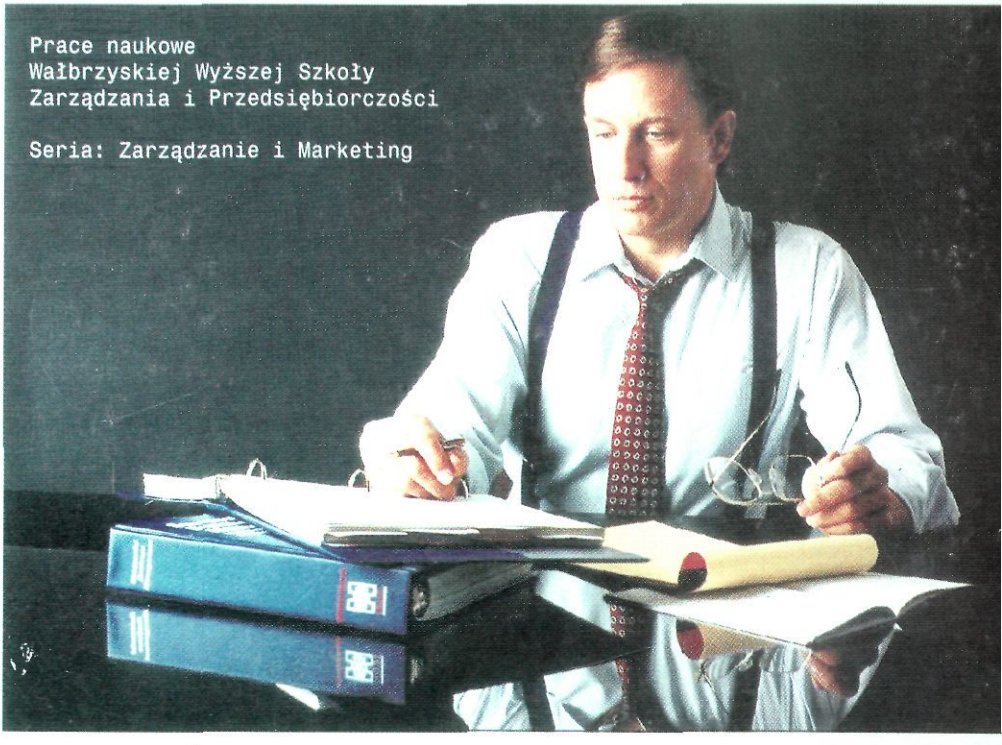
Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk

oraz

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Praca zbiorowa
pod redakcją Rafała Krupskiego

Zarządzanie strategiczne
stan i perspektywy rozwoju



Wałbrzych 2001

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk

oraz

Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

stan i perspektywy rozwoju

Praca zbiorowa pod redakcją:
Rafała Krupskiego

Wałbrzych 2001

RECENZENT NAUKOWY
prof. dr hab. Ryszard Borowiecki

SERIA
„Zarządzanie i marketing"

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

PRACA POD REDAKCJĄ
Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA
Lilianna Mikołajska

SKŁAD KOMPUTEROWY
BIMART s.c.

DRUK
BIMART s.c.

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2001

ISBN 83-87772-40-2

Spis treści

Wstęp 5

Rozdział 1. Czas na zmiany 7
1. Postęp w technice i jego wpływ na zarządzanie firmą *(Zdzisław Jasiński)* 9
2. Kierunki, szkoły i nurty zarządzania strategicznego *(Adam Stabryła, Halina Piekarz)* 19
3. Dopasowanie i niedopasowanie — strategiczne wybory w burzliwym otoczeniu *(Krzysztof Obłój)* 39
4. Potencjalne zmiany w zarządzaniu strategicznym inspirowane teorią chaosu *(Rafał Krupski)* 53

Rozdział 2. O zarządzaniu strategicznym różnie 65
5. Racjonalność a formułowanie i implementacja strategii *(Mieczysław Moszkowicz)* 67
6. Dualizm w zarządzaniu strategicznym *(Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki)* 81
7. O strategicznym wymiarze współczesnych koncepcji i metod zarządzania *(Jan Lichtarski)* 101
8. Strategiczność współczesnych koncepcji zarządzania *(Kazimierz Perechuda)* 107
9. Hipostazy zarządzania strategicznego *(Józef Koziński)* 119

Rozdział 3. O konkurencji raz jeszcze 131
10. Uwarunkowania międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw *(Zdzisław Pierścionek, Krystyna Poznańska)* 133
11. Pozyskiwanie informacji i analiza konkurencji *(Mirosław Kwieciński)* 145
12. Wykorzystanie technologii informatycznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej *(Renata Winkler)* 169

Rozdział 4. Powiązania ..... pomiędzy 183
13. Alianse w konkurencji globalnej
(Maria Romanowska) 185
14. Strategie tworzenia i funkcjonowania holdingów
(Bogdan Nogalski) 199
15. Uwarunkowania działania holdingu w okresie tworzenia i funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej
(Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski) 217

Rozdział 5. Hit sezonu — czyli zarządzanie wartością 231
16. Zarządzanie strategiczne zorientowane na wzrost wartości dla akcjonariuszy *(Jan Jeżak)* 233
17. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach procesu globalizacji *(Cezary Suszyński)* 249

Rozdział 6. Wartości „miękkie" — czyli hit nr 2 261
18. Menedżerska topografia niematerialnych wartości przedsiębiorstwa *(Mariusz Bratnicki, Wojciech Dyduch)* 263
19. Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi
(Janusz Strużyna, Beata Malik-Kozłowska) 285
20. Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych
(Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka) 313
21. Możliwości wykorzystania Group-Teamware i Open Space-Technology w rozwiązywaniu strategicznych problemów przedsiębiorstwa *(Arkadiusz Potocki)* 329
22. Kultura organizacyjna a strategia przedsiębiorstwa
(Kazimierz Krzakiewicz) 347

Rozdział 7. Z non-profit ku profit 357
23. Zachowania strategiczne zakładów opieki zdrowotnej w dobie transformacji *(Jan Skalik)* 361

Wstęp

Najistotniejsze zjawiska, które obserwujemy w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, można sprowadzić do dwóch podstawowych: rewolucji naukowo-technicznej i globalizacji. Tempo zmian w nauce i w technice ma charakter wykładniczy. Wiedza podwaja się w coraz krótszych okresach. W przemyśle dramatycznie skracają się cykle życia wyrobów. Powiązane ze środowiskami naukowymi i wielkimi koncernami gospodarczymi małe firmy innowacyjne generują coraz to nowe produkty i technologie. Perspektywy dalszego rozwoju, zwłaszcza w elektronice i biochemii, wydają się nieograniczone. Dzięki internetowi czas i przestrzeń ulega swoistej kompresji. Staje się on podstawowym narzędziem wymiany informacji i handlu. Globalizacja działalności gospodarczej jest wynikiem z jednej strony realizacji strategii globalnych przez przedsiębiorstwa. Z drugiej zaś działalność przedsiębiorstw jest kształtowana przez ogólny proces globalizacji powodujący integrowanie rynków i gospodarek, przenikanie kultur i technologii.

To niezwykle turbulentne otoczenie wymusza zmiany w filozofii zarządzania w kierunku tworzenia systemów coraz bardziej elastycznych, adaptacyjnych, a nawet antycypacyjnych. Dyscypliną naukową, która powinna inicjować te zmiany, jest przede wszystkim zarządzanie strategiczne. Czy tak jest w istocie — trudno wyrokować. W wielu publikacjach współcześni menedżerowie dają wyraz swemu niezadowoleniu ze stanu teorii zarządzania strategicznego i braku dobrych narzędzi zarządzania w warunkach nieciągłości.

Celem tej publikacji jest prezentacja poglądów czołowych polskich uczonych na temat stanu i perspektyw rozwoju zarządzania strategicznego. Według niektórych trzeba doskonalić rozwiązania istniejącego nurtu pozycjonowania, którego istotą jest dopasowanie do warunków konkurencyjnych sektora. Inni remedium na wzrost turbulencji upatrują w rozwoju nurtu zasobowego, a przede wszystkim w budowaniu systemów wiedzy i kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Zamiast konkurencji preferu

się współpracę, a strategie menedżerskie egzemplifikowane porterowskimi ujęciami cenowo-kosztowymi lub dyferencjacji, przeciwstawiane są strategiom właścicielskim kształtowania wartości firmy. Niezależnie od tego proponowane są różne niekonwencjonalne szczegółowe i bardziej ogólne propozycje zmian w procedurach zarządzania strategicznego i oparcia zarządzania w ogóle na innych niż dotychczasowych paradygmatach.

Mam nadzieję, że wydawnictwo to będzie źródłem inspiracji w teorii i w praktyce zarządzania strategicznego.

Rafał Krupski

Rozdział 1.

Czas na zmiany...

Zdzisław Jasiński

1. Postęp w technice i jego wpływ na zarządzanie firmą

„Wiele firm wydaje krocie na komputery i informatykę a to wymaga całkowicie nowej organizacji i form działania".

Alvin i Heidi Tofflerowie

Wstęp

W rozważaniach o przedsiębiorstwie określa się go różnie, kładąc nacisk na rozmaite aspekty działalności i wyznaczając im nie zawsze te same cele i zadania. [3, s. 125; 10, s. 16]. Niezależnie jednak, jak określi się przedsiębiorstwo (firmę), jakie wyznaczy mu się cele i zadania, to dla ich realizacji musi ono zawsze posiadać odpowiednią przestrzeń działania, zgromadzić odpowiednią załogę i właściwe środki techniczne, zużywać właściwe surowce, materiały, energię, korzystać z niezbędnych i ułatwiających realizację zadań informacji. Przedsiębiorstwo (firma) jest więc zespoleniem (kombinacją) zasobów ludzkich i rzeczowych, dzięki którym następuje przetwarzanie zasileń wejściowych (surowce, materiały, energia, informacje) w stany wyjściowe (produkty, półprodukty, usługi, informacje). Jest systemem pracy, o sprawności i wynikach którego decydują czynniki zarówno techniczne, jak i społeczne.

Cechy przedsiębiorstwa na tle jego rozwoju

Przedsiębiorstwa, będąc kombinacją zasobów ludzkich i rzeczowych, podlegają procesom rozwoju. Od przedsiębiorstw opartych na realizacji prostych prac ręcznych, ręczno-maszynowych (dominujących w przeszłości) zmieniają się w kierunku przedsiębiorstw, stosujących coraz szerzej kom-

puterowo wspomagane lub zintegrowane systemy wytwarzania, wykorzystujących do komunikacji sieć komputerów, internetu, telefonów komórkowych, wideokonferencji.[1]

Przedsiębiorstwa, niezależnie od ich poziomu technicznego, zachowują zawsze charakter społeczno-techniczny, są oparte na ludzkich działaniach. Zasoby ludzkie stanowią zawsze ich podstawowy składnik i to niezależnie od tego czy realizują proste procesy ręczne, czy też wspomagane techniką komputerową. Są systemami otwartymi (oddziaływującymi na otoczenie i pozostającymi pod jego wpływem), aktywnymi o działaniu planowym bądź sytuacyjnym, systemami hierarchicznymi. W miarę ich rozwoju zmianie ulegają proporcje między zasadniczymi elementami przedsiębiorstwa, rola człowieka w tych przedsiębiorstwach, stawiane mu wymagania kwalifikacyjne jego zachowania i oczekiwania wobec pracy. Zestawienie cech przedsiębiorstwa przedstawia tabela nr 1.

Tabela nr 1 *Cechy systemów pracy*

STAŁE	ZMIENNE
• system społeczno-techniczny • system otwarty • system aktywny o działaniu planowanym lub sytuacyjnym • system hierarchiczny	• proporcje zasobów ludzkich i rzeczowych • specyfika realizowanych procesów • rola jaką pełni człowiek • wymagania wobec ludzi • wymagania ludzi wobec pracy

Źródło: opracowanie własne

Zmiany w systemie techniczno-technologicznym przedsiębiorstwa usuwają stopniowo z przedsiębiorstw ciężkie prace fizyczne, zmieniają treść pozostałych prac, rozszerzając ich profil i wzbogacając je o elementy decyzyjne. Postępująca integracja techniczna i funkcjonalna prowadzi do wzbo-

[1] Tempo zmian technicznych jest szczególnie duże w ostatnich latach. Na przykład — według badań Business Central Europ — liczba użytkowników Internetu w grupie dużych firm (zatrudniających powyżej 250 pracowników) powiększyła się z 23% w I kwartale 1999 roku do 40,5% w lutym 2000, natomiast wśród małych i średnich przedsiębiorstw — odpowiednio z 4,2% do 7,2% [1, s. 34].

gacania treści pracy, usuwa potrzebę dużej zręczności manualnej. Wprawa, szybkość i precyzyjność — charakterystyczne wymagania dla pracy ręcznej tracą na znaczeniu.

Automatyzacja i komputeryzacja przedsiębiorstw oznacza też, że ich systemy wytwarzania mogą realizować swoje funkcje przy ograniczonym bezpośrednim udziale człowieka, bądź okresowo bez jego udziału. Dotyczy to szczególnie eliminacji człowieka z realizacji operacji technologicznych i pomocniczych (przejmowanych przez maszyny sterowane numerycznie) oraz eliminacji udziału człowieka z realizacji funkcji sterowania, nadzoru i kontroli przejmowanych przez urządzenia sterujące, pomiarowe, kontrolne i systemy informatyczne [7, s. 28].

Wzrost poziomu technicznego przedsiębiorstw tworzy warunki do pracy bez bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi, do komunikacji przebiegającej za pośrednictwem terminali komputerowych. W wyniku postępu technicznego tworzą się warunki do tzw. telepracy wprowadzającej niezależność miejsca i czasu pracy od zadań do wykonania [5, 7, s. 230-235].

Wymagania stawiane pracownikom i wymagania pracowników wobec pracy

Zmiany techniczne i technologiczne stawiają coraz większe wymagania kwalifikacyjne pracownikom. Wśród cech kwalifikacyjnych coraz większe znaczenie posiadają:

— umiejętność odbioru i przetwarzania informacji,
— zdolność szybkiej, w miarę dokładnej i kompleksowej (uwzględniającej problem w kontekście całego przedsiębiorstwa), analizy sytuacji,
— zdolność podejmowania szybkich i właściwych decyzji oraz umiejętność oceny ich konsekwencji dla całego przedsiębiorstwa i otoczenia,
— zdolność samodzielnego myślenia,
— znajomość wiedzy techniczno-technologicznej oraz ogólnego przygotowania teoretycznego
— nastawienie na innowacje, rozwinięta potrzeba ciągłego doskonalenia się, wiara w siebie,
— inicjatywa, przedsiębiorczość, kreatywność.

Nowe, zmieniające się warunki pracy w przedsiębiorstwach wymagają coraz większego zaangażowania intelektualnego pracowników w re-

alizację zadań, poszukiwania ludzi chętnych do poznawania problemów całego przedsiębiorstwa, poznawania mechanizmów jego funkcjonowania, poszukiwania pracowników uniwersalnych o dużej zdolności adaptacji do zmian, coraz częściej wymagają zatrudniania na stanowiskach bezpośrednio w produkcji ludzi o wyższym wykształceniu.

Pracownicy posiadający dużą wiedzę fachową, kulturę techniczną, wspartą doświadczeniem, odznaczający się — co zwykle się z tym wiąże — dużym poczuciem odpowiedzialności, potrafią łatwiej i szybciej pokonywać trudności, zastąpić pracownika, opracować nowe metody pracy, zrozumieć istotę zmian i ich konsekwencje oraz zachować się odpowiednio do stopnia trudności, jakie przysparzają zmiany w przedsiębiorstwie.

Wzrost wymagań stawianych współczesnym pracownikom doprowadza do pojawienia się nowego typu pracownika bardziej wykształconego (bardziej samodzielnego) o wyższych aspiracjach zawodowych, który podejmując pracę kieruje się nie tylko motywem zarobkowym, ale stawia też dodatkowe wymagania. Wzrost poziomu wykształcenia i kwalifikacji rozbudza nowe potrzeby pracowników. Najczęściej oczekują oni pracy ambitnej, dającej możliwości kształcenia się, szansę dalszego rozwoju osobistego i zawodowego, fizycznego oraz psychicznego komfortu pracy, możliwości decydowania o sprawach ważnych dla ich miejsca pracy, szacunku dla nich, dobrej atmosfery w pracy.

Nowe problemy kadry kierowniczej

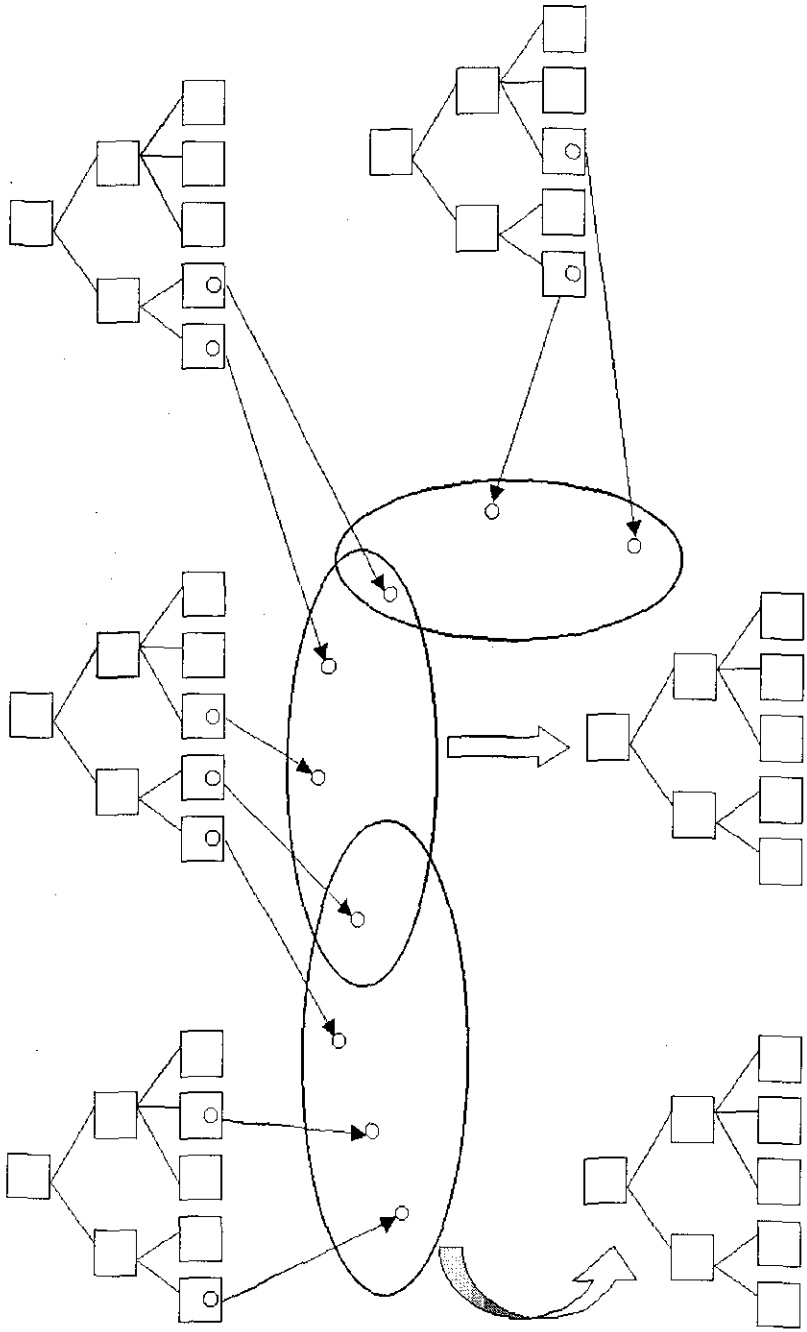
Zmieniające się warunki pracy w przedsiębiorstwach stawiają przed menedżerami nowe wymagania. Zmuszają ich do wdrażania nowych form organizacji pracy, form nastawionych na podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, kształtowania pracy w taki sposób aby stawała się ona źródłem motywacji wewnętrznej.

Szansę rozwiązania problemów człowieka w procesie pracy, jakie niesie ze sobą rozwój techniki, stwarza sama technika, tworząc warunki dla tzw. telepracy, pozwala wprowadzać i rozszerzać nową formę zespołowego działania — zespoły wirtualne.

U podstaw organizacji zespołów wirtualnych tkwią następujące założenia:

— nie są one formalnym elementem struktury organizacyjnej danej jednostki (patrz np. rys. 1),

— realizują zadania, przekraczające istniejące podziały organizacyjne,
— mogą działać stale, okresowo lub być powoływane w określonej sytuacji,
— ich skład może się zmieniać (powinien skupiać ludzi o niezbędnych i najwyższych kwalifikacjach z punktu widzenia realizowanego zadania),
— członkowie zespołu mogą posiadać określone stanowisko w jakiejś innej jednostce gospodarczej,
— każdy członek zespołu wirtualnego może być jednocześnie integratorem w innym zespole wirtualnym,
— członkowie zespołu nie muszą rozwiązywać problemu w jednym wspólnym miejscu pracy, mogą pracować poza nim wykorzystując do komunikacji sieć komputerów, telefonów, wideokonferencji itp. [6, 9, s. 86-95].

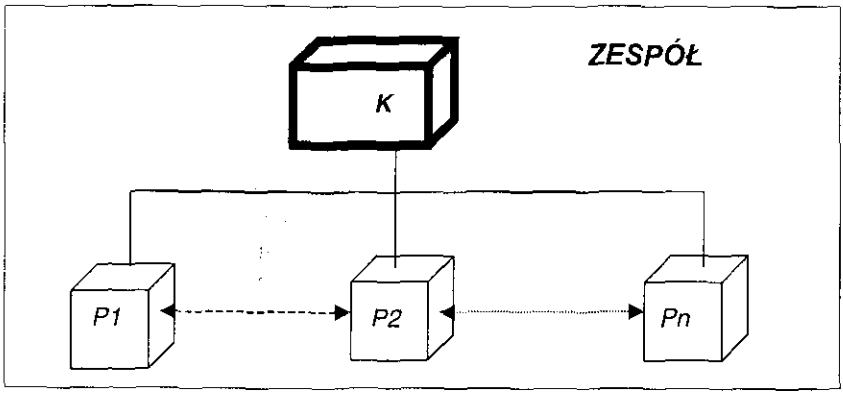


Rys.1 Struktury zespołów wirtualnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie U. R. Müller: Szczupłe organizacje: Placet Warszawa 1997, s. 87.

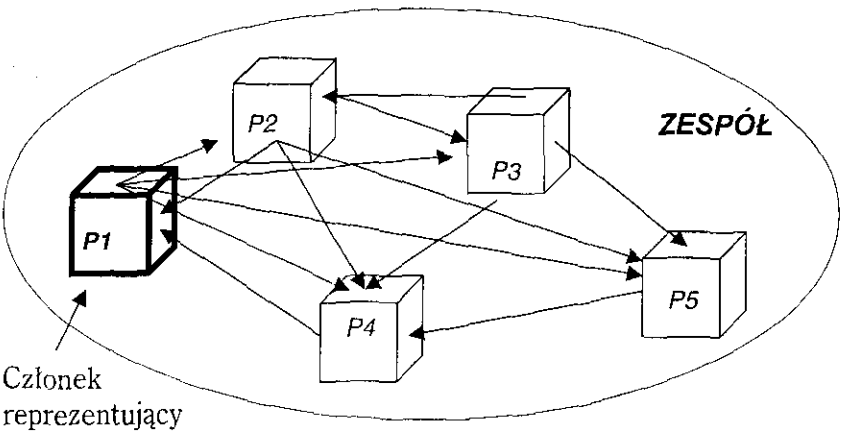
Organizacja pracy w myśl podanych założeń pozwala wykorzystać zasoby wiedzy nie tylko na potrzeby jednej organizacji, pozwala pracownikom wykonywać zadania na rzecz wielu firm, pozwala wykorzystać lepiej ich zasób czasu, daje pracownikom możliwość decydowania o czasie pracy i wypoczynku, dostosowania go do własnych potrzeb, czerpać większe zadowolenie z pracy, prowadzić do obniżki kosztów pracy.

Praca podwładnych kierownika, będących członkami zespołów wirtualnych, pracujących na rzecz wielu firm, może utrudnić mu proces kierowania, może ograniczyć możliwości wykonawcze kierowanego przez niego systemu pracy, może prowadzić do konfliktów między podwładnymi a kierownikiem, zwłaszcza w sytuacji konkurencyjnych celów. Nowe możliwości organizacji pracy, powstałe dzięki rozwojowi techniki wymagają zatem zrozumienia dla nich ze strony kierownika, ale i odpowiedniego zachowania ze strony pracownika, określonych uzgodnień z obu stron i konkurencyjnego ich przestrzegania.

Postęp techniczny, wzrost wymagań co do wiedzy niezbędnej do realizacji zadań na stanowiskach wykonawczych (niekiedy bardzo specjalistycznych), możliwości zastosowania nowych form organizacji pracy mogą prowadzić do powstania „ekspertów wewnętrznych", a w konsekwencji do uszczuplenia władzy kierownika. Tam gdzie rola tych „ekspertów" jest szczególnie ważna istnieje niebezpieczeństwo powstania nieformalnych ośrodków decyzyjnych utrudniających proces kierowania [8, s. 110]. Ten fakt, jak i oparcie działań na wiedzy specjalistycznej, dostępnej tylko niektórym osobom i jednocześnie nie posiadającym „całkowitej wiedzy" do wykonywania złożonego zadania (wyrównywanie się pozycji kierownika i podwładnego), muszą z kolei prowadzić do innych — niż tradycyjne — relacji miedzy kierownikiem a podwładnymi, do przechodzenia od hierarchicznego typu powiązań do powiązań typu partnerskiego (rys. nr 2), gdzie kierownik musi przyjąć równorzędną pozycję z podwładnymi, dopuścić ich do udziału w podejmowaniu decyzji, gdzie pełni swoje funkcje w oparciu o zasadę „primus inter pares" [4, s. 25-27].



Hierarchiczny układ zależności między członkami zespołu



Partnerski układ zależności między członkami zespołu

Rys. 2. *Zależności pomiędzy członkami zespołu*
Źródło: opracowanie własne.

Zespoły wirtualne a przyszła firma

Nowe, zmieniające się pod wpływem techniki warunki pracy, powstanie możliwości tworzenia zespołów wirtualnych mogą stać się podstawą do zmian w organizacji i funkcjonowaniu niektórych firm w przyszłości. Mogą zmienić diametralnie ich obraz. Na bazie dotychczasowej firmy może powstać teoretycznie tyle zespołów wirtualnych, ilu liczy pracowników firma. Z kolei na bazie utworzonych zespołów wirtualnych mogą powstać nowe zespoły wirtualne, prowadząc do powstania sieci współzależnych zespołów (patrz rys. 1). W rezultacie może to prowadzić do pojawienia się firm „pożyczających" i „wypożyczających" pracowników, formułujących optymalny — stosownie do aktualnych potrzeb — kształt swoich zasobów kadrowych, do pojawienia się w pewnych obszarach firm, korzystających wyłącznie lub częściowo z zasobów ludzkich „przynależnych" do innych firm, korzystających z wielkiego potencjału zasobów zewnętrznych.

Pojawienie się tego typu firm może prowadzić do rozluźnienia więzi pracowniczych, do większej swobody pracownika. Przyczółki zdobyte — poprzez zespoły wirtualne — w innych organizacjach dają pracownikom możliwość łatwego przejścia do tych organizacji (gwarantują większą pewność pracy), możliwość łatwego tworzenia nowych małych firm opartych na działaniu pojedynczych pracowników, tworzenie „kultury wybujałego indywidualizmu" [2, s. 15]. Opóźnić lub hamować ten proces może wysoki poziom kultury organizacyjnej firmy, dobry jej wizerunek, korzyści płynące z faktu przynależności do niej.

Rozwój techniki i technologii informatycznych, wzrastające kwalifikacje i wiedza pracowników, powiększenie się obszaru ich swobodnego działania, wolność wyboru, rozszerzająca się kultura indywidualna, rozmywające się granice przynależności pracownika do firmy będą powodowały łamanie tradycyjnego ładu i porządku organizacyjnego, erozję hierarchii, pewien chaos w firmie. Firmy nie będą mogły opierać się wyłącznie na formalnych zasadach organizacji grup ludzkich, nad którymi sprawują „totalną" władzę. Będą musiały władzę decentralizować i delegować, opierać się również na nieformalnych normach. Porządek organizacyjny będzie się tworzył nie tylko w wyniku hierarchicznego działania, ale też w rezultacie samoorganizowania się pracowników, nad którymi firmy będą miały minimalny nadzór. Relacje między firmą a pracownikami, w większym stopniu będą opierały się na partnerstwie i zaufaniu [Por. 2, s. 16].

Literatura

[1] Baruk A.: Wykorzystanie internetu w badaniach marketingowych. W: Komputerowo zintegrowane zarządzenie, praca zbiorowa pod red. R. Knosali, WNT Warszawa 2001
[2] Fukuyama F.: Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego, Politeja, Warszawa 2000
[3] Gruszecki T.: Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna. W: Teoria i praktyka przemian gospodarczych, praca zbiorowa pod red. T. Jakubika, Ossolineum, Wrocław 1989
[4] Jasiński Z.: Organizacja i kierowanie zespołem pracowniczym, „PARK", Bielsko-Biała 1993
[5] Lipiec J.: Telepraca — utopia czy rzeczywistość. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1998, nr 8
[6] Lipnak J., Stamps J.: Virtuelle Teams. Uebevreuter, Wien 1998
[7] Lis S., Szutarek K., Strzelczak S.: Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych, PWN, Warszawa 1994
[8] Matawski A.: Zarządzanie produkcją przemysłową, PWE, Warszawa 1990
[9] Müller U.R.: Szczupłe organizacje. Placet, Warszawa 1997
[10] Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Praca zbiorowa pod red. J. Lichtarskiego. AE Wrocław 1995

Adam Stabryła, Halina Piekarz

2. Kierunki, szkoły i nurty zarządzania strategicznego

Myślenie strategiczne w szkołach zarządzania

Charakteryzując ewolucję zarządzania strategicznego, trzeba podkreślić, iż na jego współczesny kształt miały silny wpływ różne orientacje naukowe, przede wszystkim kierunek behawioralny, neoklasyczny i systemowy.

Kierunek behawioralny, reprezentowany m. in. przez H. A. Simona i J. G. Marcha, zwraca uwagę na rolę *kultury organizacyjnej* w rozwoju firmy. Kultura organizacyjna jest wspólnym dla wszystkich członków organizacji zbiorem wartości, przekonań, stylów i sposobów działania, przez to zaś stanowi istotny czynnik zachowania strategicznego. To ona sprzyja tworzeniu i skutecznemu wdrażaniu racjonalnej strategii zarządzania, zaś jej brak lub niski poziom jest hamulcem przeprowadzania zmian i reform. Kierunek behawioralny postuluje miękką formułę zarządzania (w miejsce modelu o silnej i rozwiniętej hierarchii organizacyjnej, sformalizowanych procedurach planowania i kontroli), ona bowiem sprzyja rozwojowi aktywności oraz innowacyjności pracowników, a to jest naturalnym tworzywem budowania strategii konkurencyjnej.

Umiejscowione w kierunku behawioralnym podejście sytuacyjne (z jego przedstawicielami: R. J. Mocklerem, P. R. Lawrancem, J. W. Lorschem) wpłynęło na zarządzanie strategiczne w kontekście tezy o relatywiźmie działania firmy. Sens tej tezy sprowadza się do wytycznej dotyczącej poszukiwania metod najskuteczniejszych (dla osiągnięcia założonych celów) w danej sytuacji i w danym momencie. Teoria sytuacyjna sformułowała następujące, ważne dla koncepcji zarządzania strategicznego stwierdzenia:

1) cele wynikają ze strategii rozwojowej, zapewniającej „przeżycie" systemu (firmy) w zmieniającym się otoczeniu,

2) stopień szczegółowości formułowania celów jest pochodną zmienności warunków działania,

3) organizacja wewnętrzna powinna być zaprojektowana z uwzględnieniem przystosowania się wszystkich poziomów systemu wytwórczego (strategicznego, koordynacyjnego, operacyjnego) do otoczenia,

4) im większa jest nieokreśloność zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania firmy, tym bardziej powinny być luźniejsze i elastyczniejsze reguły organizacyjne i formalne procedury działania.

Inną orientacją wyraźnie widoczną w koncepcji zarządzania strategicznego był kierunek neoklasyczny (jego główni reprezentanci to P. Drucker, A. Sloan, H. A. Simon). Fundamentalną dla teorii i praktyki jest *koncepcja zarządzania przez cele* P. Druckera. Stwierdza on m. in., że:

1) nadrzędnym celem biznesu jest tworzenie klienteli,

2) istotą zarządzania przedsiębiorstwem nie jest poszukiwanie jednego i jedynego celu (np. zysku na określonym produkcie), ale wiele celów,

3) cele są ściśle określone w każdej dziedzinie, której wydajność i rezultaty wpływają bezpośrednio i żywotnie na egzystencję oraz powodzenie biznesu,

4) głównymi dziedzinami, dla których należy ustalić cele i wyniki są: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, wydajność menedżerów i ich rozwój, wydajność pracowników i ich stosunek do pracy, odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa,

5) dwie podstawowe funkcje przedsiębiorstwa to marketing i innowacje [6, s. 52-86].

Wpływ koncepcji Druckera na teorię i praktykę jest wieloraki. Akcentuje on potrzebę specjalizacji zawodowej menedżera (stawiając zarazem tezę, iż menedżer „intuicyjny" jest już reliktem), podkreśla rolę motywacji, uczestnictwa i satysfakcji w zarządzaniu ludźmi — co odpowiada aspektom społecznym i behawioralnym zarządzania strategicznego. Niezależnie od tego Drucker wskazuje na „twarde" atrybuty zarządzania, a więc ekonomiczny wymiar podejmowania decyzji w biznesie, nowoczesne podejście do formułowania celów i funkcji przedsiębiorstwa w środowisku konkurencyjnym, zwraca uwagę na odpowiedzialność menedżerów za produktywność, koszty, wyniki,

Na koniec należy odnotować związki zarządzania strategicznego z podejściem systemowym (jego reprezentanci o orientacji ukierunkowanej na firmę to m. in.: J. M. Forrester, R. L. Ackoff, G. Nadler).

W odniesieniu do jednostek gospodarczych kierunek systemowy tworzy własną teorię przedsiębiorstwa, jakkolwiek w formie uogólnionej. Przedsiębiorstwo jest traktowane jako model cybernetyczny, a więc jako układ informacyjno-decyzyjny, którego cele, organizacja, funkcjonowanie, koszty i efektywność odwzorowują system ekonomiczny firmy.

