ostródzie (Morliny S.A.) czy Sokołowie Podlaskim (Sokołów S.A.).
- Postulat czwarty: uczyć z regionu. Pod względem dostępności i siły przekonywania bardzo udatne są także przykłady firm z bezpośredniego, geograficznego sąsiedztwa. Na Wybrzeżu takimi dobrymi "firmami odniesienia" są na przykład gdański Mostostal, Port Gdynia, Centrostal. A jeśli uczyć się z cudzych klas - funkcje te może (obok sławnego na cały kraj Elgazu) spełniać np. Baltona.
- Postulat piąty: uczyć z własnej firmy słuchaczy. Nauczanie łączy się w tym przypadku ze swoistym rodzajem doradztwa. Zgodnie z zasadą "najbliższa koszula ciału" przykład własnej firmy jest dla słuchaczy najbardziej angażujący. Okazją dla takiego właśnie, silnie sugestywnego prezentowania wiedzy są zazwyczaj szkolenia zamawiane przez przedsiębiorstwa.

⁶ por. T. Białas, P. Dwojaki: *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, materiały Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i Dziennika "Rzeczpospolita", Warszawa, kwiecień 1996; wyniki badań publikowane także: "Gazeta Bankowa" z 17.05.1996 (dodatek specjalny *Lista 500 największych polskich przedsiębiorstw*) oraz "Master of Business Administration", Nr 3/1996 (dodatek specjalny *Raport o zarządzaniu*)

Zakończenie

"Myśl globalnie - działaj lokalnie" - to sentencja, którą można parafrazować i dedykować tak menedżerom, jak i wykładowcom zarządzania. Najwyższą efektywność wśród menedżerów dydaktyk osiąga posługując się bliskimi słuchaczom przykładami. Nawet jeśli geneza prezentowanej wiedzy jest amerykańska czy japońska. Co więcej - dla zdolności osiągania celów nauczania niezbędne jest też posługiwanie się odpowiednim językiem, zgodnym z kodem językowym słuchaczy. Doświadczenie uczy, że niejednokrotnie drażniące dla słuchaczy są zarówno specjalistyczne terminy naukowe, jak i "proste" słowa w rodzaju benchmarking, holding, stakeholders czy (spolszczone) misja.

LITERATURA:

- [1] T. Białas, P. Dwojacki: Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych, materiały Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania Warszawa 1996.
- [2] P.Dwojacki, B.Nogański: Zarządzanie strategiczne: bariery kulturowe [w:] Internacjonalizacja studiów zarządzania, materiały międzynarodowej konferencji Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1995
- [3] P.Dwojacki, W. Rybowski : Entuzjaci i sceptycy, "Akredytacja – Forum", Biuletyn SEM Forum", nr 3 1998
- ^[4] por. P.Dwojacki, M.M.Szymański: Wizja zmian w firmie, [w:] Sukces i porażka w biznesie. Polskie doświadczenia lat dziewięćdziesiątych, Gdańska Izba Gospodarcza, Gdańsk, 1995
- [5] P.Dwojacki: Czynniki sukcesy polskich przedsiębiorstw (relacja z badań), [w:] Sukces i porażka w biznesie. Polskie doświadczenia lat dziewięćdziesiątych, Gdańska Izba Gospodarcza, Gdańsk, 1995
- [6] C.S.Nosal: Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie, Wydawnictwo "Przecinek", Wrocław 1993

ROZDZIAŁ 4.

Kreowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej we współczesnych organizacjach

Zagadnienia wstępne

Ostatnie lata wniosły do nauk o zarządzaniu szereg nowych koncepcji, idei, które znalazły swoje zastosowania w wielu przedsiębiorstwach i instytucjach. Celem tego artykułu jest przedstawienie w jaki sposób współczesne organizacje kreują swoją strategiczną przewagę konkurencyjną.

Analizując sukcesy i porażki, silne i słabe strony nowych koncepcji w zarządzaniu, takich jak: zarządzanie procesami, outsourcing, organizację wirtualną, organizację uczącą się, clienting, zauważa się trend polegający na coraz bardziej szczegółowym uzupełnianiu i rozwijaniu koncepcji wcześniejszych, za każdym razem mocniej akcentując coraz to inne elementy organizacji i otoczenia np. proces, klient, kompetencje,...

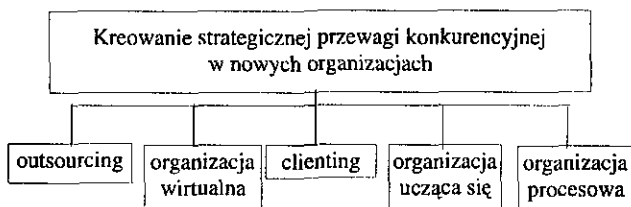
Tymczasem obserwacje poszczególnych proponowanych koncepcji, idei i ich licznych wdrożeń, rysują coraz częściej obraz firm, które aby osiągnąć sukces rynkowy i skutecznie wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną korzystają kompleksowo z wymienionych osiągnięć. Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć strategiczną przewagę, w różnych proporcjach adoptują nowoczesne rozwiązania. W takich przypadkach wybór strategii determinuje wybór i udział nowych rozwiązań organizacyjnych kreujących przewagę konkurencyjną. Dzisiejsze organizacje budując strategiczną przewagę konkurencyjną, kładą szczególnie nacisk na doskonalenie podstawowych wymiarów efektywności swoich działań, do których należą [4]:

- czas - najczęściej dotyczy skracania i optymalizowania okresu czasu pomiędzy sygnałem o zainteresowaniu klienta a zaspokojeniem jego potrzeby oraz koordynacji czasowej wszystkich działań, ponadto czas traktowany jest jako zasób strategiczny w znaczeniu szybkości ekspansji przestrzennej;
- koszty - optymalizacja ponoszonych nakładów w skali całego łańcucha wartości, ponadto zmiany najczęściej wymagają inwestycji, co krótkookresowo podnosi koszty, a zakładając zasadność i efektywność wdrażanych zmian, korzyści z tego tytułu powinny pojawić się co najmniej w horyzoncie średniookresowym;

- jakość - permanentne gwarantowanie w czasie jakości usług i produktów, zwraca uwagę na jakość współpracy personelu - usług wewnętrznych, jakość współpracy z klientami, dostawcami, mediami,...;
- zadowolenie klienta - traktowane jest jako nadrzędny cel, od którego spełnienia zależy sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Aby klient był rzeczywiście zadowolony, przedsiębiorstwo powinno działać bardzo kompleksowo w tym zakresie tzn. doskonalić nie tylko swoją organizację lecz również organizacje współpracujące i kooperujące. Tylko podnoszenie sprawności funkcjonowania całego łańcucha kreowania wartości dodanej czynić będzie organizację zorientowaną na klienta.

Współczesna dominacja na rynku oznacza konieczność doskonalenia każdego z ww. wymiarów. Z kolei wybór strategii firmy wpływa na skalę doskonalenia poszczególnych wymiarów np. strategia wyróżniania to przede wszystkim doskonalenie jakości i zadowolenia klienta, a w dalszej konsekwencji czasu i kosztów.

Poniżej opisano w jaki sposób każda z wybranych koncepcji, idei wspiera strategiczną przewagą konkurencyjną współczesnych organizacji.



Rysunek 1. Elementy strategicznej przewagi konkurencyjnej w nowych organizacjach.

Źródło: opracowanie własne

1. Zarządzanie procesami

Naukowcy i praktycy poszukując nowych i skutecznych sposobów podnoszenia efektywności organizacji, wzbogacili obraz tradycyjnych organizacji o organizację procesową. Wyróżnikiem takich organizacji jest całkowita koncentracja na doskonaleniu funkcjonowania głównego procesu, tak aby maksymalnie zostały zaspokojone potrzeby klientów tego procesu. Proces taki łączy w sobie inne podprocesy, które często realizowane są przez niezależne od siebie przedsiębiorstwa.

Istotą koncepcji zarządzania procesami, której źródłem jest Business Process Reengineering M.Hammera [4] jest kompleksowe doskonalenie procesów, a nie funkcji w przedsiębiorstwie. Zmiana właśnie orientacji i doskonalenia procesów, a nie funkcji firmy

polega na odrzuceniu wycinkowego spojrzenia na poszczególne czynności i zastąpienia go całościowym podejściem, obejmującym wszystkie elementy składające się na dany proces. Przewodnią ideą kształtowania efektywnych procesów firmy jest skoncentrowanie uwagi na wyniku końcowym, czyli usatysfakcjonowaniu klienta, nie zaś na indywidualnych czynnościach od niego prowadzących. Takie spojrzenie na rolę firmy różni się diametralnie od tradycyjnych metod zarządzania, czyli koncentracji uwagi na czynnościach, w wyniku czego pracownicy zamiast myśleć o kliencie myślą o wykonywaniu zadań w ramach „własnego odcinka pracy”, a za wynik końcowy nie odpowiada nikt.

Efektywna koordynacja działań w całym procesie ma na celu zadowolić klienta, poprzez :

- obniżenie kosztów całkowitych generowanych w procesie,
- skrócenie czasu reakcji firmy za zamówienie klienta,
- kompleksową koordynację całego procesu obsługi zamówienia klienta,
- wyższą jakość usług poprzez dopracowywanie standardów współpracy w ramach procesu,
- kreowanie przez klienta jego produktu/usługi - ingerencja klienta w proces,
- integrację pracowników wokół procesu,

Tak więc zarządzanie procesami niewątpliwie wspomaga organizację w kreowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Istotnym elementem tej przewagi jest też trudność kopiowania i implementacji procesów przez konkurencję, gdyż wymaga to od konkurenta szerokiej wiedzy i doświadczeń. Ponadto przedsiębiorstwa globalizujące swoje działania, skutecznie korzystają z wypracowanych wzorców organizacji i dokumentacji procesu, dzięki czemu szybko implementują już sprawdzone rozwiązania w różnych krajach świata.

2. Organizacja ucząca się (learning organization)

Określana zamiennie jako organizacja oparta na wiedzy. Koncepcja ta buduje przewagę organizacji poprzez ciągłe zdobywanie wiedzy rozumianej jako ogół wiadomości zdobytych poprzez naukę, eksperymentowanie, doświadczenia. Efektywna organizacja ucząca się immanentnie charakteryzuje się [7]:

- zdolnością tworzenia wiedzy,
- zdolnością do uczenia się,
- generowania innowacyjności,

Te trzy podstawowe cechy organizacji opartej na wiedzy, pozwalają jej szybciej adaptować się do coraz szybciej zachodzących zmian, tworzą organizację bardziej elastyczną. Taki rodzaj organizacji często wskazuje kierunek przyszłych zmian, współtworzy je, kreując standard i warunki współpracy.

Organizacja ucząca się identyfikuje pięć kluczowych elementów przewagi strategicznej [7,s.21]:

- eksperymentowanie - w organizacji dokonuje się prób z nowymi pomysłami, często niekonwencjonalnymi. Prowadzi to przede wszystkim do zdobycia doświadczeń w zakresie wdrażania nowych pomysłów oraz przyzwyczajają personel do eksperymentowania, do sukcesów lub porażek, do odpowiedzialności.
- nauka z własnych doświadczeń - czyli systematyczny przegląd osiągniętych rezultatów, analiza wyników i dokonań organizacji. Analiza doświadczeń przedsiębiorstwa to nie tylko

analiza sukcesów lecz także porażek, z których pracownicy i organizacja muszą wyciągnąć właściwe wnioski. Efektywne studium analiz i wniosków pozwoli organizacji w przyszłości na wydajniejszą pracę.

- problemowe postrzeganie procesów zachodzących w organizacji - to taki sposób postrzegania rzeczywistości organizacyjnej, który prowokuje pracowników do szczegółowej analizy różnych zjawisk zachodzących w organizacji. Pracowników przyzwyczajają się do niekonwencjonalnych sposobów postrzegania procesów zachodzących w firmie oraz uczą się ich metodologicznego i kompleksowego rozwiązywania problemów.
- nauka z innych doświadczeń - czyli sztuka przeniesienia pozytywnych doświadczeń z innych organizacji do własnej. Organizacja, która buduje własną strategiczną przewagę konkurencyjną nieustannie porównuje efekty swoich działań z efektami nie tylko firm konkurencyjnych lecz także liderów w innych branżach. Doskonałym narzędziem analizy porównawczej jest benchmarking, który polega na porównaniu wybranych obszarów analizowanego przedsiębiorstwa z tymi samymi obszarami w innych organizacjach. Przykładowo porównuje się poziom technologiczny, poziom i narzędzia obsługi klienta. Benchmarking służy przeniesieniu na grunt własnego przedsiębiorstwa najlepszych wzorców zachowań, wartości, rozwiązań organizacyjnych innych organizacji.
- dystrybucja wiedzy - oznacza szereg działań w organizacjach zmierzających do efektywnego upowszechniania i popularyzowania wiedzy wśród pracowników. Źródła tej wiedzy jak wyżej wspominałem są wewnętrzne i zewnętrzne, tak więc tworzenie kanałów dystrybucji wiedzy, znowu wymaga doświadczeń i umiejętności. Właściwie dystrybuowana wiedza w firmie jest szybka i trwała.

Powszechnie docenia się w organizacji uczącej się, wynikający z powyższych rozważań element strategicznej przewagi, a mianowicie trudność w kopiowaniu rozwiązań i osiągnięć organizacji opartych na wiedzy.

3. Outsourcing

Outsourcing jest to proces wydzielania określonych obszarów, funkcji z działalności organizacji w celu podniesienia efektywności organizacji. Zgodnie z ideą łańcucha wartości Portera działalność przedsiębiorstwa podzielona jest na podstawową i wspomagającą. Stąd wynika, że proces outsourcingu dotyczy zarówno obszarów działalności podstawowej, jak i wspomagającej. W konsekwencji proces outsourcingu w opinii badaczy reprezentujących ten nurt podzielony został na [1,s.117-118]:

- outsourcing strategiczny (strategic outsourcing),
- outsourcing nie strategiczny (non strategic outsourcing),

Różnica pomiędzy nimi wynika z kryteriów koniecznych do spełnienia, tzn.:

- czy przedsiębiorstwo posiada strategię uwzględniającą outsourcing,
 - czy przedsiębiorstwo uwzględniło w swojej strategii outsourcing działalności podstawowej,
- Pozytywne spełnienie ww. warunków określa outsourcing strategiczny.

Podstawowym problemem outsourcingu jest wybór obszaru koncentracji działań i obszarów, które powinny zostać wydzielone na zewnątrz.

Odpowiedzi udzieliły liczne doświadczenia w tej materii, które zidentyfikowały kryteria wyboru obszaru-procesu koncentracji działań. A są to [1,s.117-118]:

- procesy tradycyjnie realizowane w organizacji,
- obszary posiadające kluczowy charakter ze względu na funkcjonowanie w branży,
- obszary tworzące teraźniejszą i przyszłą przewagę konkurencyjną,
- obszary intensywnie się rozwijające, pozwalające organizacji zdobywać nową wiedzę.

Najczęściej proces outsourcingu dotyczy obszarów reklamy, transportu-dystrybucji, dostaw i magazynowania, produkcji oraz utrzymania porządku.

Kreowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej poprzez outsourcing polega przede wszystkim na doskonaleniu działań w ramach zawężonego obszaru działalności oraz przekazaniu wydzielonego obszaru działalności takim firmom, które są liderami w tym obszarze. Korzyści wynikające z takich działań to:

- wysoce efektywne doskonalenie i koncentracja działań przedsiębiorstwa w wybranej dziedzinie,
- outsourcing wybranych działalności do najlepszych firm w danej branży, znacznie podnosi standard, jakość i prestiż świadczonych usług,
- obniżka kosztów np. produkcja butów sportowych firmy Nike w Tajlandii,
- podniesienie umiejętności, kompetencji organizacji w zakresie integracji zewnętrznych usługodawców,
- wzrost elastyczności organizacji,

Outsourcing okazuje się więc kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

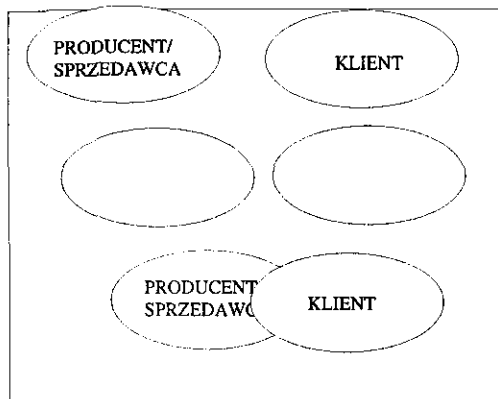
4. Clienting

Clienting to nowe pojęcie, które zrewolucjonalizowało tradycyjny marketing. Niektórzy prekursorzy tego nurtu jak Edgar Geffroy uważają, że clienting poprostu zastąpił tradycyjny marketing [3,s.235], który koncentrował się na rynku masowym, wielkoseryjnym. Tymczasem obraz światowych rynków lat 90-tych ewidentnie zamknął ten rozdział.

Clienting to koncepcja pozwalająca uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez całkowite zorientowanie działań organizacji na klienta. Klient i zaspakajanie jego potrzeb stanowią oś, wokół której firmy doskonalą swoje działania. Clienting uczy każdą organizację, niezależnie od wielkości firmy, od globalizacji jej działań, od skali produkcji, dostosowania oferowanych produktów lub usług do coraz bardziej zindywidualizowanych potrzeb klientów.

W clientingu budowa przewagi opiera się na budowie sieci powiązań z klientami, charakteryzującej się realizacją zasady „ssanie zamiast nacisku”. W praktyce oznacza to szereg działań mających na celu wzmocnienie siły przyciągania klienta, podniesienie atrakcyjności i przyjemnych spraw dla klienta. Następuje wzmocnienie wzajemnych więzi, relacji na zasadzie dwukierunkowych korzyści i przepływu informacji. Clienting to wyraźna integracja klienta z producentem /sprzedawcą (rys.2).

Przedsiębiorstwa pod wpływem klientów reorganizują swoje struktury, zmieniają strategię, prowadzą kompleksowe programy szkoleń. Oznacza to, że wdrożenie koncepcji clientingu wymusza czasami wprowadzenie licznych zmian, jednak na efekty nie czeka się długo. Clienting rzeczywiście generuje przewagę konkurencyjną, przyciąga i utrzymuje klientów, zwiększa przychody, podnosi satysfakcję z pracy, tworzy określony system wartości.



Rysunek 2. Integracja klienta z producentem /sprzedawcą

Źródło: [3,s.240]

5. Organizacja wirtualna

Funkejonowanie organizacja wirtualnej rozpatrywane jest w aspekcie kreowania wartości materialnych i niematerialnych w dwóch przestrzeniach [6,s.16]:

- informacyjnej przestrzeni rynkowej (marketspace),
- fizycznej przestrzeni rynkowej (marketplace),

Aspekt fizycznej przestrzeni rynkowej reprezentowany jest w praktyce jako integracyjny układ:

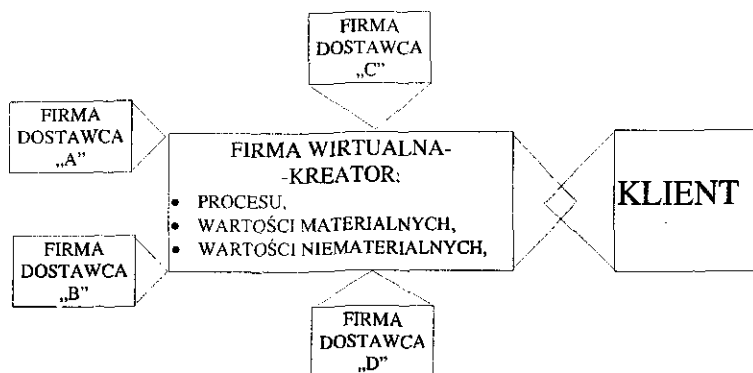
dostawcy $\Leftrightarrow$ przedsiębiorstwo $\Leftrightarrow$ klient

w którym następuje transfer zasobów fizycznych. Ten proces egzemplifikowany jest poprzez produkty, usługi, ich dystrybucję.

Z kolei informacyjna przestrzeń rynkowa w organizacji wirtualnej pełni donioślejszą rolę, gdyż jest źródłem wartości o egzystencjonalnie dłuższej żywotności i silniejszym potencjale oddziaływania. Wartości z informacyjnej przestrzeni rynkowej stanowią o strategicznej przewadze przedsiębiorstwa, a są to: know-how, patenty, wiedza organizacji, sztuka obsługi klienta, pomysły, doświadczenia, języki komunikacji, zarządzanie informacją, renoma firmy i marki.

W organizacji wirtualnej następuje wzajemne przenikanie i uzupełnianie się ww. przestrzeni rynkowych.

Na poziomie operacyjnym wirtualne przedsiębiorstwo reprezentowane jest jako układ łańcuchów wartości materialnych i niematerialnych dostawców, zintegrowany przez wirtualną firm w postaci procesu ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb materialnych i niematerialnych klienta (rys.3). Podstawowym celem wirtualnej firmy jest kreowanie wartości. Kreowanie wartości następuje między innymi poprzez budowanie kluczowych kompetencji organizacji, które wymagają skoncentrowania uwagi na wycinku łańcucha wartości - procesu, na doświadczeniach własnych i konkurencji oraz na wspólnym uczeniu się.



Rysunek 3. Obraz firmy wirtualnej

Źródło: opracowanie własne

Przewaga konkurencyjna organizacji wirtualnych wynika z:

- możliwości „magazynowania” wartości niematerialnych,
- dużej elastyczności w zakresie adaptacji do zmieniających się potrzeb klientów,
- efektywnego zaspokajania popytu na potrzeby materialne i niematerialne klientów występujące przy tym samym produkcie,
- trudnej „kopiowalności” rozwiązań organizacyjnych,
- wysokiej jakości usług wynikającej ze skupienia się na podstawowej działalności i współpracy z renomowanymi i efektywnymi dostawcami,
- budowy kluczowych kompetencji organizacji,
- wykorzystywanie zwiększonego potencjału synergicznego [5,s.28].

Zakończenie

Charakterystyka i analiza pięciu nowych koncepcji pod kątem kreowania strategicznej przewagi konkurencyjnej dowodzi, że koncepcje te nie stanowią oderwanych od siebie idei nie mających cech wspólnych. Wręcz przeciwnie, mamy do czynienia z dynamicznym obrazem ewoluujących nowych organizacji. Każda z prezentowanych koncepcji akcentuje i wyróżnia swój obszar zainteresowań, jednak związki merytoryczne między nimi są bardzo widoczne.

Organizacja procesowa skupia się na tworzeniu i doskonaleniu funkcjonowania całego procesu, wszystkich jego elementów zorientowanych na klienta. Z uwagi na niską efektywność niektórych obszarów wydziela się je na zewnątrz (outsourcing). Wydzielone obszary skazane są na wolnorynkowe funkcjonowanie, doskonalą swoje rzemiosło, budując tym samym strategiczną przewagę w branży, segmencie.

Następnie jako niezależny podmiot - specjalista - lider oferuje swoje usługi w procesie, wpływając korzystnie na jego efektywność. Relacje i związki pomiędzy podmiotem kreującym proces i wartości, a dostawcami usług opisuje koncepcja organizacji wirtualnej, której celem jest integracja zasobów w procesie i kreowanie wartości. Z kolei, Aby kreować wartości, organizacja musi posiadać wiedzę, doświadczenie, kluczowe kompetencje.

Źródłem ich jest koncepcja organizacji opartej na wiedzy - samouczącej się.

Wnioskując dalej, koncepcją scalającą wysiłki organizacji polegające na zaspokojeniu klientów jest clienting, który najbardziej akcentuje aspekt identyfikowania i zaspakajania materialnych i niematerialnych potrzeb klientów.

Aby postawiony cel „w jaki sposób współczesne organizacje kreują swoją strategiczną przewagę konkurencyjną” został spełniony, poniższa tabela prezentuje, w jaki sposób każda z opisanych koncepcji buduje przewagę konkurencyjną.

Już dzisiaj wiele przedsiębiorstw w zależności od wybranej strategii, od branży, od świadomości klientów, korzysta z przedstawionych wyżej koncepcji w celu generowania przewagi konkurencyjnej, która przecież też nie jest stała.

Tabela 1. Rodzaje kreowanie przewagi konkurencyjnej w nowych koncepcja zarządzania

Źródło: opracowanie własne

Koncepcje	Rodzaje generowanej przewagi konkurencyjnej
zarządzania procesami	• krótki czas reakcji organizacji na bieżącą potrzebę klienta, • wysoka jakość usług, • doskonała wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa, • trudna kopiowalność rozwiązań procesowych,
outsourcing	• niskie koszty, • wysoka jakość, • elastyczność, • wzrost efektywności,
clienting	• wysoka jakość i kompleksowość obsługi klienta, • kreowanie rynków zbytu, • skuteczne identyfikowanie i zaspakajanie materialnych i niematerialnych potrzeb klientów.
organizacja ucząca się	• trudna kopiowalność rozwiązań organizacyjnych, • wysokie kompetencje organizacji, • kreowanie i posiadanie przez organizację doświadczeń, wiedzy, umiejętności, niekonwencjonalnych metody pracy i myślenia, • szybka adaptacja,
wirtualna organizacja	• podniesienie umiejętności, kompetencji organizacji w zakresie integracji zewnętrznych usługodawców, • wysoka jakości usług wynikająca ze skupienia się na podstawowej działalności i współpracy z renomowanymi i efektywnymi dostawcami, • efektywne zaspokajanie popytu na potrzeby materialne i niematerialne klientów występujące przy tym samym produkcie, • wykorzystywanie zwiększonego potencjału synergicznego.

LITERATURA:

- [1] Aleksander M., Young D.: Strategic Outsourcing. „Longe Range Planning”, Vol. 29, No 1., 1996
- [2] Davenport Th: Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press 1994.
- [3] Edgar K. Geffroy: Clienting. Warszawa: Placet, 1993.
- [4] Hammer M., Champy J.: Reengineering the cooperation. New York: Harper Business, 1993.
- [5] Łobos K.: Nowa organizacja a organizacja tradycyjna. „Zarządzanie i Marketing”. Wrocław: Akademia Ekonomiczna 1998.
- [6] Perechuda K.: Organizacja wirtualna. Wrocław: Ossolineum 1997.
- [7] Przybyła M.: Ewolucja paradygmatu nauki o zarządzaniu - ewolucja kierunków zarządzania. „Zarządzanie i Marketing”. Wrocław: Akademia Ekonomiczna 1998.

ROZDZIAŁ 5.

Strategiczne implikacje dywersyfikacji przedmiotu działalności jednostek gospodarczych

1. Wzrost skali wielkości oraz dywersyfikacji działalności jednostek gospodarczych

We współczesnej gospodarce można zaobserwować współwystępowanie jednostek gospodarczych różniących się wielkością, stopniem dywersyfikacji przedmiotu działalności oraz terytorialnym zasięgiem działalności gospodarczej. Generalnie można stwierdzić, że rozwój przedsiębiorstw dokonuje się poprzez wzrost skali ich działalności, różnicowanie (dywersyfikację) przedmiotu działalności oraz zwiększanie się terytorialnego zasięgu działalności.

Co do rozwoju podmiotów gospodarczych w wymiarze wielkości można stwierdzić, że:

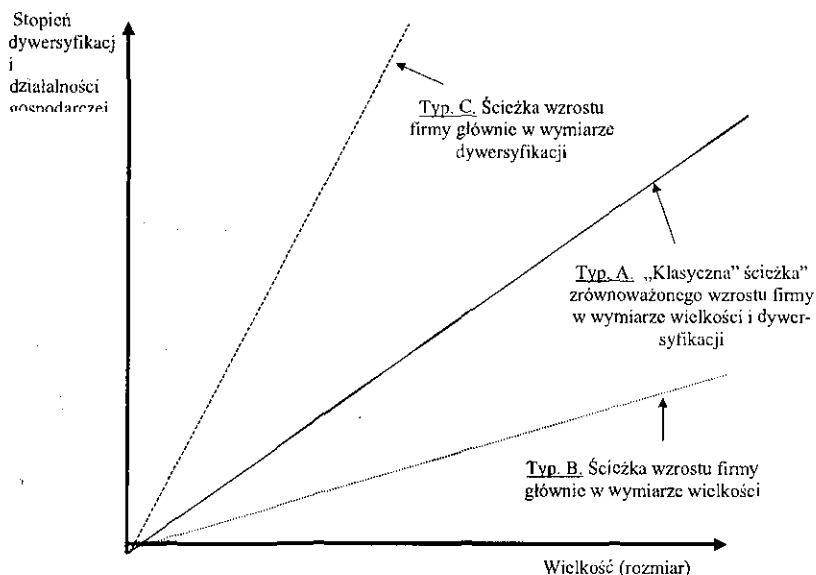
1. Szczególnie podatne na wzrost wielkości są firmy operujące w tych branżach, w których efektywna ekonomicznie działalność musi być prowadzona na wielką skalę (występuje tzw. minimalna optymalna skala wielkości, poniżej której działalność gospodarcza staje się nieefektywna).
2. Szczególnie podatne na wzrost wielkości są firmy operujące w tych branżach, w których efektywna ekonomicznie działalność wywołuje wielkie zapotrzebowanie na kapitał (kosztowne inwestycje, duże nakłady na ochronę środowiska, wielkie koszty prowadzenia badań).
3. Wzrost wielkości firmy pozwala na wykorzystanie efektu synergii (ekonomii skali) - niektóre koszty stałe „rozkładają się” na większą liczbę wytwarzanych produktów, a ponadto występuje zjawisko „uczenia się” firmy, która staje coraz sprawniejszym systemem realizacji operacji wielkoskalowych.

Wielkie rozmiary podmioty gospodarcze osiągają:

- Stopniowo; powstają jako firmy małe, a następnie „rosną” w miarę wkraczania w te obszary działalności gospodarczej, w których występują czynniki zmuszające lub zachęcające do wzrostu.

- Jednorazowo; od razu są tworzone jako wielkie firmy, ulokowane w branżach, w których minimalna optymalna skala działalności jest bardzo wysoka; firmy te potem nadal rosną lub maleją, ale nadal zaliczają się do kategorii dużych podmiotów gospodarczych.

Przykłady wzrostu wielkości wielu firm dowodzą, że istnieje związek między wzrostem wielkości firm oraz wzrostem stopnia ich dywersyfikacji, co zilustrowano na rysunku 1. Należy podkreślić, że związkowi temu nie można jednoznacznie przypisać charakteru przyczynowo-skutkowego (tzn., że wzrost wielkości jest przyczyną wzrostu stopnia dywersyfikacji lub na odwrót). Ma on raczej charakter korelacyjny, strukturalny, występuje równoległe i jednocześnie w obu wymiarach.



Rysunek 1. Współzależność między wielkością firmy a dywersyfikacją jej przedmiotu działalności

Źródło: opracowanie własne

Można jednak wyróżnić trzy podstawowe ścieżki wzrostu firmy w wymiarach wielkości i dywersyfikacji (zilustrowane na rysunek 1.):

1. Klasyczna ścieżka zrównoważonego wzrostu w wymiarze wielkości i dywersyfikacji; firma mniej więcej równomiernie „rośnie” wielkościowo i wzbogaca swój przedmiot działalności.
2. Ścieżka wzrostu z przewagą rozwoju w wymiarze dywersyfikacji; firma powstaje od razu jako wielka i stopniowo wzbogaca swój przedmiot działalności.
3. Ścieżka wzrostu z przewagą wymiaru wielkości; firma staje się coraz większa oraz wzbogaca swój przedmiot działalności, ale wzrost wielkościowy jest bardziej obserwowalny.

Dywersyfikacja nie jest samoczynnym procesem, lecz wynikiem strategicznych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach. Najważniejsze grupy przyczyn skłaniających do dywersyfikacji są następujące:

1. Dążenie do redukcji ryzyka działalności gospodarczej: znacznie mniej prawdopodobne jest, że tym samym czasie wiele branż zostanie dotkniętych niekorzystnymi zjawiskami koniunkturalnymi.
2. Dążenie do wzrostu elastyczności: zdywersyfikowana firma może sprawniej reagować na zmiany w otoczeniu (procesy rynkowe, innowacje produktowe i technologiczne).
3. Ograniczona pojemność dotychczasowych branż działalności: w dojrzałych branżach podmioty gospodarcze napotykają na ograniczone możliwości atrakcyjnego zastosowania wytwarzanych nadwyżek finansowych, potencjału technologicznego, kwalifikacyjnego, itd.; firmy są zmuszone do wychodzenia poza dotychczasowy przedmiot działalności celem poszukiwania równie, albo i wyżej atrakcyjnych pól działalności gospodarczej.

2. Podstawowe typy strategii dywersyfikacji

Strategia dywersyfikacji przedmiotu działalności firmy może być realizowana w różnych formach, wśród których wyróżnia się trzy „czyste” rodzaje:

1. **Dywersyfikacja pozioma** - przechodzenie do nowych produktów w jakiś sposób mniej lub bardziej spokrewnionych ze starymi wyrobami (wraz z odmianami: dywersyfikacja wewnątrzbranżowa i międzybranżowa); skłaniają do niej takie podstawowe czynniki jak: dążenie do wykorzystania już stosowanego surowca, możliwość zastosowania dobrze opanowanej technologii oraz umiejętności do nowych produktów, wykorzystanie już zbudowanych kanałów marketingowych (a także kontaktów i znajomości rynków) dla nowych produktów.
2. **Dywersyfikacja pionowa** - przejmowanie kolejnych faz procesu produkcji lub szerzej procesu gospodarowania, np. kolejnych faz wydobywania i przetwarzania jakiegoś surowca, zbytu określonych produktów, badań w zakresie nowych technologii związanych z danym surowcem lub wyrobem (wraz z odmianami: dywersyfikacją pionową „w tył” oraz „w przód”); skłania do niej przede wszystkim dążenie do „ogarnięcia” w całości przez jedną firmę jakiegoś wyodrębnionego łańcucha gospodarczego, co zwiększa bezpieczeństwo firmy oraz pozwala jej na wzmocnienie pozycji rynkowej.
3. **Dywersyfikacja konglomeratowa** - przechodzenie do nowych całkowicie sobie obcych produktów nie spokrewnionych ze starymi produktami; najbardziej skłaniają do niej te czynniki, które wyżej zasygnalizowano omawiając mechanizm dywersyfikacji jako takiej.

Zdania na temat efektywności dywersyfikacji podzielone, a zwłaszcza w sprawie efektywności dywersyfikacji konglomeratowej. Są reprezentowane opinie, że konglomerat jest najwyższą formą dywersyfikacji, pozwalającą najpełniej wykorzystać jej potencjalne korzyści. Wielu badaczy jest z kolei wręcz odmiennego zdania w tej sprawie. Twierdzą oni, że konglomeraty to ociężałe, nieefektywne, zbyt wielkie twory. Prowadzenie w nich interesów jest zbyt skomplikowane, co sprawia, że menedżerowie tracą orientację w ich złożonej rzeczywistości.

Badacze krytykujący konglomeraty są zadania, że suma poszczególnych firm wchodzących w skład konglomeratu jest więcej warta niż konglomerat jako całość.

Podważają zatem występowanie w nich reguły synergii i związanych z nią korzyści [1; 4]. Zdaniem autora jest to zbyt daleko posunięta krytyka. Neguje ona w zasadzie korzyści dywersyfikacji jako takiej. W firmach charakteryzujących się dywersyfikacją konglomeratową występuje doniosłe współcześnie zjawisko ekonomiczne polegające na

tworzeniu całkowicie nowych dziedzin działalności przez wiązanie ze sobą dotychczasowych („business migration”). Generalnie, obecnie obserwuje się tendencję do zacierania się tradycyjnych granic między domenami, branżami. Poszukuje się możliwości stworzenia całkowicie nowego produktu (wyrobu lub usługi) przez łączenie odmiennych rodzajów działań w jednej firmie.

Problem racjonalności dywersyfikacji jest i będzie w przyszłości dyskutowany. Badania prowadzone przez różne ośrodki mogą dawać wyniki rozbieżne, ponieważ sam stopień dywersyfikacji nie powinien być traktowany jako jedyny i wyłączny czynnik wyjaśniający taką czy inną zyskowność sprzedaży lub rentowność. Czynnikiem „zakłócającym” wyjaśnienie problemu jest bowiem sama jakość procesu zarządzania firmą, która prowadzi do lepszych lub gorszych wyników finansowych niezależnie od stopnia dywersyfikacji.

3. Migracja w kierunku branż o wyższym potencjale wzrostu

W związku z problematyką dywersyfikacji we współczesnej gospodarce można zaobserwować zjawisko określane jako ewolucja w kierunku branż o wysokim potencjale wzrostu, polegające na tym, że następuje daleko posunięte zróżnicowanie między poszczególnymi branżami pod względem potencjału wzrostu. Wyróżnia się trzy grupy branż [2] (zob. rys. 2.):

1. **Dojrzałe (tradycyjne) branże**, o ograniczonym potencjale wzrostu,
2. **„Młode” (nowoczesne) branże**, o dużym potencjale wzrostu,
3. **Umiarkowanie dojrzałe branże (grupa pośrednia)**, charakteryzujące się średnim potencjałem wzrostu.

Branże zaliczające się generalnie do grupy niskiego potencjału wzrostu należą zasadniczo do tzw. działalności pierwotnej, polegającej na dostarczaniu surowców i/ lub nisko przetworzonych półwyrobów. Ograniczone perspektywy wzrostu w takich branżach wynikają z następujących podstawowych przyczyn:

1. Postęp technologiczny - coraz „oszczędniejsze” zużywanie surowców i półwyrobów przez firmy działające w branżach ułożonych w wyższych fazach ciągu produkcyjno-gospodarczego, zastępowanie surowców naturalnych przez surowce syntetyczne.
2. Ekologia - „recycling” - dążenie do odzyskiwania i wielokrotnego zastosowania raz wydobytych surowców oraz wytworzonych półwyrobów; nacisk na ograniczanie „brudnej” działalności, szkodliwej dla środowiska naturalnego.
3. Względny techniczno-bilansowy - wyczerpywanie się nieodnawialnych zasobów.

W związku z zasygnalizowanym wyżej ogólnym zjawiskiem dążenia każdej firmy do przetrwania i wzrostu rysuje się pytanie dotyczącego tego, jaką przedmiotową strategię działalności powinny realizować firmy ułożone w branżach o niskim potencjale wzrostu. Próbie odpowiedzi na to pytanie przedstawia rysunek 2.

Jak wskazano na tym rysunku, dostępne są różne typy lokalizacji działalności gospodarczej firm, które mogą prowadzić działalność w branżach o różnym potencjale wzrostu. Typ 1 oraz 2 (lokalizacja całej działalności gospodarczej w branżach o co najmniej umiarkowanym potencjale wzrostu) nie są interesujące z punktu widzenia niniejszego opracowania. Pozostałe typy to:

- Lokalizacja całej działalności gospodarczej w branżach o niskim potencjale wzrostu: firma jest skazana na niskie tempo wzrostu, typowe dla swojej branży (typ 3).

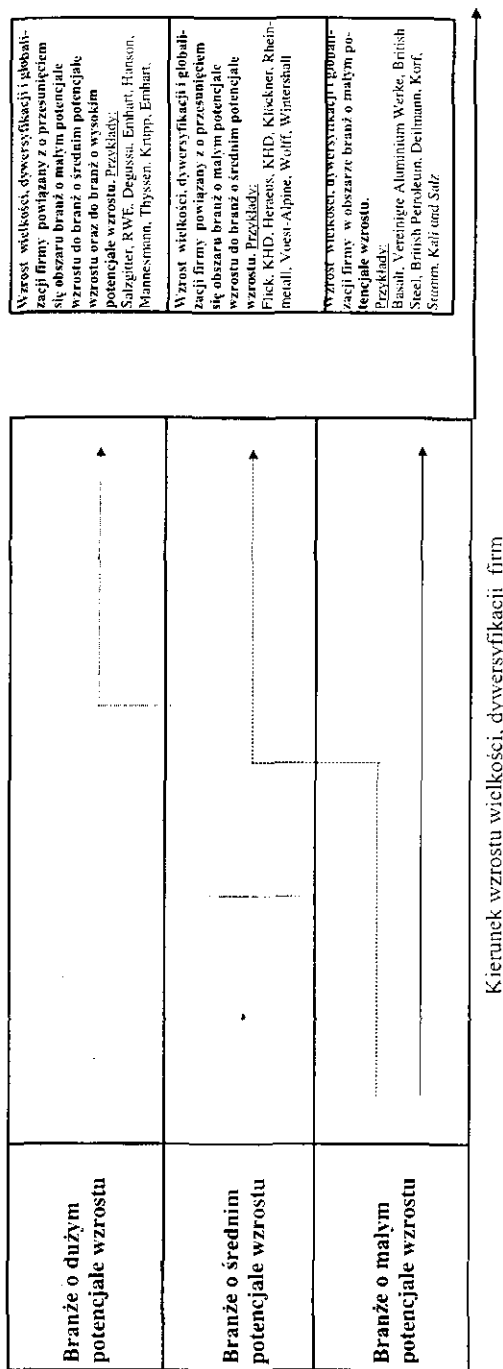
- „Przesuwanie” się firm ulokowanych pierwotnie w branżach o niskim potencjale wzrostu w kierunku branż o umiarkowanym potencjale wzrostu, a dalej w kierunku branż o wysokim potencjale wzrostu (typ 4), lub tylko w kierunku branż o umiarkowanym potencjale wzrostu (typ 5): firmy poszukują możliwości uzyskania wzrostu wyższego niż jest możliwy w ich macierzystych branżach.
- „Opuszczenie” przez firmę pierwotnej, macierzystej branży o niskim potencjale wzrostu i ulokowanie się w branżach o umiarkowanym potencjale wzrostu, a następnie przesuwanie się w kierunku branż o wysokim potencjale wzrostu (typ 6): radykalne „przebranżowienie” firmy, zdecydowane przestawienie się firmy na działalność o lepszych perspektywach rozwojowych.
- „Opuszczenie” przez firmę pierwotnej, macierzystej branży o niskim potencjale wzrostu i przejściowe ulokowanie w branżach o umiarkowanym potencjale wzrostu, a następnie całkowite przesunięcie się w kierunku branż o wysokim potencjale wzrostu (typ 7).

Zjawisko dywersyfikacji wywołane poszukiwaniem możliwości działalności w branżach stosunkowo „młodych” jest charakterystyczne dla znaczącego odsetka firm działających w branżach o ograniczonym potencjale wzrostu. Np. Dietmar Kuhnt, Prezes Zarządu RWE stwierdził w wywiadzie prasowym [3], że „w obszarze naszego rdzenia działalności – produkcji i dystrybucji energii - możliwe jest już uzyskanie tylko niewielkiego wzrostu”.

Z tego względu RWE od pewnego czasu realizuje strategię „sześciu filarów”:

1. energetyka,
2. węgiel brunatny (branże dojrzałe),
3. budownictwo,
4. chemia (branże umiarkowanie dojrzałe),
5. telekomunikacja,
6. utylizacja śmieci i odpadów (branże młode).

Uwzględniając powyższe można skonstruować trzy podstawowe ścieżki rozwoju firm, które przesuwają z branż o niskim potencjale wzrostu w kierunku branż o atrakcyjnych pod względem „oferowanego” tempa wzrostu (zob. rysunek 3.).



Rys. 3. Podstawowe typy związku między wzrostem wielkości i dywersyfikacji przedmiotu działalności firmy a jej ewolucją w kierunku branż o dużym potencjale wzrostu

Źródło: opracowanie własne

LITERATURA:

- [1] Appleby R. C.: *Modern Business Administration*. London: Pittman 1992.
- [2] *Corporate Strategies of the Top 100 UK Companies of the Future*. London: Mc Graw-Hill 1995.
- [3] Focus 12/97
- [4] Krüger W. : *Organisation der Unternehmung*. Stuttgart: Kohlhammer 1993

ROZDZIAŁ 6.

Strategia outsourcingu

Zagadnienia wstępne

Wojska zaciężne, czyli wojska wynajmowane przez jednych władców i wykorzystywane w wojnach przeciwko drugim, w zasadzie od zawsze były jednym ze sposobów prowadzenia wojen. Zwłaszcza w okresie wojen szesnastowiecznych i siedemnastowiecznych trudno sobie wyobrazić jakąkolwiek większą bitwę bez udziału żołnierzy innych narodowości służących w zamian za żołd i bijących się, nie w imię patriotycznych racji, ale dlatego że tak przewidywał ich kontrakt z danym władcą.

Szczególnym mirem i poważaniem cieszyły się tutaj wojska z kantonów szwajcarskich. Ceniono ich za męstwo i walczność, ale i za umiejętność dotrzymywania umów. Stąd chociażby szwajcarska gwardia papieska. Takim wojskiem zaciężnym byli też wojska polskie - Lisowczycy. Różnili się od klasycznych wojsk zaciężnych tym, że zamiast żołdu żądali prawa do łupienia zdobycznych obszarów. Przez europejskich władców, którzy ich wynajmowali cenieni byli za sprawność w boju i niespotykaną ruchliwość, wręcz natychmiastową dyspozycyjność.

Siła wojsk zaciężnych wynikała z doświadczenia i rutyny w prowadzeniu różnorodnych działań wojennych, z szybkości działania i umiejętności koncentrowania się wojska w określonym miejscu i czasie, a także prostej formy rozliczeń sprowadzającej się najczęściej do wypłaty żołdu. Własne wojska to małe doświadczenia, mała dyspozycyjność i zbyt wielkie żądania żołnierzy.

Obecnie takie i podobne działania określamy mianem outsourcingu. Outsourcing to z ang. *out sources*, czyli zewnętrzne źródła lub *outside resources*, czyli zewnętrzne zasoby. Inaczej outsourcing to możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa.

Lokowanie pewnych działań wewnątrz przedsiębiorstwa czy na zewnątrz to, według niektórych autorów, tylko problem wyboru sposobu osiągnięcia, wcześniej wyznaczonych celów. Często jednak możliwości osiągania celu są zdeterminowane przez trudność czy złożoność sposobu jego osiągnięcia. W tej sytuacji warunki wewnętrzne i zewnętrzne determinują wybór strategii rozumianej tutaj jako zachowanie się organizacji względem otoczenia. Dlatego też outsourcing jako pewien wzorec działania może stanowić składową strategii przedsiębiorstwa lub być, w wybranych przypadkach, strategią ogólną firmy, zwłaszcza firmy funkcjonującej w wyjątkowo zmiennym otoczeniu. Jeśli „strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza” [1, s.16] to outsourcing jest rodzajem strategii.

1. Outsourcing a koszty transakcyjne

Outsourcing nie jest nową kategorią w naukach zarządzania. Wielokrotnie różni autorzy zwracali uwagę na korzyści i koszty takich rozwiązań. Bowiemy dylematy: czy wewnątrz czy na zewnątrz, czy razem czy osobno, czy koncentrować czy dywersyfikować, czy specjalizować czy kumulować, są dylematami przed którymi, wcześniej czy później, stają zarówno praktycy i teoretycy zarządzania. Wymienione powyżej dylematy, nie są tożsame z pojęciem outsourcingu, ale w każdej z tych par działań przynajmniej w ograniczonym zakresie ten problem występuje i winien być przeanalizowanym.

W miarę pełną analizę problemów związanych z outsourcingiem zawdzięczamy przede wszystkim reprezentantom tzw. szkoły kosztów transakcyjnych. Uzasadnienie tzw. wewnętrznej organizacji kosztami transakcyjnymi zaprezentował jako pierwszy R.Coase, późniejszy laureat nagrody Nobla. O tym, że produkcję powinniśmy lokować wewnątrz firmy, a nie u podmiotów zewnętrznych winny decydować, według teorii kosztów transakcyjnych: koszty ustalenia jakie są istotne ceny oraz „koszty negocjowania i zawierania odrębnego kontraktu dla każdej transakcji, która dokonuje się na rynku” [4, s.89].

Kategoria kosztu transakcyjnego bywa jedną z najczęściej zaniędywanych kategorii we wszelkich analizach ekonomicznych. Mimo, że w wielu przypadkach, to właśnie ona powinna determinować nasze strategiczne wybory.

O.E.Williamson przedstawia w swojej pracy „Ekonomiczne instytucje kapitalizmu” następujące rozróżnienie kosztów transakcyjnych. Wyodrębnia on koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Do kosztów *ex ante* zalicza koszty projektowania, negocjowania i zabezpieczenia umowy, a do kosztów transakcyjnych *ex post* koszty niedostosowania, koszty re negocjacji i koszty bieżące obsługi procesów sądowych [4, s.57]. Koszty transakcyjne są więc kosztami zawierania transakcji z podmiotami zewnętrznymi (kontraktowanie) i są odpowiednikami kosztów zarządzania tymi obszarami w przypadku lokowania tych samych działań wewnątrz przedsiębiorstwa.

Koszty transakcyjne są według teoretyków kosztów transakcyjnych głównym czynnikiem wpływającym na decyzję o wydzielaniu bądź niewydzielaniu danego obszaru działalności na zewnątrz. Idąc dalej, twierdzą oni, że „ekonomia kosztów transakcyjnych charakteryzuje naturę ludzką taką, jaką znamy, przez odniesienie do ograniczonej racjonalności i oportunistu. Pierwsza potwierdza granice kompetencji poznawczej. Oportunizm wprowadza subtelne kierowanie się własnym interesem w miejsce prostego” [4, s. 57]. Wprowadzenie powyższego założenia zmienia sposób rozumienia kosztów transakcyjnych, z podjęcia maksymalizującego na podejście satysfakcjonujące, zgodne z teorią H.Simona.

2. Kryteria stosowania outsourcingu

Pierwszym, podstawowym wyznacznikiem decyzji o wydzieleniu na zewnątrz bądź pozostawieniu danego obszaru działania wewnątrz firmy jest oczywiście wielkość kosztów transakcyjnych. O.E.Williamson wskazuje na trzy podstawowe wymiary różniące transakcje między sobą i tym samym określające stopień urynkowania lub zinternalizowania danego obszaru działalności. Są to: specyficzność aktywów, częstotliwość zawierania transakcji i niepewność towarzysząca zawieraniu transakcji [4, s. 65]. Są to, wydaje się podstawowe determinanty, ale chyba nie do końca opisują one dylematy decyzyjne outsourcingu.

Przedstawione powyżej kryteria wyboru stopnia zinternalizowania działalności firmy wydają się obecnie oczywiste. Jest tak jednak nie do końca. Prowadzone wśród studentów studiów ekonomicznych badania wskazują, że zdecydowana większość studentów fakt wyboru

sposobu organizacji produkcji (wewnątrz - zewnątrz) uzależnia jedynie od analizy kosztów funkcjonowania danego obszaru działania w układzie wewnętrznym i rynkowym i to analizy tylko tych kosztów, które mają swoją egzemplifikację w układzie kalkulacyjnym kosztów. W ogóle lub prawie w ogóle nie brane są, przez nich, pod uwagę potencjalne koszty transakcyjne, koszty alternatywne (co by się stało gdybyśmy nic nie zrobili) czy w końcu korzyści i koszty jakościowe związane z obniżeniem sprawności funkcjonowania instytucji, które, przynajmniej w pierwszym okresie po zmianie, mogą nie być odzwierciedlone w rachunku wyniku, ale w dłuższym okresie mogą decydować nawet o istnieniu firmy. Pełna analiza decyzji o outsourcingu wymaga zatem uwzględnienia relacji:

$$\text{korzyść}_{i,t+1} - \text{korzyść}_i > \text{koszty transakcyjne}_{i \rightarrow t+1} - \text{koszty alternatywne}$$

$\text{korzyść}_{i,t+1}$ = wynik użyteczny funkcjonowania nowej formy organizacji - koszty funkcjonowania nowej formy organizacji (w przypadku, gdy różnica ma wartość ujemną zamiast korzyści wystąpią straty)

korzyść_i = wynik użyteczny funkcjonowania poprzedniej formy organizacji - koszty funkcjonowania poprzedniej formy organizacji (w przypadku, gdy różnica ma wartość ujemną zamiast korzyści wystąpią straty)

$\text{koszty transakcyjne}_{i \rightarrow t+1}$ = koszty powstania układu $t+1$

$\text{koszty alternatywne}$ = koszty, które mogłyby pojawić się w poprzedniej formie organizacji i zmniejszyć jej wyniki lub zwiększyć koszty, gdyby nie zdecydowano się na zmianę

Warto podkreślić, że powyższe wartości korzyści i kosztów są kategoriami prakseologicznymi i obejmują ogół skutków pozytywnych i negatywnych w tym także, ale nie przede wszystkim przychody i koszty w rozumieniu rachunkowości. Zatem, istotna jest tutaj, niedoceniana przez inwestorów, analiza kryteriów jakościowych.

Podjęcie decyzji dotyczących outsourcingu jest decyzją z kategorii decyzji strategicznych i powinno być tutaj wykorzystywane instrumentarium metod i technik analizy jakościowej stosowanej w zarządzaniu strategicznym, w tym chociażby wielowymiarowa analiza porównawcza.

Badania firmy Economist Intelligence Unit, cytowane przez dodatek Gazety Wyborczej – Praca z 24 listopada 1997 roku, przeprowadzone w 47 krajach świata wskazują, że menadżerowie wśród korzyści z outsourcingu wymieniają najczęściej: niższe koszty prac zleconych, poprawę wyników firmy, wyraźniejszą specjalizację firmy, dostęp do zewnętrznych umiejętności, lepszą jakość i wydajność prac zleconych, większą konkurencyjność i nowe źródła przychodów. Potwierdza to powyższą tezę, że także oceny jakościowe muszą być uwzględniane przy wyborze formy organizacji działalności. Warto do tego zestawu zalet dodać jeszcze kilka innych. Outsourcing pozwala na większą kontrolę przychodów i kosztów, lepszą wymagalność i egzekucję świadczonych zleceń, gwarantuje większą dyspozycyjność i ciągłość świadczenia zlecenia oraz, co podkreślał już O.E. Williamson, outsourcing pozwala „eksportować” ryzyko i niepewność.

Wśród najnowszych koncepcji dotyczących organizacji wirtualnych można znaleźć także taką, która definiuje organizację wirtualną jako organizację, która wszystkie swoje procesy zleciła podmiotom zewnętrznym i rozlicza się z nimi językiem kontraktu. Czy firma może w ten sposób funkcjonować? Wydaje się, że teoretycznie tak, ale praktycznie naraża się ona

w ten sposób na utratę tożsamości zagrażającej jej fizycznemu bytowi. Na takie zagrożenia wskazuje J.Pfeffer [3, s. 63].

Niektóre zatem obszary działalności, czy procesy realizowane w przedsiębiorstwach nie powinny być zlecane na zewnątrz. Są to, wspomniane przez O.E.Williamsona, procesy wykorzystujące zasoby specyficzne i to z powtarzającą się częstotliwością [4, s.90]. Przykładem mogą być tutaj relacje między kopalniami węgla brunatnego, a elektrowniami opalanyymi tylko tym węglem. Z problemem specyficzności wiązą się także te procesy, które są bardzo silnie powiązane z podstawowym procesem firmy, przy czym siła tego powiązania musi wynikać albo z angażowania znacznych zasobów finansowych, albo z wysokiej częstotliwości interakcji, znacznie podwyższającej koszty transakcyjne. Może to dotyczyć na przykład transportu podziemnego kopalniach węgla kamiennego, czy służb nadzoru ruchu w firmach pracujących w sposób ciągły.

Kolejną grupę procesów, których firma nie powinna zlecać na zewnątrz, stanowią procesy decydujące o jej przewadze konkurencyjnej, i w ten sposób identyfikujące tę firmę na rynku jako firmę określonego typu czy charakteru. Sprzedaż przez Philipsa działu badawczo-rozwojowego, przez Coca-Colę zakładów koncentratu cola, przez bank PKO bp części obsługującej detalistów, czy sprzedaż przez Hortex działu mrożonek może bardzo szybko doprowadzić do upadku te firmy wskutek utraty tożsamości. J.Pfeffer pisze wprost, że „rzeczy, które można kupić mają niewielką wartość jako podstawa sukcesu na konkurencyjnym rynku z tej prostej przyczyny, że są one także dostępne dla konkurencji” [3, s. 66].

Na pewno firmy nie powinny się pozbywać również procesów o wyjątkowej rentowności nawet, gdy nie są one związane z podstawowym profilem produkcji, gdy każde inne wykorzystanie zainwestowanych tam zasobów może przynieść znacznie niższe przychody. Dlatego też KGHM będzie utrzymywał udziały w Polkomtelu i Telefonii Lokalnej, a Elektrim w Erze i El-Necie.

Niskie ryzyko, niskie zyski, wysokie ryzyko, wysokie zyski, ale jest i druga strona, niskie ryzyko to pewne zyski, wysokie to często bankructwo. Przedsiębiorstwo powinno dywersyfikować ryzyko, dlatego też nie można jednoznacznie określić, że procesy małowyzyskowe powinniśmy pozostawiać w firmie, a usuwać na zewnątrz procesy wysokiego ryzyka. Istnieje bowiem wtedy zagrożenie utraty pozycji rynkowej danej firmy wskutek generowania zbyt niskiego poziomu przychodów. Zasada równoważenia portfela prowadzonej działalności nakazuje nam tutaj postępować racjonalnie.

3. Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach

W Polsce procesy wydzielania części prowadzonej działalności na zewnątrz w formie działających samodzielnie podmiotów gospodarczych rozpoczęły się na początku lat dziewięćdziesiątych wraz z rozpoczęciem, przynajmniej przez część przedsiębiorstw, procesów prywatyzacji i restrukturyzacji. Były to, po pierwsze, te przedsiębiorstwa, które od początku musiały działać w warunkach wolnego rynku (handel, przemysł chemii gospodarczej).

Z kolei były to przedsiębiorstwa do których wchodził kapitał zagraniczny. W tym przypadku bardzo często warunkiem wejścia firmy zagranicznej było uporządkowanie działalności przedsiębiorstwa poprzez pozbycie się tych obszarów, które nie były związane z głównym profilem działalności lub tych, które niewspółmiernie obciążały majątek przedsiębiorstwa (przemysł elektromaszynowy, produkcja samochodów, przemysł browarniczy). Osobną grupę przedsiębiorstw stanowiły te, w których rozwiązania outsourcingowe wprowadzano na zasadzie mody, „owczego pędu” czy dla chwilowych

korzyści podatkowych (elektrownie i elektrociepłownie, kopalnictwo rud metali i węgla). Warto także wymienić tę grupę przedsiębiorstw w których przyczynami zainteresowania tego typu rozwiązaniami były partykularne interesy grup dążących do „uwłaszczenia” się jeśli już nie na całości to przynajmniej na części majątku restrukturyzowanych firm (centrale handlu zagranicznego).