Aspekty strategiczne wywodzące się z różnych działów szczegółowych ogólnej teorii systemów i analizy systemowej dotyczą następujących problemów:

— formułowania celów strategicznych, odniesionych do przetrwania i rozwoju organizacji,
— analizy równowagi i stabilności,
— wykorzystania koncepcji cybernetycznej teorii walki dla potrzeb analizy konkurencyjności,
— optymalizacji wykorzystania zasobów strategicznych,
— zastosowania struktur macierzowych w zarządzaniu firmą,
— transponowania probabilistycznej formuły opisu funkcjonowania układów cybernetycznych na model ryzyka makroekonomicznego i branżowego w podejmowaniu decyzji strategicznych (wyborze opcji strategicznych),
— relacji między strukturą hierarchiczną systemów (statyczną i dynamiczną), a strukturą systemu zarządzania strategicznego.

Geneza zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest zarówno dziedziną wiedzy, jak i konkretną działalnością praktyczną. Obejmuje zasady i metody najbardziej ogólne, ale także techniki szczegółowe. Złożoność potencjału przedsiębiorstwa (tworzy go: organizacja firmy, zasoby ludzkie, materialne czynniki wytwórcze) powoduje, iż w zarządzaniu strategicznym są stosowane bardzo zróżnicowane podejścia i metody badawcze.

Geneza zarządzania strategicznego jest związana głównie z takimi twórcami jak: A. D. Chandler jr., H. I. Ansoff, P. Drucker.

A. D. Chandler [5] badał relacje między strategią a strukturą i wyprowadził szereg stwierdzeń, które stanowiły istotne tezy zarządzania stra-

tegicznego. M. in. sformułował myśl, iż punktem wyjścia działalności firmy jest strategia, której następnie ma być podporządkowana struktura organizacyjna. Teza ta, mimo swej pozornej oczywistości jest trudna do zaakceptowania, ponieważ pierwotnym i wspólnym elementem tak strategii, jak struktury jest cel działania, on bowiem determinuje organizację i gospodarkę firmy. A. D. Chandler był także zwolennikiem decentralizacji zarządzania, ale zarazem przypisywał nadrzędne znaczenie planistycznej i koordynacyjnej funkcji kierownictwa, w związku z dostosowaniem działalności firmy do spontanicznie i autonomicznie rozwijającego się rynku.

H. I. Ansoff był prekursorem podejścia analitycznego i planistycznego w zarządzaniu strategicznym. W wydanej w 1965 r. książce pt. *Corporate Strategy* przedstawił rozbudowaną metodologię planowania długookresowego, opracował koncepcję modelową strategii firmy, sformułował cały szereg zaleceń prowadzenia badań diagnostycznych. Jest znamienne, iż w późniejszej książce *Strategic Management* (1979) Ansoff niemal całkowicie odszedł od swej pierwotnej koncepcji analitycznej, a zajął się (w sposób nieco udziwniony) opracowaniem abstrakcyjnych modeli dotyczących zachowania budżetowego, turbulencji otoczenia, procesu strategicznego wyboru, transformacji strategii działania.

P. Drucker w *Managing for Results* (1968) sformułował zasady analizy wyrobów w oparciu o koncepcję kategoryzacji, co było przyczynkiem do analizy strategicznej. Jest charakterystyczne, iż Drucker mimo preferowania „filozofii zarządzania" reprezentuje zarazem poglądy i podejścia bardzo skonkretyzowane. Zajmuje się szeroko rozumianą diagnostyką ekonomiczną, zaleca stosowanie analizy produktywności, formułuje zasady kontroli kosztów, opracowuje koncepcję ośrodków odpowiedzialności. Warto odnotować, iż Drucker stosuje termin *łańcucha ekonomicznego*, będącego zwiastunem późniejszego *łańcucha wartości*.

Do badaczy, którzy mieli swój udział w powstawaniu i ugruntowywaniu zarządzania strategicznego należeli także: R. L. Ackoff i K. R. Andrews. Ten pierwszy rozwinął rachunek optymalizacyjny dla potrzeb zarządzania firmą, a także opracował syntezę planowania strategicznego (1970). Natomiast K. R. Andrews [1] był współtwórcą tzw. modelu LCAG, którego dwie główne funkcje dotyczą z jednej strony diagnozy sytuacji zewnętrznej i analizy wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś decyzji strategicznych i kreowania polityki gospodarczej. Model ten jest jedną z koncepcji analizy SWOT. K. R. Andrews wraz ze swoją grupą

opracował ogólną koncepcję zarządzania strategicznego, której strukturę tworzą następujące części składowe:

1. Formułowanie strategii:
   1) identyfikacja szans i zagrożeń przedsiębiorstwa,
   2) identyfikacja sił i słabości przedsiębiorstwa,
   3) określenie wartości i opcji strategicznych,
   4) analiza pozycji strategicznej (konkurencyjnej) przedsiębiorstwa.
2. Opracowanie rozwiniętej wersji strategii przedsiębiorstwa:
   1) sformułowanie misji przedsiębiorstwa (sensu istnienia),
   2) wyszczególnienie celów działania, stosownie do ustalonych dziedzin gospodarowania,
   3) przygotowanie programów (polityk) i planów.
3. Implementacja strategii:
   1) transformacja struktury organizacyjnej (podział pracy, koordynacja, system informacyjny),
   2) kształtowanie zachowań i procesów,
   3) rozwój kadry kierowniczej i doskonalenie instrumentów zarządzania.

Powyższe podejście stanowiło punkt wyjścia dla licznych zmodyfikowanych ujęć modelowych, wzbogacających przede wszystkim metodologię analizy wewnętrznej. W koncepcji Andrewsa ten obszar jest bardzo lapidarnie przedstawiony, a główny nacisk został położony na badanie sytuacji zewnętrznych.

Znaczącą rolę w kształtowaniu się zarządzania strategicznego odegrała firma doradcza Boston Consulting Group (BCG), założona w 1964 r. przez B. Hendersona. Okres jej największego rozwoju przypada na lata 1967-1973. Dziełem firmy konsultingowej BCG było wynalezienie takich instrumentów badawczych jak krzywa doświadczeń i macierz wzrostu/udziału w rynku (powszechnie nazywaną macierzą BCG). Do jej osiągnięć zalicza się również opracowanie modelu konkurencji, opartego na skracaniu czasu wydatkowanego w łańcuchu dostaw oraz koncepcji zatrzymywania klienta.

W latach osiemdziesiątych następuje dalszy, wielokierunkowy rozwój zarządzania strategicznego. M. Porter wydaje w 1980 r. książkę pt. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors,*

w której przedstawia koncepcję sektorowej analizy strategicznej. W tym samym okresie zdobywa uznanie książka K. Ohmae *The Mind of the Strategist* [14], w której eksponuje on rolę klienta, będącego głównym czynnikiem, który determinuje wszystkie strategie firmy. K. Ohmae formułuje szereg zasad i wytycznych dla skutecznego przeprowadzenia analizy strategicznej. Autor ten jest krzewicielem orientacji *globalnej lokalizacji*, której istotą jest tworzenie rozbudowanej sieci dystrybucji, służącej zaspokojeniu potrzeb *globalnego klienta* (zasadniczo mniejszą rolę odgrywa projektowanie produktu uniwersalnego).

Bardzo poczytną pozycją z tego okresu była książka T. Petersa i R. Watermana jr. pt. *In Search of Excellence* [15], w której poszukują oni odpowiedzi na pytanie, jakie są źródła przewagi konkurencyjnej firmy. W oparciu o własne doświadczenia sformułowali dość oczywiste zasady osiągania „doskonałości", m. in. aktywność i pasja twórcza, dbałość o klienta, oparcie się na istotnych wartościach, dążenie do specjalizacji.

Dla lepszego zobrazowania *ewolucji podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, została przedstawiona w tab. 1 analiza porównawcza planowania długookresowego, planowania strategicznego i zarządzania strategicznego (dla okresu 1965-1986). Jako podstawę porównania przyjęto: zakres zainteresowań, stosowane techniki, występujące problemy. Załączona tablica ilustruje przebieg ciągłego wzbogacenia procesu planistycznego, pełniącego kluczową rolę w zarządzaniu strategicznym. Główną cechą charakterystyczną prezentowanej ewolucji jest poszerzanie zestawu narzędzi analitycznych i metod prognostycznych. Przedział czasu 1980-1986 eksponuje nowy obszar odniesienia, a mianowicie odpowiedzialność i umiejętności naczelnego kierownictwa firmy, zachowania pracowników oraz rozwój personelu. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji ze standardowego podejścia planistycznego, ale dopełnienie go o elementy, które charakteryzują zachowania ludzkie. Tym samym zarządzanie strategiczne akcentuje poszukiwanie nowych i efektywnych sposobów zarządzania zmianami, podnoszenia pomysłowości i kreatywności ludzkiej w projektowaniu strategii oraz jej sprawne wdrażanie.

Ostatnią dekadę XX wieku otwierają prace M. Portera i H. Minzberga. M. Porter w *Competitive Advantage of Nations* [19] rozwija polityczną i ekonomiczną koncepcję międzynarodowej konkurencji (a zarazem współpracy), wskazuje na znaczącą rolę przemysłów narodowych i światowych.

Tab. 1. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Okresy Elementy charakterystyki	Planowanie długookresowe 1965-1975	Planowanie strategiczne 1975-1980	Zarządzanie strategiczne 1980-1986
1	2	3	4
Zakres zainteresowań	• Prognozy długoterminowe • Pięcioletnie budżetowanie • Szczegółowe plany operacyjne • Strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację	• Formułowanie konkretnych strategii organizacyjnych • Podział firm na „jednostki strategiczne" • Wieloaspektowe programowanie • Uwzględnienie w planowaniu zmian społecznych i politycznych • Rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków	• Odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii • Całościowe podejście do przedsiębiorstwa — formułowanie i wdrażanie strategii • Dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi • Dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych • Zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii • Masowe inwestowanie w nowe technologie
Stosowane techniki	• Prognozowanie technologiczne • Planowanie zasobów siły roboczej • Programowanie budżetowe	• Planowanie scenariuszowe • Ocena ryzyka politycznego • Prognozowanie społeczne	• Techniki grupowania pracowników wokół celów firmy • Jednoznaczne określenie polityki i celów firmy

1	2	3	4
Stosowane techniki	• Analiza luki strategicznej • Macierz produkt-rynek	• Ocena wpływu otoczenia • Analiza portfelowa • Krzywe uczenia się • Ocena wrażliwości i ryzyka • Budżetowanie zerujące	• Analiza portfelowa technologii i zasobów • Techniki wyzwalania aktywności pracowniczej • Udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków przedsiębiorstw • Programy doskonalenia o zasięgu ogólno-organizacyjnym • Zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych
Występujące problemy	• Nieelastyczność wobec zmiennych rynków • Nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwoju • Niewłaściwa ocena ryzyka • Powierzchowne rozpatrywanie alternatywnych możliwości • Ignorowanie czynników społecznych i politycznych	• Postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne • Zbyt wymyślna analiza • Brak procesu implementacji • Brak procedur działania na wypadek kryzysu • Podejście portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki	• Jak utrzymać aktywność po przezwyciężeniu kryzysu? • Jak uzyskiwać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii? • Sprzeciw szeregowych pracowników i związków zawodowych wobec wysokich premii dla kadr kierowniczych • Ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej • Trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju o zasięgu ogólno-organizacyjnym • Konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr kierowniczych

*Źródło: [23, s. 29-31]. Na podstawie: **Corporate Planning for the 1990's**, „Long Range Planning" 1986, nr 6.*

H. Minzberg, przeciwnik szkoły planistycznej w zarządzaniu strategicznym, proponuje model 5P (*plan* — plan, *pattern* — wzorzec, *ploy* — manewr strategiczny, *position* — pozycja, *perspective* — perspektywa), będący pewnego rodzaju alternatywą dla podejścia analitycznego i sformalizowanego [12]. Model ten jest odpowiednikiem strategii, a jego poszczególne składowe mogą być dowolnie zestawione, redukowane i przekształcane, przy równoczesnym założeniu, iż muszą być one skorelowane z celami firmy (bieżącymi, perspektywicznymi) oraz zmieniającym się otoczeniem. Uzyskuje się przez to elastyczność działania, polegającą na połączeniu refleksji strategicznej, swobody kreowania pomysłów i podejścia planistycznego.

W tym samym czasie G. Hamel i C. K. Prahalad (1990) postulują powrót do klasycznej zasady specjalizacji firmy i kadry. *Core competence* (kluczowe kompetencje; podstawowa specjalizacja) są głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej, albowiem umiejętności kadry menedżerskiej będą stymulować rozwój personalny i techniczny firmy, a w konsekwencji polepszenie jej pozycji strategicznej.

Aktualnie zarządzanie strategiczne charakteryzuje się integracją różnorodnych podejść i teorii, zarówno tych klasycznych, jak i nowych rozwiązań, których rodowód jest związany z organizacją i zarządzaniem, informatyką, komunikacją społeczną. Koncepcja zarządzania przez jakość (TQM), nowoczesne rachunki kosztów, reengineering, systemy planowania zasobów (MRP II, ERP) to tylko niektóre przykłady wzbogacania zarządzania strategicznego. Kultura organizacyjna, zdolność do uczenia się, kompetencje zawodowe splatają się w jedną całość z utrwalonym już dziś podejściem diagnostycznym i projektowym, tym samym zaś kształtują współczesny obraz rozwiniętego zarządzania strategicznego. W pełni odpowiada temu konkluzja sformułowana przez R. Kocha: *„...nie można mieć wątpliwości, że praca specjalistów od spraw strategii w roku 1995 polega w istocie na tym samym, co praca ich poprzedników z roku 1968. Sedno sprawy tkwi w ustanowieniu przewagi firmy nad konkurencją przez specjalizację, ogniskowanie działalności oraz segmentację, osiąganie niskiej pozycji kosztowej oraz doskonalenie produktu czy usługi. Pierwotne pojęcia, wypracowane przez Boston Consulting Group pod koniec lat sześćdziesiątych, mają dziś takie samo znaczenie, jakie miały zawsze"* [9, s. 27].

Szkoły i nurty w zarządzaniu strategicznym

Koncepcje zarządzania strategicznego powstawały jako orientacje gospodarcze, podejścia badawcze (ogólne i szczegółowe), zachowania strategiczne. Wielość poglądów teoretycznych oraz doświadczeń praktycznych firm doradczych i przedsiębiorstw, zrodziły potrzebę uporządkowania koncepcji zarządzania strategicznego w pewien system. Przegląd propozycji systematyki tych koncepcji jest przedstawiony poniżej.

J.C. Mathé wyodrębnia siedem szkół myślenia strategicznego:

- **szkoły oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej:**
  - — szkoła harwardzka,
  - — szkoła planowania strategicznego,
  - — szkoła pozycjonowania macierzowego,
  - — szkoła ilościowa,
- **szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych:**
  - — szkoła behawioralna,
  - — szkoła systemowa,
  - — szkoła inkrementalistów [na podst.: 8, s. 20 i in.].

W powyższej typologii zostały wyróżnione dwa paradygmaty. Jeden to *racjonalność strategiczna*, którego wyrazem jest podejście analityczne i planistyczne w kształtowaniu ekonomicznej i organizacyjnej formuły strategii zarządzania. Drugim zaś jest paradygmat *zachowań strategicznych*, któremu podporządkowano orientację niesformalizowaną, opartą na doświadczeniu, podejściu adaptacyjnym i stosowaniu zasady „uczenia się" w projektowaniu strategii.

Inną typologią jest zaproponowane przez H. Minzberga zestawienie dziesięciu szkół myślenia strategicznego [17, s. 40-41]. Są to:

1) *szkoła projektowa:* budowa strategii jest postrzegana na ogół jako akt nieformalnego projektowania, jako myślowy proces formułowania polityki,

2) *szkoła planistyczna:* budowa strategii to formalny i systematyczny proces oparty na procedurach planowania,

3) *szkoła pozycyjna:* budowa strategii jest skoncentrowana głównie na wyborze właściwych strategii w swoistych dlań uwarunkowaniach, bazując na teorii taktyki w ujęciu militarnym,

4) *szkoła przedsiębiorczości:* budowa strategii jest podporządkowana indywidualnej inwencji, strategia natomiast jest wizją przedsiębiorcy,

5) *szkoła poznawcza:* budowa strategii jest rozumiana jako proces dochodzenia do określonej koncepcji zarządzania i jej zmiany,

6) *szkoła uczenia się:* budowa strategii jest kreatywnym procesem adaptacji i „uczenia się" w obliczu zmienności otoczenia,

7) *szkoła polityczna:* budowa strategii jest związana z władzą, jest to „gra sił" w granicach organizacji i w relacjach między organizacjami,

8) *szkoła kulturowa:* budowa strategii jest podporządkowana wspólnemu systemowi wartości, tj. kulturze organizacji oraz kulturze reprezentowanej przez jej otoczenie,

9) *szkoła środowiskowa:* budowa strategii jest zależna od otoczenia; jest to bierny proces zgodny z ekologiczną wizją organizacji,

10) *szkoła konfiguracyjna:* budowa strategii jest zdeterminowana przez konfiguracje „archetypów" lub „form" zachowań integrujących wiele różnych szkół myślenia strategicznego.

Kolejny przykład propozycji ewolucji szkół myślenia strategicznego prezentuje K. Obłój [13, s. 33-99]. Przesłanki, na których opierają się poszczególne szkoły są następujące:

Szkoła planistyczna

1. Organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób.
2. W tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy („głównego stratega") lub szerzej — naczelnego kierownictwa.
3. Budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem.
4. Efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia — dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić.

Szkoła ewolucyjna

1. Organizacje mają immanentną zdolność do uczenia się lub takową doskonalą z czasem.
2. Strategia jest spójnym wzorcem decyzji i działań, kształtującym się ewolucyjnie w trakcie działania firmy.

3. Formalne planowanie i nieformalne normy, wartości, przypadki, szanse i zagrożenia oraz osobowość lidera składają się na powstawanie w miarę spójnego wzorca działania. Wzorce, które prowadzą w jakimś okresie do sukcesów, są następnie utrwalane i powielane (wdrożenie strategii niezgodnej z utrwalonym wzorcem natrafi na ogromne opory).

Szkoła pozycyjna

1. Fundamentem szkoły pozycyjnej jest założenie, że istotą strategii jest osiąganie przewagi konkurencyjnej. Punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy.
2. Istotą strategii jest walka z konkurencją.
3. Istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy: minimalizacja kosztów i zróżnicowanie.

Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się

1. Fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności.
2. Cenność zasobów i umiejętności jest określona wedle dwóch orientacji:
   — jedna wychodzi z założenia, iż zasoby są strategicznie ważne wtedy, gdy są cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (wykorzystane),
   — druga stoi na stanowisku, iż istnieją cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej: różnorodność firmy, ograniczona mobilność zasobów na rynku, ograniczenia *ex ante* i *ex post* konkurowania.
3. Między zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie.

Dla bardziej zwartego pogrupowania koncepcji zarządzania strategicznego, poniżej zaproponowano ich ujęcie w trzy nurty: planistyczny, pozycyjny, integratywny. Jako kryterium takiego podziału przyjęto specyfikę podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności firmy. Prezentację wyróżnionych nurtów zawarto w tab. 2.

Tab. 2. Charakterystyka nurtów zarządzania strategicznego

Wyszczególnienie
Nurt planistyczny
1. Cechy charakterystyczne koncepcji:
1) wychodzi z założenia, iż celem każdej organizacji jest równomierny rozwój, który powinien być zaprogramowany w oparciu o zasadę racjonalności, a więc ze względu na potrzeby firmy i możliwości utrzymania się na rynku,
2) podstawowymi narzędziami zarządzania są: strategie, plany strategiczne (biznesowe), prognozy i programy, techniki analityczne i rachunki decyzyjne,
3) preferuje sformalizowany system planowania oraz analizę SWOT.
2. Przedstawiciele: H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, P. Drucker, twórcy modelu analizy strategicznej LCAG (E.P. Learned, H.K. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth), C.W. Hofer, D. Schendel.
3. Związki z innymi dziedzinami
Nurt planistyczny wywodzi się z teorii firmy, metodologii planowania gospodarczego (makro i mikro), teorii prognozowania oraz analizy ekonomicznej. W tym obszarze jest również umiejscowione zarządzanie projektami *(Project Management)*, w szczególności zaś metodyka oceny projektów inwestycyjnych *(Project Appraisal)*, projektowanie organizatorskie *(Organizational Design Approach)*. Nurt planistyczny pozostaje w silnym związku z ekonomią przemysłową, a także z działami szczegółowymi nauki o zarządzaniu (marketingiem, finansami firmy, zarządzaniem zasobami ludzkimi).
Nurt pozycyjny
1. Cechy charakterystyczne koncepcji:
1) eksponuje potrzebę badań diagnostycznych w zakresie oceny pozycji strategicznej i konkurencyjnej firmy,
2) poszukuje metod osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
3) w projektowaniu strategii jako główne narzędzia badawcze stosowane są: macierz wzrostu / udziału w rynku, cykl życia produktu, krzywa doświadczeń, diagram pozycji firmy,

4) zajmuje się prognozowaniem sytuacji zewnętrznych (w otoczeniu bliższym i dalszym, makroekonomicznym i konkurencyjnym).

2. Przedstawiciele: B. Henderson i M. Goold (firma doradcza Boston Consulting Group), M. Bower i A. Campbell (firma doradcza J. O. McKinseya), firma doradcza A. D. Little'a, M. Porter.

3. Związki i innymi dziedzinami

Nurt pozycyjny reprezentuje współczesne podejście badawcze w analizie strategicznej i skupia się na ocenie pozycji firmy oraz poszukiwaniu strategii osiągania przewagi konkurencyjnej. Najsilniejsze związki nurtu pozycyjnego z innymi dziedzinami dotyczą: teorii konkurencji, analizy rynku, badań marketingowych, badań nad konsumpcją. Natomiast immanentnymi składowymi nurtu pozycyjnego pozostaje analiza ekonomiczna oraz prognozowanie (podobnie zresztą jak w przypadku nurtu planistycznego).

Analiza ekonomiczna jest narzędziem, które służy głównie do badań diagnostycznych i porównawczych, w związku z ustalaniem pozycji firmy. Odgrywa ona również ważną rolę w opracowaniu strategii kosztowej i zróżnicowania.

Prognozowanie w nurcie pozycyjnym ma ważne znaczenie nie tylko ze względu na zastosowanie w wytyczaniu trendów sytuacji zewnętrznych oraz trajektorii strategicznych, ale służy także do nakreślania cyklu życia produktu.

Nurt integratywny

1. Cechy charakterystyczne koncepcji:

1) na pierwszy plan wysuwa zachowanie strategiczne właścicieli firmy i członków organizacji (kadry menedżerskiej, pracowników), zdeterminowane przez wspólną postawę (system wartości) i podejście w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firmy,

2) rozszerza formułę przewagi konkurencyjnej o wymiar współdziałania zewnętrznego (kooperacji, aliansów),

3) silnie akcentuje kompleksowość podejścia badawczego, polegającą na łączeniu metod właściwych dla nurtu planistycznego i pozycyjnego z aspektami strategicznymi doskonalenia struktur organizacyjnych, zarządzania zasobami informacyjnymi, zarządzania zasobami ludzkimi i in.,

4) postuluje integrację firmy z klientami nie tylko przez produkt, ale również przez dbałość o utrzymanie wzajemnej lojalności przez ukierunkowanie firmy na zindywidualizowane potrzeby klientów,

5) głosi potrzebę zespolenia kultury organizacyjnej, zasobów strategicznych, systemu zarządzania oraz kompetencji kadry menedżerskiej i pracowników.

2. *Przedstawiciele: A. D. Chandler jr., W. Ouchi, K. Ohmae, T. Peters, R. Waterman jr., H. Minzberg, J. Quinn, G. Hamel, C. K. Prahalad.*

3. *Związki z innymi dziedzinami*

Nurt ten cechuje się komplementarnością różnych koncepcji i podejść badawczych, jakie są związane z ekonomią, naukami o zarządzaniu i naukami społecznymi. Istotny wpływ na nurt integracyjny wywarły następujące orientacje: kierunek behawioralny (w tym podejście sytuacyjne *Contingency Approach*), neoklasyczny i systemowy. Zrutynizowane i mechanistyczne podejścia nurtu planistycznego i pozycyjnego zostały przez wyżej wymienione kierunki wzbogacone postulatami swobodnego i niesformalizowanego kreowania strategii firmy, uczenia się i rozwijania umiejętności.

Podsumowując charakterystykę przedstawionych nurtów, należy stwierdzić, iż zarządzanie strategiczne jest działem, który częściowo operuje własną aparaturą badawczą (dotyczy to przede wszystkim nurtu pozycyjnego), a częściowo wykorzystuje i adaptuje metodologie wypracowane w innych dyscyplinach. Na wyższych stopniach poznania naukowego ma jednak charakter bardzo ogólny i stanowi syntezę (jak to ma miejsce w przypadku nurtu integratywnego) wielu oderwanych od siebie teorii i metod badawczych.

Dość rozpowszechnionym poglądem jest stwierdzenie, iż chronologię zarządzania strategicznego wyznacza rozwój nurtu pozycyjnego, jako głównego kierunku, w którym ostatecznie ukształtowało się nowoczesne ujęcie analizy strategicznej. Niemniej z empirycznego punktu widzenia geneza zarządzania strategicznego jest osadzona w nurcie planistycznym. Nie ulega przy tym wątpliwości, że obydwa wymienione wyżej nurty muszą w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem tworzyć jedną całość.

Perspektywy rozwojowe zarządzania strategicznego

Zamykając niniejszy tekst, rodzi się pytanie o prognozy i perspektywy zarządzania strategicznego: czy któryś z nurtów zdobędzie dominację, czy też ich rozróżnienie ma już tylko wartość historyczną? Jeżeli przyjmie się, iż poszczególne szkoły i nurty wyrażają tylko określone preferencje zainteresowań, opinii i poglądów badaczy, to każda z wyróżnionych orientacji ma swoje uzasadnienie. Z praktycznego jednak punktu widzenia, wszystkie razem tworzą wzajemnie dopełniającą się całość, a w związku z tym kompleksowość podejścia badawczego będzie jedną z głównych cech rozwiniętej koncepcji zarządzania strategicznego. Tylko bowiem swobodnie wykreowana wizja i misja firmy w połączeniu z podejściem analitycznym i planistycznym, tworzy skuteczny zestaw narzędzi zarządzania strategicznego, stosowanych zarówno na etapie przygotowania koncepcji działania, jak i w sferze implementacji i weryfikacji.

Można przypuszczać, iż w związku z różnymi doświadczeniami wielkich i małych firm, zarządzanie strategiczne będzie zmierzać w kierunku poszukiwania nowych metod badawczych, tak dotyczących diagnostyki, jak projektowania strategii. Rozwój metodologii, doskonalenie technik i algorytmów prognozowania, programowania oraz planowania jest czymś oczywistym, choć trudno przewidzieć jakie podejścia będą wiodące. Z pewnością jednak czynnik kompetencji zawodowych będzie spełniał rolę rozstrzygającą w skuteczności zarządzania strategicznego, albowiem intuicja i improwizacja choć są nie do pominięcia w grze strategicznej, nie mogą zastąpić pracy analityków i planistów.

Wobec zagrożeń ekologicznych, eksplozji demograficznej, a także kurczenia się zasobów naturalnych — niewątpliwie będzie wzrastać rola makrosystemów gospodarczych, które ze względu na wielkość potencjału wytwórczego, stanowią czynnik stabilizujący i dynamizujący produkcję oraz rynek. Rozwój makrosystemów — należy sądzić — wzbogaci w istotny sposób formułę walki (przewagi) konkurencyjnej o wymiar wysokich technologii, przy zastosowaniu modelu rozwiniętego systemu kooperacji.

Przewidywania dotyczące dominujących strategii zarządzania w XXI wieku wskazują na następujące kierunki zmian:

1. Nastąpi zintensyfikowanie strategii zróżnicowania polegające na dynamicznym i radykalnym podniesieniu poziomu jakościowego oferowanych produktów, które satysfakcjonowałyby różnorodne oczekiwania i preferencje klientów.

> Najlepszy, przewyższający ofertę konkurencji produkt jest i będzie podstawą sukcesu. Do osiągnięcia tego celu będą w przyszłości (w XXI wieku) potrzebne nowe strategie zarządzania firmą i nowe umiejętności menedżerów, a zwłaszcza ich głęboka wiedza o własnej dziedzinie biznesu —
>
> *opinia B. Collomba i B. Gatesa* [4, s. 1]

2. Znajdą szersze zastosowanie strategie kooperacji w zakresie prac badawczo-rozwojowych:
   a) *strategie kolektywne*, których istotą jest współdziałanie pracowników z różnych firm, w związku z potrzebą rozwiązywania wspólnych problemów,
   b) *strategie partnerskie* różnych firm wokół produktu wiodącego [21, s. 277-278].
3. W odniesieniu do dużych firm i do makrosystemów powszechne staną się *strategie transformacji organizacyjnej*, będące modelami przeobrażeń, związanych z tworzeniem: aliansów strategicznych, fuzji i przejęć, dużych związków gospodarczych, systemów wirtualnych.
4. Strategia rozwojowa określona w dłuższym horyzoncie planowania będzie rozwiązaniem kompleksowym, wiążącym w jedną spójną całość wszystkie podstawowe wymiary firmy: ekonomiczny, organizacyjny, personalny, informacyjny i techniczno-produkcyjny. Tym samym rozwój będzie zdeterminowany przez efektywność strategii (programów) funkcjonalnych, podporządkowanych jednak strategii podstawowej.
5. Nastąpi renesans koncepcji firmy jako „organizacji uczącej się" *(learninig organization)*.

   Organizację uczącą się powinny charakteryzować następujące cechy:
   — zdolność adaptacyjna (czyli zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu),
   — rozwój indywidualnych umiejętności menedżerów jako: nauczycieli, twórców, liderów,

— myślenie systemowe [20, s. 77-78, 211 i in.],
— stały rozwój systemów zarządzania (zwłaszcza w zakresie instrumentalnym).

6. Niekwestionowane stanie się znaczenie strategii społecznych, ukierunkowanych na:
   a) zbudowanie długotrwałych więzi firmy (właścicieli, kierownictwa) z pracownikami,
   b) stworzenie modelu wspólnej (kierownictwa i pracowników) odpowiedzialności za efektywne działanie firmy, przy wykorzystaniu m. in. koncepcji akcjonariatu pracowniczego.
7. Szczególną rolę w praktyce procesu zarządzania strategicznego pełnić będzie system informacji menedżerskiej (SIM). Zasoby informacyjne, technika komputerowa, rozproszone i zintegrowane systemy informacyjne, strategie informacyjne firmy — będą zasadniczymi czynnikami wspomagania zarządzania strategicznego.
8. Ulegnie zasadniczemu zdynamizowaniu kierunek zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem intelektualnym. Szczegółowe zadania w tym szczególnym obszarze zarządzania strategicznego to: rejestracja i gromadzenie wiedzy, kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej (tworzenie nowej wiedzy), zastosowanie i transfer wiedzy.
9. W zakresie metodologii — obok kontynuacji dotychczasowych kierunków badań — należałoby rozwinąć badania nad *funkcją synergii* w odniesieniu do poszukiwania strategii integratywnych, scalających różne obszary funkcjonalne firmy (i większych systemów). Badania te są zarazem ściśle związane z makroekonomiczną koncepcją zrównoważonego rozwoju, w tym przypadku przeniesioną w sferę organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Literatura

[1] Andrews K.R.: The Concept of Corporate Strategy, Dow-Jones-Irwin, N.York 1971
[2] Ansoff H. I.: Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill Book Co., N. York 1965
[3] Ansoff H. I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
[4] Błaszczak A.: Strategie zarządzania w XXI w., „Rzeczpospolita" 1998, nr 28
[5] Chandler A. D. jr.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambridge Mass. 1962
[6] Drucker P.: Praktyka zarządzania, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Warszawa 1994
[7] Drucker P.: Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne, a decyzje związane z ryzykiem, PWN, Warszawa 1976
[8] Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997 (II wyd.)
[9] Koch R.: Strategia. Jak opracować i wprowadzać w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
[10] Mathé J.Ch.: Politique genéral de l'entréprise. Analyse et managment strategique, Economica, Paris 1987
[11] Minzberg H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, N. York 1994
[12] Minzberg H., Quinn J.: The Strategy Process. Concepts, Context and Cases, Prentice Hall International, N. York 1991
[13] Obłój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 1998
[14] Ohmae K.: The Mind of the Strategist, McGraw Hill Inc. N. York 1982
[15] Peters T., Waterman R. jr.: In Search of Excellence, Harper and Row, N. York 1982
[16] Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
[17] Planowanie strategiczne (pod red. A. Klasika), PWE, Warszawa 1993

[18] Porter M.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998
[19] Porter M.: The Competitve Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd, London 1990
[20] Senge P.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
[21] Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1997 (II wyd.)
[22] Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1997
[23] Wawrzyniak B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989
[24] Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody (pod red. R. Krupskiego), Wydawnictwo AE, Wrocław 1998

Krzysztof Obłój

3. Dopasowanie i niedopasowanie — strategiczne wybory w burzliwym otoczeniu[1]

Wstęp

Adaptacja do wyzwań, szans i zagrożeń w otoczeniu jest podstawą działania przedsiębiorstwa odnoszącego sukcesy, bez względu na to, czy adaptacji dokonuje się metodą zmian cząstkowych [9], czy zmian transformacyjnych [24]. Podejście do adaptacji jako organizacyjnego poszukiwania dopasowania do uwarunkowań otoczenia, jest jednym z podstawowych założeń, wręcz kanonem myślenia strategicznego obecnym stale w literaturze zarządzania strategicznego [27].

Obecnie w krajach Europy Wschodniej taka adaptacja jest niezbędna, ponieważ systemy polityczne, ekonomiczne i, w mniejszym stopniu społeczne, dramatycznie zmieniły się w ciągu ostatnich paru lat ([22], [10], [13]). Ponieważ badania dotyczące wpływu zmian makro na strategie organizacyjne w kontekście Europy Wschodniej są nieliczne, praca ta ma na celu zweryfikowanie tradycyjnego wyobrażenia o strategicznym dopasowaniu — które przez ostatnie trzydzieści lat było głównie badane w USA — w kontekście burzliwej, polskiej transformacji lat 90-tych. Punktem wyjścia jest krótkie wyjaśnienie, dlaczego zarządzanie strategiczne i adaptacja nie były w Polsce istotne za czasów komunizmu. Następnie zostanie przedstawiony i przedyskutowany schemat badania, które ma na celu weryfikację zbioru hipotez dotyczących najczęściej stosowanych przez polskie firmy strategii, ich dopasowania lub niedopasowania do otoczenia zewnętrznego, oraz wewnętrznego dopasowania pomiędzy strukturą i kompetencjami.

[1] Rozdział ten stanowi dalszy ciąg badań i analiz, które prezentowałem na poprzedniej konferencji Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, w formie referatu pt. STRATEGIA I ZARZĄDZANIE LUDŹMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH. Jan Obłój współpracował w przeprowadzeniu analizy statystycznej.

Koncepcja dopasowania

Pojęcie dopasowania związane jest z teorią systemów (Katz i Kahn; [2]) i z podejściem sytuacyjnym ([3], [14], [6]). W teorii systemów pojęcie dopasowania zajmowało centralne miejsce, ponieważ organizacja została zdefiniowana jako system „wejście-transformacja-wyjście", który jest celowo otwarty na kontakty z otoczeniem i który — używając mechanizmu sprzężenia zwrotnego — ekwifinalnie dostosowuje się do nacisków pochodzących z otoczenia (Katz i Kahn).

Przez wiele lat teoria organizacji była zdominowana przez podejście sytuacyjne, które kładzie nacisk na związek pomiędzy strategią i strukturą [3] oraz pomiędzy strukturą a otoczeniem [14], przy generalnym założeniu, że dopasowanie ceteris paribus prowadzi do osiągania lepszych wyników. Także w teorii strategii koncepcja dopasowania jest powszechnie wykorzystywana, ale w przeciwieństwie do teorii systemów i podejścia sytuacyjnego, konsekwencje dopasowania pomiędzy strategią i otoczeniem nie zostały jednoznacznie sformułowane ([16], [27]). Podczas gdy dopasowanie generalnie uważano za pożądane i korzystne w odniesieniu do rezultatów osiąganych przez firmy [1], wielowymiarowość otoczenia i organizacji, że organizacje muszą stawić czoło licznym i prawdopodobnie pozostającym w sprzeczności zewnętrznym i wewnętrznym uwarunkowaniom, które mogą wpływać na strategiczne dopasowanie. Zatem tradycyjne spojrzenie na dopasowanie jako na pożądany i korzystny stan, do którego firma zdąża, jest ostatnio stopniowo zastępowane założeniem, że firmy celowo odchodzą od strategii dopasowanych do otoczenia — szczególnie w burzliwych warunkach [20] — zastępując je wzajemnym oddziaływaniem dynamicznego dopasowania i niedopasowania [27]. Przez kilka ostatnich lat otoczenie w Polsce było zdominowane przez ogromne przemiany ekonomiczne i polityczne, które czynią z niego interesujący materiał do sprawdzenia: (a) czy polskie firmy dążą do osiągnięcia tradycyjnego dopasowania pomiędzy strukturą, strategią i otoczeniem, działając zgodnie z tradycyjnym paradygmatem strategicznym, (b) czy raczej nie zwracają uwagi na utrzymanie zewnętrznego i wewnętrznego dopasowania, ze względu na nieustannie zmieniające się otoczenie oraz liczne i nieprzewidywalne uwarunkowania.

Zarządzanie strategiczne i adaptacja w warunkach gospodarki planistycznej

W celu zrozumienia wyzwań, z którymi musieli zmierzyć się menedżerowie firm z Europy Wschodniej, należy bliżej się przyjrzeć procedurom, strukturom i strategiom stosowanym w przedsiębiorstwach państwowych w gospodarce planistycznej.

W firmach zachodnich standardowe procedury operacyjne były zwykle tworzone lub rozwijane wewnętrznie, jako wynik unikalnych doświadczeń technicznych, ekonomicznych lub organizacyjnych [23]. Natomiast w gospodarce komunistycznej rutyny organizacyjne charakteryzowały się wysokim stopniem homogeniczności: większość regulacji była nakładana na przedsiębiorstwa przez wyższe szczeble biurokratycznego systemu, ponieważ ułatwiało to formalną kontrolę biurokratyczną ([4], [18]).

Struktury organizacyjne były homogeniczne ze względu na to, że firmy w całej gospodarce stosowały jednolity wzorzec funkcjonalnej struktury [17]. Struktury funkcjonalne w komunistycznych przedsiębiorstwach były rezultatem trzech czynników: (a) skupienia na wewnętrznej równowadze materiałowej i wysokiej orientacji na produkcję [25]; (b) przewadze inżynierów wśród socjalistycznych menedżerów, w wyniku czego struktury były zorientowane na technologię i produkcję; (c) struktury funkcjonalne umożliwiały Głównemu Urzędowi Planowania i właściwym Ministerstwom łatwą kontrolę wszystkich przedsiębiorstw, ponieważ struktury firm były — w pomniejszeniu — odbiciem struktury całej gospodarki.

Firmy w gospodarce planistycznej realizowały plan, nie tworząc własnych strategii. Badania wskazują [26], że niektóre z nich w ograniczonym stopniu budowały koncepcje strategiczne, lecz były to strategie o charakterze defensywnym. Ich celem była po pierwsze, ochrona menedżerów przed wygórowanymi żądaniami struktur biurokratycznych, robotników i konsumentów, domagających się likwidacji notorycznego niedoboru na rynku, a po drugie — zapewnienie pewności pracy i promocji samym menedżerom. Nie miały więc one związku z takimi strategicznymi celami rynkowymi jak obroty i zyski, wzrost udziału w rynku, dywersyfikacja czy zwrot z inwestycji.

Ujednolicenie struktur zarządzania, procedur i brak strategii spowodowały, że polscy menedżerowie mieli niewielką wiedzę na temat innych form organizacyjnych oraz nowoczesnych narzędzi i technik zarzą-

dzania. W efekcie, niewiele firm osiągnęło porównywalną pozycję (pod względem technologicznym i asortymentowym) do pozycji firm zachodnich, w odpowiednich branżach. W jaki zatem sposób udało się przedsiębiorstwom państwowym przetrwać tyle lat? Odpowiedzi dostarcza fakt, że działały one w sztucznie stabilnym otoczeniu, które przede wszystkim wymagało od menedżerów posłuszeństwa. Jednakże otoczenie to znikło w 1989 r., kiedy rozpoczęto rewolucyjną reformę ustrojową mającą na celu transformację gospodarki planistycznej w gospodarkę rynkową. Wtedy też większość firm po raz pierwszy została zmuszona do podjęcia przemyślanych wyborów odnośnie swojej strategii, struktury, procedur i przyszłości.

Lata 1992–1993 charakteryzują się gwałtowną i istotną zmianą w podejściu do zarządzania w Polsce. Menedżerowie zaczęli się uczyć jak restrukturyzować przedsiębiorstwa państwowe, toteż spadek sprzedaży na rynku przemysłowym był niewielki (wyniósł 1,7%), a w latach 1995-1996 sprzedaż zaczęła rosnąć. Przedsiębiorstwa państwowe zwolniły 48% pracowników (Slay i Vinton). Tworzenie jednych, a pozbywanie się innych rodzajów działalności lub dywizji stało się najpowszechniejszym sposobem decentralizacji i upraszczania działania. Pod wpływem nacisków pochodzących z otoczenia rynkowego menedżerowie wykształcili nowe wartości i zaczęli używać języka marketingu, finansów i strategii. Ich motywy stały się bardziej różnorodne i zawierały już nie tylko motywację finansową, lecz także status, bezpieczeństwo i realizację określonych misji ([11], [5]). Wykorzystując benchmarking i edukację z zakresu zarządzania, menedżerowie nauczyli się dobrych praktyk zarządzania typowych dla koncernów międzynarodowych, a od pewnego czasu także dla niektórych polskich, innowacyjnych firm odnoszących sukcesy [19]. Należy zatem oczekiwać, że po ponad 10 latach działalności w warunkach gospodarki rynkowej, będzie można zaobserwować strategiczne zachowanie polskich firm potwierdzające teorię, że dobrze zarządzane firmy dążą do osiągnięcia strategicznego dopasowania pomiędzy otoczeniem, strategiami i strukturami, co z kolei umożliwia im osiąganie lepszych wyników.

Schemat i metodologia badania

W celu zbadania determinant strategicznego zachowania polskich firm i sprawdzenia tradycyjnego założenia, że stosowanie dopasowania zapewnia pożądane rezultaty, do 1172 organizacji została rozesłana ankieta.

Próba ta obejmuje całą populację polskich firm zatrudniających 250 osób lub więcej, z branży spożywczej, odzieżowej, włókienniczej, papierniczej, tworzyw sztucznych i wyposażenia przemysłowego, które zostały wymienione w elektronicznej bazie danych Kompassu z 1997r. List towarzyszący ankiecie był adresowany do prezesów. Ogółem 313 kwestionariuszy zostało zwróconych — 167 po pierwszym rozesłaniu ankiet i 146 po drugiej turze, w której ankiety z prośbą o odpowiedź wysłano tylko do przedsiębiorstw, które nie udzieliły odpowiedzi.

Postępując zgodnie z jednym z najstarszych aksjomatów podejścia sytuacyjnego, który postuluje, że zmiany struktury podążają za zmianami strategii założyłem, że polskie firmy — działając w nowopowstałym otoczeniu gospodarki rynkowej — będą starały się osiągnąć dopasowanie pomiędzy tymi dwoma zmiennymi, aby uzyskać pożądane wyniki. W ankiecie zostały wykorzystane skale powszechnie stosowane w badaniach organizacji. W celu identyfikacji strategii została zastosowana typologia wyróżniająca innowatora, obrońcę i analityka [16] oraz jedna z najpowszechniej używanych procedur pomiarowych [9] — uczestnicy badania zostali poproszeni o zaznaczenie typu najlepiej opisującego strategiczne zachowanie ich firm. Typy struktur zostały zidentyfikowane w oparciu o uproszczoną wersję instrumentu pomiarowego organicznych i mechanistycznych struktur Hage'a [8], który charakteryzuje strukturę przez pryzmat czterech zmiennych: formalizacji, stratyfikacji, złożoności i centralizacji. Badanie osiąganych przez firmy wyników jest bardzo trudne ze względu na różnice pomiędzy postrzeganymi a rzeczywistymi wynikami, notoryczną niechęć do udostępniania wiarygodnych danych finansowych przez firmy w Europie Środkowo–Wschodniej i fakt, że wiele z nich nadal nie używa takich wskaźników jak ROA czy EVA, które są standardem stosowanym nie tylko przez dojrzałe firmy w gospodarce rynkowej, lecz także w badaniach organizacyjnych [27]. W tym badaniu osiągane wyniki zostały zmierzone przy użyciu dwóch sposobów, które wydają się być szczególnie odpowiednie w czasach transformacji. Po pierwsze, w celu oszacowania marży zysku został użyty wskaźnik dochodu brutto/sprzedaży. Po drugie, efektywność była mierzona jako sprzedaż przypadająca na jednego pracownika. W ostatecznej analizie wykorzystano do oceny efektywności firmy wskaźnik produktywności, ponieważ większość firm z próby była wcześniej przedsiębiorstwami państwowymi, które chcąc stać się konkurencyjne, musiały pozbyć się przerostów zatrudnienia jakie odziedziczyły w spadku po gospodarce planistycznej (Slay i Vinton). Dlatego sprzedaż przypa-

dająca na jednego pracownika jest dobrym wskaźnikiem efektywności wysiłków transformacyjnych podjętych przez te firmy. W analizie wskaźnik ten został zapisany jako logarytm naturalny efektywności aby spełnić założenie o normalności rozkładu tej zmiennej.

Hipotezy, użyte do sprawdzenia podstaw istniejącej teorii dopasowania, zostały sformułowane w możliwie prosty sposób, a do sprawdzenia czy występują normatywne relacje postulowane przez teorię, użyto typowego aparatu statystycznego. Nie naśladowałem zatem nowego trendu analizy idealnych konfiguracji dla danego otoczenia (Narayan), ale korzystając z modelu dopasowania Miles'a i Snow'a [16] założyłem, że efektywne przedsiębiorstwo stosujące strategię innowatora będzie miało strukturę organiczną, a efektywne przedsiębiorstwo stosujące strategię obrońcy będzie dążyło do struktury mechanistycznej. Innym naturalnym wymiarem dopasowania jest związek pomiędzy otoczeniem i strategią. Ponieważ badacze organizacji nie wypracowali wspólnego stanowiska na temat najlepszego dopasowania na linii otoczenie – strategia, przetestowałem najprostszą formę dopasowania pomiędzy ekstremalnymi formami strategii tj. obrońcy i innowatora [16], a poziomem burzliwości otoczenia. Wybór strategii innowatora w otoczeniu burzliwym lub wybór strategii obrońcy w otoczeniu stabilnym zostały zdefiniowane jako wybory zgodne tj. dopasowane.

Można oczekiwać, że gwałtowne i złożone zmiany otoczenia w niektórych branżach, spowodowane transformacją ustrojową w Polsce zmusiły firmy do zaadoptowania aktywnej i eksploratywnej pozycji vis-a-vis otoczenia, w formie strategii innowatora. Można się także spodziewać, że takie firmy osiągną lepsze rezultaty, niż obrońcy działający w burzliwym otoczeniu. Z drugiej strony firmy działające w otoczeniu, które już się ustabilizowało po wstępnych zmianach z początku lat 90-tych, powinny stosować strategię obrońcy, aby osiągać coraz lepsze wyniki. Sugeruje to następujące hipotezy:

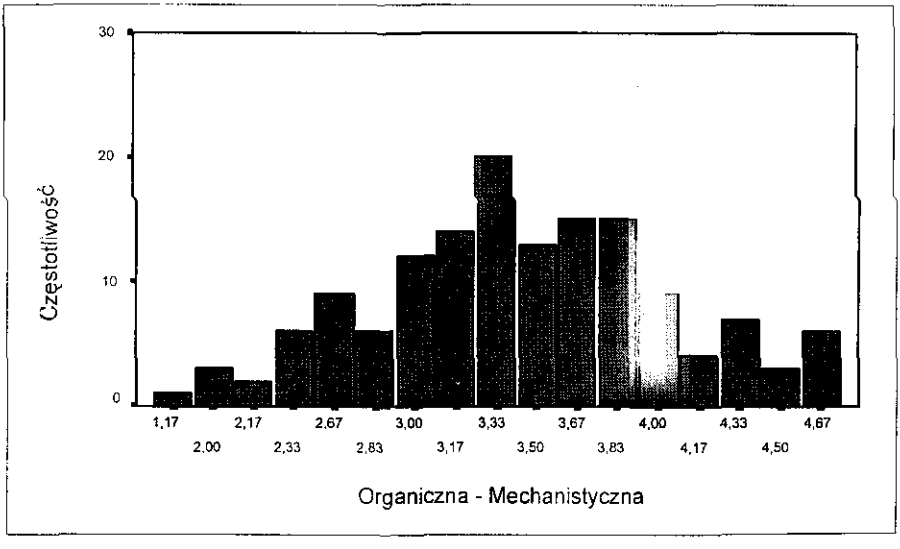
H_1: *Im lepsze jest dopasowanie pomiędzy typem strategii i strukturą firmy, tym lepsze wyniki osiąga firma.*

H_2: *Im lepsze dopasowanie pomiędzy typem otoczenia i typem strategii, tym lepsze wyniki osiąga firma — tj. efektywne firmy działające w otoczeniu burzliwym powinny stosować strategię innowatora, natomiast efektywne firmy działające w stabilnym otoczeniu powinny przeważnie stosować strategię obrońcy.*

W badaniu uwzględniono wiele zmiennych kontrolnych, takich jak: typ przemysłu, wielkość organizacji i struktura własności (przedsiębiorstwa państwowe, polskie prywatne przedsiębiorstwa, zagraniczne przedsiębiorstwa).

Rezultaty i dyskusja

Sytuacyjny model dopasowania strategii i struktury przewiduje, że zgodność pomiędzy tymi zmiennymi prowadzi do lepszych wyników. Firmy stosujące strategie obrońcy i innowatora (pomijając analityków i firmy biernie lub niespójnie reagujące tj. *reactors*) zostały wybrane z całej próby, a następnie porównane ze swoimi strukturami. Zgodnie z modelem Hage'a wyróżniono dwa typy struktury: mechanistyczną i organiczną. Klasyfikacja typu struktury miała charakter ciągły na skali Likertowskiej od 1 do 5, gdzie wyższe wartości oznaczały strukturę bardziej mechanistyczną w kategoriach formalizacji, centralizacji, stratyfikacji i złożoności (por. rozkład na wykresie 1).



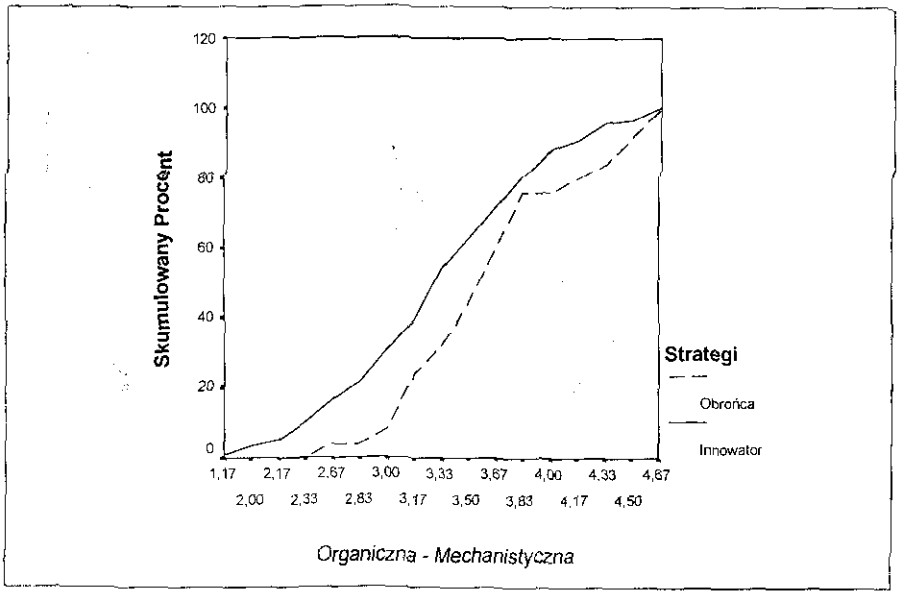
Wykres 1. *Rozkład przedsiębiorstw w próbce na continuum organiczno-mechanistyczne*

Zgodnie z teorią, obrońcy powinni mieć bardziej mechanistyczne struktury aniżeli innowatorzy. Aby to potwierdzić, został zastosowany test T-studenta dla grup niezależnych. Z tabeli 1 wynika, że istnieje statystycznie istotna różnica pomiędzy średnimi skali struktury w grupach przedsiębiorstw stosujących odpowiednio strategię obrońcy i innowatora.

Tabela 1. Test T-Studenta dla grup niezależnych, dla średnich typu struktury

T	Df	Sig. (2-tailed)	Średnia różnica
2,375	143	0,019	0,3294

Związek pomiędzy strategiami przedsiębiorstw a ich strukturą bardziej szczegółowo został przedstawiony na wykresie 2, który pokazuje, że zarówno obrońcy jak i innowatorzy wykorzystują mechanistyczne i organiczne struktury, przy czym prawdopodobieństwo, że obrońca użyje struktury organicznej jest niższe, niż byłoby to w przypadku innowatora.



Wykres 2. Skumulowany procent przedsiębiorstw stosujących daną strategię versus wykorzystywana struktura.

Znając podstawowe relacje pomiędzy strategią i strukturą w badanej próbie można przetestować H_1, zakładającą, że im lepsze dopasowanie pomiędzy strategią i strukturą, tym lepsze wyniki firmy. W tym celu próba została podzielona na obrońców i innowatorów, a następnie została sprawdzona korelacja pomiędzy strukturą i produktywnością, w ramach powstałych z podziału dwóch prób. Na podstawie otrzymanych wyników H_1 nie może zostać przyjęta ponieważ (Tabela 4) efektywność innowatorów nie jest związana z typem wykorzystywanej przez nich struktury. W przypadku obrońców istnieje statystycznie istotna korelacja, tyle że negatywna — tj. obrońcy są bardziej efektywni, gdy stosują struktury bardziej organiczne co jest niezgodne z teoretycznymi założeniami. Włączenie do analizy wielkości organizacji czy burzliwości otoczenia nie zmienia istotnie omawianych relacji. Nie wpływa to na brak korelacji w grupie przedsiębiorstw stosujących strategię innowatora; w przypadku obrońców korelacja jest nadal negatywna i zaledwie statystycznie istotna. Rezultaty te są zaskakujące i sprzeczne z klasycznymi relacjami, postulowanymi przez teorię. Możliwe są dwa wyjaśnienia.[2] Polskie firmy mogą zachowywać się inaczej niż firmy w dojrzałych gospodarkach rynkowych, z powodu stalinowskiej spuścizny i wpływu radykalnej transformacji systemu politycznego i ekonomicznego, jaka miała miejsce przez ostatnie dziesięć lat. Innym możli-

[2] Oprócz powyższej analizy przeprowadziłem testy z dyskretną wersją zmiennej opisującej strukturę firmy jako organiczną bądź mechanistyczną. Zamiana zmiennej ciągłej w dyskretną wymaga zawsze arbitralnych decyzji, toteż główna analiza powinna być prowadzona na zmiennych ciągłych, o ile tylko jest to możliwe. Jednakże, by ponownie sprawdzić dopasowanie pomiędzy otoczeniem i strategią, oraz strategią i strukturą, zdecydowałem się wyznaczyć granicę między dwoma klasami. Miałem nadzieję, że analogiczny test na dyskretnej wersji zmiennej opisującej struktury, umożliwi nowe spojrzenie na problem (ze względu na inną metodę) i potwierdzi słuszność przemiany tej zmiennej w dyskretną. Próba została podzielona na kwartyle, uszeregowane począwszy od struktur organicznych do mechanistycznych. Takie pogrupowanie jest zalecane przez analizę czynnikową (Hage 1965). Tak jak poprzednio, przyjąłem, że dopasowanie pomiędzy strategią i strukturą istnieje wtedy, gdy obrońca ma strukturę mechanistyczną, a innowator - organiczną. Następnie porównałem średnią sprzedaż na jednego zatrudnionego i zysk operacyjny firm, w których występuje dopasowanie pomiędzy strategią i strukturą i firm, w których dopasowanie to nie występuje. Jest to analogiczne do korelacji efektywności i struktury (będącej zmienną ciągłą). Także w tym przypadku nie znalazłem statystycznie istotnych różnic, co jest naturalne ponieważ wynik znajduje się pod wpływem innowatorów, którzy stanowią ponad 80% rozważanej próby i którzy nie wykazują żadnej korelacji pomiędzy strukturą i efektywnością. Obliczenia nie zostały tutaj zamieszczone ponieważ nie wnoszą one nowych informacji.

wym wyjaśnieniem jest to, że tradycyjna koncepcja dopasowania ma ograniczone zastosowanie w warunkach niejednokrotnie sprzecznych ze sobą wymogów nowoczesnych rynków i konkurencji [20].

Tabela 2. *Korelacja pomiędzy efektywnością i strukturą w próbach wyodrębnionych wg typu strategii*

Typ strategii		Poziom efektywności	Organiczna — Mechanistyczna struktura
Obrońca	Współczynnik korelacji Pearson'a	1,000	-0,405
	Istotność (2-tailed)	0,0	0,050
	N	24	24
Innowator	Współczynnik korelacji Pearson'a	1,000	-0,089
	Istotność. (2-tailed)	0,0	0,354
	N	110	110

Weryfikacja H_2 zakładającej, że im lepsze dopasowanie pomiędzy typem otoczenia i typem strategii, tym lepsze wyniki przedsiębiorstwa, także przyniosła negatywne rezultaty. Wpływ poziomu burzliwości otoczenia na wydajność nie jest statystycznie istotny, niezależnie od typu stosowanej strategii. Wynik ten został potwierdzony zarówno przez wskaźniki korelacji jak i jednokierunkowy Test ANOVA (Tabela 3 i 4). W celu przeprowadzenia analizy ANOVA zmienna ilorazowa służąca do pomiaru burzliwości otoczenia została zamieniona na zmienną obierającą tylko trzy wartości: niską, średnią, wysoką.

Tabela 3. *Korelacja pomiędzy efektywnością i poziomem burzliwości otoczenia, dla strategii obrońcy i innowatora.*

Typ strategii		Poziom efektywności	Poziom burzliwości otoczenia
Obrońca	Współczynnik korelacji Pearson'a	1,000	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,0	0,693
	N	24	24
Innowator	Współczynnik korelacji Pearson'a	1,000	-0,174
	Sig. (2-tailed)	0,0	0,075
	N	110	106

Jak wynika z tabeli 3 i 4 nie ma statystycznego związku pomiędzy poziomem efektywności, typem strategii i zmiennością otoczenia. Oznacza to, że dostosowanie strategii do burzliwego otoczenia nie wpływa znacząco na wyniki osiągane przez firmy w czasach transformacji.

Tabela 4. *Jednokierunkowy test Anova różnic poziomu efektywności w grupach firm wyróżnionych wg poziomu burzliwości otoczenia, dla strategii obrońcy i innowatora.*

Typ strategii		Suma kwadratów	Df	Średnie kwadraty	F	Sig
Obrońca	Między grupami	0,201	1	0,201	0,176	0,679
	W ramach grup	25,212	22	1,146		
	Ogółem	25,413	23			
Innowator	Między grupami	1,803	2	0,902	1,718	0,184
	W ramach grup	54,040	103	0,525		
	Ogółem	55,843	105			

Wnioski

Badania te poszerzają naszą wiedzę dotyczącą strategicznego dopasowania poprzez zbadanie, czy podstawowe przesłanki sytuacyjnego modelu strategii mają zastosowanie w warunkach polskiego otoczenia. Badanie sugeruje, że firmy częściej niż rzadziej odchodzą od teoretycznego modelu dopasowania otoczenia — strategii — struktury, a także, że mogą odnieść korzyści z takiego zachowania. Postępowanie zgodne z normatywnym modelem dopasowania pomiędzy otoczeniem i strategią, lub strategią i strukturą nie zapewnia lepszych ekonomicznych rezultatów aniżeli niedopasowanie. Otrzymane wyniki powstały w unikalnych warunkach gospodarki przechodzącej transformację. Zmiany systemu politycznego, ekonomicznego i społecznego sprawiają, że zewnętrzne otoczenie firm jest złożone, dynamiczne i niejasne. Ponadto typowe dla czasów transformacji zmiany w strukturze własności, wewnętrznych strategiach, strukturach organizacyjnych i procedurach również wpływają na złożoność i płynność wewnętrznych działań w firmach. Obydwa warunki stawiają przed menedżerami duże wymagania, co może wyjaśniać dlaczego rezultaty badania nie potwierdzają tradycyjnego modelu zarządzania. Natomiast silnie potwierdzają wnioski Pant'a [20] sugerujące, że kiedy otoczenie gwałtownie zmienia się niedopasowanie staje się normą. Adaptacja staje się niestabilnym procesem, pozbawionym dominujących wzorców i przewidywalnych rezultatów. Może być kilka przyczyn. Firmom może brakować wiedzy lub zasobów, aby stosować dopasowanie; być może przewidują przyszłe wymagania i ich celem jest osiągnięcie dopasowania w przyszłości, a nie obecnie; mogą nie znać najbardziej wydajnego modelu i z tego powodu nieustannie eksperymentują, łącząc na raz liczne możliwości. Potrzebne są dalsze badania w celu rozróżnienia przyczyn niedopasowania, ale generalnie — co potwierdza ta praca — odchylenia mogą prowadzić do osiągania lepszych wyników, a przez to stać się modelem naśladowanym przez inne firmy, co może wywołać efekt naśladownictwa w branży. Generalny wniosek jest prosty — w dynamicznym, złożonym otoczeniu odchylenia od normatywnej koncepcji dopasowania są normą.

Literatura

[1] Ansoff H. I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa, 1978
[2] Cavaleri S. i Obłój, K.: Management systems: a global perspective. Belmont Ca.: Wadsworth, 1993
[3] Chandler A. D.: Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press, 1962
[4] Crozier M. i Friedberg E.: L' acteur et le systeme: Les contraintes de l'action collective. Paris: Editions de Seuil, 1977
[5] Czapiński J.: The Polish Manager — A Profile, w: Rapacki, R. (ed) Enterprise Culture in a Transition Economy: Poland 1989-1994. Warsaw: Warsaw School of Economics, 1996
[6] Donaldson L.: American Anti-Management Theories of Organization. Cambridge Mass.: Cambridge University Press,1995
[7] Ghoshal S. i Bartlett Ch. A.: Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. Strategic Management Journal. 15 (1): 5-14, 1994
[8] Hage J.: An axiomatic theory of organizations. Administrative Science Quarterly, 10, pp. 18-33, 1965
[9] Jennings D. & Seaman S.: High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure and performance. Strategic Management Journal, 15: 459-475, 1994
[10] Johnson S. i Loveman G. W.: Starting over in Eastern Europe: Entrepreneurship and economic renewal. Boston Mass.: Harvard Business School, 1995
[11] Kolverid L. i Obłój, K.: «Entreprenturship in emerging versus mature economies: an exploratory Study. International Small Business Journal 12 (4): 14-27
[12] Koźmiński A.: Catching Up. Albany NY: State University of New York Press, Albany, 1993
[13] Koźmiński A. K. i Yip S. G.: (eds) Strategies for Central and Eastern Europe, London: Macmillan Press, 2000
[14] Lawrance P. R. i Lorsch J. W.: Organization and environment. Boston Mass.: Harvard University Press, 1967
[15] Meyer M. W. i Zucker, L. G.: Permanently failing organizations. London: Sage Publ, 1989
[16] Miles R. & Snow C.: Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill, 1978

[17] Mreła K.: Struktury organizacyjne: analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983
[18] Obłój K.: Zarządzanie: Podejście praktyczne. Warszawa: PI, 1986
[19] Obłój K i Thomas H.: 'Breaking away from the past: strategies of successful Polish firms', European Management Journal 14 (5): 467-476, 1996
[20] Pant P. N.: 'Deviation from fit: an advantage when environments change' Management International Review. 38 (4) : 287-303, 1998
[21] Peters T. J. i Waterman, R. H. Jr: In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper & Row, 1982
[22] Slay B.: The Polish Economy: Crisis, Reform, and Transformation, Princeton: Princeton University Press, 1994
[23] Thompson J. D. : Organizations in Action. New York: McGraw-Hill, 1967
[24] Tushman M. L., Newnam W. H. i Romanelli, E.: Convergence and Unpheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. California Management Review, XXIX (1): 29-43, 1986
[25] Vlachoutsikos C. i Lawrance P.: What I Don't Know About Soviet Management. Harvard Business Review, November-December: 50-63, 1990
[26] Wawrzyniak, B.: Zarządzanie w kryzysie. Warszawa: PI, Ed. 1989
[27] Zając E. J., Kraatz M. S. i Bresser R. F.: Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. Strategic Management Journal 21 (4): 429-455, 2000

Rafał Krupski

4. Potencjalne zmiany w zarządzaniu strategicznym inspirowane teorią chaosu

Zagadnienia wstępne

Już trzydzieści lat temu Alvin Toffler w „Szoku przyszłości" postawił dość rewolucyjną jak na te czasy tezę, że zmiany ulegną przyspieszeniu. Motorem tych zmian miała być wiedza i technologia. Wiedza jako najcenniejszy element nowej gospodarki miała zająć miejsce kapitału, pracy fizycznej i surowców. Ludzie i instytucje z trudnością będą przystosowywać się do owego przyspieszenia zmian. Porazi ich szok przyszłości. Po trzydziestu latach stwierdzamy trafność tych prognoz. Współcześnie obserwujemy powstawanie wielu gospodarek opartych na wiedzy, a w tym szczególnie gospodarki USA. Technologie elektroniczne w branżach komputerów, telekomunikacji, różnych mediach, technologie inżynierii genetycznej w branży farmaceutycznej i usługach medycznych zmieniają na naszych oczach świat. Zmiany te mają często charakter wykładniczy. Wiedza podwaja się w coraz krótszych interwałach czasu [9, s. 130-133]. Coraz szybciej wiedza teoretyczna przekłada się na wiedzę praktyczną, na umiejętności. Na rynkach produktów pojawiają się coraz to nowe wyroby i nowe generacje już istniejących wyrobów. Cykle życia wyrobów stają się coraz krótsze. Z jednej strony kurczą się pojemności poszczególnych rynków celowych, z drugiej wzrasta ich ilość. Na rynkach kapitałowych istotne znaczenie mają notowania firm Hi-tech. Na rynkach pracy dominują oferty z branży informatycznej. Internet staje się podstawowym narzędziem wymiany informacji i handlu w skali naszego ziemskiego świata. Nowe technologie telekomunikacji zmieniają formy organizacji pracy w przedsiębiorstwach i sposoby komunikacji z rzeczywistymi i potencjalnymi klientami. Następuje przyspieszona ogólnoświatowa integracja procesów i podmiotów, zwana globalizacją.

Powstaje pytanie: jak na zjawiska te reagują nauki społeczne, a w tym nauki ekonomiczne, takie jak ekonomia oraz organizacja i zarządzanie? Czy nadążają za postępem techniki i zjawisk globalizacji? Czy są w stanie ex ante rozwiązywać problemy przyszłości? Wydaje się, że klasyczna ekonomia wolnorynkowa, zajmująca się problemami rozwoju i alokacji tradycyjnie rozumianych zasobów kapitału i pracy, traci na znaczeniu i staje się niewiarygodna. Zasoby wiedzy w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanych czynników produkcji są w zasadzie niewyczerpywalne. Jak pisze P. F. Drucker „Teoria ekonomii /.../ postrzega pracowników fizycznych jako koszty. Aby osiągnąć wydajność pracownicy umysłowi muszą być uważani za aktywa kapitałowe firmy" [5, s. 154]. „Pracownicy umysłowi są właścicielami środków produkcji. Jest nimi bowiem posiadana przez nich wiedza, będąca cennym aktywem kapitałowym" [5, s. 155].

Teoria organizacji i zarządzania od lat próbuje nadążać za wspomnianymi zmianami. Wykreowała potężny nurt zarządzania strategicznego. A. Toffler nie przewidział wielu podstawowych zjawisk. Nie przewidział mianowicie, że wzrastające tempo rozwoju będzie również w tym sensie turbulentne, że będą się pojawiały coraz częściej okresy nieciągłości, w których zjawiska staną się nieprzewidywalne (np. światowy kryzys gospodarczy lat 1973-1974, wywołany przez państwa OPEC). Nobliści R. C. Merton i M. S. Scholes (z 1997 roku) jako członkowie zarządu słynnej amerykańskiej firmy powierniczej Long-Term Capital Mamagement, stosując od 1994 roku swoje nowatorskie techniki szacowania ryzyka doprowadzili do niebywałej prosperity LTCM. Jednakże nietrafione inwestycje i destabilizacja na światowym rynku (tzw. kryzys azjatycki) w drugiej połowie 1998 roku doprowadziły do klęski LTCM i zagroziły stabilności nie tylko amerykańskiej gospodarki, zmuszając rząd USA do ratowania spółki poprzez zasilenie z rezerw federalnych.

H. I. Ansoff, jeden z twórców zarządzania strategicznego poprawnie uchwycił istotę i kierunek zmian otoczenia przedsiębiorstw. Wyodrębnił on cztery zasadnicze tendencje [1, s. 58]:

1. Wzrost nowości zmiany. Ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od poprzedniego.
2. Wzrost intensywności otoczenia. Utrzymywanie połączeń miedzy przedsiębiorstwem, a jego partnerami pochłania coraz więcej energii i uwagi kierowniczej.
3. Wzrost szybkości zmian otoczenia.
4. Rosnąca złożoność otoczenia.