Różne przedsiębiorstwa w różny sposób wprowadzały rozwiązania outsourcingowe. Najogólniej, można te sposoby sklasyfikować jako zmiany rewolucyjne lub ewolucyjne. Zmiany ewolucyjne polegały na zwolnieniu z dnia na dzień ludzi pracujących przy realizacji określonych funkcji i sprzedaży wykorzystywanego przez nich majątku wraz z równoczesnym zakontraktowaniem tych usług w innych niezależnych przedsiębiorstwach. Drugi sposób miał i ma charakter ewolucyjny i polegał na stopniowym likwidowaniu danego obszaru działalności poprzez przenoszenie zatrudnionych tam ludzi i wykorzystywanego tam majątku do spółek-córek, przynajmniej w pierwszej fazie należących w pełni do spółki-matki. Spółka-matka, oprócz preferencyjnych warunków dzierżawy czy leasingu, gwarantowała w pierwszej fazie spółce-córce zlecenia pokrywające w całości jej moce przerobowe po często, wyższej od rynkowej cenie. Głównym celem takich działań było uzyskanie społecznej akceptacji dla tego typu rozwiązań. Dopiero po około dwóch latach spółka-córka zmuszana była do funkcjonowania na w pełni rynkowych zasadach co sprowadzało się do konieczności udziału w przetargach na prace zlecane przez spółkę-matkę na równi z innymi podmiotami zewnętrznymi. Często także wtedy spółka-matka sprzedawała swoje większościowe udziały, wykorzystując przy okazji efekt dźwigni (kapitał inwestorów zewnętrznych) do rozwoju mniej lub bardziej zależnych od siebie podmiotów.

Pierwsze podejście stosowały firmy słabe, bankrutujące, zmuszone do radykalnych działań przez rynek, drugie podejście - ewolucyjne stosowały firmy bogate, działające w stabilnym otoczeniu lub firmy z silnym, pracowniczym lobby.

Zakończenie

W latach dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa i w Polsce i w świecie najczęściej przyjmowały jeden z dwóch podstawowych kierunków rozwoju. Pierwszy rozwój - poprzez fuzje, wynikał nie z powodu możliwych oszczędności skali, ale raczej ze względu na konieczność zajęcia uprzywilejowanej pozycji na rynku wśród największych przedsiębiorstw danej branży. Drugi kierunek to „odchudzenie” przedsiębiorstw przejawiające się, albo poprzez przekazanie na zewnątrz wszelkiej działalności pomocniczej, albo przez „czyszczenie” profilów działalności poprzez sprzedaż wszystkich tych obszarów działalności, które nie są związane z podstawową działalnością firmy, czy wręcz z jej wizją i misją działania [2, s.52].

Wydaje się, że w tej sytuacji, każde podjęcie decyzji o wydzieleniu na zewnątrz lub pozostawieniu danej sfery działalności wewnątrz w przedsiębiorstwie powinno uwzględniać przedstawione w artykule kryteria wyboru.

LITERATURA:

- [1] Krupski R.: Zarządzanie strategiczne. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998.
- [2] Müller U.R.: Szczupłe organizacje. Placet, Warszawa 1997.
- [3] Pfeffer J.: Czy organizacja przyszłości popełni błędy z przeszłości. w: Organizacja przyszłości, Fundacja Druckera, Business Press 1998.
- [4] Williamson O.E.: Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, PWN Warszawa 1998.

ROZDZIAŁ 7.

Lokalizacja i realizacja funkcji planowania strategicznego

Zagadnienia wstępne

Poniżej został zaprezentowany artykuł, którego celem jest przedstawienie praktycznych rozwiązań organizacyjnych w zakresie organizacji funkcji planowania strategicznego w wybranych przedsiębiorstwach.

Formalizacja organizacji to proces polegający na ujmowaniu celów i struktury całości organizacyjnych w określony system zapisanych wzorców działań, czyli zarejestrowanych za pomocą zapisu graficznego lub innego zapisu zobiektywizowanych reguł zachowania się ludzi w określonych sytuacjach [6,s.130].

Formalne planowanie opiera się na systematycznym wykorzystywaniu określonego zbioru procedur. Zaletą formalnego planowania jest „wymuszanie” współpracy między różnymi poziomami hierarchii organizacyjnej [9,s.16].

Obszarem zainteresowania autora niniejszego artykułu jest problem pilotowania i wdrażania strategii i w tym kontekście poszukiwanie formalnych narzędzi rozwiązywania tych problemów.

Poziom formalizacji niezbędny w zarządzaniu strategicznym jest zdeterminowany przez wiele czynników. Wielkość organizacji, styl kierowania, złożoność otoczenia, procesy produkcyjne, problemy i cele systemu planowania odgrywają istotną rolę w wyborze czy ukształtowaniu się odpowiedniego stopnia formalizacji. Formalizacja jest związana bowiem z reguły z wielkością organizacji i poziomem jej rozwoju.

Planowanie strategiczne prowadzi do poszukiwania jasnego obrazu organizacji: istniejącego i przyszłego, wzrostu świadomości w zakresie jej sił i słabości, stworzenia możliwości rozpoznawania i wykorzystywania szans i obrony przed zagrożeniami, bycia bardziej efektywnym w rozmieszczaniu i wykorzystaniu zasobów.

1. Organizacja planowania strategicznego

Identyfikacja i ocena możliwych rozwiązań organizacyjnych w zakresie planowania strategicznego stanowi jeden z podstawowych celów tego opracowania. Problemy metodyczne klasyfikacji formalnych podejść do planowania strategicznego przedstawiono w pierwszej części tego artykułu.

Na bazie dokonanego przeglądu opisano procedury i organizację planowania strategicznego w wybranych przedsiębiorstwach zagranicznych, z uwagi na ich bogaty dorobek w tym zakresie. Starano się również zestawzić cechy poszczególnych empirycznych rozwiązań organizacyjnych i procedur w celu ich porównania oraz zidentyfikowania korzyści i ograniczeń.

W prezentacji skoncentrowano się na określeniu lokalizacji funkcji planowania strategicznego, lokalizacji decyzji strategicznych, lokalizacji implementacji i kontroli oraz identyfikacji stosowanych procedur planowania strategicznego.

W firmie SRG- Schweizerische Radio - und Fernsehgesellschaft [11] podmiotem odpowiedzialnym za politykę i strategię organizacji jest dyrektor generalny. Wyznaczanie strategii odbywa się przy współpracy z komórkami funkcjonalnymi m.in.: finansowymi, technicznymi, personalnymi oraz programową¹, które wchodziły w skład sztabu dyrektora.

Sam proces planowania strategicznego jest mocno sformalizowany. Jest to proces iteracyjny, przebiegający między organizatorem (dyrekcją), oddziałem a pracownikami. Proces ten jest mocno zhierarchizowany i scentralizowany. Wyznaczone centralnie kierunki strategiczne stają się podstawą określania planów działania.

Struktura przedsiębiorstwa ma charakter struktury dywizyjnej. Zadaniem dyrektora generalnego jest kierowanie strategiczne, zadaniem dywizji - kierowanie operacyjne. Biurokratyczna i zhierarchizowana struktura organizacyjna wpływa tutaj negatywnie na politykę przedsiębiorstwa i podejmowanie strategicznych przedsięwzięć.

Roland Berger & Partner [8] jest to firmą konsultingową świadczącą usługi w zakresie projektowania strategii, systemów organizacyjnych, technologicznych i produkcyjnych, zatrudniającą 250 osób.

Struktura organizacyjna firmy jest strukturą macierzową o wymiarach funkcjonalnym i branżowym, w której dominuje projektowa forma organizacji działań.

Berger & Partner jest holdingiem. Szef holdingu koncentruje wysiłki na strategii oraz analizie rynku i konkurencji. Odpowiada on za ustalanie kierunków strategicznych na poziomie najwyższego kierownictwa. Opracowywanie i wyznaczanie strategii odbywa się w formie systematycznych narad. Narady te z reguły mają charakter branżowy. Sama procedura jest niesformalizowana, słabo ustrukturyzowana i zinstytucjonalizowana. Brak jest schematów postępowania, stawia się raczej na indywidualną kreatywność. Cechą charakterystyczną tej procedury jest pragmatyczne podejście do wszelkich propozycji. Holdingowa forma organizacji firmy wymusza pewne formalne rozwiązania w zakresie procedury planowania strategicznego sprzyjające tworzeniu jednorodnych rozwiązań i kreowaniu jednolitej polityki firmy.

W firmie Berger & Partner występuje dwuetapowa procedura planowania strategicznego. W pierwszym etapie przeprowadzane są studia rynkowe. Głównymi podmiotami organizacyjnymi realizującymi zadania w tym zakresie są, z jednej strony partnerzy (udziałowcy), a z drugiej strony kierownicy oddziałów (spółki zależne). Corocznie (późnym latem) przeprowadza się spotkania wszystkich partnerów i kierowników oddziałów. Celem tych zebrań jest sformułowanie strategii i określenie planu strategicznego. Kolejny krok, to przekazanie ustaleń strategicznych do oddziałów holdingu, gdzie dokonuje się transpozycji planów strategicznych na plany operacyjne i budżety roczne.

Drugi etap planowania strategicznego obejmuje kolejne spotkanie partnerów i kierowników oddziałów w celu uszczegółowienia programów działania, określenia niezbędnych środków oraz budżetowania. Z praktyki firmy wynika, że kolejne spotkania wielokrotnie pozostawiają

¹ służba programowa jest komórką odpowiedzialną za kształt i charakter prezentowanych programów rtv.

wiele nierozwiązanych problemów. Nie jest to jednak kłopotliwe, z punktu widzenia zarządu firmy. Stosowana z powodzeniem od lat metodyka zarządzania przez cele jest narzędziem rozwiązującym takie problemy (głównie w sferze operacyjnej i implementacji).

Taka procedura planowania strategicznego pozwala na zidentyfikowanie obszarów, które mogą być przedmiotem dalszych badań. Zidentyfikowany obszar poddawany jest obróbce przez multispecjalistyczne zespoły projektowe specjalnie w tym celu powoływane do życia. Na czele takiego zespołu stoi z reguły partner lub członek zarządu. Projektowo zorganizowane zespoły stanowią centra zysku, są również określane mianem centrów know-how.

Struktura organizacyjna Banku Schweizerische Bankgesellschaft [10] jest strukturą sztabowo-liniową. Kompetencje i odpowiedzialność w zakresie planowania strategicznego skupione są w sztabach dyrekcji generalnej.

Dyrekcja generalna wspierana jest w swych działaniach strategicznych przez osiem sztabów. Komórki sztabowe podlegają bezpośrednio dyrektorowi generalnemu. Zakres realizowanych zadań w komórkach sztabowych jest bardzo szeroki: od specjalistycznych zadań (zarządzanie kadrami, prawo) po zadania w zakresie koordynacji i przygotowania decyzji dla dyrekcji generalnej (planowanie i kontrola). Sztaby spełniają swe funkcje w ramach całej struktury Banku, w tym w zdecentralizowanych oddziałach. Ponadto każda komórka liniowa (utworzona według kryterium przedmiotowego) ma własny sztab przedmiotowy.

Konfiguracja centrali Banku stanowi kombinację komórek z oddziału głównego z jego kierownictwem oraz komórek sztabowych i fachowych Banku jako całości. Nie ma organizacyjnego odseparowania mogącego prowadzić do podwójnego podporządkowania. Generalnie, procedura planowania strategicznego opiera się na spotkaniach i uzgodnieniach między sztabem dyrektora, sztabami specjalistycznych komórek liniowych, a dyrekcją. Przy implementacji wykorzystuje się już jednak podejście projektowe.

Przedmiotem działalności firmy Plaut-Gruppe jest konsulting i przeprowadzanie szkoleń w zakresie rachunkowości zarządczej (wspieranej oprogramowaniem komputerowym) [4]. Procedura planowania strategicznego opiera się na sześciu poziomach hierarchicznych. Pierwszy poziom tworzy dyrektor naczelny, do którego zadań należy określanie polityki ogólnej firmy. Drugi poziom to dyrektorzy, bezpośrednio podlegający dyrektorowi naczelnemu, którzy wraz z poziomem trzecim, tj. kierownikami grup projektowych stanowią tzw. grupę decyzyjną (z reguły ok. 20-22 osób). Spotkania tej grupy odbywają się dwa razy w roku pod kierownictwem dyrektora naczelnego. Poziom czwarty to kierownicy zespołów, powoływanych do życia w ramach poszczególnych projektów. Ich –zadaniem jest zorganizowanie grup szczegółowych. I poziom piąty to kierownicy grup szczegółowych kierujący operacyjnie pracami grup. Poziom szósty to pracownicy wchodzący w skład grup szczegółowych, realizujący bezpośrednio zadania, wynikające ze strategii firmy, zdczagregowane do względnie prostych przedsięwzięć.

W przedsiębiorstwie Papierwerke Waldhof Aschaffenburg AG (PWA-Konzern) [2] mamy do czynienia z czterofazowym procesem planowania strategicznego.

W pierwszej fazie dokonuje się analizy istniejącego portfolio koncernu pod względem atrakcyjności i możliwości rozwoju. Organizacja koncernu jest zdecentralizowana, ale kierownictwo koncernu w pewnym zakresie kieruje autonomicznymi jednostkami, przekazując informacje o obecnych i potencjalnych obszarach działalności. Pierwszy poziom procesu planowania strategicznego obejmuje poszczególne jednostki produkcyjne, które zobowiązane są do przygotowania planu własnego rozwoju w perspektywie 10 lat (zasada

bottom-up). W planie rozwoju jednostki produkcyjnej uwzględnia się i poszukuje potencjalnej atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej. Przewiduje się również środki strategiczne korzystając ze wsparcia ze strony specjalistów z obszarów „Badania i Rozwój”, inwestycje, doskonalenie kadr oraz finanse. Każdy obszar produkcyjny wyznacza sobie cele wynikające ze specyfiki prowadzonej działalności.

Ten sposób planowania rozwoju zmusza kierownictwo koncernu do stosowania rozwiązań projektowych. W tym celu powołuje się do życia tzw. grupy referencyjne, w skład których wchodzi członkowie zarządu holdingu oraz kierownicy projektów. Rolę kierownika projektu pełni kierownik jednostki produkcyjnej. Jego zadaniem jest kierowanie projektem, koordynacja działań oraz kontrola realizacji celów. W komórkach sztabowych koncernu, tj. rynek, technika i controlling uzyskiwane są informacje o znaczeniu globalnym dla firmy z jednej strony oraz dokonywane są oceny planów i projektów pod względem ich wykonalności. Udział kierownika koncernu w tworzeniu planów rozwoju ograniczony jest na tym etapie do wstępnej koordynacji zadań.

Drugi etap to przekrojowa analiza portfolio firmy przeprowadzana przez jednostki nadrzędne, tj. niez zaangażowane w opracowywanie planów i wyznaczanie kierunku działania. Takie, zewnętrzne spojrzenie na plany opracowane w poszczególnych jednostkach organizacyjnych objawia się oceną tych pomysłów w kategoriach szans lub zagrożeń dla firmy jako całości (zasada top-down).

Szczegółowa analiza możliwych alternatyw stanowi treść trzeciego etapu procesu planowania strategicznego w PWA AG. Każda jednostka produkcyjna analizuje możliwości rozwoju produktu i zasięgu działalności. Poszukiwanie alternatyw przez jednostki produkcyjne często prowadzi do uzyskania konkurencyjnych rozwiązań przy jednoczesnym określeniu narzędzi i środków do ich realizacji. Trzecią fazą planowania strategicznego jest analiza możliwych kierunków dywersyfikacji. Kompetentnym podmiotem w tym zakresie jest kierownik koncernu. Celem analizy możliwości dywersyfikacji jest założenie nowych oddziałów lub produktów. Zidentyfikowanie nowego obszaru produkcyjnego stanowi wewnętrzną konkurencję dla pozostałych jednostek, już działających w ramach koncernu, choćby w zakresie alokacji zasobów. W celu uruchomienia nowych obszarów w firmie, jak też uniknięcia oporów ze strony funkcjonujących jednostek tworzy się interdyscyplinarną grupę projektową, której członkami są pracownicy różnych jednostek organizacyjnych koncernu. Rolę kierownika projektu pełni najczęściej kierownik działu: controlling.

Ocena alternatyw i formułowanie strategii ogólnej jest ostatnią fazą planowania strategicznego. Na podstawie zestawienia i porównania alternatyw strategicznych z możliwościami firmy (np. finansowymi, zarządzania) dokonuje się zestawienia „portfolio” alternatyw strategicznych. Jest to zadanie wszystkich jednostek sztabowych koncernu. Cały proces planowania strategicznego ma w PWA AG charakter iteracyjny.

Funkcja planowania strategicznego w firmie Sulzer [12] skoncentrowana jest w komórce sztabowej koncernu „Rozwój koncernu”. W koncernie komórki sztabowe stanowią centra zysku. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest strukturą macierzową. U podstaw filozofii zarządzania koncernem Sulzer leży zarządzanie kadrami. Główny nacisk położony jest na pracę zespołową.

Wyznaczanie celów globalnych opiera się odpowiednio na następującym podziale zadań:

- autonomiczne jednostki produkcyjne wspierają (motywują) pracowników do podejmowania specyficznych zadań rynkowych i technologicznych,
- kierownik koncernu realizuje swoje funkcje koordynacyjne i wspomagające poprzez zarządzanie zasobami strategicznymi (kierowanie ludźmi, technologia, środki finansowe); konkurencyjnie do siebie realizowany jest inżyniering techniczny i inżyniering finansowy,

- zarząd koncernu podejmuje decyzje o strategii.

Prezydent koncernu nie podejmuje samodzielnie decyzji strategicznych, lecz wspólnie z zespołem, w kompetencjach którego leżą decyzje i działania długookresowe. Inicjatorem procesu planowania strategicznego jest kierownik działu „rozwoju” lub kierownicy jednostek produkcyjnych.

Faza implementacji realizowana jest przez jednostki produkcyjne stosujące podejście projektowe. Projekty dzielone są tutaj na zadania. Za realizację zadania, jego jakość i terminy realizacji odpowiedzialny jest kierownik zadania. Wsparcie dla realizowanych zadań pochodzi z komórek sztabowych koncernu takich jak np. informatyka czy infrastruktura administracyjna.

Często proces planowania strategicznego wspierany jest przez doradców z zewnątrz. Dotyczy to z reguły sfery technicznej działalności firmy i kontaktów z wyższymi szkołami inżynierskimi. Kontakty z tego typu instytucjami stanowią często impuls do rozwoju firmy oraz są wartościowym źródłem rekrutacji.

Przedsiębiorstwo Norsk Data [5] jest norweskim producentem komputerów. Na czele firmy stoi prezydent, który kieruje bezpośrednio czterema komórkami funkcjonalnymi. Są to komórki specjalizujące się odpowiednio w marketingu i sprzedaży, finansach, technice i technologii oraz produkcji. Na tym poziomie organizacyjnym nie zostały wyodrębnione funkcje związane z organizacją i funkcje personalne.

Planowanie strategiczne usytuowane jest w pionie finansowym. Nie oznacza to jednak, że realizowany tam jest cały proces opracowywania planów strategicznych. Generalnie w firmie prowadzona jest polityka otwartych drzwi i pracy zespołowej. Wykorzystuje się także szeroko założenia filozofii zarządzania przez cele. Pion finansowy odpowiedzialny jest za zebranie i analizę informacji i pomysłów pochodzących z całego przedsiębiorstwa. Informacje i pomysły generowane są np. przez pion B+R oraz pion marketingowy, organizują one regularne spotkania strategiczne. Niska formalizacja, charakterystyczna dla branży, sprzyja szybkiemu przepływowi informacji, szczególnie między oddziałami przedsiębiorstwa.

Decyzje strategiczne podejmowane są przez gremium w skład którego wchodzi przedstawiciele zarządu, komórki funkcjonalnych oraz dwóch przedstawicieli załogi. Za implementację strategii odpowiedzialni są właściwi wiceprezydenci, wykorzystujący techniki motywowania w celu zwiększania zaangażowania pracowników w realizację strategii.

Organizacja holdingu Daimler-Benz [3] ma formę hierarchiczną. Również w zakresie planowania strategicznego mamy do czynienia z procedurą hierarchiczną. W D-B połączono podejście bottom-up z podejściem top-down. Oznacza to, że centrala holdingu uczestniczy w procedurach opracowywania strategii w spółkach zależnych, jak też przedstawiciele spółek zależnych biorą udział w pracach nad strategią holdingu jako całości. Pierwotny przy opracowywaniu strategii holdingu jest szczebel operacyjny. Decentralizacja planowania strategicznego pozwala na szybszą identyfikację i reakcję na zmiany produktu i rynku.

Zadaniem centrali holdingu jest zapewnianie kompatybilności między strategią holdingu, a strategiami spółek-córek. Kierownictwo holdingu kieruje operacyjnie finansami przedsiębiorstwa. Ponadto scentralizowana jest funkcja badań i technologii.

W ramach tej funkcji opracowuje się programy dla całego przedsiębiorstwa w zakresie technologii i nowych przedsięwzięć. Natomiast funkcja rozwoju, która z reguły występuje wspólnie z funkcją badań, jest zdecentralizowana.

Przedsiębiorstwa ADV/ORGA F.A Meyer AG [1] jest producentem oprogramowania komputerowego. Centralne komórki usługowe to: marketing, kadry, finanse, controlling i logistyka.

Procedura planowania strategicznego ma charakter kooperacyjny. Organizowane są spotkania strategiczne, z reguły dwudniowe, w których bierze udział ok. 40 osób. Dominujący głos ma prezydent firmy.

Interesujące dla procedury planowania strategicznego w ADV jest korzystanie ze stałej pomocy konsultanta quasi-zewnętrznego. Jest to osoba na stałe związane z funkcją planowania strategicznego w firmie, natomiast nie jest w żaden sposób odzwierciedlona w strukturze organizacyjnej. Konsultant podlega bezpośrednio prezydentowi firmy, ale ma też pewne uprawnienia władcze w stosunku do wszystkich komórek funkcjonalnych i operacyjnych. Spełnia w firmie funkcje „systemu wczesnego ostrzegania”.

Planowania strategiczne jest w zasadzie usytuowane w komórce „badania”, gdyż podstawą filozofii zarządzania strategicznego w firmie są badania rynkowe. Implementacja odbywa się w oddziałach, które są za nią w pełni odpowiedzialne.

Rozwiązania organizacyjne w zakresie funkcji planowania strategicznego w Ciba-Geigy [7] oparte są na stałym układzie podmiotowym. Wiodącym podmiotem planistycznym (w zakresie analiz i doradztwa) jest sztab centralny. Pozostałe sztaby zajmują się odpowiednio: sztab doskonalenia kierownictwa - szeroko rozumianym doskonaleniem struktury organizacyjnej i metod zarządzania, sztab personalny - realizacją funkcji związanych z zarządzaniem kadrami na potrzeby kierownictwa firmy.

Funkcjonalne komórki centralne (przedstawiciele) biorą udział w procesie planowania strategicznego w zakresie własnej specjalności. Udział tych jednostek ma jednak raczej charakter przekazywania informacji, niż rzeczywistego udziału w merytorycznym przygotowywaniu planu strategicznego.

Proces zarządzania firmą okreśłany jest mianem federalizmu. Oznacza to konieczność podejmowania istotnego wysiłku w celu koordynowania działań wszystkich jednostek wchodzących w skład koncernu. Jednym z instrumentów wykorzystywanych w działalności koordynacyjnej jest zintegrowany system planowania i kontroli.

W Ciba-Geigy planowanie opiera się na trzech poziomach wyróżnionych w zależności od horyzontu planu, celu i wykorzystywanej metodyki. Stąd występuje planowanie strategiczne, średniookresowe i roczne. Przekształcanie planów w te o krótszym horyzoncie dokonuje się przy wykorzystaniu „projektów strategicznych” oraz „programów działania”.

Planowanie strategiczne w koncernie obejmuje horyzont ok. 10-15 lat. Procedura nie jest realizowana periodycznie. Długookresowe cele przekształcane są w średniookresowe (ok. 2-3 lat). Oznacza to, że plan strategiczny dzielony jest na segmenty, które stają się przedmiotem działalności „projektów strategicznych”. W ramach projektów identyfikuje się problemy związane z implementacją oraz poszukuje się szans rozwoju. W wyniku prac zespołów projektowych powstaje plan średniookresowy, który stanowi punkt wyjścia dla implementacji strategii. Opracowywane programy działania oparte są na istniejących i możliwych warunkach dla realizacji strategii.

2. Wnioski końcowe

W wyniku porównania cech organizacji i procedur planowania strategicznego w wybranych przedsiębiorstwach można wysnuć szereg wniosków można także zidentyfikować korzyści i zagrożenia wynikające ze zinstytucjonalizowanego w danym przypadku systemu planowania strategicznego (tabela nr 1).

Projektowa forma organizacji planowania i implementacji strategii przynosi dwojakiego rodzaju korzyści, rozpatrywane z jednej strony w kategoriach wprowadzania i ugruntowania „uczenia się” uczestników organizacji oraz, z drugiej strony, w kategoriach przynoszenia rzeczywistych korzyści dla organizacji jako całości.

W przedsiębiorstwach funkcjonujących w otoczeniu bardzo kosztownych technologii, podejście projektowe owocuje znaczącymi oszczędnościami, mierzonymi w jednostkach pieniężnych. Mniej konkretne i namacalne są korzyści indywidualne, niemniej są one równie istotne jak korzyści mogące być wyrażone w pieniądzu. Przy stosowaniu podejścia projektowego wzrasta poziom zrozumienia i zaufania, jaki indywidualni uczestnicy organizacji zyskują w ramach prac projektowych.

Ponadto projekty, obok szansy rozwoju pracowników stanowią narzędzie ich kontroli oraz dają duże możliwości rozwoju kooperacji poziomej na niższych szczeblach zarządzania. Istotne jest przy tym, aby oczekiwania kierowników liniowych co do rezultatów prac projektowych były realistyczne.

Aby podejście projektowe wpłynęło korzystnie na efektywność funkcjonowania organizacji powinno spełniać szereg warunków. Wymaga ono w pierwszej kolejności, odpowiedniego przedyskutowania problemu z uczestnikami grupy projektowej, dla zapewnienia zrozumienia istoty i celowości projektu. Regularne kontakty kierowników liniowych z kierownikami projektów przed i w trakcie realizacji projektu są warunkiem koniecznym. Cały proces realizacji projektu przebiegnie sprawnie pod warunkiem ustalenia horyzontu realizacji projektu, co potencjalnie może redukować mogące wystąpić frustracje i niepowodzenia. Uczestnicy projektu winni mieć pewną dowolność w realizacji zadań projektowych. Konieczne jest także zbudowanie właściwej infrastruktury wspierającej realizację projektu, a której podstawowymi elementami powinni być kierownicy liniowi i kierownicy projektów (implementatorów projektu)².

W dużych zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach należy rozróżniać dwa poziomy strategii: strategię ogólną przedsiębiorstwa formułowaną na poziomie naczelnego kierownictwa oraz strategię oddziału formułowaną na poziomie kierownictwa oddziału (zakładu, branży, sektora, itp.). Sytuacja w takich przedsiębiorstwach rodzi wiele trudności dotyczących współpracy, a później koordynacji procesów implementacji strategii. Naturalne dążenie oddziałów do rozszerzania uprawnień decyzyjnych i stąd większego zakresu władzy (autonomizacja) jest głównym podłożem konfliktów. Dlatego ważne staje się właściwe rozdzielenie uprawnień decyzyjnych między tymi dwoma poziomami organizacji.

Koncentracja wszelkich uprawnień na szczeblu centralnym w dużych przedsiębiorstwach nie znajduje pełnego uzasadnienia, tak na płaszczyźnie informacyjnej jak i czasowej. Wydaje się, że w zakres uprawnień szczebla naczelnego wchodzić winny decyzje związane z ogólnym wizerunkiem i kształtem organizacyjnym przedsiębiorstwa, jak np. aliance strategiczne, ekspansja itp., czyli ogólnie problemy polityki rozwojowej firmy.

² kierownik projektu może pełnić funkcje mentora, trenera, doradcy, krytyka, kontrolera lub wszystkie te funkcje jednocześnie.

firma	wyznaczanie celów	proces planowania	implementacja	stopień formalizacji procesu	struktura organizacyjna	przedmiot działalności	kontrola	doradcy
Plaut-Gruppe	grupa decyzyjna	iteracyjny	podjęcie projektowe	niski	zorientowana na klienta/rynek	consulting	zdecentralizowana	---
Schweizerische Bankgesellschaft	top	konfiguracja sztabów centralnych i oddziałów	top oddziały	wysoki	sztabowo-liniowa	usługi bankowe	centralna	---
Berger&Partner	top + oddziały	oparty na założeniach ZPC regulujące sesje	na zorientowany na zespoły projektowe centra know-how	niski	macierzowa	consulting	zdecentralizowana	---
Schweizerische radio	top	iteracyjny	zdecentralizowana	wysoki	zorientowana produktowo + sztaby	RTV	zdecentralizowana	---
Norsk DATA	gremium	sztab finansowy ZPC	zespoły	niski		produkcja komputerów	B+R, Marketing + wiedzyrektorzy	---
Papierwerke	oddziały	iteracyjny	oddziały	względnie duży	zorientowana produktowo	przemysł papierniczy	top + sztaby	---
Sulzer	sztab	bottom-up	proces zespołowy	niski	macierzowa	tekstylna	kierownictwo koncernu	+
Daimler-Benz	top + operacyjny	iteracyjny	zespoły innowacyjne	względnie wysoki	hierarchiczna		top	---
ADV/ORGA	sesje strategiczne	badania-sztab	oddziały	wysoki	produktowo-fachowa	software	top	+

Tabela 1. Zestawienie cech i organizacji planowania strategicznego w wybranych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne

Z kolei zadania kierownictwa oddziału w ramach określania strategii nie powinny być uwarunkowane jedynie sposobem postępowania i interesami naczelnego kierownictwa, lecz także wielostronnymi zależnościami poziomymi (między poszczególnymi obszarami działalności). Niemniej, formułowanie strategii wymaga wzajemnych uzgodnień nie tylko w poziomie, lecz także między naczelnym kierownictwem a kierownictwem oddziałów. Wymaga to jednak istnienia określonych centralnych jednostek odpowiedzialnych za sterowanie przydziałem zasobów, za koordynację i kontrolę. Jest to oczywiście sposób ograniczania swobody oddziałów.

Kierownicy obszarów funkcjonalnych mają również istotną do spełnienia rolę w procesie planowania strategii. Komórki centralne odpowiedzialne są za prowadzenie planowania strategicznego wspólnie z innymi funkcjonalnymi komórkami (np. w oddziałach). Jako jednostki sztabowe nie są one z reguły wyposażone w uprawnienia decyzyjne. Stąd, z reguły koncentrują się na wypełnianiu swoich funkcji, co prowadzi do partykularyzmu i braku większego zainteresowania celami ogólnymi przedsiębiorstwa.

Nieco inną rolę mają do spełnienia centralne działy planowania (jeśli takie istnieją), które są komórkami sztabowymi wspierającymi kierownictwo przedsiębiorstwa. Głównym zadaniem działu planowania jest wprowadzanie, prowadzenie i doskonalenie systemu planowania strategicznego. Z uwagi na fakt, że obecnie, przygotowanie i implementacja strategii jest coraz bardziej złożonym procesem, w realizację którego zaangażowanych jest wiele osób, rola działu planowania zmniejsza się na korzyść wielokierunkowej współpracy różnych jednostek sztabowych.

Gremia, czy zespoły planistyczne, w skład których wchodzi „planiści” z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej, stają się coraz bardziej popularne (głównie zagranicą). Przedmiotem ich działalności jest tworzenie ram dla planowania i koordynacji wdrażania strategii. Taka forma organizacji planowania strategicznego stanowi renesans koncepcji R.Likerta dotyczących luźnych form organizacyjnych. Ta forma planowania stwarza możliwość pełnego ujęcia całego spektrum różnych interesów i pomysłów oraz unikanie poważniejszych błędów we wprowadzaniu i doskonaleniu strategii. Istotny jest w tym przypadku dostateczny udział osób zaangażowanych i objętych planowaniem strategicznym w jego implementacji i doskonaleniu.

Istotny jest również problem udziału i roli konsultantów w procesie planowania strategicznego. Z reguły, jeśli przedsiębiorstwo korzysta z pomocy konsultantów, dotyczy ona formułowania strategii. Czyli implementacja pozostaje całkowicie w gestii pracowników firmy. Nie jest to jednak reguła. Zależy to od charakteru ustaleń między kierownictwem firmy a konsultantem, sprowadzającym się choćby do zasady zatrudniania na stałe, tzn. do czasu finalizacji projektu, lub tylko doraźnie.

Stali konsultanci obok formułowania strategii określają również plan implementacji, ustalają kluczowe zadania do realizacji, określają niezbędne zasoby i zakresy odpowiedzialności. Ponadto antycypują problemy i sugerują rozwiązania. Są też bardziej zaangażowani w cały proces, rozumieją i wspierają proces implementacji.

Korzystanie z usług konsultantów doraźnych może spowodować, że implementacja może trwać dłużej niż pierwotnie przewidywano. Ponadto strategia może być niezrozumiała i nieakceptowana przez implementatorów. Mogą również wystąpić trudności w zakresie koordynacji.

W tym miejscu warto się również zastanowić nad potencjalnymi korzyściami i kosztami korzystania z pomocy zewnętrznej a pomocy własnej kadry. Zaletami korzystania z własnej kadry są m.in.: ze znajomość ludzi, warunków i praktyk stosowanych w przedsiębiorstwie i indywidualnych kwalifikacji. Również istotne są wypracowane kontakty nieformalne oraz z dostawcami i odbiorcami.

Z innej strony w mniejszym stopniu adaptują się oni do istotnych zmian. Przyczyną tego jest dotychczas posiadana wiedza, postawy i wartości.

Często są mało elastyczni w podejmowaniu decyzji, oraz mało aktywni w inspirowaniu działań.

Natomiast kadra zewnętrzna z reguły bardziej angażuje się w nową strategię, nie jest uwikłana w wewnętrzne układy, cechuje ją entuzjazm i zapał.

Nie można pominąć problemu kultury organizacyjnej w procesie formułowania i implementacji strategii. Istnieje wiele badań, które wykazały, że istnieje związek między kulturą organizacji a czynnikami krytycznymi realizacji strategii. Oczywiście nie jest łatwo do zidentyfikowania zestaw i wpływ czynników implementacji strategii. Sama problematyka preparacji i implementacji strategii rozpatrywana przez pryzmat kultury organizacyjnej jest również bardzo złożona. Różne elementy organizacji wpływają na sposób egzekwowania realizacji zadań. Implementacja strategii jest ściśle związana z oceną zdolności akomodacji tych elementów na potrzeby strategii. A więc umiejętne pokierowanie relacjami strategia - kultura wymaga dużej wrażliwości w stosunku do koniecznych zmian, oraz wymaga zapewnienia kompatybilności między tymi zmianami a strategią.

Coraz częściej zresztą upatruje się istotną rolę kultury organizacyjnej jako czynnika dzięki któremu możliwe jest dokonanie zmian i rewitalizacja organizacji. Jednocześnie podkreśla się w tym względzie znaczenie szeroko rozumianego zarządzania kadrami. Kultura organizacji często może stać się krytycznym czynnikiem implementacji strategii. Często charakteryzuje ją odporność na zmiany, spore trudności w modyfikowaniu, jest raczej ukierunkowana na zachowanie stałych relacji i wzorców zachowań (stad obserwuje się postawy obronne wobec indywidualnych i organizacyjnych zmian) niż na rewolucyjne zmiany.

LITERATURA:

- [1] ADV/ORG A.F.A. Meyer AG: Vorsprung durch Information. ZFO nr 1 1986.
- [2] Dezentrale Organisation und Strategie Im PWA-Konzern. ZFO nr 4 1989.
- [3] Die organisatorische Entwicklung von Daimler-Benz. Structure follows Strategy. ZFO nr 2 1991.
- [4] Die Plaut-Gruppe. Specialist für das innerbetriebliche Rechnungswesen. ZFO nr 5 1987.
- [5] Ein norwegischer Europäer in der Informationsverarbeitung. ZFO nr 1 1988.
- [6] Encyklopedia Organizacji i Zarządzania. PWE Warszawa 1981.
- [7] Hill W: Organisation und Führungs-systeme der Ciba-Geigy AG. ZFO nr 6 1980.
- [8] Multispezialist für Top-Management-Beratung. ZFO nr 4 1986.
- [9] Rue L.W., Holland P.G.: Strategic Management. Concepts and Experience. Mc Graw-Hill New York 1986
- [10] Schweizerische Bankgesellschaft. ZFO nr 4 1983.
- [11] Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft. ZFO nr 2 1986.
- [12] Sulzer. Ein Technologiekonzern auf dem Weg in die 90er Jahre. ZFO nr 2 1990.

ROZDZIAŁ 8.

Kierunki rozwoju metod i technik zarządzania strategicznego

Zagadnienia wstępne

W teorii zarządzania strategicznego wyodrębnia się wiele szkół, nurtów, mniej czy bardziej ustrukturalizowanych koncepcji. W krajowej literaturze tematu w licznych publikacjach wypowiadali się na ten temat przede wszystkim G. Gierszewska i M. Romanowska oraz K. Obłój. Celem poniższych dociekań naukowych jest próba określenia potencjalnych kierunków rozwoju "twardych" metod i technik zarządzania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem planowania strategicznego. Studia literaturowe z zakresu dobrze ustrukturalizowanych metod zarządzania strategicznego, ilościowych metod wspomagających procesy decyzyjne, współczesnych koncepcji i metod zarządzania w ogóle oraz własne przemyślenia, umożliwiły wyodrębnienie trzech potencjalnych kierunków rozwoju metod i technik zarządzania strategicznego:

1. korzystanie z dorobku ogólnej teorii systemów w zakresie całościowych i kompleksowych opisów sytuacji i problemów strategicznych,
2. wykorzystywanie sztucznej inteligencji w generowaniu wariantów decyzji strategicznych,
3. szukanie inspiracji merytorycznych i metodycznych zarządzania strategicznego w nowych koncepcjach teorii i praktyki organizacji i zarządzania.

1. Ujęcie systemowe

Truizmem jest stwierdzenie, że model powinien dobrze opisywać rzeczywistość. Najczęściej bowiem człowiek podejmuje decyzje w oparciu o stworzone przez siebie modele rzeczywistości, a nie na podstawie samej rzeczywistości. Im więc dany model lepiej opisuje rzeczywistość, tym jego rozwiązanie będzie bliższe rozwiązaniu problemu rzeczywistości. W niektórych wypadkach modele nie tylko opisują istniejące ale również dodatkowo potencjalne stany rzeczywistości. Swoistym archetypem takich modeli jest układ okresowy pierwiastków Mendelejewa, który w chwili powstania służył nie tylko porządkowaniu znanych już pierwiastków chemicznych ale również określał właściwości tych pierwiastków, które w sensie ontologicznym nie były jeszcze znane. W ten sposób model (układ pierwiastków) wytyczał drogi poszukiwań badawczych.

Uniwersalną metodą modelowania posiadającą opisaną wyżej cechę, jest niewątpliwie systemowy sposób opisu. Operacjonalizacja i instrumentalizacja tego ujęcia wywodzi się wprost z samej definicji systemu. Przykładem standardowej definicji systemu jest określenie go jako zbioru elementów wzajemnie ze sobą powiązanych.

Abstrahując od innych ważnych kanonów ujęcia systemowego (np. zasady superaddytyw-
nego składania, akceptacja tej definicji określa postawę metodologiczną, polegającą na
badaniu wszechzwiązków pomiędzy wyodrębnionymi elementami). Ten fragment filozofii
systemowej tworzy więc metodologiczne podstawy całościowego i kompleksowego opisu
obiektu badań na określonym poziomie epistemologicznym. Na odpowiednio wysokim,
uogólnionym poziomie epistemologicznym, stosując dychotomię stanów lub/i procesów,
można wyodrębnić takie sytuacje i problemy, które w "100 %" obejmują swoistą przestrzeń
informacyjno - decyzyjną. Generalnie ta część analizy systemowej polega na:

1. identyfikacji przestrzeni analizy, czyli na wyodrębnieniu wymiarów analizowanego
zjawiska oraz stanów (lub części) każdego wymiaru,
2. identyfikacji cząstkowych sytuacji wynikłych ze skojarzeń wszystkich stanów (części)
wszystkich wymiarów między sobą.

Podstawowym celem takich konstrukcji jest pewność, że nie zapomni się o jakimś
obszarze (wyodrębnionym ze względu na zidentyfikowane elementy systemu i związki
między nimi). Czyli inaczej, przy przyjęciu określonej koncepcji opisu, zanalizuje się
wszystko! Na przykład identyfikacja obszarów analizy strategicznej przedsiębiorstwa może
być prowadzona w różnych przekrojach (funkcjonalnych, podmiotowych itp.). Najbardziej
ogólny obraz przestrzeni strategicznej oddaje zbiór elementów systemu wyodrębnionych ze
względu na kierunek oddziaływania i rodzaj oddziaływujących elementów. Swoistymi
wymiarami analizy strategicznej są więc :

- wymiar elementów oddziaływujących (aktywnych),
- wymiar elementów będących przedmiotem oddziaływania (aktywnych).

Wymiary elementów aktywnych i pasywnych dotyczą organizacji i jej otoczenia. Na
rysunku 1. przedstawiono przestrzeń analizy strategicznej, opisaną przy pomocy tych
kategorii.

ELEMENTY BĘDĄCE PRZEDMIOTEM ODDZIAŁYWANIA

	otoczenia	organizacji
otoczenia	Jak zachowują się inne organizacje względem siebie? (1)	Jak otoczenie kształtuje organizację? (2)
ELEMENTY ODDZIAŁUJĄC E	Jak organizacja kształtuje otoczenie? (3)	Jak organizacja sama się kształtuje pod względem wewnętrznych impulsów? (4)
organizacji		

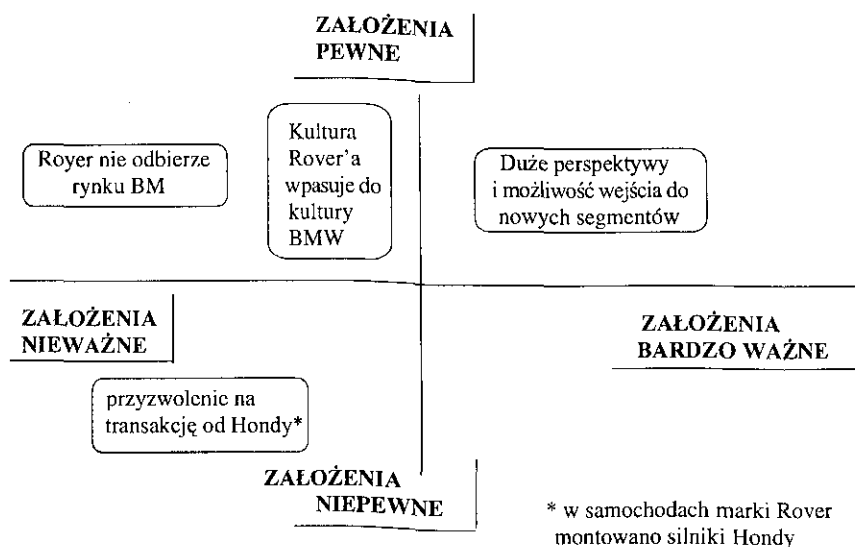
**Rysunek 1. Przestrzeń analizy strategicznej organizacji na najwyższym
poziomie epistemologicznym**

Źródło: [11 s 202]

W teorii zarządzania strategicznego tego typu konstrukcje systemowe posłużyły do klasyfikowania znanych strategii przedsiębiorstw, według określonych kryteriów (wymiarów), a także do kreowania nowych strategii, nie odkrytych pierwotnie na podstawie badań empirycznych. W literaturze tematu istnieje kilkadziesiąt, a może już kilkaset propozycji w zakresie tzw. macierzowego pozycjonowania. Analiza strategiczna SWOT zawiera w swej procedurze systemowe generowanie problemów, uniemożliwiające praktycznie opuszczenie najistotniejszych z nich [11 s 145-146].

Idea kompleksowego, systemowego opisu przedsiębiorstwa, jego funkcjonowania i poszczególnych działań na poziomie strategicznym, coraz częściej znajduje zastosowanie w rozwiązywaniu konkretnych problemów gospodarczych. Na przykład podstawą analiz strategicznych związanych z akwizycjami lub fuzjami przedsiębiorstw są czasem tak ogólne modele, że ich podstawowymi kategoriami opisu są: pewność i ważność przyjętych założeń merytorycznych. Systemowy opis strategicznego problemu akwizycji Rover Group przez BMW w formie założeń strategicznych przedstawiają rys. 2 i 3. Podstawowym celem takiego ujęcia była klasyfikacja podstawowych problemów i zabezpieczenie się przed skutkami zapomnienia o czymś ważnym.

Mapy odpowiednich założeń opracowuje się oddzielnie z perspektywy firmy nabywającej jak i nabywanej. Na rys.2 przedstawiono mapę założeń strategicznych dotyczących transakcji nabycia Rover Group przez BMW z perspektywy firmy nabywającej – czyli BMW. Na rys.3 przedstawiono sytuację odwrotną – tzn. założenia strategiczne dotyczące transakcji nabycia Rover Group przez BMW, z perspektywy firmy Rover.



Rysunek 2. Mapa założeń strategicznych dotyczących transakcji nabycia Rover Group przez BMW z perspektywy firmy nabywającej – BMW
Źródło: [3]



Rysunek 3. Mapa założeń strategicznych dotyczących transakcji nabycia Rover Group przez BMW z perspektywy firmy nabywającej – Rover
Źródło: [3]

2. Sztuczna inteligencja

Ujęcie systemowe egzemplifikowane całościowym, kompleksowym opisem sytuacji, problemów, będzie w coraz większym stopniu wspomagane komputerem. Komputeryzacja zwłaszcza planowania strategicznego i controllingu strategicznego, to drugi dość wyraźnie wyodrębniający trend rozwoju metod i technik zarządzania strategicznego.

Podejście systemowe modne w teorii zarządzania w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, nie znalazło uznania w ówczesnej praktyce zarządzania. Jedną z głównych przyczyn tego zjawiska było nie nadążanie techniki komputerowej za koncepcjami systemowego zarządzania. Jak pisze M. Zgorzelski we wstępie do "Piątej dyscypliny "Petera Senge'a," redukcjonistyczne podejście do rzeczywistości nie było przecież wynikiem błędnych koncepcji czy lenistwa umysłowego dawnych uczonych. Studiowali oni prawa rządzące otaczającym ich światem tak, jak pozwalały im na to narzędzia analizy matematycznej, które mieli do dyspozycji. Analiza globalnych, systemowych rezultatów oddziaływań setek lub tysięcy elementów jakiegokolwiek złożonego systemu, często opisywanych przez dziesiątki tysięcy danych podlegających zmianom w czasie, była po prostu nie do pomyślenia w czasach, gdy nie znano komputerów i symulacji komputerowej". [8 s 10.].

Choć w latach siedemdziesiątych komputer był już znanym narzędziem wspomagania decyzji, a dzięki takim uczonym jak J. Forrester, nastąpił znaczny postęp oprzyrządowaniu systemowych ujęć sytuacji i problemów, jednakże ówczesna technika w istotny sposób dalej uniemożliwiała badanie złożonych systemów. Ujęcia systemowe miały więc znikomą użyteczność w praktyce zarządzania i dlatego nurt systemowy zniknął z obszaru zainteresowania teorii zarządzania na około dwadzieścia lat. Aktualny poziom rozwoju techniki komputerowej przełomu wieków umożliwia powrót do poprzedniej filozofii, do systemowego paradygmatu zarządzania. Zwiastunem reaktywowania zapomnianego już nurtu, jest wspomniana książka P. Senge'a. Już we wstępie do dzieła zwraca się uwagę na podstawowy kanon podejścia systemowego, obalający redukcjonistyczno - izolacjonistyczne podejście, a mianowicie, "że rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu" [8 s 13.]. Badanie złożonych systemów zarządzania, przez identyfikację ich hierarchicznej budowy, wszystkich sprzężeń pomiędzy elementami, w tym sprzężeń zwrotnych dodatnich i ujemnych, w znacznym stopniu umożliwia już współczesna technika komputerowa.

Stwierdzenie, że rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu, jeżeli jest prawdziwe, wywodzi się ze starego powiedzenia, że diabeł tkwi w szczegółach. Przyjmując taki paradygmat uczeni już dawno obalili wiele mitów w zarządzaniu, wynikających z rzekomej potrzeby uogólnień, potrzeby koncentrowania się na rzeczach uważanych za najważniejszych. Na przykład dawno już zarzucono opracowanie listy uniwersalnych cech przywódczych. Może już przyszedł czas na weryfikację poglądów na temat koncepcji zarządzania strategicznego według kluczowych czynników sukcesu. W praktyce okazuje się bowiem, że koncentrowanie się na kluczowych czynnikach sukcesu, zidentyfikowanych w drodze różnych badań empirycznych w jednych przedsiębiorstwach, przez inne przedsiębiorstwa, wcale nie gwarantuje sukcesu tym ostatnim. Wniosek stąd płynie następujący : Albo lista tych czynników jest tak zmienna w czasie, że dominujący jest kontekst sytuacyjny, nie nadający się do uogólnień. Albo też in statu nascendi jest ona niekompletna, a szczegóły, które tam świadomie lub nieświadomie pominięto, są tym przysłowiowym właśnie kluczowym "diabłem".

Nadzieje związane komputeryzacją procesu zarządzania strategicznego dotyczą tzw. sztucznej inteligencji. "Sztuczna inteligencja jest to automatyzacja niektórych intelektualnych działań człowieka w zakresie wnioskowania, kojarzenia faktów i wyboru informacji, przy użyciu komputera " [2 s 8]. Za szczególnie obiecujące uważa się prace nad systemami ekspertowymi, rozwijającymi się w dwóch kierunkach, a mianowicie prac nad systemami wnioskowania na podstawie przypadków, które wystąpiły w przeszłości, oraz prac związanych z pozyskiwaniem wiedzy z baz danych, uwzględniające szybkie zwiększenie się zasobów informacyjnych gromadzonych w bazach danych [5 s 113.]. W pierwszym wypadku funkcjonowanie tzw. systemów CBR (Case - Based - Reasoning) obejmuje procesy :

1. wyszukiwanie najbardziej podobnego przypadku lub przypadków,
2. adaptacji rozwiązania z przypadków wyszukiwanych,
3. weryfikacji zaproponowanego rozwiązania,
4. zapamiętania rozwiązania, jeżeli przewiduje się jego użyteczność do rozwiązywania nowych problemów [5 s 114].

W obszarze zarządzania strategicznego typowym przykładem systemu CBR jest tzw. program PIMS (Profit Impact of Market Strategy), opracowany i zastosowany pierwotnie przez General Electric, a następnie doskonalony i rozpowszechniony przez Harvard Business School w Ameryce i w Europie. "Serce" programu PIMS są różne banki danych, w których gromadzone są "doświadczenia" kilkuset przedsiębiorstw członkowskich.

Program ten choć wielokrotnie krytykowany był podstawą dla opracowania strategii wielu przedsiębiorstw.[4.] [10.].

Drugi wyróżniony tu kierunek rozwoju systemów ekspertowych, mogących wspomagać proces zarządzania strategicznego to budowa tzw. systemów odkrywania wiedzy z baz danych. Te ostatnie bowiem mogą zawierać dane niekompletne, zniekształcone. Idea ich wykorzystania bliska jest metodzie tzw. białego wywiadu, stosowanego przez różne tajne służby. Ze względu na sposób funkcjonowania systemów odkrywania wiedzy z baz danych A. Baborski wyróżnia metody [1.]:

- taksonomii, które służą identyfikacji podzbiorów w zbiorze przypadków,
- klasyfikacji, których zadaniem jest zdefiniowanie opisów bądź reguł klasyfikacyjnych umożliwiających określanie, do której klasy ze zbioru zadanych zaliczyć dany przypadek,
- analizy zależności, czyli budowania modeli na podstawie związków funkcyjnych występujących pomiędzy cechami opisującymi przypadki,
- wizualizacji, które umożliwiają prezentację danych w odpowiednio dobranej formie,
- wykrywania odchyłań, przy pomocy których identyfikuje się wartości wszystkich mierzonych parametrów i wybiera te, które odbiegają od normy wraz z podaniem przyczyn ich występowania.

W procesie automatycznego pozyskiwania wiedzy z baz danych wykorzystywane są różne techniki mające zastosowanie w wielu dyscyplinach nauki. Najczęściej są to metody statystyczne lub maszynowego uczenia. Do tych ostatnich należą indukcyjne metody nicsymboliczne, takie jak sieci neuronowe i algorytmy genetyczne, indukcyjne metody symboliczne (np. rodzina systemów AQn Michalskiego), a także systemy stosujące indukcję zstępującą drzewa decyzyjnego [5 s 115]. Generalnie pozyskiwanie wiedzy z baz danych może służyć identyfikacji bliższego i dalszego otoczenia, o którym informacje trzeba mieć na różnych etapach procesu zarządzania strategicznego.

3. Inspiracje metodyczne z nowych koncepcji zarządzania

Trzecim kierunkiem rozwoju metod zarządzania strategicznego jest adaptowanie nowych treści i metodycznych ujęć, które zawarte są w najnowszych koncepcjach zarządzania w ogóle.

Filozofia postmodernistyczna egzemplifikuje się pośrednio w zarządzaniu strategicznym przede wszystkim w gloryfikowaniu elastyczności planowania, różnorodności działania, zmienności systemów wartości, zwracania uwagi na poza racjonalne rozwiązywanie. Taka postawa inspirowa szukanie strategii niekonwencjonalnych, będących wynikiem myślenia lateralnego [6.].

Business Processing Reengineering (BPR) również w specyficzny sposób strukturalizuje potencjalne treści i metody zarządzania strategicznego. Procesowa organizacja przedsiębiorstwa jest podstawą kreowania strategii: intensyfikacji, przedłużania, uzupełniania, przekształcania i dywersyfikacji [11 s 381.]. Podstawowe kategorie aksjologiczne BPR: czas, koszty, jakość i cel nadrzędny -zadowolenie klienta, muszą chyba być obowiązkowo uwzględnione w każdej strategii, jako swoiste punkty odniesienia. Zintegrowana analiza organizacji i jej otoczenia, propagowana przez BPR w przekrojach: w jednym ujęciu -

klientów, konkurentów i zmian oraz w drugim ujęciu - głównych stakeholders czyli: pracowników, akcjonariuszy, klientów i dostawców, niewątpliwie wzbogaca metodykę analizy strategicznej [11 s 133 - 142].

Koncepcja organizacji wirtualnej charakteryzowanej w kategoriach niematerialnego łańcucha wartości [7.] po zoperacjonalizowaniu sposobów opisów sytuacji i problemów, być może pomoże w zidentyfikowaniu utajnionego, rzeczywistego potencjału innowacyjno-rozwojowego przedsiębiorstwa [7 s 94.], a tym samym da nowe impulsy w kreowaniu niekonwencjonalnych, wygrywających strategii.

Koncepcja organizacji wirtualnej rozumianej w kategoriach rozmytych granic między organizacją a jej otoczeniem, w zakresie identyfikacji strategii już teraz inspiruje do rozwiązań pośrednich pomiędzy walką konkurencyjną a współpracą (przedmiotowe alianse strategiczne), a w zakresie implementacji strategii, jest tłem do rozważań nad konkretnymi strukturami organizacyjnymi w postaci na przykład sieci społecznych, sieci między organizacyjnymi itp. Analiza kosztów transakcyjnych umożliwia podejmowanie decyzji o tym, jakie obszary przedmiotowe i funkcjonalne przedsiębiorstwa mogą być wykonywane poza nim, choć dla niego (przez tzw. firmy outsourcingowe). A wszystko to prowadzić ma do ustalenia tzw. strategicznego jądra organizacji, otoczonego wianuszkciem mniej czy bardziej zależnych innych firm [9 s 208.], jądra, w które trzeba inwestować.

Ciekawą, choć najstabiliej eksponowaną koncepcją jest wykorzystanie idei teorii chaosu w zarządzaniu strategicznym. Według tej teorii chaos nie jest przypadkowy. Jest ukrytą postacią porządku występującą w takich układach, które charakteryzują się dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyśleń. Inspirujące metodycznie mogą być takie podstawowe kategorie teorii chaosu jak atraktory, rozumiane jako wzorce, do których różnymi drogami zmierzają układy chaotyczne. W zarządzaniu strategicznym wzorce te można utożsamiać z różnymi punktami równowagi, cyklami życia wyrobów, przedsiębiorstw i branż [11 s 412.]. Inne podstawowe kategorie teorii chaosu związane ze sposobami przejawiania się układu chaotycznego (bifurkacja, intermitencja, dziwne atraktory) [11 s 410], również mogą twórczo inspirować, zwłaszcza w obszarze analizy strategicznej. Interesującą koncepcją zarządzania, wyprowadzoną wreszcie z teorii chaosu, jest pomysł utrzymywania organizacji w stanie permanentnego wzburzenia [11 s 412-413]. Wzbogaca ona znane strategie dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa o super dynamiczne ujęcia.

LITERATURA:

- [1] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, praca zbiorowa pod red. A. Baborskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- [2] Elementy systemów ekspertowych, praca zbiorowa pod red. M.Owoca, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1991.
- [3] T. Grundy, Strategy, Acquisitions and Value, "European Management Journal" nr 2. 1996
- [4] R.H. Luchs, R.Muller, Das PIMS-Programm. Strategien empirisch fundieren, "Strategische Planung", 1985,t.1, nr 2, s. 79 - 98.
- [5] M.Nycz, Wspomaganie procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie przy użyciu otwartego systemu ekspertowego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [6] K.Oblój, Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1993.
- [7] K.Perechuda, Organizacja wirtualna, Ossolineum, Wrocław 1997.