W konsekwencji kluczowe wydarzenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej: nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia. Wychodząc z tych przesłanek, H. I. Ansoff zaproponował identyfikację określonych wzorców zachowań organizacji, sposobów przechodzenia od jednych do innych w celu zapewnienia sukcesu w działaniach. Jego koncepcje, oparte na tych niewątpliwie poprawnych przesłankach, były jedną z pierwszych prób rozwiązywania strategicznych problemów współczesnych przedsiębiorstw. Generalnie jednak podejście H. I. Ansoffa, J. Argenti, K. Andrewsa, zwane planistycznym, polegające na bardzo ustrukturalizowanym wzajemnym dopasowaniu pomiędzy organizacją i otoczeniem, jest dzisiaj dość powszechnie krytykowane. Podkreśla się, że otoczenie firm staje się coraz bardziej chaotyczne, skomplikowane, a tym samym niepewne. Informacje o nim nie mogą być podstawą tworzenia długofalowych strategii.

Podejście ewolucyjne, zwane uczącym się, rozpropagowane przez H. Mintzberga i J. A. Watersa, niewątpliwie uwzględniało konieczność permanentnego dostosowywania się do ciągłych zmian otoczenia. Przyjmowało bowiem strategię jako system długofalowych celów i bieżących korekt. Jednakże to co jest z jednej strony zaletą koncepcji, a mianowicie adaptacja, jest z drugiej strony jej wadą, polegającą na założonym braku możliwości identyfikacji długofalowych celów. Poza tym przesadna adaptacja do każdej, nie zawsze istotnej i utrwalonej zmiany otoczenia, redukuje zarządzanie strategiczne o swoją kluczową kategorię — tzn. strategię. Trudno bowiem w tej koncepcji jakąś strategię zidentyfikować w kategoriach merytorycznych, łatwiej w kategoriach behawioralnych (np. logiczne narastanie).

Pozycjonowanie konkurencyjne wykreowane głównie przez M. E. Portera w zasadzie od początku do końca ma charakter statyczny. Według Portera przewaga konkurencyjna zależy od wyboru najlepszej strategii ogólnej (lidera kosztowego, dyferencjacji lub koncentracji). Narzędziami analitycznymi umożliwiającymi identyfikację strategii są przede wszystkim: analiza pięciu sił otoczenia bliższego i łańcuch wartości organizacji. Poza identyfikacją strategii podejście to umożliwia wskazanie na potencjalną zyskowność danego sektora. Krytyka tego podejścia poza statycznością ujęć obejmuje przede wszystkim akcentowanie wpływu otoczenia kosztem kompetencji firmy. Nie uwzględnia sytuacji, że rentowność organizacji może zależeć od niej samej, a nie od rentowności sektora. Wydaje się, że w nurcie pozycjonowania konkurencyjnego mieści się również koncepcja organiza-

tional ecology. Zakłada ona, że wraz z dojrzewaniem niszy rynkowej następuje przesunięcie od strategii innowacyjnych do strategii preferujących efektywność (w tym w znaczeniu strategii według R. E. Milesa i Ch. C. Snowa). Ma ona charakter dynamiczny, ale przesadnie akcentuje zależność strategii firmy od rodzaju rynku i sektora.

Przeciwstawne do koncepcji pozycjonowania konkurencyjnego jest podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym, rozpropagowane przede wszystkim przez G. Hamela i C. K. Prahalada. Akcentuje ono przede wszystkim sposób w jaki organizacja pozyskuje zasoby i zarządza nimi w celu osiągnięcia kluczowych kompetencji wyróżniających ją w otoczeniu. Pomija w istocie ważność sektora jako czynnika mającego wpływ na rentowność firmy. Podejściu temu można postawić również podobny zarzut jak wspomnianemu wyżej podejściu ewolucyjnemu, tzn. brak archetypów strategicznych w kategoriach działań skierowanych do otoczenia (w tym również brak operowania rynkiem zasobów w otoczeniu). Koncepcja zasobowa w zarządzaniu strategicznym jest jednak dobrze wpasowana w kontekst narastającej turbulencji. Zróżnicowane zasoby i kompetencje stanowią bowiem remedium na potencjalne sytuacje nieciągłości. W Polsce problemami zarządzania strategicznego w warunkach nieciągłości w połowie lat osiemdziesiątych zajmował się K. Obłój. Stworzył on spójną teorię tworzenia i zarządzania zasobami strategicznymi [10]. Był on niewątpliwie prekursorem podejścia zasobowego w Polsce. Aktualnie budową strategii opartej na kompetencjach zajmuje się M. Bratnicki [2]. Czy jest to główne remedium na wzrost turbulencji otoczenia, na występujące coraz częściej okresy nieciągłości? A może wykorzystać dorobek teorii chaosu (złożoności), według której najlepsze są organizacje kultur elastycznych i eksperymentalnych, kładących nacisk na uczenie się [12] — spróbujemy dać odpowiedź. Przedtem jednak należy udzielić odpowiedzi na podstawowe pytanie: jak w istocie powinna się zachować organizacja, odpowiadając na wzrost turbulencji otoczenia? Rzeczywiste i potencjalne paradygmaty w tym zakresie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Potencjalne i rzeczywiste paradygmaty teorii organizacji i zarządzania, a złożoność organizacji i jej otoczenia

ZŁOŻONOŚĆ ORGANIZACJI		
duża	Nadinterpretowanie wagi i roli organizacji, zbędne komplikowanie rzeczy prostych (w teorii — nadmiar teorii, w praktyce — biurokracja, przeorganizowanie)	Produktywne wykorzystanie chaosu. Rzeczy złożone trzeba badać i projektować w całej ich złożoności
mała	Klasyczna teoria organizacji i zarządzania	Redukcjonizm w indukcji i projektowaniu organizacji. Zastosowanie nieadekwatnych metod opisu i rozwiązywania problemów charakterystycznych dla klasycznej teorii organizacji i zarządzania
	mała	duża

ZŁOŻONOŚĆ I TURBULENCJA OTOCZENIA

Produktywne wykorzystanie chaosu

Wymóg kolejnego paradygmatu — teorii chaosu, nakazuje raczej szukania czynników o wielkiej czułości na zmiany pod wpływem innych czynników (tzw. efekt motyla). Układy chaotyczne, choć ze swej istoty deterministyczne, charakteryzują się bowiem:
— dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz
— lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyleń.

Wielce obiecujące w planowaniu strategicznym może być poszukiwanie atraktorów, czyli określonych znanych przebiegów trajektorii zachowań się układów, ich końców i różnych punktów równowagi. Takimi

atraktorami są : cykle życia wyrobów, przedsiębiorstw i branż, punkty równowagi dynamicznej popytu i podaży, mechanizmy wyrównywania się krańcowych rentowności wyrobów, itp.

Przedmiotem badań powinny być tzw. punkty bifurkacji, tzn. takie, w których układy uzyskują nowe cechy. Wyznaczanie tak rozumianych punktów bifurkacji, na przykład H. I. Ansoffa: stabilność — reaktywność — antycypacja — eksploracja — kreatywność [1] lub inaczej zdefiniowanych etapów zmian otoczenia, może mieć duże znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Ważnym narzędziem prognozowania może okazać się intermitencja identyfikująca okresy cyklów chaosu i regularności, a także tzw. dziwne atraktory mające strukturę fraktalną [7].

Jednakże największe nadzieje inspirowane teorią chaosu wiąże się z utrzymywaniem organizacji w stanie permanentnego wzburzenia [7]. W sferze preparacji będą to różne inicjatywy gospodarcze (produkcyjne, handlowe, kapitałowe) oraz symulacje skutków ekonomicznych ich realizacji. W sferze realnej będą to różne rzeczywiste inicjatywy gospodarcze o charakterze przede wszystkim dywersyfikacyjnym, dotyczące zarówno działalności podstawowych, jak i innych elementów łańcucha wartości (tzw. business migration). Obszar działań związanych z zasobami również może być zdynamizowany i utrzymywany w ciągłym ruchu (np. radykalne ruchy personalne, czy elastyczne struktury organizacyjne ograniczające hierarchię do skrajnego minimum [8]).

B. Chakravarthy i R. A. D'Aveni uważają, że organizacje powinny w aktywny sposób modyfikować swoje otoczenie, stale podważając i zmieniając reguły gry [3], [4]. Wysoka turbulencja otoczenia sektorowego, rynkowego sprawia, że tradycyjne rodzaje strategii porterowskich tracą na znaczeniu, jako zbyt statyczne. Według R. A. D'Aveni sukces firmy w tych warunkach zapewniają cztery następujące działania: atak na konkurentów, szybkie zmiany na rynku (nowa segmentacja, kreowanie nowych potrzeb), wyjście z rynku przy kończącej się koniunkturze, wejście na nowy rynek. Długookresowa przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności generowania przewag krótkookresowych.

Tę samą ideę propaguje R. H. Hayes [6] uważając, że okazje pojawiają się szybciej, niż potrafi na nie zareagować naczelna biurokracja przedsiębiorstwa, skrępowana koniecznością realizowania przyjętej strategii. Możliwości ulatniają się szybciej niż można stworzyć zasoby do ich skutecznego wykorzystania. W związku z tym w turbulentnym otoczeniu bardziej wskazana jest partyzantka, aniżeli klasyczne działania w ramach

z góry przyjętej, głęboko ustrukturalizowanej, klasycznie rozumianej strategii. Partyzantka opiera się na przeciwstawnej logice. Na początku trzeba dysponować szerokim spektrum umiejętności, zanim jeszcze wiadomo, gdzie i jak mogą być wykorzystane. Sukcesy przez dłuższy okres nie wynikają ze znalezienia atrakcyjnej branży lub niszy rynkowej i zbudowania tam fortecy trudno dostępnej dla konkurentów, albo też z nabywania najnowszych technologii. Trwałe sukcesy wynikają ze zdolności do robienia czegoś lepiej od konkurentów, a także szybszego reagowania na korzystne okazje.

Potencjalne zachowania strategiczne organizacji oparte na paradygmacie teorii chaosu, stanowiące swoiste remedium na narastającą złożoność i turbulencję otoczenia, prezentuje tabela 2. Mają one dwojaki charakter:

— bycia w permanentnym ruchu (na chaos odpowiedź — chaos),
— wszechstronnego zabezpieczania istnienia organizacji na wypadek okresów nieciągłości.

Zachowania strategiczne pogrupowano ponadto według dwóch kryteriów:

— orientacji strategicznej organizacji identyfikowanej źródłami strategii,
— strukturą otoczenia bliższego.

Według pierwszego kryterium przyjęto, że strategia organizacji może mieć charakter:

— „wewnętrzno-zewnętrzny", zgodnie z ideą szkoły zasobowej akcentującej wagę zasobów, możliwości i kompetencji charakterystycznych dla organizacji i wykorzystywanych przez nią w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej,
— „zewnętrzno-wewnętrzny", wynikający ze szkoły pozycjonowania, akcentującej wagę otoczenia konkurencyjnego i dopasowanie organizacji do uwarunkowań sektora.

Tabela 2. Potencjalne zachowania strategiczne organizacji adekwatne do wzrastającej złożoności i turbulencji otoczenia.

OTOCZENIE	ORGANIZACJA: **Orientacja wewnętrzno-zewnętrzna** (na zasoby i umiejętności)	ORGANIZACJA: **Orientacja zewnętrzno-wewnętrzna** (dopasowanie do uwarunkowań sektora)
klienci	• tworzenie zasobów pomagających tworzyć trwały popyt na produkty firmy (np. budowa marki, programy lojalnościowe), • tworzenie zasobów mających na celu generowanie nowych produktów, • tworzenie zasobów mających na celu utrzymanie firmy w sytuacji wycofania się klientów, • business migration (wykorzystywanie różnych elementów łańcucha wartości do generowania dodatkowych dochodów), • elastyczne, wirtualne struktury mające na celu identyfikację i wykorzystywanie szans rynkowych	• ekspansja produktowo-terytorialna, • szybkie wejścia, szybki zysk, szybkie wyjścia (D'Aveni), • dywersyfikacja konglomeratowa mająca na celu pozyskanie klientów spoza branży, • zmiany segmentacji rynku i CRM, • innowacje produktowe, kreowanie nowych potrzeb, • alianse strategiczne mające na celu ekspansję terytorialno-produktową,
konkurenci	• budowanie przewagi konkurencyjnej przez unikalność zasobów i umiejętności, • eliminacja przewagi konkurencyjnej przez tworzenie potencjału imitowania konkurentów, • tworzenie zasobów strategicznych na wypadek nieprzewidzianych skutków działania konkurentów, • alianse strategiczne mające na celu przetrwanie w warunkach nieciągłości (nieprzewidzianych działań konkurentów).	• wrogie przejęcia mające na celu eliminację konkurentów, • alianse strategiczne i fuzje mające na celu walkę z konkurentami spoza układu, • dywersyfikacja koncentryczna drogą wewnętrznego rozwoju, mająca na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Według drugiego kryterium — struktury otoczenia bliższego, wyróżniono: klientów i konkurentów.

Niektóre ze strategicznych ujęć behawioralnych są raczej bezdyskusyjne. Na przykład wrogie przejęcia, zaliczone zostały do zachowań „zewnętrzno-wewnętrznych", dotyczących konkurencji. Inne już nie są tak oczywiste, jak np. business migration, zaliczone zostały do zachowań raczej o charakterze „wewnętrzno-zewnętrzym", skierowanych raczej na klientów. W praktyce bowiem zacierają się granice pomiędzy orientacją „zewnętrzno-wewnętrzną" i „wewnętrzno-zewnętrzną", a także często pomiędzy działaniami skierowanymi do klientów lub przeciwko konkurentom. W różnych podejściach metodologicznych znajduje to wyraz w zintegrowanych ujęciach analitycznych.

Stosowanie różnych rozwiązań w rozwoju zarządzania strategicznego, opartych na teorii chaosu, może mieć różne oprzyrządowanie metodyczne. Z podstawowych znanych już metod można wykorzystać planowanie scenariuszowe i ujęcie systemowe.

Planowanie scenariuszowe

Podstawową metodą planowania strategicznego powinna być metoda scenariuszowa. Uznawana za zbyt teoretyczną nawet w dydaktyce, dodatkowo za zbyt kosztowną w praktyce, jest w istocie jedyną metodą planowania, której skuteczność w warunkach niepewności i dużego ryzyka, jest dodatnio skorelowana ze wzrostem stopnia złożoności opisu potencjalnych sytuacji, w jakich może się znaleźć przedsiębiorstwo. Metoda ta obejmuje następujące etapy:

1. budowanie alternatywnych scenariuszy otoczenia organizacji (całą gamę, od scenariuszy optymistycznych, po pesymistyczne; im więcej tym lepiej, zgodnie z powiedzeniem „nie wiadomo, co się stanie, ale wiadomo, że się stanie"; im więcej scenariuszy tym mniejsze prawdopodobieństwo, że otoczenie przyjmie stan całkowicie przez nas nieprzewidywalny),
2. budowanie dobrze ustrukturalizowanych strategii organizacji, oddzielnie dla każdego z przyjętych scenariuszy otoczenia,
3. opracowanie sposobów przechodzenia z jednej strategii na inną strategię, przypisaną innemu scenariuszowi w przypadku, gdy przyjęty scenariusz rozwoju otoczenia okaże się nieadekwatny do rzeczywistości.

Powrót do ujęć systemowych

Skomplikowany metasystem przejść pomiędzy wygenerowanymi scenariuszami, a w konsekwencji przejść od jednej do drugiej strategii, przywodzi na myśl zarzucone w ostatnich latach myślenie i różne szczegółowe koncepcje systemowe. Aktualny poziom rozwoju techniki komputerowej początku XXI wieku, umożliwia już realizację nierealnych, wyidealizowanych rozwiązań paradygmatu systemowego z lat siedemdziesiątych XX wieku. Zwiastunem reaktywowania zapomnianego już nurtu systemowego stała się książka P. Senge'a „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się". Już we wstępie do dzieła zwraca się w niej uwagę na podstawowy kanon podejścia systemowego, obalający redukcjonistyczno-izolacjonalistyczne podejście, a mianowicie, że... „rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu" [11, s. 13]. Koncentrując się na tzw. kluczowych czynnikach sukcesu (kluczowych kompetencjach, itp.), a jest to jeden z podstawowych kanonów zarządzania strategicznego, zapominamy często, że „diabeł tkwi w szczegółach". W praktyce okazuje się często, że imitowanie przez jedne przedsiębiorstwa koncentrowania się na kluczowych czynnikach sukcesu, zidentyfikowanych w drodze badań empirycznych w innych przedsiębiorstwach, wcale nie gwarantuje sukcesu tym pierwszym. Wniosek stąd płynie następujący:

— albo lista tych czynników jest tak zmienna w czasie, że dominujący jest kontekst sytuacyjny, nie nadający się do uogólnień,
— albo lista czynników jest in statu nascendi niekompletna, a szczegóły, które świadomie lub nieświadomie pominięto, są wspomnianym wyżej przysłowiowym kluczowym „diabłem".

Literatura

[1] Ansoff H. I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
[2] Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
[3] Chakravarthy B.: A new strategy framework for coping with turbulence [w:] „Sloan Management Review, 1997, zima, s. 69-82
[4] D'Aveni R. A.: Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring, Free Press, Nowy Jork 1994
[5] Drucker P. F.: Zarzadzanie XXI wieku, MUZA S.A., Warszawa 2000
[6] Hayes R. H.: Strategische Planung in einer instabilen Welt, Neue Zuercher Zeitung 1997 nr 171
[7] Krupski R.: Teoria chaosu a zarządzanie, Organizacja i Kierowanie, 1999 nr 2 (96)
[8] Krupski R.: Produktywne wykorzystanie chaosu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000
[9] Krupski R.: Przyspieszona ewolucja nauki i techniki a zarządzanie przedsiębiorstwem, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu (red. J. Skalik), PN AE Wrocław nr 879, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000
[10] Obłój K.: Strategia przetrwania organizacji, PWN, Warszawa 1987
[11] Senge P. M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
[12] Turner I.: Working with chaos, [w:] „Financial Times", 4 X 1996

Rozdział 2.

O zarządzaniu strategicznym różnie

Mieczysław Moszkowicz

5. Racjonalność a formułowanie i implementacja strategii

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział dotyczy wprawdzie teoretycznych aspektów formułowania i implementacji strategii, jednak jego podjęcie ma również podłoże praktyczne. Dla uświadomienia tego faktu posłużmy się analizą poniższego tekstu:

„Polska ma niepowtarzalną szansę prześcignięcia krajów Europy Zachodniej niejako bez ich doganiania, czyli bez wiernego powielania ich drogi rozwoju. Szansę tę stwarza rewolucja informacyjno-telekomunikacyjna, globalizacja przepływów kapitałowych, a także niekorzystna struktura demograficzna i relatywnie mało efektywny ład instytucjonalny w tych krajach .... A sukces zależy tu przede wszystkim od społecznej szybkości uczenia się. Ta z kolei zależy w dużej mierze od wieku uczących się. ... Polska pod tym względem — dzięki wyżowi demograficznemu — ma olbrzymią przewagę komparatywną. Żaden inny kraj nie dysponuje takim strategicznym zasobem. Europa Zachodnia jest znacznie starsza ... . Do tego potrzebna jest anglosasko zorientowana polityka instytucjonalna i przyszłościowa polityka rozwojowa. Inaczej mówiąc, potrzebujemy ciągle więcej rynku, lepszego rynku, sprawniejszego państwa, rozwoju infrastruktury technicznej i ekonomicznej, rozwoju krajowego i regionalnych systemów innowacyjnych. Swoista ucieczka do przodu jest nam potrzebna nie tylko ze względów rozwojowych, ale i po to, by wyjść cało z pewnego szczególnego splotu wyzwań, przed którymi stoimy" [8].

Przyjmując, że rzeczywiście mamy wspominaną przez cytowanego autora szansę, czy nawet strategię zakładającą jej wykorzystanie, trudno oprzeć się wrażeniu, że przytoczony fragment zawiera typowe myślenie życzeniowe, z którego — z praktycznego punktu widzenia — nic nie wynika. Warto bowiem zwrócić uwagę, że wzmiankowany fragment zawiera określoną strategię polskiej gospodarki (mniejsza o to czy racjonalną czy

nie) i podpowiada nawet „co" zrobić, aby dokonać owej „ucieczki do przodu", jednak nie znajdujemy w nim wskazań „jak" to należy zrobić, a przecież to powinno stanowić istotę przedsięwzięć podejmowanych w ramach przyjętej strategii.

W podniesionym zagadnieniu — zgodnie z intencjami organizatorów konferencji — zwróćmy uwagę na pewien problem metodologiczny, ten mianowicie, że w skutecznej strategii muszą współistnieć dwa procesy: formułowania strategii (model podejmowania decyzji) i proces jej implementacji (przygotowania działania). Wzajemne relacje między tymi procesami będą przedmiotem dalszych części referatu.

Racjonalność a formułowanie strategii

Potrzeba wyraźnego wyodrębniania formułowania i implementacji strategii jako procesów zmierzających do budowy i realizacji strategii pojawiła się w miarę ugruntowywania w praktyce koncepcji zarządzania strategicznego. Jak wiadomo, poprzedzająca zarządzanie strategiczne, koncepcja programowania strategicznego opierała się na przekonaniu, że - stosownie do odpowiedniego rozpoznania przyszłości — rozwój przedsiębiorstwa można zaprogramować. Zawarta w tym programie strategia przedsiębiorstwa bazowała na jednolitym modelu zakładającym określone współistnienie przedsiębiorstwa i otoczenia w przyjętym horyzoncie czasowym. Ten model formułowania strategii opierał się na klasycznym taylorowskim paradygmacie kierowania, w którym zadanie kierowania zostaje przekazane instancji naczelnej, natomiast realizacja tego zadania niższym szczeblom zarządzania. Model ten zakładał wyraźne oddzielenie myślenia (formułowania strategii) od działania (realizacji strategii) i sprawdzał się w stabilnych warunkach, w których ustalanie celów i dobór środków nie musiało być weryfikowane stosownie do zmieniających się okoliczności.

Wyprowadzony z taylorowskiego paradygmatu kierowania model racjonalności H. Steinmann i B. Kustermann nazywają racjonalnością **„monologową"**, przeciwstawiając ją racjonalności **„dialogowej"**, której istotą jest „dyskusja" jednostki z otoczeniem. Przyczyną zarzucenia racjonalności monologowej jest fakt, że kierownik przedsiębiorstwa jako naczelna instancja kierująca może tylko w ograniczonym stopniu postępować racjonalnie. W rezultacie planowanie w przedsiębiorstwie jest planowaniem „z grubsza" i dlatego dostarcza ono jedynie ogólnej i perspektywicznej

orientacji wykonawcom planu strategicznego. Stąd też konkretyzacja tego planu musi mieć twórczy charakter i zakładać proces wyjaśniający, oparty na argumentach i dyskusji, z której dopiero powinny wynikać uzasadnione podstawy do określonych rozwiązań. Właśnie ten proces wyjaśniania implikuje racjonalność dialogową. Jej istnienie jest konsekwencją faktu, że racjonalność nie jest (semantycznie uchwytną) kategorią ogólną, lecz powstaje w konkretnych sytuacjach, stosownie do jakości uzasadnienia [9].

Jednolity model racjonalności działania przedsiębiorstwa jest zatem mitem, na który trafnie zwraca uwagę Brunsson Niels: „...organizacje stoją przed dwoma problemami: wyboru właściwych działań i ich realizacji. Występują w związku z tym dwa rodzaje racjonalności: racjonalność decyzji i racjonalność działań. Trudno realizować te dwa rodzaje racjonalności równocześnie, ponieważ procedury racjonalnego podejmowania decyzji są irracjonalne w perspektywie działania. Trzeba ich unikać, jeśli dążymy do realizacji działania... Jednym z rozwiązań jest oparcie wyboru na ideologiach, nie na decyzjach. Ideologie mogą być wykorzystane w procesie wyboru nie hamując działania" (...) „Ideologie ułatwiają skróty w procesie podejmowania decyzji, eliminując niektóre alternatywy i ich konsekwencje i w ten sposób umożliwiając decydentowi pomijanie lub skracanie pewnych kroków" (cyt. za: [3]). Te „ideologie" to nic innego jak modele opisujące przedsiębiorstwo: a) dla potrzeb procesów decyzyjnych (formułowanie strategii) i b) dla potrzeb projektowania działania (implementacja strategii).

Uświadomienie sobie istnienia, wprawdzie powiązanych ale przebiegających w dużym stopniu niezależnie, procesów formułowania i implementacji strategii, skłania do zastanowienia się nad modelami, które są stosowane jako podstawa do rozstrzygnięć decyzyjnych w kształtowaniu obydwu procesów. Podjęcie tego zagadnienia jest tym bardziej zasadne, że w literaturze zarządzania strategicznego jest ono bardzo rzadko podnoszone. Tymczasem problem ugruntowania poznawczego procesu budowy strategii wydaje się być kluczowym problemem przy ich wdrażaniu. Według badań przeprowadzonych przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona zaledwie jedna na dziesięć firm (10%) pomyślnie wprowadza w życie przyjętą strategię. Badania wykazały, że wdrażanie strategii utrudniają cztery bariery: wizji, zarządzania, zasobów i ludzi. Zaledwie 5% pracowników rozumie na czym polega wizja i misja przedsiębiorstwa. 85% szefów na omawianie

efektów w tej dziedzinie poświęca mniej niż godzinę miesięcznie. W 60% spółek budżet nie jest powiązany ze strategią, zaś tylko 25% menedżerów otrzymuje wynagrodzenie powiązane z jej realizacją (cyt. za: [10]).

Podłoże braku zrozumienia wizji i misji, a w ślad za tym całego procesu budowy strategii, łatwo uświadomić sobie analizując wyniki badań środków implementacji strategii w przedsiębiorstwach niemieckich (zob. tab. 1). Wynika z nich bowiem, że większość przedsięwzięć implementacyjnych koncentruje się na kreowaniu wiedzy i przetwarzaniu informacji (opracowywanie planów, komunikacja, szkolenia). Tymczasem współczesne tendencje w kształtowaniu struktur organizacyjnych (które również należą do repertuaru przedsięwzięć implementacyjnych — zob. tab. 1) zmierzają do zerwania z tradycyjnym modelem biurokratycznej, hierarchicznej organizacji, które miały odgórne mechanizmy przetwarzania i przekazywania informacji. Współczesne przedsiębiorstwa bazują (powinny bazować) na strukturach sieciowych, rozmytych, które ze swej istoty opierają się na wiedzy i kreatywności liniowych pracowników. Właśnie na nich opiera się pożądana dzisiaj „racjonalność dialogowa", która nie może się odbywać bez znajomości modeli procesów decydowania i działania przedsiebiorstwa.

Tabela 1 *Środki implementacji strategii w przedsiębiorstwach niemieckich (częstość odpowiedzi respondentów w procentach i średnie znaczenie, oceniane w skali 1-5).*

Określenie działania	Częstość odpowiedzi	Znaczenie	Określenie działania	Częstość odpowiedzi	Znaczenie
Opracowanie planów krótkookresowych	93,3	3,7	Szkolenie odpowiednich pracowników	71,7	2,5
Opracowanie planów średniookresowych	85,0	3,3	Merytoryczna konkretyzacja strategii funkcjonalnych	51,7	2,2
Informowanie pracowników na temat istoty strategii	70,0	2,8	Dopasowanie systemów motywacji i wynagradzania	51,7	2,0

Dostosowanie systemów informacji, kontroli i komunikacji (np. kontroling)	80,0	2,6	Analiza i adaptacja kultury przedsiębiorstwa	48,3	1,9
Szkolenie kadr kierowniczych	71,7	2,6	Zarządzanie konfliktem	18,3	1,6
Określenie i dostosowanie wymaganego potencjału kadr kierowniczych	66,7	2,6	Inne	0,0	
Dostosowanie struktur organizacyjnych do strategii	80,0	2,5			

Źródło: [11]

Przypisanie odpowiednich modeli procesom formułowania i implementacji strategii nie jest bynajmniej proste. Dlatego w punkcie wyjścia należy się zastrzec, że w obydwu przypadkach chodzi o model działania przedsiębiorstwa, a nie jego funkcjonowania, gdyż: „dysponując zweryfikowanym modelem, opisującym mechanizm funkcjonowania... systemu ekonomicznego, jesteśmy w dobrej sytuacji tak długo, jak długo nie usiłujemy wyjrzeć poza teraźniejszość, co innego bowiem umieć opisać aktualny mechanizm funkcjonowania, a co innego umieć przewidzieć przyszły stan rzeczy ..." [1, s. 199].

Modele wspierające proces formułowania strategii

Podejmując zasygnalizowany wcześniej problem przyjmijmy, że w najbardziej ogólnym rozumieniu strategia przedsiębiorstwa zmierza do rozwiązania problemu jego istnienia. Problemu tego nie da się jednak rozwiązać bez dezagregacji na składowe o mniejszym poziomie szczegółowości, którą przedstawiono w poniższej tabeli 2.

Tabela ta była już przedmiotem publikacji [5, s. 297], a jej odzewem były wątpliwości co do rozróżnienia kategorii istnienia i przetrwania przed-

siębiorstwa. Pragnę zatem wyjaśnić, że istnieć można niesamodzielnie (a nawet nieświadomie), natomiast u podstaw trwania (przetrwania) musi leżeć samodzielne i świadome działanie. W naszej rzeczywistości gospodarczej przykładem takiego niesamodzielnego istnienia są przedsiębiorstwa (o ile ta nazwa jest tu właściwa) o nazwie „bary mleczne". Jak wiadomo na jednym z niedawnych posiedzeń sejmu cofnięto (słusznie zresztą) dotację do barów mlecznych, którą przyznawano do tej pory w imię rzekomej ochrony socjalnej najuboższych warstw naszego społeczeństwa. Utrzymywanie tej dotacji oznaczałoby bowiem utrzymywanie anachronicznej — pochodzącej z minionej epoki — struktury biznesu, nazywanej kiedyś „przedsiębiorstwem planowo-deficytowym", która nie ma prawa istnienia w gospodarce rynkowej (zob. szerzej: [5, s. 124]). Cofnięcie tej dotacji spowoduje — jak należy sądzić — upadek tych niesprawnych struktur, bądź zmianę formuły ich istnienia jako ośrodka przedsiębiorczości, co byłoby oczywiście pożądane.

Tabela 2. *Istnienie przedsiębiorstwa i jego składowe*

	Problem	Cel
1.	Istnienie przedsiębiorstwa	Misja, jako cel nie dający się zoperacjonalizować
2.	Przetrwanie	Cel strategiczny najwyższego rzędu, dający się zoperacjonalizować, jednak nie a priori, a sytuacyjnie
3.	Konkurencyjność przedsiębiorstwa	Cel dający się zoperacjonalizować w oparciu o przyjętą strategię
4.	Racjonalizacja działalności operacyjnej	Cele o największej możliwości operacjonalizacji na podstawie ogólnie dostępnej wiedzy

Przyjmijmy przyjętą dezagregację problemu istnienia przedsiębiorstwa jako podstawę dalszych rozważań, z tym że dalej pominiemy ostatni poziom „racjonalizację działalności operacyjnej", który właściwie można sprowadzić do prowadzenia rachunku optymalizacyjnego.

Stosunkowo łatwo wskazać na modele zawierające „ideologię" dla przetwarzania informacji i podejmowania decyzji w procesie formułowania strategii na poziomie istnienia przedsiębiorstwa. Należy do nich zaliczyć te modele, które — mówiąc językiem A. K. Koźminskiego — wyjaśniają zachowanie się przedsiębiorstwa jako całości przetwarzających informacje i podejmujących decyzje:

- neoklasyczny model przedsiębiorstwa, jako jednostki poszukującej najlepszych kombinacji (optymalnych) czynników wytwórczych
- model przedsiębiorstwa, którego sukces upatruje się w dążeniu do uzyskania korzyści monopolistycznych przez ograniczanie wielkości produkcji,
- schumpeterowski model przedsiębiorstwa bazującego na „procesie kreatywnej destrukcji", czyli na innowacjach oznaczających: poszukiwanie nowych, nieznanych przedtem sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej,
- szkołę chicagowską powracającą do neoklasycznej teorii ceny i dopatrująca się źródeł przewagi konkurencyjnej w obniżce kosztów produkcji i dystrybucji,
- szkołę „kosztów transakcyjnych", która przedstawia przedsiębiorstwa jako jednostki minimalizujące koszty transakcyjne związane z uczestnictwem w grze rynkowej i wreszcie
- tzw. zasobowy model przedsiębiorstwa, którego wyróżniającą cechą jest postrzeganie przedsiębiorstwa jako podmiotu poszukującego trudnych i kosztownych do skopiowania czynników produkcji. Czynniki takie pozwalają bowiem zarówno na realizację korzyści skali, jak i wysokich marż [4].

Przytoczone modele odzwierciedlają sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez kluczowe „szkoły ekonomiczne" i — co warto podkreślić — są na tyle abstrakcyjne, że rzadko stanowią bezpośrednie odniesienie dla procesu formułowania strategii w konkretnym przedsiębiorstwie.

Znacznie trudniejsze problemy pojawiają się przy poszukiwaniu modelu w procesie przetwarzania informacji na poziomie przetrwania przedsiębiorstwa. W tym wymiarze właściwie trudno mówić o samodzielnych modelach przedsiębiorstwa, natomiast można mówić o operacjonalizacji

w/w modeli z pośrednictwem przejęcia określonej koncepcji celu przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiej czy innej formuły celu stanowi model przedsiębiorstwa w tym sensie, że pokazuje kierunek jego „poruszania się" w przestrzeni działalności gospodarczej. Wśród tak rozumianych propozycji sformułowania celu można wymienić m. in.:
— satysfakcjonujący zysk,
— maksymalizację wielkości sprzedaży,
— udział w rynku,
— przetrwanie,
— maksymalizację użyteczności w stosunku do menedżerów,
— odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa,
— wzrost przedsiębiorstwa,
— maksymalizację wielorakiej funkcji preferencji,
— maksymalizację życiowego dochodu menedżerów,
— preferencję wydatków (np. na wynagrodzenia, inwestycje),
— realizację wzrastających poziomów aspiracji, czy wreszcie akcentowane we współczesnej teorii przedsiębiorstwa,
— maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa [6].

Trudność wyboru, celu jako określonego modelu określającego działanie przedsiębiorstwa, wynika z rozległości listy propozycji celów jako modeli opisujących zachowanie się przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym braku jednoznacznej i przekonywującej argumentacji przemawiającej za każdą z nich. Dlatego też każdą z przedstawionych propozycji należy traktować jako pewnego rodzaju wzorzec, do którego przedsiębiorstwo powinno dążyć, a nie jako cel w wąskim tego słowa znaczeniu. Innymi słowy współczesna „maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa" jest takim samym fetyszem, jakim była kiedyś „maksymalizacja zysku". Zresztą różnorodność propozycji modeli celów przedsiębiorstwa wskazuje, że pełnią one nie tyle funkcję ukierunkowującą rzeczywistą działalność przedsiębiorstwa, lecz właśnie funkcję „ideologii" ułatwiające przetwarzanie i selekcję informacji w procesie formułowania strategii.

Wreszcie na trzecim poziomie szczegółowości problemu istnienia przedsiębiorstwa — poziomie konkurencyjności — podstawą procesu formułowania strategii są znane modele strategii jak np. model pozycyjny (rynkowy) czy model zasobowy. Są one ogólnie znane, dlatego pomijamy ich omawianie i przejdziemy do omówienia modelowego podłoża implementacji strategii.

Modele wspierające proces implementacji strategii

Implementacja strategii dotyczy konkretnego przedsiębiorstwa działającego w konkretnej sytuacji i dysponującego określonymi zasobami. Dlatego nie jest możliwe znalezienie jednolitego, wewnętrznie spójnego modelu, na podstawie którego można zaprojektować — odpowiednie do warunków — środki prowadzące do rozwiązania zadań omawianych wcześniej, zdezagregowanych poziomów problemu istnienia przedsiębiorstwa. Dlatego najtrudniejszą fazą całego procesu opracowania strategii (formułowania i implementacji) jest stworzenie modelu, który będzie konstytuował biznes danego przedsiębiorstwa. Fazą tą jest opracowanie misji.

Ponieważ pojęcie misji nie jest rozumiane jednolicie, dlatego wypada wyjaśnić, że misję rozumiemy tu jako swego rodzaju „doktrynę" przedsiębiorstwa, która strukruryzuje biznes, implikując odpowiednie proporcje jego podstawowych składowych: funkcję, jaką spełnia on na rynku, technologię spełniania tej funkcji oraz segment rynku [5, s. 116]. Misja jest podstawą implementacji strategii przedsiębiorstwa na poziomie jego istnienia, a więc na najwyższym poziomie ogólności. Stąd zapewne w praktyce wynika przypisywanie misji do procesu formułowania strategii, ogólnikowość i hasłowość spotykanych w praktyce jej sformułowań. W rzeczywistości misja stanowi kluczowy etap implementacji strategii, a jego zadaniem jest stworzenie i utrzymanie określonego potencjału sukcesu przedsiębiorstwa. Ten potencjał sukcesu jest pewną wielkością kierunkową, na bazie której przedsiębiorstwo może dopiero podejmować odpowiednie decyzje prowadzące (bądź nie) do rzeczywistego sukcesu. Tego potencjału sukcesu nie mają omawiane wcześniej bary mleczne, dlatego że z punktu widzenia reguł gospodarki rynkowej formuła ich biznesu jest wewnętrznie sprzeczna.

Podstawą implementacji strategii przedsiębiorstwa w fazie przetrwania są rozliczne modele całościowe bądź cząstkowe, wskazujące sposoby utrzymania się przedsiębiorstwa „na powierzchni". Eufemizmu tego użyliśmy celowo, zważywszy na powyższy brak zgodności co do celu przedsiębiorstwa. Jedną z nowszych koncepcji takiego modelu jest propozycja zakładająca, że warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa jest jego utrzymanie się w „strefie zysku". Warunek ten może być spełniony, jeśli przedsiębiorstwo w sposób systemowy kontroluje cztery podstawowe wymiary swojej działalności: wybór klientów, przechwytywanie wartości, strategicznie kontrolowane zróżnicowanie i zakres działania [7, s. 28]. Do tej grupy

modeli należałoby zapewne zaliczyć także model łańcucha wartości Portera, określone modele inwestycji portfelowych itp.

Wreszcie na najniższym poziomie szczegółowości, poziomie konkurencyjności przedsiębiorstwa, implementacja znajduje wsparcie w bardzo popularnych — by nie powiedzieć modnych — tzw. nowoczesnych technikach (koncepcjach) zarządzania jak np. reengineering, lean management, TQM, benchmarking, outsourcing itp. Techniki te, których można naliczyć około trzydziestu, wzajemnie przenikają się, nakładają się na siebie i nie stanowią jednoznacznych propozycji pod względem metodologicznym. Tym jednak co chcielibyśmy zaakcentować w tym miejscu, jest fakt, że techniki te mogą być pomocne dopiero na omawianym w tym miejscu szczeblu szczegółowości. Warto to podkreślić, gdyż w licznych publikacjach usiłuje się nadać im wymiar niemal „filozofii zarządzania" (np. reengineering), co w świetle powyższych wywodów wydaje się nieporozumieniem.

Omówione modele wspomagające formułowanie i implementację strategii schematycznie zestawia tabela 3.

Tabela 3. *Modele wspierające proces formułowania i implementacji strategii przedsiębiorstwa na różnych poziomach strategicznego problemu przedsiębiorstwa.*

	Poziom istnienia przedsiębiorstwa	**Poziom przetrwania**	**Poziom konkurencyjności**
Formułowanie	Teoretyczne modele „szkół" ekonomicznych	Formuły celów jako modele ukierunkowujące procesy decyzyjne	Znane modele strategii przedsiębiorstwa
Implementacja	Misja przedsiębiorstwa jako podstawa strukturyzacji jego biznesu	Modele pokazujące sposoby racjonalnego utrzymania się przedsiębiorstwa „na powierzchni"	Znane techniki (koncepcje) zarządzania

Źródło: opracowanie własne

Formułowanie i implementacja a zrównoważona karta wyników

Z przeprowadzonych wywodów wynikają dwa warte podkreślenia wnioski. Pierwszy z nich sprowadza się do stwierdzenia, że z analizowanych modeli nie wynikają jednoznaczne („twarde") procedury opracowywania strategii. Dotyczy to zarówno formułowania jak i implementacji. Drugi wniosek dotyczy odrębności procesów formułowania i implementacji i różnić w rodzajach wiedzy, które są podstawą ich kreowania. Te dwa spostrzeżenia implikują nieco inną ocenę zrównoważonej karty wyników Kaplana i Nortona, którzy sugerują odmienne spojrzenie na proces budowy strategii (zob. tabela 4).

W ocenach propozycji Kaplana i Nortona można spotkać się ze stwierdzeniami, że nie zawiera ona niczego nowego i w sensie merytorycznym należy się z tymi stwierdzeniami zgodzić. W świetle przeprowadzonych wywodów jednak ich propozycja wydaje się bardzo znacząca, gdyż jak się wydaje, zawiera pomost łączący formułowanie i implementację strategii jako dwa współbieżna procesy. Ze względu na ograniczone ramy tego referatu poprzestajemy jednak tylko na zasygnalizowaniu tego problemu.

Tabela 4. Cztery perspektywy przejawiania się efektów działalności przedsiębiorstwa (wg Kaplana i Nortona)

Płaszczyzna finansowa	Najczęściej uwzględniana w klasycznym podejściu do realizacji strategii. Ujmuje klasyczne mierniki finansowe jak np. wzrost wartości akcji, wzrost wartości sprzedaży. Wskaźniki te z jednej strony określają oczekiwane efekty finansowe związane z realizacją strategii, z drugiej zaś pełnią funkcję celów końcowych dla pozostałych płaszczyzn zrównoważonej karty wyników. Te ostatnie bowiem powinny być powiązane z określonymi wskaźnikami finansowymi.

Perspektywa klienta	Obejmuje strategiczne cele przedsiębiorstwa odnoszące się do poszczególnych grup klientów (segmentów rynku), których dane przedsiębiorstwo obsługuje. Dla ich identyfikacji i stopnia zaspokojenia ich potrzeb stosuje się takie miary jak: poziom satysfakcji klienta, liczba nowych i utrzymanie „starych" klientów, udział w rynku, zyskowność poszczególnych klientów (grup klientów).
Płaszczyzna procesów wewnętrznych	Obejmuje procesy, od których zależy poziom satysfakcji klientów i wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Chodzi tu nie tylko o procesy obecnie realizowane ale również (a może nawet przede wszystkim) o procesy, które należy wdrożyć celem skutecznej realizacji strategii. Procesy te powinny odnosić się również do potencjalnych klientów (potencjalnie nowych segmentów rynku). Przykładowe miary wykorzystywane w tym obszarze to liczba nowouruchomionych i wprowadzonych na rynek produktów, poziom jakości produkcji.
Płaszczyzna uczenia się i wzrostu (Learning and Growth Perspective)	W tym zakresie najbardziej znaczące są: zdolności zatrudnionych, możliwości systemów informacyjnych oraz motywacje, uprawnienia i współdziałanie zatrudnionych. Zdaniem Kaplana i Nortona zdolności przedsiębiorstwa zależą od ludzi, systemów i procedur. Wskaźniki zorientowane na ludzi powinny odzwierciedlać satysfakcję oraz umiejętności pracowników. Możliwości systemów informacyjnych powinny być mierzone dostępem do systemów informacyjnych (szybkość dostępu do informacji). Z kolei procedury powinny być oceniane z punktu widzenia ich powiązania działań pracowników z celami i czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Źródło: [2]

Literatura

[1] Gościński J.: Zarys teorii sterowania ekonomicznego, PWN, Warszawa 1977
[2] Kaplan R. S., Norton D. P.: Balanced Scorecard, Harvard Business Scool Press, Boston, Massachusetts 1996
[3] Kwiatkowski S.: Przedsiębiorstwo XXI wieku — intelektualizacja przedsiębiorczości, intelektualizacja przedsiębiorstw, ref. wygł. na VII Kongresie Ekonomistów Polskich, Sesja IV — Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Warszawa, styczeń 2001
[4] Koźmiński A. K.: Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności firmy, ref. wygł. na VII Kongresie Ekonomistów Polskich, Sesja IV — Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Warszawa, styczeń 2001
[5] Moszkowicz M.: Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian, PWE, Warszawa 2000
[6] Noga A.: Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne, Ekonomista 1996 nr 6
[7] Slywotzky A. J., Morrison D. J.: Andelman B., Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000
[8] Szomburg J.: Strategia dla przyszłości, Wprost, 2 stycznia 2000
[9] Steinmann H., B. Kustermann.: W poszukiwaniu nowego modelu zarządzania (Refleksje nad książką Roberta Simonsa: Levers of Control — How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal), Organizacja i kierowanie, nr 2 1997
[10] Trepkowska J., Sukces według Kaplana, Zarządzanie nr 8, 21.02.2000
[11] Welge M. K., Al-Laham A., Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, Zfbf 49 (9/1997)

Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki

6. Dualizm w zarządzaniu strategicznym

Wstęp

Celem opracowania jest zaprezentowanie koncepcji analizy strategii przedsiębiorstwa w konwencji dualizmu. Punktem wyjścia jest założenie, iż w planowaniu strategicznym często mamy do czynienia z tzw. paradoksami strategicznymi. Paradoks strategiczny jest ujmowany jako dwa sprzeczne z sobą czynniki, które należy rozpatrzyć w tym samym momencie czasu. W takim ujęciu paradoks nie może być rozumiany jako działanie, którego ostateczny skutek jest przeciwny do zamierzonego. Rozpatrując główne sprzeczności występujące na etapie formułowania strategii, niezależnie od stosowanego podejścia, czy szkoły zarządzania strategicznego można zaobserwować między innymi następujące skrajności:

- Atak — Obrona
- Koncentracja — Rozproszenie
- Maskowanie — Manifestowanie (Jawność działania)
- Rynki — Zasoby
- Konkurencja — Współpraca
- Ewolucja — Rewolucja
- Globalizm — Działanie lokalne
- Inkrementalizm — Determinizm
- Zyskowność — Odpowiedzialność
- Teraźniejszość — Przyszłość

Sprzeczności te tworzą pewien układ dualny, który jest podstawą prezentowanej koncepcji analizy strategii przedsiębiorstwa. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, iż powyższe sprzeczności wynikają z różnych założeń teoretycznych w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. W praktyce menedżerskiej generowanie kreatywnych rozwiązań wielu paradoksów strategicznych stanowi istotę pracy firmowych strategów. Ze

swej definicji paradoksy strategiczne należą do grupy paradoksów dających się rozwiązać koncepcyjnie i empirycznie.

Dualizm i wielowymiarowość w myśleniu strategicznym

Potrzeba integracji różnych koncepcji w myśleniu strategicznym jest szczególnie odczuwalna na poziomie praktyki gospodarczej. O ile teoretycy starają się rozwijać każdą szkołę zarządzania strategicznego w zależności od własnych doświadczeń oraz zmian rynkowych i tendencji globalnych, o tyle praktycy nie przywiązują uwagi do sporów teoretycznych lecz są zainteresowani skutecznymi narzędziami analizy strategicznej.

Ideały — proponowane przez poszczególne szkoły, a w zasadzie ich twórców stały się pewnymi standardami, które służą jako punkty odniesienia do karania heretyków, niedowiarków i odmieńców, zamiast inspirować do rozwoju nowych koncepcji zarządzania strategicznego. Organizacje usiłujące stosować tylko jedno z kilku podejść w procesie formułowania strategii mają skłonność do ślepoty na realia nie przystające do przyjętego na wstępie podejścia. Powoduje to, że organizacje nie są w stanie efektywnie uczyć się.

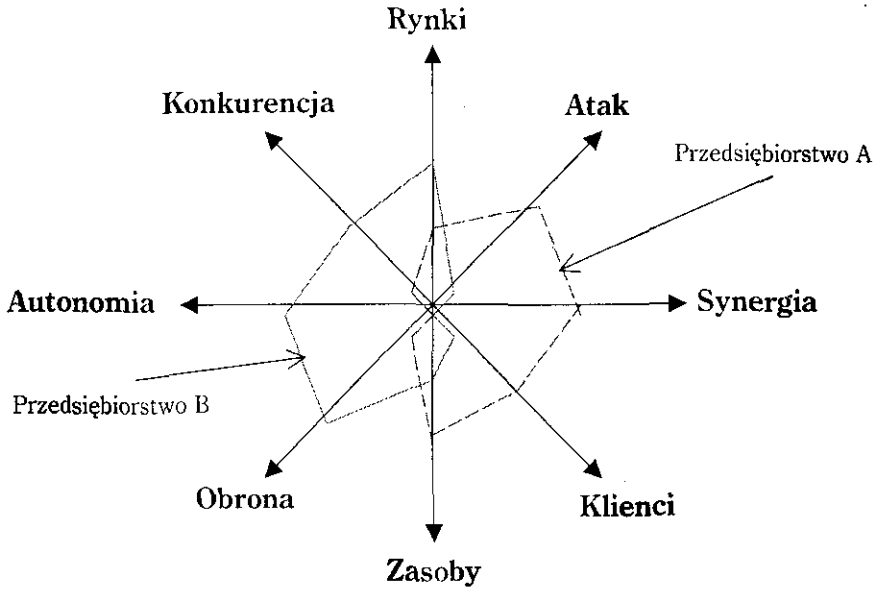
Dualna natura strategii oraz jej wielowymiarowość dają nieograniczone możliwości analizy i opisu unikalnych rozwiązań aplikacyjnych. Posługiwanie się paradoksami strategicznymi oraz traktowanie strategii *w sposób wielowymiarowy daje szansę na integrację różnych podejść do* procesu formułowania strategii.

Oto w jaki sposób zdefiniowaliśmy przestrzeń strategiczną przedsiębiorstwa:

- Sposób prowadzenia walki — (Atak — Obrona)
- Wykorzystanie zasobów strategicznych — (Synergia — Autonomia)
- Ostrze strategii — (Klienci — Konkurencja)
- Stosowane podejście w analizie strategicznej — (Zasoby — Rynki)

Dualną i jednocześnie wielowymiarową naturę strategii można przedstawić graficznie. Przykładowy obraz stosowanych strategii hipotetycznych dwóch przedsiębiorstw przedstawiono na rys.1.

Rys. 1. *Obraz stosowanych strategii dwóch przedsiębiorstw w konwencji wielowymiarowej.*



Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono strategie dwóch przedsiębiorstw, z których jedno stosuje podejście zasobowe, natomiast drugie stosuje podejście pozycyjne. Dodatkowo możemy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo A stosuje strategię agresywną, natomiast przedsiębiorstwo B strategię defensywną. Przejdźmy obecnie do następnego problemu poznawczego, który wynika z określonej w taki sposób przestrzeni strategicznej przedsiębiorstwa, a mianowicie strategicznych okien możliwości.

Strategiczne okna możliwości

Strategiczne okna możliwości powstały na skutek redukcji uprzednio zdefiniowanej przestrzeni strategicznej do dwóch wybranych wymiarów. W ten sposób powstała część możliwych z teoretycznego punktu widzenia perspektyw analizy. Każdy wymiar ma jednak naturę dualną, czyli opisuje dwa przeciwstawne oblicza danego wymiaru, tworzące paradoks strate-

giczny. W zależności od sposobu rozwiązania paradoksu strategicznego, czyli podjętych przez „firmowych strategów" decyzji, co do sposobu działania przedsiębiorstwa na rynku, czy w całej branży mamy do czynienia z różnymi typami strategii, które można rozpatrywać przez pryzmat różnych perspektyw. Oto prezentacja możliwych perspektyw analizy.

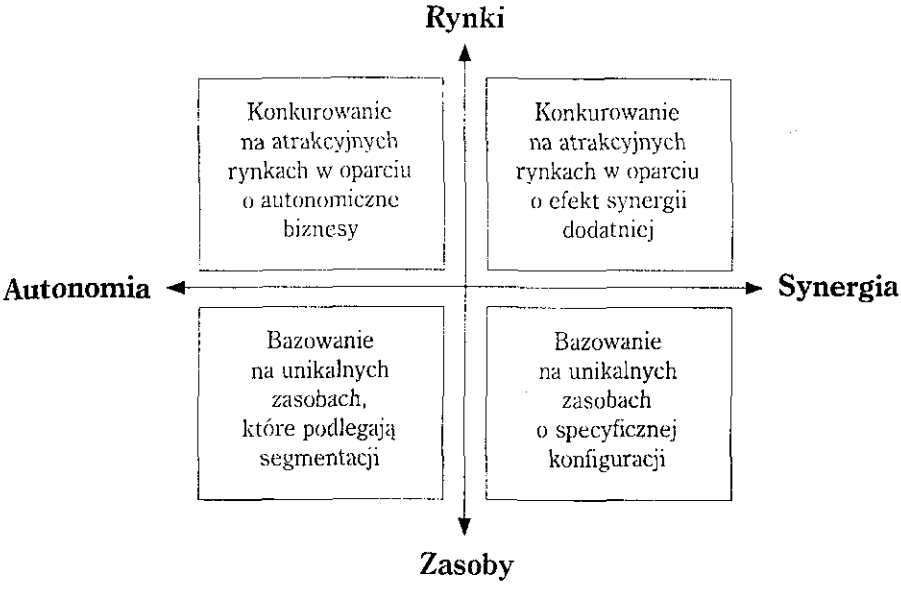
A. Perspektywa: Podejście w analizie strategicznej — Sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa

Pierwszą z analizowanych perspektyw jest perspektywa obrazująca dualizm w podejściu do analizy strategicznej przedsiębiorstwa oraz sposób wykorzystania zasobów strategicznych. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa może być prowadzona w dwojaki sposób:

- Od zewnątrz do wewnątrz (podejście Outside-in) — punktem wyjścia jest analiza uwarunkowań zewnętrznych, głównie rynkowych;
- Od wewnątrz na zewnątrz (podejście Inside-out) — punktem wyjścia jest analiza uwarunkowań zewnętrznych, głównie zasobów strategicznych.

Dualna natura przedstawionego wymiaru reprezentuje również skrajne podejścia do problemu formułowania strategii. Szkoła zasobowa koncentruje się na problemie unikalnych zasobów i sposobu ich wykorzystania, natomiast szkoła pozycyjna koncentruje się na problemie konkurowania na najbardziej atrakcyjnych rynkach.

Rys.2. Strategiczne okno możliwości — perspektywa I



Źródło: Opracowanie własne.

Drugi wymiar określa sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Dualizm owego wymiaru jest reprezentowany przez:

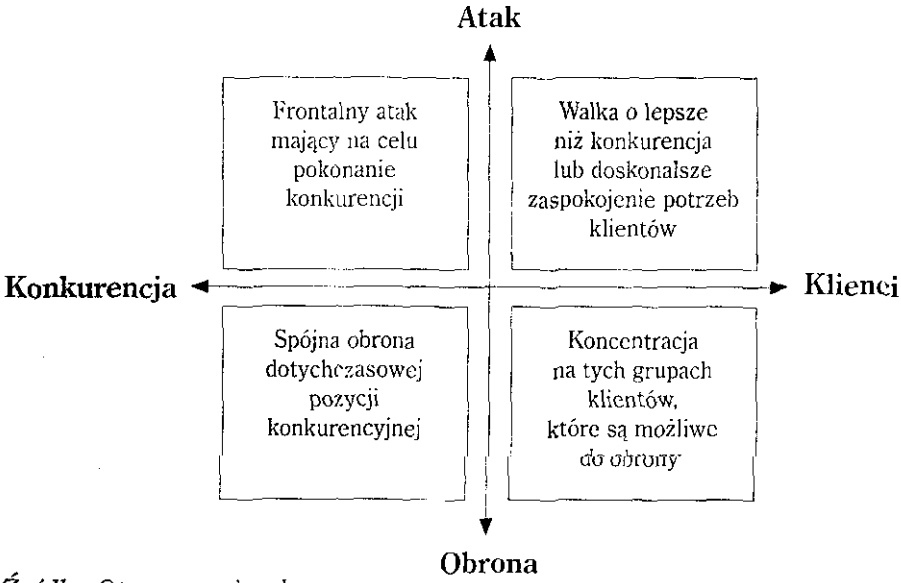
- Skoncentrowany sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, bazujący na zjawisku synergii, charakterystyczny dla koncepcji G. Hamela i C. K. Prahalada;
- Rozproszony sposób wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, bazujący na autonomii każdej strategicznej jednostki gospodarczej.

Zbliżony tok myślenia można zauważyć w modelu K. Obłója, gdzie autor wyróżnia skoncentrowaną i rozproszoną przewagę strategiczną. Dyskusyjne jest jednak nasze uproszczenie, które sugeruje, iż rozproszona przewaga strategiczna jest wynikiem wydzielenia autonomicznych biznesów, natomiast skoncentrowana przewaga strategiczna jest wynikiem wykorzystania związków synergicznych w ramach dysponowanych zasobów. W rezultacie tak zdefiniowanej perspektywy otrzymujemy cztery różne jakościowo opcje strategiczne.

B. Perspektywa: Sposób prowadzenia walki — Ostrze strategii

Następną perspektywą analizy jest perspektywa obrazująca dualizm w sferze rodzaju działań oraz ostrza strategii. Pierwszy z wymiarów jest typowy dla sztuki prowadzenia walki, drugi natomiast odpowiada na pytanie: wobec kogo skierowane jest ostrze strategii? Termin „ostrze strategii" zaczerpnęliśmy ze wspomnianego już modelu K. Obłója. W tym przypadku dualizm wyraża się w skierowaniu ostrza strategii na działania konkurencji albo na zaspokojenie potrzeb klientów.

Rys.3. *Strategiczne okno możliwości — perspektywa II.*



Źródło: Opracowanie własne

Wyróżnione cztery opcje strategiczne obrazują sposób prowadzenia walki rynkowej w kontekście podejścia typowego dla szkoły pozycyjnej oraz typowego dla szkoły zasobowej.

C. Perspektywa: Sposób prowadzenia walki — Sposób wykorzystania zasobów

Kolejną perspektywą opisu opcji strategicznych jest perspektywa wynikająca z zaprezentowanych uprzednio dwóch wymiarów, czyli sposo-

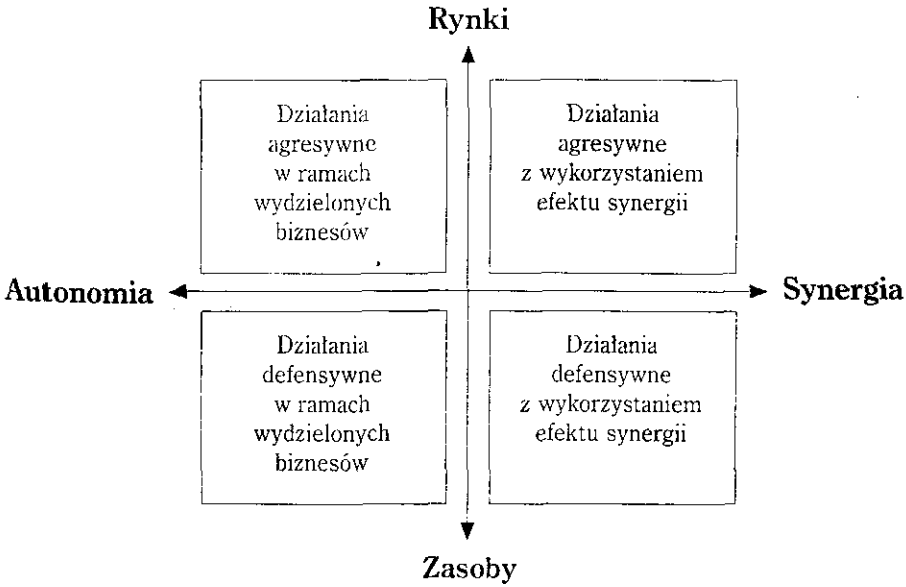
bu prowadzenia walki rynkowej i sposobu wykorzystania zasobów strategicznych. Perspektywa ta sugeruje cztery rodzaje działań normatywnych, a mianowicie:

- Działania agresywne w ramach wydzielonych biznesów;
- Działania agresywne z wykorzystaniem efektu synergii;
- Działania defensywne w ramach wydzielonych biznesów;
- Działania defensywne z wykorzystaniem efektu synergii.

W praktyce zarządzania strategicznego mamy zawsze do czynienia z dowolną kombinacją powyższych działań normatywnych, tworzących swoistą i zarazem unikalną kompozycję poszczególnych typów działań.

Łatwo dostrzec, że zarówno atak, jak i obrona może przybierać różne formy w zależności od zaleceń każdej ze szkół zarządzania strategicznego. Dla nas najbardziej interesującym problemem jest jednoczesne wykorzystanie pozornie wykluczających się podejść. Jesteśmy zdania, iż tylko w pewnych bardzo rzadkich sytuacjach, w praktyce gospodarczej możliwe są jednoznaczne wybory.

Rys. 4. *Strategiczne okno możliwości — perspektywa III.*



Źródło: Opracowanie własne.

Są to jednak sytuacje komfortowe, w których zjawisko paradoksu strategicznego nie występuje. Typowym przykładem takiej sytuacji może być firma o bardzo silnej pozycji rynkowej, np. monopolista, którego zasoby nie poddają się segmentacji strategicznej.

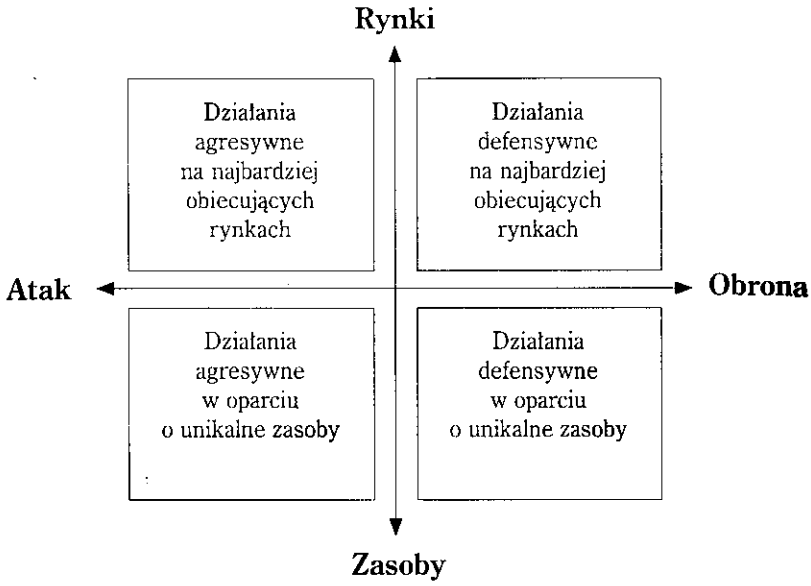
Firma o średniej pozycji konkurencyjnej musi odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Których konkurentów rynkowych atakować, a przed którymi się bronić?
- W jakim zakresie posiadane zasoby pozwolą na atak w ramach autonomicznych jednostek, a w jakim na atak przy wykorzystaniu efektu synergii?
- Czy obrona na zasadzie rozproszenia zasobów będzie skuteczna, czy też obrona ma mieć charakter skoncentrowany?
- W stosunku do kogo stosować skoncentrowaną obronę, a w stosunku do kogo rozproszoną?
- Jak zapewnić spójność poszczególnych działań w ramach całej strategii?

D. Perspektywa: Podejście w analizie strategicznej — Sposób prowadzenia walki

Perspektywa ta obrazuje możliwości budowania strategii w zależności od tego, czy punktem wyjścia w analizie strategicznej są uwarunkowania zewnętrzne (analogicznie jak ma to miejsce w analizie TOWS), czy też uwarunkowania wewnętrzne (analogicznie jak ma to miejsce w analizie SWOT). Drugi wymiar reprezentuje dwa skrajne sposoby prowadzenia walki, wynikające głównie z takich czynników jak: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, możliwości rozwojowe, ambicje właścicieli czy osób zarządzających firmą.

Rys.5. Strategiczne okno możliwości — perspektywa IV.

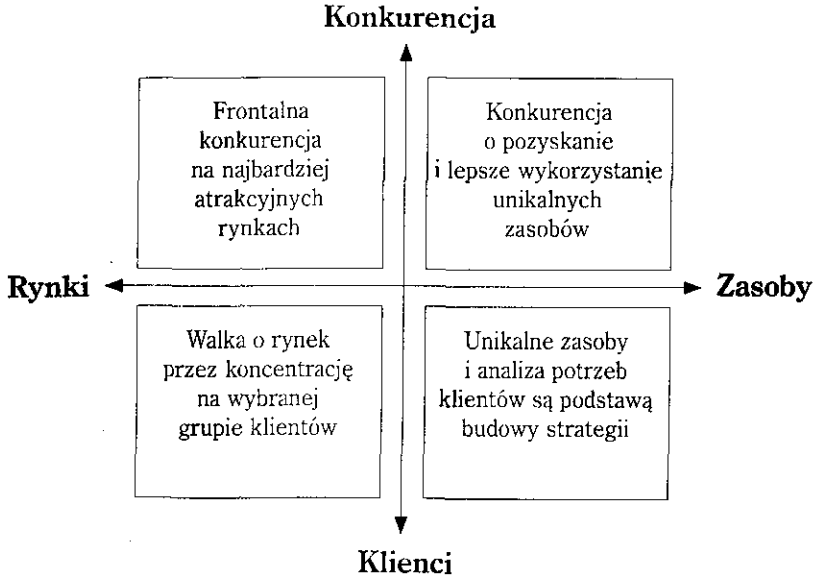


Źródło: Opracowanie własne.

E. Perspektywa: Ostrze strategii — Podejście w analizie strategicznej

Kolejna perspektywa ukazuje możliwości wyborów strategicznych w zależności od skierowania ostrza strategii oraz przyjętego podejścia w przeprowadzonej analizie strategicznej. Poszczególne opcje obrazują typowe zachowania przedsiębiorstw oraz odpowiadają na pytanie: co stanowi podstawę strategii? Dualizm typu: Konkurencja — Klienci na poziomie otoczenia konkurencyjnego (ang. Network Level) zostaje zastąpiony innym typem dualizmu, a mianowicie: Konkurencja — Współpraca.

Rys.6. Strategiczne okno możliwości — perspektywa V.



Źródło: Opracowanie własne.

Typowe pytania, na które korporacyjni stratedzy muszą uzyskać odpowiedź są następujące:

- W jakim stopniu poczynania konkurencji mają determinować naszą troskę o klienta oraz jakość i cenę produktu lub usługi?
- W jakim stopniu klient może determinować nasze działania wobec konkurencji?
- Czy są obszary w których możemy współpracować z danym konkurentem z korzyścią dla nas i dla naszych klientów?
- W jakim stopniu nasza firma jest uzależniona od zmian rynkowych w kontekście posiadanych zasobów?
- Czy posiadane zasoby i sposób ich wykorzystania są wystarczające w obliczu zmian rynkowych i dążeń kierownictwa?
- Na jakich rynkach współpracować z konkurencją dla obopólnych korzyści?
- Czy możliwe jest połączenie zasobów strategicznych w ramach aliansu strategicznego?
- Który z dotychczasowych konkurentów byłby optymalnym aliantem?

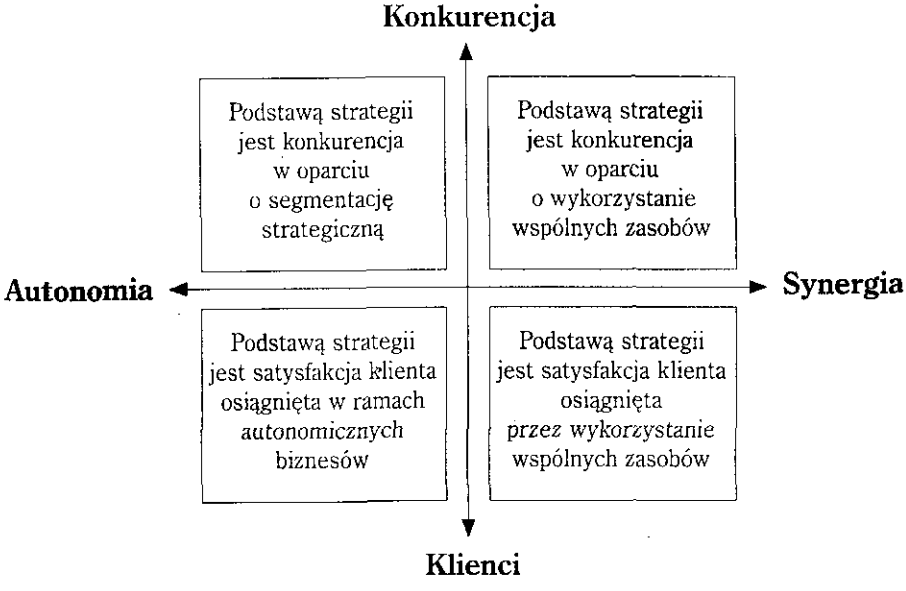
Są to pytania bardzo ogólne, lecz mające kluczowe znaczenie dla sposobu formułowania strategii oraz w końcowym efekcie — sukcesu, bądź porażki przedsiębiorstwa.

W tego typu analizie opcje strategiczne ujmowane są w sposób statyczny. W dłuższym horyzoncie czasu zarysowuje się jednak pewna dynamika, wynikająca ze zmienności otoczenia i redefinicji misji i strategii firmy. Strategiczne okna możliwości powinny być zatem analizowane również w sposób dynamiczny.

F. Perspektywa: Ostrze strategii — Sposób wykorzystania zasobów

Ostatnią z prezentowanych perspektyw jest perspektywa obrazująca opcje strategiczne w zależności od przyjętej orientacji strategicznej i sposobu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Rys. 7. Strategiczne okno możliwości — perspektywa VI.