- [8] P.M.Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się., Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [9] Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań, praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego i M. Przybyły, Ossolineum, Wrocław 1996,
- [10] B.Venohr, " Marktgesetze " und strategische Unternehmensführung, Frankfurt 1987.
- [11] Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. , wyd. II, praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.

ROZDZIAŁ 9.

Strategie w optykach badawczych współczesnych koncepcji zarządzania

Zagadnienia wstępne

Idea zarządzania strategicznego jest wkomponowywana w sposób niejawni we współczesnych koncepcjach zarządzania, do których zaliczamy:

- zarządzanie wirtualne
- zarządzanie procesami,
- zarządzanie reinżynierią przedsiębiorstwa,
- zarządzanie zintegrowane,
- organizacja samoucząca się,
- organizacja samorekonstruuująca się,
- organizacja inteligentna.

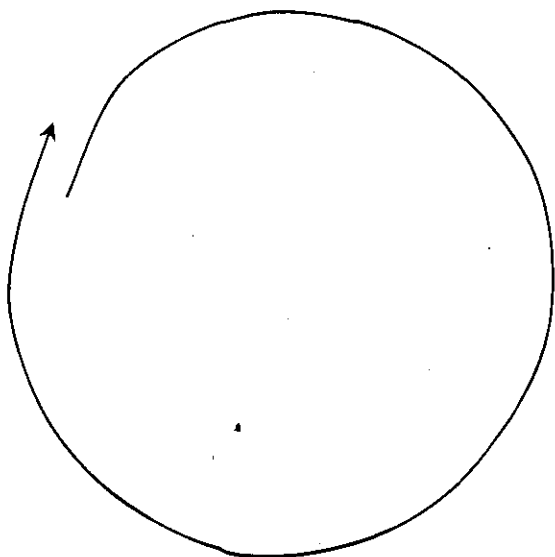
Klasyczne rozumienie strategii ulega tutaj dekompozycji i jest reinterpretowane na tle zupełnie innych paradygmatów. Zarządzanie strategiczne stanowi tutaj narzędzie wspomagające wdrażanie poszczególnych koncepcji zarządzania. Spotykamy w praktyce również wariant strategii przedsiębiorstwa, ukierunkowanej na permanentne wdrażanie kolejnych, nowych koncepcji, modeli i metod zarządzania.

1. Strategia a zarządzanie wirtualne

W zarządzaniu wirtualnym gra decyzyjna toczy się głównie na niematerialnych ciągach wartości. Posiadanie przez firmę strategii jawnej względnie niejawni stanowi jej jeden z głównych zasobów niematerialnych. W tradycyjnym rozumieniu strategii zorientowane są na otoczenie przedsiębiorstwa, traktowane w układzie zagrożeń względnie szans. Natomiast w organizacji wirtualnej zaciera się granica między przedsiębiorstwem a otoczeniem; znika układ dualny, w miejsce którego pojawia się rozmyta przestrzeń obiektów funkcjonujących w jednolitej przestrzeni społeczno – gospodarczej. Koncepcja strategii zawiera ideę podmiotu i przedmiotu, co oznacza generowanie strategii przez zespół aktorów organizacyjnych, którymi są najczęściej kierownicy poziomu strategicznego, zorientowanej na inne podmioty gospodarcze w otoczeniu.

W przedsiębiorstwie wirtualnym sytuacja przedstawia się w diametralnie inny sposób. Otóż niejawni kierownictwo organizacji wirtualnej generuje strategię, rozumianą jako wiązkę impulsów silnosygnałowych, zorientowaną na nią samą. Jest to tzw. samo wzmacniająca się

strategia tautologiczna (rys. 1). Ponieważ mamy tu do czynienia z koncepcją organizacji hermetycznych, stąd też generowanie strategii zorientowanych na otoczenie nie ma tutaj sensu. Otoczenie stanowi tło, czy też dogodny punkt odniesienia, w którym przedsiębiorstwo, jak w zwierciadle, ma możliwość weryfikowania poprawności tworzonego przez siebie mikroświata zdarzeń, zachowań, działań i decyzji aktorów organizacyjnych. W przedsiębiorstwie wirtualnym grającym na zasobach wartości i informacji odbija się świat zewnętrzny. Strategie mają wymiar wewnętrzny. Są one zorientowane na permanentne wzmacnianie jądra wartości niematerialnych przedsiębiorstwa, mających charakter niejawny i trudno mierzalny, są nimi: kultura organizacyjna, klimat funkcjonowania zespołów, mity, symbole organizacji, kodeks wartości założyciela firmy etc. Pozornie, z punktu widzenia jawnych granic organizacji, przedsiębiorstwo wirtualne jest łatwo przenikalne. Nie dotyczy to jednak niematerialnych zasobów organizacji. Tutaj wrogie, klasyczne strategie obiektów otoczenia, nie mają większych szans powodzenia. Dewaluują się strategie imitacji, naśladowania etc. Oznacza to, że również inne organizacje są coraz bardziej skazane na budowę i wdrażanie strategii zorientowanych na swoje wnętrze, na swoich aktorów organizacyjnych. W ten sposób w jednolitym polu społeczno – gospodarczym pojawiać się będzie coraz więcej organizacji o charakterze wyspowym, jednocześnie nie posiadających formalnych granic lecz trudno przenikalnych na poziomie zasobów niematerialnych.

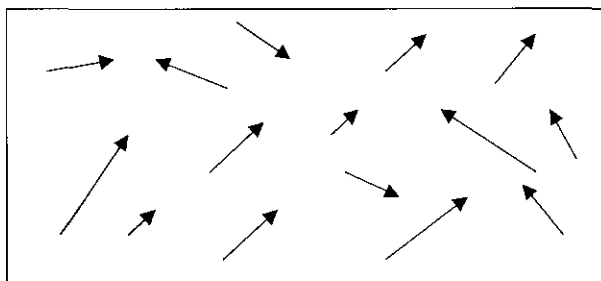


Rysunek 1. Samo wzmacniająca się strategia tautologiczna
Źródło: Opracowanie własne.

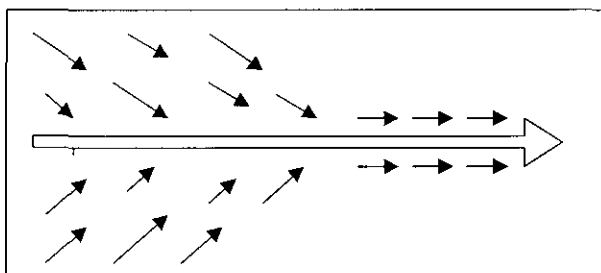
2. Procesy strategiczne

W organizacji procesualnej mamy do czynienia z multum procesów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Wszystkie procesy są sobie równoważne. Procesy strategiczne są odzwierciedlane przez procesy operacyjne. Podział na poszczególne rodzaje procesów ma tutaj charakter umowny. Wszystko jest tu procesem, czy też dokładniej nieustającym przepływem energii. Stany statyczne i dynamiczne interpretować należy jako dwa bieguny procesu. Mamy tutaj do czynienia ze wszechobejmującym paradygmatem procesu (energii). W tym kontekście strategię należy pojmować jako wiązkę energii egzemplifikowaną przez proces o dominującym znaczeniu dla rozwoju organizacji. Problem się komplikuje z epistemologicznego punktu widzenia, ponieważ dowolny proces nie ma początku ani końca. Podział na procesy podstawowe i pomocnicze ma charakter praktyczny, umożliwiający przypisanie procesom ról organizacyjnych, a następnie ich przydzielanie aktorom organizacyjnym. Mamy tutaj pozorne przejście z układu procesualnego na układ podmiotowy. Strategie zaliczyć należy do grupy procesów podstawowych. Procesy strategiczne tj. procesy kreowania wizji, filozofii, misji i polityki przedsiębiorstwa determinują i wyznaczają typ i zasięg procesów podstawowych. Ponieważ w fazie wyjściowej wszelkiego typu procesy (wiązki energii) mają charakter chaotyczny, stąd też wprowadzenie procesów strategicznych umożliwia uporządkowanie owego pierwotnego chaosu (rysunku 2).

**FAZA
WYJŚCIOWA**



**FAZA
PORZĄDKUJĄCA**



LEGENDA:



procesy cząstkowe
proces strategiczny

Rysunek 2. Porządkująca funkcja procesów strategicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Sformułowanie i wdrożenie strategii umożliwia ukierunkowanie i internalizację żywiołowych przebiegów procesów czasowych, a tym samym powoduje energetyczne wzmocnienie spójności przedsiębiorstwa.

3. Strategiczny wymiar reengineeringu

Ponieważ Business Process Reengineering oznacza radykalne przeprojektowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego też strategia przyjmuje tutaj zupełnie nowe znaczenie. Na gruncie reengineeringu rodzi się swoisty paradoks: likwidujemy dotychczasową strategię długofalowego rozwoju poprzez jej negację i odrzucenie. Pozostaje więc wariant strategii permanentnych zmian. W reengineeringu zachodzi potrzeba radykalnego przeprojektowania wizji, filozofii, misji co oznacza odrzucenie dotychczasowej strategii. W rzeczywistości mamy tutaj do czynienia z finezyjnym zabiegiem metodycznym, niezwykle skutecznym w praktyce. Jeżeli odrzucenie dotychczasowych paradygmatów, modeli, metod i technik zarządzania będzie miało charakter permanentny, wówczas będziemy mieli do czynienia ze strategią permanentnych zmian. Z drugiej strony można również mówić o braku strategii. W jeszcze innym wymiarze można mówić o strategii „SBB”¹: szukaj, burz, buduj. W BPR istotne jest budowanie strategii kreujących wartość dodaną. Strategie nie kreujące wartości dodanej winny być w miarę szybko identyfikowane i eliminowane.

4. Długofalowe potencjały sukcesu w zarządzaniu zintegrowanym

Istotą zarządzania zintegrowanego jest tworzenie sieci potencjałów sukcesu. Strategia jest tutaj konstruowana jako długofalowy potencjał sukcesu, determinujący średnio- i krótkofalowe potencjały sukcesu.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne jest właściwe projektowanie cyklu życia potencjałów sukcesu. Jednocześnie zachodzi potrzeba przestrzegania następujących faz identyfikacji, konstruowania i eksploatacji pól potencjałów sukcesu:

1. identyfikacja potencjalnych i rzeczywistych pól potencjałów sukcesu,
2. segregowanie pól potencjałów sukcesu,
3. porządkowanie realności eksploatacji pól potencjałów sukcesu według kryterium triady: korzyść, koszty, czas,
4. projektowanie mapy pól potencjałów sukcesu ząbiebiających się w układzie horyzontalnym i wertykalnym,
5. komunikowanie aktorom organizacyjnym priorytetowych pól potencjałów sukcesu,
6. eksploatacja pól potencjałów sukcesu,
7. stopniowe wycofywanie się z eksploatacji zanikających pól potencjałów sukcesu.

Strategiczne pole potencjałów sukcesu ma wymiar głównie jakościowy. Ulega ono następnie operacjonalizacji na poziomie taktycznym i operacyjnym. Taktyczne i operacyjne pola potencjałów sukcesu nie stanowią części składowej strategicznego pola potencjałów sukcesu. Ma tutaj miejsce luźna korelacja, w której na poziomie strategicznym wyznacza się ogólne kontury „żeglowania” przedsiębiorstwa. Jest to konieczne ponieważ częstokroć

¹ Nazwa wywodzi się od nicistniejącego już zespołu muzycznego SBB.

eksploatacja bardzo obiecujących pól na poziomie taktycznym, czy też operacyjnym nie sprzyja generowaniu korzyści globalnej. Przykładem powyższego jest rozpad potęgi Cesarstwa Mogołów w wyniku wojny domowej w XVII w., spowodowanej niefortunnym podziałem na cztery, szybko izolujące się i autonomizujące części. Warto przy tym zauważyć, że oznaki rozkładu Cesarstwa Mogołów pojawiły się znacznie wcześniej, czego egzemplifikacją było naruszenie spójności narodowych wartości niematerialnych w religii, sztuce, kulturze, gospodarce. Wojna tylko unaoczniała swe, od dłuższego czasu nawarstwiające się sprzeczności (na poziomie taktyczno – operacyjnym) w strukturze państwa mogolskiego.

W przypadku braku konturów strategicznego pola potencjałów sukcesu przedsiębiorstwo jest tylko „dryfującym” organizmem gospodarczym zdany na łaskę i niełaskę otoczenia oraz na przemysłność jego aktorów organizacyjnych. Natrafienie na bajecznie bogatą „wyspę bezludną” (przypadkowy potencjał sukcesu) jest mało prawdopodobne. Stąd też koncentrowanie się na eksploatacji doraźnych, średnio- i krótkofalowych pól potencjałów sukcesu, bez identyfikacji długofalowego, strategicznego pola potencjału sukcesu zwiększa prawdopodobieństwo rychłego bankructwa przedsiębiorstwa.

5. Samonapędzająca się strategia sukcesu w organizacji samo rekonstruującej się

W organizacji samo rekonstruującej się wyróżnić można dwie podstawowe strategie:

1. impulsu sprawczego,
2. akceleryjną.

Strategia impulsu sprawczego jest niezbędna dla zaistnienia organizacji samorekonstruującej się. Ma ona charakter preparacyjny – polegający na zaprojektowaniu mechanizmów powołujących do życia organizację samonapędzającą się, niewrażliwą na turbulencje otoczenia.

Strategia akceleryjną występuje w procesie funkcjonowania organizacji, zawiera ona instrumenty harmonizujące i przywracające równowagę organizacji na coraz to wyższym poziomie. Jest to strategia samo wzmacniająca wewnętrzną przestrzeń przedsiębiorstwa obejmującą niejawną wizję, misję, filozofię funkcjonowania, procedury strategiczne, procedury zachowań, działań, decyzji oraz podstawowe kompetencje.

Wyżej wymienione typy strategii generują impulsy silnosygnałowe zorientowane na wnętrze organizacji. Jednocześnie ma tutaj miejsce duży wysiłek organizatorski eliminujący impulsy niskosygnałowe w postaci szumów i przekłamań w przestrzeni komunikacyjnej oraz w przestrzeni wartości przedsiębiorstwa. Ma tutaj miejsce samo odtwarzanie niewrażliwych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa mających charakter jakościowy: mity, symbole organizacji, archetypy, wzory zachowań, rytuały, kody porozumiewania się. W strategii organizacji samo rekonstruującej się stwarza się instrumenty inspirujące aktorów organizacyjnych do spontanicznych procesów uczenia się niejawnych kodów funkcjonowania organizacji, co wzmacnia tożsamość przedsiębiorstwa, która jawi się podstawowym narzędziem jego przetrwania i rozwoju.

Strategie organizacji samo rekonstruującej się zorientowane są na kreowanie potencjału samo odtwarzania zakodowanego w mapie procesów podstawowych firmy.

6. Strategia „w sieci”

W organizacji sieciowej mamy do czynienia ze zbiorem wielu autonomicznych obiektów społeczno – gospodarczych. W związku z powyższym pojawia się tutaj problem korelacji strategii „przedsiębiorstwa – sieci”, oraz strategii autonomicznych jednostek organizacyjnych. Idealnym rozwiązaniem jawi się konstruowanie całościowej strategii o charakterze niejawnym. Uczestnicy sieci wiedzą, że jest strategia całościowa, lecz nie znają jej treści. Pomimo to są skłonni się jej podporządkować. Czasami mamy tutaj do czynienia z paradoksalną sytuacją sprzeczności strategii poszczególnych gospodarczych ogniw sieci ze strategią ogólną. Przy czym podmioty zaangażowane w generowanie strategii mogą o tym nie wiedzieć. Z drugiej strony strategię: globalną i częściową są ściśle uzależnione. Jakakolwiek zmiana parametrów jednej strategii powoduje silny rezonans w strategii skorelowanej. Aktorzy organizacyjni pracujący w sieci są coraz bardziej wyalienowani. Sytuacja przybiera „kafkowski” wymiar: każdy realizuje własne strategie częściowe, które w miarę upływu czasu zaczynają żyć własnym życiem. Dopiero mocna ingerencja wrogich strategii z otoczenia umożliwia destrukcję przedsiębiorstwa sieci. W organizacji sieci istnieje w pewnym sensie konkurencja strategii częściowych rozgrywająca się w płaszczyźnie generowania unikalnego „know – how”. Sieć utrzymuje się tak długo, dopóty globalne strategiczne „know – how” przedsiębiorstwa nie ulegnie powieleniu na poziomie taktycznym i operacyjnym. Wówczas sieć zaczyna się „rwać” poprzez wyodrębnienie się ogniw w postaci samodzielnych jednostek gospodarczych. Przykładowo uczestnicy sprzedaży sieciowej otrzymują z poziomu strategicznego sterowane, zafałszowane impulsy silnosygnalowe, które de facto są impulsami niskosygnalowymi. Natomiast rzeczywista strategia jest znana tylko nielicznym decydomom strategicznym. Strategia tego typu ma charakter koncepcyjny.

7. Podsumowanie

We współczesnych koncepcjach zarządzania mamy do czynienia przede wszystkim ze zmianą podstawowego paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa, co pociąga za sobą istotne reperkusje w metodologii projektowania i wdrażania zarządzania strategicznego.

W układzie: klasyczne zarządzanie strategiczne a nowoczesne koncepcje zarządzania spotkać można następujące warianty kooperacji metodologicznej:

- nowa koncepcja zarządzania korzysta z pełnego repertuaru klasycznych instrumentów zarządzania strategicznego,
- nowa koncepcja zarządzania wybiera jedną strategię, która ulega modyfikacji i wzbogaceniu,
- w ramach nowej koncepcji zarządzania konstruuje się zupełnie nową strategię,
- nowa koncepcja zarządzania zaczyna być traktowana przez teorię i praktykę jako swoista strategia rozwoju przedsiębiorstwa; jest to wariant najczęściej spotykany,
- problematyka zarządzania strategicznego zupełnie nie występuje w założeniach nowej koncepcji zarządzania; sama koncepcja zarządzania zawiera niestrategiczne instrumenty samonapędzającego się rozwoju przedsiębiorstwa.

Stwierdzić należy, że w większości współczesnych koncepcji, modeli i metod zarządzania zawarte są w sposób jawny względnie niejawnie instrumenty zarządzania strategicznego. Jednakże budowane tutaj strategie mają charakter finezyjny, niejawnie

i adresowane są do grona „wybrańców”, czyli elitarnego, niejawnego kręgu niekonwencjonalnych decydentów przedsiębiorstwa. Zorientowane są one głównie na wnętrze organizacji gospodarczej. Natomiast otoczenie pełni tutaj drugorzędną rolę tła, w którym w makroskali odzwierciedlają się wewnętrzne procesy firmy. Tego typu zwierciadło nie stanowi kryterium weryfikacyjnego efektywności funkcjonowania organizacji, lecz jest dogodnym punktem odniesienia w procesach projektowania i stosowania niejawnych strategii generowanych przez współczesne koncepcje zarządzania.

Przekrojowa analiza strategii zawartych w nowoczesnych koncepcjach zarządzania zawarta jest w tabeli nr 1.

Tabela 1. Strategie generowane przez współczesne koncepcje zarządzania

Źródło: Opracowanie własne

Lp	Koncepcja zarządzania	Strategia	Cele strategii	Parametry strategii
1.	Zarządzanie wirtualne	Megastrategia intuicyjna	Kreowanie wirtualnych łańcuchów wartości	Gra na zasobach niematerialnych, orientacja na przestrzeń rynkową, niejawność
2.	Zarządzanie procesami	Strategia procesualna	Dynamiczne, procesualne funkcjonowanie przedsiębiorstwa	Dynamiczna optyka badawcza, redukcja czasu trwania oraz kosztów procesu. Orientacja na procesy podstawowe
3.	Zarządzanie reinyżynierią przedsiębiorstwa (Business Process Reengineering)	Strategia kreowania wartości dodanej	Radykalne przeprojektowanie biznesu	Dramatyczna zmiana, kreowanie dodatkowego kontekstu użyteczności, redukcja procesów niestrategicznych
4.	Zarządzanie zintegrowane	Strategia generowania i eksploatowania pól potencjałów sukcesu	Eksploatowanie strategicznych pól potencjałów sukcesu	Identyfikacja strategicznych taktycznych i operacyjnych pól potencjałów sukcesu, skalowanie, profilowanie i harmonizowanie sytuacji pożądanych
5.	Organizacja samorekonstruująca się	Samonapędzająca się strategia sukcesu	Kreowanie potencjału samoodtworzenia	Wzbogacanie wewnętrznej wiedzy menedżerskiej, generowanie impulsów silnosygnałowych dla członków organizacji
6.	Organizacja sieciowa	Strategia impulsu sprawczego	Utrzymanie ciągłego rozwoju sieci	Eliminacja impulsów niskosygnałowych, tolerowanie strategii cząstkowych niekompatybilnych ze strategią całościową

LITERATURA:

- [1] Rafał Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, AE, Wrocław, 1998.
- [2] Kazimierz Perechuda, Organizacja wirtualna, Ossolineum, Wrocław, 1997.
- [3] Kazimierz Perechuda, Metody zarządzania przedsiębiorstwem, AE, Wrocław, 1998.
- [4] Kazimierz Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999.

ROZDZIAŁ 10.

Badanie procesu tworzenia strategii jako ważne ogniwo analizy kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

1. Kot Schrödingera maskotką nowoczesnego zarządzania

Niniejsze opracowanie dotyczy pierwszego ogniwa, drugiej fazy procesu badania kompetencji obejmującej trzy kolejne kroki służące zidentyfikowaniu wewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa, których treścią są:

1. procesy tworzenia strategii,
2. zamierzenie strategiczne i cele strategiczne,
3. strategię działalności służące osiągnięciu celów przedsiębiorstwa².

Ustalenie konfiguracji procesów tworzenia strategii jest realizowane za pomocą kwestionariusza ankiety, na podstawie której można wyciągnąć proste wnioski o typie przedsiębiorstwa jakie jest badane. Zebranie odpowiednich informacji wymaga, aby uczestnicy oszacowali wiarygodność stwierdzeń jakie wiążą się z ich przedsiębiorstwem. Analiza procesów tworzenia strategii wychodzi ze specyficznego spojrzenia na zarządzanie strategiczne, którego zarys przedstawiam.

Często spotykany w praktyce tok postępowania polega na tym, że rozważamy złożony problem i stopniowo usuwamy kolejne wymiary, aż zostajemy z problemem, który jesteśmy w stanie rozwiązać. Tymczasem takie rozwiązanie jest niewiele warte, ponieważ nie uwzględnia ono bogactwa realiów prowadzonej działalności. Przyjęcie konkretnego zalecenia (np. usamodzielniaj pracowników) jest zbytnim uproszczeniem. Sensowny tok postępowania polega na równoczesnym przyjęciu kontr zalecenia i zachowaniu zdolności do działania. Potrzebny jest umiar w postaci zadawalającego rozwiązania, które jest rezultatem syntezy rozwiązań krańcowych. Warto uniknąć błędu ekstremistów dokonujących zdecydowanych wyborów i stawiających na rozwiązania optymalne. W efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem chodzi nie tyle o dokonywanie pojedynczych wyborów, co o zespolenie przeciwstawnych rozwiązań. Pojedyncze rozwiązania wykorzystywane w izolacji są przykładami dobrych idei (np. marketing, controlling, TQM, BPR) źle wprowadzonych w życie. Zadanie kadry zarządzającej polega na zrozumieniu konfiguracji podstawowych

² Niniejsze opracowanie powstało w ramach międzynarodowego programu badawczego sieci PRIME: „Comparative Studies of Cross-Cultural Current Management Thinking and Practice. Cultural Dimensions of European Leadership and Organisation”.

sprzeczności i efektywnym ich wykorzystywaniu dla nieustannego doskonalenia przedsiębiorstwa.

Austriacki fizyk Erwin Schrödinger wymyślił eksperyment, w którym bierze udział kot zamknięty w pudle z materiałem radioaktywnym, mający szansę przeżycia 50:50 [6 s.50-51]. Teoria wielu światów powiada, że Wszechświat nie dokonuje wyborów lecz wszystkie możliwości są „rzeczywiste”. Jeżeli mamy elektron i dwie szczeliny, to nie wiadomo, którą szczeliną on przechodzi. W jednym Wszechświecie przechodzi przez jedną szczelinę, a w innym Wszechświecie przez drugą. Oznacza to, że kiedy materiał radioaktywny ma wybór, to wybiera obie możliwości. Wyzwała truciznę i jednocześnie nie wyzwała jej. Wszechświat dzieli się na dwa. W jednym kot jest martwy, w drugim żyje. Kot egzystuje jednocześnie w dwóch miejscach, czyli jest równocześnie żywy i martwy.

Zatem jest zrozumiałe, że u korzeni każdego zbioru zagadnień strategicznych leżą podstawowe sprzeczności [13 s.14-18]. Każda para przeciwieństw tworzy napięcie, gdyż wydają się one być niespójne a często nawet trudne do porównań – powstaje wrażenie, że obydwa elementy nie mogą być jednocześnie prawdziwe w tym samym czasie. Jednakże stratedzy muszą sobie jakoś poradzić z obydwiema przeciwnościami naraz. Oznacza to wyzwanie intelektualne wynikające z uznania sprzeczności za naturalne zjawisko i dające napęd do poszukiwania twórczych syntez.

Kto zatem z popleczników optymalizujących rozwiązań ma rację? Odpowiedź brzmi wszyscy, a zarazem nikt. Dopiero zespolone rozwiązania krańcowe tworzą zintegrowaną całość. Bliższe wejście unaocznia pięć podstawowych elementów, które zawierają w sobie sprzeczności kształtujące dynamikę strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i są powiązane z określonym pojmowaniem racjonalności³:

1. kultura organizacyjna – sprzeczność pomiędzy odgórnym ukierunkowaniem a oddolnymi inicjatywami. Racjonalność ideologiczna zespalająca redukcjonalizm z emergencją, rozmyślnie ukierunkowanie przedsiębiorstwa przez kadrę zarządzającą z oddolnym wyłanianiem się strategicznego ukierunkowania i z brakiem zaprogramowania budowania kompetencji, optymalizację strumienia pieniądza z poleganiem na przywództwie z wykorzystywaniem dynamiki procesów społecznych, rentowności z odpowiedzialnością społeczną;
2. władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie – sprzeczność pomiędzy logiką globalną odnoszoną do całego przedsiębiorstwa i dającą podłoże koordynacji a konkretnymi, lokalnymi, autonomicznymi interesami. Racjonalność polityczna zespalająca holizm i atomizm, koncentrację na powiązaniach pomiędzy częściami i tendencję do integracji z naciskiem na odizolowane funkcjonowanie poszczególnych części i tendencją do fragmentaryzacji, zespolowości z indywidualnymi działaniami;
3. strategia działalności – sprzeczność pomiędzy formalnym planowaniem strategicznym a oportunistycznym wykorzystywaniem nadarzających się szans. Racjonalność poznawcza, zespalająca determinizm z indeterminizmem, docenianie pewności, przewidywalności z brnięciem przez niepewność i nieokreśloność, logiczne myślenie z intuicyjnym osądem;

³ Wcześniejszy opis rodzajów racjonalności (M. Bratnicki: ABZ zarządzania. Strategia odrodzenia przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności. W: Nowe kierunki zarządzania przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe. WAE, Wrocław 1998, s. 353-361), został nieco zmodyfikowany pod wpływem poglądów J. McKenzie (Paradox. The Next Strategic Dimension. Using Conflict to Re-energize Your Business. Mc Graw – Hill, Maidenhead 1996). D. Zohar (ReWiring the Corporate Brain. Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations. Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997), B. de Wit'a i R. Meyer'a (Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective. International Thomson Business Press, London 1998 – wstępy i zakończenia do rozdziałów 2-11).

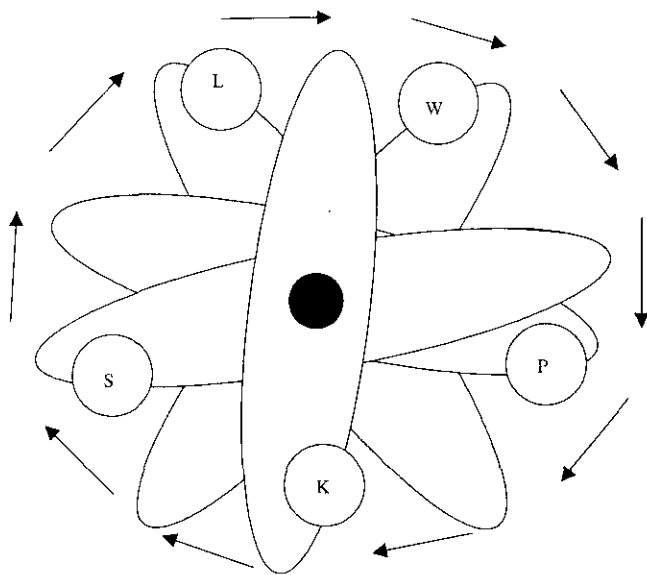
4. struktura organizacyjna i systemy działania – sprzeczność pomiędzy strukturą jako narzędziem dostosowania przedsiębiorstwa a wykorzystywaniem struktury w celu kreowania nowego otoczenia konkurencyjnego. Racjonalność biurokratyczna zespalać koncentrację uwagi na rynkach z koncentracją na zasobach, podporządkowanie otoczeniu z utrzymywaniem swobody wyboru strategicznego dla kształtowania reguł gry ekonomicznej;
5. ludzie- sprzeczność pomiędzy mechanizmami stabilizującymi zachowania organizacyjne w celu wzmocnienia niezawodności funkcjonowania a mechanizmami destabilizującymi te zachowania w celu ułatwienia zmiany organizacyjnej. Racjonalność behawioralna, zespalać zachowania reaktywne z zachowaniami pełnymi wyobraźni i eksperymentowania, ewolucyjne przekształcenia z rewolucyjnymi zmianami.

Rodzaje elementów zarządzania strategicznego są jego jedynymi niezmiennymi składnikami. Syntezy związanych z nimi sprzeczności wyznaczają pięć pożądanych wyróżników zarządzania przedsiębiorstwem, do których niczym do swoistych celów idealnych należy nieustannie zmierzać tworząc kolejne cykle spirali strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Godzenie sprzeczności jest tutaj środkiem zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, a nie celem samym w sobie.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa nie pojawi się dopóty, dopóki kadra zarządzająca nie będzie przygotowana do zakwestionowania istniejących recept na sukces. Proces odradzania nie polega na aktywnej realizacji programu zmiany lecz na zbiorze przedsięwzięć skierowanych na usunięcie barier w ożywianiu przedsiębiorczości, kształtowaniu przezorności strategicznej, budowaniu organizacji uczącej się, restrukturyzacji kluczowych kompetencji i na otworzeniu ludziom oczu na nowe możliwości tak, aby uzyskać masę krytyczną. Logika postępowania jest zawarta w kole strategicznego zarządzania (rysunek 1.). To właśnie akumulacja kolejnych obrotów (cykli) tego koła powoduje, że przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać swą wysoką konkurencyjność.

Niemalą wagę ma tutaj kształtowanie procesów politycznych, społecznych, kulturowych, organizacyjnych i poznawczych stanowiących ramy dla wylaniania się nowego ukierunkowania przedsiębiorstwa. W tym świetle nabierają znaczenia zagadnienia przywództwa menedżerskiego, zespalać ewolucyjnego doskonalenia z rewolucyjnymi przeobrażeniami, przedsiębiorczego definiowania domeny działalności, kreowania integrowania strategii ze strukturą organizacyjną i systemami działania, bilansowania współpracy mającej swe podłoże we wspólnie podzielanych wartościach z mającą korzenie polityczne rywalizacją, przezwycięzania nietolerancji i inercji wynikającej z dotychczasowych sukcesów, kształtowania samoorganizacji umożliwiającej spontaniczność, wykorzystywania władzy organizacyjnej do wzmocnienia organizacyjnego uczenia się, stawiania ambitnych wyzwań nie mających charakteru jasno określonych celów, utrzymywania konsekwencji w działaniach i w decyzjach, budowy zaufania jako podopory efektywności komunikowania się, uformowania nowej kultury organizacyjnej przy równoczesnym zachowaniu zaangażowania i lojalności pracowników charakterystycznych dla pierwotnej kultury, aktywizowania zmiany strategicznej poprzez zdobywanie i wykorzystywanie władzy organizacyjnej. Lista problemów kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wydaje się nie mieć granic. Nic zatem dziwnego w tym, że w procesie tym dąży się do wykorzystania wielorakich koncepcji i całej gamy narzędzi służących przeprowadzaniu głębokiej zmiany organizacyjnej oraz adresowanych do uwarunkowań i czynników poznawczych, kulturowych, politycznych i społecznych, które modyfikują procesy gospodarcze podobnie jak mowa daje znaczenie językowi.

Aktualne narzędzia dezaktualizują się i dlatego jest pożądane nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, które wbudowuje w struktury i procesy przedsiębiorstwa wewnętrzną mądrość.



LEGENDA:

K – kultura organizacyjna

W – władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie

S – strategia działalności

P – projekt organizacyjny (struktura organizacyjna i systemy działania)

L - ludzie

Rysunek 1. Dynamika strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne

Najlepszym źródłem tak pojmowanej logiki doskonalenia są ludzie, którzy kreują nowe zachowania (często metodą prób i błędów) starając się zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Efektywność zarządzania strategicznego kształtuje się w polu sił wywodzących się z otoczenia będącego źródłem presji na zmianę nieciągłą i sposobności ciągłego usprawniania; zasobów wpływających na prawidłowość i ekonomiczność aktualnych strategii; wartości dyktujących zdolność do efektywnego zarządzania zmianą itp. Niezmiernie ważne jest tutaj wycucie czasu i tempa zmiany.

Powodzenie strategiczne wymaga pro aktywności ale równocześnie trzeba zbilansować finansowe oczekiwania właścicieli z potrzebami klientów oraz z działaniami i postawami konkurentów. Z pragmatycznego punktu widzenia takie godzenie znajduje wyraz w ciągach decyzji i działań dotyczących kreowania przyszłości przedsiębiorstwa. Sukces strategiczny jest uzależniony nie tyle od przystosowania się do reguł i praw wywodzących się z otoczenia, co od aktywnego działania w obrębie danego zbioru reguł gry konkurencyjnej wraz z umiejętnością przeobrażania tych reguł.

Charakterystyczny sposób myślenia o przedsiębiorstwie opiera się na założeniu wielorakości czynników wpływających na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania. Przedstawiony na rys. 1. podział jest wprawdzie nieco arbitralny, ale pozwala dojrzeć złożoność zarządzania strategicznego oraz rozczłonkować powikłane struktury i procesy zarządzania przedsiębiorstwem na części poddające się oddziaływaniu i kontroli. Przedstawione rozumowanie wypukla też wzajemne zależności pomiędzy zmiennymi podkreślając, że żadna z nich samodzielnie nie stanowi o efektywności całego przedsiębiorstwa. Uwzględnienie dynamicznego oddziaływania pociąga za sobą rozwiązania dające się realizować w praktyce.

Koło strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem nie dostarcza gotowych rozwiązań. Muszą one wyjść od kadry zarządzającej, która staje w obliczu sprzeczności i musi znaleźć konkretne odpowiedzi. Oferuje ono jedynie dynamiczną strukturę nośną, która organizuje najważniejsze czynniki zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w pewien wzorec. Skumulowany rezultat wykonania w poszczególnych obszarach racjonalności daje efekt synergiczny. Działanie w strukturze sprzeczności – jako swoisty stan umysłu – pozwala na podzielenie złożonych sytuacji na mniejsze części, bez zniszczenia relacji pomiędzy nimi. Wszystko to razem współprzyczynia się do zdobywania i utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

2. Uświadomione przedsiębiorstwo: wielość spojrzeń na racjonalność zmian organizacyjnych

W kwestionariuszach ankiet służących zebraniu danych, jako podstawy do określenia konfiguracji procesów tworzenia strategii wykorzystano koncepcję wielowymiarowej racjonalności zmian organizacyjnych⁴. Otóż zawsze z daną strategią jest związany określony punkt wyjścia narzucający sposób patrzenia na dany proces i wynikający z możliwości występowania w przeprowadzaniu zmiany pięciu rodzajów racjonalności:

1. Racjonalność ideologiczna odwołuje się do wspólnie podzielanых przekonań i wartości, do których pracownicy przedsiębiorstwa są emocjonalnie przywiązani, a kształtowana jest w znacznej mierze przez styl działania kadry zarządzającej. Założenia i wartości, specyficzne dla pracowników danego przedsiębiorstwa, wpływają na ustalone priorytety i dostarczają podstawy dla sposobów działania oraz wpływają na zachowania organizacyjne, a w szczególności na akceptację proponowanych zmian. Dominowanie ideologii wywołuje wykorzystywanie siły akceptacji ideologicznej i wzmocnień normatywnych jako głównego nośnika zmian mających swe korzenie w kulturze organizacyjnej. Narastający dorobek badawczy podpowiada, że kultura organizacyjna naprawdę wpływa na formułowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa, jak również na

⁴ Argumentację na rzecz potrzeby uwzględnienia zmian organizacyjnych w wielu wymiarach zawiera: M. Bratnicki: *Transformacja przedsiębiorstwa*. AE, Katowice 1998.

jego zdolności do osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności. Doradca z Bostonu P.Scott Morgan podkreśla, że o wiele więcej zależy od niepisanych reguł zachowań niż pisanych,[11] przy tym jedne mogą być sprzeczne z innymi. Jeżeli menedżerowie rozpoznają faktyczne bariery mające swe źródło w kulturze organizacyjnej, to są w stanie dokonać zmiany. Bez tego wzmaganie wysiłków aby jakiś proces przekształcania przebiegał zgodnie z planem tylko wzmacnia opory. T.Deal i A.Kennedy [4 s.65-66] twierdzą, że występuje tylko pięć rodzajów przyczyn uzasadniających dokonywanie przeobrażeń kulturowych:

- przedsiębiorstwo jest zdominowane przez wartości nie pasujące do zmieniającego się otoczenia,
 - przemysł w którym tkwi przedsiębiorstwo odznacza się dużą konkurencyjnością
 - i przeobraża się z dużą szybkością,
 - przedsiębiorstwo podupada, lub co najwyżej jest przeciętne,
 - przedsiębiorstwo wchodzi do grupy największych firm,
 - przedsiębiorstwo jest małe, ale szybko rośnie.
2. Racjonalność polityczna opiera się na ambicjach, dążeniu do wpływów i prestiżu, gdzie problemy rozmieszczenia zasobów przedsiębiorstwa i zagadnienia władzy są pierwszoplanowe. W polu widzenia znajduje się - w tym przypadku - władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie, które niczym dwa konie ciągną wóz przedsiębiorczości. Podejmowane zmiany przyjmują za punkt wyjścia spojrzenie w przyszłość i sformułowanie ambitnego zamierzenia strategicznego, do realizacji którego niezbędny jest rozwój zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. Na tym tle pojawiają się konkretne działania ukierunkowane na przeformułowanie aktualnie urzeczywistnianej wizji przedsiębiorstwa oraz na pozyskanie dla niej akceptacji i poparcia. Wysiłek zarządzających zmianą organizacyjną jest skierowany na rozpoznanie i na zdecydowane usunięcie barier na drodze do odnowy, przeobrażenia przedsiębiorstwa, a nie na wypracowanie wymyślnych sposobów usprawnienia działalności gospodarczej prowadzonej według przestarzałej koncepcji. Zdobyta wiarygodność i zaufanie nadają życie wizji rozwojowej i wiążą się - poprzez przywództwo menedżerskie - z odpowiedzialnością, przewidywalnością, a nawet z niezawodnością. Autentyczna wizja dotyczy dokonywania zmian we własnym zachowaniu oraz w zachowaniach innych osób, przełamywania rutynowych działań, jak również przeobrażeń struktur działania dotychczas uznawanych za oczywiste. Stąd też często opisane przeobrażenia nazywa się zmianami przedsiębiorczymi.
 3. Racjonalność poznawcza opiera się na wiedzy (przede wszystkim ekonomicznej bądź menedżerskiej) i na faktach (głównie gospodarczych i w sferze zarządzania). Ponowne ustalenie celów przedsiębiorstwa i odpowiadających im strategii powoduje orientację na szeroko zakrojone programy działania i wynikające z nich zadania. Charakterystyczne dla dominacji racjonalności poznawczej jest szerokie stosowanie różnych technik wyboru strategicznego i przygotowywanie programów działania mających osnowę w postaci planów, zwłaszcza marketingowych. Uświelenie spojrzenia w przód i skoncentrowania energii na sprawach żywotnych, na zaplanowaniu tego, co rzeczywiście spowoduje zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przynosi w rezultacie zmiany nazywane strategicznymi.
 4. Racjonalność biurokratyczna opiera się na szeroko rozumianych kompetencjach organizatorskich i technicznych niezbędnych do rozwiązywania problemów produkcyjnych. Dominacja tej logiki prowadzi do koncentracji uwagi na zmianach w strukturze organizacyjnej (np. na decentralizacji) albo w systemach działania, co znajduje swe odbicie w podejmowaniu wysiłków zmierzających do reorganizacji bądź restrukturyzacji. Czasami wchodzi tutaj w grę zmiana technologii (np. informatyzacja

procesów informacyjno-decyzyjnych, przeprojektowanie operacji roboczych dające szybkie rezultaty dzięki eliminacji marnotrawstwa i uproszczenia pracy, reorganizacja procesów produkcyjnych na poziomie hali fabrycznej pod kątem ich usprawnienia oraz wprowadzenia nowoczesnych technik zarządzania produkcją, zmiany w asortymencie wytwarzanych wyrobów). Przedstawiony typ zmian nazywa się strukturalnymi, technologicznymi bądź strukturalno-technologicznymi, kiedy to następuje połączenie aspektów strukturalnych i technologicznych (np. programy rozszerzania i wzbogacania pracy); przekształcenia procesów gospodarczych, które obejmują zarówno szybkie oszczędności, jak i radykalną przebudowę zachodzących w przedsiębiorstwie procesów (np. system całkowitej poprawy jakości zorientowany na ciągłe rozumienie, akceptowanie, zaspokajanie i przekraczanie oczekiwań oraz potrzeb klientów), poprzez zastąpienie ościęzłych hierarchii przez autonomiczne jednostki organizacyjne tworzące wartości cenione przez klienta.

5. Racjonalność behavioralna opiera się na dostrzeżeniach, oczekiwaniach, odczuciach, umiejętnościach i doświadczeniach. Dąży się do zmiany zachowań pracowników koncentrując się na ich postawach, a nawet na psychice po to, aby przestawić się na nowy sposób dostrzegania, myślenia i działania, dokonać humanizacji w formach pracy, zmieniać stosunek ludzi do wykonywanej pracy, podnieść ich kwalifikacje itd. Ten punkt widzenia podkreśla wagę czynników wpływających na zachowania pracowników przedsiębiorstwa. Dominująca logika behavioralna wymusza troskę o pracownika oraz wyraża się w przedsięwzięciach przeobrażających potencjał ludzki przedsiębiorstwa i wykorzystujących wiedzę o zachowaniu człowieka w organizacji. Proponowane działania doskonalące mieszczą się w ramach rozwoju organizacyjnego (tzw. Organizational Development), wspomaganego nierazko dążeniami do przeobrażenia kultury organizacyjnej. Zmiany tego typu nazywane są zmianami społecznymi, przy czym ich ważną odmianą są zmiany usamodzielniające odnoszące się do gruntownych przeobrażeń zaangażowania i odpowiedzialności pracowników przedsiębiorstwa.

Koncepcję pięciu rodzajów racjonalności wykorzystano do wyodrębnienia pięciu procesów tworzenia strategii przedsiębiorstwa⁵:

- a) Proces ideologiczny skupiony na wspólnie podzielanej odpowiedzialności strategicznej zespalaającej ogdórne ukierunkowanie oparte na przywództwie i wizji osobistej z oddolnymi inicjatywami angażującymi ludzi we współprzyczynianie się do realizacji zamierzenia strategicznego. Chodzi o stworzenie warunków sprzyjających połączeniu wiedzy różnych osób takich, jak: otwartość informacyjna, struktura wpływów oparta na wiedzy, wzajemne zaufanie, konsekwentne przywiązanie do uczciwości, prawości, pluralizmu. Z tego punktu widzenia oznaką efektywności zarządzania przedsiębiorstwem jest prawidłowe zbilansowanie przez kadrę zarządzającą długofalowych wymogów (jakość, społeczna odpowiedzialność) i krótkoterminowych rezultatów finansowych za pomocą cyklicznego procesu dyskusowania i decydowania we właściwym czasie zarówno pomiędzy sobą, jak i z pozostałymi ludźmi w przedsiębiorstwie. Krótko mówiąc,

⁵ Wypracowanie opisów poszczególnych procesów tworzenia strategii oparto na H. Mintzberg, J. Waters: (Of Strategies, Deliberate and Emergent. „Strategic Management Journal” 1985, nr 4), H. Mintzberg (Five P's for Strategy. W.: The strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 3 th edition. Praca zbiorowa pod red. H. Mintzberg'a, J. B. Quinn'a. Prentice Hall International, New Jersey 1996, pp. 10-17); J. L. Thomson (Strategic Management. Awareness and Change Rozdział. 3 th edition. International Thomson Business Press, London 1996. Rozdział 14); G. Johnson, K. Scholes (Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. 4 th edition. Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1997. Rozdział 2); D. Bailey, C. Avery: (Discovering and Defining the Process of Strategy Development. W.: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. Praca zbiorowa pod red. V. Ambrosini, J. Johnson'a i K. Scholes'a. Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1988, s. 181-201).

odpowiedniej głębokości wizji towarzyszy stosowny zakres uczestnictwa, dzięki czemu przedsiębiorstwo znajduje właściwe miejsce pomiędzy kontrolą oderwaną od rzeczywistości a kompletnie chaotyczną działalnością. Nie wpada ono w pułapkę krótkowzroczności finansowej, ani też nie staje się zbankrutowanym filantropem. Nie odnajduje się w okolicznościach dyktatury i buntu, ani też w sytuacji anarchii. Tak czy inaczej częściowe rozproszenie władzy nie może być kompensowane skracaniem perspektywy czasowej.

Naczelną ideą organizującą cały proces tworzenia strategii jest uczestnictwo ludzi oparte na budowaniu zaufania. Pracownicy wspólnie podzielają wizję rozwojową oraz identyfikują się z nią na tyle, aby ją realizować. W tym świetle możemy mówić o strategii ideologicznej, która jest wyrazem intencji wyartykułowanych bardziej (np. zapis misji przedsiębiorstwa) lub mniej (np. specyfika programów indoktrynacji pracowników) formalnie. Stąd też tak ważne jest przestrzeganie zasad etycznych nawiązujących do takich wartości, jak: uczciwość, godność, respekt, spójność słów i zachowań itp. W tym sensie strategia jest strategią dowodzenia wykorzystującego kulturę organizacyjną.

- b) Proces polityczny zorientowany na utrzymanie żywotności operacyjnej poprzez zespolenie globalnej logiki tworzenia wartości dodanej, odzwierciedlającej cele przedsiębiorstwa, z lokalnymi negocjacjami i politykowaniem umożliwiającym poprzez przetargi wprowadzenie ideałów do praktyki oraz kojarzenie interesów ogólnych z partykularnymi. W tym przypadku potrzebne jest zracjonalizowanie demokracji, a więc powiększenie liczby powiązań i bezpośrednich kontaktów, przezwyciężenie barier komunikowania się, stworzenie poczucia bezpieczeństwa psychicznego, konstruktywne rozwiązywanie konfliktów bez obwiniania innych tak, aby w ostatecznym rezultacie uzyskać głębokie zaangażowanie jak największej liczby ludzi w przedsiębiorstwie. Zespolenie tego, co jest teoretycznie najlepsze dla przedsiębiorstwa z praktycznymi działaniami zadowalającymi ważne grupy interesu wymaga zrównoważonej mieszanki analizy i intuicji po to, aby przezwyciężyć opór i zintegrować różne spojrzenia w rozwiązania akceptowane społecznie. Logiczna analiza jest zakorzeniona w przyjętych założeniach i dlatego też trzeba ją dopełnić intuicją, która wcale nie ma charakteru irracjonalnego, a wręcz jest konieczna w okolicznościach posiadania niekompletnej informacji i nieciągłości. Co więcej potrzebne są polityczne kompetencje podpowiadające kiedy obstawać przy swoich poglądach a kiedy lepiej jest się poddać. Dążąc do realistycznego, wysokiego poziomu wykonania przedsiębiorstwo jest umiejscowione pomiędzy porotelektualizmem wymuszającym osiągnięcie teoretycznej doskonałości a rozkładem mającym swe podłoże w priorytetowym uwzględnieniu realiów politycznych. Żywotność operacyjna przedsiębiorstwa przejawia się w tym, że nie odgrywa ono roli historyka analizującego i logicznie testującego sytuację ani też nie wykonuje nagłych ruchów jako reakcji na intuicyjne dostrzegane szersze implikacje, nie jest twierdzą broniącą dotychczasowego doświadczenia a równocześnie nie jest areną całkowitego porzucania konwencjonalnej mądrości w imię uczenia się.

Ideą naczelną organizującą cały proces tworzenia strategii jest nastawienie na stosowanie przymusu (autorytatywność) na poziomie pozwalającym wzmocnić atuty demokracji, dzięki stworzeniu klimatu społecznego dającego ludziom poczucie bezpieczeństwa psychicznego. Dąży się do otwartości przepływów informacyjnych, jako podłoża dochodzenia do porozumienia społecznego. Strategia powstaje wskutek wzajemnego przystosowania się ludzi, w miarę jak uczą się oni od siebie i z własnych odpowiedzi wobec otoczenia. Zbieżność wzorców zachowań jest kształtowana stopniowo, ponieważ potrzeba czasu na zrozumienie indywidualnych działań, wyselekcjonowanie tych, jakie mają znaczenie strategiczne i rozpowszechnienie ich w przedsiębiorstwie.

Strategia jest wypracowywana w wymiarze politycznym, czyli na drodze przetargów, negocjowania i wzajemnego wpływania na siebie różnych grup interesu.

- c) Proces poznawczy przebiegający wokół zachowania swobody manewru konkurencyjnego dzięki zespoleniu formalnie uporządkowanego planowania strategicznego wychodzącego od analizy strategicznej przedsiębiorstwa ze sporadycznym oportunizmem pozwalającym odkrywać i wykorzystywać wyłaniające się szanse. Stworzenie warunków sprzyjających takiemu zespoleniu to przede wszystkim poluzowanie kontroli na rzecz wzmocnienia ducha przedsiębiorczości i rozsądnego zastosowania zasobów organizacyjnych. Wykorzystanie konkurencyjności następuje wskutek bezstronnego wyważenia wartości dodanej wytworzonej w łańcuchu strumieni rzeczowych z wartością dodaną powstającą w przepływie zasobów informacyjnych oraz w rezultacie zbudowania poczucia sprawiedliwości i wspólnoty celów tak, aby każdy był skłonny do powiększenia korzyści przedsiębiorstwa (poprzez włączenie dostrzeganych szans do formalnych planów) bez obniżenia swoich aspiracji. Przedsiębiorstwo balansując pomiędzy utraconymi szansami a lekkomyślnym awanturnictwem, stara się nie niszczyć potencjalnych korzyści dawanych przez nowoczesną technologię a zarazem nie popaść w rolę archiwisty, nie stać się zachłannym gigantem realizującym tylko cele organizacji i nie być dobroczynnym głupcem troszczącym się wyłącznie o zaspokojenie osobistych potrzeb i aspiracji. Strategiczne dopasowanie i zmiana przeprowadzona w rezultacie poszukiwania obopólnych korzyści przedsiębiorstwa i ludzi – oto dwa filary manewru konkurencyjnego. Ideą naczelną organizującą cały proces tworzenia strategii jest oświecony technokratyzm wychodzący z dążenia do rozluźnienia bezpośredniej kontroli. Ma on na celu zbudowanie ducha przedsiębiorczości, ale zapewnienie ciągłości procesów gospodarczych wymaga starannego i stopniowego rozmieszczenia zasobów. Kadra zarządzająca poprzez ogólny nadzór (politykę strategiczną) tworzy warunki do działania pozostałym pracownikom, których aktywność powoduje, że strategia stopniowo wyłania się. Tworzenie strategii łączy planowość ze stopniowym wyłanianiem się.
- d) Proces strukturalizacji przebiegający wokół dopasowania do otoczenia poprzez zespolenie skierowanej do wewnątrz organizacji formalnej z orientacją zewnętrzną zorientowaną na wymagania otoczenia i na pozyskiwanie informacji konstruktywnie wykorzystywanej w celu zarządzania zewnętrznymi czynnikami i uwarunkowaniami. Kluczową sprawą jest stworzenie przesłanek do efektywnego zarządzania ograniczeniami zewnętrznymi, co oznacza głównie zorganizowanie się w sieci tworzone wokół kluczowych kompetencji i troskę o zdolności przetwarzania informacji. Centralnie zdecentralizowana organizacja jest w stanie dawać szybko precyzyjne odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne dzięki kształtowaniu struktury organizacyjnej tak, aby kreować nowe otoczenie konkurencyjne. Przedsiębiorstwo jest zlokalizowane pomiędzy gigantem o zesztywniałych mięśniach, który organizuje się w celu przetrwania w aktualnym otoczeniu, a umysłowo zręcznym słabeuszem, który wykorzystuje strukturę organizacyjną wyłącznie w celu stworzenia nowego otoczenia konkurencyjnego. Znamionuje się ono strukturalną elastycznością łączącą zalety centralizacji (ekonomia skali, integracja działalności) oraz decentralizacji (różnorodność zachowań i wrażliwość na realne uwarunkowania) i dlatego też unika przerosłów biurokratycznych oraz braku koordynacji. Wyróżnia się ono jakością rozwiązań powstrzymującą zarówno przed całkowitą precyzją i przywiązaniem do detali prowadzącymi do zabójczej pewności, jak i przed zniszczeniem wskutek bezwzględnej polegania na szybkości odpowiedzi.
- Ideą naczelną organizującą proces tworzenia strategii jest ład organizacyjny. Proces ten odzwierciedla występowanie jasnych, wyraźnych intencji, których wprowadzenie w życie jest wspomagane formalną kontrolą. Uszczegółowione programy strategiczne (budżety, harmonogramy itp.) ukierunkowują zachowania pozostałych pracowników przedsię-

biorstwa. Występuje wyraźny podział na fazę formułowania strategii i na fazę jej realizacji. Strategia powstaje na tle zarządzania ograniczeniami występującymi w otoczeniu, które jest oparte na zachęcaniu do samoorganizowania. Na dwóch krańcach przedstawiających całą gamę możliwości znajdują się strategie najczystsze w swym wyrazie: planowa i luźno zespolona. W pierwszej występują precyzyjne intencje organizacyjne, przy braku liczących się zakłóceń zewnętrznych w czasie realizacji. W drugiej poszczególne części przedsiębiorstwa mają tak dużą swobodę, że są w stanie zrealizować własny wzorzec w strumieniu decyzyjnym. Jeżeli taka strategia przynosi powodzenie, to może zostać zaakceptowana przez innych i rozszerzona na całe przedsiębiorstwo. Zdarza się też, że strategia może zostać narzucona przez otoczenie, które jest w stanie znacznie ograniczyć swobodę działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jest wówczas zbyt słabe, aby mieć liczący się wpływ na przyjętą strategię.

- e) Proces behawioralny (społeczny), gdzie kluczowym zagadnieniem jest elastyczność organizacyjna budowana poprzez zespolenie stabilizujących norm społecznych i wartości kulturowych z nieustannymi, stopniowo narastającymi zmianami. Odpowiednią regułą nakazuje skoncentrować się na usuwaniu przeszkód utrudniających spontaniczną samoorganizację, a zwłaszcza dotychczasowego doświadczenia, nadmiernego uczestnictwa kadry zarządzającej i braku otwartości na nowe rozwiązania. W przedsiębiorstwie są rozpowszechnione standardy efektywnego komunikowania się zespalaące wypracowywanie szczegółów ze skracaniem przekazywanych komunikatów tak, aby wspomóc przepływ informacji oraz zapewnić jego jakość poprzez zbilansowanie poczucia bezpieczeństwa z ryzykiem ujawniania informacji. Typową dla prężnego przedsiębiorstwa posiadającego zdolność zdrowienia jest jedność w różnorodności, która chroni zarówno przed implozją (wskutek wyłącznego polegania na mechanizmach stabilizujących), jak i przed eksplozją (w rezultacie nadmiernego destabilizowania w celu stworzenia warunków sprzyjających zmianie). Jakość komunikowania się w przedsiębiorstwie odzwierciedla brak przeciążenia informacyjnego, jakie powstaje w przypadku wypracowywania szczegółów w celu uniknięcia niejednoznaczności. Zarazem nie występują kody zrozumiałe tylko dla wtajemniczonych, które są rezultatem usilnych dążeń do przyspieszenia wymiany informacji. Ludzie w przedsiębiorstwie posługują się wspólnym językiem złożoności. Nieustanny proces zmiany organizacyjnej przebiega w granicach bezpieczeństwa wspomagającego większą efektywność działalności bieżącej (taktyczne ograniczenia kosztów) i radykalne przekształcenia procesów gospodarczych w celu uzyskania dużych korzyści (wszystko albo nic). Ciągłe kwestionowanie dotychczasowych sukcesów, nowe odkrycia, nowa wiedza, nowe zachowania są zasadnicze dla zmiany organizacyjnej.

Ideą naczelną organizującą proces tworzenia strategii jest nastawienie na podejmowanie ryzyka tak, aby przezwyciężyć bariery zmiany organizacyjnej i zapewnić nieustanne dążenie do polepszania bieżącej sytuacji. Ważnym elementem tego procesu jest odczuwanie się zdeaktualizowanych zachowań i pozbawianie się praktyk niepotrzebnych z punktu widzenia realizacji wizji rozwojowej. Wizji tworzącej twórcze napięcie pomiędzy aspiracjami a bieżącą rzeczywistością, które kształtuje niezadowolenie ze status quo i poczucie pilności dokonania przeobrażeń. Mamy tutaj do czynienia ze strategią procesu, gdzie w miejsce kontrolowania treści strategii na ogólnym poziomie za pomocą wyznaczania granic działania lub celów, kadra zarządzająca oddziałuje bezpośrednio na sposób zorganizowania (np. projektując system doboru uczestników). Uwaga jest skoncentrowana na samym procesie tworzenia strategii przedsiębiorstwa, pozostawiając pozostałym osobom stworzenie odpowiedniej treści (zawartości) strategii. To podejście pozwala ludziom działającym w burzliwym otoczeniu efektywnie współprzyczyniać się

do stopniowego kreowania strategii, dzięki stworzeniu przez zarządzających warunków do nieustannego doskonalenia. Strategia przedsiębiorstwa zostaje wypracowana ewolucyjnie chociaż rozmyślnie, za pomocą inteligentnego eksperymentowania i dokonywania kolejnych niewielkich przybliżeń.