Źródło: Opracowanie własne.

W takim ujęciu istnieją cztery normatywne sposoby budowania strategii, a mianowicie:

- Podstawą budowy strategii może być konkurowanie w ramach zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa, gdzie każda strategiczna jednostka gospodarcza jest w pełni autonomiczna i zdolna do prowadzenia walki konkurencyjnej;
- Podstawą budowy strategii może być konkurowanie na totalnie innej zasadzie — korzystania ze wspólnych zasobów i traktowanie efektu synergii jako swoistej dźwigni strategicznej;
- Podstawą budowy strategii może być zjawisko synegii w odniesieniu do klientów przedsiębiorstwa;
- Podstawą budowy strategii może być rozproszenie zasobów w zależności od aktualnych i przyszłych uwarunkowań rynkowych.

Dualne obrazy strategii

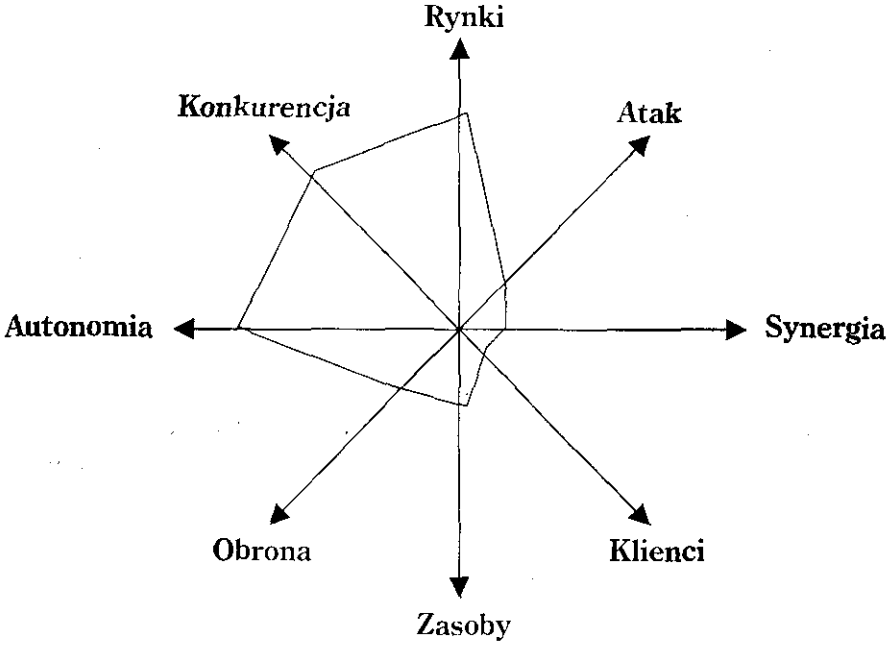
W zaprezentowanym modelu najtrudniejszą sprawą jest określenie stopnia nasilenia cechy opisywanej przez dany wymiar przestrzeni strategicznej. Szkoła pozycyjna zakłada autonomię strategicznych jednostek gospodarczych, co stoi w opozycji do założeń szkoły zasobowej, która zwraca uwagę na konieczność wykorzystania synergii między zasobami firmy. W praktyce trudno jednak znaleźć przykłady „czystej" autonomii i „czystej" synergii. Zwykle spotykamy współistnienie obu zjawisk. Powstaje zawsze problem decyzyjny — w jakim stopniu korzystać ze wspólnych zasobów, a w jakim stopniu wykorzystać efekt synergiczny? To samo dotyczy pozostałych wymiarów przestrzeni. Zatem mamy do czynienia z wieloma dylematami mającymi znamiona paradoksu strategicznego.

Dualne obrazy strategii wskazują nam ex post, jakich wyborów strategicznych firma dokonała i jaki kierunek myślenia strategicznego przeważał w procesie formułowaniu strategii.

A. Obraz dualny strategii przy podejściu pozycyjnym

Podejście pozycyjne zakłada między innymi, konkurowanie w ramach autonomicznych biznesów na wybranych rynkach, czy w wybranych branżach.

Rys. 8. Obraz dualny strategii przy podejściu pozycyjnym.



Źródło: Opracowanie własne.

Dualny obraz strategii prezentuje nasilenie cech poszczególnych wymiarów modelu w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. Kluczowym problemem, jaki należy rozwiązać przy tego typu analizie strategicznej, jest kwestia wyborów strategicznych w ramach punktów granicznych. Oznacza to, iż w praktyce zarządzania strategicznego zawsze mamy do czynienia z dwoistością wymiarów. Z naszych badań empirycznych wynikają następujące spostrzeżenia:

- Atak i obrona nie wykluczają się wzajemnie, lecz uzupełniają — firma jednocześnie może stosować strategię agresywną w jednej branży i strategię obronną w drugiej.
- Synergia nie wyklucza autonomii — oznacza to, iż na jednym poziomie organizacji mogą istnieć autonomiczne jednostki strategiczne, a na drugim występować związki synergiczne o różnym nasileniu.
- Podejście pozycyjne nie wyklucza podejścia zasobowego — co oznacza, że sama walka o stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu

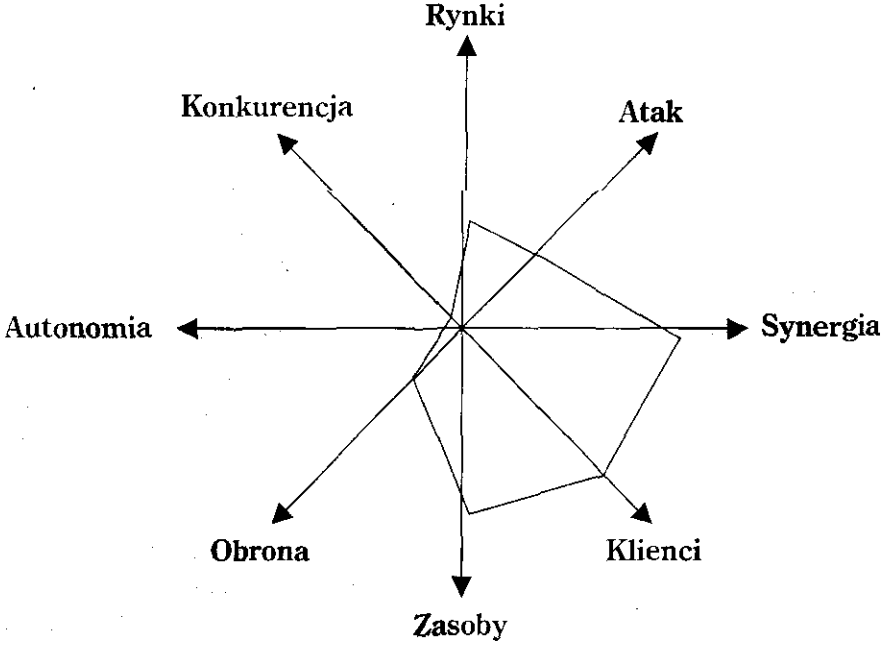
w danej branży nie może być istotą strategii, gdyż usuwa preferencje klientów na plan dalszy. Analogicznie, ślepe wsłuchiwanie się w preferencje rynkowe, bez śledzenia tego, jak działają konkurenci, zwykle kończyć się porażką przedsiębiorstwa. Deprecjonowanie podejścia pozycyjnego, czy podejścia zasobowego ma charakter bardziej ideologiczny niż pragmatyczny.

- Nie można tworzyć strategii bez jednoczesnego uwzględnienia zasobów firmy oraz obecnych i przyszłych rynków, pomimo tego, że firma może być „napędzana przez zasoby" lub/i „napędzana przez rynek".

B. Obraz dualny strategii przy podejściu zasobowym

Podejście zasobowe zakłada miedzy innymi wykorzystanie unikalnych zasobów przedsiębiorstwa na zasadzie związków synergicznych, nie zaś autonomicznych biznesów. Dodatkowo, konkurencja nie jest tak istotna jak wsłuchiwanie się w zmienne potrzeby klientów.

Rys. 9. Obraz dualny strategii przy podejściu zasobowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Dualne obrazy strategii wskazują na sposób rozwiązania paradoksu strategicznego, w zależności od wybranego wymiaru analizy strategii. Wskazują one również, jaki typ myślenia strategicznego oraz zastosowane podejście jest dominujące w danym przypadku. Mają one walor poznawczy w przypadku, gdy badamy przedsiębiorstwa danej branży, lub prowadzimy badania porównawcze kilku branż.

Bardzo ciekawe z punktu widzenia poznawczego byłyby badania, które miałyby na celu odpowiedzieć na pytanie: co decyduje o takim, a nie innym obrazie dualnym stosowanej strategii?

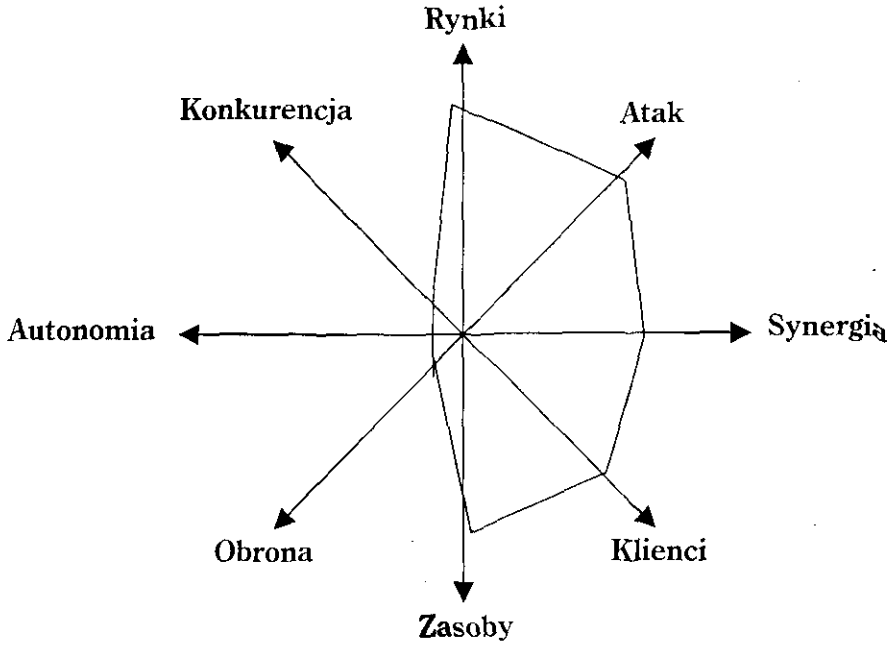
Inną kwestią pozostaje sposób pomiaru np.: stopnia synergii, czy stopnia autonomii. Jesteśmy przekonani, iż wielkim uproszczeniem jest rozpatrywanie przedsiębiorstwa tylko w kategoriach autonomii lub tylko w kategoriach synergii. Relacje te są o wiele bardziej złożone i przenikają się wzajemnie. O wiele ciekawszym zadaniem jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób firmy odnoszące sukcesy zrównoważyły synergię i autonomię oraz na jakich poziomach organizacji miało to miejsce? Pytania te dotyczą również wszystkich pozostałych wymiarów, czyli:

- Jak firmy, które odniosły sukces rozwiązały kwestię jednoczesnej obrony i ataku?
- W jaki sposób firmy sukcesu formułują strategię wobec klientów, a w jaki wobec konkurencji?
- Na ile zasoby firmy, a na ile rynek decyduje o wyborach strategicznych w różnych branżach?

C. Strategia agresywna przy podejściu zasobowym

Obraz strategii agresywnej przy podejściu zasobowym przedstawia, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza zaatakować rynek. Małe nasilenie działań na osi konkurencji wskazuje na strategię jej ominięcia. W tym przypadku relatywnie wysokie wartości na osiach: Rynku, Synergii, Klientów i Zasobów — wskazują na zasobowe podejście do budowy strategii.

Rys.10. Obraz dualny strategii agresywnej przy podejściu zasobowym.

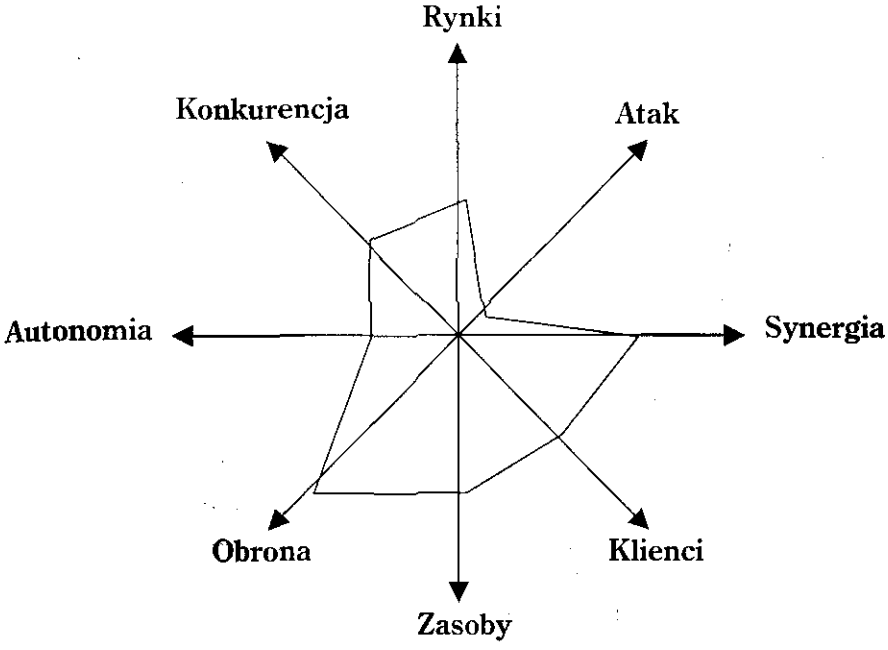


Źródło: Opracowanie własne.

D. Strategia defensywna przy podejściu zasobowym

Obraz strategii defensywnej przy podejściu zasobowym objaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza bronić swojej pozycji rynkowej. Strategia defensywna jest w tym przypadku pewną kombinacją autonomii i synergii zasobów strategicznych, zarówno wnikliwa analiza konkurencji, jak i zmiennych potrzeb klientów jest stałym elementem działań obronnych. Strategia obronna w większym stopniu bazuje na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów na istniejących rynkach.

Rys.11. Obraz dualny strategii defensywnej przy podejściu zasobowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Wysoki stopień abstrakcji, jaki towarzyszy tego typu rozumowaniu powoduje, iż trudno oczekiwać konkretnych wskazań normatywnych dla poszczególnych firm.

Ujęcie dualne tłumaczy jednak mechanizm budowy strategii, integrując wykluczające się z punktu widzenia teoretycznego podejścia do analizy strategicznej przedsiębiorstwa i procesu formułowania strategii. Pokazuje ono złożoność tego procesu oraz różnorodność rozwiązań w ramach przedstawionych paradoksów strategicznych. Dynamika strategii i jej ewolucyjny charakter skłania nas do stwierdzenia, że dualne obrazy strategii analizowane w sposób dynamiczny, a nie statyczny dają pełniejszy obraz opisywanej przez nas rzeczywistości.

Podsumowanie

W niniejszym artykule zaprezentowaliśmy koncepcję analizy strategii przedsiębiorstwa w konwencji dualnej, która bazuje na pojęciu paradoksu strategicznego. Koncepcja ta jest również koncepcją wielowymiarowego spojrzenia na strategię przedsiębiorstwa.

Wybrane wymiary analizy tworzą pewne dwuwymiarowe płaszczyzny cząstkowe, które w sumie składają się na przestrzeń strategiczną przedsiębiorstwa. Wybór płaszczyzny analizy pozostaje w gestii zainteresowanych osób, starających się rozwiązać dany paradoks strategiczny. Służą do tego celu ***strategiczne okna możliwości*** (przynajmniej w warstwie teoretycznej).

Dualne obrazy strategii przedsiębiorstwa mają natomiast walor poznawczy.

Zdajemy sobie jednak sprawę z trudności pomiaru stopnia nasilenia danej cechy w odniesieniu do analizowanych wymiarów strategii. Naszą intencją było kompleksowe spojrzenie na strategię przedsiębiorstwa oraz próba integracji różnych szkół we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu zmuszeni zostaliśmy do pominięcia odniesień praktycznych.

Problem dualizmu w zarządzaniu strategicznym, naszym zadaniem może być rozpatrywany głównie na zasadzie paradoksu strategicznego. W każdym indywidualnym przypadku jego rozwiązanie jest możliwe, lecz nie jest powtarzalne, szczególnie w kontekście sukcesu firmy.

Pozostałe wymiary strategii, przedstawione w postaci dualnej, nie zostały omówione w powyższym artykule. Należą do nich:

- Maskowanie — Manifestowanie
- Ewolucja — Rewolucja
- Globalizm — Działanie lokalne
- Inkrementalizm — Determinizm
- Zyskowność — Odpowiedzialność
- Teraźniejszość — Przyszłość

W związku z całkowitą lub częściową niemożnością pomiaru owych cech w kategoriach ilościowych pozostaje ich kwantyfikacja. Szeroko stosowana analiza przypadku wydaje się być najlepszą metodą prezentacji podejść do problemu formułowania strategii przedsiębiorstwa w praktyce

gospodarczej. Warto jednak by każdy przypadek był analizowany z uwzględnieniem dualnej natury każdego z wymiarów strategii, a nie w sposób jednostronny, typowy dla zwolenników danego kierunku.

Literatura

[1] Abell D.: Dualizm w zarządzaniu — dziś i jutro firmy, Poltext, Warszawa 2000

[2] Hamel G, Prahalad C.K.: Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa 1999

[3] Hax A. C., Majluf N. S.: The Strategy Concept and Process — A Pragmatic Approach, Upper Saddle River NJ, Prentice Hall 1996

[4] Meyer R., de Witt B.: Strategy — Process, Content, Context, International Thompson Business Press, London 1998

[5] Mintzberg H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, New York

[6] Morgan G.: Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1997

[7] Obłój K.: Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998

[8] Ohmae K.: The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York1982

[9] Peters T., Waterman R.: In Search of Excellence, Warner Books, New York1984

[10] Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Co-opting Customers Competence, Harvard Business Review, January-February 2000

[11] Rybicki J. M.: Wielowymiarowy model analizy portfelowej — jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000

[12] Senge P. M.: Piąta dyscyplina — teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000

Jan Lichtarski

7. O strategicznym wymiarze współczesnych koncepcji i metod zarządzania

Uwagi wstępne

Ostatnie kilka, a może kilkanaście lat określić można jako okres wzmożonej erupcji wielu koncepcji i metod zarządzania, w tym zarządzania zmianami. Występują między nimi znaczące niekiedy różnice co do przedmiotu i zasięgu oddziaływania, stosowanych technik i narzędzi, itd. itp. Można jednocześnie dostrzec wśród nich pewne wspólne lub zbieżne tendencje, jak np.:
— orientacja na procesy, a nie funkcje,
— elastyczność struktur i procedur,
— orientacja na klientów,
— orientacja na ludzi (personel), itd.

Jest jednak zaskakujące i znamienne to, iż w większości publikacji poświęconych owym koncepcjom i metodom[1] wymiar — nazwijmy to — doniosłości i ważności decyzji, albo inaczej — określenia, co jest strategiczne, a co jest niestrategiczne (operacyjne, operatywne, taktyczne, itd.); zwykle nie jest *explicite* określany.

Rodzi się więc na tym tle wiele pytań, jak np.:
— czy i które z owych koncepcji i metod mają wymiar strategiczny i mogą być zastosowane do rozwiązywania problemów strategicznych,
— które z nich zawierają w sobie elementy pozwalające rozwiązywać zarówno strategiczne, jak i niestrategiczne problemy,

[1] By wymienić tylko takie np. jak: K. Zimniewicz „Współczesne koncepcje i metody zarządzania", PWE, Warszawa 1999; „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — koncepcje przekrojowe". Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, Prace Naukowe AE nr 784.

— czy i którym z owych koncepcji i metod nie przysługuje owy wymiar „strategiczności".

Próba podjęcia dyskusji w obszarze nakreślonym przez wyżej wymienione pytania jest główną intencją tego opracowania. Byłoby też cenne choćby hipotetyczne sformułowanie odpowiedzi na niektóre z nich.

Stratyfikacja (hierarchizacja) koncepcji modeli i metod zarządzania oparta na kryterium poziomu ich abstrakcyjności zaproponowana przez K. Perechudę [3, s. 7–9] pośrednio sugeruje, iż tzw. koncepcje usytuowane na poziomie dedukcyjnym mają wymiar strategiczny w odróżnieniu od tzw. modeli i metod usytuowanych na poziomach o częściowej i całkowitej operacjonalizacji. Ten sposób hierarchizacji pomysłów na zarządzanie wydaje się jednak kontrowersyjny, gdyż każdy z nich „trafia" wyłącznie do jednego poziomu. Odmiennie jest w przedstawionej niżej propozycji, gdzie każdy z pomysłów na zarządzanie o rozległych aspiracjach i możliwościach stosowania rozwarstwia się na trzy hierarchicznie spiętrzone poziomy.

Koncepcje i metody „zarządzania przedsiębiorstwem"

Zidentyfikowanie i zgrupowanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem nie jest łatwe. Nie powinno jednak budzić wątpliwości i zastrzeżeń zawarcie w ich grupie takich koncepcji i metod jak:

— marketingowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem (inaczej zastosowanie marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem);
— controllingowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem (inaczej zastosowanie controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem);
— logistycznie zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem (inaczej zastosowanie logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem);
— projakościowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem (inaczej zastosowanie TQM w zarządzaniu przedsiębiorstwem);
— zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Researces Management).

Próba zakreślenia granic zastosowania i oddziaływania każdej z tych koncepcji i metod w najbardziej interesującym nas tutaj układzie „pionowym", tzn. zakreślenia przedziałów i granic tego, co w nich jest strategicz-

ne i tego, co pozbawione jest cech strategiczności (tzn. jest: operacyjne, taktyczne, operatywne, itd.), prowadzi do wniosku, iż w każdej z nich możliwe i pożądane jest wyodrębnienie wymiaru strategicznego i „niestrategicznego" (operacyjnego ...).

To co określamy, jak większość innych autorów nie dość precyzyjnie, koncepcją i/lub metodą zarządzania, orientacją zarządzania, pomysłem na zarządzanie można bowiem ustrukturyzować w układzie pionowym wyróżniając trzy poziomy[2], jak na schemacie.

Tabela 1. Pionowa strukturyzacja „pomysłów na zarządzanie".

I	poziom koncepcji (idei, ogólnych zasad . . .)
II	poziom metody ogólnej (metodyki)
III	poziom metod szczegółowych, technik, narzędzi

Budowana w tym przekroju dla każdej z wyżej wymienionej orientacji, „koncepcji i metod", itp. struktura byłaby pod wieloma względami różna. Między innymi różnice te dotyczyłyby na każdym poziomie (niezależnie od naturalnych różnic między poziomami):
— stopnia konkretyzacji
— stopnia utylitarności
— znaczenia (doniosłości) dla rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa, itd.

Oznacza to, iż wśród oferowanych „pomysłów na zarządzanie" (koncepcji, metod...) są takie, które są mniej „zoperacjonalizowane", bardziej koncentrujące się na rekomendowaniu pewnych ogólnych idei, ogólnych zasad, a więc na poziomie koncepcyjnym (poziom I), ale są również takie, które są bardziej zoperacjonalizowane, oferują więcej rozwiązań metodycznych i narzędziowych. W pierwszej z wymienionych grup można by chyba usytuować:

[2] Wykorzystano tu (z pewną modyfikacją) propozycję Z. Martyniaka zawartą w: Z. Martyniak: „Japońskie a amerykańskie podejście do doskonalenia organizacji". W: Zarządzanie w przemyśle. Teoria i praktyka. Wyzwania XXI wieku. KNOiZ PAN, AGH, Wydział Zarządzania, Kraków 1999, s. 277-284.

— **TQM** (z zasadami Deminga na czele, i w zasadzie bez ISO-9000, gdyż dla samych specjalistów z zakresu zarządzania jakością bywa ono traktowane jako zaprzeczenie TQM);
— **logistykę**, która wnosi pewne kryteria i zasady racjonalizacji przepływu strumieni materialnych, ale nie wnosi zbyt wielu „własnych" metod i narzędzi;
— **organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację wirtualną** — spośród nie wymienionych wyżej współczesnych pomysłów na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Większym stopniem operacjonalizacji (większą „zawartością" propozycji na poziomach II i III) charakteryzują się natomiast takie pomysły na zarządzanie jak:
— marketing
— controlling
co oczywiście nie pomniejsza znaczenia i wartości ich warstwy koncepcyjnej (poziomu I), wyraźnie rozbudowanej zwłaszcza w przypadku marketingu.

Wracając do naszych podstawowych pytań można — jak się wydaje — bez większego ryzyka przyjąć, iż to co określony pomysł na zarządzanie ma do zaoferowania na najwyższym (koncepcyjnym, I-szym) poziomie, co jest próbą odpowiedzi głównie na pytania: **co i po co** należy robić, zmieniać, itd. może i powinno być „skonsumowane" na poziomie strategicznym zarządzania. Propozycje z niższych poziomów (II i III), odpowiadające głównie na pytania: **jak i czym**, wyraźnie ciążą w tej sytuacji do poziomu zarządzania operacyjnego.

Koncepcje i metody zarządzania zmianami

Analogicznie jak w przypadku wcześniej omawianej grupy pomysłów na zarządzanie, celowe i możliwe wydaje się pionowe, trójstopniowe ustrukturyzowanie tych pomysłów, które zorientowane są głównie bądź wyłącznie na zarządzanie zmianami, takich np. jak:
— reengineering (BPR)
— lean management
— outsourcing
— benchmarking.

Wynikiem takiego postępowania powinno być wyodrębnienie dla każdego z tych i tym podobnych „pomysłów" poziomu koncepcyjnego (I), poziomu metody ogólnej (II) oraz poziomu szczegółowych metod, technik i narzędzi zarządzania zmianami (III).

Także i tutaj implementacja założeń poziomu I (koncepcyjnego) powinna mieć miejsce w toku wypracowywania strategii zarządzania zmianami. Trudno bowiem byłoby zakwestionować strategiczny charakter (wymiar) takich np. założeń koncepcyjnych reengineeringu jak:

— radykalne przeprojektowanie procedur i struktur (przy totalnej negacji dotychczasowych rozwiązań);
— osiąganie przełomowych rezultatów zmian;
— zastąpienie orientacji funkcjonalnej procesową, itd.

Także i inne założenia o charakterze koncepcyjnym „zawarte" w reengineering'u, a także np. w lean management, benchmarking'u, itd. korespondują swoją ogólnością i doniosłością z całą klasą strategicznych problemów i rozstrzygnięć przedsiębiorstwa.

Analogicznie — metody i narzędzia zawarte w II i III poziomie ogólności korespondują z problemami o wymiarze operacyjnym i w ich rozwiązywaniu powinny znajdować zastosowanie.

Uwagi końcowe

Przedstawione propozycje hierarchicznej strukturyzacji (stratyfikacji) pomysłów na zarządzanie (w tym zarządzanie zmianami) powinny jak sądzę ułatwić i zracjonalizować dobór odpowiednich koncepcji zarządzania i zarządzania zmianami oraz ich zastosowanie już na etapie studiów strategicznych, co powinno owocować:

— lepszym rozwiązywaniem problemów strategicznych przedsiębiorstwa,
— dostarczeniem wskazówek dla prawidłowego doboru i zastosowania odpowiadających poszczególnym koncepcjom (poziom I) metod, technik i narzędzi (poziomy II i III) w ramach zarządzania operacyjnego.

O implementacji określonej koncepcji a następnie jej „rozwinięć" powinny przesądzać takie główne czynniki rozpatrywane łącznie jak:

— struktura i hierarchia strategicznych celów przedsiębiorstwa,
— „zawartość" oferty poszczególnych koncepcji rozpatrywana pod kątem jej użyteczności dla osiągania wyżej wymienionych celów.

W opracowaniu tym z powodu zarówno odmiennych intencji autora, jak i ograniczonych ram objętościowych zrezygnowano z próby praktycznego sporządzenia proponowanej stratyfikacji i zidentyfikowania „zawartości" poszczególnych poziomów dla choćby najpowszechniej stosowanych bądź opisywanych pomysłów na zarządzanie. Gdyby sama propozycja zyskała uznanie, podjęcie i wykonanie powyższego zadania należałoby uznać za w pełni zasadne. Dotychczasowe prezentacje różnych koncepcji i metod zarządzania nie dostarczają bowiem ich wystarczającego i jednolitego wizerunku w interesującym nas przekroju.

Literatura

[1] Martyniak Z.: Japońskie a amerykańskie podejście do doskonalenia organizacji, [w:] Zarządzanie w przemyśle. Teoria i praktyka. Wyzwania XXI wieku, KNOiZ PAN, AGH, Wydział Zarządzania, Kraków 1999
[2] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — koncepcje przekrojowe, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, PN AE nr 784
[3] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
[4] Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999

Kazimierz Perechuda

8. Strategiczność współczesnych koncepcji zarządzania

Systemy strategiczne

Współczesne przedsiębiorstwa są systemami strategicznymi funkcjonującymi w określonym polu strategicznym.

W powyższym kontekście rozpatrywać należy rywalizację ekonomiczną, która „rozgrywa się zawsze miedzy systemami strategicznymi o różnych właściwościach, a więc charakteryzującymi się bardzo odmiennymi umiejętnościami i potencjałami."[1, s. 187]

Podejście systemowe jest podstawą wielu nowoczesnych koncepcji, modeli i metod zarządzania. Wychodzi się tutaj od klasycznej definicji systemu, który stanowi całość złożoną ze wzajemnie powiązanych elementów.

Rosnąca turbulencja otoczenia i wnętrza organizacji wymusiła reorientację ze statystycznego w kierunku dynamicznego pojmowania systemu jako „pulsującej" sieci powiązanej dynamicznymi zależnościami. Dotychczasowe eksponowanie „części systemu" oraz „całości" ulega swoistej anihilacji na rzecz „pola strategicznego", gdzie pojawiają się i ulegają transformacji systemy strategiczne o charakterze dynamicznym, charakteryzujące się:

— nieokreślonymi granicami,
— zmieniającym się potencjałem,
— trudnościami opisu, kategoriami i parametrami finansowo-ekonomicznymi.

Istotne są tutaj dynamiczne relacje wewnątrzorganizacyjne, oraz „pielęgnowanie" potencjału nawiązywania i utrzymywania więzi z otoczeniem. Rzeczywiste wyniki finansowo-ekonomiczne stają się wtórne w stosunku do potencjału przedsiębiorstwa.

Pole strategiczne

Pole strategiczne obejmuje wzajemnie przenikające się systemy strategiczne przedsiębiorstw, które wyznaczane są przez [1, s. 188, rys. 1.4]:
— produkty i usługi,
— rynki,
— kompetencje.

W ujęciu marketingowym dominowały parametry zewnętrzne, tzn.: produkty, usługi oraz rynek. W najnowszych podejściach opisujących przedsiębiorstwo następuje reorientacja w kierunku parametru wewnętrznego tj. kompetencji motorycznych przedsiębiorstwa. Warto przy tym zauważyć, że kompetencje w klasycznych teoriach organizacji i zarządzania mają wymiar psychologiczno-personalistyczny, natomiast w najnowszych podejściach traktowane są w sposób instytucjonalny.

Do innych relacji określających pole i wymiar systemu strategicznego zaliczyć można [1, s. 188-189]:
— dynamikę kosztów,
— optymalną wielkość złożonych systemów strategicznych,
— optymalną wielkość rynku geograficznego,
— wartość i koszty korzyści a segmentacja rynku,
— zróżnicowanie i segmentację rynku,
— kombinacje strategiczne definiujące rynek,
— fazy rozwoju rynku.

Wyżej wymienione parametry i relacje mają charakter czysto ekonomiczny, co oznacza postrzeganie i definiowanie pola strategicznego w płaszczyźnie ilościowej. Umyka nam tutaj z pola widzenia płaszczyzna jakościowa, której współczesną egzemplifikacją są irracjonalne zachowania klientów supermarketów w Polsce; pozorne przesłanki ilościowe zakupów (cena towarów, ich różnorodność, dostępność w jednym miejscu), przesłaniają rzeczywiste zachowania nabywców, o charakterze niemierzalnym (sposób spędzania wolnego czasu, rozrywka, zabicie „nudy", „żona marudzi" czyli wyjazd do supermarketu „dla świętego spokoju", namiastka przebywania w „wielkim świecie", pozorna redukcja stresu etc.).

Jak widać z powyższego wyliczenia, kreowanie ilościowego obrazu pola strategicznego okazuje się niewystarczające oraz częstokroć złudne,

zwłaszcza z punktu widzenia nieobliczalnych zachowań nabywców, kierujących się przesłankami instytucjonalno-psychologicznymi. Oznacza to konieczność budowy równoważnego, jakościowego obrazu pola strategicznego, oraz adekwatnych jakościowych obrazów systemów strategicznych przedsiębiorstw.

Granica pola strategicznego

Pole strategiczne posiada nader nieostre granice. Wynika to z faktu, że nie posiada ono wymiaru obiektowego, lecz wymiar przedmiotowy (obszarowy), w którym krzyżują się, przenikają, są równoległe względnie sprzeczne, różnorodne strategie generowane zarówno przez organizacje profit-oriented, jak również non-profit oriented. Sytuacja się komplikuje również z powodu narastającej dominacji megastrategii i strategii tzw. intuicyjnych. Ich niemierzalność oraz wymiar psychologiczno-socjologiczny powodują totalne rozrywanie się granic minipól strategicznych przedsiębiorstw, oraz pola strategicznego rynku. Jest to jedną z istotnych przesłanek postępującej globalizacji gospodarki światowej.

Y. A. Claire oraz M. E. Fimirotu wprowadzają rozróżnienie między obszarem a polem strategicznym. To pierwsze wyznacza „optymalną równowagę między, z jednej strony, różnorodnością i urozmaiceniem oferty produktów, zasięgiem geograficznym operacji i stopniem pokrycia grup nabywców, a z drugiej strony, wpływem efektów skali zakresu i złożoności na koszty działania systemu". [1, s. 196] Z kolei „/.../ wybór pola strategicznego danej firmy, /.../ wyciśnie głębokie piętno na potencjale jej przyszłego rozwoju. [1, s. 196].

Powyższe rozróżnienie wymaga głębokiej reinterpretacji. Obszar strategiczny wyznaczany jest w pewnym sensie przez stan teraźniejszy, natomiast pole strategiczne firmy zawiera potencjał jej przyszłego rozwoju; „obecny już w zamyśle jego twórców" [1, s. 196].