3. Nastawianie budzika strategicznego: dynamika tworzenia strategii i niepowodzenie

Tu właśnie odpowiedni moment na podkreślenie, że nie występuje jeden określony wzorec tworzenia strategii przedsiębiorstwa. Należy się liczyć z występowaniem pewnej liczby konfiguracji.

Kwestionariusz służący badaniu konfiguracji procesów tworzeniu strategii obejmuje 50 stwierdzeń odnoszących się do pięciu wymiarów omówionych wcześniej. Jego wypełnienie zajmuje menedżerowi około 20 minut. Profil dla całego przedsiębiorstwa jest obliczany poprzez posumowanie indywidualnych wyników w danym wymiarze, a następnie podzielenie uzyskanej sumy przez liczbę ankietowanych.

Końcowy wynik jest przedstawiony w postaci rysunku obrazującego percepcję dominujących procesów zachodzących w analizowanym przedsiębiorstwie – profil tworzenia strategii (rysunek 2.). Interpretacja tego profilu opiera się na odległości od okręgu zaznaczonego pogrubioną linią. Punkty odsuwające się od tego koła w kierunku zewnętrznym (towarzyszące wynikom dodatnim) odzwierciedlają zakres w jakim dany wymiar jest widziany jako charakterystyczny dla tworzenia strategii w przedsiębiorstwie. Punkty przemieszczające się do środka diagramu (towarzyszące wynikom ujemnym) reprezentują stopień sobą w jakim dany wymiar jest nietypowy dla rozpatrywanego procesu tworzenia strategii. Punkty umiejscowione w zerze oraz niskie wyniki (zarówno dodatnie, jak i ujemne) wskazują, że atrybuty związane z danym wymiarem nie są wyróżniające dla procesu tworzenia strategii w analizowanym przedsiębiorstwie.

Jest ważne aby mieć świadomość, iż żaden pojedynczy wymiar czy też określona konfiguracja nie może być traktowana jako reprezentatywna dla najlepszych praktyk menedżerskich. Natomiast warto przedyskutować przyczyny takich, a nie innych dostrzeżeń i zastanowić się nad prawidłowością tworzenia strategii w konkretnym przedsiębiorstwie rozważając atuty i mankamenty tego procesu. Na tym tle można myśleć o kierunkach jego dalszego doskonalenia. Ogólna lekcja jest taka, że nie ma jednego najlepszego sposobu tworzenia strategii. Świadomość tego faktu jest ważna dla osób wpływających na strategię przedsiębiorstwa. Równie ważne jest zrozumienie procesów tworzenia strategii aktualnie zachodzących w przedsiębiorstwie po to, aby wspomóc zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.

Nasuwa się myśl o opłacalności zastosowania myślenia paradoksalnego, które obejmuje pięć zasadniczych kroków⁶:

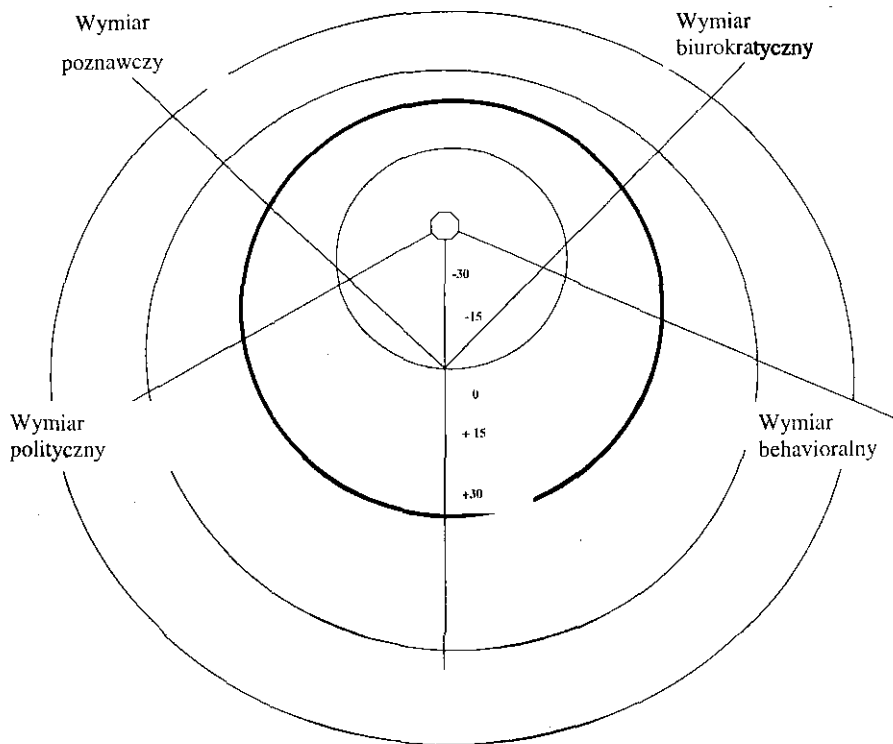
1. Odkrycie kluczowego paradoksu zarządzania, które zaczyna się sporządzeniem listy cech charakterystycznych zarządzania danym przedsiębiorstwem, łącznie z tymi jakie nie podobają się. Następnie łączy się wylistowane wyróżniki w pary przeciwieństw. W końcu wybiera się kombinację najlepiej odzwierciedlającą podstawową sprzeczność, jaką ma zespół kadra zarządzająca.

⁶ W oryginalnym ujęciu myślenie paradoksalne odnosi się do pojedynczych osób (Zob. J. Fletcher, K.Olwyler: *Paradoxical Thinking. How to Profit from Your Contradictions*. Berrett-Kochler Publishers, Inc, San Francisco 1997). W niniejszym fragmencie opracowania wykorzystałem rozumowanie poprzez analogię.

2. Przesunięcie percepcji mające na celu rozszerzenie potencjalnych zastosowań charakterystyk zarządzania przedsiębiorstwem dzięki lepszemu zrozumieniu wszystkich pozytywnych i negatywnych możliwości. W tym ogniwie zajmujemy się kolejno:
 - ustaleniem pozytywów pożądaných wyróżników zarządzania
 - ustaleniem negatywów pożądaných wyróżników zarządzania
 - zidentyfikowaniem negatywów niepożądaných wyróżników zarządzania
 - zidentyfikowaniem pozytywów niepożądaných wyróżników zarządzania
 - sformułowaniem pary przeciwieństw, których równoczesna realizacja prowadzi do efektywności.
3. Zdefiniowanie sytuacji problemowej i określenie celów. Najlepszą drogą do trafnego rozpoznania sytuacji problemowej jest zdefiniowanie wariantów decyzyjnych, z których żaden nie jest zadowalający. Chodzi o to, aby dokonać przełomu w myśleniu. W ślad za zdefiniowaniem sytuacji staramy się wyjaśnić, jaki jest jej wpływ na przedsiębiorstwo. Później oceniamy nasze dotychczasowe wysiłki, aby na zakończenie zapisać cel do osiągnięcia w konkretnym horyzoncie czasu.
4. Ocena sformułowania przeciwieństwa prowadzącego do efektywności z punktu widzenia ustalonego celu. W szczególności ocena aktualnych działań w świetle sformułowanego celu przedsiębiorstwa.
5. Wybór działań mających polepszyć ocenę dokonaną w kroku poprzednim. W rezultacie podejmowane działania będą rezultatem rozważnego wyboru, a nie reakcji na konkretną sytuację.

Przedstawiono skrótkowo narzędzie analizy procesu tworzenia strategii ma wiele potencjalnych zastosowań:

- stworzenie wspólnie podzielanej struktury poznawczej i wspólnego języka, służących wyjaśnieniu realnych, złożonych procesów tworzenia strategii w przedsiębiorstwie,
- ujawnienie zachodzących procesów, często przyjmowanych na oczywiste,
- stworzenie możliwości zakwestionowania dotychczasowych założeń i otwartego przedyskutowania różnic i zbiczności dostrzeżeń,
- zidentyfikowanie kluczowych czynników, na które należy zwrócić uwagę w doskonaleniu tworzenia strategii,
- ustalenie wyróżników tworzenia strategii jakie należy wbudować w nowy proces zarządzania przedsiębiorstwem
- wykorzystanie dla uczenia się poprzez wspólne przedyskutowanie różnych dostrzeżeń (np. pomiędzy ludźmi z różnych szczebli zarządzania) oraz omówienie dróg zbliżania się do stanu pożądanego.



Rysunek 2. Profil tworzenia strategii

Źródło: Opracowanie własne

LITERATURA:

- [1] D. Bailey, C. Avery. Discovering and defining the Process of Strategy Development [:] Exploring Techniques of Analysis and Evaluuon in Strategic Management. Praca zbiorowa pod red. V. Ambrosini J. Johson'a i K. Scholes'a. Prentice Hall Europe, Hertfrdshire 1988.
- [2] M. Bratnicki, ABC zarządzania. Strategia odrodzenia przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności [w:] Nowe Kierunki zarządzania przedsiębiorstwem - koncepcje przekrojow. WAE, Wrocław 1998.
- [3] M. Bratnicki, Transformacja przedsiębiorstwa, AE Katowice 1998
- [4] T. Deal A.A. Kennedy, Corporate Culturws. The Rites and Rituaes of Corporat Life. Addison - Wesley, Massachusetts 1982
- [5] J. Fletcher, K. Olwyler, Paradoxical Thinking. How to Profit from Yuor Contradictions.

Berrett - Koehler Publishers. Inc. San Francisco 1997

- [6] J. Gribbin, M. Gribbin, *czas i przestrzeń*. Arkady, Warszawa 1995
- [7] G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, 4 th edition. Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1997
- [8] J. McKenzie, *Paradox. The Next Strategic dimension. Using Conflict to Reenergize Your Business*, McGraw Hill, Maidenhead 1996
- [9] H. Mintzberg, J. Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. "Strategic Management Journal", 1985 nr 4
- [10] H. Mintzberg, *Five P's for Strategy [w:] The Strategy Process: Concepts, Contexts. Cases*. 3 th edition. Praca zbiorowa pod red. H. Mintzberg'a. J.B. Quinn'a. Prentice Hall, International, New Jersey 1996.
- [11] P. Scott Morgan, *The Unwritten Rules of Game*. McGraw - Hill, New York 1994
- [12] J.L. Thomson, *Strategic Management. Awareness and Change*, 3 th edition, International Thomson Business Press, London 1996
- [13] B. De Wit, R. Meyer, *Strategy. Proces, Content, Context An International Perspective*. International Thomson Business Press, London 1988
- [14] D. Zohar, *ReWiring the Corporate Brain. Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*, Berrett - Koehler Publishers Inc. San Francisco 1997

ROZDZIAŁ 11.

Praktyczne implikacje normatywnego modelu partycypacji decyzyjnej

Model partycypacji decyzyjnej Vroom'a – Yetton'a jest oparty na założeniu, że efektywność podejmowania decyzji organizacyjnych jest łączną funkcją zmiennych sytuacyjnych (atrybutów sytuacji problemowej) oraz zachowania menedżera wyrażonego w kategoriach stosowanych stylów kierowania (podejmowania decyzji). Zestaw stylów decyzyjnych, odnoszących się do rozwiązywania problemów grupowych przedstawia tablica 1.

Tablica 1: Taksonomia stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów grupowych

Źródło: [9]

Symbol	Definicja
AI	Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję wykorzystując do tego celu posiadane informacje.
AII	Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swoich podwładnych, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu. Zbierając od podwładnych dane menedżer może, lecz nie musi, informować ich o istocie problemu. Rola podwładnych w rozwiązywaniu problemu polega tutaj na dostarczaniu niezbędnych informacji, a nie na generowaniu czy ocenie alternatywnych rozwiązań.
CI	Menedżer dyskutuje problem indywidualnie z niektórymi spośród podwładnych, uzyskuje ich opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub nie.
CII	Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi jako grupą, uzyskując ich zbiorowe sugestie i opinie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub nie.
GII	Menedżer dyskutuje problem w podwładnymi. Razem z nimi poszukuje alternatywnych rozwiązań problemu, a następnie próbuje osiągnąć porozumienie, którą z alternatyw wybrać. Menedżer nie narzuca grupie własnych rozwiązań, lecz skłonny jest do zaakceptowania i wprowadzenia w życie takiego rozwiązania, które uzyskało poparcie całej grupy.

Poszczególne style decyzyjne oznaczone są rzymską liczbą oraz literą. Styl "A" oznacza styl autokratyczny, styl "C" oznacza styl konsultacyjny natomiast styl "G" oznacza styl grupowy. Zaprezentowane style odznaczają się wzrastającym stopniem partycypacji. Można je przedstawić na kontinuum zaczynając od zachowań autokratycznych (AI i AII), poprzez coraz to wyższe stopnie partycypacji (CI i CII), aż do maksymalnego uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji (GII).

Menedżer stosujący styl decyzyjny AI podejmuje decyzję samodzielnie, na podstawie posiadanej wiedzy nie konsultując się z podwładnymi. Stosując styl AII, menedżer po uzyskaniu od swoich podwładnych niezbędnych informacji podejmuje sam końcową decyzję. Posługując się konsultacyjnymi stylami decyzyjnymi CI i CII menedżer stwarza podwładnym możliwość przekazywania ich opinii i sugestii przy próbie rozwiązania danego problemu. Różnica między konsultacyjnymi stylami decyzyjnymi (CI i CII) polega na tym, iż styl CI polega na indywidualnych konsultacjach menedżera z podwładnymi, natomiast stosując styl CII, menedżer organizuje spotkanie całej grupy pracowniczej. W sytuacji grupowego spotkania każdy uczestnik ma możliwość zapoznania się z pomysłami rozwiązania problemu proponowanymi przez innych członków grupy. Stosując styl decyzyjny GII menedżer zapewnia podwładnym możliwość maksymalnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji. Żaden z wymienionych wyżej stylów decyzyjnych nie jest efektywny we wszystkich typach sytuacji kierowania ludźmi. Dlatego model partycypacji decyzyjnej jest skuteczną metodą analizy problemu do rozwiązania oraz wyboru właściwego stylu kierowania ludźmi dostosowanego do danego typu sytuacji problemowej.

Każdy problem do rozwiązania odznacza się splotem warunków (zmiennych sytuacyjnych), które determinują wybór określonego stylu zarządzania. Model normatywny Vroom'a-Yetton'a jest użyteczną metodą selekcji najbardziej efektywnego stylu podejmowania decyzji dla każdego typu sytuacji problemowej, z jakimi menedżer ma do czynienia w praktyce zarządzania firmą. Wybór stylu decyzyjnego, spośród pięciu stylów – od AI (najbardziej autokratyczny) do GII (najbardziej partycypacyjny), dla każdego typu sytuacji problemowej jest dokonywany przez wnikliwą analizę siedmiu „atrybutów sytuacji problemowej” (zob. Mączyński, 1996, 1998).

Każdy z siedmiu atrybutów problemu decyzyjnego jest reprezentowany przez określone pytanie, na które menedżer udziela odpowiedzi "tak" lub "nie". Treść tych pytań jest zawarta w tablicy 2

Menedżer mający na celu rozwiązanie określonego problemu, dokonując analizy atrybutów sytuacji problemowej poprzez próbę odpowiedzi na każde z siedmiu pytań, ma możliwość trafnej diagnozy problemu decyzyjnego. Odpowiedzi na te pytania dają menedżerowi podstawę do wyboru właściwego stylu decyzyjnego ze zbioru pięciu stylów (AI do GII).

Istotną rolę w selekcji właściwego stylu podejmowania decyzji pełni siedem zasad decyzyjnych. Trzy spośród tych zasad mają na względzie ochronę jakości decyzji, a pozostałe cztery mają na celu wzmocnienie akceptacji decyzji ze strony podwładnych. Zasady te wskazują, które style decyzyjne powinny być wyeliminowane ze względu na zagrożenie dla jakości decyzji bądź jej akceptacji. Łącznie, zasady decyzyjne mają na celu zwiększenie efektywności podejmowanych decyzji. Szczegółowe omówienie tych zasad znajduje się w tablicy 3.

Tablica 2: Atrybuty problemu decyzyjnego

Źródło: [9]

Pytanie A	Czy problem do rozwiązania charakteryzuje się atrybutem wymaganej jakości?
Pytanie B	Czy menedżer ma wystarczającą ilość informacji, aby podjąć wysokiej jakości decyzję?
Pytanie C	Czy problem jest ustrukturalizowany?
Pytanie D	Czy akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnego wdrożenia?
Pytanie E	Czy istnieje realna szansa, że w przypadku podjęcia decyzji przez menedżera będzie ona zaakceptowana przez jego podwładnych?
Pytanie F	Czy podwładni identyfikują się z celami organizacji, które będą zrealizowane w wyniku rozwiązania tego problemu?
Pytanie G	Czy wśród podwładnych może wystąpić konflikt na tle preferowanych sposobów rozwiązania danego problemu?

Tablica 3: Zasady selekcji stylów decyzyjnych regulujące rozwiązywanie problemów grupowych

Źródło: [9]

1. Zasada kompetencji. Jeżeli jakość decyzji jest ważnym elementem, a menedżer nie ma dostatecznej informacji, aby rozwiązać zaistniały problem w ramach własnych możliwości, to styl decyzyjny oznaczony symbolem AI podlega eliminacji spośród dostępnych alternatyw.
2. Zasada zgodności celów. Jeżeli jakość decyzji jest ważnym elementem, a podwładni nie identyfikują się z celami organizacji, które mogą być zrealizowane w efekcie ich wysiłku i starań zmierzających do rozwiązania tego problemu, to styl decyzyjny oznaczony symbolem GII jest eliminowany spośród dostępnych alternatyw.
3. Zasada nieustrukturalizowanego problemu. W odniesieniu do tych problemów, w których jakość decyzji jest ważnym elementem, a menedżer pozbawiony jest dostatecznej informacji i wiedzy fachowej potrzebnej do rozwiązania problemu, jeżeli równocześnie problem ten jest nieustrukturalizowany, metoda rozwiązania tego problemu powinna zapewniać wysoki stopień interakcji między podwładnymi, którzy mają niezbędny zasób informacji. W opisanej sytuacji style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII oraz CI są eliminowane spośród dostępnych alternatyw.
4. Zasada akceptacji. Jeżeli akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnej realizacji i jeśli istnieje małe prawdopodobieństwo akceptacji autokratycznej decyzji z ich strony, to style decyzyjne oznaczone symbolami AI i AII są eliminowane spośród dostępnych alternatyw.

5. Zasada konfliktu.

Jeżeli akceptacja decyzji jest ważnym elementem, a autokratyczna decyzja nie ma szans na aprobatę oraz istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia rozbieżności wśród podwładnych w kwestii skutecznych sposobów realizacji celów organizacji, to zastosowana metoda rozwiązania zaistniałego problemu powinna umożliwiać podwładnym wymianę poglądów oraz uzgodnienie wzajemnych różnic w odniesieniu do najlepszych sposobów realizacji zadań grupowych. W takiej sytuacji style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII i CI są eliminowane spośród dostępnych alternatyw.

6. Zasada słuszości.

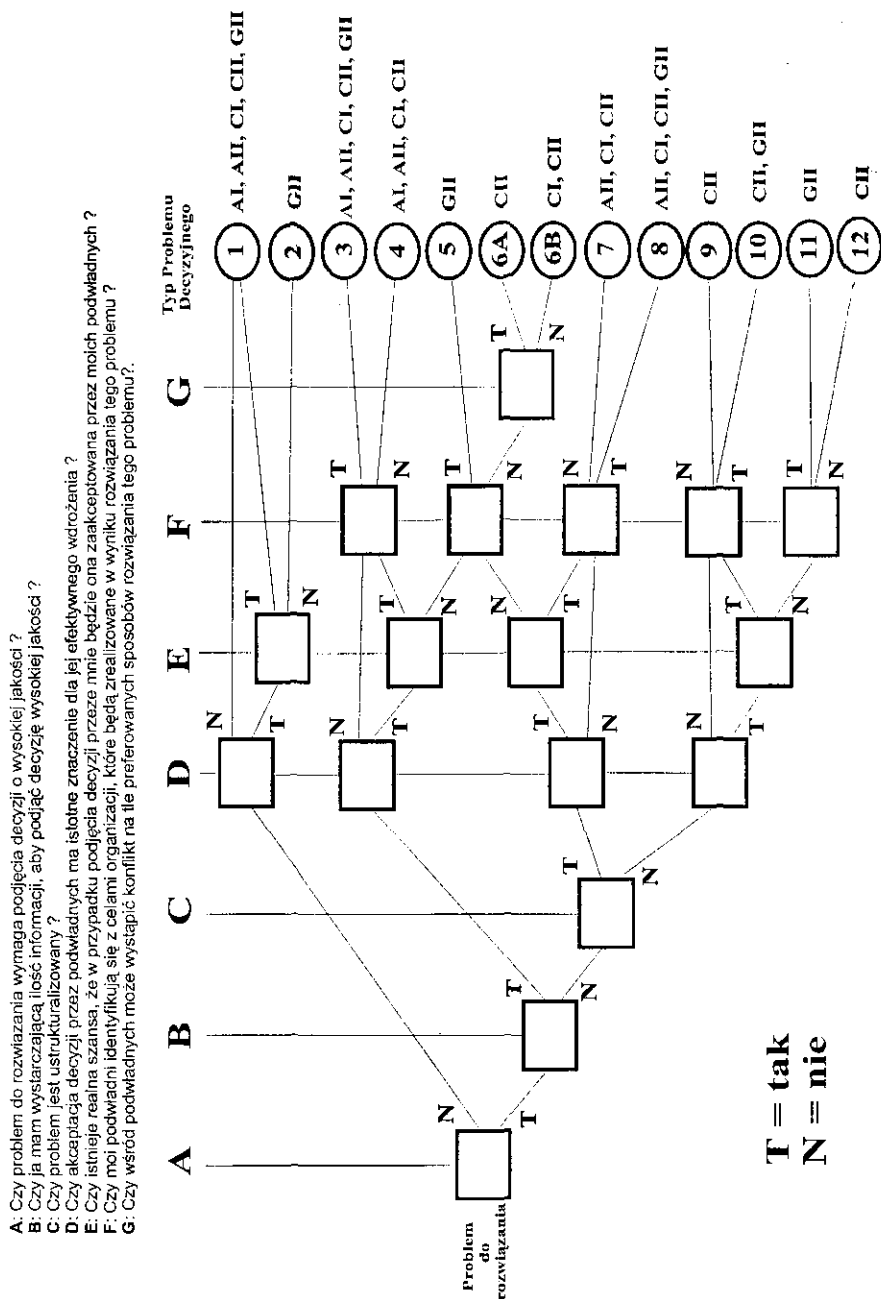
Jeżeli akceptacja decyzji nie ma istotnego znaczenia, lecz akceptacja decyzji jest ważnym elementem i nie można jej osiągnąć poprzez autokratyczną decyzję, to celowe staje się zastosowanie takiej strategii decyzyjnej, która mogłaby przynieść pożądaną akceptację podjętej decyzji. W takim przypadku zastosowany styl decyzyjny powinien umożliwiać podwładnym wzajemną interakcję oraz przedyskutowanie występujących różnic w proponowanych metodach rozwiązania danego problemu. Sposób prowadzący do uzgodnienia różnicy stanowisk powinien być przez podwładnych postrzegany jako słuszny i sprawiedliwy. Odpowiednio do takiej sytuacji style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII, CI i CII są eliminowane spośród dostępnych alternatyw.

7. Zasada priorytetu akceptacji.

Jeżeli akceptacja decyzji jest istotnym elementem i nie można jej osiągnąć przez autokratyczną decyzję, a podwładni przejawiają silną motywację do realizacji celów organizacji reprezentowanych przez dany problem, to metody zapewniające relację równości i partnerstwa w procesie podejmowania decyzji mogą zapewnić wyższy stopień akceptacji decyzji bez równoczesnego zagrożenia jej jakości. W takiej sytuacji style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII, CI i CII są eliminowane spośród dostępnych alternatyw.

Należy zaznaczyć, że częstą formą ilustracji modelu partycypacji decyzyjnej Vroom'a-Yetton'a jest **schemat w postaci grafu zwanego drzewem decyzyjnym**. Warto podać przykład drzewa decyzyjnego, które może służyć pomocą menedżerowi w analizie problemu decyzyjnego (rysunek 1)

Rysunek 1. Drzewo decyzji ilustrujące rozwiązywanie problemów grupowych.



Przedstawiony graf, na rysunku 1, jest modelem sytuacji problemowej (problemu decyzyjnego), w której menedżer podejmuje decyzje sekwencyjne o stopniu uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji. Aby posłużyć się modelem sytuacji problemowej, zilustrowanej za pomocą schematu drzewa decyzji przedstawionym na rysunku 1, menedżer przed wyborem określonego stylu decyzyjnego zadaje sobie kolejno siedem pytań.

Pytania odnoszące się do każdego wymiaru problemu decyzyjnego zamieszczone są wzdłuż drzewa decyzji, w jego górnej części. Menedżer pragnący się posłużyć podanym schematem drzewa decyzji (rysunek 1), rozpoczyna analizę problemu do rozwiązania od lewej strony drzewa w punkcie - „problem do rozwiązania” - zadając sobie pytanie (A): „Czy problem do rozwiązania wymaga podjęcia decyzji o wysokiej jakości”? Odpowiedź „tak” lub „nie” wyznacza ścieżkę decyzyjną wiodącą po rozwidleniach drzewa decyzyjnego do następnego punktu, gdzie menedżer styka się z kolejnym pytaniem. W zależności od tego, jak dany menedżer odpowie na pytanie A, rozgałęzienia drzewa decyzyjnego prowadzą go do pytania D lub B. Jeżeli menedżer odpowie na pytanie A „nie”, wówczas zadaje sobie pytanie D, jeżeli zaś dany menedżer odpowie na pytanie A „tak”, to rozwidlenie drzewa decyzji doprowadza go do pytania B itd. Ten proces „wędrówki” po rozwidleniach schematu drzewa decyzyjnego trwa do momentu, dopóki menedżer nie dotrze do końcowego punktu drzewa, oznaczonego numerem desygnującym typ problemu decyzyjnego. W końcowych punktach schematu drzewa decyzji mają zastosowanie wszystkie zasady decyzyjne pełniące funkcję kryterialną przy ocenie dysfunkcjonalności tych stylów decyzyjnych, które mogą zagrażać jakości bądź akceptacji decyzyjnej.

Według twórców modelu partycypacji decyzyjnej, można spotkać takie sytuacje problemowe, gdzie możliwy jest tylko jeden styl podejmowania decyzji, np. autokratyczny A1 lub partycypacyjny GII. Są też takie problemy decyzyjne, gdzie istnieje możliwość zastosowania dwóch stylów decyzyjnych lub większej ich liczby. Aby ułatwić menedżerowi wybór trafnego stylu podejmowania decyzji każda z końcowych gałęzi drzewa decyzyjnego zaopatrzona jest w numer sygnalizujący typ problemu decyzyjnego oraz „zbiór właściwych stylów decyzyjnych”, zalecanych przez model partycypacji decyzyjnej, jako wzorzec zachowania w danym typie sytuacji problemowej.

Vroom i Yetton [14] swoje zalecenia stosowania określonych stylów decyzyjnych, w danych typach sytuacji problemowych, sformułowali w oparciu o siedem zasad decyzyjnych mających na celu ochronę jakości decyzji i wzmocnienie akceptacji decyzji w wyniku eliminacji tych stylów decyzyjnych, które stanowią zagrożenie dla jakości bądź akceptacji decyzyjnej (zob. tablica 3).

Wyniki badań Vrooma i Yettona [14], Vrooma i Jago [13], Mączyńskiego ([5], [6], [7] i [8]) wskazują, że istotnym powodem różnic pomiędzy rzeczywistym zachowaniem menedżerów a zachowaniem modelowym, zalecanym przez model partycypacji decyzyjnej, jest to, że menedżerowie dokonując wyboru określonego stylu decyzyjnego, stosują wadliwe zasady decyzyjne, niezgodne z modelem. Zachowanie danego menedżera może odchyłać się od wskazań modelu normatywnego także z tego powodu, że jego percepcja i ocena wszystkich istotnych atrybutów problemu do rozwiązania jest nie trafna.

A. Podejmowanie decyzji strategicznych.

Omawiany model partycypacji decyzyjnej może mieć zastosowanie nie tylko w podejmowaniu decyzji operacyjnych (administracyjnych), ale także w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Decyzje strategiczne, w odróżnieniu od decyzji operacyjnych, charakteryzuje element nowości, złożoności oraz brak ustrukturalizowania. Decyzje strategiczne odnoszą się raczej do organizacji jako całości, a nie do pojedynczego wydziału lub członu. Przykładem strategicznej decyzji może być próba wypracowania długoterminowych celów działania organizacji, poszerzenia rynków zbytu, zwiększenia rentowności, itp.

Powinność wypracowania i podejmowania strategicznych decyzji spoczywa zazwyczaj w rękach „top menedżmentu”. Taka strategia rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji może być funkcjonalna w odniesieniu do tych problemów organizacyjnych, które nie dotyczą bezpośrednio lub pośrednio uczestników organizacji. Jeżeli jednak do skutecznego wdrożenia określonej decyzji strategicznej konieczne jest zaangażowanie się zainteresowanych pracowników, to staje się rzeczą ważną doprowadzenie do takiego zaangażowania. Z wielu badań ([12], [9]) wynika, że większość menedżerów przejawia wysoki wzgląd na jakość decyzji, nie troszcząc się zbyt o akceptację decyzji ze strony swoich podwładnych. Tymczasem wiele niepowodzeń w skutecznej realizacji, szczególnie strategicznych decyzji, wynika z braku ich akceptacji oraz braku zaangażowania się uczestników organizacji w ich konsekwentną realizację.

Stosowanie w praktyce strategicznego zarządzania firmą partycypacyjnych stylów podejmowania decyzji prowadzi do wzrostu poparcia i współdziałania ze strony pracowników współdecydujących o sposobie rozwiązywania problemów organizacyjnych. Ludzie przejawiają tendencję do wspierania tego, co sami pomagali budować. Możliwość wywierania wpływu na podejmowane decyzje rodzi u uczestników organizacji rodzaj „poczucia własności” w odniesieniu do podjętych decyzji, co w efekcie minimalizuje ich opór wobec zaakceptowanych metod rozwiązania problemu oraz zapewnia szybszą i sprawniejszą realizację podjętych decyzji. Inwestowanie czasu w grupowe rozwiązywanie problemów przyczynia się u pracowników do wzrostu poczucia identyfikacji ze strategicznymi celami organizacji. Wyniki licznych badań dowodzą, że poczucie lojalności w odniesieniu do własnej firmy, przejawiane przez ogromne rzędy robotników japońskich, jest w dużym stopniu determinowane przez ich uczestnictwo w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji [1]. Uczestnictwo społeczności pracowniczej w procesie rozwiązywania problemów firmy minimalizuje potrzebę komunikowania podjętych decyzji, z tego względu, że osoby uczestniczące w podejmowaniu decyzji głębiej rozumieją ich istotę oraz własną rolę w ich realizacji.

Uczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji stwarza korzystne warunki dla pogłębiania umiejętności i poszerzania kompetencji pracowniczych, które można by nazwać „umiejętnością do samo zarządzania”. Doskonalenie umiejętności decyzyjnych prowadzi do wzrostu „potencjału ludzkiego”, z którego organizacja może pełniej korzystać, podejmując próbę wypracowania i realizacji decyzji strategicznych. Lawler [4] dowodzi, że partycypacyjna struktura firmy doskonali i promuje umiejętności i sprawności pracowników, które minimalizują potrzebę nadmiernego mnożenia stanowisk menedżerskich. Uczestnicy organizacji uczą się znacznie więcej w sytuacji, gdy odgrywają aktywną rolę w procesie podejmowania decyzji, aniżeli w przypadkach, gdy mają powinność wdrażania decyzji, w wypracowaniu których nie mieli możliwości uczestniczyć. Doskonalenie pracowników zachodzi intensywniej wówczas, gdy włącza się ich w proces podejmowania decyzji w sprawach bardziej istotnych dla organizacji, tzn. w podejmowaniu decyzji o znaczeniu strategicznym dla firmy. Żaden z partycypacyjnych stylów decyzyjnych nie pociąga za sobą konsekwencji rozwojowych dla uczestników organizacji, jeżeli ich wpływ na podejmowane decyzje ograniczony jest do spraw drugorzędnych, trywialnych i mało istotnych dla firmy.

Vroom i Jago [13] wykazali, że wraz ze wzrostem znaczenia problemu do rozwiązania rosną także możliwości rozwojowe osób uczestniczących w procesie podejmowania decyzji. Jeżeli znaczenie problemu do rozwiązania wzrasta, jak to ma miejsce w przypadku podejmowania

decyzji strategicznych, rosną także korzyści płynące ze stosowania bardziej partycypacyjnych stylów decyzyjnych GII i CII, ponieważ style te wyzwalały efekt pracy zespołowej, sprzyjały identyfikacji celów podwładnych z celami organizacji, redukują bądź łagodzą sytuację konfliktową wśród uczestników organizacji, oraz umożliwiają doskonalenie zawodowe osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji.

Partycypacja decyzyjna wywiera także pozytywny wpływ na relacje interpersonalne w grupie, bowiem sprzyja ona umacnianiu się więzi grupowej oraz formowaniu się zasad współpracy członków grupy. Wspólne podejmowanie decyzji zapewnia pracownikom możliwość wszechstronnej wymiany informacji i doświadczeń, oraz czerpania z nagromadzonych „zasobów” wnoszonych przez wszystkich członków organizacji.

Respektowanie w praktyce zarządzania (tak strategicznego jak i operacyjnego) założeń i wskazań normatywnego modelu partycypacji decyzyjnej może się przyczynić do wyeliminowania wykrytego w badaniach Kożusznik ([3]), Mączyńskiego ([6],[7], 8],[9]), Witkowskiego ([15], [16]) syndromu autokratycznego zarządzania u polskich menedżerów.

LITERATURA:

- [1] Bergeren Ch., Masami N.: The Resilience of Corporate Japan. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1997
- [2] Jarosiewicz H., Modelowe strategie podejmowania decyzji w organizacji (w druku).
- [3] Kożusznik B., Psychologia w pracy menedżera. Katowice, wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 1994
- [4] Lawler E.E.: High involvement management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986
- [5] Mączyński J.: A cross - cultural comparison of decision participation based on the Vroom-Yetton model of leadership. „Badania Operacyjne i Decyzje”, 2, 55-69, 1992
- [6] Mączyński J.: Zestaw sytuacji decyzyjnych „SET 5”. Wrocław, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, 1993
- [7] Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W.: Culture and leadership styles: A comparison of Polish, Austrian and U.S. managers. „Polish Psychological Bulletin”, 25(4), 303-315, 1994
- [8] Mączyński J. Partycypacja w podejmowaniu decyzji. Warszawa: IFIS, PAN, 1996
- [9] Mączyński J. Diagnozowanie Partycypacji Decyzyjnej, Warszawa PAN, 1998
- [10] Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W.: Styl kierowania ludźmi polskich, i austriackich menedżerów. „Organizacja i Kierowanie”, 3(73), 71-87, 1993
- [11] Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W.: Styl kierowania ludźmi polskich, austriackich i amerykańskich menedżerów. „Przegląd Psychologiczny”, 1, 65-80, 1993
- [12] Mączyński J., Jago A.G., Reber G., Bohnisch W.: Culture and leadership styles: A comparison of Polish, Austrian and U.S. managers. „Polish Psychological Bulletin”, 25(4), 303-315, 1994
- [13] Vroom V. H., Jago A.G.: The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988
- [14] Vroom V. H., Yetton P.W.: Leadership and decision - making. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973
- [15] Witkowski S., Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego,
- [16] Witkowski S.A.: An implicit model for the prediction of managerial effectiveness. Polish Psychological Bulletin 1996, vol. 27 (2) 167-173, 1996

ROZDZIAŁ 12.

Metodologiczne aspekty nauczania strategii¹

Zagadnienia wstępne

Niniejszy tekst poświęcony metodologicznym aspektom nauczania strategii ma w swoim założeniu stanowić kontynuację dyskusji, która została zapoczątkowana na konferencji pt. Nowe trendy w strategii: teoria i nauczanie, która odbyła się w Warszawie, w grudniu 1998 roku. Z racji przyjęcia takiego założenia, jako główny punkt odniesienia przy pisaniu referatu postanowiliśmy przyjąć tezy zaprezentowane wówczas w wystąpieniu Rona Meyera². Na tej podstawie postaramy się przedstawić nasze przemyślenia i sugestie dotyczące budowania programów nauczania strategii. Z racji braku źródłowej literatury poświęconej metodologii nauczania tego właśnie przedmiotu, w głównej mierze będziemy bazowali na własnych doświadczeniach wyniesionych z pracy dydaktycznej ze studentami studiów licencjackich, magisterskich (jednolitych i dwuletnich) oraz ze studentami studiów podyplomowych jak również z administrowania i nauczania na programach typu MBA (Master of Business Association). Oprócz odwoływania się do własnych doświadczeń zawodowych, zawarte w tekście sugestie postaramy się wzbogacić o doświadczenia wynikające z naszego uczestnictwa w zajęciach dla doktorantów prowadzonych na University of Illinois. Dodatkowo prezentując nasze propozycje uwzględnimy wnioski wynikające ze zorganizowanej w Budapeszcie w 1998 roku konferencji CEEMAN poświęconej między innymi metodom nauczania strategii oraz celom i sposobom organizowania kursów MBA. Na zakończenie tych kilku zdań wstępu chcemy jeszcze raz podkreślić, że naszym jedynym założeniem i zarazem celem jest kontynuacja zapoczątkowanej dyskusji, poprzez podzielenie się sugestiami wynikającymi z naszych dotychczasowych doświadczeń.

1. Nawiązanie

What is a good strategy for teaching the topic of strategy? Od takiego właśnie pytania rozpoczyna się przedmowa poświęconej strategii książki Boba de Wita i Rona Meyera [7]. Takiego samo pytanie rozpoczęło również wystąpienie Rona Meyera na wspomnianej konferencji.

¹ W rozdziale przedstawiono metodologiczne aspekty nauczania strategii na studiach o kierunku zarządzanie.

² Główne sugestie dotyczące koncepcji nauczania strategii zaprezentowane przez Rona Meyera na wspomnianej konferencji znajdują się również w przedmowie książki, której Ron Meyer jest współautorem (Bob de Wit & Ron Meyer, 1998).

Jednakże o ile samo pytanie – chociażby z perspektywy tematyki przedmiotu – należy uznać za fundamentalne, o tyle naszym zdaniem udzielona na nie odpowiedź – choć ciekawa i inspirująca – nie jest do końca satysfakcjonująca. Można ją uznać za dobrą argumentację takiego, a nie innego układu samej książki, nie mniej w naszym odczuciu nie wyczerpuje ona problematyki związanej ze „strategią nauczania strategii”.

Mianowicie autor, aby dojść do konkluzji wskazującej kierunek nauczania strategii zestawia ze sobą dwa podejścia: Z jednej strony, mamy podejście „klasyczne” ukazujące ograniczoną liczbę perspektyw, uczące krok po kroku budowania strategii i dające studentowi konkretne narzędzia oraz ich aplikację. Natomiast z drugiej strony, mamy oparte na dysputach Sokratesa podejście „holistyczne” przedstawiające wielość perspektyw i problemów, przez co student zostaje zmuszony do zadawania pytań i własnego poszukiwania odpowiedzi. Skutkiem dokonanego wyboru jednej z tych perspektyw ma być w dalszej kolejności ustalenie odmiennych celów (strategii) nauczania.

Problem jednak tkwi w tym, że trzymając się przyjętej w książce i podczas wystąpienia konwencji, oba podejścia należy traktować jako opozycyjne względem siebie, co przyczynia się do powstania paradoksu – w tym przypadku paradoksu w samym sposobie prowadzenia kursów strategii. A skoro mówimy o paradoksie to niemożliwym jest udzielenie jednoznacznej odpowiedzi. Jedyne co możemy zrobić to wskazać na warunki, które sprawiają, że jesteśmy na jednym z końców continuum, albo też znajdujemy się bliżej lub dalej któregoś z nich. Skutkiem pominięcia sytuacyjności rozstrzygnięć jest nieuzasadnione wartościowanie, w wyniku którego coś zostaje sklasyfikowane jako lepsze (dobre), a coś innego jako gorsze (złe). Z taką właśnie sytuacją mieliśmy do czynienia podczas wykładu. Co więcej na bazie zadawania prostych pytań wyłonione zostało podejście lepsze. Mianowicie, który z wykładowców nie wolałby bardziej kształcić artystów, niż rzemieślników; dawać umiejętności tworzenia zamiast umiejętności posługiwania się prostymi narzędziami? Są to oczywiście pytania retoryczne. Nawet abstrahując od aspiracji i potrzeb samych wykładowców kluczową zmienną ukierunkowującą odpowiedzi jest sama istota strategii: tworzenie unikalności i wyznaczanie drogi do sukcesu [17]. Niewątpliwie da się to osiągnąć na drodze dobrego rzemiosła, nie mniej artyzm połączony z geniuszem staje się w tym przypadku bardziej pożywnym gruntem.

Oczywiście na obronę autora – o ile oczywiście obrona jest w ogóle potrzebna – przemawia użycie w pytaniu przymiotnika „*a good*”, a nie „*the best*”. W takim kontekście zaprezentowane podejście jest faktycznie dobre, podobnie jak podejście „klasyczne” i wiele innych znajdujących się pomiędzy tymi dwoma końcami continuum, o ile odpowiada istniejącym uwarunkowaniom.

2. Uwarunkowania

Definiując uwarunkowania tworzenia programów nauczania strategii niewątpliwie na pierwszy plan należy wysunąć zmienną jaką jest klient, czyli studenci. Ustalenie oczekiwań, czy też raczej potrzeb klientów powinno stanowić podstawę do dokonania wyborów w ramach drugiej zmiennej, którą jest produkt, czyli nagromadzony przez lata dorobek w zakresie strategii i zarządzania strategicznego. Są to naszym zdaniem dwie kluczowe zmienne, które powinny determinować ostateczny kształt programu nauczania. Dodatkowo mówiąc o uwarunkowaniach nauczania strategii nie sposób pominąć roli zmiennej jaką jest forma prowadzonych zajęć (wykłady, konwersatoria, ćwiczenia) i ich objętość godzinowa. Jednak rzadko kiedy wykładowca ma dowolność w kształtowaniu tych parametrów. W większości przypadków forma zajęć i ilość godzin przeznaczonych na przedmiot wynikają z charakteru studiów i przyjętego na danej uczelni całościowego programu nauczania.

W obliczu istnienia takiego obiektywnego ograniczenia jedynym rozsądnym rozwiązaniem jest indywidualne zastanowienie się nad tym jak manipulować formą przekazu, aby jak najefektywniej przekazać wiedzę zaspokajającą potrzeby i oczekiwania studenta. Jest to oczywiście trudne, acz wykonalne zadanie o czym świadczy chociażby przykład naszego kolegi, profesora na University of Illinois, który prowadził wykład z fizyki bez użycia jakichkolwiek liczb i wzorów (nawet przy omawianiu fizyki relatywistycznej nie pojawił się wzór $E=mc^2$). Po prostu wszystko zależy od innowacyjności osoby prowadzącej zajęcia. Powracając do tematu...

Względem pierwszej z wymienionych zmiennych naturalnym kryterium podziału staje się rodzaj studiów, których słuchaczem jest student. Oczywiście przyjęcie takiego kryterium jest istotnym, acz uzasadnionym uproszczeniem rzeczywistości. Mianowicie nie odzwierciedla ono w pełni różnorodności potrzeb indywidualnych studentów, ich motywacji do nauki etc., ale za to bardzo dobrze koresponduje z w miarę spójnymi oczekiwaniami jakie są stawiane wobec absolwentów poszczególnych toków studiów. Przyjmując takie kryterium segmentacji klientów w polskiej rzeczywistości można wyróżnić: studentów studiów licencjackich, studentów dwuletnich studiów magisterskich, studentów jednolitych studiów magisterskich, studentów studiów podyplomowych i studentów kursów MBA³. O ile jednak pomiędzy tymi grupami występują istotne różnice w przyjętych względem nich całościowych programów nauczania, o tyle z punktu widzenia potrzeb jakie ma zaspokajać kurs strategii uzasadnionym wydaje się łączne rozpatrywanie studentów studiów magisterskich (jednolitych i dwuletnich), jak również łączne rozpatrywanie studentów studiów podyplomowych i studentów kursów MBA. W takim układzie mamy do czynienia faktycznie z trzema grupami klientów⁴:

- *studenci studiów licencjackich,*
- *studenci studiów magisterskich (studenci jednolitych i dwuletnich studiów magisterskich) oraz*
- *“executive” (studenci studiów podyplomowych i kursów MBA).*

Dodatkowo dwa pierwsze kursy można rozpatrywać w kategoriach studiów dziennych, wieczorowych i zaocznych. Wprowadzenie jednak takiego rozróżnienia nie jest naszym zdaniem konieczne, ponieważ warunkuje jedynie liczbę godzin przedmiotu i formę jego prowadzenia natomiast nie różnicuje dodatkowo, będących podstawą budowy programu nauczania oczekiwań stawianych względem absolwentów.

W przypadku drugiej zmiennej jako kryterium rozróżnienia oferowanych produktów proponujemy przyjąć istniejący w literaturze [14],[7] podział dorobku na zagadnienia dotyczące procesu budowania strategii (*process*), treści samego pojęcia (*content*) i kontekstu w jakich strategiczne decyzje są podejmowane (*context*). Poniżej przedstawiamy co dokładniej rozumiemy pod tymi pojęciami:

proces dotyczy zagadnień związanych z formułowaniem i wdrażaniem strategii. Jest to zestaw wyborów, który należy podjąć przy definiowaniu misji, domeny działania, przewagi strategicznej. Dodatkowo w ramach procesu ujmujemy zagadnienia związane z przekładaniem stworzonej koncepcji na działania taktyczne i operacyjne. Innymi słowy jest to odpowiedź na pytania: jak strategia może być formułowana, wdrażana i zmieniana?; Kto jest zaangażowany w poszczególne etapy?; Kiedy należy podjąć realizację poszczególnych kroków.

³ Pełny podział powinien również uwzględniać studentów studiów doktoranckich i studentów kursów specjalistycznych, nie mniej z racji specyfiki tych kursów nie będą one uwzględnione w dalszej części referatu.

⁴ Potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup studentów przedstawimy omawiając propozycje poszczególnych programów.

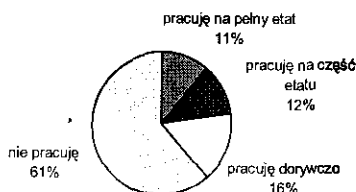
- **treść** dotyczy odpowiedzi na pytanie: na co zwracać uwagę przy definiowaniu poszczególnych elementów strategii? W szczególności są to istniejące teorie, koncepcje i typologie pokazujące wielość spojrzeń i różnorodność istniejącego dorobku naukowego.
- **kontekst** rozumiemy zbiór uwarunkowań wpływających zarówno na proces jak i treść strategii. Mówiąc innymi słowy są to wszystkie uwarunkowania sytuacyjne, które wpływają na kształt podejmowanych decyzji strategicznych. Mogą być one związane z otoczeniem, środowiskiem, branżą jak i samą organizacją.

W dalszej części referatu przedstawimy nasze propozycje budowania programów nauczania strategii na poszczególnych rodzajach studiów. Jako schemat omawiania przyjęliśmy odpowiedzi na dwa naszym zdaniem najważniejsze pytania : Kto jest studentem i jakie są jego oczekiwania względem studiów i przedmiotu? Jak przy budowaniu programu rozłożyć akcenty pomiędzy proces, treść i kontekst budowania strategii aby najlepiej zaspokoić oczekiwania studentów?

3. Nauczanie strategii dla studentów studiów licencjackich (I stopnia)

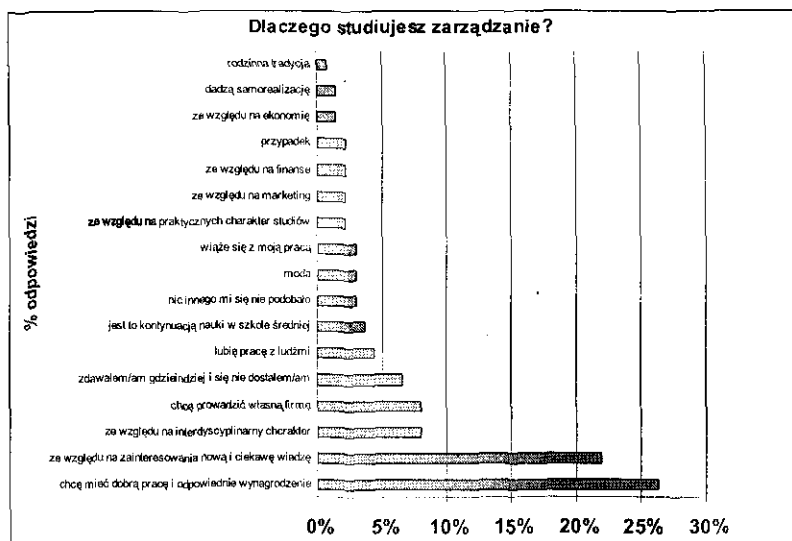
Charakterystyka i oczekiwania studentów

Wśród studentów studiów licencjackich (I stopnia) dominują osoby, które kontynuują swoją naukę bezpośrednio po zdaniu matury w szkole średniej. Należy w związku z tym spodziewać się, że większość z nich nie posiada doświadczenia zawodowego lub też jest ono ograniczone do praktyk letnich lub też pracy na niepełny etat. Organizacje są zatem poznawane przez pryzmat codziennych kontaktów, a przede wszystkim z lektury książek i czasopism oraz przekazu wykładowców. Wiele terminów i pojęć znanych każdemu pracownikowi jest dla studentów tych studiów tylko „teorią”.



Rysunek 1. Procent studentów DSM posiadających doświadczenie zawodowe

Co więcej, trudno jest mówić o sprecyzowaniu celów studiowania, czy też charakteru przyszłej pracy. W odpowiedzi na badanie przeprowadzone wśród studentów drugiego roku trzyletnich studiów licencjackich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego⁵ (por. Rysunek 2) studenci podali 17 różnych powodów studiowania zarządzania. Najważniejsza była możliwość otrzymania odpowiedniego wynagrodzenia po studiach (27% odpowiedzi) oraz wiedza i umiejętności zdobyte podczas studiów (23%). Proszę przy tym zwrócić uwagę na to, jak niewielki odsetek studentów precyzuje swoje zainteresowania. Tylko około 3% ankietowanych podało jako przyczynę studiowania chęć zdobycia wiedzy w konkretnej dziedzinie – dotyczy to marketingu i finansów. Dodatkowo należy zauważyć, że badanie przeprowadzono wśród studentów drugiego roku, którzy powinni mieć już rozeznanie w programie i tematyce studiów, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę fakt, że za około 2 miesiące będą oni podejmować decyzje o wyborze seminarium dyplomowego.



Rysunek 2. Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród studentów II roku DSM na wydziale zarządzania UW

Źródło: Opracowanie własne

Z przedstawionych wyników badań należy jednak również wyciągnąć pozytywne wnioski. Jednym z istotnych czynników, który skłonił studentów do podjęcia studiów z dziedziny zarządzania był ich interdyscyplinarny charakter. Oczekują zatem, syntetycznej wiedzy łączącej podejścia ilościowe z jakościowymi i opisowymi. Równie istotne jest oczekiwanie pragmatyzmu w szczególności ze strony studentów, którzy chcą w przyszłości prowadzić własną firmę lub też zaczęli studiować ze względu na obecnie wykonywaną pracę. Obydwie

⁵ Badania przeprowadzono wśród grup 120 studentów studiów Dyplomowych Studiów Menedżerskich UW. Zadano otwarte pytanie: dlaczego studiujesz zarządzanie? Na wykresie przedstawiono % udzielonych odpowiedzi. Można było podać kilka przyczyn studiowania zarządzania.

grup stanowią mniejszość jednakże wskazują, że powinniśmy uczyć praktycznych aplikacji przekazywanej wiedzy.

Należy wreszcie podkreślić, że strategia, czy też zarządzanie strategiczne, jest zwykle traktowane jako przedmiot integrujący oraz podsumowujący zdobytą podczas studiów wiedzę. Na omawianym toku studiów, zarządzanie strategiczne wykładane jest na piątym semestrze. Studentom znane są już podstawowe zagadnienia związane z poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi, takimi jak marketing, finanse, personel, produkcja, czy rachunkowość. Oprócz tego, studenci mają już opanowane metody ilościowe oraz uzyskali wiedzę z dyscyplin wspomagających takich jak socjologia, psychologia czy przedmioty prawne. Przekazana w trakcie studiów wielość perspektyw i umiejętności daje zatem solidne podstawy do konsolidacji wiedzy i zaprezentowania perspektywicznego obrazu całej organizacji.

Reasumując, na studiach licencjackich mamy do czynienia ze studentami, którzy w większości nie mają doświadczeń zawodowych, a także nie mają jasno sprecyzowanych przyczyn podjęcia studiów. Trudno jest przyjąć, że chęć zarabiania dużej sumy pieniędzy może stanowić jasne sprecyzowanie celów życiowych.

Jak uczyć strategii?

Należy sobie w związku z tym zadać pytanie, jak należy wyklądać strategię dla studentów studiów licencjackich. Na co należy zwrócić szczególną uwagę, a co można i należy pominąć. Będziemy przy tym brać pod uwagę to, że w ramach studiów magisterskich pojawi się drugi przedmiot stanowiący kontynuację pierwszego.

W naszych rozważaniach bierzemy pod uwagę treść, proces oraz kontekst strategii zgodnie z klasycznym rozróżnieniem zaprezentowanym w podręcznikach strategii (porównaj na przykład: [15],[7]).

Treść

Treść strategii wiąże się z różnymi podejściami teoretycznymi do strategii. Mogą one być przedstawione przez pryzmat różnych „szkół strategii”, jak dokonał tego Obłój [18] wyodrębniając cztery szkoły: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną i zasobową. Można spojrzeć przez pryzmat jednego z modeli strategii, biorąc pod uwagę na przykład deterministyczne lub opierające się na swobodzie wyboru strategicznego podejście Joyce'a i Hrebiniaka czy też inne rodzaje strategii [6]. Można również przyjąć, jedno z możliwych podejść do strategii (np. szkoły planistycznej). Każde z tych podejść wymaga jednak zrozumienia i zaakceptowania podstaw teoretycznych każdej ze szkół, często związanych z istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odwołując się do metafor [16] w podejściu planistycznym traktujemy organizację jak maszynę, a w podjęciu ewolucyjnym podkreślamy polityczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw.

W oparciu o przeprowadzone wyniki badań jesteśmy przekonani, że studenci nie oczekują od nas zawitych wywodów przedstawiających wielość teorii i koncepcji. Chcą poznać istotę strategii sukcesu [17] lecz nie muszą znać wszystkich rodzajów strategii. Stąd też, w naszej opinii treść strategii powinna zostać ograniczona do przedstawienia najważniejszych definicji strategii lub też różnych podejść do strategii jak na przykład 5 P strategii Henry'ego Mintzberga [15].

Proces

Wychodząc z założenia, że nasi studenci oczekują od nas odpowiedzi na pytanie: jak powinna powstać strategia dająca sukces naszej firmie, twierdzimy, że powinniśmy skoncentrować się na procesie formułowania strategii. Z jednej strony będzie to odpowiedzią na oczekiwania nowej wiedzy, z drugiej strony zainteresuje tych wszystkich którzy oczekują podejścia łączącego wiele dziedzin wiedzy w spójną i praktyczną koncepcję działania organizacji. Stąd też proponujemy koncentrację na modelu formułowania strategii.

W zależności od przyjętej perspektywy można wykorzystać różne modele formułowania strategii. Rozpoczynając do chyba najbardziej spopularyzowanych metod planistycznych (porównaj Pierścionek [20], Krupski [13]) poprzez metody oparte na szkole pozycyjnej (Gierszewska i Romanowska [9]), czy też zasobowej (Kay [12]), kończąc na podejściach integracyjnych (Ohmae [19] i Olóy [17]). Przy podejmowaniu decyzji o wyborze podejścia należy się kierować adekwatnością do sytuacji polskich firm i możliwościami aplikacji. Uważamy, że nadal brakuje pozycji uwzględniających kulturową specyfikę polskich organizacji. W większości publikacji „królują” metody wzięte z organizacji amerykańskich, czy też francuskich lub niemieckich, które nie w pełni pokrywają się ze stylem zarządzania i uwarunkowaniami polskich organizacji.

W ramach każdego z tych podejść należy przedstawić model formułowania strategii, a następnie szczegółowo przedstawić kolejne etapy jego realizacji. Można dołączyć konieczne dla realizacji poszczególnych etapów narzędzia strategiczne. Muszą one jednak być podporządkowane procesowi formułowania strategii a nie na odwrót. Na przykład, jeśli przedstawiamy metodę analizy konkurencji przy wykorzystaniu map grup strategicznych (Porter [21], Gierszewska i Romanowska [9]) to powinniśmy również powiedzieć, jak wyniki tej analizy przekładają się na podjęcie wyborów dotyczących domeny i strategicznej przewagi w modelu strategii Obłója [17]. W ten sposób, wszystkie elementy układanki, etapy procesu formułowania strategii łączą się w całość dając odpowiedź na pytania jak formułować strategię.

Kontekst

Z racji preferowanego uproszczenia całego podejścia uważamy, że nie należy zbytnio rozbudowywać kontekstu formułowania strategii. Owszem, należy uwzględnić specyfikę warunków w jakich działają polskie przedsiębiorstwa. Nie należy jednak wchodzić w szczegóły dotyczące funkcjonowania małych prywatnych przedsiębiorstw, opisu strategii w zależności do cyklu życia branży, dywersyfikacji, innowacji, działań międzynarodowych, czy też zmian organizacyjnych [14]. Rozważanie wszystkich omawianych wątków wymaga szerszej wiedzy i doświadczeń związanych z funkcjonowaniem organizacji. Z tego też względu proponujemy ograniczyć kontekst strategii do niezbędnego minimum.

Podsumowanie - jak powinien wyglądać program zajęć

Tak więc celem pierwszego kursu poświęconego zarządzaniu strategicznemu powinno być przybliżenie podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego. Nie chodzi jednak o przekazanie umiejętności lecz bardziej idei i sposobu myślenia strategicznego. Stąd też zajęcia powinny mieć otwartą formę pozwalającą na dyskusję i wymianę poglądów. Jednocześnie powinniśmy przedstawić poszczególne etapy formułowania strategii. Stąd też proponujemy formę ćwiczeń. Podczas zajęć będą elementy wykładowe przybliżające najważniejszą wiedzę, jak również ćwiczenia i prace, a także studia przypadków.

Możliwe jest wykorzystanie kilku studiów do ilustracji i przećwiczenia poszczególnych elementów modelu. Można również wspólnie ze studentami przygotowywać strategię dla fikcyjnej lub realnie działającej organizacji. Każde z podejść ma swoje wady i zalety, a decyzja o wyborze jednego z nich może zależeć od indywidualnych preferencji wykładowcy. Reasumując, zajęcia dla studentów studiów licencjackich powinny przybliżyć metodę formułowania strategii. Po ich zakończeniu, każdy student powinien być w stanie określić poszczególne etapy jej formułowania i najważniejsze wybory. W podjęciu decyzji powinny pomóc przeprowadzone analizy, przedstawione w trakcie zajęć.

4. Nauczanie strategii dla studentów studiów magisterskich (II stopnia)

Charakterystyka studentów i oczekiwania studentów

W omawianym trybie studiów zarządzanie strategiczne pojawia się jako przedmiot na trzecim semestrze dwuletnich studiów magisterskich⁶. Studia te są prowadzone w trybie zaocznym (soboty i niedziele) oraz wieczorowym (zajęcia w godzinach 16-20 w ciągu tygodnia). W związku z charakterem studiów wśród studentów dominują osoby pracujące. Większość z nich kontynuuje naukę po ukończeniu studiów licencjackich, są jednak i takie osoby, które zdecydowały się na powrót na uczelnię po kilku latach przerwy. Na dodatek, mamy do czynienia ze zróżnicowaniem wiedzy studentów. Są bowiem osoby, które ukończyły studia licencjackie z dziedziny zarządzania i marketingu, ale mamy do czynienia również z osobami o wykształceniu technicznym, ścisłym lub humanistycznym. Ta druga grupa osób nie miała wcześniej do czynienia z zarządzaniem. Takie zróżnicowanie wiedzy wśród studentów utrudnia zaprojektowanie spójnego programu, gdyż zawsze pozostanie część, która nie będzie do końca usatysfakcjonowana.

Mówiąc o oczekiwaniach studentów, należy zwrócić uwagę na praktyczną orientację studentów. Poszukują konkretnych rozwiązań problemów pojawiających się w codziennej pracy. Z drugiej strony, wiele osób zdaje sobie sprawę z tego, że nie ma idealnych rozwiązań do każdej sytuacji. A więc rozpatrzenie wszystkich czynników sytuacyjnych zaczyna odgrywać istotną rolę.

Po drugie, wiele osób zaczyna się zastanawiać nad teoretycznymi podstawami prezentowanych metod i narzędzi. Jak są założenia, które leżą u podstaw danego podejścia do organizacji. Jak można połączyć zdobytą przez nas wiedzę na różnych przedmiotach z tym, o czym mówimy na zajęciach poświęconych zarządzaniu strategicznemu.

Zaproponowanie dobrego programu zajęć, wychodzącego naprzeciw oczekiwaniom studentów studiów magisterskich nie jest zadaniem łatwym. Poniżej przedstawiamy jednak próbę znalezienia optymalnego rozwiązania.

⁶ Magisterskie Studia Menedżerskie.

Treść

Proponujemy, aby wiedzę praktyczną przedstawioną w ramach pierwszego przedmiotu poświęconego zarządzaniu strategicznemu uzupełnić o podstawy teoretyczne. A więc można spojrzeć na strategię poprzez pryzmat poszczególnych szkół strategii, tak jak na przykład zrobił to Oblój [18]. Można również zaproponować podejście nawiązujące do rodowodu strategii, patrząc na nią przez pryzmat wojskowości, politologii, socjologii, ekonomii, czy też teorii gier. Wreszcie można spojrzeć na strategię przez pryzmat jednego z podejść i dogłębnie przedstawić podstawowe założenia na których jest ono oparte (por Kay [12]).

W ten sposób studenci mogą z nowej perspektywy spojrzeć na dotychczas zebraną wiedzę na temat strategii. Pojawiają się nowe wątki teoretyczne, które rozszerzają pole dotychczasowych rozważań.

Proces

Proces formułowania strategii był wiodącym tematem zajęć z zarządzania strategicznego w ramach studiów licencjackich. Studenci powinni poznać najważniejsze etapy procesu oraz narzędzia analityczne. W ramach kolejnego przedmiotu, można zatem przedstawić bardziej zaawansowane narzędzia analityczne, które mogą być wykorzystane w zależności od kontekstu.

Kontekst

Istotnym elementem uzupełniającym wiedzę na temat zarządzania strategicznego jest spojrzenie poprzez pryzmat kontekstu formułowania strategii. Można przy tym wykorzystać na przykład perspektywę Mintzberga, Quinna i Ghoshala [14], w której piszą oni o: stylach zarządzania, przedsiębiorczości, dojrzałych branżach, firmach zdyspersyfikowanych, kontekście profesjonalnym, innowacjach, firmach międzynarodowych oraz o zarządzaniu zmianą. Z innej perspektywy na kontekst formułowania strategii patrzą de Witt i Meyer [7]. Piszac o kontekście nawiązują do branży, kontekstu organizacyjnego, oraz międzynarodowego. Odrębna część książki poświęcona jest celom organizacji i relacji pomiędzy organizacją a jej najważniejszymi interesariuszami. Można sobie wyobrazić inne elementy składające się na kontekst formułowania strategii. Za każdym razem, proces formułowania strategii jest poszerzony o czynniki wpływające na powstanie efektywnej strategii organizacji.

Podsumowanie - jak powinien wyglądać program zajęć

Program zajęć dla studentów studiów magisterskich w naszej koncepcji, powinien koncentrować się na treści oraz kontekście strategii. W ramach pierwszego elementu, należy przedstawić podstawy teoretyczne na których została zbudowana strategia. W ramach drugiego elementu, czynniki w otoczeniu i w organizacji wpływające na powstanie efektywnej strategii. Każdy z omawianych elementów wymaga innego sposobu przedstawienia. Z pewnością jednak, zajęcia oparte na lekturze materiałów źródłowych (fragmentów książek i artykułów) oraz studiów przypadku, tak jak proponują to de Wit i Meyer (1998) pozwolą na przedstawienie omawianych zagadnień.

5. Nauczanie strategii dla „executives”

Charakterystyka studentów i ich oczekiwań

Mówiąc o oczekiwaniach tej grupy studentów należy wziąć pod uwagę ich dwie istotne charakterystyki. Po pierwsze, główną grupą słuchaczy kursów są ludzie związani z praktyką. Studentom znane są doskonale zagadnienia związane z bieżącym funkcjonowaniem organizacji, nie mniej posiadane przez nich doświadczenia w większości przypadków ograniczają się do funkcjonowania konkretnego działu, co wynika z charakteru pracy jaką wykonują. Po drugie, należy zauważyć, iż słuchaczami kursów są ludzie zajmujący kierownicze stanowiska lub też pretendujący do ich objęcia. Zestawienie tych dwóch charakterystyk pozwala na sprecyzowanie jasnych oczekiwań zarówno względem całych studiów, jak i kursu strategii.

Po pierwsze, studia mają zapoznać studentów z teoretycznymi aspektami funkcjonowania organizacji, co w założeniu ma wzbogacać ich praktyczne doświadczenia. Po drugie, studia powinny dawać szeroką perspektywę patrzenia, co oznacza konieczność zapoznania studentów z zasadami funkcjonowania głównych obszarów organizacji. Dodatkowo studia powinny przygotowywać studentów do rozwiązywania zarówno konkretnych problemów funkcjonalnych, jak i złożonych problemów wynikających z koordynacji działań w poszczególnych obszarach. Wynika z tego konieczność przedstawienia słuchaczom typowych kierunków działań jak również z typowych narzędzi i ich aplikacji. Poza tym efektywne wykonywanie funkcji kierowniczych wymaga zdobycia przez studenta wiedzy między innymi z zakresu psychologii, socjologii, komunikacji i negocjacji, jak również praktycznych umiejętności z zakresu ilościowych i jakościowych metod zbierania i przetwarzania informacji.

W takim kontekście jasne są oczekiwania stawiane względem zarządzania strategicznego. Trzymając się przyjętej konwencji takich studiów, kurs strategii ma zarówno zapoznać studentów z teoretycznymi zagadnieniami, jak również pokazać aplikację teorii w warunkach rzeczywistości organizacyjnej. Dodatkowy aspekt kursu wynika z jego umiejscowienia w programie. Na omawianych studiach zarządzanie strategiczne pojawia się jako jeden z ostatnich kursów w ramach przyjętego programu nauczania. Stwarza to doskonałą sposobność do wykorzystania wcześniej zdobytej wiedzy i zintegrowania jej w celu przedstawienia złożoności problemów związanych z budowaniem strategii i podejmowaniem strategicznych decyzji. Reasumując można powiedzieć, że oczekiwaniami stawianymi względem kursu jest oprócz przekazanie podstaw teoretycznych, integracja wiedzy w celu lepszego przygotowania studentów do rozwiązywania złożonych problemów strategicznych i organizacyjnych.

Jak uczyć strategii?

Proces

Wychodząc z założenia, że nasi studenci oczekują od nas praktycznej wiedzy teoretycznej proces formułowania strategii staje się podstawą budowanego programu.

Z naszych doświadczeń doradczych wynika, że istnieją istotne różnice w tym jak strategia jest definiowana w organizacjach, z tym jak definiuje ją teoria. W takiej sytuacji kluczowym staje się przedstawienie roli i znaczenia strategii, jak również zdefiniowanie podstawowych pojęć. Podstawą do zaprezentowania dorobku teoretycznego mogą być istniejące definicje strategii, zaproponowany przez Ansoffa [3] podział decyzji na strategiczne, taktyczne i operacyjne, lub też istniejące modele strategii [2]. Sama koncepcja strategii powinna być uzupełniona o wybory jakich menedżerowie muszą dokonywać przy jej formułowaniu. Oznacza to oparcie zajęć na podejściu, które pokazuje zarówno sekwencyjność podejmowanych decyzji jak i ich treść. Pomocne w tym wypadku stają się przyjęcie jednej z perspektyw (Gierszewska i Romanowska [9], Kay [12], Krupski [13], Obłój [17], Ohmae [19], Pierścionek [20]), która została zaprezentowana przy omawianiu programu dla studiów licencjackich. Nie mniej za najbardziej uzasadnione wydaje się przyjęcie modelu strategii. Modele, chociażby takie jak ten zaprezentowany przez Obłoję (1995), definiują pojęcia, pokazują kolejność dokonywania wyborów, jak również dają możliwość zintegrowania wielu podejść przy okazji omawiania poszczególnych elementów i występujących pomiędzy nimi relacji. Oprócz tego, modele stanowią doskonały wehikuł do zaprezentowania praktycznych narzędzi, metod i technik wspierających podejmowanie decyzji w poszczególnych obszarach. Chociażby przykładowo analizy otoczenia (np. model PEST), środowiska i sektora (np. model pięciu sił i analiza map grup strategicznych) przekładają się w naturalny sposób na wybory dokonywane w ramach domeny działania i przewagi strategicznej, natomiast analiza interesariuszy przekłada się na wybory dokonywane w ramach definiowania celów strategicznych.

Kolejnym istotnym aspektem prowadzenia zajęć jest przekazanie studentom wiedzy i umiejętności związanych z wprowadzaniem wypracowanej koncepcji w życie. Dodatkowo jest to doskonały moment do zaprezentowania perspektywicznego spojrzenia na organizację i zintegrowania zdobytej w czasie studiów wiedzy. Oczywiście istotnym problemem jest pokonanie ograniczenia wynikającego z oderwania sali wykładowej od realnie funkcjonującej organizacji i występujących w niej problemów. O ile będące substytutem tego, studia przypadków dają doskonale możliwości do przećwiczenia budowania koncepcji strategii, o tyle ich użyteczność z punktu widzenia implementacji jest bardzo mała jeśli nie równa zero. Dlatego też przyjętym przez nas kierunkiem działania jest zaprezentowanie studentom ogólnych założeń budowania funkcjonalnych programów działania jak również przedstawienie teorii, które tego dotyczą (por. Quinna [22], Wrapp [24]). Możliwym do wykorzystania na tym etapie nauczania jest również odwołanie się do teorii związanych z zarządzaniem konfliktem, czy też do praktycznych umiejętności jakie studenci zdobyli na kursach komunikacji, negocjacji, psychologii, czy też socjologii. Dodatkowo ważnym jest w naszym odczuciu zapoznanie studentów z praktycznymi technikami operacjonalizującymi proces wdrożenia, takimi jak budowanie wskaźników pomiaru stopnia realizacji zadań, budowanie harmonogramów, czy też balanced scorecard [11].

Kontekst

Pragmatyczny charakter prowadzonych zajęć sprawia, że obok procesu istotnym czynnikiem warunkującym ostateczny kształt programu nauczania jest kontekst procesu tworzenia i wdrażania strategii. Wiedza studentów nie powinna być związana z abstrakcyjnym przedsiębiorstwem, ale powinna uwzględniać w miarę możliwości wszystkie realne zmienne wpływające na kształt decyzji podejmowanych w ramach tworzenia i implementacji strategii. Konieczne jest zatem wskazanie studentom roli jaką przy podejmowaniu decyzji odgrywa chociażby wielkość i wiek organizacji, stopień zdwyersyfikowania, złożoność otoczenia, cykl życia branży, charakter otoczenia konkurencyjnego, charakter kultury organizacyjnej, stosowana technologia, wewnętrzny układ władzy etc. Są to oczywiście tylko i wyłącznie

przykłady czynników z jakimi student powinien zostać zaznajomiony. Aby lepiej ustrukturalizować tę listę wystarczy odwołać się chociażby do wspomnianych wcześniej pozycji, takich pozycji jak Mintzberga, Quinna i Ghoshala [14], czy też de Wit i Meyer [7]. Oczywiście zapożyczone z literatury obiektywne i istotne w każdych warunkach czynniki, w miarę możliwości powinny być wzbogacane o rolę zmiennych charakterystycznych dla polskich uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i gospodarczych (rola i umocowanie związków zawodowych, specyfika działalności przedsiębiorstw państwowych etc.).

Treść

Naszym zdaniem praktyczny charakter przedmiotu sprawia, że treść powinna być zasadniczo ograniczona do minimum. Oczywiście nie oznacza to jej całkowitego wyeliminowania. Przykładowo bazie omawiania decyzji „make or buy” możliwe jest zasygnalizowanie problemów związanych z teorią kosztów transakcyjnych (Williamson [23]), omawianie roli strategii może być wzbogacone o przedstawienie koncepcji strategic choice (Child [6]) i wniosków płynących z ekologii populacyjnej (Carroll [4], Hannan i Freeman [10]), natomiast mówiąc o zmianie strategii i jej wdrażaniu można nawiązać do teorii insytucjonalizmu (DiMaggio i Powell [8]). Punktów odniesienia do teorii w ramach omawianego programu jest wiele, jednakże jej prezentacja powinna jedynie stanowić sygnalizowanie istniejącego dorobku i wskazywać studentom kierunki indywidualnych poszukiwań.

Podsumowanie - jak powinien wyglądać program zajęć

Tak jak powiedzieliśmy na samym początku, słuchaczami kursu strategii w ramach omawianego toku studiów są praktycy, którzy sprawują lub też pretendują do sprawowania funkcji kierowniczych. Oznacza to, że w zależności od zajmowanego stanowiska są oni w swoich miejscach pracy, albo bezpośrednio zaangażowani w tworzenie strategii, albo też stanowią istotne ogniwo w procesie jej realizacji. Dlatego też główny nacisk przedmiotu położony jest na przekazanie praktycznej wiedzy i umiejętności, które pozwolą słuchaczom sprawnie wywiązywać się z powierzonych im zadań i obowiązków.

Zakończenie

Zaprezentowane przez nas propozycje programów można przedstawić w formie poniższej tabeli:

Rodzaj studiów	Zagadnienia		
	Proces	Treść	Kontekst
Studia licencjackie	++	0	0
Studia magisterskie	+	++	0
Studia dla Executives	++	0	++

Przy czym dwa plusy oznaczają, że dany aspekt kursu powinien być dominujący i szczegółowo omówiony, jeden plus oznacza odwoływanie się do pewnych aspektów bez ich szczegółowego omówienia, natomiast zero oznacza dygresje na temat pewnych zagadnień. Przedstawione wyżej rozważania wynikają z przyjętego podziału zagadnień strategicznych na te związane z procesem, treścią oraz kontekstem strategii. Nie zawsze można jednak jednoznacznie wyróżnić, czy dany element strategii należy wyłącznie do jednej z opisywanych kategorii. Nie uważamy, żeby zawsze tak daleko idąca rozłączność opisywanych kategorii była konieczna. Naszym celem było bardziej, pokazanie kierunku, w którym może ewoluować nauczanie strategii. Dzięki spójnemu programowi przedmiotów poświęconych zarządzaniu strategicznemu możemy dostrzec wartość dodaną, każdego z przedmiotów. W inny sposób rozłożone akcenty wynikają z różnych oczekiwań studentów na poszczególnych rodzajach studiów. Należy przy tym podkreślić, że przedstawione przez nas wyniki badań dotyczą tylko jednej z uczelni warszawskich i w związku z tym mogą nie odpowiadać sytuacji na innych uczelniach w Polsce. Chcemy, jednak zwrócić uwagę na istotny aspekt poznania oczekiwań studentów oraz zdobytej przez nich dotychczas wiedzy, który umożliwi przygotowanie odpowiedniego programu studiów. Wraz z rosnącymi wymaganiami studentów oraz konkurencją pomiędzy uczelniami należy się spodziewać, że będzie to co raz bardziej istotny element różnicujący uczelnie.

LITERATURA:

- [1] Andrews K., *Business Policy: Text and Cases*. 1965
- [2] Ansoff Igor H. *Concept of strategy*. Corporate Strategy, New York: Mc Graw - Hill, 1965
- [3] Ansoff Igor H. *The New Corporate Strategy*, New York: Wiley. 1988
- [4] Carroll, G.R., , *Organizational Ecology*, Annual Review of Sociology, 10: 71-93, 1984
- [5] Chandler A., *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press. 1962
- [6] Child J., *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, Sociology 6: 1-22, 1972
- [7] De Wit i R. Meyer, *Strategy Process, Content and Context: An International Perspective*. London: International Thomson Business Press. 1998
- [8] DiMaggio, J. and W.Powell, *Introduction. The New Institutionalism*. 1991
- [9] Gierszewska G. i M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, 1997
- [10] Hannan M.T. and Freeman J., *The Population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology 82: 929-964, 1977
- [11] Kaplan R i Norton D. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review: 1 ss: 75-85, 1996
- [12] Kay J, *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE, 1996
- [13] Krupski R. (red.) *Zarządzanie Strategiczne: Koncepcje i Metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego. 1998
- [14] Mintzberg, H. J. Quinn i S. Ghoshal, *Strategy Process*. Revised European Edition. London: Prentice Hall. 1998
- [15] Mintzberg, H. Quinn i James *Strategy Process*. London: Prentice Hall. 1988
- [16] Morgan, G. *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997
- [17] Obłój, K. *Strategia sukcesu organizacji*. Warszawa: PWE, 1993/8
- [18] Obłój, K. *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE. 1998

- [19] Ohmac, K. The Mind of the Strategist. New York: Mc Graw-Hill, 1983
- [20] Pierścioneck, Z. Strategie rozwoju firmy. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. 1996
- [21] Porter, M. Strategia konkurencji. Warszawa: PWE, 1992
- [22] Quinn James B.; Strategic change: Logical incrementalism. Sloan Management Review 1, no.20. 1978
- [23] Williamson O.E. The Economic of Organization: The Transaction Cost Approach, American Journal of Sociology 87: 548-577, 1981
- [24] Wrapp Edward H.; Good managers don't make policy decisions. Harvard Business Review, Sep/Oct. 1967.

ROZDZIAŁ 13.

Kreowanie i funkcjonowanie misji w zdywersyfikowanych firmach

Zagadnienia wstępne

Chociaż prawdopodobnym jest, iż deklaracje misji mogą być przydatne w skupianiu strategicznej uwagi w zdywersyfikowanych firmach, niewiele istnieje przykładów na jej obecność w tego typu organizacjach. Powstają więc pytania : Czy można mieć kilka misji? Czy też jedna wystarcza by objąć zdywersyfikowane przedsiębiorstwo ? Czy kilka misji to relatywizm misyjny ?

Peter Drucker – „guru” menedżerów - pisał o tym, iż misja jest początkiem jasnych i realistycznych celów w biznesie. [1] Niektórzy badacze organizacji twierdzą, iż brak efektywnie funkcjonującej misji może być czynnikiem niepowodzeń wielu nowo nabytych przez koncerny firm, czy ich nowych działalności.[2] Z kolei ciekawym spostrzeżeniem jest, iż przeciętnie ponad 50 % nowych działalności koncernów zostaje zaniechanych (sprzedanych) z czego ponad 60 % w całkowicie nowych obszarach [3] Być może tak duży odsetek błędów w szukaniu nowego biznesu związany jest z brakiem misji jako podstawowego elementu strategii lub jakichkolwiek innych problemów z misją związanych. Jeśli jednak deklaracja misji może być drogowskazem, naturalnym jest pytanie jaką formę powinna przyjąć w przypadku zdywersyfikowanych organizacji ? Kolejnym zagadnieniem jest to, czy forma deklaracji misji zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa powinna być taka sama jak dla firmy o jednolitej gamie produktów czy usług ? Wyjaśnienie oraz propozycje związane z powyższymi problemami przedstawione zostaną za pomocą porównań deklaracji misji firm o różnym stopniu dywersyfikacji. Inspirację do poszukiwań stanowił artykuł profesor Rebbecc'y. J.Morris z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Nebraski w stanie Omaha (USA). [4]

Oto kilka poglądów na typową konstrukcję deklaracji misji. **Abell** sugeruje następujące podejście do formy deklaracji :

- do satysfakcji jakiej grupy klientów dąży firma ?
- potrzeby jakiej grupy klientów są zaspokajane ?
- w jaki sposób potrzeby klientów są zaspokajane ? [5]

Trochę inaczej definiuje składowe misji **Want** :

- cel, powód działania,

- główne cele biznesowe,
- tożsamość,
- polityka firmy,
- wartości firmy.[6]

Inną listę komponentów przedstawia **Pearce** :

- celowe rynki i klienci,
- główne produkty i usługi,
- zasięg geograficzny,
- swoiste technologie,
- deklaracje przetrwania, wzrostu i **zyskowności**,
- kluczowe elementy filozofii firmy,
- własna koncepcja organizacji,
- pożądany publiczny image.[7]
- troska o pracowników (element dodany przez Davida) [8]

Kolejne propozycje składników deklaracji misji potwierdzają pogląd o tym, iż nie sposób przyjąć jednego, uniwersalnego wzoru opisującego jak długa powinna być misja, z czego być zbudowana itd. Stąd propozycja lapidarnego i (może niestety) kolokwialnego podejścia zapisanego w postaci hasła : „Misja ma działać !” zakładającego totalne odejście od schematyzacji. Być może sformułowanie jest zbyt dalekie od przyjętych w nauce organizacji i zarządzania niepisanych zasad, by definicje były maksymalnie skomplikowane, nasycone terminami, których znaczenie wyjaśnia nie każdy słownik wyrazów obcych. Tak naprawdę (tak w praktyce) potrzeby firmy sprowadzają się do innych rzeczy – nieskomplikowanych, prostych...”działających”.

Campbell podejmuje się odpowiedzi na jedno z zasadniczych pytań: „Jak dalece zdywersyfikowana musi być organizacja by niemożliwym stał się podział znaczenia misji?” [9]. Wyjaśnienie jest w zasadzie rozczarowujące, ponieważ wskazuje na to, iż wieloaspektowy biznes może funkcjonować pod sztandarem jednej misji jedynie wtedy gdy dywersyfikacja jest niska. Kilku innych autorów potwierdza nieadekwatność jednej misji dla firm zdywersyfikowanych konglomeratowo czy też holdingów.

Przyjmując jako założenie, iż zarządzanie zdywersyfikowaną firmą jest zarządzaniem wieloma biznesami odpowiedź na fundamentalne pytanie co do którego żadni badacze misji nie mają zastrzeżeń : „Czy jest nasz biznes?” musi przyjąć orientację portfelową. W ten sposób proponowane są następujące składniki misji dla zdywersyfikowanej działalności :

- cel (portfolio) dla działalności (liczba mnoga) firmy,
- pożądana dziedzina (zdywersyfikowana) w portfelu,
- pożądany bilans pomiędzy różnymi dziedzinami w portfelu, [10]

W ten sposób ogólna misja firmy jest uzupełniana deklaracjami misji każdej domeny. Wyróżnić możemy zatem niejako poziomy misji w zdywersyfikowanej firmie. [11] Na poziomie najwyższym, ogólnym dla całej korporacji powinny się znaleźć możliwe sformułowania najszerze, zawierające właściwy sens rozwoju firmy. Na poziomie domeny misja powinna uzyskać większy wymiar i mniej ogólny. Cytowany wyżej David proponuje hierarchię misji w wielodyscyplinarnej organizacji z ogarniającą deklaracją misji dla całej działalności oraz oddzielnymi dla każdej z dywizji.[12]

W badaniach nad misją natrafia się przeważnie na ten sam problem. Brak materiału w postaci deklaracji misji zapisanego jako dokument. Wiele firm stwierdza, iż misję posiada lecz nie zapisaną, inne twierdzą, że np.: ich misja jest tajna. W badaniu opisywanym przez Rebecę Morris przyjęta została następująca klasyfikacja poziomu dywersyfikacji firmy :

- firmy pojedynczego produktu - dla firm, gdzie główny produkt związany jest z jednym rynkiem, segmentem i jego dochody osiągają 95 % i więcej ogólnego obrotu firmy,
- firmy dominującego produktu - związaną z jednym rynkiem z dywersyfikacją o niewielkim stopniu. Firma zostaje zaklasyfikowana do grupy dominującego produktu w momencie, gdy jeden produkt przynosi 70-94 % dochodu,
- firmy zdywersyfikowane to takie, gdzie dochód każdego produktu nie stanowi więcej niż 70 % ogólnego przychodu. W tej kategorii wyróżnić można dwie podkategorie :
 - związane - dywersyfikacja w nowych obszarach związana jest z podstawowym produktem poprzez rynek lub technologię,
 - niezwiązane - dywersyfikacja w nowych obszarach bez powiązań rynkowo technologicznych z podstawowym produktem

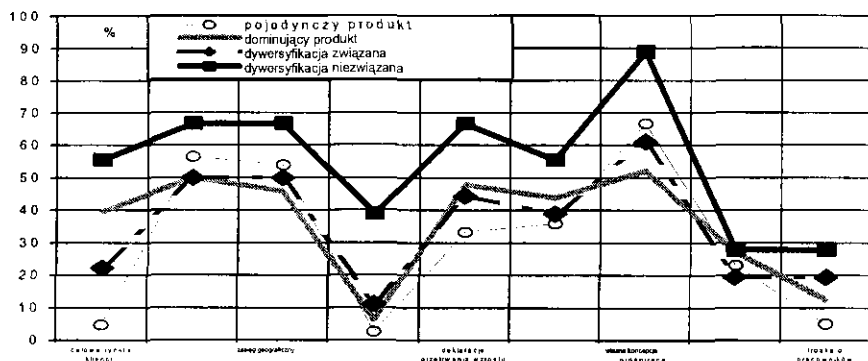
Przeprowadzone badania wykazały następujący udział procentowy, każdego z dziewięciu wymienionych elementów misji :

**Tabela 1 : Częstotliwość występowania określonych czynników misji
wobec poziomu dywersyfikacji firmy**

Źródło: [4, s. 106]

ELEMENT DEKLARACJI MISJI	Pojedynczy Produkt	Dominujący produkt	Dywersyfikacja związana	Dywersyfikacja niezwiązana
Celowe rynki i klienci,	48.72 %	39.58 %	22.22 %	55.56 %
Główne produkty i usługi,	56.41 %	50.00 %	50.00 %	66.67 %
Zasięg geograficzny,	53.85 %	45.83%	50.00 %	66.67 %
Swoiste technologie,	2.56 %	6.25 %	11.11 %	38.89 %
Deklaracje przetrwania, wzrostu i zyskowności,	33.33 %	47.92 %	44.44 %	66.67 %
Kluczowe elementy filozofii firmy,	35.90 %	43.75 %	38.89 %	55.56 %
Własna koncepcja organizacji,	66.67 %	52.08 %	61.11 %	88.89 %
Pożądany publiczny image	23.08 %	27.08 %	19.44 %	27.78 %
Troska o pracowników	5.13 %	12.50 %	19.44 %	27.78 %

Ilustracją tabeli jest wykres obrazujący częstotliwość występowania danego czynnika misji wobec różnego rodzaju dywersyfikacji.



Rysunek 1: Ilustracja graficzna częstotliwości występowania określonych czynników misji wobec poziomu dywersyfikacji firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [4]

Posługując się dziewięcioma wyróżnionymi elementami czas na praktyczne przedstawienie funkcjonowania każdego z nich.

1. Celowe rynki i klienci

Jak wykazuje tabela w firmach skierowanych na jeden produkt, lub produkt dominujący wyraźnie częściej umieszczają ten element w deklaracjach misji. Być może dlatego, iż dochody związane są z jednym układem produkt-rynek w większej części. Najniższy udział (22 %) w firmach zdywersyfikowanych w sposób związany może wynikać z rzeczywistego problemu z definicją kto właściwie jest klientem.

Pojedynczy produkt Duke Power jest siódmym co do wielkości inwestorem krajowego rynku elektrycznego (..) dostarcza usługi do 4,5 miliona ludzi na powierzchni 20 000 mil kwadratowych w Północnej i Południowej Karolinie. Duke Power dostarcza elektryczność do 1.6 miliona prywatnych, handlowych i produkcyjnych klientów na tym terenie.

Produkt dominujący Charles Schwab Corporation jest krajowym liderem usług brokerskich i finansowych. Obsługujemy 1,3 miliona rachunków 111 oddziałach na całym świecie.

Nastawiamy się usługi dla klientów poszukujących szybkich, skutecznych transakcji oraz szerokich usług finansowych z niższymi opłatami niż większość firm brokerskich.

Dywersyfikacja związana United Technologies oferuje szeroką gamę produktów high-tech oraz usług dla klientów w przemyśle lotniczym, samochodowym oraz budownictwie

Dywersyfikacja niezwiązana Podstawowym celem Hewlett-Packard jest wprowadzenie umiejętności i pomoc klientom na całym świecie w zdobyciu osobistej i firmowej skuteczności. Wydziały Półprzewodników projektuje i produkuje szeroką linię półprzewodników i układów scalonych wraz z mikroprocesorami, komputerami i pamięcią do komputerów; po to by dostarczać zaawansowanych systemów komputerowych klientom na rynkach: prywatnym, przemysłowym, rządowym, wojskowym i telekomunikacyjnym. Wydział Elektroniki Rządowej specjalizuje się w badaniach, rozwoju i produkcji elektronicznych systemów i wyposażenia Departamentu Obrony USA, NASA, innych agend rządowych oraz klientów na całym świecie.[4, s.106].

2. Główne produkty usługi

Jak wskazują badania deklaracje misji w tym przypadku dosyć zgodnie umieszczają ten element bez względu na rodzaj dywersyfikacji. W przypadku firm o dywersyfikacji niezwiązanej częstotliwość występowania była największa.

Pojedynczy produkt Allegheny Power System Inc., założone w Maryland w roku 1925 jest holdingiem działający na rynku elektrycznym, który osiąga przychody z operacji tegoż rynku za pomocą swoich firm pomocniczych Monongahela Power Company, Potomac Edison Company i West Penn Power Company

Produkt dominujący Caterpillar Inc., projektuje, produkuje i sprzedaje produkty w dwóch głównych kategoriach : Ciężkich maszynach budowlanych, Konstrukcjach oraz Ciężarówkach, Traktorach, Silnikach do Ciężarówek, Generatorów Elektrycznych, Maszyn do Agrokultury...

Dywersyfikacja związana ARCO, Atlantic Richfield Company jest ogólnosiwiatowym dostawcą paliw. Funkcjonuje na rynku paliwowym i gazowym, począwszy od wydobycia ropy i gazu przez produkcję i sprzedaż. ARCO również wydobywa i sprzedaje węgiel i ma udziały w dwóch firmach petrochemicznych.

Dywersyfikacja niezwiązana Browning-Ferris Industries Inc., jest jednym z największych przedsiębiorstw publicznych które zajmują się recyklingiem, transportuje i przetwarza odpady medyczne, przemysłowe oraz powstałe w innych dziedzinach gospodarki. Działa również na polu odzysku zasobów, przenośnych toalet oraz usług sprzątania (...) [4].

3. Zasięg geograficzny

Firmy o dywersyfikacji niezwiązanej chętnie włączają element związany z geograficznie umiejscowionymi celami do swoich misji. W zasadzie jednak bez względu na poziom dywersyfikacji organizacje umieszczają częściej tą opcję niż np.: technologię, pożądany publiczny image czy pracownicy.

Pojedynczy produkt Dillard Department Stores Inc., jest regionalną grupą tradycyjnych domów handlowych posiadającą 162 takich obiektów : 58 w Teksasie, 19 w Luisianie, 19 w Misisipi, 16 w Oklahomie...

Produkt dominujący Misją American President Company jest przodownictwo w zintegrowanych usługach transportowych, dystrybucyjnych i logistycznych frachtu kontenerowego wewnątrz oraz pomiędzy Ameryką Północną i Azją.

Dywersyfikacja związana Johnson & Johnson rozpoczyna działania mające uczynić korporację globalną w pełnym tego słowa znaczeniu, z 175 firmami sprzedającymi produkty w większości krajów na świecie z przodującą dystrybucją numeryczną marki w każdym

sektorze. Jedynym celem jest przodownictwo na każdym rynku, każdym obszarze działalności, w każdym kraju gdzie firma jest obecna.

Dywersyfikacja niezwiązana Browning Ferris Industries wraz z 25 000 pracownikami w firmach satelitarnych jest powiązana interesami z 350 dystryktami w Ameryce Północnej oraz 104 poza nią : w Australii, Hong Kongu, Włoszech, Nowej Zelandii, Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii oraz Wenezueli. [4, s.108]

Brak konkretnych deklaracji ekspansji w danych miejscach świata jest prawdopodobnie wywołany chęcią zatajenia szczegółowych planów wielu korporacji.

4. Technologie

Można przypuszczać, iż bardziej zdywersyfikowane firmy będą miały problemy by opisać misję swoją technologią, szczególnie jeśli funkcjonują w odmiennych i niepowiązanych obszarach. Jak jednak pokazują wyniki badania nie obserwuje się kłopotów z umieszczeniem w deklaracji misji opcji technologicznych, mimo iż umieszczane były rzadziej od innych elementów. Odpowiedzią na te - poniekąd - sprzeczności może być stwierdzenie, iż poszukując jakiegokolwiek elementu łączącego zdywersyfikowaną działalność w całość łatwiej było uczynić to za pomocą technologii niż np.: zwrotu do klientów czy produktów.

Pojedynczy produkt Zaawansowane usługi BellSouth dają swoim klientom odzwierciedlenie zaangażowania firmy w rozwój efektywności kosztowej, technologii silnej sieci. Elektroniczne wyłączniki pomagają obniżyć koszty (...) i obsługiwać swoje telefony efektywniej. Wewnętrzny kanał rozszerza szerokość usług i wprowadza inteligencję, (...) światłowodów pozwala na równoczesne prowadzenie setek sygnałów dźwięku i wizji (...).

Produkt dominujący Eastman-Kodak odkrywa i definiuje najlepsze rozwiązania zbliżające naukę z elektroniką (...). Od momentu pojawienia się na rynkach konsumenckich fotografia stała się coraz ważniejsza w wysoko specjalizowanych zastosowaniach rządowych, komercyjnych i przemysłowych.

Dywersyfikacja związana Długoterminowa pozycja lidera produktów Tandy pochodzi z silnej technologicznie bazy telefonizacji, audio, video, komputerów osobistych oraz mediów magnetycznych.

Dywersyfikacja niezwiązana Kluczowa deklaracja biznesu Motoroli, która będzie szczególnie rozwijana w przyszłości brzmi: Będziemy opierać na naszej technologii półprzewodników i pozycji rynkowej miano światowego lidera produktów, systemów i usług telekomunikacyjnych, komputeryzacji i kontroli maszyn (...). [4, s.109]

5. Deklaracje przetrwania, wzrostu i zyskowności

Od kiedy celem prawie każdego przedsiębiorstwa stało się osiągnięcie zysku, ten element stał się bardzo popularny w deklaracjach misji. Pomimo większej częstotliwości pojawiania się tego czynnika w wizjach firm o większej dywersyfikacji ciężko dopatrywać się jakiegos szczególnego powodu.

Pojedynczy produkt Metropolitan Financial Corporation jest publiczną instytucją finansową, dlatego też częścią jej misji jest zyskowny wzrost wartości i zadowolenie akcjonariuszy. Ciągła analiza rynku, usług ma na celu wykorzystanie okazji do rozwoju, które firma upatruje w tradycyjnej oszczędności (...).

Produkt dominujący Republic New York Corporation : Rok zyskowności - jego kreowanie, obsługa, znaczenie jest tematem naszego rocznego raportu. Prawdopodobnie żaden wskaźnik nie jest tak istotny dla wzmacniania siły banku. Zyskowność umożliwia wypełnienie naszej misji jaką jest ochrona depozytów naszych klientów

Dywersyfikacja związana Misją firmy Itel jest zbudowanie zysku dla swoich akcjonariuszy. Osiągniemy ten cel przez długoterminowe inwestycje i wybrane zakupy na rynkach o wysokiej jakości.

Dywersyfikacja niezwiązana Mellon Bank. Wiemy co chcemy osiągnąć. Naszym fundamentalnym celem jest maksymalizacja wartości akcji w długim czasie. Wiemy czym chcemy być : Nasza misją jest to by stać się najbardziej dochodową, niezależną, dużą, efektywnie zarządzaną, strategicznie zbilansowaną i społecznie odpowiedzialną instytucją (...). [4, ss.108-109]

6. Filozofia firmy

Z racji generalnego znaczenia filozofii dla każdej organizacji - odwołania zawierającego podstawowe wartości, przekonania, aspiracje trudno mówić, o specjalnych tendencjach w miarę wzrostu dywersyfikacji firmy. Z drugiej zaś strony może to być najlepiej skalający rozproszoną działalność element, który jest niezwykle uniwersalny. Bez wątpienia jest najlepszy do połączenia globalnej korporacji w kłamrę filozofii działania. Tak też wskazują wyniki badania, gdzie w przypadku firm o dywersyfikacji niezwiązanej częstotliwość występowania tego składnika misji jest największa.

Pojedynczy produkt McDonell Douglas Corporation. Nasz system TQM jest umocowany na różnych założeniach; na tym, że ludzie chcą pracować z dużą jakością oraz, że właściwe szkolenia mogą wskazać jak to osiągnąć; jest oparty na zaufaniu i pomocy.

Produkt dominujący Republic New York (Bank) : Jako konserwatywna, stroniąca od ryzyka instytucja poszukujemy dochodowości w obszarach zapewniających bezpieczny, stabilny zysk. Wartościmy stałość i konsekwencję, jakość ponad ilość. Ta „powolna i stała” filozofia pozwoliła nam znacząco wzrastać uciekając od finansowych spekulacji (...).

Dywersyfikacja związana Itel : Wierzmy w to, iż różnimy się od wielu przedsiębiorstw w wielu aspektach (...) Również we własnej filozofii, która dostarcza naszym menedżerom swobodę prowadzenia interesów (...).

Dywersyfikacja niezwiązana Flour Daniel : Nasza filozofia oparta na etyce, wzajemnym zaufaniu i pracy zespołowej. W celu zapewnienia ciągłego rozwoju współzawodniczymy, testujemy, wartościujemy, podnosimy nasze standardy doskonałości. Jako firma usługowa nasz sukces zależy od kombinacji umiejętności i współdziału wszystkich pracowników. [4, ss.109-110]

7. Własny wizerunek

W badaniu misji zauważono różnice w definiowaniu własnego wizerunku. Również w tym przypadku firmy o dywersyfikacji niezwiązanej częściej włączyły ten element do deklaracji misji. Wy tłumaczeniem może być większa staranność o uzyskanie właściwego wizerunku, poprzez szerokie ukazanie konkurencji swoich przewag, szczególnie istotnych w przypadku „rozcłankowania” biznesu.

Pojedynczy produkt Service Merchandise : Wierzmy, że sukces, który osiągnęliśmy w otoczeniu silnej konkurencji, jest rezultatem nastawienia na klienta i związany

z tradycyjnym detałem, który nigdy nie wychodzi z mody. Usługi, jakość, staranność doboru, wartości i satysfakcja klienta : te pryncypia były fundamentami naszego sukcesu przez ostatnie trzy dekady (...).

Produkt dominujący Eastman-Kodak : Jakość wywodzi się z marketingowych starań. Jakość i wartość produktów oferowanych w 150 krajach dają całej grupie Kodaka jasną tożsamość. Głównym celem jest poznanie potrzeb klienta i kreatywne wdrożenia prowadzące do skutecznego zaspokojenia tych potrzeb.

Dywersyfikacja związana Paramount Communications rozprzestrzenia rozrywkę i informację pośród coraz szerszej widowni na całym świecie (...).

Dywersyfikacja niezwiązana Rockwell International : Wierzymy w rozwijanie naczelných wartości klientów poprzez zaawansowane technologie, uczciwie wyceniane produkty i serwis Klienta, zaprojektowane w celu spotkania potrzeb Klienta (...). [4, s.110].

8. Wizerunek publiczny

Elementy misji skierowane na zewnątrz mają dotyczyć klientów, dostawców, kredytodawców i innych podmiotów zaangażowanych. W prezentowanym badaniu w tym elemencie różnice ze względu na poziom dywersyfikacji firmy były najmniejsze.

Pojedynczy produkt Standard Federal Bank : Długookresowy sukces jakiegokolwiek finansowej instytucji zależy od siły i vitalności na zajmowanych rynkach. Bank musi reinwestować środki w społeczeństwo, tak by zapewnić potencjał wzrostu i zyskowności (...) tak by sprostać domowym i rodzinnym potrzebom (...).

Produkt dominujący Signet Banking Corporation zawsze wierzył, iż wspieranie wysiłków w celu podnoszenia jakości życia społeczeństwa jest jego obowiązkiem obywatelskim. Jesteśmy dumni z ochotniczej pracy i finansowego wspierania oferowanego przez nasz bank i jego pracowników. Od czasu założenia korporacji byliśmy liderem wielu wartych wysiłku postępowych działań społeczeństwa.

Dywersyfikacja związana Homefed Corporation: Nasza pasja jakości wynika z poszanowania... Poszanowanie klienta oznacza czynienie ciągłych wysiłków dla zrozumienia i życia czynnym w stosunku do jego potrzeb, wysiłku który wyróżnia nas wśród konkurentów (...).

Dywersyfikacja niezwiązana Credo Rockwell International pochodzi z odpowiedzialności obywatelskiej, która jest czymś więcej niż tylko abstrakcyjnym pojęciem. Jest demonstrowana każdego dnia przez pracowników Rockwella zawierających uczciwe i wartościowe transakcje z klientami, dostawcami i innymi; jest demonstrowana szerokim wspieraniem edukacji, związaniem w szeroką rangę innych działalności skierowanych na podnoszenie jakości życia społeczeństwa, gdzie firma pracuje i żyje. [4, s.110]

9. Troska o pracowników

Ta część misji jasno wyraża stosunek firmy do jej najważniejszego zasobu - ludzi. Podobnie jak w innych przypadkach organizacje zdywersyfikowane chętniej umieszczały w deklaracjach ten element. Z pewnością może to być potraktowane jako sposób na unifikację dużej organizacji.

Pojedynczy produkt Albertson: Potrzeba 55 000 oddanych pracowników do sukcesu organizacji. Począwszy od zwykłego urzędnika do dyrektora nasi pracownicy są najlepsi w całym przemyśle. Są oddani, ciężko pracujący i przyjaźni (...). Nasi ludzie są kluczem gwarantującym przyszłość.

Produkt dominujący UJB Financial Corporation: Próbując analizować nasz sukces ostatnich kilku lat jedna rzecz jest niezmienna. Nasi ludzie. Wyróżniają nas z pośród konkurencji, krocząc z firmą w XXI wiek.(...) By stać się częścią naszego zespołu musisz być dobrym w wielu kierunkach. Nie jako bankier, lecz jako odpowiedzialny i zaangażowany członek społeczeństwa.

Dywersyfikacja związana Zaangażowanie Anheuser-Busch Company w jakość jest odbiciem nie tylko produktów lecz również pracowników. Firma rozpoznaje ważność zasobów ludzkich w drodze do wzrostu, sukcesu operacji. Przeznaczona jest do dostarczania swoim pracownikom finansowo nagradzanej pracy i ciągłych okazji do osobistego rozwoju.

Dywersyfikacja niezwiązana Fleming Companies : Ciężko oszacować lojalność i entuzjazm, nasi pracownicy są umotywowani do tego by dać z siebie wszystko. Liczymy na ich udział w postępie. (...) Jako firma usługowa upatrujemy sukcesu w kombinacji zdolności i współudziału wszystkich pracowników. [4, s.111]

Przedstawiony przegląd deklaracji misji wobec poziomu dywersyfikacji oraz udziału poszczególnych elementów nasuwa pewne spostrzeżenia. Każdy z wymienionych dziewięciu czynników misji najczęściej pojawiał się w deklaracjach organizacji o rozproszonej i niepołączonej działalności, czyli największej dywersyfikacji. Prawdopodobnie jest to związane z kilkoma powodami :

- tak zdywersyfikowane firmy to wielkie korporacje, które z pewnością „stać” na to by posiadać misję, chodzi oczywiście o wysoki poziom wiedzy i świadomości biznesowej, która wskazuje na nieodzowność misji w organizacji,
- sztaby firm konsultingowych wspomagających korporacje pracują nad koncepcjami misji, tak by tworzyły one harmonijną jedność. Z pewnością stać „wielki biznes” na „topowy” consulting, który może pomóc w pracy nad tak ulotnymi stronami firmy jak misja (Boże uchroni przed fakturami za kreowanie misji przez którąś z czołowych firm consultingowych !)
- wielowymiarowy biznes potrzebuje elementów łączących, takich który pomagać będą w identyfikacji pracowników, odnajdywania tożsamości tysięcy ludzi związanych w wiele
- działalności przyporządkowanych ostatecznie jednej firmie, osobie.

Ostatnie zagadnienie to czy można mieć kilka misji, czy istnieć może coś takiego jak „relatywizm misyjny?” Prawdopodobnie najistotniejszym jest by misje wzajemnie nie wykluczały się wewnątrz jednej - nieważne jak dużej i zdywersyfikowanej - firmy. Istotną rzeczą jest zrozumienie specyfiki przedstawionych koncepcji. Deklaracja misji nie może ograniczać rozwoju firmy – stąd kluczowy postulat o nie zawężaniu do operacyjnej kategorii. Misja na „superogólnym” poziomie ma stanowić punkt wyjścia do tworzenia misji jej podległych (jeżeli jest to potrzebne, wymaga tego specyfika firmy, kultury narodów w oddziałach krajowych). Na niższych poziomach można więc przyjmować misję ustawioną wyżej w hierarchii lub na jej podstawie tworzyć bardziej szczegółową dbając o to by nie była sprzeczna z naczelnymi założeniami a jednocześnie dawała poczucie niezależności, czy też uszczegółowienia.

Jako rozwinięcie rysunek przedstawiający system misji zdywersyfikowanej organizacji w postaci macierzy.

Pozycja w hierarchii
w obrębie holdingu,
korporacji

WYSOKA

MAŁA

MISJA GRUPY STRATEGICZNEJ MISJA DYWIZJI	MISJA KORPORACJI • „superogólność”, • uniwersalność, • dążenie do uzyskania swistości,
MISJA ZAKŁADU • nawiązywanie do tradycji,	MISJA ODDZIAŁU KRAJOWEGO • nawiązywanie do wartości regionu i mentalności ludzi

NISKI

WYSOKI

POZIOM OGÓLNOŚCI MISJI

Rysunek 2 : Macierz misji w organizacji o zdywersyfikowanej działalności
Źródło: Opracowanie własne

Można zadać pytanie o sens włączania tak skomplikowanej kategorii jak misja w konstrukcje firm o zdywersyfikowanej działalności ? Żle jest bowiem gdy teoria nauki organizacji i zarządzania, strategii ucieka w sfery totalnie abstrakcyjne tracąc kontrakt z praktyką i rzeczywistością. Najlepszym argumentem na zasadność przygotowania właściwej konstrukcji misji, jest sukces firmy, które potrafiły odnaleźć swoje "rdzenne wartości" powody, dla których istnieją na rynku. Mówiąc inaczej odnalazły własną, prawdziwą misję, która jako zasób superstrategiczny ułatwia rozwój, pogłębienie dywersyfikacji, prowadzi do dużych pieniędzy.

LITERATURA:

- [1] P.F.Drucker „Tasks, Responsibilities and Practices” Harper & Row, New York 1973
- [2] R.D. Ireland & M.A.Hitt „Mission Statements : Importance, Challengeand Recommendation for Development” Business Horizons, May-June, 34-42 1992
- [3] M.E.Porter „From Competitive advantage to Corporate Strategy” Harvard Business Review, May-June 1987
- [4] R.J.Morris „Developing a Mission For A Diversified Company” Long Range Planning, vol.29, pp.103-115, 1996
- [5] D.F.Abel „Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning” Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980

- [6] J.H.Want „Corporate Mission” Management Review 75 (8), 46-50 1986
- [7] J.C.Pearce, II, „The Company Mission As A Strategic Goal” Sloan Management Review, 23 (3), 15-24 1982
- [8] F.R.David „How companies Define Their Mission” Long Range Planning 22 (1), 90-97 1989
- [9] A.CAMPBELL „Does Your Organisation Need A Mission?” Leadership and Organization Development Journal 16 (3), 3-9 1989
- [10] C.W.L.HILL& G.R.JONES „Strategic Management : An Integrated Approach” Houghton Mifflin, Boston, MA 1992
- [11] P.WRIGHT, C.D.PRINGLE, M.J.KROLL „Strategic Management : Text nad Cases, Allyn and Bacon, Boston, MA 1992
- [12] F.R.DAVID „ Strategic Management (fourth edn.), Macmillan Publishing, New York 1993

ROZDZIAŁ 14.

Wybrane problemy metodyczne budowy i analizy systemu celów strategiczno- taktycznych – doświadczenia praktyczne

Kategoria „cel” i kategorie pokrewne (misja, wizja, zadanie) są kategoriami kluczowymi występującymi zarówno w wypracowywaniu strategii firmy, jak również w procesie transformacji działań strategicznych w działania taktyczno-operacyjne. W dorobku teoretycznym organizacji i zarządzania oraz na gruncie doświadczeń praktyki gospodarczej znajduje się szereg szczegółowych zaleceń poprawnego formułowania celów, mniej natomiast miejsca poświęca się całościowej metodyce kształtowania, kontrolowania i aktualizowania celów przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne jest w tym względzie ujednolicenie kategorii stosowanych przy wypracowaniu systemu celów, dostosowanie metodyki kształtowania celów do specyfiki konkretnej firmy oraz ściśle powiązanie systemu celów z wypracowaną strategią działania. Zainteresowanie całościową metodyką kształtowania systemu celów zdecydowanie wzrasta w ostatnim okresie, między innymi ze względu na wymagania stawiane przy wdrażaniu zestandaryzowanych systemów jakości czy ze względu na upowszechniający się w firmach controlling.

Celem niniejszego opracowania jest zarysowanie wybranych doświadczeń praktycznych związanych z całościową metodyką opracowywania, analizy i wdrażania systemu celów. Metodykę tę wykorzystano m.in. przy opracowywaniu i wdrażaniu systemu celów takich firm jak np. Polfarb Cieszyn-Wrocław S.A., Wrozamet Wrocław S.A., Polmot Duszniki S.A., Simet Jelenia Góra S.A. i Jarocińskie Fabryki Mebli S.A. W pewnej części metodyka wykorzystuje wieloletni i zweryfikowany dorobek niemiecki w tym zakresie, zwłaszcza w odniesieniu do kategorii związanych z celami. W przeświadczeniu autorów, poprawność metodyczną systemu celów wyznacza kilka podstawowych zaleceń. Po pierwsze, istnieje potrzeba ujednolicenia sposobu rozumienia kategorii związanych z celami (występuje w tym zakresie duża niejednorodność zarówno w dorobku teoretycznym, jak też praktycznym). Po wtóre, chodzi o trafność i poziom stawianych wymagań (poziom ten powinien być w miarę wysoki, cele powinny być swoistymi wyzwaniem – wiąże się z tym upowszechniana ostatnio koncepcja „benchmarkingu”, czyli „pozycjonowania” względem konkurencji). Po trzecie system celów powinien być wewnętrznie spójny, a ewentualne sprzeczności powinny być wyraźnie uświadomione i uwzględniane w procesach decyzyjnych. Po czwarte, system celów powinien zawierać informacje o zróżnicowaniu rang podjętych decyzji.

Ma to znaczenie przy alokacji szeroko rozumianych zasobów i pozwala koncentrować się na sprawach zasadniczych dla firmy. Po piąte trzeba mieć świadomość zróżnicowania celów pod względem stopnia „operacjonalizacji” (t.j. stopnia wymierności, możliwości weryfikacji) i pamiętać o prawidłowości ludzkich zachowań w tym zakresie. Po szóste wreszcie, poprawny system celów powinien uwzględniać powiązania celów rozpatrywane w różnych przedziałach czasowych (cele strategiczne- cele taktyczne – cele operacyjne). Bez wypracowania metodyki transformacji („przełożenia”) misji i celów strategicznych w cele taktyczno-operacyjne, działania związane z zarządzaniem strategicznym stają się w dużej części działaniami pozornymi. Ten ostatni postulat wydaje się bardzo trywialny, ale doświadczenia praktyczne autorów potwierdzają wiele nieprawidłowości występujących w tym zakresie. W dorobku teoretycznym organizacji i zarządzania oraz na gruncie doświadczeń praktyki gospodarczej znajduje się szereg innych szczegółowych zaleceń poprawnego formułowania i przekazywania celów, mniej natomiast miejsca poświęca się całościowej metodyce kształtowania, kontrolowania i aktualizowania celów przedsiębiorstwa.

W świetle postulatów jednolitości kategorii związanych z celami warto zaprezentować fragment instrukcji kształtowania systemu celów dużej i znanej firmy z branży chemicznej:

Instrukcja Budowy i aktualizacji systemu celów firmy "X"

(fragment)

1. Cel instrukcji :

Celem instrukcji jest ujednolicenie nazewnictwa kategorii stosowanych przy wypracowywaniu celów Spółki, a także ujednolicenie metodyki kształtowania systemu celów Spółki oraz regulacja kompetencji w tym zakresie.....

2. Przedmiot instrukcji :.....

3. Zakres stosowania instrukcji :

4. Regulacja kompetencji:

5. Wykaz dokumentów związanych z systemem celów:.....

6. Kategorie związane z systemem celów :

System celów Spółki opisany jest z wykorzystaniem następujących kategorii:

6.1 Misja – najwyższy poziom celów Spółki, wyjaśniający sens jej istnienia (rację bytu) i wskazujący elementy odróżniające ją od innych firm zwłaszcza w kategoriach przedmiotu działalności i kryteriów oceny związanych z klientami i rynkami.

6.2 Cele - określają przewidywane i pożądane kierunki funkcjonowania Spółki jako całości bądź poszczególnych jej części (komórek organizacyjnych i pracowników). Cele obejmują zarówno określenie przedmiotu działalności, jak też przewidywanych i pożądanych kryteriów oceny. Cele mogą odnosić się do różnych przedziałów czasowych (cele strategiczne, cele taktyczne, cele operacyjne)

6.3 Cele przedmiotowe - przewidywane i pożądane kierunki funkcjonowania Spółki oraz części, charakteryzujące się pewną rytmicznością występowania (powtarzalnością, ciągłością) i eksponujące konkretne „czynności” i „obiekty oddziaływania”. Cel przedmiotowy odpowiada na pytanie „co się robi?” („co się powinno robić”), a nie „jak się powinno robić”. Przy formułowaniu treści celów przedmiotowych pomija się wyrazy o charakterze „wartościującym” (zapewnienie, doskonalenie, minimalizowa-

nie, maksymalizowanie, zmniejszanie, usprawnienie, wzrost, spadek, uatrakcyjnienie, poprawa itp.). Oto przykłady poprawnie sformułowanych celów przedmiotowych:

„Czynność”	⇒	„Obiekt”
• Analiza strategiczna • Opracowanie i aktualizacja • Zaopatrzenie • Sprzedaż • Planowanie • Wypracowanie		otoczenia firmy, Regulaminu Organizacyjnego, w materiały i części zamienne, wyrobu „X”, remontu maszyn i urządzeń, zakładowego planu kont.