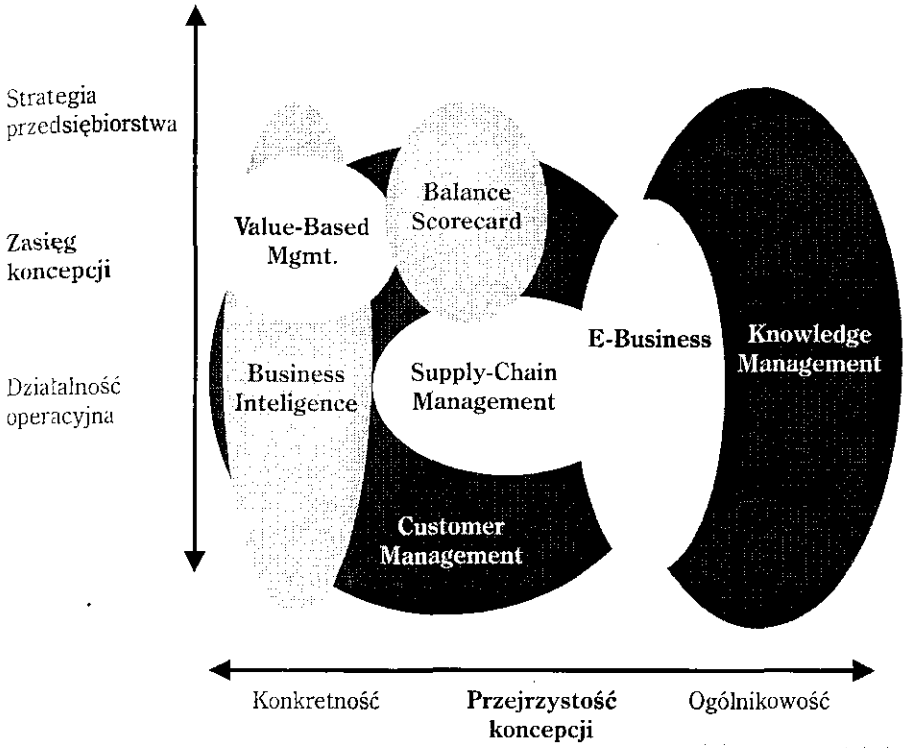
Ma tutaj miejsce operacjonalizacja „wizji strategicznej", poprzez określenie „mentalności, kompetencji i stylów zarządzania naczelnego kierownictwa i personelu". [1, s. 197].

„Strategiczność" koncepcji zarządzania

W polu strategicznym generowane są przez przedsiębiorstwa różnorodne koncepcje zarządzania. Współczesne koncepcje zarządzania można uszeregować według dwóch kryteriów [2, s. 10]:
— zasięgu koncepcji,
— przejrzystości koncepcji.

Rys. nr 1 przedstawia pozycjonowanie najnowszych koncepcji zarządzania, które:
— nie powstają w sposób linearny, tzn. kolejna koncepcja jest logicznym następstwem poprzedniej,
— są „młodszymi — zdolniejszymi", tj. samoistnie zawierają większy potencjał efektywności,
— nie są wzajemnie sprzeczne,
— mają charakter „wyspowy",
— posiadają nakładające się „tła odniesienia".

Rys. 1 *Charakterystyka koncepcji zarządzania według zasięgu i konkretności*



Źródło: [2, s. 10]

Zarządzanie wiedzą
(Knowledge Management)

Knowledge Management znajduje się aktualnie nadal na najwyższym poziomie abstrakcji. Jednocześnie jest to koncepcja, która docelowo wymaga pełnej aplikacji na wszystkich poziomach zarządzania: strategicznym, faktycznym i operacyjnym. Jest nadal „daleka" od operacjonalizacji. Próby jej wdrożenia odnotować można w firmach typu „hi-tech", małej i średniej wielkości. W przypadku dużych korporacji mamy do czynienia z rozwiązaniami „wyspowymi", np. w ośrodkach badawczo-rozwojowych. Dominuje tutaj zaangażowanie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.

Biznes elektroniczny

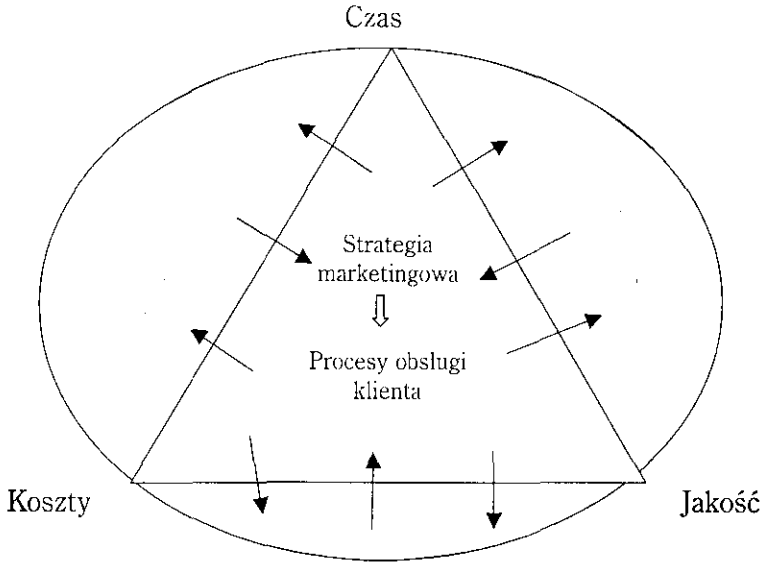
Koncepcja ta znajduje się w porównaniu do zarządzania wiedzą na niższym stopniu ogólnikowości, orientując się na poziom taktyczno-operacyjny. Wbrew pozorom nie jest to koncepcja całościowa; wymaga zdecydowanego wkomponowania w organizację wirtualną (sieciową przedsiębiorstwa). E-Business ma wymiar przede wszystkim narzędziowy; oznacza to, w miarę rozrostu przedsiębiorstwa, totalnej przebudowy jego organizacji w kierunku struktur wirtualnych, wielofunkcyjnych wirtualnych zespołów oraz tzw. „komandosów wirtualnych", samodzielnie operujących w polu strategicznym przedsiębiorstwa. Jako forma prowadzenia działalności gospodarczej e-biznes elektroniczny ma wymiar wysoce strategiczny.

Customer Management

Zarządzanie zorientowane na klienta jest bardzo pojemne, co oznacza:
— częściowe „podporządkowanie" innych koncepcji, modeli i metod zarządzania,
— nader szeroki obszar badawczy,
— wysoki poziom operacjonalizacji.

Wykorzystuje się tutaj na poziomie strategicznym różnorodne strategie marketingowe, które na poziomie wykonawczym ulegają operacjonalizacji w postaci:
— procesów obsługi klienta (rys. 2). Minusem powyższej koncepcji jest niedocenianie klienta wewnętrznego tj. personelu, co w szczególności jest widoczne na przykładzie kadry sprzedawców w polskich supermarketach.

Rys.2 *Zarządzanie zorientowane na klienta*



Legenda:

⟶

Procesy deformujące granice przedsiębiorstwa

Balanced scorecard

Zróżnicowana karta wyników jest w swojej, pierwotnej wersji koncepcją przede wszystkim strategiczną. Robi ona furorę w skali światowej oraz w Polsce, ponieważ daje ona narzędzia „zrównoważonej" operacjonalizacji strategii w czterech perspektywach [2, s. 10]:

— finanse,
— klienci,
— procesy wewnętrzne,
— doskonalenie kwalifikacji personelu.

W ten sposób niweluje się tutaj klasyczna przepaść między wygenerowaną strategią a jej aplikacją. Uwzględnia ona również materialne oraz pozamaterialne potencjały rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzanie łańcuchem dostaw

Supply Chain Management nie ma wymiaru strategicznego oraz posiada średni stopień konkretyzacji. Stanowi bardziej metodę aniżeli koncepcję zarządzania. Do jej zalet zaliczyć należy [2, s. 15]:
— koncentrację uwagi na wartościowych procesach,
— ujawnianie zbędnych czynności, wykrywanie wąskich gardeł,
— przeskakiwanie węzłów koordynacji.

W niedostatecznym stopniu uwzględnia się tutaj tworzenie psychologicznej przestrzeni współpracy z klientem zewnętrznym.

Value-Based Management

Zarządzanie wartością firmy jest koncepcją strategicznego rozwoju firmy, o dużym stopniu konkretności. Istotne jest tutaj podporządkowanie wszystkich procesów priorytetowi podnoszenia wartości przedsiębiorstwa. W wymiarze psychospołecznym zachodzi tutaj potrzeba stworzenia systemu motywacyjnego, sprzyjającemu identyfikowaniu się pracowników z przedsiębiorstwem. Jest to nader istotny „instrument przekształcania mentalności przedsiębiorstwa". [2, s. 14].

Business Inteligence

Jest to koncepcja o dużym stopniu konkretności, przenikająca wszystkie poziomy zarządzania przedsiębiorstwem. Sama w sobie nie ma ona wymiaru strategicznego, lecz stanowi instrument [2, s. 12] „zapewniania menedżerom informacji odpowiedniej jakości i w odpowiednim momencie". Statyczne i dynamiczne zbiory wskaźników umożliwiają budowę scenariuszy strategicznych.

Podstawą tej koncepcji są kluczowe wskaźniki efektywności, które umożliwiają przekształcenie strategii przedsiębiorstwa w konkretne cele operacyjne". [2, s. 13]

Strategiczny wymiar zarządzania czasem

Czas jest częścią strategicznych, niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.

W klasycznej literaturze menedżersko-ekonomicznej był on postrzegany jako parametr, kryterium oraz instrument pomiaru procesów:
— planowania,
— organizowania,
— motywowania,
— koordynowania oraz
— kontrolowania.

Dopiero w ostatnich latach zauważono, że czas jest również zasobem, podobnie jak majątek firmy, kapitał czy też pracownicy. Ponadto czas zaczyna być traktowany coraz częściej jako wiodący zasób strategiczny. Wielu menedżerów zaczyna postrzegać wolny czas (przeznaczony na życie osobiste, kulturę, sport, wypoczynek, rekreację etc.) jako ekwiwalent dodatkowych zarobków, co częstokroć wymaga 24-godzinnej dyspozycyjności w stosunku do firmy. Dąży się więc do kompresji czasu pracy na rzecz słabo ustrukturalizowanego czasu wolnego.

W klasycznych koncepcjach zarządzania strategicznego czas był istotnym kryterium planowania długofalowego. Popełniono tutaj dość istotny błąd kreowania długofalowej wizji rzeczywistości, którą przedsiębiorstwo powinno zrealizować w określonym cyklu strategicznym. Tego typu podejście oznacza, że zmierzamy do pewnego stanu rzeczy w przyszłości, który jest de facto nierealny. Realność istnieje tylko „tu i teraz", tzn. przejawia się w czasie teraźniejszym; coś „co było" uwzględnia „co ma nastąpić", jest pewnego typu abstrakcją, czy też „strategicznym konstruktem myślowym".

Zarządzanie strategiczne jest więc metodą zarządzania, którą należy implementować w czasie „teraźniejszym", który jest „pełnym zasobem strategicznym" przedsiębiorstwa. Czas przeszły i przyszły traktować należy jako „puste" zasoby przedsiębiorstwa.

Długofalowe podejście strategiczne ulega we współczesnych koncepcjach zarządzania reorientacji w kierunku:

— krótkiego cyklu produkcyjnego,
— krótkich serii wyrobów,
— redukcji procesów podstawowych i pomocniczych.

Powyższe przemiany dokonują się głównie na poziomach zasobów:
— rzeczowych,
— finansowych,
— osobowych.

Na poziomie zasobów niematerialnych sytuacja przedstawia się nieco inaczej. Mają tutaj miejsce rosnące inwestycje w:
— kreowanie kultury organizacyjnej,
— klimat współpracy,
— image firmy,
— tworzenie wewnętrznej wiedzy menedżerskiej,
— budowę kapitału intelektualnego,
— pracowników wiedzy.

„W Europie najlepiej sprzedają się idee".

Powyższe sformułowanie oznacza, że zasoby niematerialne są najlepiej sprzedającym się towarem.

Klasyczne strategie czasowe zorientowane są na skracanie procesów: marketingowych, logistycznych, wytwórczych, sprzedaży i obsługi klienta. Ich operacjonalizacja następuje na poziomie wykonawczym. Tutaj też pojawia się sprzeczność pomiędzy „genialną wizją strategiczną" generowaną przez stabilne gremia kierownicze, a „konkretnymi działaniami" na poziomie taktyczno-operacyjnym. Zaznacza się tutaj w sposób wyraźny problem dematerializacji idei; czyli trudność jej translacji z przestrzeni niematerialnej w przestrzeń materialną (wykonawczą). Strategiczny wymiar czasu nie jest prostą sumą cykli czasowych na poziomie wykonanych, czyli 5-letni plan sprzedaży nie może być traktowany jako suma 5-ciu jednorocznych planów sprzedaży. Zachodzi tutaj potrzeba budowy strategicznych, taktycznych i operacyjnych przestrzeni czasowych, stanowiących dogodne odniesienie dla możliwych trajektorii zachowań, działań i decyzji aktorów organizacyjnych.

Czas nie ma charakteru linearnego, stąd też rozwój przedsiębiorstwa dogodniej jest projektować i implementować w postaci pętli czasowych ukierunkowujących i zazębiających procesy realizowane przez swobodnie nawigujące zespoły fraktalne.

Literatura

[1] Claire A. Y., Fimirotu M. E.: Myślenie strategiczne, PWN, Warszawa 2000
[2] Zarządzanie na świecie, Nr 1/2001
[3] Laskowska A.: Konkurowanie czasem, Difin, Warszawa 2001
[4] Storbacka K., Lehtinen J. R.: Sztuka budowania trwałych związków z klientem, Oficyna Wydawnicza — Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

Józef Koziński

9. Hipostazy zarządzania strategicznego

Wprowadzenie

Hipostaza jest pojęciem filozoficznym. W filozofii rozumie się ją jako uprzedmiotowienie, urealnienie pojęć abstrakcyjnych, ogólnych, tzw. powszechników (uniwersaliów), polegające na przekonaniu, że mają one odpowiedniki w rzeczywistości [9, 5] (np. że istnieje realnie pieniądz w ogóle, a nie tylko konkretne pieniądze, albo instytucja w ogóle, a nie tylko konkretne instytucje). Hipostaza jest zatem błędem metodologicznym polegającym na przypisywaniu realnego istnienia desygnatów pojęć abstrakcyjnych. Występuje także inny, bardzo podobny błąd metodologiczny, który niżej zostanie także objęty terminem „hipostaza". *„Niektórzy uważają, że [...] przedmiotem przedstawienia nie musi być przedmiot istniejący, lecz może też być przedmiot rzeczywiście nie istniejący. Np. przedstawienie odpowiadające nazwie Zeus posiada swój przedmiot. Przedmiotem tym jest [...] Zeus, który wprawdzie nie jest przedmiotem istniejącym rzeczywiście, ale jest przecież jakimś przedmiotem, choć przedmiotem tylko pomyślanym"* [1, s. 145]. Błędem nie jest oczywiście samo „przedstawienie" Zeusa przez pomyślenie, lecz mniemanie, że skoro funkcjonuje ono w języku, to i ma swój desygnat w rzeczywistości. Za hipostazy należy zatem uznać także urealnienie desygnatów „przedstawień" tylko pomyślanych, istniejących zatem werbalnie, lub też desygnatów „przedstawień" tylko potencjalnych. Trzymając się greckiej mitologii można podać inne przykłady tego typu hipostaz: chimera, pegaz (istoty pomyślane jako „krzyżówka" cech istot realnych, ale nie istniejące w rzeczywistości). Hipostazy funkcjonują nie tylko w języku potocznym, lecz także w języku naukowym, zwłaszcza w naukach społecznych. Składają się na nie definicje i inne konstrukcje myślowo-językowe przyjmowane zdecydowanie umownie (w oderwaniu od rzeczywistości) lub bezrefleksyjnie i bezkrytycznie przenoszone z języka potocznego (ze swej natury nieprecyzyjnego, wieloznacznego). Inny-

mi słowy hipostazy są fikcjami terminologicznymi, „pustymi" terminami, które biorą się z ich wadliwego zdefiniowania, zastosowania niewłaściwej analogii, klasyfikacji lub typologii. Konsekwencją funkcjonowania hipostaz w języku nauki jest przekonanie (często nie uświadomione), że we fragmencie rzeczywistości stanowiącej przedmiot zainteresowania określonej dyscypliny naukowej panuje porządek, będący odwzorowaniem porządku obowiązującego w systemie definicji i innych konstrukcji językowych. Najważniejszym niebezpieczeństwem wyłaniającym się z takiego stanu rzeczy jest pewien sposób uprawiania badań. Polega on na tym, że w sposób nieuprawniony, nie ugruntowany rzeczowo, definiuje się jakieś zjawiska, przeprowadza się między nimi analogie, dokonuje się ich typologii i klasyfikacji, a uzyskaną w ten sposób wiedzę uznaje się za zgodną z rzeczywistością. Badania realizowane wyłącznie w obszarze języka i jego konstruktów zastępują badania świata realnego. Za klasyczny przykład takiej hipostazy zaczerpnięty z polskiej literatury z zakresu zarządzania może służyć klasyfikacja zleceń, które ze względu na stopień ich stanowczości dzieli się na między innymi na: rozkazy i polecenia [13, s. 417-418]. Hipostaza ta polega na tym, że wszystkie trzy terminy (zlecenia, polecenia i rozkazy) są zaczerpnięte z polskiego języka naturalnego, a wyłącznie werbalne różnice między nimi są przypisywane także praktyce zarządczej. Dość prostym sposobem weryfikacji czysto informacyjnej i praktycznej wartości tej akurat klasyfikacji może być próba przetłumaczenia wszystkich trzech terminów na język obcy (w języku angielskim byłby to termin „order"). Inną znaną hipostazą z zakresu zarządzania jest typologia struktur organizacyjnych ze względu na dominujący typ więzi organizacyjnych. Biedni studenci muszą „rozgryzać" zawiłe szczegóły struktur liniowych, funkcjonalnych i sztabowych, które w rzeczywistości organizacyjnej nie mają żadnych rzeczywistych egzemplifikacji.

Przykłady hipostaz w zarządzaniu strategicznym

Niestety, współcześnie tak bardzo ważna dyscyplina, jaką jest zarządzanie strategiczne, nie jest wolna od hipostaz. Niżej zostaną podane wybrane ich przykłady, reprezentatywne dla pewnych ich typów stosunkowo często występujących w obszarze organizacji i zarządzania. Przedtem jednak zostaną przywołane dwie istotne właściwości strategii i zarządzania strategicznego (rozumianego jako proces formułowania i wdrażania stra-

tegii oraz kontroli jej efektów), zarówno jako dyscypliny naukowej jak i sfery praktycznego działania. Pierwszą właściwością jest to, że jest *„ono zorientowane na przedsiębiorstwo jako całość. [Ta cecha] ma pierwszeństwo przed doskonaleniem [jego] metod"* [8, s. 103]. Od innych rodzajów zarządzanie strategiczne odróżnia się zatem nie tyle specyficznymi metodami, co całościowym podejściem. Drugą właściwością zarządzania strategicznego, a zwłaszcza strategii jest ich długi horyzont czasowy, do którego się one odnoszą [6, s. 80]. Ta właściwość jest czasem pojmowana jeszcze szerzej — w tym ujęciu zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym [12, s. 3; 2].

Typ A. Hipostatyczne klasyfikacje

Przykład: Strategie (całej) organizacji, biznesowe, funkcjonalne i operacyjne.

Prawdziwym stwierdzeniem jest, że wielkie organizacje gospodarcze, w których pierwotnie powstało zarządzanie strategiczne, mają na tyle złożone struktury, że występuje w nich zarządzanie organizacją gospodarczą jako całością, poszczególnymi biznesami ujętymi w ramy „wewnętrznych przedsiębiorstw", a wreszcie funkcjonalnymi jednostkami organizacyjnymi. Prawdą jest też, że istnieje hierarchia decyzji: rozstrzygnięcia dotyczące zarządzania całym przedsiębiorstwem określają pole możliwych decyzji zarządczych podejmowanych na poziomie kierownictwa biznesów, itd. Ta rzeczowo ugruntowana klasyfikacja hierarchicznych poziomów zarządzania w wielkich organizacjach została „przeniesiona" na zarządzanie strategiczne, zorientowane przecież — jak wskazano wyżej — na całą organizację. Zaowocowało to klasyfikacją strategii, w ramach której wyróżniono strategie całościowe, biznesowe oraz funkcjonalne. Niektórzy autorzy wyróżniają jeszcze dodatkowo strategie operacyjne [12, s. 33]. Hipostatyczny charakter tej klasyfikacji powstałej w drodze mechanicznej analogii zasadza się na jej dwóch cechach. Po pierwsze, zagubiony został całościowy i długookresowy aspekt zarządzania strategicznego. Nie różni się ono w zasadzie od zarządzania w ogóle. Wątpliwe jest, czy istnieją desy-

gnaty takich terminów jak strategia personalna, logistyczna, informatyczna[1], produkcyjna. Jeśli istnieje strategia produkcyjna, to istnieje także strategiczne zarządzanie produkcją, a jeśli tak, to czym się ono różni od „zwykłego" zarządzania produkcją? Szkodliwość tego typu hipostaz polega na tym, że przekreśla się linię demarkacyjną oddzielającą to, co jest „strategiczne" od tego, co jest „niestrategiczne". W konsekwencji podręczniki zarządzania strategicznego nie różnią się niekiedy od podręczników zarządzania w ogóle. Po drugie, ta klasyfikacja nie pasuje do realiów małych i średnich organizacji, w których nie występują hierarchiczne poziomy zarządzania typowe dla wielkich organizacji. A te organizacje ilościowo dominują i w każdej gospodarce jest ich wielokrotnie więcej niż wielkich przedsiębiorstw. Jaki jest desygnat terminu „strategia biznesu" lub „strategia funkcjonalna" w zakładzie fryzjerskim albo w osiedlowym kiosku owocowo-warzywnym?

Typ B. Hipostatyczne typologie

Przykład: Rozwinięte macierzowe metody analizy strategicznej.

W analizie strategicznej dość obficie wykorzystuje się dobrze uzasadnione i praktycznie sprawdzone koncepcje i prawidłowości zaczerpnięte z innych szczegółowych dyscyplin zarządzania (najczęściej marketingu), które następnie „kojarzy się" się ze sobą w formie różnych dwuwymiarowych macierzy używanych w portfelowych metodach analizy strategicznej. W ten sposób próbuje się budować typologie możliwych strategii oparte na analizie sytuacji w dwóch wymiarach, przy czym dla oceny sytuacji przyjmuje się w każdym wymiarze od dwóch do pięciu wyróżnionych stanów. Przynajmniej niektóre spośród tych typologii można określić mianem „zabawek typologicznych" z dwóch powodów. Po pierwsze wykorzystuje się w nich w mało rygorystyczny sposób konstrukcje pojęciowe z różnych „porządków". Może to być twórcze i inspirujące, ponieważ spojrzenie na problem, co robić z określonym produktem z perspektywy dwóch

[1] Autor spotkał się nawet z tytułem książki „Strategia doskonalenia systemu informacyjnego". Wydaje się to być klasycznym przypadkiem hipostazy polegającej na wierze w realne istnienie desygnatu terminu „strategia" interpretowanego w kontekście całego tytułu. Zob. Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Praca zbiorowa pod redakcją A. Nowickiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

równocześnie „porządków" może dostarczyć nowej wiedzy, która jest jakąś syntezą wiedzy nawet już posiadanej przez organizację, ale rozproszonej w różnych jej miejscach (np. w dziale marketingu oraz dziale B+R). Jednakże mechaniczna asocjacja wszystkich stanów wyróżnionych we wszystkich analizowanych wymiarach może przecież prowadzić do tworzenia drobiazgowych typów, dla których zbiór desygnatów może być pusty (a więc hipostaz). Ponieważ niniejszy referat jest przedstawiany na konferencji, której uczestnikami są znawcy problemów zarządzania strategicznego, można tylko hasłowo podać pewne przykłady. Czy w macierzy ADL mogą istnieć realne desygnaty dla typu strategii wyznaczonej przez dwie koordynaty: (1) „produkty znajdujące się w fazie wprowadzenia na rynek", (2) „produkty, na których rynku dana organizacja ma pozycję dominującą", skoro charakterystyczne dla fazy wprowadzania produktu jest niskie rozeznanie rynku, w tym dość zawodne szacunki popytu (a więc i wielkości rynku) oraz niska znajomość zamiarów i stopnia zaawansowania konkurencji? Czy i jakie realne różnice mogą istnieć w macierzy ADL między typami strategii odpowiednimi dla następujących sytuacji: (1) „produkt w fazie nasycenia, na rynku którego dana organizacja ma pozycję dominującą", (2) „produkt w fazie wzrostu, na rynku którego dana organizacja ma pozycję silną"? Po drugie, podobnie jak wyżej w przypadku hipostatycznych klasyfikacji (typie A), niektóre macierze wykorzystywane w metodach analizy portfelowej są konstrukcjami, które mogą być odnoszone do bardzo nielicznej grupy organizacji gospodarczych. Dwuwymiarowa i wielostanowa klasyfikacja produktów w macierzy ADL czy też w macierzy Schendla i Hofera może mieć w pełni zastosowanie tylko odnośnie przedsiębiorstw o wysokim stopniu dywersyfikacji (15 i więcej produktów). Powstaje pytanie, czy w przypadku tych macierzy nie została naruszona kluczowa zasada metodologiczna zwana „brzytwą Ockhama" („nie należy mnożyć bytów ponad potrzebę") [11, s. 286 i n.]? Wielopolowe macierze mogą nastręczać wielkie trudności w interpretacji sytuacji na poszczególnych polach. Np. w macierzy ADL istnieje duża trudność w interpretacji aż 24 pól. Czy naprawdę w odniesieniu do produktów analizowanej organizacji należy potencjalnie wyodrębniać aż 24 sytuacje decyzyjne? Czy linie demarkacji między tymi polami są wyznaczone przez operacje czysto pojęciowe (hipostazy), czy też są uwarunkowane rzeczowo? Pewną „przykrywką" dla tworzenia bardzo drobiazgowych typologii strategii organizacji jest niekiedy deklaracja zamiaru stworzenia ich swoistej typologii po-

równywalnej z „tablicą Mendelejewa". To „szlachetne" dążenie nie może być jednak realizowane w warstwie wyłącznie pojęciowej, lecz musi mieć jakąś styczność z realiami faktycznie wykonywanego zarządzania strategicznego.

Klasyfikacje i typologie są metodologicznie i chronologicznie pierwsze w rozwoju wszystkich dyscyplin naukowych. Jeśli mają one hipostatyczny charakter, to mogą bardzo niekorzystnie oddziaływać na dalszy rozwój określonych dyscyplin. Z tego powodu hipostazy klasyfikacyjne i typologiczne są bardzo groźne i należy dążyć do ich eliminacji w języku stosowanym w danej dyscyplinie.

Typ C. Hipostazy polegające na zamiennym stosowaniu terminów o wielu znaczeniach

Przykład: zamienne stosowanie wieloznacznego terminu „strategia".

Istotą tego błędu metodologicznego jest to, że pewne właściwości desygnatów danego terminu w jednym znaczeniu są przypisywane desygnatom tego samego terminu ale w innym znaczeniu. Sztandarowym przykładem takiej hipostazy jest zamienne stosowanie w opracowaniach na temat zarządzania strategicznego kluczowego terminu „strategia" w dwóch znaczeniach. W pierwszym znaczeniu przez strategię rozumie się to, co jest przedmiotem procesu zarządzania strategicznego: całościowe, długoterminowe cele organizacji oraz sposoby ich realizacji. W drugim znaczeniu przez strategie (liczba mnoga) rozumie się wypracowane i sprawdzone sposoby lub wzorce działania. Tak pojmuje się strategie w teorii gier, gdzie wyróżnia się np. strategie: mini-maxu oraz maxi-minu jako pewne potencjalnie dostępne wzorce zachowania gracza. W pierwszym znaczeniu strategia jest oryginalnym wynikiem procesu decyzyjnego, w trakcie którego dokonuje się wyboru „trajektorii" rozwoju organizacji gospodarczej. W drugim znaczeniu strategia jest gotowym, już istniejącym wzorcem (sposobem) działania, najczęściej cząstkowym, odcinkowym, który też może podlegać wyborowi w procesie decyzyjnym, ale jako taki (wzorzec, sposób) nie jest wytworem twórczej działalności menedżerów, a sama decyzja polega wyłącznie na wyborze spośród gotowych alternatyw. W tym drugim znaczeniu funkcjonują np. takie terminy jak: „strategia bezpośrednich i strategia pośrednich kanałów dystrybucji", „strategia marek rodzimych, strategia marek łączonych, strategia rozszerzania". Hipostatyczność za-

stosowania tych terminów w ramach zarządzania strategicznego sprowadza się właśnie do tego, że wieloznaczność kluczowego terminu „strategia" nie podlega wyjaśnieniu, a w konsekwencji tzw. „strategie" o różnym statusie, także czysto taktycznym lub wręcz operacyjnym, stają się niepotrzebnie przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego jako odrębnej dyscypliny naukowej oraz sfery praktycznej działalności. Tylko ze względu na werbalne brzmienie terminu „strategia bezpośrednich kanałów dystrybucji" opisywany przezeń problem nie powinien być przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego, lecz wyłącznie zarządzania dystrybucją. Nie każda „strategia" jest warta zainteresowania ze strony zarządzania strategicznego. Hipostazy typu C bardzo często „koegzystują" z hipostazami typu A i generalnie stają się przyczyną „wszystkoizmu" zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej.

Typ D. Hipostazy polegające na stosowaniu zwodniczych terminów (zapożyczonych z innych dyscyplin lub z języka naturalnego)

Przykład: wizja i misja organizacji.

Czy termin „masa" w znaczeniu funkcjonującym w fizyce może być bezpośrednio przetransponowany na grunt zarządzania strategicznego? Albo czy można podobnie postąpić z terminem „energia" stosowanym w fizyce? Intuicyjnie oczywista odpowiedź na te pytania jest negatywna. Jednakże w zarządzaniu, także strategicznym są stosowane terminy zaczerpnięte z innych dyscyplin naukowych lub z języka naturalnego, np. „organizm", „powodzenie" (sukces), „sprawność". To są akurat przykłady udanie przetransponowanych terminów, dla których z łatwością znajdziemy desygnaty w rzeczywistości organizacyjnej. Nie dotyczy to jednak szeregu innych terminów. Na dwa z nich pragniemy zwrócić uwagę. Tymi terminami są „wizja" i „misja", zapożyczone z języka psychologii i religii. W dowolnym współczesnym podręczniku zarządzania strategicznego jako pierwszy krok w procesie zarządzania strategicznego znajdziemy formułowanie misji organizacji albo wizji i misji organizacji. Wizje może rozwijać osobnik (indywiduum) będący przedmiotem zainteresowania psychologii. Może je także rozwijać członek organizacji, najbardziej predestynowany do tego jest członek jej naczelnego kierownictwa. W zarządzaniu strategicznym twierdzi się, że wizję powinna mieć także organizacja jako pod-

miot kolektywny? Misję („dobrą nowinę") może wśród nieuświadomionych bezinteresownie propagować wspólnota religijna lub jej indywidualni członkowie (pomijamy patologiczne przypadki rywalizacji misjonarzy o jak największą liczbę nowo nawróconych). Ale jaką **bezinteresowną „dobrą nowinę"** może nieuświadomionym nieść organizacja gospodarcza? Organizacja gospodarcza dąży do sprzedania czegokolwiek po to, aby uzyskać nadwyżkę ekonomiczną (dodatnią różnicę między przychodem a kosztem jego uzyskania). W tym akcie sprzedaży zachodzi w zasadzie wymiana ekwiwalentna, tzn. to, co zostanie sprzedane, jest mniej więcej równe pod względem wartości dla kupującego i sprzedającego. W żadnym wypadku sprzedający nie dąży do transakcji bezinteresownej, w której przekazuje nabywcy coś za darmo, lub w zamian za przekazany przedmiot uzyskuje mniej, niż wynosi koszt jego wytworzenia. W innych przypadkach, w długim okresie czasu działalność organizacji gospodarczej jest bezsensowna. W zarządzaniu strategicznym twierdzi się, że organizacje muszą mieć misje. Ale czy „misja" organizacji gospodarczej jest terminem mającym realny desygnat w rzeczywistych działaniach konkretnych organizacji gospodarczych, czy też jest tylko nazwą obietnic, których nikt nigdy nie zamierza dotrzymać, a które mają jedynie „zwieść" adresatów misji? Przyjrzyjmy się misji Ford Motor Company, która brzmi następująco: *„Być wytwórcą wyrobów i dostawcą usług o niskiej cenie i najwyższej jakości, które dostarczają odbiorcy najwyższą wartość (użyteczną)"* [12, s. 29]. Dość liczne grono użytkowników samochodów Ford w Polsce bardzo by się zapewne zdziwiło, gdyby zapoznało się z tą misją (wysoka łączna cena produktu ze względu na koszty serwisu, krótki okres gwarancji, marna jakość, niski poziom obsługi posprzedażnej). Jednym słowem „obiecanki-cacanki". Czy ta misja to kierunek działań, które są realnie realizowane przez organizację, czy też tylko chwyt reklamowy? Jeśli to drugie, to po co zajmować się misją w ramach zarządzania strategicznego, zamiast w ramach zarządzania marketingiem (promocji, public relations). Doszło już do tego, że publikowane są listy kluczowych słów i zwrotów stosowanych w konstruowaniu misji. Jest to dobitny przykład na to, że misja jest konstruktem językowym, często sloganem mało mającym wspólnego z realnymi działaniami, które powinny być podjęte przez organizacje ogłaszające swoje misje.

Rozważmy niektóre funkcje misji organizacji:

1. *Misja jako podstawa definiowania biznesu.* Zbędna — „od zawsze" podstawą definiowania biznesu jest rynek.
2. *Misja określa szczególne wartości, które uzyskają nabywcy produktów oferowanych przez organizację.* Zbędna — to jest dziedzina marketingu (produkt rzeczywisty, fizyczny a produkt poszerzony, między innymi korzyści dla nabywcy i jego zaspokajane potrzeby).
3. *Misja określa szczególne wartości, którymi organizacja kieruje się w trakcie wytwarzania i sprzedaży swoich produktów.* Zbędna — jeśli poważnie potraktujemy kulturę organizacyjną.
4. *Misja wyznacza podstawowy kierunek działalności organizacji.* Zbędna — kierunek jest wyznaczany przez cele strategiczne organizacji.
5. *Misja stanowi podstawę do ujednolicenia kierunków dążeń wszystkich części organizacji oraz wszystkich jej członków.* Zbędna — to jest zapewnione, jeśli organizacja ma dobrą strukturę organizacyjną oraz system planowania i motywowania. Ponadto misja adresowana „do wewnątrz" nie jest misją.
6. *Misja jest skrótową prezentacją, „streszczeniem" strategii organizacji.* Jest to być może jedyna pożyteczna funkcja misji, ale ta treść powinna wobec tego mieć bardziej adekwatną nazwę.