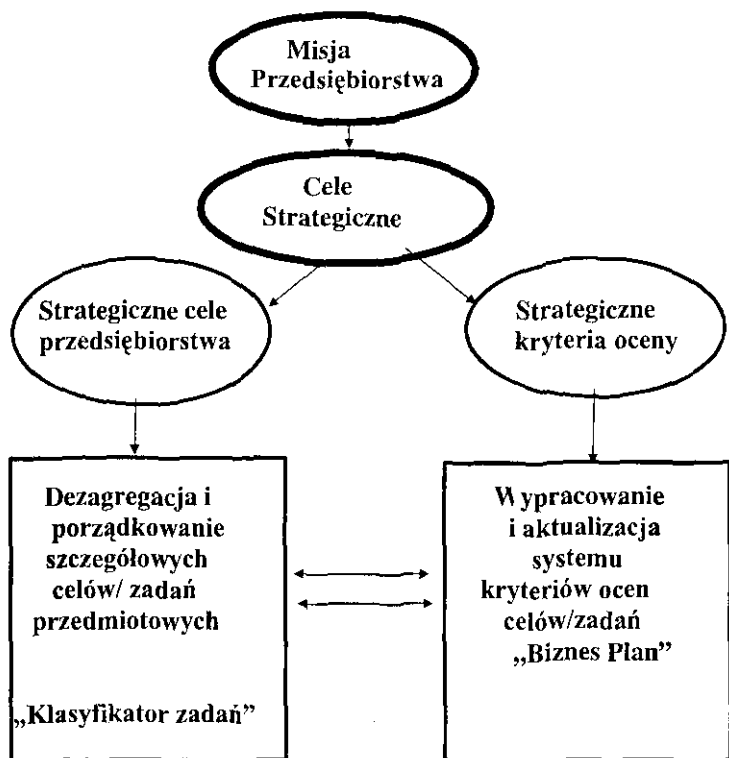
6.4 Cele formalne (= kryteria oceny) - przewidywane i pożądane kryteria oceny realizacji celów przedmiotowych. W formułowaniu kryteriów oceny eksponuje się wyrazy o charakterze „wartościującym” (zapewnienie, zmniejszenie, zwiększenie, doskonalenie, minimalizowanie itp.), a pomija przedmiotową stronę działań. Kryteria oceny mogą mieć charakter zarówno wymierny, jak też niewymierny. Kryteria oceny odzwierciedlają wymagania i oczekiwania wobec Spółki i jej komórek organizacyjnych w zakresie realizacji celów (zadań) przedmiotowych. Kryteria oceny pozwalają lepiej zrozumieć pożądaną sprawność i efektywność prowadzonych działań i na tej podstawie lepiej egzekwować odpowiedzialność za realizację celów przedmiotowych.

6.5 Zadania - cele zadane, cele ustalone na wyższych szczeblach zarządzania i narzucone do realizacji przez komórki i pracowników na niższych szczeblach organizacyjnych. Zaleca się, by w odniesieniu do poświadanych kierunków funkcjonowania Spółki jako całości używać określenia „cele”, natomiast w odniesieniu do celów przydzielonych do realizacji przez konkretne komórki bądź pracowników używać określenia „zadania”. W takim rozumieniu cele Spółki mają przede wszystkim charakter strategiczno-taktyczny, a zadania bardziej charakter operacyjny. Treść zadań może obejmować przedmiot działalności (zadania przedmiotowe) i/lub operacyjne kryteria oceny zadań przedmiotowych.

6.6 System celów Spółki - dokument zawierający uporządkowane cele strategiczne i taktyczno-operacyjne Spółki. Cele opisane są w dwóch równoległych układach:

- układ przedmiotowy - obejmuje strategiczne kierunki działalności Spółki (strategiczne cele przedmiotowe) i wyodrębnienie podstawowych obszarów działalności Spółki. Pełna (szczegółowa) struktura przedmiotowa funkcjonowania Spółki opisana jest w „Klasyfikatorze zadań”.
- układ formalny (=układ kryteriów oceny) - obejmuje strategiczne kryteria oceny Spółki (strategiczne cele formalne) i taktyczne kryteria oceny odnoszące się do wyodrębnionych obszarów działalności. Szczegółowa konkretyzacja (operacyjna) kryteriów oceny zawarta jest w Biznes Planie.

Wskazane układy klasyfikacji celów funkcjonują równolegle i wzajemnie się uzupełniają (dotyczy to zarówno wymiaru strategicznego, jak też taktyczno-operacyjnego), co ilustruje rysunku 1.



Rysunek 1. Podstawowe składniki systemu celów i powiązania między nimi.

6.7 Biznes Plan Spółki - dokument opracowany na podstawie „Systemu celów Spółki” i stanowiący dalszą konkretyzację celów ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów oceny i precyzyjnym określeniem terminów realizacji zadań oraz podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację.

7. procedura opracowywania systemu celów :

Koncepcja ujednolicenia podstawowych kategorii związanych z celami przedstawiona w przytoczonym fragmencie dotyczy tylko konkretnej firmy i nie powinna być traktowana jako próba jej upowszechniania, chociaż przyjęta konwencja rozróżnienia kategorii „cele przedmiotowe” – „cele formalne (kryteria oceny)”, zdaniem autora, na to zasługuje. Potwierdzają to także wieloletnie i zweryfikowane doświadczenia niemieckie związane z kształtowaniem systemu celów.

Ekspozowanie aspektów przedmiotowych bądź formalnych (kryteriów oceny) odnosi się do bardzo zróżnicowanych przedziałów czasowych systemu celów.

Obejmuje więc zarówno „wizję” czy „misję” firmy, jak również wynikające z nich cele strategiczne oraz taktyczno-operacyjne. Warto tutaj przypomnieć ważną zasadę poprawnego formułowania celów, zgodnie z którą przy formułowaniu celów (zadań) należy zachować pewną równowagę między stroną „przedmiotową” i „formalną” celów. Każde przesadne uwypuklanie jednej strony i pomijanie bądź lekceważenie drugiej strony celów może być przyczyną dysfunkcji i patologii organizacyjnych. Można postawić w tym miejscu interesujące i ważne pytanie, czy wskazana zasada dotyczy także kategorii „misja firmy”.

Analiza treści misji formułowanych dla wielu znanych firm krajowych i zagranicznych świadczy o tym, że kategoria „misja” nie jest związana z sygnalizowaną zasadą. Oznacza to, że przy formułowaniu misji akcentuje się bądź „przedmiot działalności”, bądź dalekosiężne „kryterium oceny”, bądź wreszcie – zgodnie z opisaną zasadą – równoważy się aspekty przedmiotowe i formalne. Wydaje się jednak, że już na poziomie wypracowywania celów strategicznych, a już na pewno na poziomie celów taktyczno-operacyjnych powinno się stosować opisaną zasadę i uwzględniać wzajemne zależności między celami przedmiotowymi i kryteriami oceny. Ważnym rozstrzygnięciem metodycznym przy analizowaniu sygnalizowanych zależności jest udzielenie odpowiedzi na pytanie „które kategorie mają charakter pierwotny: cele przedmiotowe czy cele formalne (kryteria oceny)?”. Doświadczenia praktyczne zbierane przez autorów wskazują, że rozstrzygnięcie to wcale nie jest proste i jednoznaczne.

Inny ważny aspekt metodyczny kształtowania systemu celów dotyczy spójności pomiędzy strategią a taktyką funkcjonowania firmy. W tym zakresie, na szczególną uwagę zasługuje możliwość zestawienia strategicznych i taktycznych kryteriów oceny oraz analizowanie wzajemnych zależności celów w tych układach. Transformacja celów strategicznych w taktyczne zasadza się generalnie na dezagregacji kryteriów strategicznych oceny na kryteria taktyczne. W zestawieniach nr 1 i 2 przedstawiono przykłady ustaleń praktycznych przyjętych w zarządzaniu Firmą „Y” (firma ta jest firmą średniej wielkości funkcjonującą w branży elektronicznej). Zestawienie nr 1 zawiera ustalone kryteria strategiczne Firmy „Y”, natomiast zestawienie nr 2 obejmuje dezagregację kryterium strategicznego oznaczonego symbolem 1.

Zestawienie 1. Formalne cele strategiczne firmy "Y".

1. Zwiększenie sprzedaży produkowanych wyrobów
2. Zwiększenie rentowności działalności podstawowej
3. Rozwój wyrobów i technologii
4. Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemów jakości
5. Pozyskanie solidnego i wiarygodnego partnera strategicznego
6. Doskonalenie systemu organizacji i zarządzania
7. Doskonalenie polityki kadrowej
8. Bezpieczne i efektywne inwestycje kapitałowe

Zestawienie 2. Dezagregacja celów strategicznych firmy "Y" na przykładzie "Zwiększenie sprzedaży wyrobów".

- 1.1 Zwiększenie wartości sprzedaży:
 - a) w 1999 roku –
 - złączki termoplastyczne o 12%
 - złączki skrętne o 15%
 - złączki szynowe o 60%
 - puszki o 25%
 - złączki termoutwardzalne- utrzymanie na dotychczasowym poziomie
 - b) do 2002 roku podwojenie obrotów (średniorocznie o 20%-25%)
- 1.2 Utworzenie sieci przedstawicieli regionalnych przy podziale Polski na 7 obszarów
- 1.3 Wyselekcjonowanie grupy hurtowni lub innych form organizacyjnych, które przejmą rolę dystrybutorów wiodących działających na preferencyjnych warunkach handlowych
- 1.4 Intensyfikacja działań promocyjno - reklamowych wzmacniających pozycję lidera i wizerunek Firmy
- 1.5 Poszerzenie sieci odbiorców finalnych
- 1.6 Tworzenie firm dystrybucyjnych działających na prawach lidera
- 1.7 Tworzenie przedstawicielstw handlowych poza granicami kraju z ukierunkowaniem na kraje WNP, Czechy, Słowację (zwiększenie sprzedaży eksportowej)
- 1.8 Zwiększenie sprzedaży poprzez realizację programu wdrożeń
- 1.9 Wprowadzenie nowych wyrobów, technologii poprzez m. In. Pozyskanie partnera strategicznego
- 1.10 Znalezczenie partnerów na wyroby kooperacyjne i usługi stwarzających możliwości wykorzystania zdolności produkcyjnej i zwiększenie sprzedaży
- 1.11 utrzymanie i wzmocnienie konkurencyjności wyrobów (lepsze warunki handlowe)
- 1.12 dostosowanie organizacji i funkcjonowania Działu Handlowego do realizacji przyjętej strategii

Dezagregacja i uporządkowanie strategiczno-taktycznych kryteriów oceny, w sposób przedstawiony w zestawieniach 1 i 2, stwarzają odpowiednią podstawę do analizowania powiązań między strategią i taktyką zarządzania. Praktyczny przykład badania takich powiązań prezentuje zestawienie 3 Firmy „X” z branży chemicznej w odniesieniu do kryteriów związanych z obszarem funkcjonalnym „Technologia i techniki wytwarzania”. W kolumnach zasygnalizowano główne kierunki pożądanej strategii, natomiast w wierszach występują pożądane taktyczne kryteria oceny. Na przecięciu wierszy i kolumn zaznaczono liczbą symboli „x” stopień zależności między celami strategicznymi a celami taktycznymi (liczba symboli mieści się w przedziale 0-3). Im więcej symboli „x” w danym polu zestawienia, tym większa badana współzależność i odwrotnie.

W ostatnim wierszu każdej tabeli wskazano łączną liczbę symboli „x” odrębnie dla poszczególnych celów strategicznych. Liczby tutaj występujące odzwierciedlają stopień uwzględnienia celów strategicznych w systemie celów taktycznych, dla każdego obszaru funkcjonalnego odrębnie.

Zestawienie 3. Praktyczny przykład badania powiązań między celami strategicznymi i celami taktycznymi z obszaru „Technologia i techniki wytwarzania” w Firmie „X”
(fragment tabeli)

4. TECHNOLOGIA I TECHNIKI WYTWARZANIA	Wysoka konkurencyjność Spółki	Światowy poziom ekologiczności wyrobów	Przyrost wartości Spółki i zadowolenie akcjonariuszy
4.1 Rozszerzenie asortymentu wybranych grup wyrobów i półproduktów (krcowanie nowych wyrobów dostosowanych do zmieniających się potrzeb rynkowych - sprecyzowanie konkretnego programu w tym zakresie zgodnie ze strategią marketingową)	xxx	x	xx
4.2 Zwiększanie atrakcyjności technicznej (funkcjonalności) produkowanych wyrobów	xxx		xx
4.3 Zapewnienie światowego poziomu badań jakościowych i testów aplikacyjnych (także we współpracy z klientami)	xxx		xx
4.4 Zapewnienie aktualnych atestów i certyfikatów na produkowane wyroby	xx		x
4.5 Zmniejszenie udziału w produkcji wyrobów przestarzałych	xx		x
4.6 Doskonalenie współpracy między komórkami badawczo-rozwojowymi a marketingowymi	xxx		x
4.7 Rozszerzenie systemu kolorowania wyrobów rynkowych	xx		x
4.8 Rozwój własnej bazy spoiwowej w powiązaniu z optymalizacją kosztów produkcji (energia, robocizna)	xx		xx
4.9 Doskonalenie systemu motywacyjnego prac badawczych	xx		x
4.10 Zapewnienie intensywnego rozwoju zaplecza badawczego (proporcjonalnie do wzrostu wartości produkcji i sprzedaży)	xx	x	
4.11 Wypracowanie kompletnego i wiarygodnego systemu zamienników surowcowych	x		
4.12 Usprawnianie procesów technologicznych	x	x	
4.13 Ujednolicenie receptur priorytetowych grup wyrobów produkowanych równolegle w Oddziałach Spółki	x		
4.14 Unowocześnianie maszyn i urządzeń produkcyjnych (w tym opracowanie planu zastępowania urządzeń pracujących w systemie mix urządzeniami na bazie licencji Soframap)	xx	x	
4.15 Uproszczenie systemu dokumentacji produkcyjnej (dokumentacja procesów technologicznych i instrukcji stanowiskowych)			
liczba punktów (liczba „x”) w kolumnach	29	4	13

Można oczywiście dokonać całościowego zsumowania wszystkich symboli „x” zaznaczonych w poszczególnych kolumnach we wszystkich opracowanych tabelach. Taki sposób analizowania powiązań między celami dyscyplinuje proces wypracowywania celów Spółki oraz w istotny sposób zabezpiecza spójność działań w tym zakresie. Inne ciekawe zestawienie analityczne systemu celów dotyczy podziału kompetencji i określenia odpowiedzialności podmiotów organizacyjnych w odniesieniu do postawionych celów firmy. Przy takim rozwiązanu, na tle wyodrębnionych celów strategiczno-taktycznych, sygnalizuje się te podmioty organizacyjne, które zaangażowane są w realizację celów (w sposób bezpośredni bądź pośredni).

Stopień zaangażowania w realizację celów można wskazywać np. z wykorzystaniem liczby symboli „x”, na podobnych zasadach jak omówiono wcześniej. W takiej właśnie formie zaprezentowano praktyczny przykład badania powiązań celów strategiczno-taktycznych w układzie „Centrala Spółki – Oddział Spółki” oraz ustalenia dotyczące stopnia operacjonalizacji z jednej strony „kryteriów finansowych” (Zestawienie 4), z drugiej natomiast strony kryteriów związanych z zarządzaniem jakością (Zestawienie 5). Przykład dotyczy dużej Firmy „X” z branży chemicznej. Wnioski wynikające z analizy sygnalizowanych powiązań pozwalają precyzyjnie określić odpowiedzialność wewnętrznych podmiotów organizacyjnych. Warto zwrócić uwagę, że stopień szczegółowości rozpatrywania układu podmiotowego firmy może być znacznie większy i obejmować mniejsze jednostki organizacyjne (np. konkretne działy czy wydziały, albo wyodrębnione ośrodki odpowiedzialności). Taki sposób analizy sprzyja ponadto spójności między celami strategiczno-taktycznymi a zadaniami operacyjnymi wewnętrznych podmiotów organizacyjnych. Na rysunku 2 przedstawiono graficzną ilustrację stopnia zaangażowania w realizację celów strategiczno-taktycznych Centrali Spółki i Oddziałów Spółki Firmy „X” na tle wszystkich wyodrębnionych obszarów funkcjonalnych. Z analizy wykresu zamieszczonego na rysunku nr 2 wynika np., że Oddziały Spółki są w znacznym stopniu zaangażowane przede wszystkim w realizację celów związanych z „zarządzaniem jakością” i „ochroną środowiska”, natomiast małe zaangażowanie Oddziałów dotyczy obszarów „finanse” oraz „marketing i handel”. Nie mniej ważnym problemem metodycznym kształtowania systemu celów jest analiza stopnia operacjonalizacji (wymierności) celów.

Wyodrębniane kryteria oceny mogą się znacznie różnić od siebie pod tym względem. Z doświadczeń praktycznych autorów wynika, że ze szczególną uwagą należy ustalać i uszczegóławiać oraz nadzorować kryteria oceny (cele) trudno mierzalne. Wynika to z pewnej prawidłowości zachowań ludzi, polegającej na skłonności do koncentrowania się przede wszystkim na problemach i zadaniach mierzalnych (o wysokim stopniu operacjonalizacji), natomiast zaniedbywaniu i lekceważeniu zadań niewymiernych. Warto w związku z tym pamiętać, że cele (kryteria) wymierne, jeśli tylko ustalono je prawidłowo, bronią się niejako same. W przypadku celów trudno wymiernych powinno się natomiast dążyć do ich względne konkretyzacji, np. poprzez bardziej szczegółowy opis bądź wykorzystanie metod punktowych.

Ustalenia dotyczące stopnia operacjonalizacji pokazano w zestawieniach 4 i 5 (w kolumnie po prawej stronie), natomiast na rysunku 3 przedstawiono zbiorczy wykres ilustrujący stopień operacjonalizacji celów taktyczno-operacyjnych w odniesieniu do wszystkich wyodrębnionych obszarów funkcjonalnych Firmy „X”.

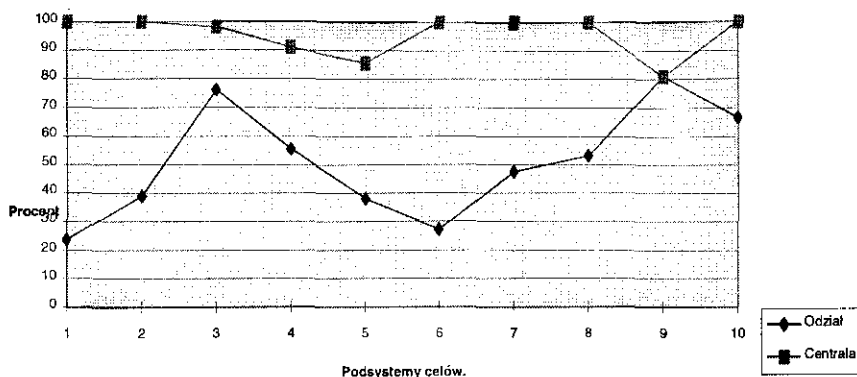
Zestawienie 4. Praktyczny przykład badania powiązań celów strategiczno-taktycznych w układzie „Centrala Spółki – Oddział Spółki” oraz ustalenia dotyczące stopnia operacjonalizacji kryteriów finansowych na przykładzie Firmy „X”

1. FINANSE	Centrala Spółki	Oddział Spółki	Stopień wymierności celu (kryterium)
1.1 Usprawnienie systemu planowania i kontrolowania kosztów ukierunkowane na ich optymalizację (centralizacja organizacyjna służb księgowych, rozszerzenie i usprawnienie systemu budżetowania kosztów, stopniowe obejmowanie systemem budżetowania kosztów stałych, doskonalenie systemu kalkulacji kosztów jednostkowych, wprowadzenie centralnej kontroli rozrachunków)	XXX	X	X
1.2 Zwiększenie aktywności i efektywności inwestycji kapitałowych	XXX		XXX
1.3 Ujednolicenie systemu dokumentacji księgowej	XXX	X	XX
1.4 Poprawa windykacji należności (pogłębienie wstępnej analizy kondycji finansowej kontrahentów, ich obrotów i terminowości regulowania zobowiązań)	XXX		XXX
1.5 Zwiększenie stopnia określoności wpływu na wynik finansowy Spółki poszczególnych komórek organizacyjnych, a także produktów i usług (poprzez stopniowe wdrażanie systemu rachunkowości zarządczej)	XXX	X	XX
1.6 Usprawnienie koordynacji działań w zakresie kształtowania rentowności (większe wykorzystanie zespołów interdyscyplinarnych w zakresie oceny i poprawy rentowności)	XXX	X	XX
1.7 Minimalizowanie obciążeń podatkowych i wydatków finansowych Spółki zgodnie z obowiązującymi przepisami (inwestycje w specjalnych strefach ekonomicznych, lokalizacja niektórych funkcji pomocniczych na zewnątrz firmy, wykorzystywanie szans wynikających ze zmian przepisów i regulacji finansowych)	XXX	X	XXX
Liczba punktów (liczba „x”) w kolumnach	21	5	16
Procentowy udział uzyskanych punktów w maksymalnej wielkości dla danego obszaru	100%	23.8%	76.2%

Zestawienie 5. Praktyczny przykład badania powiązań celów strategiczno-taktycznych w układzie „Centrala Spółki – Oddział Spółki” oraz ustalenia dotyczące stopnia operacjonalizacji kryteriów związanych z zarządzaniem jakością na przykładzie Firmy „X”

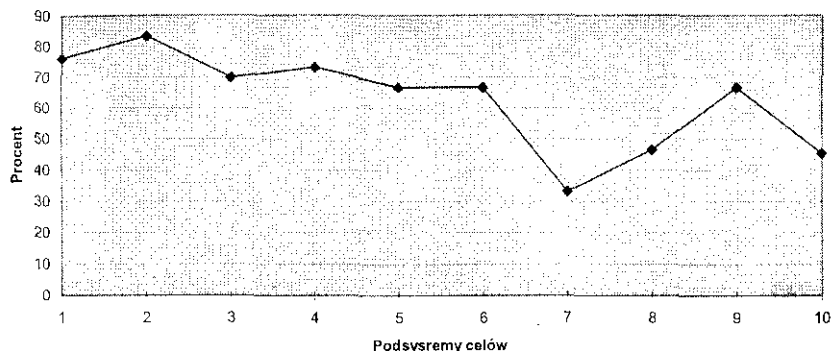
3. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ	Centrala Spółki	Oddział Spółki	Stopień wymierność i celu (kryterium)
3.1 Doskonalenie systemu zarządzania jakością (budowa, wdrożenie i certyfikacja oraz utrzymanie systemu zarządzania jakością ISO 9001, a następnie QS 9000 i systemu zarządzania środowiskiem ISO 14001)	XXX	XX	XX
3.2 Zwiększenie wśród pracowników świadomości wpływu wykonywanych zadań na końcową jakość wyrobu (wypracowanie i upowszechnianie filozofii TQM oraz technik wspomagających zarządzanie jakością)	XXX	XX	X
3.3 Rozszerzenie systemu uprawnień samokontroli jakości na wybrane grupy wyrobów	XXX	XX	XX
3.4 Zwiększenie stopnia niezawodności oceny surowców, półproduktów i wyrobów oraz stabilności procesów	XXX	XXX	XXX
3.5 Doskonalenie współpracy z odbiorcami w celu poprawy jakości produkcji	XXX	XX	X
3.6 Minimalizowanie strat spowodowanych uzasadnionymi reklamacjami na produkowane wyroby	XX	XXX	XXX
3.7 Doskonalenie systemu kontroli jakości surowców,	XXX	XX	XX
Liczba punktów (liczba „x”) w kolumnach	20	16	14
Procentowy udział uzyskanych punktów w maksymalnej wielkości dla danego obszaru	95.2%	76.2%	70.0%

Stopień zaangażowania Centrali i Oddziału Spółki w realizację celów.



- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Finanse | 6. Marketing i handel |
| 2. Zaopatrzenie | 7. Organizacja i zarządzanie |
| 3. Zarządzanie jakością | 8. Informatyka |
| 4. Technologia i technika wytwarzania | 9. Ochrona środowiska |
| 5. Inwestycje | 10. Gospodarowanie zasobami ludzkimi |

Rysunek 2. Praktyczna ilustracja badania stopnia zaangażowania Centrali i Oddziału Firmy „X” w realizację celów strategiczno-taktycznych wg wyróżnionych obszarów funkcjonalnych



- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Finanse | 6. Marketing i handel |
| 2. Zaopatrzenie | 7. Organizacja i zarządzanie |
| 3. Zarządzanie jakością | 8. Informatyka |
| 4. Technologia i technika wytwarzania | 9. Ochrona środowiska |
| 5. Inwestycje | 10. Gospodarowanie zasobami ludzkimi |

Rysunek 3. Praktyczna ilustracja badania stopnia operacjonalizacji (wymierności) celów strategiczno-taktycznych Firmy „X” wg wyróżnionych obszarów funkcjonalnych

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania stanowią jedynie zarys i jedną z wielu możliwych konwencji metodycznych praktycznego badania i kształtowania systemu celów. Pełna prezentacja rozwiązań metodycznych jest zapisana w systemie obowiązującej dokumentacji organizacyjnej firm, w których opracowywano i wrażano system celów zgodnie z przedstawioną koncepcją. W trakcie bezpośredniej współpracy z praktyką gospodarczą zaprezentowana metodyka jest cały czas modyfikowana i doskonalona. Warto wymieniać i konfrontować różne doświadczenia teoretyczne i praktyczne zbierane w tym zakresie.

LITERATURA:

- [1] Grelik M., „Określanie kluczowych zadań w diagnozie organizacji”, *Przegląd Organizacji* 1977 nr 1,
- [2] Griffin R.W. : „Podstawy zarządzania organizacjami”, Warszawa 1998
- [3] Hinterhuber H.H.: *Strategische Unternehmensfuerung*, Berlin 1977,
- [4] Humble J.W. : „Zarządzanie przez cele”, Warszawa 1972,

- [5] Jacobs W., „Augabenanalyse und Matrix-Denken“, Zeitschrift F+O 1982 nr 5-6,
- [6] Jagoda J., „Wybór formy organizacyjno-prawnej jako decyzja strategiczna małej firmy, PN AE Wrocław 1999 (w druku).
- [7] Kieser A.: Organisationstheorien, Stuttgart 1995,
- [8] Kosiol E., „Organisation der Unternehmung“, Wiesbaden 1962
- [9] Krupski R. (red): Zarządzanie strategiczne Koncepcje i metody, Wrocław 1999
- [10] Nickels W.G.: „Zrozumieć biznes“, Bellona 1995
- [11] Vollmuth H.J. : „Controlling“, Cz. I i II , AW Placet, Warszawa 1993,
- [12] Wittlage H., „Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit, Wiesbaden 1982,
- [13] Wudarzewski Wł. „Zasady i techniki analizy zadań“, PN AE Wrocław 240/1983
- [14] Wudarzewski Wł., Problemy metodyczne budowy i modyfikacji tablic kompetencyjnych, Praca Doktorska, AE Wrocław 1985,
- [15] Wudarzewski Wł., Dobór kryteriów w procesie dezagregacji zadań, PN AE Wrocław 428/1988
- [16] Wudarzewski Wł., System celów jako wyznacznik sukcesu w biznesie, Materiały Konferencyjne 1999 (w druku).
- [17] Przybyła M., Koziński J., Wudarzewski Wł., „Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania“, Skrypt AE Wrocław 1996,

ROZDZIAŁ 15.

Makroekonomiczne ekologiczne determinanty strategii firmy

Zagadnienia wstępne. Ewolucja zarządzania współczesnych przedsiębiorstw

Sukces ekonomiczny każdej firmy związany jest przede wszystkim ze sposobami zarządzania nią. P. Drucker, jeden z najwybitniejszych współczesnych przedstawicieli teorii organizacji i zarządzania, zauważa, że "rozwój ekonomiczny i społeczny jest rezultatem zarządzania. Można powiedzieć bez zbytniego uproszczenia, że nie ma krajów słabo rozwiniętych, są tylko kraje źle, nieudolnie zarządzane". [2. s.45] Zarządzanie, rozumiane jako działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów, procesów i informacji w istniejących warunkach zewnętrznych jej działań w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych, nabrało szczególnego znaczenia w XX stuleciu. Wyrażało się to w zwiększonym zainteresowaniu problematyką zarządzania w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Do II wojny światowej skupiano się na wypracowywaniu podstaw naukowego zarządzania, przeprowadzając zwłaszcza badania w tym zakresie, który obejmuje ergonomię. Analizowano zatem funkcjonowanie systemu taśmowego, sposoby przygotowywania efektywnych harmonogramów czy opracowywanie tzw. optymalnych sekwencji ruchów. Jednocześnie, w znacznie jednak mniejszym wymiarze, podejmowano problemy human relations czy analizy struktur hierarchicznych.

Lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte przeniosły zainteresowania badawcze na inne obszary. Był to okres dużej fascynacji metodami ilościowymi w naukach ekonomicznych, co zaowocowało powstaniem teorii podejmowania decyzji, badaniami operacyjnymi i silnie sformalizowanymi studiami systemowymi. Ich dorobek i znaczenie podkreślone zostało kilkanaście lat później Nagrodami Nobla w dziedzinie ekonomii, które otrzymali: T. Koopmans i L. Kantorowicz za programowanie optymalizacyjne, H. Simon za badania zasad funkcjonowania organizacji, wypracowanie podstaw zarządzania przez cele i zarządzania strategicznego i częściowo T. Schultz za badania nad kapitałem ludzkim.

W latach siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych punkt zainteresowania w badaniach nad zarządzaniem przeniósł się zdecydowanie z metod ilościowych, optymalizacyjnych na kwestie humanizacji pracy, tworzenia efektywnych systemów motywacyjnych i partycypacji. Wypracowano podstawy tzw. elastycznych systemów pracy i produkcji połączonych z marketingiem i controllingiem. Pod koniec lat osiemdziesiątych i w latach dziewięćdziesiątych podjęto badania nad różnego typu twórczym zarządzaniem, połączonym z rozwijaniem sprawności i zdolności ludzkich. Doskonalone są sposoby

kompleksowego i strategicznego widzenia zarządzania z uwzględnieniem rynku globalnego. Wykorzystuje się wszelkie sposoby rozwoju i wdrażania innowacji produktowych, technologicznych i know-how, podejmując także współpracę aby uzyskać przewagę konkurencyjną w określonych segmentach rynku. Poszczególne podmioty biorą czynny udział w procesach restrukturyzacji gospodarek, zwłaszcza poprzez zorganizowany wykup pakietów kontrolnych akcji. Można mówić o tworzeniu się specyficznego rynku produktów i usług w zakresie zarządzania. W jego ramach przygotowywane są i sprzedawane pakiety informatyczne, technologie budowy struktur baz danych i banków informacji czy systemy sztucznej inteligencji (eksperckie), a także usługi analityczne i projektowe w zakresie zarządzania.

Gwałtowny wzrost zainteresowania problemami zarządzania z jakim spotykamy się w ostatnich latach ma swoje istotne źródła w przeobrażeniach cywilizacyjnych. Dotyczą one takich sfer ludzkiej egzystencji jak kultura, rodzina, świadomość indywidualna i społeczna. Szczególnie szybkie przeobrażenia mają miejsce w produkcji i konsumpcji dóbr oraz usług. "Nowa, głęboko rewolucyjna cywilizacja stawia jednak pod znakiem zapytania nasze dawne przekonania. Bez względu na to, jak bardzo jesteśmy przywiązani do dawnych sposobów myślenia, formulek i ideologii i jak bardzo były one przydatne w przeszłości, dziś nie pasują już do faktów. Świat, który wylania się wskutek zderzenia nowych wartości i technologii, nowych stosunków geopolitycznych, nowych stylów życia i sposobów komunikacji, domaga się nowych idei i analogii, klasyfikacji i koncepcji. Nie można tego załóżka świata jutra wtłoczyć w konwencjonalne przegródki dnia wczorajszego. Zupełnie nie na czasie są też ortodoksyjne postawy i nastroje". [7. S.25]

Niezwykle istotną cechą współczesnych przemian cywilizacyjnych jest tworzenie się społeczeństw informacyjnych, takich które większą część dochodu uzyskują ze sprzedaży informacji. Ta ostatnia jest traktowana jako trzeci element warunkujący egzystencję ludzkiej cywilizacji, obok tradycyjnie wymienianej już materii oraz energii. Tworzenie się społeczeństw informacyjnych wpływa w bardzo znaczący sposób na funkcjonowanie sfery produkcji, co oznacza istotne przekształcenia w strategiach zarządzania firmami.⁷ Zdaniem przedstawicieli teorii organizacji i zarządzania gospodarka przyszłości opierać się będzie na tzw. założeniu planowych (economy of design), uwzględniać globalne koszty rozwoju i problemy ekologiczne, zaś strategie działania przemysłów będą musiały się opierać na technologiach prośrodowiskowych, sprzyjających przechodzeniu do społeczeństwa konserwującego (conserving society). Będą to technologie o wysokiej efektywności wykorzystywania materii oraz energii, generujące minimalne z fizycznego - entropijnego punktu widzenia ilości zanieczyszczeń/odpadów i dążące do pełnego recyklingu materii.

1. Zarządzanie ekologiczne czy ekologiczne aspekty w zarządzaniu?

Jak widać z powyższych uwag niezmiennie istotnym elementem zarządzania w każdej firmie jest przygotowanie odpowiednich warunków jej funkcjonowania w przyszłości. Oznacza to zarówno wypracowanie właściwych struktur wewnętrznych firmy, sposobów zarządzania nią, jak i zabezpieczenie dopływu zasobów określających możliwości wytwórcze przedsiębiorstwa. *Zasoby te - surowce naturalne, kapitał w formie rzeczowej i finansowej,*

⁷ Szerzej o roli informacji w funkcjonowaniu nowoczesnej gospodarki znaleźć można w pracy S.Forlicza "Mikroekonomiczne aspekty przepływu informacji między podmiotami rynkowymi", Poznań 1996.

ludzka praca czy zdolność asymilacyjna środowiska przyrodniczego oraz użyteczna informacja - stanowią elementy otoczenia danego przedsiębiorstwa.

Otoczenie to, rozumiane jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących dla danego podmiotu gospodarującego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakres działania i perspektywy rozwojowe, może mieć bardzo różnych charakter.⁸ Może to być otoczenie spokojne, charakteryzujące się dużą stabilnością elementów strukturalnych i luźnymi powiązaniem między nimi, czemu towarzyszy znaczna statyczność przebiegu zmian. Tego typu otoczenie bardzo ułatwia procesy zarządzania. Firma może działać również w otoczeniu spokojnym, ale charakteryzującym się poważną zwartością. Jest ono z jednej strony łatwo przewidywalne, z drugiej jednak celowość i siła powiązań między poszczególnymi elementami jego struktury może powodować poważne trudności w funkcjonowaniu firmy. Predyktowność niektórych zależności nie zawsze bowiem pozwala na znalezienie dostępnych sposobów przewyższania utrudnień, zwłaszcza gdy poszczególne związki przyczynowo-skutkowe wywołują poważne implikacje w otoczeniu. Wymienione powyżej dwa rodzaje otoczenia należą współcześnie do rzadkości. Dynamika przemian cywilizacyjnych, siła i szybkość oddziaływania antropogennego na środowisko przyrodnicze oraz głębokość przemian kulturowych generują środowisko-otoczenie, które nazwać można niespokojnym-reagującym lub wręcz burzliwym. Pierwsze z nich cechuje wysoka dynamika zmian poszczególnych elementów strukturalnych i powiązań między nimi, a także dość silne oddziaływanie na przedsiębiorstwo. Oddziaływanie to przestaje mieć tylko wymiar bierny, ale coraz częściej przyjmuje charakter aktywny. Otoczenie burzliwe charakteryzuje się ścisłymi, choć nie zawsze deterministycznymi (w rozumieniu podejścia mechanistycznego) współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami. Zmiany te są często trudno przewidywalne lub całkowicie nieprzewidywalne, posiadające silne atrybuty ryzyka/niepewności⁹ co do ich ostatecznych efektów. Jest to wynik zarówno ich wewnętrznej dynamiki i niezwyklej złożoności prowadzącej do chaosu deterministycznego, jak i kumulatywnego charakteru.

Zachodzące w ostatnich latach procesy transformacji gospodarki polskiej, odchodzenia od centralnego sterowania procesami ekonomicznymi do mechanizmów rynkowych czyni z otoczenia działających w niej firm strukturę szczególnie niestabilną. Procesy transformacji zwiększają bowiem te wszystkie zjawiska, które zwiększają ryzyko/niepewność towarzyszącą podejmowanym działaniom. Niestabilności tworzonych mechanizmów rynkowych połączona jest ze zjawiskami włączania Polski do struktur europejskich, które stawiają dodatkowe wymagania dla funkcjonujących firm. Niestabilność otoczenia w jakich funkcjonują firmy wywołuje określone konsekwencje dla procesów zarządzania nimi. Tworzone są zatem różne podejścia mówiąc o zarządzaniu marketingowym, innowacyjnym, zintegrowanym, a nawet o zarządzaniu ekologicznym.

Czy tego typu określenia są poprawne, czy faktycznie można mówić o zarządzaniu ekologicznym? Wśród zajmujących się tym problemem nie ma zgody. Niektórzy z nich wspominają jedynie o pewnych ekologicznych problemach w ramach zarządzania, inni używają pojęcia zarządzanie ekologiczne.¹⁰ Biorąc jednak pod uwagę pojęcie zarządzania, a zwłaszcza jego cele, zasady, reguły trudno jest mówić o zarządzaniu ekologicznym. Przedsiębiorstwa spotykają się coraz częściej z różnego typu zjawiskami mającymi charakter

⁸ Szerzej problem ten omawia J. Penc w pracy "Strategie zarządzania", Warszawa 1994, t. 1, s. 22-25.

⁹ Pod pojęciem ryzyka rozumiemy, za F. Knightem, sytuację w których można określić prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska, natomiast niepewność to stan, w którym prawdopodobieństwo takie nie można oszacować. Rozróżnienie to jest ważne ze względu na implikacje jakie obie sytuacje wywołują dla zarządzania firmą.

¹⁰ Pojęcie - zarządzanie ekologiczne - używa na przykład J. Penc w pracy "Strategie zarządzania". Hasło to (tytuł rozdziału) nie bardzo jednak koreluje z treścią rozdziału, która zawiera omówienie raczej pewnych ekologicznych problemów funkcjonowania firmy, a nie pojęcie i elementy struktury zarządzania ekologicznego. Por. J. Penc, Strategie zarządzania, Warszawa 1995, t. 2, rozdz. 4.

ekologiczny. Stanowią one zarówno czynniki stymulujące (stymulanty), jak i ograniczające (destymulanty) funkcjonowanie/rozwój firmy. Są one istotnymi elementami jej otoczenia, które muszą być brane pod uwagę w procesach zarządzania. Nie są one jednak jedynymi elementami otoczenia to tworzące. Nie można również uznać je za najważniejsze. Z punktu widzenia krótko- i długookresowego interesu każdego działającego w gospodarce podmiotu, jego funkcji celu istnieją także inne, równie ważne składniki otoczenia, jak na przykład zasoby ludzkie, posiadane technologie, zdolność konkurencyjna czy umiejętność gromadzenia i wykorzystywania informacji ekonomicznych.

W literaturze problemu wyróżnia się często otoczenie bliższe i dalsze przedsiębiorstwa. Elementami pierwszego są np. nowe firmy na rynku, dostawcy, substytuty, transport, usługi, giełda, akcjonariusze, handel, konkurenci, kursy walutowe, nowe technologie, informacja i łączność, przepisy rządowe, inwestycje zagraniczne, kooperanci, rynek pracy czy banki. One bowiem określają codzienne krótkookresowe sposoby zachowania firmy. Bardziej strategiczne znaczenie mają takie elementy jak polityka, nauka, oświata, prawo i wymiar sprawiedliwości, opieka społeczna, społeczeństwo, stosunki międzynarodowe, związki gospodarcze, system monetarny, polityka celna czy ochrona środowiska. One tworzą dalsze otoczenie firmy. Bez względu na to, czy ekologiczne elementy otoczenia będziemy traktować jako stymulanty czy destymulanty, jako składniki otoczenia dalszego czy bliższego, jako ważniejsze lub mniej istotne w żadnym przypadku nie wypełniają one w całości samego otoczenia, jak i procesów zarządzania przedsiębiorstwem. Nie powinniśmy zatem używać pojęcia zarządzanie ekologiczne. Byłoby to nieuprawnione nadużycie, idące z resztą niepotrzebnie za "swoistą modą" ekologizowania wielu tradycyjnych pojęć i koncepcji. Sami analizując wiele ekologicznych problemów uważamy nadmierną ekologizację za zbędną, a czasami nawet za szkodliwą dla właściwego rozpoznania zjawisk. Należałoby raczej mówić o ekologicznych aspektach w zarządzaniu. Mogą one przyjmować różny charakter, wymiar i znaczenie. Jak pisze J. Penc "przedsiębiorstwa powinny więc dążyć nie tylko do wzrostu ilościowego, ale także jakościowego zasadzającego się na podejściu systemowym. Powinien to być wzrost prowadzący do obniżenia stopnia zanieczyszczeń, poziomu hałasu, zużycia energii, zniszczeń krajobrazu, poprawy czystości gleby, wód i powietrza, środków żywności, a więc wzrost korzystny dla środowiska i człowieka".[6. s.157]

2. Stymulanty i destymulanty ekologiczne w otoczeniu firmy

Jak już wspomnieliśmy, ekologiczne elementy otoczenia przedsiębiorstwa mają charakter stymulant i destymulant. Pierwszą grupę tworzą dostępne zasoby naturalne o charakterze odnawialnym i nieodnawialnym, pojemność asymilacyjna środowiska przyrodniczego, istniejące proekologiczne technologie wytwarzania, mało i bezodpadowe procesy produkcyjno-konsumpcyjne oparte na recyklingu i ekoznakowaniu (ecolabelling). Destymulantami są natomiast bariery ekologiczne I i II rodzaju, przepisy prawne wzmacniające ochronę środowiska przyrodniczego wprowadzane i wymagane w ramach polityki ekologicznej państwa, a także proekologiczne zmiany w świadomości społecznej i sposobach życia ludzi.

Każda funkcjonująca w gospodarce firma wymaga do swej działalności odpowiedniego dopływu zasobu czynników wytwórczych (produkcji). Dotyczy to firm o charakterze usługowym i zwłaszcza produkcyjnym. Część tych zasobów ma charakter surowców naturalnych, które podlegają w procesach produkcji transformacji przyjmując postać dobra finalnego, energii i /lub odpadu (zanieczyszczenia). Ich dostępność może

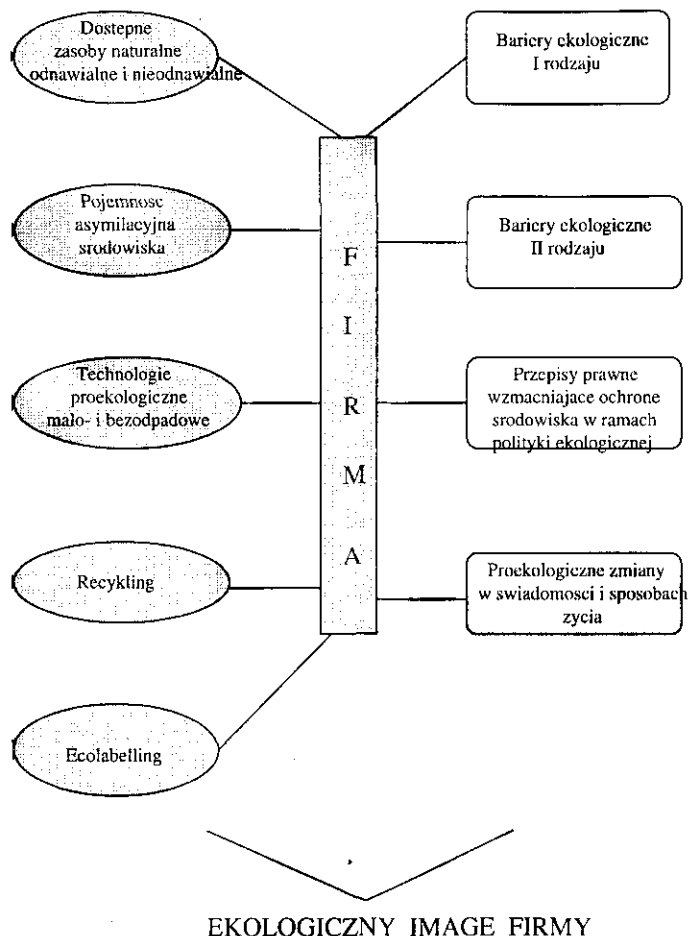
w istotny sposób ułatwić funkcjonowanie przedsiębiorstwa i uprościć procedury decyzyjne. Drugim z podstawowych zasobów środowiskowych niezbędnych do realizacji jakiegokolwiek procesu produkcji i konsumpcji jest pojemność asymilacyjna. Wykorzystywane w tych procesach surowce naturalne (materia i energia) w pewnej części przekształcają się w zanieczyszczenia /odpady.

Ponieważ zgodnie z prawem zachowania masy /energii żadna część wykorzystywanej materii /energii nie może ulec anihilacji jej ilość dostarczana do danego procesu produkcji lub konsumpcji musi się bilansować z samą użytecznych efektów tych procesów oraz powstałych zanieczyszczeń /odpadów. Te ostatnie muszą znaleźć swoje miejsce w fizycznej przestrzeni środowiska przyrodniczego. Środowisko to posiada pewną określoną, skończoną pojemność asymilacyjną, która składa się zarówno z jego fizykalno - geometrycznych rozmiarów, jak i zdolności zachodzących w nim procesów biochemicznych do rozkładu poszczególnych polutantów. Przekroczenie zdolności asymilacyjnych oznacza degradację poszczególnych ekosystemów, brak - niemożność realizacji produkcji/konsumpcji. Istnienie odpowiedniej pojemności asymilacyjnej środowiska przyrodniczego jest zatem istotną stymulantą sprzyjającą rozwojowi firmy, dającą jej pewien handicap w stosunku do innych przedsiębiorstw działających w warunkach istnienia ograniczeń w tym zakresie. Coraz częściej bowiem pojemność asymilacyjna oznacza koszty przedsiębiorstwa. Tam gdzie jest ona dobrem rzadszym, koszty te są wyższe. Inną ważną stymulantą są istniejące proekologiczne technologie wytwarzania o mało- i /lub bezodpadowym charakterze. Często traktowano je jako kuriozum lub utrudnienie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, powołując się na wyższe koszty ich wdrażania i eksploatacji w porównaniu z technologiami tradycyjnymi. "Względna" przewaga tych ostatnich wynikała jednak głównie z uproszczonego sposobu liczenia kosztów, nie uwzględniającego ekologicznych kosztów społecznych generowanych przez nie. Wprowadzenie rozszerzonych metod liczenia kosztów, oparte zwłaszcza na analizie kosztów-korzyści dezawuuują tę przewagę. Pełna internalizacja negatywnych efektów zewnętrznych generowanych przez technologie tradycyjne obniża bowiem znaczenie ich "dotychczasową" efektywność. Technologie nisko- i bezodpadowe, a także wykorzystywanie recyklingu w procesach produkcji oraz konsumpcji oznacza nie tylko zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze, a tym samym mniejsze społeczne koszty zewnętrzne, ale także możliwość lepszego (racjonalniejszego) wykorzystania niektórych surowców. Jest to szczególnie cenne w przypadku łatwych do przetworzenia (np. makulatura, złom, tkaniny) lub rzadkich substancji i pierwiastków (np. rzadkie, użyteczne metale - złoto, srebro, platyna, molibden, wolfram, wanad itp.)

Stymulantą ekologiczną o nieco innym charakterze może być również z punktu widzenia firmy możliwość uzyskiwania znaków ekologicznych (ecolabelling).

STYMULANTY

DESTYMULANTY



Rysunek 1. Ekologiczne elementy otoczenia przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne

Ze względu na zachodzące w świadomości społecznej pewne proekologiczne zmiany, polegające na coraz powszechniejszej akceptacji czystego środowiska przyrodniczego jako istotnego elementu dobrobytu społecznego i indywidualnego, produkty posiadające ekoznak zaczynają zdobywać pewną przewagę konkurencyjną na rynku w stosunku do wyrobów nie obdarzonych takim symbolem.

Oznacza to z punktu widzenia interesów firmy większy popyt na jej towary, a tym samym większe przychody i umocnienie pozycji rynkowej.

Wiele ekologicznych elementów otoczenia firmy ma charakter destymulant utrudniających lub nawet uniemożliwiających jej poprawne funkcjonowanie. Najczęściej przyjmują one postać barier środowiskowych pierwszego i drugiego rodzaju. Bariery pierwszego rodzaju oznaczają absolutny lub względny, z punktu widzenia wysokości kosztów ich pozyskania, brak określonych surowców naturalnych. Są one szczególnie uciążliwe dla firmy. Ich przezwyciężenie, jeżeli jest to możliwe, łączy się z poważnym wzrostem kosztów firmy, co najczęściej osłabia konkurencyjność rynkową jej produktów. Jeżeli bariery tej nie można przezwyciężyć firma przestaje w danej branży egzystować.

Bariery drugiego rodzaju łączą się z pojemnością asymilacyjną środowiska przyrodniczego. Jak już wspominaliśmy, każdy proces produkcji czy konsumpcji generuje określone zanieczyszczenia, które emitowane są do środowiska. Tu podlegają akumulacji i/lub neutralizacji w wyniku oddziaływania różnych procesów biochemicznych. Każdy ekosystem posiada ograniczone możliwości neutralizacji określonych polutantów. Jeżeli zostaną one przekroczone rozpoczyna się, często o kumulatywnym charakterze, proces jego degradacji. Społeczności zamieszkujące teren podlegający takim procesom mogą podjąć działania mające na celu ich ograniczenie. Przyjmują one najczęściej postać norm jakości środowiska wprowadzanych za pośrednictwem systemu prawa ekologicznego. Mogą również pojawić się różnego typu ograniczenia i zakazy administracyjne. Zmusza to przedsiębiorstwa do szukania rozwiązań zastępczych, utrudniając zarządzanie i podnosząc koszty funkcjonowania. Innym utrudnieniem w zarządzaniu firmą są także proekologiczne zmiany w świadomości społecznej i stylach życia. Ich źródłem jest zarówno rozszerzająca się edukacja ekologiczna realizowana przez oświatę, środki masowego przekazu czy instytucje państwowe oraz organizacje społeczne, jak i obserwowany w sferze konsumpcji efekt naśladownictwa, wyrażający się w kreacji mód i zwyczajów.

Przedsiębiorstwa, które działają w otoczeniu zawierającym ekologiczne stymulanty i destymulanty tworzą poprzez swój proces zarządzania określony obraz firmy. Jeżeli potrafią umiejętnie wykorzystać zjawiska sprzyjające i pokonywać ograniczenia tworzone przez destymulanty przez uczestników gry rynkowej odbierany jest pewien pozytywny ekologiczny image firmy, jeżeli czynią to nieumiejętnie, wówczas obok trudności wywoływanych środowiskowymi barierami i niewykorzystanych (utraconych) możliwości pojawia się zły obraz w odbiorze firmy co zmniejsza rzeczywisty i potencjalny popyt na jej produkty.

3. Ekologizacja otoczenia firmy

Znaczenie jakości środowiska przyrodniczego wyraźnie rośnie w ostatnich latach. Jest to wynik oddziaływania kilku procesów. Pierwszym, najważniejszym jest bez wątpienia postępująca degradacja poszczególnych komponentów środowiska. Wzrosło zanieczyszczenie powietrza atmosferycznego substancjami gazowymi i pyłowymi, pochodzącymi z sektora paliwowo-energetycznego, hutnictwa, przemysłu cementowego i mineralnego, niskiej emisji tworzonej przez lokalne kotłownie i paleniska domowe oraz z transportu samochodowego. Dochodzi do tego przerzut transgraniczny substancji zanieczyszczających z innych krajów. Degradacja wód powierzchniowych wyrażająca się w nadmiernym zrzucie ścieków jest efektem oddziaływania sektora paliwowo-energetycznego (zasolone wody kopalniane i wody chłodnicze), przemysłu wydobywczego (wody poflotacyjne), chemicznego i celulozowo-papierniczego (ścieki poprodukcyjne) oraz sektora komunalno-bytowego (różnorodne ścieki bytowe). W efekcie nadmiernej emisji zanieczyszczone zostały wody większości rzek Polski, jezior i Morza Bałtyckiego. Silnej presji antropogenicznej podlega również powierzchnia

ziemi oraz przyroda ożywiona (flora i fauna). Ważnym czynnikiem jest także wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa i powszechniejsze uznanie czystego środowiska przyrodniczego za istotny element dobrobytu określający jakość życia człowieka. Środowisko przyrodnicze odgrywa tu istotną funkcję kulturotwórczą i cywilizacyjną związaną z oddziaływaniem środowiska przyrodniczego na pozagospodarczą sferę działalności człowieka i wpływające na tworzenie się systemu wartości, w tym etycznych i estetycznych danego społeczeństwa. Po trzecie, środowisko przyrodnicze uznawane jest za jeden z dominujących czynników kształtujących prawidłowy przebieg procesów produkcji oraz konsumpcji. Wynika to zarówno z jego funkcji zasobotwórczej, warunkującej ciągłość procesów gospodarczych, jak i funkcji bezpośrednio produkcyjnych, w których poszczególne jego komponenty funkcjonują jako czynniki produkcji. Brak odpowiedniego uwzględnienia tych funkcji lub niemożność środowiska przyrodniczego do ich właściwej realizacji stanowi bardzo istotną barierę szeroko rozumianego rozwoju, zawężającą pole wyboru między strategiami rozwoju w skali gospodarki, jak i poszczególnej firmy. To natomiast wpływa na obniżenie poziomu zaspokojenia potrzeb społecznych wskutek utraconych możliwości.

Aspekty ekologiczne nabiorą szczególnego znaczenia z chwilą uznania ekorozwoju za strategię rozwoju gospodarki, w miejsce dotychczasowych mniej lub bardziej nieekologicznych strategii. W dokumencie "Polityka ekologiczna państwa" ekorozwój definiowano jako program restrukturyzacji ekonomicznych, społecznych i technicznych powiązań mających na celu ochronę przyrody i środowiska człowieka na użytek obecnego i przyszłych pokoleń oraz dla uznania przyrody jako wartości samej w sobie. W ramach tak pojmowanego ekorozwoju realizować się powinno kilka istotnych celów, takich jak: długotrwałe wykorzystanie odnawialnych zasobów naturalnych, efektywna eksploatacja nieodnawialnych źródeł energii, utrzymanie stabilności procesów ekologicznych i ekosystemów, ochrona różnorodności genetycznej oraz ogólna ochrona przyrody, a także zachowanie i polepszenie stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa pracy i dobrobyt.

Osiągnięcie tych ogólnych i bardziej szczegółowych celów ekorozwoju będzie się odbywać poprzez zasady, którymi kierować się powinny podmioty gospodarcze funkcjonujące w sferze gospodarczej i społecznej. Zasady te możemy sformułować następująco:¹¹

- zasada ekorozwoju, korelująca interesy przyrody i gospodarki,
- zasada uwzględniająca wymogów ochrony środowiska w działalności projektowej i planistycznej,
- zasada praworządności wymagająca pełnego przestrzegania przepisów prawa,
- zasada odpowiedzialności sprawcy za korzystanie i zanieczyszczanie środowiska,
- zasada likwidacji zanieczyszczeń u źródła podkreślająca konieczność unikania generowania polutantów,
- zasada ekonomizacji oznaczająca konieczność stosowania takich instrumentów, które będą właściwie internalizować (w optymalny sposób) koszty zewnętrzne,
- zasada skuteczności ekologicznej oznaczająca konieczność stosowania instrumentów i metod ochrony środowiska pozwalających efektywnie osiągać cele środowiskowe,
- zasada regionalizmu wyrażająca potrzebę regionalnej dywersyfikacji polityki ekologicznej,
- zasada uspołecznienia akceptująca potrzebę pełnej partycypacji obywateli i organizacji społecznych w procesach podejmowania decyzji wpływających na stan środowiska przyrodniczego,
- zasada wspólnego rozwiązywania europejskich i globalnych problemów ochrony środowiska.

¹¹ Niektóre z powyższych zasad sformułował J. Penc w pracy "Strategie zarządzania", Warszawa 1995, t.2, s. 172-173.

4. Płaszczyzny działania świadomego ekologicznie kierownictwa

Koncepcja świadomego ekologicznie zarządzania wymaga zarówno bazy regulacyjnej na poziomie wykonawczym, jak i odpowiednich idei i koncepcji na poziomie kierownictwa. Wymagania te można połączyć w postaci zintegrowanej ogólnej koncepcji ekologicznego zarządzania firmą, która pozwoli podejmować właściwe decyzje i je skutecznie realizować na czterech podstawowych płaszczyznach działania:

- operacyjnej,
- strategicznej,
- polityki przedsiębiorstwa,
- regulacji ustrojowej.

Na płaszczyźnie operacyjnej pierwszoplanowe jest przygotowanie i zastosowanie działań w optymalny sposób chroniących zasoby środowiska przyrodniczego. Na płaszczyźnie strategicznej problem dotyczy przede wszystkim rozbudowy systemu innowacji ekologicznych wewnątrz firmy, który zagwarantuje, że w przyszłości będzie ona "efektywna" ekologicznie. System taki powinien z jednej strony zmniejszać ryzyko ekologiczne, z drugiej rozbudowywać i umacniać elementy prowadzące do osiągnięcia korzyści i sukcesu. Pierwszy plan płaszczyzny polityki firmy tworzy zabezpieczenie wiarygodności u grup mających najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwo. Istotne elementy tworzą także płaszczyznę regulacji ustrojowej. "Pomiędzy ekologicznie świadomym zarządzaniem na płaszczyźnie przedsiębiorstwa i gospodarczymi ramami regulacyjnymi na płaszczyźnie narodowej i międzynarodowej istnieją ściśle związki. I tak ekologicznie fałszywe ramy ustrojowe prowadziły w przedsiębiorstwach do takiej sytuacji, że szukano sukcesu kosztem przyrody."¹² Wszelkie realizowane w państwie działania polityczne powinny zmierzać ku przekształceniu gospodarki rynkowej w społeczną ekologiczną gospodarkę rynkową.¹³ Należy w tym celu rozszerzyć ekologicznie prawidłowo nakreślone ramy funkcjonowania, wewnątrz których firmy spełniają kryteria efektywności ekonomicznej i skuteczności ekologicznej. Ekologicznie świadome kierowanie przedsiębiorstwem obejmuje także odpowiednią współodpowiedzialność za dalszy ekologiczny rozwój warunków ramowych gospodarki rynkowej.

Na każdej z powyższych płaszczyzn trzeba zarówno podejmować odpowiednie decyzje i działania, jak i konstruować (wykorzystywać) właściwe instrumenty wspierające. Prowadzi to do wprowadzania ekologicznych systemów zarządzania w postaci systemów informacyjno-decyzyjno-kontrolnych.¹⁴ Tego typu systemy służą do stopniowej konkretyzacji celów oraz środków na płaszczyźnie normatywnej, strategicznej i operacyjnej.

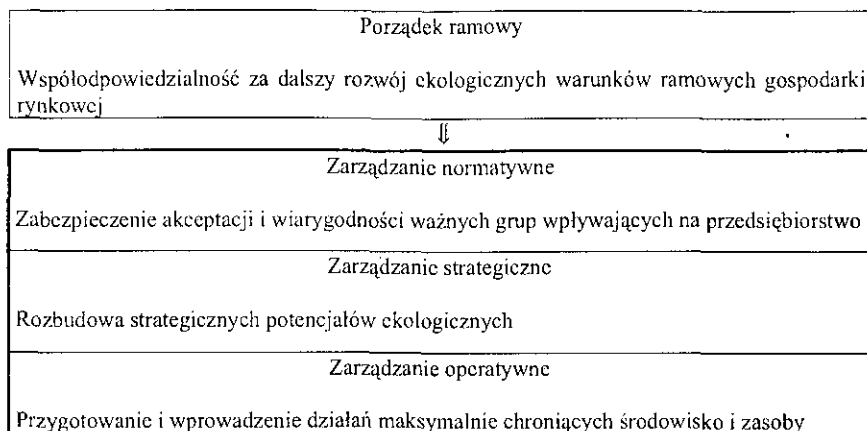
Na płaszczyźnie normatywnej należy zabezpieczyć akceptację i wiarygodność wśród ważnych grup wpływających na przedsiębiorstwo. Tego typu ustalenie polityki ekologicznej odbywa się najczęściej poprzez określenie ekologicznego image firmy oraz sprecyzowanie pozycji firmy wobec wyzwań ekologicznych. Na płaszczyźnie strategicznej wykorzystuje się różnorodne podejścia aby zidentyfikować ekologiczne uwarunkowania funkcjonowania firmy. Przy tworzeniu ekologicznych strategii firmy należy kierować się przesłanką, zgodnie z którą zmierza się do integracji celów ekologicznych z tradycyjnie pojmowanymi celami ekonomicznymi i społecznymi przedsiębiorstwa. W ten sposób cele ekologiczne staną się

¹² E. Kośmicki, Thomas Dyllick, Podstawy koncepcji ekologicznego kierowania przedsiębiorstwem (w) "Zeszyty Fundacji Własności Prywatnej", nr 3/3, 1996, s. 47, *op.cit.*, s. 47.

¹³ Por. S. Czaja, B. Fidor, Społeczna ekologiczna gospodarka rynkowa jako koncepcja współczesnej polityki ochrony środowiska (na przykładzie RFN) (w) "Socjalna gospodarka rynkowa, AE Wrocław, T&R, Wrocław 1994, s. 6-16.

¹⁴ Przykładem realizacji tego postulatu jest wprowadzenie w lipcu 1996 roku w życie zarządzenia o "Zarządzaniu Środowiskiem i Ekologicznych Audytorach (Ekologicznej Księgowości) Unii Europejskiej".

normalnymi składnikami kierowania przedsiębiorstwem. Na płaszczyźnie operacyjnej przygotowuje się i wdraża odpowiednie rozwiązania (środki). Należą do nich między innymi: rachunek przepływu materiałów, rachunek przepływu energii, ewidencję odpadów, ale także ekologiczne wskaźniki i czynniki dzięki którym mierzona i kontrolowana jest ekologiczna wydajność działań (np. wskaźniki efektywności entropijnej).



Rysunek 2. Płaszczyzny działań ekologicznie świadomego zarządzania
Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

5. Podsumowanie. Ekologiczne determinanty zarządzania firmą

Odpowiedzialność za stan środowiska przyrodniczego i konieczność uwzględniania ekologicznych elementów otoczenia w procesach zarządzania będzie w najbliższej przyszłości odgrywać coraz ważniejszą rolę w funkcjonowaniu każdej firmy. Obserwuje się bowiem proces ekologizacji (konfrontowania z problemami ochrony środowiska) kolejnych podstawowych płaszczyzn aktywności przedsiębiorstw, takich jak badania, rozwój, produkcja czy marketing. Proces ten inicjowany i wzmacniany jest wieloma zjawiskami. Systematycznie wzrasta rola polityki ekologicznej państwa i wykorzystywanych w jej ramach instrumentów ekonomicznych oraz rozwiązań prawno-administracyjnych.

Rośnie świadomość ekologiczna społeczeństwa wyrażająca się w coraz wyższym wartościowaniu środowiska wśród różnorodnych priorytetów. Oznacza to także wzrost wymagań ekologicznych zgłaszanych w stosunku do produktów oferowanych na rynku. Tracą tym samym na znaczeniu kolejne technologie nie spełniające określonych wymogów środowiskowych, zarówno w zakresie oddziaływania na środowisko, jak i wytwarzanych produktów. Zjawiska te wzmacniane są procesami włączania gospodarki polskiej do struktur europejskich. Rynek europejski stawia bowiem dość wysokie wymagania produktom na nim oferowanym. Z drugiej jednak strony Polska nadal stanowi atrakcyjne miejsce, gdzie próbuje

się instalować gorsze ekologicznie technologie lub przywozić odpady, które z różnorodnych powodów likwidowane są w Europie Zachodniej. Jest to bez wątpienia pewna forma ekologicznego neokolonializmu.

Wśród firm, które podejmują wyzwania ekologiczne mogą pojawić się różne strategie postępowania, od innowacyjnej, poprzez ofensywną, defensywną aż po pasywną. Podejście innowacyjne polega na poszukiwaniu innowacji technologicznych i produktowych sprzyjających środowisku przyrodniczemu. Innowacje te możemy kojarzyć z czystymi ekologicznie produktami czy obiektami i technologiami zamkniętymi. Strategia ofensywna opiera się na wykorzystywaniu dostępnych środków dla proekologicznego doskonalenia procesów produkcyjnych i struktur organizacyjnych. Postawa defensywna skupia się na wycofywaniu z rynku wyrobów i częściowej rezygnacji z technologii najbardziej obciążających środowisko przyrodnicze oraz usprawnieniu "ekologicznym" wykorzystywanych technologii i wytwarzanych produktów. Podejście pasywne koncentruje się jedynie na przestrzeganiu koniecznych przepisów w celu uchronienia firmy przed nadmiernymi /niepotrzebnymi kosztami i utratą image.

Pełne wykorzystanie szans jakie stwarza ekologizacja rozwoju społeczno-gospodarczego, otoczenia przedsiębiorstw i procesów zarządzania firmami daje podmiotom gospodarującym pewne "wyprzedzenie" technologiczne i konkurencyjne w stosunku do tych, którzy nadal stosują tradycyjne podejście do zarządzania i procesów podejmowania decyzji. Efekty "wyprzedzenia" będą zależeć od zastosowanej przez firmę strategii postępowania i największe rozmiary osiągną dla postawy innowacyjnej, a najmniejsze - pasywnej. Jak pisze J.Penc "w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie podstawą zintegrowanej strategii jego działania musi być strategia ofensywna a nawet innowacyjna, gdyż tylko aktywne zapobieganie zagrożeniom i dostosowanie badań do potrzeb środowiska oraz włączenie jego ochrony do wszystkich funkcji przedsiębiorstwa może mu zapewnić przejście do rozwoju gospodarczego (ekorozwoju), który będzie można kontynuować w przyszłości". [6. S.177]

Ekologizacja działalności firmy jest z jednej strony pewnym obciążeniem, które musi być brane pod uwagę w procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Jest jednak znacznie bardziej szansą unowocześniania wszystkich wymiarów funkcjonowania firmy, szczególnie cenną dla polskich przedsiębiorstw, realizujących równolegle proces odchodzenia od funkcjonowania w ramach gospodarki centralnie planowanej do rynkowych zasad działania.

LITERATURA:

- [1] S. Czaja, B. Fiedor, Społeczna ekologiczna gospodarka rynkowa jako koncepcja współczesnej polityki ochrony środowiska (na przykładzie RFN) [w:] Socjalna gospodarka rynkowa. AE Wrocław, T&R, Wrocław 1994
- [2] P.F. Drucker, Technology, Managment and Society, London 1970
- [3] S. Forlicz, Mikroekonomiczne aspekty przepływu informacji między podmiotami rynkowymi, Poznań 1996
- [4] E. Kośmicki, T. Dudlick, Podstawy koncepcji ekologicznego kierowania przedsiębiorstwem (w) "Zeszyty Fundacji Własności Prywatnej", nr 3/3, 1996, s. 47
- [5] J. Penc, Strategie zarządzania, t. 1 Warszawa 1994
- [6] J. Penc, Strategie zarządzania, t. 1 Warszawa 1995
- [7] A. Toffler, Trzecia fala, Warszawa 1996

ROZDZIAŁ 16.

Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw

Zagadnienia wstępne

Dla małego przedsiębiorstwa istotne znaczenie mają zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej [6, s.30-33]. Stanowią one podstawę wyznaczania strategii małego przedsiębiorstwa i decydują o jego przetrwaniu na rynku. *Strategia, w przypadku małego przedsiębiorstwa, nie jest jednolitym, świadomym planem przedstawionym w postaci pisanego dokumentu, a jedynie spójnym ciągiem decyzji i działań będących odpowiedzią na możliwości i ograniczenia zewnętrzne oraz na silne i słabe strony firmy, które są nośnikami jej przewagi konkurencyjnej [6, s.10]. Osiągnięcie, a potem utrzymywanie i adaptacja długookresowej przewagi konkurencyjnej jest celem każdego przedsiębiorstwa, bez względu na jego wielkość. Przewaga ta, wraz z procesem jej adaptacji, stanowi podstawę kształtowania pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym. Dlatego też samą strategię w przypadku małych przedsiębiorstw, nazwać można sztuką tworzenia i eksploatacji tych przewag konkurencyjnych, które są najtrudniejsze do skopiowania lub naśladowania przez konkurentów [8, s189]. Jakkolwiek sama strategia małego przedsiębiorstwa może polegać na naśladownictwie, czyli kopiowaniu pomysłów silniejszych konkurentów, jednakże, aby osiągnęło ono wzrost, musi posiadać czynnik, który odróżnia je od innych małych przedsiębiorstw.*

Konkurencję małych przedsiębiorstw rozpatrywać można w dwóch aspektach:

- jako poszukiwanie przewagi małego przedsiębiorstwa nad dużym,
- jako poszukiwanie potencjalnych różnic pomiędzy małymi przedsiębiorstwami.

Małe przedsiębiorstwa nie mogą konkurować z dużymi, na przykład w dziedzinie dostępu do kapitału, ale mogą się pod tym względem różnić między sobą.

Do tej pory zwykle o przewadze konkurencyjnej mówiono jako o przewadze [9, s.78-109]:

- kosztowej opartej wynikającej z ekonomii skali lub krzywej doświadczenia,
- dywersyfikacyjnej dotyczącej przede wszystkim dopasowania produktu do potrzeb klienta.

Jednakże w sektorach, w których konkurują ze sobą małe przedsiębiorstwa istotne znaczenie mają także inne przewagi, do których przede wszystkim zaliczyć można:

- informację, która warunkuje czasami istnienie małego przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadkach gdy istnienie firmy zależy od ilości posiadanych zleceń,

- czas, na przykład w momencie gdy silnie konkurujący ze sobą uczestnicy gry w sektorze oferują szybszą i sprawniejszą ofertę realizacji zleceń.

Niniejszy artykuł jest próbą systematyki wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Nie jest pod wątpliwość poddawana waga czynników zewnętrznych, do których należą przede wszystkim:

- czynniki polityczno-prawne,
- czynniki społeczne,
- czynniki techniczne,
- czynniki ekonomiczne.

Wszystkie one bowiem kształtują sytuację małej organizacji i determinują czynniki wewnętrzne. Przykładem może być wpływ polityki państwa wobec bezrobotnych na politykę zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie w przypadku gdy zatrudnienie zarejestrowanego bezrobotnego łączy się z określonymi korzyściami finansowymi dla przedsiębiorcy. Jednakże przedmiotem zainteresowań w przedstawionym tu studium są przede wszystkim źródła wewnętrzne i możliwości ich adaptacji w postaci strategii małych przedsiębiorstw.

1. Miejsca powstawania przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie

Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie generowane są poprzez odpowiednie funkcjonowanie wszystkich sfer działalności, które można podzielić na trzy podstawowe grupy [9, s.65]:

- operacje, czyli logistyka wejścia i wyjścia, produkcja, usługi i sprzedaż, a zatem wszystko to, co generuje przepływ gotówki w przedsiębiorstwie oraz sama produkcja, która ten przepływ generuje pośrednio,
- marketing (ograniczony w małym przedsiębiorstwie do tych działań, które przez tego typu przedsiębiorstwa są wykonywane),
- opieka po sprzedaży, czyli kontrola jakości lub raczej dbałość o utrzymanie jakości po sprzedaży.

W każdej z tych sfer spełniane są odpowiednie funkcje, z których każdą można zaszeregować do jednej z następujących grup:

- zarządzanie zasobami ludzkimi w szerokim rozumieniu, obejmuje ono bowiem zarówno politykę zatrudnienia, procesy strukturotwórcze, jak i rozmieszczenie władzy, zbieranie informacji o pracownikach, tworzenie odpowiedniego systemu przepływu informacji etc.,
- postęp naukowy, przede wszystkim rozwój techniki, ale także rozwój nauki o zarządzaniu, ekonomii, socjologii, które mogą, odpowiednio zaadaptowane, stawać się źródłem przewagi konkurencyjnej,
- zarządzanie finansami i kosztami, podejmowanie decyzji finansowych, tworzenie budżetu, wyznaczanie sposobu reagowania na politykę fiskalną państwa, zarządzanie płynnością finansową oraz tworzenie systemów kosztowych, analitycznych etc.,
- tworzenie infrastruktury przedsiębiorstwa, zakres działań obejmujący lokalizację przedsiębiorstwa, wyposażenie, dostęp do internetu etc..

		SFERY DZIAŁALNOŚCI		
		OPERACJE	MARKETING	OPIEKA
FUNKCJE MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI			
	POSTĘP NAUKI			
	ZARZĄDZANIE FINANSAMI			
	INFRASTRUKTURA			

Rysunek 1. Miejsca generowania przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10], [11]

Funkcje te spełniane w odpowiednich sferach działalności małego przedsiębiorstwa mogą stać się zarówno źródłem przewagi konkurencyjnej, jak i barierą jego rozwoju (rysunek 1).

W pracy tu przedstawionej, sfery działalności nie będą analizowane osobno, a podane przypadki mogą dotyczyć każdej z tych sfer. Warto jednak zauważyć, że wyodrębnienie sfery opieki po sprzedaży jest w małych firmach rzadko spotykane. Dlatego też w małych przedsiębiorstwach, w których ta sfera istnieje, czyli:

- został w strukturze organizacyjnej wyodrębniony odpowiedni dział lub została w tym celu zatrudniona odpowiednia osoba,
- pracownicy działu zostali wyszkoleni w zakresie posługiwania się odpowiednią technologią,
- funkcjonowanie działu zostało zaznaczone w planie finansowym,
- zostało zapewnione odpowiednie wyposażenie,

istnieje przewaga konkurencyjna odróżniająca te nieliczne firmy od konkurentów.

Jeszcze kilka lat temu to samo dotyczyło dziedziny marketingu. Dziś małe przedsiębiorstwo bez podstawowych działań marketingowych nie może łatwo utrzymać się na rynku.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie

W większości małych przedsiębiorstw można zaobserwować bardzo małą ilość formalnie zatrudnionych osób [6, s.58-61; 7, s.24]. Nie oznacza to jednak, że nie istnieje problem zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach lub, że problem ten ma mniejsze znaczenie. Szczególnym przypadkiem zarządzania zasobami ludzkimi jest w małej organizacji gospodarczej stosunek przedsiębiorcy do własnego wykształcenia. W przypadku,

gdy jest to jedyny pracownik w firmie, od jego świadomości i edukacji w dziedzinie zarządzania zależy może sytuacja firmy na rynku.

Warto przy tym spojrzeć na problem zatrudnienia w małych przedsiębiorstwach z nieco innej strony niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, w których mówiąc o zatrudnionych można mieć na myśli przede wszystkim pracowników objętych umową o pracę. W małych przedsiębiorstwach natomiast zatrudnionych można podzielić na następujące grupy:

- właściciele,
- zatrudnieni na umowę o pracę,
- zatrudnieni na umowę-zlecenie z przyczyn kosztowych i podatkowych lub jakichkolwiek innych lecz wykonujący pracę w sposób podobny jak grupa poprzednia,
- zatrudnieni na umowę-zlecenie lub umowę o dzieło wykonujący jedynie sporadycznie prace zlecone przez pracodawcę,
- pracownicy pracujący i otrzymujący wynagrodzenie bez podpisanej umowy (pracownicy "na czarno"),
- krewni i przyjaciele właściciela.

Podstawę dotychczasowych badań prowadzonych nad małymi i średnimi przedsiębiorstwami stanowią trzy pierwsze grupy, pozostałe natomiast nie są zwykle obejmowane statystyką. Może się zatem zdarzyć, że pięcioosobowe przedsiębiorstwo w rzeczywistości na różne sposoby współpracuje z większą liczbą pracowników, którzy również współtworzą jego strukturę. Stopień formalizacji takiego przedsiębiorstwa jest o wiele niższy niż dużej organizacji, a stopień centralizacji wyższy, co kształtuje jego system zarządzania.

Źródła przewagi konkurencyjnej we wszystkich trzech podstawowych sferach działalności przedsiębiorstwa można sprowadzić do następujących potencjalnych przypadków:

- traktowanie pracowników, z którymi kontakty były sporadyczne jako stałych, kształtowanie polityki firmy w taki sposób, aby mogli oni powoli identyfikować swoje cele z celami firmy (na przykład wykładowcy w firmach szkoleniowo-doradczych) i w rzeczywistości czuć się pracownikami firmy, co może wpływać na tempo pozyskiwania zasobów ludzkich (poprzez wykorzystanie odpowiedniej bazy danych o pracownikach) oraz podnosić jakość świadczonych przez nie usług,
- zatrudnienie pracowników na umowę-zlecenie lub bez umowy obniża koszty własne w przedsiębiorstwie; sytuacja taka jest możliwa w dużo mniejszym zakresie, jeżeli w ogóle, w dużych przedsiębiorstwach,
- niski stopień formalizacji sprzyja generowaniu pomysłów, co jest wykorzystywane w firmach high-tech, firmach reklamowych i innych, w których zbytnio sformalizowane zasady funkcjonowania hamują kreatywność i innowacyjność a zatem wpływają negatywnie na proces produkcji; niski stopień formalizacji jest także przyczyną szybszego przepływu informacji o potrzebach klienta, usprawnia i przyspiesza proces decyzyjny dotyczący nowych produktów, cen i innych zagadnień w dziedzinie marketingu,
- elastyczność zasobów ludzkich, łatwa możliwość ich zastąpienia i przekwalifikowania,
- pomoc krewnych i znajomych.

Kształtowanie relacji ze sporadycznymi pracownikami i zbieranie informacji o nich wpływa na czynnik czasu, który także może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej poprzez przyspieszanie realizacji zleceń i wiążących się z tym kosztów.

Obniżenie kosztów utrzymania pracowników pomimo ryzyka utraty przeszkolonych i wykwalifikowanych zasobów ludzkich jest oczywistym źródłem przewagi kosztowej.

Kreatywność i innowacyjność generowane w przypadku niskiego stopnia sformalizowania

struktury owocują dywersyfikacją produktu lub usługi, dopasowaniem do potrzeb odbiorcy i w konsekwencji umacniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku, nawet jeśli jest to jedynie wzmocnienie pozycji na rynku lokalnym. Przewaga ta w dużym stopniu powiązana jest z postępem technicznym, który w przedstawionej tu pracy stanowi część zagadnienia związanego z postępem nauki.

Istotne znaczenie ma w zarządzaniu zasobami ludzkimi elastyczność kadry. W małych przedsiębiorstwach pracownicy nie specjalizują się tak wąsko jak w dużych i nakłady na ich specjalizację są o wiele mniejsze. Dlatego w małych przedsiębiorstwach łatwiej o zmianę profilu działalności z utrzymaniem obecnej kadry pracowniczej. Wszelkie zmiany w dziedzinie działalności i inne zmiany strukturalne pociągają za sobą mniejsze koszty i są łatwiejsze do wdrożenia w małych przedsiębiorstwach niż w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych. Ułatwia to reakcję na warunki stwarzane w otoczeniu i może stać się jednym z największych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Przykładem pomocy członków rodziny mogą być zastępstwa w pracy w określonych godzinach lub wykonywanie części prac administracyjnych. Przykładem pomocy znajomych lub krewnych może być na przykład pomoc w wykonaniu biznes-planu przez kogoś, kto pracuje w banku. W normalnych warunkach stworzenie takiego projektu byłoby kosztowne i wiele przedsiębiorców zrezygnowałoby z niego.

3. Postęp w dziedzinie nauki

Celowo zagadnienie to nie zostało zawężone do postępu technicznego dlatego, że nawet dziedziny takie jak socjologia, psychologia i podobne są dziś zaangażowane w nowoczesny marketing, kształtowanie produktu i popytu (na przykład poprzez odpowiedni dobór narzędzi wykorzystywanych w reklamie).

Sam postęp techniczny owocuje przede wszystkim:

- rozwojem technologii, który kształtować może przede wszystkim przewagę kosztową,
- rozwojem produktu/usługi, którego konsekwencją jest przewaga dywersyfikacji produktu/usługi,
- rozwojem systemów gromadzenia i opracowywania informacji,
- rozwojem techniki komunikacji (internet, telefony komórkowe etc.).

Małe przedsiębiorstwa posiadają, z powodu ograniczonych zasobów, ograniczony dostęp do postępu technicznego, jednakże bywają wybrane przypadki, w których taki dostęp nie tylko może być osiągnięty, ale stanowi źródło przewagi. Do przypadków takich zaliczyć można firmy, których działalność opiera się na wysokozaawansowanej technologii, powstające na bazie technicznego i intelektualnego potencjału pochodzącego z uczelni technicznych. Opracowana w takich firmach technologia i produkty stanowią unikaty na rynku i, jeśli napotykają odpowiedni popyt, wyznaczają kierunki działań strategicznych oraz stanowią o przewadze w sektorze. Coraz częściej spotykany jest także pogląd, że małe przedsiębiorstwa uczestniczą w dyfuzji innowacji [3, s.81].

Z drugiej strony, rozwój nauk społecznych i ekonomicznych oraz dostęp do wyników prowadzonych w tych dziedzinach badań może stać się wyjątkowo efektywnym źródłem przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw. W takim przypadku już sama świadomość przedsiębiorcy i jego wykształcenie (na przykład w dziedzinie zarządzania) usprawni może proces decyzyjny na tyle, że w jego wyniku powstanie spójna, unikalna strategia małego przedsiębiorstwa.

4. Zarządzanie finansami

Pod pojęciem zarządzania finansowego w małym przedsiębiorstwie rozumieć można szerszy zakres informacji niż w dotychczasowym jego znaczeniu. Dotyczy to przede wszystkim takich działań, jak:

- planowanie finansowe, czyli wyznaczenie budżetów na poszczególne sfery działalności: na przykład produkcję, reklamę i, co zdarza się wciąż jeszcze niezwykle rzadko w małych przedsiębiorstwach, na opiekę nad klientem po sprzedaży,
- prowadzenie ewidencji i analizy kosztów, przychodów i rentowności oraz prowadzenie ich analizy nawet w uproszczonej formie i ograniczonym zakresie,
- podejmowanie decyzji dotyczących formy rozliczenia podatku [4, s.42],
- polityka zarządzania kapitałem obrotowym netto,
- decyzje dotyczące źródeł pozyskiwania kapitału.

W przypadku dużej firmy budżetowanie stanowi zwykłą praktykę, w przypadku małego przedsiębiorstwa wprowadzenie takiej praktyki jest już czynnikiem odróżniającym je od innych.

Ponieważ małe przedsiębiorstwa, poza nielicznymi przypadkami, nie są zobowiązane do prowadzenia pełnej księgowości, utarło się mniemanie, że w takich właśnie organizacjach nie istnieje potrzeba prowadzenia analizy ekonomicznej. To błędne podejście niejednokrotnie doprowadziło do decyzyjnego nieładu w dziedzinie finansów, gdy na przykład mylnie traktowano gotówkę jako zysk [2, s. 28]. Dlatego też wprowadzenie elementów analizy ekonomicznej przy podejmowaniu decyzji prowadzi do podniesienia efektywności procesu decyzyjnego, poszukiwania potencjalnych możliwości obniżenia kosztów i może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Małe przedsiębiorstwa, z powodu formy własności i ograniczenia kapitałowego mają większy wybór formy rozliczenia podatkowego. Taka sytuacja stwarza więcej możliwości niż w dużych organizacjach. Dodatkowo, źródłem dodatnich przepływów gotówkowych stać się może niejasne rozgraniczenie pomiędzy własnością firmy a własnością przedsiębiorcy.

Czwartym potencjalnym źródłem generowania przewagi konkurencyjnej jest system zarządzania kapitałem obrotowym. W małych przedsiębiorstwach decyzje tego typu podejmowane są na bieżąco i mogą być w krótkim czasie aktualizowane na podstawie informacji o dostępie do gotówki. Przykładami zróżnicowania ofert firm mogą być warunki spłat. Szczególnym przypadkiem takiej dywersyfikacji jest zróżnicowane podejście do klienta w branży spożywczej w małych sklepach w dzielnicach miast, gminach i wsiach o umiarkowanym dochodzie mieszkańców. Stosowanie nieformalnych kredytów (na przykład spłata około dziesiątego dnia każdego miesiąca) umożliwia klientom zaopatrzenie oraz stwarza atmosferę opieki nad nimi, co owocuje przyzwyczajeniem, które przyciąga klientów czasami przez kilka pokoleń.

Małe przedsiębiorstwo obciążone jest dużym ryzykiem niewypłacalności z powodu ograniczonych przychodów oraz ograniczonej wartości majątku. Stąd też mniejsze możliwości wykorzystywania efektu dźwigni finansowej. Jednakże polityka samofinansowania prowadzi do obniżenia kosztu kapitału i jednocześnie zmusza małe przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych alternatywnych źródeł finansowania, jak na przykład capital venture w firmach rozwijających nowoczesną technologię. Jednakże w bardzo małych firmach, opartych na relacjach rodzinnych podstawowym źródłem finansowania przedsiębiorczą są pożyczki od krewnych i znajomych zwane w niektórych krajach "love money" czyli pieniądze udzielane nie na procent (lub z niewielkim procentem), ale z powodu przyjaźni. O takich przypadkach w przedsiębiorstwach dużych nie może być mowy. Zatem można stwierdzić, że dostęp do kapitału w małych przedsiębiorstwach jest ograniczeniem, ale tylko w przypadku, gdy mowa jest o standardowych źródłach

finansowania. Finansowanie w przedsiębiorstwach małych opiera się na innych zasadach i może to stać się czynnikiem korzystnie odróżniającym je od innych organizacji gospodarczych.

5. Infrastruktura małego przedsiębiorstwa

W przypadku zarządzania finansowego warto zwrócić uwagę na dwa aspekty, które mają pewien związek z infrastrukturą przedsiębiorstwa. Są to:

- dostęp do informacji kształtowany także przez system komunikacji (dostęp do internetu, telefony),
- wyposażenie przedsiębiorstwa w odpowiednie oprogramowania komputerów, które umożliwia kontrolowanie kosztów.

Pierwszy z podanych czynników warunkuje często podejmowanie określonych przedsięwzięć przez przedsiębiorcę. Jeśli nie jest warunkiem podjęcia działania, wpływa na jego jakość i szybkość realizacji. To z kolei determinuje poziom sprzedaży, a w konsekwencji udziały przedsiębiorstwa w rynku. Zatem posiadanie komputera, dostępu do internetu i odpowiedniego wyposażenia jest czynnikiem odróżniającym małe przedsiębiorstwo od tych w branży, które nie zwracają uwagi na takie szczegóły.

Drugi czynnik warunkuje prowadzenie analizy ekonomicznej, a jeżeli nie warunkuje, na pewno w dużym stopniu usprawnia. Pozwala to na wygenerowanie kosztowej przewagi konkurencyjnej.

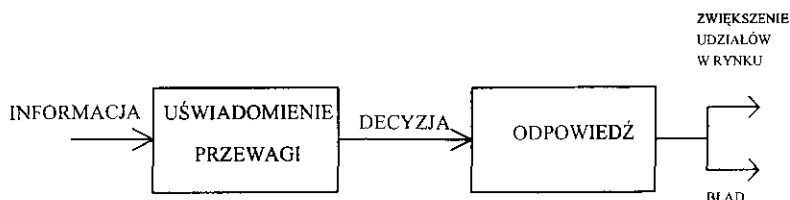
Do pozostałych czynników, które mogą różnicować przedsiębiorstwa między sobą zaliczyć można:

- zaplecze lokalowe i lokalizację [2, s.28; 6, s.65], które umożliwiają odpowiedni dostęp do przedsiębiorstwa zarówno klientom, jak i dostawcom,
- wyposażenie w meble, które przyczynia się do budowania wizerunku firmy,
- wyposażenie w komputery, które ułatwiają pracę i skracają wiele procesów,
- wyposażenie w telefony i telefony komórkowe ułatwiające komunikację i zmniejszające koszty utraconych możliwości.

Istotną kwestią w przypadku infrastruktury małego przedsiębiorstwa jest nie tylko to, co je odróżnia od innych małych przedsiębiorstw, ale także to, co stanowi jego przewagę nad przedsiębiorstwami dużymi. Takim czynnikiem jest elastyczność, czyli łatwość przekształcania infrastruktury wymaganej w jednej dziedzinie działalności na infrastrukturę potrzebną w innej dziedzinie. Nakłady ponoszone na wyposażenie są niższe, zatem jest ono łatwiejsze do odtworzenia. Ponadto w wielu przypadkach jest to wyposażenie standardowe. Biurka w branży finansowej mogą być wykorzystywane w branży turystycznej. Duże przedsiębiorstwa nie mogą tak łatwo zmienić branży i dostosować się do warunków rynkowych, gdyż ich wyspecjalizowane zasoby rzeczowe i ludzkie są mniej elastyczne.

6. Możliwości adaptacji wewnętrznych źródeł przewagi

We wstępie wspomiano o procesie formułowania strategii w małym przedsiębiorstwie, który z wieloetapowej procedury uproszczony może być do dwóch kroków (rysunek 2).



Rysunek 2. Model procesu formułowania strategii w małym przedsiębiorstwie. Źródło: opracowanie własne

Taki proces formułowania strategii nie zawsze jest procesem jawnym. Niezwykle rzadko poparty jest formalną analizą. Zwykle jest to szybka reakcja na zaistniałą sytuację i ta szybkość stanowi o przewadze nad bezwładną, sztywną organizacją. Działanie takie może być racjonalne choć nie zawsze musi być w pełni uświadomione przez przedsiębiorcę.

Można spróbować podsumowania analizy dotyczącej źródeł przewagi konkurencyjnej i odpowiadających im strategii. Taka próba przedstawiona jest w tabeli 1.

W tabeli przedstawione zostały jedynie wybrane przypadki źródeł przewagi, które odróżniają małe przedsiębiorstwa od dużych. Proces adaptacji tych źródeł nie musi zakończyć się powodzeniem (rysunek 2). Istnieje bowiem wiele czynników warunkujących wybór strategii małego przedsiębiorstwa, z których najistotniejsze to świadomość i wola przedsiębiorcy. To jednak jest już przedmiotem zainteresowania raczej psychologii i socjologii niż zarządzania strategicznego.

Tabela 1. Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej i odpowiadające im strategie

Źródło: opracowanie własne

Miejsce powstawania przewagi	Przykładowe źródło przewagi	Strategia
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Elastyczność zasobów ludzkich => możliwość przeniesienia firmy do branży o wyższych zyskach	Zwiększenie wolumenu, obniżenia kosztów, zwiększenie udziałów w rynku.
	Niski stopień formalizacji => wzrost kreatywności i innowacyjności	Dywersyfikacja produktu.
Postęp nauki	Zaawansowane technologie opracowane w małej firmie	Dywersyfikacja produktu
	Dostęp do nowoczesnych technik reklamy	Zwiększenie wolumenu, obniżenia kosztów, zwiększenie udziałów w rynku.
Zarządzanie finansowe	Korzystne formy spłaty (nieformalne kredytowanie stałych klientów w małych sklepach).	Dywersyfikacja oferty.
	Korzystanie z mniej formalnych źródeł finansowania => większa swoboda wyboru inwestycji.	Możliwość inwestowania w sektorach o wysokiej masie krytycznej [1, s.70].
Infrastruktura	Elastyczność zasobów rzeczowych => możliwość przeniesienia firmy do branży o wyższych zyskach.	Zwiększenie wolumenu, obniżenia kosztów, zwiększenie udziałów w rynku.
	Wyposażenie ułatwiające komunikację => szybszy przepływ informacji niż w dużych firmach o takim samym wyposażeniu => przyspieszenie reakcji na warunki otoczenia.	Dywersyfikacja lub zwiększenie wolumenu, obniżenia kosztów, zwiększenie udziałów w rynku.

LITERATURA:

- [1] Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa, 1985
- [2] Bednarska D., Znaczenie małego biznesu i przyczyny jego upadku, *Przegląd Organizacji* nr 8, 1993
- [3] Chmiel J., Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów, Zakład Badań Statystycznych GUS i PAN, Warszawa, 1997
- [4] Działalność gospodarcza małych przedsiębiorstw w latach 1993-1995, GUS, Warszawa, 1996
- [5] Hox A., Redefining Concept of Strategy, *Planning Review*, May/June, reprint umieszczony w De Wit B., 1994 *Strategy Process, Content, Context. An International Perspective*, West Publishing Company, St Paul, 1990
- [6] Małe firmy w województwie szczecińskim, praca zbiorowa pod redakcją J. Hozera, Uniwersytet Szczeciński, 1994
- [7] Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw, *Przegląd Organizacji* nr 2, 1992
- [8] Rumelt R., The Evaluation of Business Strategy, (1980) reprint umieszczony w De Wit B., *Strategy Process, Content, Context. An International Perspective*, West Publishing Company, St Paul, 1994
- [9] STRATEGOR, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa, 1997
- [10] Sallenave J., P., *Direction générale et stratégie d'entreprise*, Editions d'Organisation, 1994
- [11] Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985

ROZDZIAŁ 17.

Holding jako alternatywa i szansa realizacji optymalnej strategii

1. Strategia działania podmiotu gospodarczego

1.1. Wprowadzenie

Na obecnym etapie rozwoju gospodarczego naszego kraju, mamy do czynienia z wielką różnorodnością podmiotów gospodarczych.

Pytania jakie zadają sobie zarządzający tymi podmiotami są, mimo ich różnorodności, bardzo podobne. Jak przetrwać i rozwijać się w zmieniających się warunkach otoczenia?

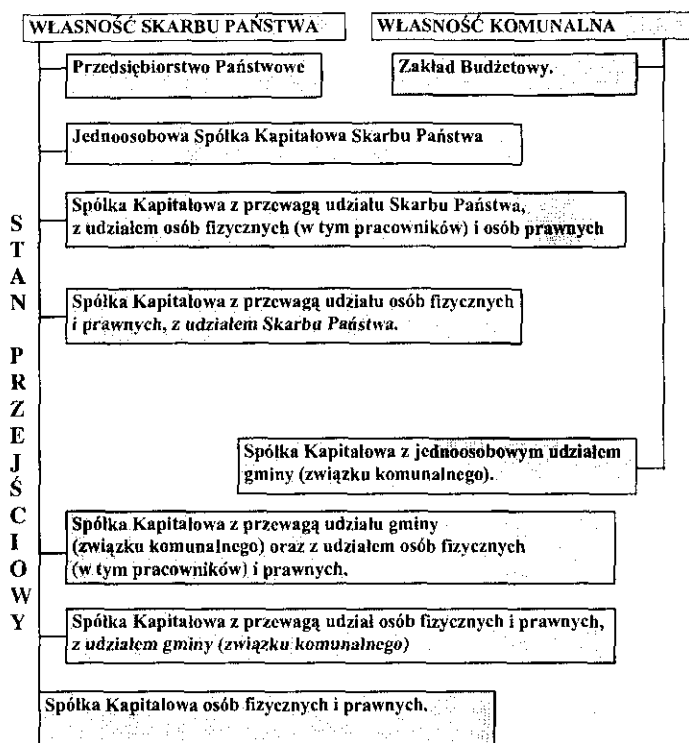
Problemy z jakimi borykają się dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych, a także członkowie zarządów spółek prawa handlowego dotyczą w związku z tym wyboru takiej strategii oraz takiego sposobu jej realizacji - aby w warunkach dużej niepewności otoczenia, wzrastającej konkurencyjności, otwarcia na rynki światowe - nie tylko przetrwać ale osiągnąć trwałą pozycję na rynku i zapewnić sobie warunki stałego rozwoju.

Moment decyzyjny, w którym znajduje się zarządzający danego podmiotu, może być bardzo różny. Najogólniej rzecz ujmując, można przyjąć, że zarządzający posiada wizję przyszłości albo jest na etapie jej tworzenia.

Jeżeli misja i strategia podmiotu są już sformułowane, następuje czas określenia sposobu jej realizacji, a w tym również podjęcia decyzji; w oparciu o jaką formę organizacyjno-prawną podmiot będzie realizować swoje cele strategiczne.

Etapy postępowania powinny być następujące:

- identyfikacja uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz kryteriów decydentów,
- określenie polityki podmiotu,
- określenie misji podmiotu,
- wyznaczenie celów strategicznych,
- sporządzenie planów i wynikających z nich programów działania,
- wybór formy organizacyjno-prawnej i budowa pożądaných struktur.



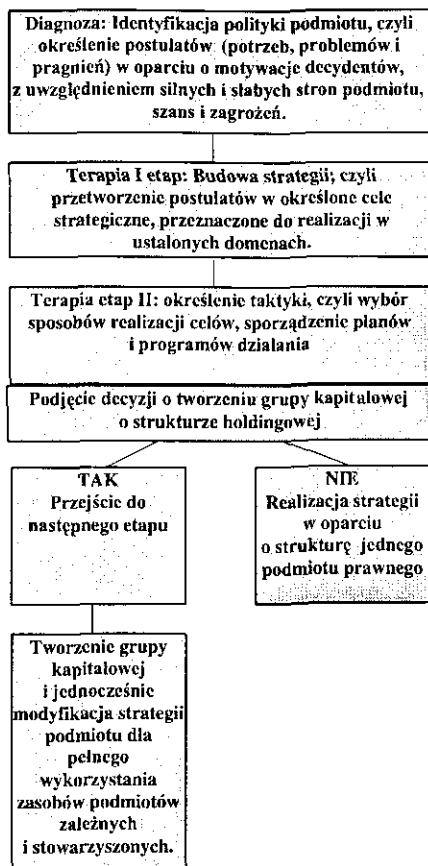
Rysunek 1. Podmioty gospodarcze występujące w Polsce ze względu na kryterium formy własności.

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy proces decyzyjny można przedstawić za pomocą algorytmu (rysunek 2).

Reasumując: zanim przystąpimy do budowy holdingu, musimy opracować strategię działania podmiotu gospodarczego, a następnie zdecydować, czy struktura holdingowa będzie najodpowiedniejszą formą jej realizacji.

W niniejszym artykule, ze zrozumiałych względów, ograniczymy się do zaprezentowania podstawowych założeń metodologicznych procesu opracowywania celów strategicznych. Chcemy również zwrócić uwagę na warunki jakie powinna spełniać prawidłowo sformułowana strategia podmiotu.



Rysunek 2. Algorytm wyboru formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Tworzenie strategii podmiotu gospodarczego - pojęcia podstawowe.

Przed przystąpieniem do określenia zasad, wyjaśnimy znaczenie używanych pojęć, a w tym szczególnie takich jak polityka, strategia, taktyka, motywacja, uwarunkowania, cel, zadania, plan, program i domena.

Przez formułowanie polityki danego podmiotu, rozumiemy proces decyzyjny, w wyniku którego zostaną określone jego problemy, potrzeby, pragnienia oraz zostanie dokonana identyfikacja ich wzajemnej hierarchii.

Układ hierarchiczny można przedstawić w postaci tzw. drzewa czyli grafu nieorientowanego. Ważność każdego elementu tego drzewa, z punktu widzenia współprzyczyniania się do realizacji elementu wierzchołkowego (misji), określamy przez rangę. Jest to tzw. ranga bezpośrednia.

Pojęcia typu problem, potrzeba lub pragnienie są pojęciami bliskoznacznymi i używanymi zamiennie w zależności od okoliczności. Łącznie określamy je jako postulaty.

Najwyżej umieszczony w hierarchii postulat jest misją podmiotu.

Najlepiej znaczenie pojęcia misja oddaje naszym zdaniem definicja mówiąca, że misja to "szczególny powód istnienia organizacji, wyróżniający się od wszystkich innych"[2] Definicji strategii jest tyle, ilu naukowców zajmowało się tym zagadnieniem.

W tradycyjnym ujęciu harwardzkim A. D. Chandler definiuje strategię jako „określanie podstawowych celów długoterminowych przedsiębiorstwa i dostosowywanie do nich sposobów działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do ich osiągnięcia”

W naszym artykule, tworzeniem strategii nazywamy proces decyzyjny, w wyniku którego dla każdego problemu, pragnienia i potrzeby zostaną określone:

- kryteria realizacji,
- czas, w którym te kryteria mają być osiągnięte,
- zasoby, dzięki którym mają one być wykonane.

Po określeniu tych parametrów, każdy postulat staje się celem strategicznym. Zbiór składający się z celu oraz związanych z nim zadań nosi nazwę planu. Zadania są to cele niższego rzędu będące środkami do realizacji celu strategicznego. Opracowywaniem taktyki nazywamy proces decyzyjny, w wyniku którego dla każdego celu strategicznego i związanych z nim zadań zostanie określony sposób ich realizacji. Plan uzupełniony o sposoby jego realizacji jest programem działania. Sprawdzony sposób wykonania zadania nosi nazwę metody. Określając politykę, strategię i taktykę należy jednocześnie określić podmiot podejmujący decyzje (w tym przypadku są to zarządzający przedsiębiorstwem) oraz domenę (obszar działalności), którego dotyczą decyzje.

Każda decyzja jest nielosowym wyborem sposobu działania, opartym o określony zbiór kryteriów. Ten zbiór kryteriów nazywamy motywacją. Czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne, mające wpływ na dzisiejszą kondycję podmiotu, jak również na jego możliwości rozwojowe nazywamy uwarunkowaniami. Jedną z najpopularniejszych technik analizy strategicznej uwarunkowań jest analiza SWOT. Każdy przedmiot gospodarczy ma swoje silne i słabe strony, precyzując je stawiamy diagnozę. Silne strony podmiotu, to te uwarunkowania wewnętrzne, które wyróżniają go w sposób pozytywny spośród konkurencji. Natomiast słabe strony to trudności, ograniczenia i problemy, które ograniczają jego sprawne funkcjonowanie. Zarówno silne jak i słabe strony mogą mieć charakter materialny, jak i niematerialny. Sprecyzowanie szans i zagrożeń, to w analizie SWOT, postawienie prognozy. Szanse są to te wydarzenia, szczególne okazje, które mogą się pojawić, i które podmiot musi umieć wykorzystać.

Zagrożenia to zjawiska mające negatywny wpływ na funkcjonowanie podmiotu, trzeba umieć je przewidywać i minimalizować ich oddziaływanie.

Różnica pomiędzy konkretnym postulatem, celem, środkiem do realizacji celu, uwarunkowaniem czy motywacją jest płynna przy dużym stopniu agregacji i niespełnieniu wymogu dokładnego sprecyzowania ich roli w procesie zarządzania.

1.3. Procedury i zasady tworzenia strategii - przykład metodyczny

Zasady i proces tworzenia strategii podmiotu gospodarczego chcemy zaprezentować przy pomocy przykładu, opisującego kolejne etapy tworzenia strategii przykładowego podmiotu.

Etap 1. Określenie polityki podmiotu.

Formułowanie polityki zaczniemy od postawienia pytania: Jakie mamy problemy, pragnienia, potrzeby, czyli jakie mamy postulaty związane z podmiotem?

Przed ostatecznym sprecyzowaniem odpowiedzi, musimy zidentyfikować istniejące uwarunkowania oraz określić kryteria wyboru (kryteria decyzyjne) czyli sprecyzować motywacje decydentów (dla uproszczenia rozważań przyjmujemy, że istotne są w tym momencie motywacje zarządzających podmiotem ale w praktyce trzeba również brać pod uwagę motywacje udziałowców (akcjonariuszy), ewentualnych inwestorów, pracowników itp.)

Identyfikację uwarunkowań przeprowadzimy posilając się, wcześniej sygnalizowaną analizą SWOT.

W wyniku analizy otrzymamy cztery zestawienia.

SILNE STRONY PODMIOTU

SŁABE STRONY PODMIOTU

SZANSE ISTNIEJĄCE LUB MOGĄ SIĘ POJAWIĆ

ZAGROŻENIA ISTNIEJĄCE LUB MOGĄ SIĘ POJAWIĆ

- Brak stabilności przepisów regulujących działalność gospodarczą,
- Żądania związków zawodowych dotyczące płac,
- Niedobór wysoko kwalifikowanych pracowników,
- Mała liczba dostawców surowców.

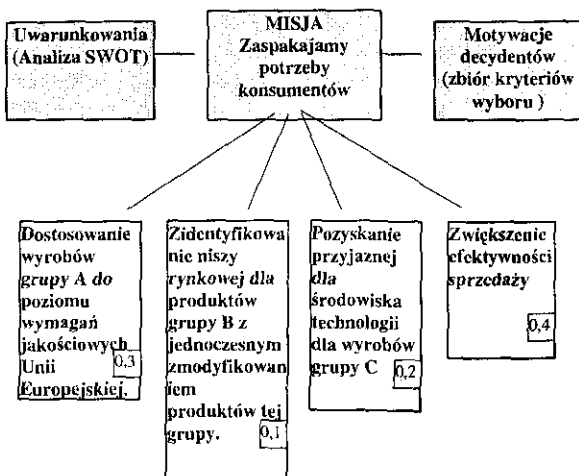
- Długi cykl życia wytwarzanych produktów.
- Przywiązanie klientów do marki produktu.
- Duże zainteresowanie potencjalnych inwestorów reprezentowaną branżą.

- Niski poziom organizacyjny i merytoryczny służb marketingowych, handlowych i obsługi serwisowej.
- Niska efektywność systemu informacji zarządczej
- Niski poziom umiejętności specjalistycznych kadry produkcyjnej.

- Wysokie umiejętności kadry ekonomiczno-księgowej.
- Niskie koszty robocizny.
- Duża elastyczność procesów produkcyjnych.

Rysunek 3. Zestawienie przykładowych wyników analizy SWOT

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 4. Drzewo postulatów odwzorowujące politykę podmiotu¹⁵
Źródło: Opracowanie własne

Dla pełnego określenia polityki podmiotu niezbędne jest „rozpisanie” tych postulatów do tak subiektywnie ocenianego stopnia szczegółowości, który pozwoli na dalsze przekształcenia, mające na celu stworzenie racjonalnej i komplementarnej strategii.

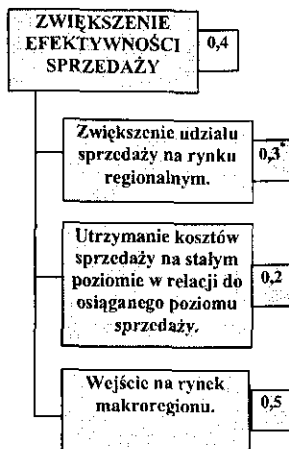
Ponadto niezbędne jest określenie rang dla każdego postulatu.

I tak, na przykład postulat „Zwiększenie efektywności sprzedaży” można uszczegółowić w sposób przedstawiony na rysunku 5.

Zarządzający podmiotem, w oparciu o posiadane motywacje oraz uwarunkowania, musi podjąć szereg decyzji strategicznych dotyczących przydzielenia każdemu postulatowi zasobów niezbędnych do jego zrealizowania, określenia terminów wykonawczych i kryteriów, według których będą oceniane wyniki podjętych działań.

W wyniku tych decyzji każdy wyżej przykładowo wymieniony, zhierarchizowany postulat zamieni się w cel strategiczny przeznaczony do zrealizowania w konkretnej dziedzinie lub domenach.

¹⁵ Przedstawiony przykład ma wartość jedynie dydaktyczną, nie jest wzorowany na żadnym konkretnym przypadku.



*Przyznana ranga, określa w tym przypadku stopień współprzyczyniania się postulatu szczegółowego do realizacji postulatu nadrzędnego

Rysunek 5. Uszczegółowienie postulatu „Zwiększenie efektywności sprzedaży”

Źródło: Opracowanie własne

Etap 2. Budowa strategii podmiotu.

W strategiach opracowanych przez przedsiębiorstwa często brakuje powyższych danych. Przydzielanie zasobów jest bardzo trudnym i żmudnym procesem ale bez tego nie wiemy, czy „stać” nas na realizację opracowywanej strategii, czy nie musimy zastanowić się nad pozyskaniem dodatkowych zasobów.

Reasumując, bez określenia wyżej wymienionych parametrów strategia podmiotu będzie stanowić tylko zbiór życzeń decydentów.

Tabela 1. Przydzielenie zasobów, określenie horyzontu czasowego oraz sprecyzowanie kryteriów wykonawczych

Źródło: Opracowanie własne

Ranga	Postulat	Kryteria wykonawcze	Termin realizacji	Przydzielone zasoby
	1. Zwiększenie efektywności sprzedaży.			
0,3	1.1. Zwiększenie wartości sprzedaży na rynku lokalnym.	1. Zwiększenie sprzedaży o 20 proc. w stosunku do wartości osiąganej obecnie. 2. Osiągnięcie udziału w rynku lokalnym na poziomie 35 proc.	Ad. 1. Kwartalnie o 5 proc. Termin ostateczny do końca 1998 r Ad. 2. Do końca 2000 r	Zasoby ludzkie: pracownicy Sekcji Sprzedaży. Zasoby finansowe: wartość zgodna z opracowanym Budżetem sprzedaży lokalnej.
0,2	1.2. Utrzymanie kosztów sprzedaży na rynku lokalnym na stałym poziomie.	1. Zgodnie z Budżetem operacyjnym sprzedaży lokalnej.	1. Kwartalna analiza wykorzystania budżetu.	Jak wyżej.
0,5	1.3. Wejście na rynek makroregionu.	Osiągnięcie wartości sprzedaży na rynku makroregionu na poziomie: 1 □ □ 10 mln zł. 2 □ □ 20 mln zł. 3 □ □ 50 mln zł.	Ad. 1. Do końca 1999 r Ad. 2. Do końca 2000 r Ad. 3 Do końca 2005 r.	Zasoby finansowe zgodnie z Budżetem wejścia na rynek makroregionu.

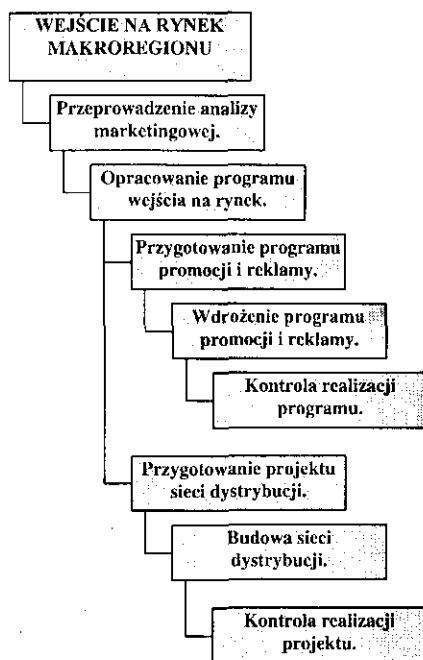
Etap 3. Dokonanie dekompozycji celów strategicznych na zadania.

Przypomnijmy, że zadania są środkami do realizacji przyjętych celów. Przy realizacji tego etapu powinniśmy oprzeć się na metodzie cyklu działań zorganizowanych.

W najbardziej ogólnym ujęciu cykl działań zorganizowanych składa się z trzech faz:

- przygotowanie działań,
- wykonanie działań,
- kontroli zgodności zamierzeń z efektami.

Jak rozpocząć rozpisywanie celu na zadania przedstawimy na przykładzie celu szczegółowego „Wejście na rynek makroregionu”.



Rysunek 6. Dekompozycja celu „Wejście na rynek makroregionu” na zadania

Źródło: Opracowanie własne

Etap 4 Ocena strategii

Dla sprawdzenia poprawności i komplementarności opracowanej strategii, w tym również usunięcia ewentualnych sprzeczności pomiędzy poszczególnymi celami, należy przeprowadzić tzw. test poprawności strategii np. wg kryteriów Tillesa [3 s. 169-170]

Tymi kryteriami są:

- wewnętrzną spójność i zgodność,
- zgodność z otoczeniem,
- odpowiedniość w stosunku do dostępnych zasobów,
- satysfakcjonujący poziom ryzyka,
- odpowiedni horyzont czasowy,
- wykonalność.

Wewnętrzna spójność i zgodność, dotyczy wszystkich celów i zadań, jakie spółka realizuje obecnie i jakie zamierza realizować w przyszłości; ocena strategii ze względu na to kryterium polega na sprawdzeniu czy cele i wynikające z nich zadania nie są wzajemnie sprzeczne, czy jeden wspiera drugi.

Zgodność strategii z otoczeniem powinniśmy rozpatrywać w dwóch wymiarach. W pierwszym odnosimy cele strategiczne do otoczenia, które istnieje obecnie (obecne uwarunkowania zewnętrzne), a w drugim oceniamy strategię ze względu na zagrożenia i szanse, które naszym zdaniem mogą pojawić się w przyszłości.

Odpowiedniość strategii w stosunku do dostępnych zasobów. Zasobami podmiotu gospodarczego są środki rzeczowe, finansowe, zespoły ludzkie, a także zasoby niematerialne, jak na przykład szczególne umiejętności pracowników

Analizując strategię, musimy odpowiedzieć na pytanie; czy budowana strategia ma zabezpieczenie w dostępnych zasobach.

W przypadku strategii rozwoju, określenie koniecznych zasobów, zwłaszcza finansowych jest bardzo złożone. Ze względu na to, powinniśmy tak formułować zbiory zadań dla poszczególnych celów strategicznych, aby umożliwić realizację przyjętego celu, etapami, w których poprzedni jest wyjściem do następnego, ale jednocześnie sam stanowi przemysłaną całość.

Poziom ryzyka zależy od podmiotu i strategii jaką on realizuje. Oczywiście, poziom ryzyka jest zazwyczaj większy przy realizacji ambitnych strategii rozwoju zewnętrznego, ale też spodziewane efekty są większe.

Dla danego podmiotu poziom ryzyka zależy przede wszystkim od posiadanych zasobów, od możliwości ich alokacji, od dostępu do zewnętrznych źródeł zasilania.

Określony horyzont czasowy musi być adekwatny do złożoności przyjętych celów strategicznych; musi być na tyle długi, aby realizujący mogli je zaakceptować i zrealizować, aby był czas na alokację i pozyskanie brakujących zasobów. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że konkurencja również realizuje swoje cele i może nas znacznie wyprzedzić.

Wykonalność strategii tak naprawdę można dopiero określić po upływie pewnego czasu, jednak prawidłowe jej sformułowanie i przeanalizowanie pod kątem omówionych wyżej kryteriów, zwiększa prawdopodobieństwo jej zrealizowania.

Etap 5. Zasady aktualizacji strategii

Wiadomo, że stałe są tylko zmiany. Dlatego też musimy prowadzić ciągłą „obserwację” otoczenia oraz zmian w uwarunkowaniach wewnętrznych i w oparciu o to modyfikować strategię. Aktualizacja powinna być oparta na dwóch podstawowych procedurach; tzn.:

- procedurze planowej,
- procedurze kryzysowej.

Procedura planowa polega na okresowej ocenie poziomu realizacji strategii, przeprowadzanej na podstawie danych, porównujących zgodność zamierzeń z rezultatami.

Wynika z tego, że również dla celów kontroli realizacji strategii, musimy tak sformułować cele, aby można było określić poziom ewentualnych rozbieżności pomiędzy zamierzeniami a efektami. Jeżeli rozbieżności będą zawierać się w ramach akceptowanych przez decydentów granicach, to uruchamiane powinny być przedsięwzięcia dodatkowe mające na celu poprawę realizacji.

W przypadku wystąpienia poważniejszych odchyśleń, mających wpływ na ostateczną realizację celów strategicznych, winna być uruchamiana procedura kryzysowa, polegająca na kompleksowym przeanalizowaniu strategii i aktualizacji ze szczególnym uwzględnieniem alokacji zasobów oraz terminów realizacji poszczególnych etapów.

Musimy pamiętać, że konieczność aktualizacji, a czasem gruntownej modyfikacji strategii wymuszają nie tylko zdarzenia i procesy zachodzące wewnątrz organizacji, ale przede wszystkim procesy zachodzące w otoczeniu.

Procedurę kryzysową uruchamiamy również w przypadku nagłych (wcześniej nie przewidzianych) zmian:

- w otoczeniu, w wyniku których zostanie **zachwiana zgodność strategii z otoczeniem**,
- wewnątrz organizacji,
- kryteriów decydentów.

Dlatego też jednym z podstawowych zadań komórek sztabowych podmiotu będzie ciągła analiza otoczenia. W przypadku zmian zewnętrznych, zachodzących w sposób ewolucyjny, jest czas do spokojnego ich przeanalizowania i modyfikacji celów.

Najtrudniejsze zadanie dla zarządzających pojawia się w chwili zmian gwałtownych, nieprzewidywalnych, nie branych wcześniej pod uwagę.

2. Przyczyny i zasady tworzenia holdingu

2.1. Wprowadzenie

W tym momencie dochodzimy do pytania: w oparciu o jaką formę organizacyjno-prawną powinniśmy realizować przyjętą strategię, jaką strukturę musi mieć nasz podmiot, aby funkcjonował w sposób sprawny i efektywny.

Dla potrzeb tego artykułu, przyjmiemy, że struktura organizacyjna jest to zbiór więzów występujących pomiędzy poszczególnymi elementami, charakteryzujących się tym, że określają one sposób współprzyczyniania się tych elementów do powodzenia całości.

W tym znaczeniu możemy używać określenia struktura organizacyjna dla „opisania” przedsiębiorstwa jednozakładowego, wielozakładowego, spółki dominującej holdingu, jak i całego holdingu.

Pojęcie „holding” nie występuje w polskim prawodawstwie.

W praktyce życia gospodarczego przyjęto określać tym pojęciem związki pomiędzy podmiotami gospodarczymi, polegające na tym, że:

- wchodzące w nie podmioty są spółkami kapitałowymi (a więc posiadają osobowość prawną),

- jedna ze spółek posiada udziały (akcje) innych spółek¹⁶,
- powstaje zależność pomiędzy podmiotami, ponieważ posiadane udziały (akcje) zapewniają spółce (zwanej dalej dominującą) możliwości wpływu na działalność pozostałych.

Dla potrzeb tego artykułu, powyższą charakterystykę uzupełnimy o następujące sformułowanie; holdingiem nazywamy taką grupę kapitałową (składającą się z podmiotu dominującego oraz podmiotów zależnych i stowarzyszonych i związanych), w której jednocześnie spełnione są dwa warunki:

- dominacja jednej ze spółek ma swoje źródło w wielu więziach z czego najbardziej istotne i najbardziej pierwotne są więzi właścicielskie,
- zarząd spółki dominującej realizuje cele strategiczne w oparciu o własne zasoby oraz zasoby, jakimi są możliwości produkcyjne i kapitałowe i ludzkie spółek zależnych, stowarzyszonych i związanych, co można określić jako zaistnienie zarządzania holdingowego.

¹⁶ nie wykluczone jest oczywiście posiadanie przez inne spółki holdingu akcji (udziałów)

Określenia „podmiot dominujący”, „zależny” i „stowarzyszony” występuje w polskim prawie. Podmiotem dominującym zgodnie z ustawą o rachunkowości (Dz. U. nr 121, poz. 591 z późn. zm.), jest spółka kapitałowa, spełniająca jeden z warunków:

- posiadająca większość całkowitej liczby głosów w organach innego podmiotu (zależnego); także na podstawie porozumień z innymi uprawnionymi do głosu,
- uprawniona, na podstawie ustawy, statutu lub umowy, do podejmowania decyzji o polityce finansowej i bieżącej działalności gospodarczej tego podmiotu (zależnego),
- jako udziałowiec (akcjonariusz) uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających lub nadzorczych innego podmiotu (zależnego),
- jej członkowie zarządu lub osoby pełniące funkcje kierownicze, albo członkowie zarządu bądź osoby pełniące te funkcje kierownicze w podmiocie zależnym stanowią więcej niż połowę składu zarządu drugiego podmiotu zależnego,
- posiadająca w innym podmiocie (stowarzyszonym) nie mniej niż 20 proc. i nie więcej niż 50 proc. głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu),
- w inny sposób wywierająca znaczny wpływ na politykę finansową i bieżącą działalność gospodarczą innego podmiotu (dla określenia tego podmiotu w treści artykułu przyjmujemy nazwę spółki związana).

Pisząc o problemach dotyczących jednocześnie spółek zależnych, stowarzyszonych i związanych, będziemy używać określenia spółki powiązane.

Spółka dominująca może prowadzić własną działalność; polegającą na: wytwarzaniu pewnych wyrobów, sprzedaży produktów wytwarzanych przez spółki powiązane, doradztwie finansowym, obsłudze inwestycji rzeczowych prowadzonych przez inne podmioty, itp.; mamy wtedy do czynienia ze spółką wiodącą w holdingu.

W przypadku gdy podstawową funkcją spółki dominującej jest zarządzanie holdingiem - mamy do czynienia ze spółką zarządzającą [1 s.112]

2.2. Holding jako narzędzie realizacji strategii

Zakładając pewne uproszczenia, można zaryzykować stwierdzenie, że realizacja misji danego podmiotu gospodarczego i związanych z nią celów, możliwa jest na drodze rozwoju wewnętrznego na przykład; przez budowę struktury przedsiębiorstwa wielozakładowego, w tym również zakładów zamiejscowych.

Nasuwa się więc pytanie: Dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na rezygnację z prowadzenia działalności we własnych, wewnętrznych jednostkach organizacyjnych, przechodząc do działalności w oparciu o podmioty zależne, czy stowarzyszone, lecz posiadające samodzielność prawną?

Do zalet prowadzenia działalności gospodarczej w strukturze holdingu, należy zaliczyć [1 s.50 i 63]:

- wzrost elastyczności działania zarówno poszczególnych podmiotów jak i holdingu jako całości, a przez to większe możliwości reagowania na zmiany w otoczeniu,
- *sprawniejsza współpraca z innymi podmiotami (są partnerzy którzy wolą współpracować z mniejszymi organizacjami),*
- możliwość „przyłączania” innych podmiotów gospodarczych wnoszenia 100 proc. kapitału,

- możliwość kontrolowania kapitałów przewyższających udział w kapitale zakładowym (akcyjnym); teoretycznie dla pełnej kontroli potrzeba powyżej 50 proc. głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu), ale przy rozproszeniu pozostałych udziałów (akcji) często wystarcza znacznie mniej,
- rozproszenie ryzyka; spółki zależne i stowarzyszone ponoszą odpowiedzialność za skutki prowadzonej działalności, likwidacja lub upadłość jednej ze spółek powiązanych powoduje ograniczone skutki dla całego układu,
- możliwość prowadzenia aktywnej polityki kapitałowej; sukcesywne nabywanie lub sprzedawanie udziałów (akcji),
- możliwość dopuszczania wspólników zewnętrznych do wybranych obszarów działalności (łatwiej również znaleźć wspólnika zainteresowanego wybranym fragmentem działalności), - wzmocnienie systemu motywacyjnego kadry kierowniczej (tytuły, prestiż, prawo podejmowania decyzji, możliwość udziałów kapitałowych),
- łatwiejsza odwracalność nawiązanych więzi; poprzez sprzedaż udziałów (akcji),
- powiązania kapitałowe są elastyczne, można w ich ramach utrzymać image i klientów „przyłączonego” podmiotu.

Nie można jednak zapominać o zagrożeniach jakie niesie za sobą holding. Przyczyna zagrożeń może być:

- preferowanie przez spółki zależne, stowarzyszone i związane własnych, partykularnych interesów, realizowanych kosztem celów strategicznych holdingu,
- wystąpienie w spółkach powiązanych zbyt mocnego nacisku na doraźny zysk ze szkodą dla rozwoju holdingu,
- deficyt odpowiednio przygotowanej kadry,
- opodatkowanie spółek zależnych i stowarzyszonych podatkiem dochodowym od osób prawnych,
- opodatkowanie dywidendy wynikającej z udziału spółki dominującej w zysku spółek zależnych i stowarzyszonych (podwójne opodatkowanie),
- utrata możliwości całkowitej kontroli nad danym obszarem działalności przedsiębiorstwa przez zarząd spółki dominującej,
- niebezpieczeństwo wystąpienia konkurencji pomiędzy spółkami zależnymi i stowarzyszonymi,
- trudności z opracowaniem i egzekwowaniem systemu przepływów finansowych opartych o ceny rozliczeniowe,
- „wrogie przejęcie” spółki powiązanej.

Istotnym, naszym zdaniem kryterium, przy pomocy którego można ocenić przydatność danej formy organizacyjno-prawnej do realizacji strategii rozwoju, jest kryterium efektywności, rozumiane jako stosunek uzyskanych efektów do zaangażowanych zasobów.

Działanie w strukturze jednego przedsiębiorstwa, będącego przykładowo przedsiębiorstwem wielozakładowym spółki prawa handlowego, powoduje, że do dyspozycji są tylko zasoby finansowe i rzeczowe będące jego bezpośrednią własnością.

Można oczywiście, dla uzyskania potencjału potrzebnego do realizacji strategii spółki, powiększać te zasoby, rozbudowując posiadane moce produkcyjne czy budując (przejmując) sieć dystrybucji. Ale, aby pozyskać zasoby rzeczowe trzeba zaangażować równoważne im zasoby finansowe.

W strukturach holdingowych, rozwiązanie problemu pozyskania potrzebnych zasobów, przebiega w inny sposób.

Dla uzyskania dominującej pozycji i wynikającej z tego możliwości decydowania o wykorzystaniu zasobów będących własnością interesującej nas spółki, wystarczy posiadanie

udziału (pakietu akcji) dającego ponad 50 proc. głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu), a w przypadku możliwości rozbudowania innych więzi z podmiotem powiązanym, nawet mniej.¹⁷

W tym przypadku, w następstwie przejęcia kontrolnego pakietu udziałów lub akcji innej spółki, następuje skokowy wzrost potencjału technicznego i ekonomicznego interesującego nas podmiotu.

Wynika z tego jednoznacznie, że działanie w strukturze holdingowej pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów finansowych, niż działanie w strukturze przedsiębiorstwa państwowego czy spółki prawa kapitałowego.

2.3. Modyfikacja strategii podmiotu

Modyfikacja strategii podmiotu gospodarczego polega przede wszystkim na wykorzystaniu w jej realizacji zasobów spółek powiązanych.

Podstawowym zadaniem zarządu spółki dominującej jest w tym momencie określenie polityki i strategii całego holdingu, w poszczególnych obszarach jego działalności gospodarczej, w oparciu o określone motywacje decydentów oraz istniejące uwarunkowania.

W procesie kolejnych decyzji, budowana jest strategia holdingu, a następnie jego plan, który zawiera zbiór celów strategicznych, określonych w wydzielonych obszarach, łącznie z podzbiorem zadań niezbędnych do ich realizacji.

Często tak stworzony dokument nosi nazwę strategii holdingu i w tym artykule to sformułowanie też będzie używane.

Zarząd spółki dominującej nie powinien naszym zdaniem zajmować się taktyką, czyli podejmowaniem decyzji dotyczących sposobów realizacji strategii holdingu (oczywiście odnośnie celów realizowanych bezpośrednio przez spółkę wiodącą, jak np. prowadzenie inwestycji kapitałowych, również opracowanie taktyki działania będzie leżeć w gestii zarządu spółki wiodącej).

Opracowanie sposobów realizacji celów i wynikających z nich zadań powinno być powierzone zarządom spółek realizujących poszczególne fragmenty strategii.

Natomiast zarząd spółki wiodącej występuje w podwójnej roli; zarządza holdingiem i również zarządza spółką dominującą.

Dlatego też pisząc o holdingu używać będziemy określenia zarząd holdingu (jest to określenie przyjęte dla potrzeb tego artykułu - podkreślające podwójną rolę zarządu spółki wiodącej, określenie nie mające oparcia w polskim prawodawstwie), natomiast pisząc o spółce wiodącej używać będziemy określenia zarząd spółki wiodącej (dominującej).

Z definicji spółki wiodącej wynika, że oprócz zarządzania holdingiem, prowadzi ona własną działalność gospodarczą.

Działalność ta powinna być podporządkowana realizacji misji holdingu. Z tych względów jest to najczęściej sprzedaż finalnych produktów, zakupy najważniejszych dla produkcji materiałów, usługi konsultacyjne i parabankowe dla spółek zależnych i stowarzyszonych oraz działalność na rynku kapitałowym.

Jak wcześniej wspomnieliśmy, zasobami, w oparciu o które realizowana jest strategia holdingu są przede wszystkim możliwości produkcyjne, handlowe, usługowe, remontowe, finansowe itp., poszczególnych spółek.

Tak więc wykorzystując wszystkie więzi holdingowe, zarząd spółki dominującej może poszczególne cele strategiczne przypisać do realizacji poszczególnym spółkom.

¹⁷ Właściwie trudno jest określić jednoznacznie; ile powinien wynosić minimalny udział w kapitale, aby wpływ na działalność interesującej nas spółki był zapewniony.

Mogą one te cele realizować samodzielnie lub w kooperacji z innymi podmiotami. Realizacja danego celu i związanych z nim zadań powinna być powierzana spółce powiązanej w oparciu o konkretną umowę, w której będą zawarte ustalenia dotyczące terminu realizacji, kryteriów i ceny.

2.4. Tworzenie struktur holdingowych

2.4.1. Przyczyny rozwoju struktur holdingowych w Polsce

W Polsce zawiązywanie struktur holdingowych rozpoczęło się przede wszystkim w wyniku wydzielania jednostek organizacyjnych ze struktur przedsiębiorstw i zawiązywania na ich bazie nowych podmiotów prawnych, w których kapitałem zakładowym (akcyjnym), spółka-matka obejmowała najczęściej znaczny udział (pakiet akcji).

Przyczynami tworzenia struktury holdingowej, do których „przynajają się” kierownictwa podmiotów dominujących, były i są nadal: [1 s.50]

- decentralizacja zarządzania,
- wyzwolenie inicjatywy, przedsiębiorczości u kierownictwa wydzielonego podmiotu,
- poprawa efektywności działania,
- wydzielenie centrów zysku,
- zainteresowanie pracowników wynikami działania wydzielonego podmiotu; w przypadku objęcia przez nich części udziałów (akcji).

Często poza wymienionymi wyżej przyczynami występują także inne, które nie zawsze zostają jasno sformułowane. Należą do nich:

- wycofywanie się podmiotu gospodarczego z określonych dziedzin działalności (pozbycie się kłopotów związanych przykładowo z prowadzeniem stołówki, ośrodka wczasowego przychodni zakładowej itp.),
- ograniczenie ryzyka związanego z danym rodzajem działalności,
- wprowadzenie bezwzględnego weryfikatora zasadności ekonomicznej prowadzenia danego rodzaju działalności,
- podjęcie nowej działalności, w stosunku do której za niekorzystne zostało uznane stosowanie dotychczasowej nazwy, znaku towarowego, itp.,
- dążenie do wprowadzenia dodatkowych współników do wybranego fragmentu działalności podmiotu,
- zapewnienie większego prestiżu kadrze kierowniczej wydzielanej jednostki.

2.4.2. Zasady i procedury tworzenia struktur holdingowych

Istotnym elementem uwarunkowań zewnętrznych, determinujących możliwości budowania struktur organizacyjno-prawnych podmiotów gospodarczych jest obowiązujący stan prawny. W Polsce nie istnieje żadna procedura prawna określająca proces powstawania holdingu. Jego tworzenie i funkcjonowanie opiera się na ogólnych przepisach prawa handlowego i cywilnego oraz innych unormowań prawnych dotyczących działalności gospodarczej.

Zestawienie 1. Akty prawne obowiązujące w Polsce, w sposób pośredni regulujące zasady tworzenia i funkcjonowania holdingów

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r. Kodeks Handlowy. (Dz. U. nr 57, poz. 502 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. nr 118, poz. 561 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. nr 121, poz. 591 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Dz. U. nr 118, poz. 754)

Ustawa z dnia 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (tekst jednolity:
Dz. U. z dnia 21 maja 1997 r. nr 49, poz. 318)

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jednolity:
Dz. U. z 1993 r. nr 106, poz. 482 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz. U. z 1997 r. nr 9, poz. 141)

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny (Dz. U. nr 16, poz. 93 z późn. zm.)

Oprócz wymienionych wyżej aktów prawnych na sposób tworzenia holdingu ma wpływ status prawny podmiotu oraz przyjęta przez niego strategia działania.

Najdłuższą drogą ma przed sobą przedsiębiorstwo państwowe.

W pierwszym etapie, na podstawie ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, musi nastąpić przekształcenie tego przedsiębiorstwa w spółkę kapitałową (spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością albo spółkę akcyjną).

Tak powstała spółka może być nawet jedynym założycielem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej (art. 18. 1. przytoczonej wyżej ustawy¹⁸)

Najogólniej rzecz ujmując tworzenie holdingu przez spółki kapitałowe, bez względu na sposób ich zawiązania, może odbywać się na drodze:

¹⁸ Zapis rozszerzający w stosunku do uregulowań kodeksu handlowego, który w art. 158 § 3 stanowi, że „Jedynym spółnikiem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością nie może być inna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością składająca się z jednego spółnika”.

- podziału przedsiębiorstwa spółki (wydzielania jednostek organizacyjnych z dotychczasowej struktury),
- nabycia podmiotu gospodarczego lub jego części i przekształcenia go w spółkę zależną,
- „przyłączania” do holdingu innego podmiotu gospodarczego przez nabycie (objęcie) odpowiednio wysokiego pakietu jego akcji lub udziałów, zawiązywania spółki kapitałowej wspólnie z innymi podmiotami.

Przy budowie holdingu wykorzystujemy procedurę przewidzianą w kodeksie handlowym dla zawiązywania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością albo spółki akcyjnej, przy założeniu, że w jej kapitale zakładowym (akcyjnym) zostanie objęty co najmniej kontrolny udział (pakiet akcji).

Możliwe jest również występowanie spółki dominującej jako jedynego udziałowca (akcjonariusza) spółki zależnej.

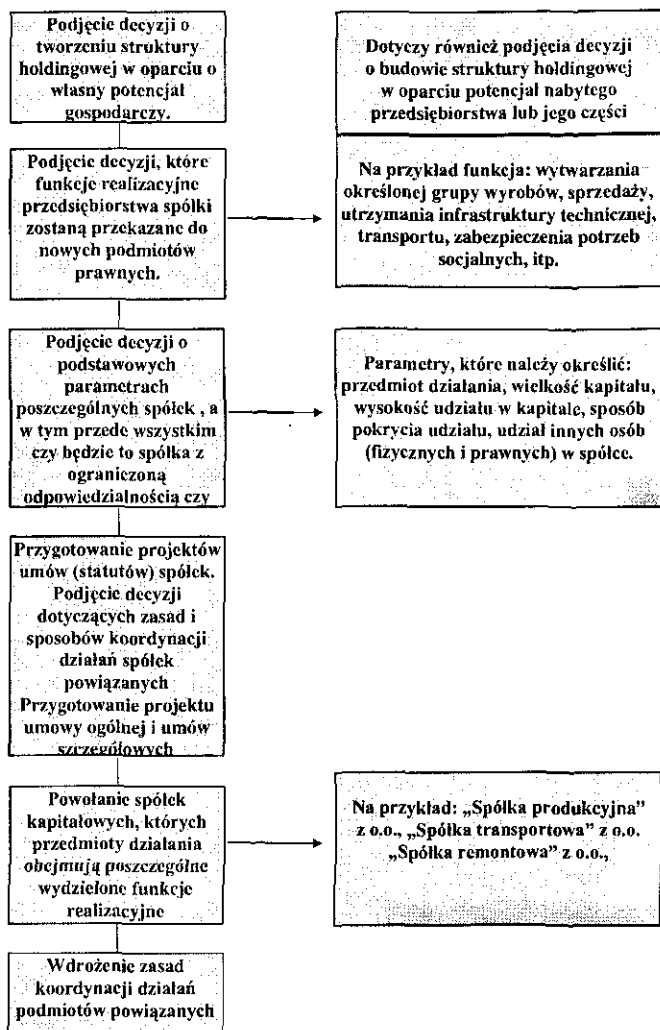
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może zostać założona przez jeden podmiot, chyba, że jest nim jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (art. 158 § 3 kodeksu handlowego).

Zasadą jest natomiast, że założycieli spółki akcyjnej powinno być co najmniej trzech, z wyjątkiem gdy założycielem jest Państwo¹⁹ lub gmina czy związek komunalny (art. 308 kodeksu handlowego zw. z ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym).

Proces tworzenia struktury holdingowej w oparciu o własny potencjał gospodarczy spółki dominującej przedstawia rys.7.

5

¹⁹ Jak pisaliśmy wcześniej również spółka powstała w wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego może być jedynym założycielem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej.



Rysunek 7. Tworzenie struktury holdingowej w oparciu o własny potencjał gospodarczy
Źródło: Opracowanie własne

Institucją prawną, która znajduje zastosowanie w przypadku powstania holdingu jest również nabycie odpowiednio wysokiego pakietu udziałów (akcji) umożliwiającego przejęcie kontroli nad spółką.

W tym przypadku należy zwrócić uwagę na przepisy ustawy z dnia 24 lutego 1990 roku o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym.

Zgodnie z art. 11 ust. 2 pkt 3 zamiar objęcia lub nabycia udziałów (akcji) innej spółki powodujący osiągnięcie lub przekroczenie 10 proc., 25 proc., 33 proc. lub 50 proc. głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu), jeżeli łączna wartość rocznej sprzedaży towarów obu podmiotów, w roku kalendarzowym poprzedzającym rok zgłoszenia zamiaru, przekracza 5 milionów ECU, podlega zgłoszeniu Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Natomiast w przypadku kiedy spółka, której akcje chcemy nabyć, jest spółką publiczną, mają zastosowanie przepisy ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi.

Przepisy tej ustawy przewidują w art. 147 obowiązek powiadomienia Komisji Papierów Wartościowych i Giełd oraz Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów o nabyciu pakietu akcji dającego prawo już do 5 proc. głosów na walnym zgromadzeniu.

Nabycie w obrocie wtórnym, o okresie krótszym niż 90 dni, akcji zapewniających co najmniej 10 proc. ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu, może być dokonane tylko w wyniku publicznego ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji (art. 151 przytoczonej ustawy), natomiast w przypadku nabycia takiej ilości akcji, która daje ponad 50 proc. ogólnej liczby głosów obowiązkowe jest (zgodnie z art. 154 wyżej przytoczonej ustawy) ogłoszenie wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę pozostałych akcji tej spółki; albo zbycie, przed wykonaniem prawa głosu z posiadanych akcji, takiej ich ilości, które spowoduje osiągnięcie nie więcej niż 50 proc. ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu.

Wykonanie prawa głosu z akcji, które zostały nabyte z naruszeniem wyżej przytoczonych regulacji jest bezskuteczne.

W przypadku tworzenia holdingu na drodze zawiązywania spółki z innymi podmiotami prawnymi, istotne jest uzyskanie udziału (pakietu akcji) w wysokości umożliwiającej wpływ na działalność tworzonego podmiotu, w przeciwnym przypadku trudno będzie mówić o powstawaniu struktury holdingowej.

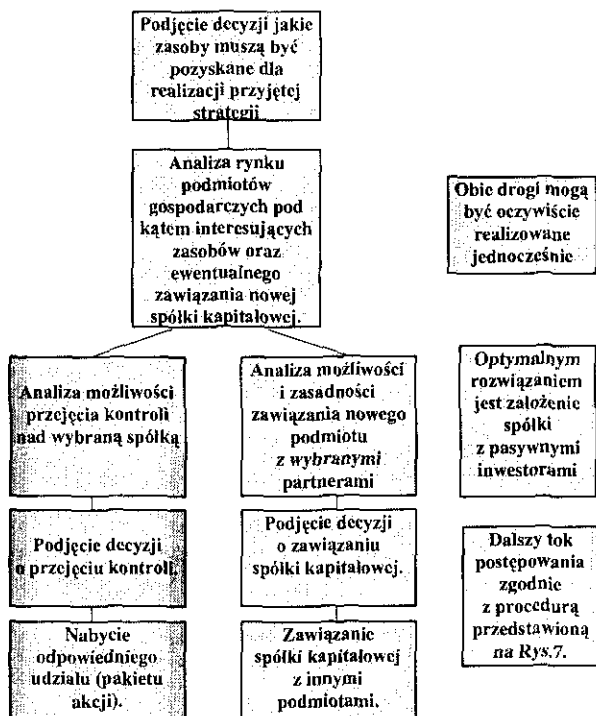
Procedura postępowania zmierzającego do stworzenia struktury holdingowej na drodze obejmowania odpowiednio wysokich udziałów (pakietów akcji) oraz zawiązywania spółek kapitałowych z innymi podmiotami została przedstawiona na rysunku 8.

Przedstawione procedury dotyczyły zawiązywania grupy kapitałowej w przypadku realizowania przez podmiot gospodarczy strategii ekspansji (rozwoju)²⁰.

Strategia w ujęciu najbardziej ogólnym, może mieć również charakter strategii przetrwania albo wręcz defensywnej.

Dlatego chcemy zwrócić uwagę na fakt tworzenia struktur holdingowych przez spółki kapitałowe znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomicznej.

²⁰ Wcześniej prezentowany przykład dotyczył strategii rozwoju.



Rysunek 8. Tworzenie struktury holdingowej poprzez obejmowanie odpowiednio wysokich udziałów (pakietów akcji) oraz zawiązywanie spółek kapitałowych z innymi podmiotami
Źródło: Opracowanie własne

Struktura holdingowa tworzona jest w takim przypadku najczęściej w oparciu o własny potencjał gospodarczy a proces tworzenia jest bardzo podobny do procesu przedstawionego na rysunku 7. „Proces tworzenia struktury holdingowej w oparciu o własny potencjał gospodarczy”. Zupełnie inne są natomiast motywacje decydentów i realizowany cel.

Na zakończenie tych rozważań należy zwrócić uwagę na jeden znamienity fakt. Otóż najczęściej zarówno „spółka matka” jak i „spółki córki” lub „spółki wnuczki” są stosunkowo niewielkie i spełniają wszystkie formalne kryteria jakie przypisujemy małym i średnim przedsiębiorstwom. W związku z powyższym do projektowania ich struktur organizacyjnych oraz do określenia metod i technik zarządzania można w znacznym stopniu wykorzystać metody stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach.

LITERATURA:

- [1] H. Jagoda, B. Haus, Holding. Organizacja i funkcjonowanie, PWE, Warszawa 1995
- [2] J.A. F. Stoner, C. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1992
- [3] Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 1997

ROZDZIAŁ 18.

Strategie zmian w energetyce polskiej na tle procesów przekształceń w energetyce światowej

Zagadnienia wstępne

Tendencje zmian charakteryzujące rynki elektroenergetyczne wyznaczone są rozwojem rynków międzynarodowych i globalnych, narastającą konkurencją w branży oraz znaczącymi wyzwaniami ekologicznymi. Sektor elektroenergetyczny w wielu krajach świata przechodzi istotne zmiany charakteryzujące się demonopolizacją, deregulacją i prywatyzacją. Procesy te w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora. Dynamika zjawisk w nim zachodzących stanowi niezwykle interesujący materiał badawczy w zakresie strategii zarządzania dużymi organizacjami gospodarczymi. Celem artykułu jest przedstawienie kierunkowych tendencji zmian o charakterze strategicznym zachodzących w zarządzaniu przedsiębiorstwami tej branży.

Uwarunkowania zmian

Do niedawna europejski rynek elektroenergetyczny tworzyło 12 krajów kontynentalnych Europy zachodniej połączonych systemem, który zaspokajał przy zainstalowanej mocy blisko 400 000 MW popyt na energię w wysokości około 1 500 kWh. Następnie, wykorzystując nowoczesną technologię prądu stałego, połączono Skandynawię i Wielką Brytanię z kontynentem, a obecnie buduje się połączenia między Hiszpanią i Europą. Jednocześnie z upadkiem „socjalizmu” do połączonego systemu europejskiego dołączają kraje Europy Środkowej i Wschodniej [1], co powoduje powstanie globalnego europejskiego systemu elektroenergetycznego, w którym zainstalowana moc zwiększy się do 600 000 MW. W konsekwencji doprowadzi to do absolutnie nowej sytuacji na rynku energii, (niezależnie od okresowo obowiązujących ograniczeń prawno-instytucjonalnych Unii Europejskiej) który posiadał będzie pewne cechy rynku pieniężnego lub terminowych transakcji towarowych. Można wręcz wyobrazić sobie sytuację, że maklerzy energii elektrycznej spekulować będą na terminowych giełdach elektryczności, a decyzje o lokalizacji elektrowni przekroczą ograniczenia lokalne.

Wdrożenie mechanizmów wolnego rynku dokonywane są na podstawie jednolitych zasad obowiązujących w zakresie wytwarzania, przesyłania i dystrybucji energii elektrycznej, a kluczowym dokumentem jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej przewidująca stopniowe otwieranie rynków krajowych energii elektrycznej na

konkurencję międzynarodową do poziomu nie niższego niż ok.33% w roku 2003.[3]
W konsekwencji mówić można o następujących oddziaływaniach na polską elektroenergetykę:

Kształtowana będzie wspólna polityka energetyczna krajów członkowskich Unii Europejskiej
Kreowana będzie konkurencyjność rynku energii elektrycznej

Nastąpi dalsza liberalizacja i demonopolizacja sektorów energetyki

- Powstanie wspólny rynek energii elektrycznej
- Obowiązywać będą wspólne zasady :
 - ochrony środowiska
 - zasady polityki fiskalnej
 - udzielania zamówień na dostawy towarów i usług
 - prowadzenia rachunkowości księgowej i sprawozdawczości.

Procesy liberalizacji jakie zachodzą w skali europejskiej doprowadziły do wykreowania kilku podstawowych modeli przedsiębiorstw energetycznych:

- Przedsiębiorstwo międzynarodowe – podejmuje działalność na skalę międzynarodową także na podstawie kooperacji z innymi podobnymi przedsiębiorstwami. Podejmuje nie tylko budowę źródeł energii, sieci przesyłowych i dystrybucyjnych, ale coraz częściej prowadzi ich ruch i utrzymanie, zachowując jednocześnie prawa własności.
- Przedsiębiorstwo zintegrowane pionowo – ich istnienie i stopień integracji zależy przede wszystkim od obowiązujących rozwiązań prawnych,
- Przedsiębiorstwo kombinowane – ich powstanie wynika z procesu konwergencji podsektorów dostaw gazu ziemnego i energii elektrycznej. Przedsiębiorstw oferuje odbiorcom obydwu nośniki energii.
- „Czysty model „, przedsiębiorstwa energetycznego – przedsiębiorstwo koncentruje się na działalności podstawowej nie przeprowadzając dywersyfikacji.
- Silnie zdyspersyfikowane przedsiębiorstwo energetyczne[4].

Ideę zmian w sposobach funkcjonowania przedsiębiorstwa energetycznych obrazują zalecenia ekspertów Banku Światowego dotyczące takiego kształtowania polityki i strategii rozwojowych, które zapewnią stworzenie efektywnych rozwiązań w wymiarze makro-ekonomicznym i sektorowym: [2]

- Makroekonomiczna restrukturyzacja eliminująca zniekształcenia cen, subsydia i inne czynniki utrudniające mobilizowanie kapitału są istotną przesłanką poprawy warunków finansowania;
- Rozwój krajowego rynku kapitałowego może być siłą napędową finansowania elektroenergetyki pod warunkiem, iż stworzona zostanie odpowiednia infrastruktura instytucjonalna, rozszerzająca zakres opcji finansowania dla sektora prywatnych inwestorów oraz inwestorów instytucjonalnych;
- Reforma systemu regulacji, decentralizacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw oraz wprowadzenie odpowiednich przepisów prawnych powinny stworzyć warunki zachęcające do „wejścia” w sektor elektroenergetyczny;
- Systemy finansowania powinny stopniowo odchodzić od rozwiązań finansowania przedmiotowego, z ograniczonym prawem regresu i pakietem gwarancji i zmierzać w kierunku zwiększania zakresu stosowania rozwiązań podmiotowych, opartych na aktywach firmy i jej wiarygodności kredytowej;
- W okresie przejściowym konieczne jest korzystanie z gwarancji, ograniczonych tylko do określonego rodzaju ryzyka.

2. Dywersyfikacja działalności

Cechą charakterystyczną zmian zachodzących w europejskich przedsiębiorstwach energetycznych jest ich angażowanie się w inne aktywności gospodarcze. Znaczenie strategii dywersyfikacji podkreśla na przykład fakt, że międzynarodowa organizacja producentów i dystrybutorów energii elektrycznej (UNIPED) zainicjowała badania dotyczące różnicowania działalności przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na uwarunkowania ekonomiczne, prawne i finansowe oraz ryzyka towarzyszące tym procesom. Liczne przykłady potwierdzają zasadność a jednocześnie różnorodność kierunków dywersyfikacji. Brytyjska spółka dystrybucyjna Estern – Eletric realizując program restrukturyzacji podjęła nowe rodzaje działalności: prowadzenie dostaw gazu ziemnego dla około 6000 odbiorców, eksploatację pól gazowych na Morzu Północnym, prowadzenie oddzielnego przedsiębiorstwa wytwarzania energii elektrycznej przy wykorzystaniu odpadów jako paliwa, świadczenie usług eksploatacyjnych na rzecz innych spółek dystrybucyjnych, usługi finansowe. Z kolei liczne przedsiębiorstwa japońskie dywersyfikację odnoszą do: działalności związanej z magazynowaniem energii cieplnej, sprzedaży i dzierżawy urządzeń, upowszechniania systemów klimatyzacyjnych dla małych i średnich budynków.

Generalnie główne kierunki dywersyfikacji przedsiębiorstw elektroenergetyki przedstawiają się następująco: telekomunikacja, instalacje, dostawa ciepła, dostawa wody, doradztwo, uzdatnianie wody, obrót towarowy, transport, dostawy gazu, wytwarzanie energii elektrycznej.

W warunkach polskich, dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego ma swoje określone przyczyny, do których zaliczyć należy:

- Dywersyfikacja jest traktowana jako właściwość procesu restrukturyzacji sektora elektroenergetycznego pozwalająca na racjonalizację zatrudnienia w działalności podstawowej. Tworzenie, poprzez wyłączenie (outsourcing), sprawnie działających mniejszych jednostek gospodarczych znakomicie racjonalizować może sposoby gospodarowania, lepiej dostosowywać zakres działania do wymagań otoczenia. Wyłączanie firmy odbywać się może na różnych zasadach, od tworzenia spółek córek z różnym udziałem kapitałowym spółki matki, przez wspólne przedsięwzięcia z innymi firmami sektora.
- Wspieranie procesów pogłębiania konkurencyjności na rynku dostawców towarów i usług przedsiębiorstw elektroenergetyki. Tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu nowych lub wzmocnianiu istniejących przedsiębiorstw eksploatacji sieci elektroenergetycznych, usług pomiarowych, diagnostycznych, budowlanych, transportowych a nawet bankowych czy ubezpieczeniowych sprzyja tym procesom rynkowym. Odrębnym zagadnieniem jest oczywiście kwestia efektywności podejmowanych przedsięwzięć, którą należy traktować w perspektywie długookresowej.
- Dywersyfikacja zapewnić powinna wzrost stabilności działania wobec ograniczania przychodów w skali całego sektora elektroenergetycznego. Wykorzystanie atutów szczególnie korzystnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa jest tutaj argumentem szczególnej wagi. Zdecydowana większość przedsiębiorstw posiada takie czynniki przewagi konkurencyjnej, jak m.in. szczególne kompetencje rynkowe, kadra, możliwość wykorzystania posiadanej czy modernizowanej infrastruktury, sieć dystrybucji, systemy pobierania opłat, informacje o potencjalnych klientach.

Oczywistym jest, że nie można traktować dywersyfikacji jako jedynej strategii przedsiębiorstw energetycznych. Warto jednak zauważyć, że możliwości dywersyfikacji

przedsiębiorstw tego sektora są różne: od dywersyfikacji pionowej wiążącej się z próbą opanowania poprzedzających lub następujących faz tworzenia wartości dodanej, przez dywersyfikację poziomą związaną z poszukiwaniem nowych domen w podobnej fazie tworzenia wartości na ogół pozostających w związku z rynkiem, które przedsiębiorstwo obsługuje, aż po dywersyfikację konglomeratową oznaczającą opanowywanie kolejnych domen działalności nie związanych ze sobą ani technologicznie, ani rynkowo.

Praktyka procesów różnicowania działalności firm sektora energetycznego wskazuje na zróżnicowany stosunek kierownictw naczelnych. W jednych spotkać się można z poglądem, że zasoby i środki będące do dyspozycji przedsiębiorstwa elektroenergetycznego powinny być koncentrowane i wykorzystywane do realizacji działalności zasadniczej, rozwoju szczególnych kompetencji i specjalizacji na tym obszarze, co powinno sprzyjać zdobyciu silniejszej pozycji konkurencyjnej i lepszej obsłudze odbiorców. Z drugiej strony lansowany jest pogląd, że podstawowym zadaniem zarządu jest maksymalizacja wartości rynkowej, bo takie są oczekiwania akcjonariuszy. W efekcie kierownictwo dąży do dywersyfikacji, wykorzystując wszystkie możliwe opcje, która może zagwarantować lepsze relatywnie efekty ekonomiczne. Strategie dywersyfikacji stawiają bardzo wysokie wymagania co do źródeł finansowania, zasobów ludzkich, rzeczowych i informacyjnych, wysokich kompetencji ich zarządów. Stąd też stopień dywersyfikacji przedsiębiorstwa powinien być wyznaczony oceną:

- minimalnego zakresu dywersyfikacji działalności pozwalającego na uzyskiwanie przez firmę wyraźnych dodatkowych efektów zarówno finansowych, rynkowych czy zwiększających konkurencyjność,
- maksymalnego zakresu dywersyfikacji umożliwiającego utrzymanie kontroli nad firmą, uwzględniając narastającą złożoność zarządzania.

Praktyka funkcjonowania zachodnich przedsiębiorstw energetycznych wskazuje również na negatywne skutki dywersyfikacji. Przykładem takim jest duńskie przedsiębiorstwo wytwarzania energii elektrycznej SEAS, które wchodząc w dywersyfikację konglomeratową rozszerzyło działalność między innymi na hodowlę ryb, ogrodnictwo szklarniowe, budowę wiatrowych generatorów energii elektrycznej. Straty, jakie z tego tytułu firma poniosła sięgnęły kwoty 230 milionów koron, co postawiło ją na skraju bankructwa ²¹. W konsekwencji ograniczono w Danii możliwości dywersyfikacji do: wykorzystywania ciepła odpadowego, działalności badawczo-rozwojowej w sferze energetycznej, budowy i obrotu urządzeniami związanymi z wykorzystaniem energii odnawialnej, budowę i eksploatację elektrowni realizowanych na zlecenie innych podmiotów, budowę i eksploatację systemów oświetlenia publicznego, doradztwa energetycznego. Innymi przykładami nieudanych dywersyfikacji są przykłady brytyjskich spółek dystrybucyjnych, odnotowujących straty w podjętej działalności (również dywersyfikacja konglomeratowa) ubezpieczeniowej i przegrywających konkurencję z wielkimi dostawcami specjalizującymi się w obrocie urządzeniami elektrycznymi ²².

3. Wirtualizacja przedsiębiorstwa energetycznego

Konceptualizacja różnych rozwiązań strukturalnych współczesnych organizacji gospodarczych wskazuje na różne możliwe kierunki zmian. Jedną z ciekawszych jest koncepcja „organizacji wirtualnej”. Jest ona swoistą negacją klasycznych, hierarchicznych rozwiązań zakładających integrację własnościową, organizacyjną i majątkową. Organizacja wirtualna poszukuje, nie posiadając majątku sektora działalności, źródeł swojej pozycji

²¹ Dywersyfikacja – druga strona medalu, *Energia*, 2/96, s.10

²² tamże, s.10

rynkowej w maksymalnie efektywnym wykorzystaniu informacji i innowacyjności. Specyfika firmy energetycznej, głównie w części dotyczącej dostaw energii, spełnia wymagania odpowiedniości przedmiotowej. Detaliczne dostawy energii polegają bowiem przede wszystkim na przetwarzaniu informacji a nie na fizycznych dostawach nośników, co jest głównym zadaniem przedsiębiorstw dystrybucyjnych [4]. Zadania, które mają charakter techniczny wchodzące w zakres działalności mogą zostać poddane wyłączeniu i mogą być wykonywane przez inne firmy. Głównymi cechami wirtualizacji przedsiębiorstwa energetycznego są:

- nie musi posiadać majątku w klasycznym tego słowa znaczeniu,
- wykorzystuje w maksymalnie kreatywny sposób informacje i innowacyjność jako główne determinanty sprawności,
- odbiorcy i dostawcy są włączeni w procesy wykonywania działalności w przyjętej formule,
- organizacja firmy jest podporządkowana procesom i nie ma charakteru hierarchicznego.

Przedsiębiorstwu energetycznemu w wymiarze „wirtualnym” nie jest potrzebna żadna formuła integracji pionowej, ani przednia ani tylnia; może ono dokonywać zakupu bezpośrednio na rynku. Korzystać jedynie będzie z konkurencyjnych rynków nośników energetycznych.

LITERATURA:

- [1] E. Hagenmeyer, Przemysł elektroenergetyczny na przełomie wieków - konkurencja na rynku europejskim wrogiem lokalnych sojuszy? *Energetyka na świecie*, 1996 nr 2 (56)
- [2] K.G. Jechoutek, R. Lamech, Nowe kierunki finansowania w przemyśle elektroenergetycznym, *PSE*, 1996 nr 7(61)
- [3] M. Zerka, Polska elektroenergetyka w procesach integracji z Unią Europejską, *PSE S.A.* - Warszawa, *Biuletyn Miesięczny*, 1998 nr 4
- [4] M. Zerka, „Superprzedsiębiorstwo” i wirtualne przedsiębiorstwo energetyczne, *Energia*, 1997 nr 2.

ROZDZIAŁ 19.

STRATEGIA PRYWATYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW ENERGETYCZNYCH W POLSCE

Dotychczasowe wysiłki zmierzające do prywatyzacji sektora energetycznego w Polsce zakończyły się niepowodzeniem. Na początku lat dziewięćdziesiątych sektor ten był w ogóle wyłączony z procesów prywatyzacyjnych – uznawano go za obszar strategiczny dla gospodarki kraju, który musi być bezpośrednio kontrolowany organy państwowe występujące w roli właściciela. Z upływem czasu postawa ta uległa zmianie. Zauważono, że zabezpieczenie interesów makroekonomicznych może być skuteczne nie tylko poprzez oddziaływania właścicielskie, lecz także dzięki odpowiednim zasadom regulacyjnym wyznaczającym zakres działalności i struktury przedsiębiorstw. Obecnie prywatyzacja energetyki jest postrzegana jako zjawisko normalne w gospodarce rynkowej i nie zagrażające podstawom gospodarki kraju.

Co więcej prywatyzacja energetyki zaczęła być traktowana jako element konieczny z punktu widzenia dalszego rozwoju przedsiębiorstw wymagających kapitałochłonnych modernizacji, a także Skarbu Państwa, który potrzebuje pilnie znacznych zasobów finansowych dla zrealizowania ważnych społecznie programów.

Sektor energetyczny jest obserwowany przez niemal wszystkich inwestorów branżowych znaczących w świecie. Ich działalność świadczy o dużym zainteresowaniu angażowaniem kapitału w przedsiębiorstwach energetycznych.

Można zatem powiedzieć, że od kilku lat występują wszelkie, generalne warunki do przeprowadzenia prywatyzacji energetyki w Polsce: nie ma przeszkód formalnych, brak wyraźnych oponentów politycznych, występuje silna potrzeba po stronie przedsiębiorstw i ich właściciela. Prywatyzacji jednak nie ma, a niechytne udane przekształcenia dwóch elektrociepłowni w Krakowie i Będzinie tylko potwierdzają tę ogólną diagnozę.

Można dopatrywać się wielu powodów takiego stanu rzeczy. Brak klarownej polityki rozwoju sektora, dopuszczenie do niekorzystnych zjawisk o charakterze „spontanizycznym” (np. niedostosowane do potrzeb, zbyt szerokie wprowadzenie długoterminowych kontraktów na sprzedaż energii elektrycznej), opór części załóg, a także zarządów firm, to tylko niektóre

z tych przyczyn. Wydaje się, że spośród wielu niekorzystnych zjawisk wyróżnia się zagadnienie rzadko dotychczas poruszane, a posiadające fundamentalne znaczenie – w dotychczasowych koncepcjach prywatyzacyjnych w energetyce prawie w ogóle nie zajmowano się sprawą kształtowania wartości przedsiębiorstw.

Prywatyzacja powinna być elementem realizacji długoterminowej strategii rozwoju firmy, która w gospodarce rynkowej zorientowana jest na zwiększanie wartości dla właścicieli. Prywatyzacja dla prywatyzacji nie ma większego sensu, zmiana struktury własności ma przyczyniać się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Jest charakterystyczne, że problematyka ta doskonale już znana w innych branżach (zwłaszcza takich, w których występuje duża ilość spółek giełdowych), nie była dotąd wyraźnie sygnalizowana w energetyce. Natomiast w sektorze tym podkreślano konieczność dokapitalizowywania przedsiębiorstw, aby zwiększyć ich możliwości pozyskiwania kapitału, zakładając przy tym milcząco, że dodatkowe nakłady spowodują wzrost wartości akcji. Często jednak okazywało się inaczej, bo wiele inwestycji w energetyce nie powoduje wzrostu efektywności, a niektóre przedsięwzięcia wręcz tę efektywność zmniejszają (np. kapitałochłonne instalacje ochrony środowiska, których eksploatacja zwiększa koszty operacyjne bez żadnego przyrostu przychodów).

W wielu koncepcjach prywatyzacji przedsiębiorstw energetycznych nie zbyt precyzyjnie określano oczekiwane efekty w sferze zarządzania, zwracano uwagę na aspiracje uwłaszczeniowe pracowników, akcjonariat menedżerski, zastanawiano się nad kryteriami doboru inwestorów (krajowy – zagraniczny, strategiczny – wielu rozproszonych) itd. Zagadnienia te mają oczywiście swoją rangę, jednak zasadniczo muszą być traktowane drugorzędnie wobec fundamentalnego problemu wartości firmy.

Rozważanie problemu prywatyzacji przedsiębiorstw energetycznych z punktu widzenia wartości firm pozwala natychmiast na określenie zasadniczej przyczyny braku postępów w przekształceniach struktur własnościowych.

Wartość przedsiębiorstwa może być szacowana różnymi metodami. W przypadku przedsiębiorstw energetycznych preferowana jest metoda zdyskontowanych strumieni pieniężnych (DCF). Z ekonomicznego punktu widzenia jest to metoda najwłaściwsza, obrazująca najpełniej sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz perspektywy jego rozwoju. Jako metoda suplementarna wobec DCF często jest wykorzystywana metoda mnożnika zysku. Dobór obu metod wynika z oczekiwań co do zmian w sektorze oraz długoterminowego charakteru inwestycji.

Oceniając wartość polskich przedsiębiorstw energetycznych dwoma podstawowymi metodami uzyskuje się wielkości bardzo zaniżone. Nie jest to zaskakujące – przedsiębiorstwa dysponują co prawda znacznymi aktywami, lecz mają bardzo niską rentowność (wiele osiąga straty). Sytuacja ta pogarsza się stale od kilku lat, a obecnie w wyniku wdrażanych rozwiązań regulacyjnych wyznaczających kształtowanie taryf i cen, zostanie na trwałe usankcjonowana bez większych możliwości poprawy.

Niska wartość akcji była podstawową przyczyną niepowodzeń dwóch już przeprowadzonych prywatyzacji. W przypadku Elektrociepłowni Łęg S.A. konieczne było „sztuczne” podwyższenie wartości dzięki wprowadzonemu administracyjną decyzją długoterminowemu kontraktowi na korzystniejszą sprzedaż energii elektrycznej po to, aby inwestor mógł

otrzymać oczekiwany zwrot kapitału. Elektrociepłownia Będzin S.A. nie zrealizowała swojego programu pozyskania kapitału, a po debiucie na giełdzie uzyskiwała rażąco niskie wartości wskaźników giełdowych.

W obecnej sytuacji ekonomicznej prywatyzacja większości przedsiębiorstw energetycznych jest wręcz niemożliwa. Jeżeli przykładowo aktualna wartość elektrociepłowni zawodowej w miejscowości średniej wielkości jest zbliżona do wartości rynkowej gruntu, na którym przedsiębiorstwo jest zlokalizowane, to Skarb Państwa nie może uzyskać oczekiwanych wpływów z prywatyzacji, a każde dokapitalizowanie spółki w związku z jej potrzebami inwestycyjnymi oznaczałoby absolutną dominację własnościową nowych inwestorów i praktycznie brak możliwości osiągnięcia jakichkolwiek korzyści dla Skarbu Państwa.

Prywatyzacja energetyki w Polsce nie może być przeprowadzona bez zrealizowania programu podniesienia wartości przedsiębiorstw. Program ten musi obejmować szereg przedsięwzięć zmierzających do podniesienia efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw oraz stworzeniu interesujących perspektyw ich rozwoju. Działania te muszą przede wszystkim dotyczyć sfery regulacji całego sektora, ponieważ możliwości samych przedsiębiorstw są mocno ograniczone.

W przypadku niektórych przedsiębiorstw znaczące efekty może przynieść głęboka restrukturyzacja prowadzonej działalności połączona z dekapitalizacją (a nie dokapitalizowaniem!). Dotyczy to zwłaszcza tych firm, które mają nadmierny majątek i nie w pełni wykorzystywany potencjał. Takie przedsiębiorstwa mogą być też atrakcyjne dla inwestorów, którzy dzięki swoim umiejętnościom zarządczym będą w stanie uzyskać efekty restrukturyzacyjne.

Niewątpliwie efekty może przynieść właściwie przeprowadzona konsolidacja przedsiębiorstw energetycznych. Może ona polegać na pozostawieniu samodzielności przedsiębiorstw jako odrębnych podmiotów prawnych i skupieniu własność akcji w jednym centrum aktywnie zarządzającym kapitałami i wykorzystującym zróżnicowane instrumentarium finansowe w celu pozyskiwania dodatkowych kapitałów (w przeciwieństwie do pasywnych zachowań biurokratycznych obecnego właściciela – Skarbu Państwa).

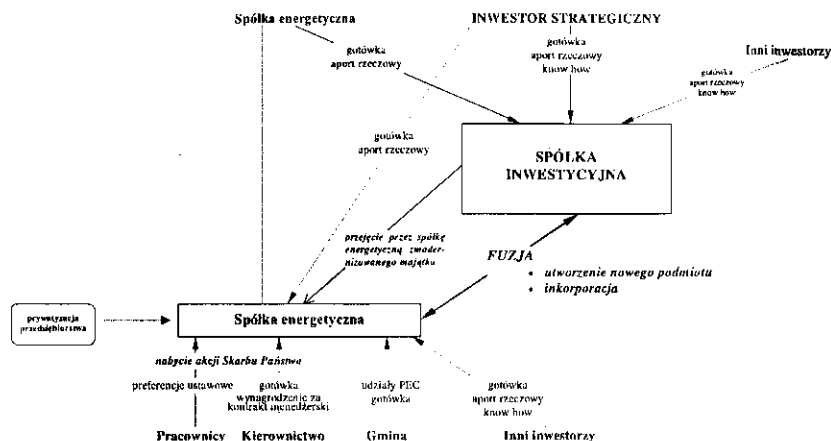
Inną możliwością jest zastosowanie formuły BOOT (Build Own Operate Transfer) do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. Formuła ta jest wykorzystywana do realizacji nowych projektów lub modernizacji wymagających bardzo dużych nakładów i jest szeroko stosowana w krajach rozwiniętych oraz wielu krajach rozwijających się.

Przedsięwzięcie polega na utworzeniu nowej spółki z udziałem przedsiębiorstwa, na rzecz którego ma być prowadzona inwestycja, oraz inwestora strategicznego (grupy inwestorów). Nowy podmiot posiadając inne warunki funkcjonowania (udział renomowanej i zainteresowanej prowadzeniem inwestycji firmy w charakterze inwestora strategicznego, szersze możliwości organizowania źródeł pozyskania kapitału, opanowanie nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, status podmiotu prywatnego, itp.) ma lepsze możliwości realizacji kapitałochłonnych projektów.

Działalność nowego podmiotu obejmuje zorganizowanie i zrealizowanie programu inwestycyjnego (Build), czasowe posiadanie (Own) i eksploataowanie obiektów (Operate), a następnie ich przekazanie (Transfer) właścicielowi.

Spotykane są różne warianty formuły w zależności od: zakresu programu inwestycyjnego, który ma być realizowany przez spółkę, sposobu udostępnienia spółce części majątku przez właściciela, sposobu uzyskiwania wynagrodzenia przez spółkę, trybu przekazania właścicielowi zmodernizowanego majątku, itd.

Ideę spółki inwestycyjnej opartej na formule BOOT przedstawia rysunek 1:

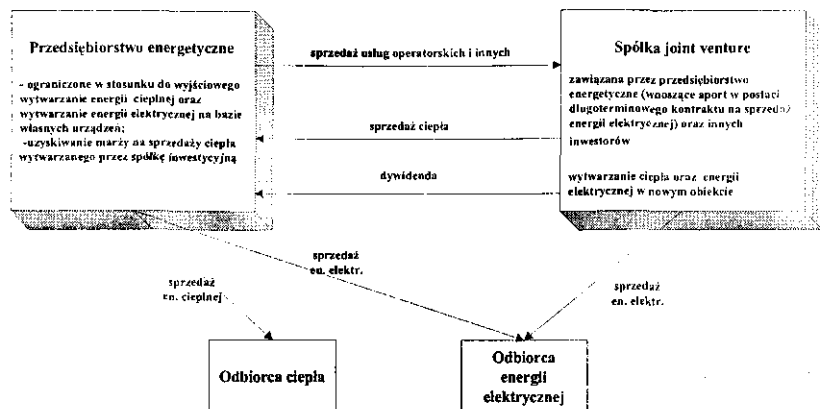


Rysunek 1. Idea spółki inwestycyjnej opartej na formie BOOT

Źródło: Opracowanie własne

Dla niektórych przedsiębiorstw energetycznych zamierzających zrealizować bardzo kosztowne przedsięwzięcia inwestycyjne formuła BOOT może być rozwiązaniem najlepiej odpowiadającym interesom Skarbu Państwa i samej spółki. Pozwala bowiem na uczestniczenie w inwestycji często znacznie przekraczającej wartość przedsiębiorstwa, zachowując przy tym możliwości przynajmniej częściowej kontroli i uzyskania istotnych efektów ekonomicznych.

Korzyści ekonomiczne przedsiębiorstwa energetycznego uzyskiwane w relacjach z nową spółką inwestycyjną zdominowaną przez inwestora strategicznego, mogą wynikać z odpowiedniego ukształtowania aportu przedsiębiorstwa do tej spółki (może to być stosunkowo wysoko oszacowana wartość niematerialna w postaci rynku ciepła lub energii elektrycznej udokumentowanego w długoterminowych kontraktach z odbiorcami), a także wpływy ze świadczenia różnego rodzaju usług na rzecz spółki inwestycyjnej. Relacje te mogą się kształtować przykładowo jak na rysunku 2:



Rysunek 2. Koncepcja układu ekonomicznego z udziałem przedsiębiorstwa energetycznego
Źródło: Opracowanie własne

Zbudowanie podobnej koncepcji, jej wynegocjowanie z inwestorami, zawarcie odpowiednich umów jest niezwykle trudne i czasochłonne. Efekt może być jednak bardzo istotny dla przedsiębiorstwa energetycznego – można osiągnąć jego nawet kilkunastokrotny wzrost jego wartości.

•

Prywatyzacja przedsiębiorstw energetycznych w Polsce nie może być przeprowadzona bez zwracania uwagi na wartość firm. Niska wartość akcji obecnie i brak wyraźnych perspektyw jej wzrostu zmuszają do poszukiwania specjalnych dróg zwiększania efektywności i atrakcyjności dla inwestorów. Możliwości przedsiębiorstw są w tym względzie ograniczone i polegają na budowaniu bardzo skomplikowanych programów restrukturyzacyjnych, konsolidacji lub konstruowaniu spółek inwestycyjnych. Większe efekty można byłoby uzyskać dzięki przemyślanym i odpowiednio ukierunkowanym zmianom systemu regulacyjnego, poprawiającym ogólną efektywność całego sektora.

INFORMACJA O AUTORACH:

1. mgr Katarzyna Adameczyk - Ścibór, asystent, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
2. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
3. prof. dr hab. Stanisław Czaja, Katedra Ekonomii Ekologicznej, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
4. Robert Dominas, adiunkt, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
5. dr Piotr Dwojacki, adiunkt, Uniwersytet Gdański.
6. dr Jerzy Jagoda, adiunkt, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania.
7. dr Henryk Jarosiewicz, adiunkt, Zakład Psychologii Zarządzania, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski.
8. prof. dr hab. Józef Koziński, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
9. prof. dr hab. Rafał Krupski, Kierownik Katedry Strategii i Metod Zarządzania, Dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
10. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Kierownik Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
11. mgr Grzegorz Krzos, asystent, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
12. mgr Tomasz Ludwicki, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.
13. mgr Karolina Mazur - Łukomska, Politechnika Zielonogórska, Instytut Organizacji i Zarządzania.
14. prof. dr hab. Jerzy Mączyński, Kierownik Zakładu Psychologii Zarządzania, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski.
15. prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz, Kierownik Zakładu Zarządzania Strategicznego, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska.
16. dr Jerzy Niemczyk, adiunkt, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

17. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Kierownik Zakładu Strategii Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański oraz Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni.
18. prof. dr hab. Krzysztof Obłój, Kierownik Katedry Zarządzania Strategicznego, Uniwersytet Warszawski, Kierownik Katedry Zarządzania Strategicznego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
19. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Rektor Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, profesor w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
20. dr hab. Wojciech Rybowski, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów.
21. mgr Mirosław Sosnowski, Uniwersytet Warszawski, oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
22. dr Andrzej Śrzednicki, adiunkt, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.
23. dr Ewa Stańczyk, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
24. dr Andrzej Stańda, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
25. prof. dr hab. Stanisław Witkowski, Dyrektor Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.
26. dr Włodzimierz Wudarzewski, adiunkt, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
27. mgr Bartosz Zamirowski, Dyrektor Handlowy, Dolnośląskie Przedsiębiorstwo Handlowo - Usługowe "DOMAR" S.A.