Jako „zwodniczy" termin misja nie wywiera pozytywnego wpływu na jakość zarządzania strategicznego. Praca wykonana przez kierowników w trakcie formułowania lub przeformułowania misji skutkuje tym, że nie poświęcają oni wystarczająco dużo czasu i uwagi na realne, poważne problemy zidentyfikowane jako właściwy przedmiot zarządzania strategicznego.

Wnioski

Stan i perspektywy zarządzania strategicznego mogą być dyskutowane i oceniane ze względu na różne aspekty. Samo powstanie, a następnie burzliwy rozwój tej dyscypliny dowodzi, że jest ona potrzebna. Musi jeszcze być użyteczna, tzn. identyfikować realne całościowe i długoterminowe problemy i oferować ich racjonalne rozwiązania lub metody rozwiązywania. Z tego powodu za szkodliwe należy uznać występowanie na jej obszarze różnego rodzaju hipostaz, ponieważ:

1. Powstaje język zarządzania strategicznego, który zamiast ułatwiać, utrudnia porozumiewanie się między teoretykami a praktykami zarządzania strategicznego, między specjalistami zarządzania strategicznego a specjalistami innych dyscyplin zarządzania, miedzy specjalistami zarządzania strategicznego a zwykłą publicznością.
2. Hipostazy prowadzą do zajmowania się zagadnieniami pozornymi a nie rzeczywistymi.

Trzeba sobie jednak zdać sprawę z tego, że zarządzanie strategiczne jest stosowaną dyscypliną naukową, której wyniki mają mieć jakiś bezpośredni konstruktywny wkład w racjonalne uprawianie praktycznego zarządzania strategicznego. Naukowy język zarządzania strategicznego z konieczności czerpie zatem z języka naturalnego, a stąd powstaje niebezpieczeństwo przejmowania terminów wieloznacznych. Jednak o wiele groźniejsze niebezpieczeństwo dla zarządzania strategicznego może powstać w sytuacji, gdy stanie się ono — jak ją nazywa J. Lichtarski — „nauką nie dla praktyki"[2]. Autor nie posługuje się wprawdzie terminem „hipostaza", ale odnośnie takich nauk stosowanych wyraźnie stwierdza, że ich istota sprowadza się do *„kreowania i rozpowszechniania nowych wizji (a nie konkretnych propozycji) [...],a te [...] wyłącznie teoretyczno-metodologiczne idee [...] są prezentowane i rekomendowane w taki sposób, jak gdyby ich stosowanie w wysoko rozwiniętych krajach było czymś rzeczywistym, żeby nie powiedzieć codziennym"* [3]. Korzystne warunki dla powstawania i rozpowszechniania się „nauki nie dla praktyki" powstają wówczas, gdy jej język jest przesycony hipostazami różnego rodzaju.

[2] Interesującą koncepcję relacji nauk stosowanych i praktyki przedstawił J. Lichtarski. W ramach tej koncepcji wyróżnił on: tradycyjną naukę znajdującą zastosowania praktyczne, nowoczesną naukę znajdującą zastosowania praktyczne, praktykę nie opartą na żadnej nauce oraz naukę nie dla praktyki. Zob. Lichtarski J.: The Relations between Theory and Practice in Improving Organization and Management. „Argumenta Oeconomica" 2000 No 1-2 (9).

Literatura

[1] Ajdukiewicz K.: Język i poznanie. Tom II, PWN, Warszawa 1985
[2] Certo S. C., Peter J. P.: Strategic Management, McGraw-Hill, New York 1988
[3] Drucker P. F.: Skuteczne zarządzanie, PWN, Warszawa 1976
[4] Drucker P. F.: Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992
[5] Encyklopedia PWN, Warszawa 1999
[6] Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999
[7] Lichtarski J.: The Relations between Theory and Practice in Improving Organization and Management. „Argumenta Oeconomica" 2000 No 1-2 (9)
[8] Mugler J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Springer, Wien-New York, 1993
[9] Nowa Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1995
[10] Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Praca zbiorowa pod redakcją A. Nowickiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999
[11] Tatarkiewicz W.: Historia filozofii, Tom I, Wyd. VII, PWN, Warszawa 1970
[12] Thompson A. A., Strickland A. J.: Strategic Management. Concepts and Cases. Irwin, Boston 1993
[13] Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wyd. V. PWN, Warszawa 1976.

Rozdział 3.

O konkurencji raz jeszcze

Zdzisław Pierścionek, Krystyna Poznańska

10. Uwarunkowania międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

Wstęp

Wśród wielu wyzwań dla polskich przedsiębiorstw wynikających z globalizacji i integracji z Unią Europejską szczególne miejsce zajmuje rosnąca konkurencja ze strony przedsiębiorstw zagranicznych. Dotyczy ona nie tylko dużych przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, ale w coraz większym stopniu obejmuje również małe i średnie przedsiębiorstwa, działające na rynkach lokalnych. Polskie przedsiębiorstwa dla ugruntowania swojej pozycji na rynkach globalnych i rynkach UE powinny większą wagę przywiązywać do budowania przewag konkurencyjnych.

Celem referatu jest przedstawienie czynników kształtujących międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz działań prowadzących do jej wzrostu.

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Liczba występujących w literaturze sposobów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstw jest znaczna. Konkurencyjność jest pojęciem wyjątkowo wieloznacznym i każdorazowo ma inny kontekst [3, s. 89]. Określając pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa, należy zauważyć, iż obecnie konkurencyjność przedsiębiorstwa, w tym międzynarodowa, zmieniła swój sens. W warunkach gospodarki względnie zamkniętej konkurencyjność wewnętrzna przedsiębiorstwa istotnie różniła się od konkurencyjności międzynarodowej. Obecnie globalizacja rynków oraz przedsiębiorstw i gospodarek powoduje, iż warunki konkurencji wewnętrznej i zewnętrznej wyrównują się. Przedsiębiorstwo konkurencyjne na rynku wewnętrz-

nym jest także konkurencyjne w układzie międzynarodowym oraz globalnym. Nie uzasadnione jest więc wyróżnianie pojęć konkurencyjność wewnętrzna oraz międzynarodowa przedsiębiorstwa.

Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa w poprzednich warunkach wynikała z różnic w zasobach rzeczowych czynników produkcji, siły roboczej, technologii, organizacji oraz z różnic infrastruktury poszczególnych krajów, czyli tzw. korzyści komperatywnych. Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji należy kojarzyć, po pierwsze, z korzyściami komperatywnymi, oraz po drugie, z efektami strategii ponadnarodowych stosowanych przez przedsiębiorstwa (które wówczas przyjmują charakter ponadnarodowy), czyli z efektami synergicznymi.

W analizie konkurencyjności celowym jest wyodrębnienie konkurencyjności, odnoszącej się do określonych obszarów oraz czynników tworzących w rezultacie konkurencyjność wynikową przedsiębiorstwa, i pozwalających na ocenę wpływu poszczególnych mechanizmów.

Można wyróżnić pięć rodzajów konkurencyjności powiązanych zdolnościami przyczynowo-skutkowymi: (1) konkurencyjność realna (wynikowa) przedsiębiorstwa, (2) konkurencyjność oferty przedsiębiorstwa określana przez odbiorców, (3) konkurencyjność zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, (4) konkurencyjność systemu funkcjonowania gospodarki (konkurencyjność tzw. systemowa), (5) konkurencyjność czynników danego kraju i regionu [4].

Ostatecznym celem jest osiągnięcie trwałej konkurencyjności realnej (wynikowej) przedsiębiorstwa, tj. pozycji konkurencyjnej zapewniającej realizację celów przedsiębiorstwa. Oceniana jest ona na ogół na podstawie realnego udziału w rynku i relatywnej rentowności przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność bieżąca wynikowa przedsiębiorstwa jest rezultatem konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa w ocenach odbiorców. Odbiorcy porównują oferty oraz przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę czynniki marketingowe oraz strategiczne, takie jak:

(1) jakość produktów lub usług, wyróżnianie się oferty,
(2) nowoczesność i nowość produktu, czynnik mody,
(3) wpływ eksploatacji oraz utylizacji produktu na środowisko,
(4) różnorodność oferty,
(5) ceny i warunki płatności,
(6) intensywność i jakość promocji,

(7) dostępność towaru, czas i łatwość nabycia, jakość i warunki obsługi,
(8) zakres, jakość i cena usług przed-, przy- i posprzedażnych, warunki gwarancji,
(9) przyzwyczajenie i kontakty osobiste,
(10) lojalność wobec firmy lub/i kraju jej pochodzenia,
(11) skala zaangażowania na rynku (udział w rynku),
(12) marka produktu, wielkość i renoma przedsiębiorstwa.

Odbiorca, w zależności od rodzaju rynku oraz swojego pola percepcji, porównuje pewną liczbę ofert oraz firm i wybiera tę ofertę, która jest najlepiej dostosowana do jego preferencji, przy jego subiektywnych wyobrażeniach o poziomach poszczególnych elementów tworzących wartość. W danym segmencie rynku operuje na ogół wiele firm, zatem każda z nich posiada określony udział w rynku, jest konkurencyjna z punktu widzenia swoich odbiorców. Wiele firm reprezentuje też konkurencyjność realną (nie każda firma konkurencyjna z punktu widzenia odbiorców jest konkurencyjna w sensie realnym). Związane jest to z trwałością przewagi konkurencyjnej oraz możliwością rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności.

Zdolność przedsiębiorstwa do permanentnego rozpoznawania preferencji odbiorców na danym rynku oraz zdolność tworzenia, na tej podstawie oraz posiadanych zasobów i możliwości, maksymalnie dostosowanych do nich ofert, określają konkurencyjność realną przy osiągniętym poziomie zasobów i umiejętności, a więc konkurencyjność bieżącą. Działaniem o znaczeniu podstawowym dla konkurencyjności przedsiębiorstwa jest rozwój zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, tj. budowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność zasobów wewnętrznych i umiejętności przedsiębiorstwa stanowią podstawę ofert oraz realnej (wynikowej) przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem celowego ich kreowania w długim okresie. Określenie natury zasobów i umiejętności stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości oraz metod ich kreowania stanowi o długookresowej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy wspomnieć, iż funkcjonują różne koncepcje w tym zakresie. Za najbardziej kompleksową należy uznać koncepcję kluczowych kompetencji Hamela i Prahalada oraz wyróżniających firmę zdolności J. Kay'a.

Elementami tych koncepcji, jak można sądzić, są wcześniejsze pomysły określane jako profil umiejętności firmy (Ansoff), core skill, czy distinctive competencies.

Istotnymi czynnikami konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstwa są warunki krajowe, w których funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, a więc konkurencyjność systemu funkcjonowania gospodarki, istniejącego w danym kraju (czwarta interpretacja konkurencyjności) oraz konkurencyjność czynników produkcji w danym kraju i regionie (interpretacja piąta). Te dwa czynniki oraz charakterystyka rynku zbytu stanowią o tzw. atrakcyjności inwestycyjnej krajów i regionów.

Międzynarodowa realna konkurencyjność przedsiębiorstwa określana jest przede wszystkim przez konkurencyjność zasobów i umiejętności danego przedsiębiorstwa. Konkurencyjność ofert jest wynikiem tej pierwszej, która stwarza firmie możliwości odpowiedniego wykorzystania różnic w konkurencyjności systemów funkcjonowania oraz czynników produkcji poszczególnych krajów do tworzenia strategii tzw. multinarodowych, międzynarodowych, transnarodowych lub globalnych. Tak więc analizy tych rodzajów konkurencyjności są przydatne przede wszystkim do wyboru rodzaju strategii oraz kierunków międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa.

Międzynarodowa konkurencyjność realna jest rozumiana dynamicznie, zawsze z porównaniu z pewną ograniczoną liczbą konkurentów. Jeśli zakres konkurencji rośnie przez wejścia nowych silnych graczy, jakimi są korporacje międzynarodowe, to baza porównań podwyższa się. Taka sytuacja ma miejsce obecnie w stosunku do polskich przedsiębiorstw. Można sądzić, iż konkurencyjność zasobów i umiejętności polskich przedsiębiorstw wzrasta w tempie wyższym aniżeli przedsiębiorstw krajów rozwiniętych, co wynika z niskiego ich poziomu. Chodzi tu o tempo wzrostu umiejętności technologicznych oraz marketingowych, umiejętności zarządzania finansami, kadrami, produkcją i zaopatrzeniem, zarządzania innowacjami, oraz zarządzania strategicznego. Wzrost międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga wzrostu stopnia ich umiędzynarodowienia, w tym transformacji, po osiągnięciu pewnych zdolności, w korporacje międzynarodowe. Z punktu widzenia wykorzystania międzynarodowej konkurencji, w tym koordynacji działań na wielu rynkach, korporacje międzynarodowe są bowiem najefektywniejszymi przedsiębiorstwami.

Ocena międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

Największym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw jest rozszerzająca się konkurencja ze strony przedsiębiorstw zagranicznych. Wyzwania te wynikają z rozwoju globalizacji rynków, globalizacji przedsiębiorstw oraz gospodarki, spowodowanej pojawieniem się zupełnie nowych technologii, wzrostem umiejętności przedsiębiorstw, postępami krajów rozwijających się. Wprawdzie gospodarka polska stoi dopiero na progu procesów globalizacji. Niemniej jednak elementy globalizacji wiążą się z procesem integracji z UE i w związku z tym muszą być traktowane jako główne uwarunkowania zewnętrzne. Z uwarunkowań tych wynika potrzeba dostosowania się do coraz bardziej otwartej konkurencji zewnętrznej, do szybkiego wzrostu siły i nowych jakościowych cech tej konkurencji.

Globalizacja prowadzi do uwolnienia rynku ponad granicami, likwiduje wszelkie ograniczenia do konkurencji. Kraje, a przede wszystkim przedsiębiorstwa stoją wobec niczym nie ograniczonej konkurencji. Stąd też, zdolność kraju, przedsiębiorstw dostosowania się do wymogów globalizacji, uzależniona jest w dużym stopniu od zdolności sprostania konkurencji zewnętrznej. Jednocześnie globalizacja prowadzi do likwidacji instrumentów i sposobów ochrony przed konkurencją. W okresie gdy gospodarka jest chroniona przed konkurencją zewnętrzną, trzeba być efektywnym w zakresie produkcji eksportowej. Globalizacja prowadzi do sytuacji, w której w produkcji eksportowej trzeba być tak samo efektywnym, jak w produkcji na kraj. Z powyższego wynika, że największym wyzwaniem dla gospodarki polskiej, polskich przedsiębiorstw jest stale rozszerzająca się konkurencja ze strony przedsiębiorstw zagranicznych, a szczególnie korporacji międzynarodowych, mających swoje filie w Polsce oraz w innych krajach rozwijających się. Konkurencja międzynarodowa wkracza obecnie do coraz większej liczby sektorów produkcyjnych, usługowych, ale także w coraz w większym stopniu do przedsiębiorstw małych i średnich. Początkowo konkurencji międzynarodowej poddane były przedsiębiorstwa działające w nowoczesnych sektorach, o dużym dynamizmie innowacyjnych (przemysł samochodowy, elektronika użytkowa, przemysł farmaceutyczny, itp.). Następnie ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw objęła wiele sektorów poprzednio będących lokalnymi (m.in. przemysł piekarniczy, piwowarski, usługi stomatologiczne, edukacje, badania).

Globalizacja zmienia więc warunki konkurencji polskich przedsiębiorstw. Gdy zakładamy proces globalizacji, a zwłaszcza gdy zakładamy, że Polska stanie się cząstką jednolitego rynku wewnętrznego UE, zmniejsza się możliwość wyizolowania i traktowania na specjalnych zasadach produkcji krajowej i wewnętrznego popytu. Wtedy jednoznacznie na czoło wysuwa się analiza realnej konkurencyjności, gdyż ona decyduje o udziale w podaży, w konsekwencji w dochodach i popycie. W warunkach globalizacji i coraz łatwiejszej przenośności czynników produkcji o międzynarodowej konkurencyjności kraju decyduje nie suma międzynarodowej konkurencyjności funkcjonujących na terenie kraju przedsiębiorstw, ale w mniejszym stopniu jakość i waga wkładu wnoszonego do produkcji tych firm przez obywateli tego kraju. Wkład ten może być mały lub duży, unikalny i cenny lub rutynowy i tani. Żyjemy w czasie gdy stopniowo niknie sens rozróżniania produkcji na eksport i na kraj. Przy swobodnym dopływie towarów z zewnątrz, tak samo jak w eksporcie trzeba być konkurencyjnym dla rynku wewnętrznego. Coraz łatwiejszy dopływ towarów zagranicznych, obnażać może w coraz większym stopniu brak konkurencyjności naszej oferty na rynek krajowy. W warunkach liberalizacji stosunków międzynarodowych niekonkurencyjność to nie tylko brak popytu na nasze towary za granicą, ale i taki brak popytu we własnym kraju. Brak popytu na nasze towary w kraju i za granicą to sytuacja równoważna z brakiem popytu na naszą siłę roboczą.

U progu przyśpieszonej integracji z rynkiem europejskim i światowym *poziom konkurencyjności gospodarki i przedsiębiorstw nie napawa* optymizmem. Zwłaszcza wtedy, gdy odróżniamy konkurencyjność typu ex post, a więc konkurencyjność wyrażającą przeszłe podstawy konkurowania, od konkurencyjności ex ante, a więc uwzględniającej przyszłe determinanty międzynarodowej konkurencyjności. Mamy nie tylko ośmiokrotnie mniejszy eksport na głowę i ośmiokrotnie niższą produkcję netto na zatrudnionego w produkcji eksportowej niż nasz największy partner, ale jednocześnie mamy wygasające źródła konkurencyjności cenowej. Dotychczas podstawą naszej konkurencyjności cenowej w stosunku do EU był stosunkowo niski poziom płac, który stanowi obecnie 15-20% średniego poziomu UE, dużo niższe ceny energii i ziemi, niższe wymagania odnowy środowiska. W procesie przechodzenia do swobodnej wymiany towarowej i kapitałowej powyższe źródła przewagi nie będzie można w dotychczasowej skali wykorzystywać.

Wygasające źródła przewagi konkurencyjnej (konkurencyjność ex post) powinny być zastąpione przez czynniki konkurencyjności ex ante, a więc jakość technologii i jej wydajność, innowacyjność, przedsiębiorczość i wysoką kwalifikację czynnika ludzkiego. Główne determinanty konkurencyjności ex ante w procesie globalizacji to oryginalne pomysły i innowacje, które są głównymi nośnikami rozwoju. Z tego punktu widzenia wynika wiele obaw. Porównując bowiem poziom innowacyjności polskiej i przedsiębiorstw, można zauważyć znaczne dysproporcje w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi. Świadczą o tym takie wskaźniki, jak udział wydatków na B+R w PKB, liczba zgłoszeń patentowych, czy udział importu i eksportu wysokiej techniki. I tak np., w Polsce udział nakładów na B+R w PKB wynosi obecnie 0,49%, podczas gdy w najbardziej aktywnych w działalności B+R krajach świata, wartość tego wskaźnika wynosiła: w Japonii — 2,83%, w Szwecji — 3,59%, w Korei — 2,79%. W 1998 roku liczba zgłoszeń patentowych przypadająca na 100 tys. mieszkańców wynosiła w Polsce 6 (dla porównania w Niemczech 55, w Szwecji 47). Ponadto w Polsce obserwuje się systematyczny spadek liczby zgłoszeń patentowych. W 1996 roku spadek ten wynosił 10,7% w stosunku do 1995 roku, a w 1997 roku ok. 5,3% w stosunku do 1996 roku. Również udział importu i eksportu wysokiej techniki w imporcie i eksporcie ogółem w Polsce znacząco odbiegał od wyników osiąganych przez kraje wysoko rozwinięte. W 1997 roku wyniósł on w Polsce 10,5% po stronie importu i 2% po stronie eksportu. Dla porównania odpowiednie wartości tych wskaźników kształtowały się następująco: dla Niemiec na poziomie 13% po stronie importu i 13% po stronie eksportu (dane z 1993 roku), dla Francji — odpowiednio 13,3% i 15,4% (dane dla roku 1994) [5, s. 4-6].

Z powyższej analizy oraz porównań międzynarodowych można wysnuć wniosek o relatywnie niskim poziomie innowacyjności gospodarki polskiej. Również niekorzystnie wygląda porównanie poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami krajów wysoko rozwiniętych. Z badań innowacyjności przeprowadzonych przez GUS w 1997 roku wynika, iż tylko 37,6% ogółu przedsiębiorstw w latach 1994-1996 wprowadziło innowacje techniczne. Analogiczny wskaźnik dla krajów biorących udział w programie CIS (Community Innovation Survey) kształtował się na poziomie 53% [1]. Z badań prowadzonych przez GUS i inne ośrodki wynika, iż najmniej aktywne są małe przedsiębiorstwa. Jedynie 4,1% tych przedsiębiorstw wdrożyło innowacje w latach 1997-1998. Więk-

szy był odsetek przedsiębiorstw, które deklarowały zamiar wprowadzania innowacji (12,0%), co może sugerować o ożywieniu ich aktywności innowacyjnej. Bardziej aktywne były przedsiębiorstwa średnie, ze 23,6% wskaźnikiem innowacyjności i 35% wskaźnikiem zamierzających wprowadzić innowacje. Najwyższą aktywność innowacyjną obserwowano w grupie dużych przedsiębiorstw (63,6% wskaźnik innowacyjności i 73% wskaźnik przedsiębiorstw zamierzających wprowadzić innowacje) [6, s. 99].

Badania aktywności innowacyjnej prowadzonej przez GUS, jak też inne ośrodki, wskazują na wyraźną rozpiętość w stopniu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw o różnej skalii. Z badań GUS, które można uznać za najbardziej kompleksowe, wynika iż rozpiętość ta kształtowała się na poziomie 1:2 (małych przedsiębiorstw w stosunku do średnich), 1:4,5 (małych i dużych) i 1:5,5 (małych i wielkich). Oznacza to, że w gospodarce polskiej w dalszym ciągu innowacyjne są duże i wielkie przedsiębiorstwa.

W krajach wysoko rozwiniętych małe przedsiębiorstwa są również mniej innowacyjne, jednakże stosunek innowacyjności małych i wielkich przedsiębiorstw kształtuje się jak 1:2. Oznacza to, że rozpiętość w aktywności małych i dużych przedsiębiorstw jest znacznie mniejsza niż w gospodarce polskiej. Porównanie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce i w krajach Unii Europejskiej wypada więc na niekorzyść polskich. Powyższa tendencja, świadcząca o spadku innowacyjności polskich przedsiębiorstw, musi niepokoić, gdyż w ten sposób wiele przedsiębiorstw zatraca cechy prawdziwych przedsiębiorstw zdolnych do opracowywania nowych wzorów do produkcji zapewniających konkurencyjność. W ten sposób przedsiębiorstwo zatraca ważne funkcje i przekształca się w zwykłą jednostkę produkcyjną skazaną na powielanie cudzych pomysłów i wzorów. Niepokoi również zanikanie w Polsce przemysłów wysokiej techniki, które są pomostem w erze nowej cywilizacji. Z prognoz wynika, że w krajach wysoko rozwiniętych na przemysł komputerowy, telekomunikacji i mikroelektroniczny w 2010 roku przypadać ma 25-33% całej produkcji przemysłowej. U nas udział tych dziedzin wynosi obecnie 0,5%.

O ogromie wyzwań konkurencyjnych na kilka lat przed integracją z UE świadczą nie tylko wygasające podstawy konkurencyjności cenowej i słabości w zakresie nowoczesnych przyszłościowych determinantów konkurencji, ale i bardzo niekorzystne obecne obroty handlu zagranicznego. W 1998 roku eksport Polski miał wartość 28.229 mln USD, a import 47.054 mln USD. Saldo wynosiło więc -18.825 mln USD i wykazuje tendencję

spadkową, przy czym największy deficyt zanotowano w branży wyrobów elektromaszynowych (-11.090 mln USD) oraz produktów chemicznych (-5.129). Również kiepsko prezentują się polskie inwestycje bezpośrednie za granicą. Ich łączna wartość na koniec 1997 roku wynosiła 678 mln USD, w tym aż 38% miał kapitał publiczny (udziały Ministerstwa Finansów w Międzynarodowym Banku Inwestycyjnym). W 1998 roku wartość inwestycji bezpośrednich wzrosła do 841mln USD. Co więcej, aż 65% inwestycji bezpośrednich ulokowanych zostało w zaledwie pięciu krajach. Na Niemcy przypadało 23,4%, na Wielką Brytanię 18,3%, na USA 12,1%, a na Francję 11,1% [7]. Wynika stąd, że działalność międzynarodowa polskich przedsiębiorstw ogranicza się do najprostszej jej formy, jaką jest eksport produktów i usług.

Można więc zauważyć, iż konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie ostatnich lat według wielu danych i analiz, zmniejsza się. Wyraża się to w niskiej innowacyjności, utrzymywaniu niewielkiego udziału eksportu w produkcie krajowym brutto, relatywnym wzroście importu, wypieraniu wielu produktów, grup produktów, a nawet całych sektorów przez import oraz produkcję fili zagranicznych zlokalizowanych w Polsce. Zagrożenie dla przedsiębiorstw polskich stanowią więc nie tylko filie przedsiębiorstw zagranicznych zlokalizowanych w Polsce, ale też ze strony joint-ventures, przedsiębiorstw zaliansowanych, a także ze strony importu tak z krajów macierzystych (nowo uprzemysłowionych, rozwiniętych) oraz filii w krajach trzecich (nowo uprzemysłowionych) realizowanego w ramach strategii transnarodowej oraz globalnej.

Źródłem wzrostu siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz źródłem jego ekspansji na rynki zagraniczne jest umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Tymczasem stopień umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw oceniany jest bardzo nisko w stosunku do konkurentów, a także jako niedostateczny w stosunku do możliwości. Bardzo niewiele polskich przedsiębiorstw można uznać za korporacje międzynarodowe, przy czym żadna z nich nie stosuje międzynarodowych strategii konkurencji. Również ocena pozycji konkurencyjnej Polski na tle innych krajów wypada na naszą niekorzyść. Według ocen prowadzonej przez IMD's Word Competitivenes Yearbook Polska zajmuje 44 pozycję (dane z 1997 roku) wśród 46 analizowanych krajów świata [9, s. 36].

Biorąc pod uwagę niski poziom konkurencyjności gospodarki polskiej i przedsiębiorstw, należy wskazać na znaczenie polityki gospodarczej państwa. Powinna być ona nastawiona zarówno na wspieranie wzro-

stu atrakcyjności inwestycyjnej kraju, jak też na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Działania w ramach polityki gospodarczej zmierzające do poprawy atrakcyjności inwestycyjnej kraju obejmują takie działania jak rozwijanie umiejętności i wykształcenia siły roboczej, rozwijanie infrastruktury telekomunikacyjnej, transportowej, energetycznej, wodnej, infrastruktury instytucjonalnej, rozwijanie swobód gospodarczych, zapewnienie stabilizacji politycznej, społecznej i gospodarczej. Działania skierowane na rzecz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw polegają głównie na promowaniu polskich produktów i przedsiębiorstw za granicą, szkoleniu kadr, tworzeniu odpowiedniego klimatu sprzyjającego globalizacji, stymulowaniu i popieraniu eksportu, bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw, jak też stymulowaniu ich międzynarodowych powiązań bezinwestycyjnych.

Ważnym kierunkiem działań podejmowanych w ramach polityki gospodarczej jest stymulowanie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. W Polsce rozwija się przede wszystkim globalizacja dużych przedsiębiorstw. Tymczasem praktyka krajów wysoko uprzemysłowionych wskazuje, iż również małe i średnie przedsiębiorstwa mogą być globalne. Ocenia się, że na początku lat 90. udział MSP w światowym eksporcie wynosił 25-35%, 26% eksportu krajów OECD oraz 35% krajów azjatyckich [2, s. 71]. Wiele małych lub średnich przedsiębiorstw działających w niszach lub superniszach rynkowych osiągnęło bardzo wysokie lub dominujące udziały rynkowe[1]. W Polsce nie ma takich przedsiębiorstw, ale są szanse, aby w sektorze MSP rozwinęły się firmy o zasięgu globalnych. W wielu sektorach dysponują one nowoczesną technologią, zbliżoną do posiadanej przez zachodnich konkurentów, jak też zatrudniają przedsiębiorczą kadrą. A więc posiadają wystarczające atuty, by stać się firmami globalnymi. Popularyzacja efektów globalizacji i tworzenie klimatu jej sprzyjającego to kolejne metody stymulacji eksportu i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Z badań wynika, że wielu polskich przedsiębiorców cechuje niewiara w możliwość ekspansji, w szczególności na rynkach międzynarodowych. W tej sytuacji wszelkie działania informacyjne i szkoleniowe w zakresie funkcjonowania na rynkach krajów wysoko uprzemysłowionych, mogą być pomocnym instrumentem stymulacji umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

[1] Przykłady takich przedsiębiorstw podaje H. Simon w pracy Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, PWN, Warszawa 1998, s. 53.

Podsumowując, należy podkreślić iż umiędzynarodowienie i globalizacja przedsiębiorstw jest obecnie koniecznością. Zaostrza to warunki konkurencji polskich przedsiębiorstw, które aby utrzymać się na rynku muszą szukać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz wdrażać strategie umiędzynarodowienia.

Literatura

[1] Baruk J.: Innowacyjność polskich przedsiebiorst. Zagadnienie Naukoznawstwa, nr 2 (136), 1998
[2] Globalisation and Small and Medium Enterprises, OECD, Paris 1997
[3] Gorynia M.: Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacją. Materiały konferencyjne. Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2000, cz. II
[4] Pierścionek Z.: Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — zmiana i ciągłość, pr. zb. pod red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000
[5] Program podnoszenia innowacyjności i gospodarki do roku 2006, Ministerstwo Gospodarki, lipiec 2000
[6] Raport o stanie nauki i techniki w Polsce 1999. GUS, Warszawa 2000
[7] Rocznik Handlu Zagranicznego 1999
[8] Simon H. Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, PWN, Warszawa 1998
[9] Wnorowski H., Dobrodziejstwa konkurencyjności, [w:] Euro-Fakty. Magazyn Integracji 2000, nr 1

Mirosław Kwieciński

11. Pozyskiwanie informacji i analiza konkurencji

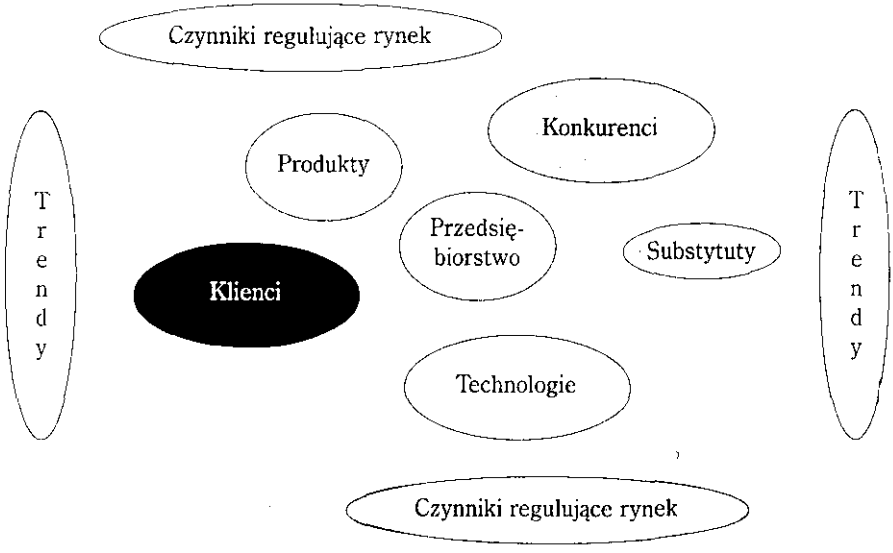
Wprowadzenie

We współczesnej teorii i praktyce zarządzania strategicznego stało się niemalże truizmem twierdzenie, że informacja stanowi fundament sukcesu i warunek sine qua non zachowania bytu przedsiębiorstwa. Informacja wypełnia bowiem wszechstronnie otoczenie, lecz o jej pełnym „zagospodarowaniu" decydują kadra menedżerska i pracownicy przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tej, nie występującej jeszcze powszechnie, umiejętności stanowi okazję do budowania silnej pozycji na rynku, rozwijania wielu rzadkich kompetencji oraz podnoszenia poziomu kultury organizacyjnej, a także wzrostu wartości kapitału intelektualnego.

Wspomniana umiejętność wiąże się z występowaniem w przedsiębiorstwie ważnego narzędzia wsparcia zarządzania strategicznego w postaci wywiadu gospodarczego (WG). Zyskał on sobie przede wszystkim należne mu miejsce w przedsiębiorstwach amerykańskich, które skutecznie rywalizują ze swoimi konkurentami w światowym systemie gospodarczym. Amerykańska firma doradcza The Futures Group stworzyła ranking koncernów, które — jej zdaniem — dysponują najbardziej profesjonalnymi strukturami wywiadowczymi. W czołówce listy rankingowej mieszczą się najbardziej znane firmy, takie jak: Microsoft. Motorola, IBM, Procter & Gamble, General Electric, Hewlett-Packard oraz Coca-Cola [1]. Firmy te dysponują kilkuosobowymi, dobrze opłacanymi zespołami wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów - analityków, zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem i dyfuzją informacji użytecznej w strukturze i otoczeniu przedsiębiorstwa. Działania te prowadzone są na ogół zgodnie z poszanowaniem reguł prawa, a także wskazań kodeksu etycznego przewidzianego dla specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego (Competitor Officer'a) [2].

Centrum zainteresowań specjalistów wywiadu gospodarczego koncentruje się na obszarze mikro- i makrootoczenia, wyznaczonym przez różnorodne informacje. Granice tego obszaru przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. *Elementy wiedzy wyznaczające obszar zainteresowań WG*



Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie ważnym obiektem skupiającym uwagę specjalistów wywiadu gospodarczego jest konkurencja. Stanowi ona dominującą jego część, występującą pod pojęciem wywiadu o konkurencji (Competitive Intelligence), traktowaną także w praktyce jako ogół wszelkich dziedzin działalności związanych ze zwiększeniem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Powołując się na Benjamina Gilad´a należy stwierdzić, że „efektywna analiza konkurencji powinna polegać na próbie wczesnego odczytywania trendów i zmian na rynku, spełniać funkcje wczesnego ostrzegania. Nie może ona zapobiec niespodziewanemu wprowadzeniu nowego produktu, pojawieniu się nowego konkurenta, przejęciu, wykupieniu lub innym strategicznie istotnym ruchom na rynku, które były skrzętnie ukrywane przed opinią publiczną. Ze względu na to, że wywiad gospodarczy „nie używa metod szpiegowskich jest karygodnym oczekiwać, że będzie przewidywała te specyficzne wydarzenia. (...) Efektem pracy komórki WG są przy-

puszczenia co do oczekiwanych zmian, kreślenie możliwych scenariuszy, przewidywanie kolejnych kroków, ale nie konkretnych decyzji" [3].
Inny z autorów, John Kelly, określił następująco cele WG w przedsiębiorstwie:

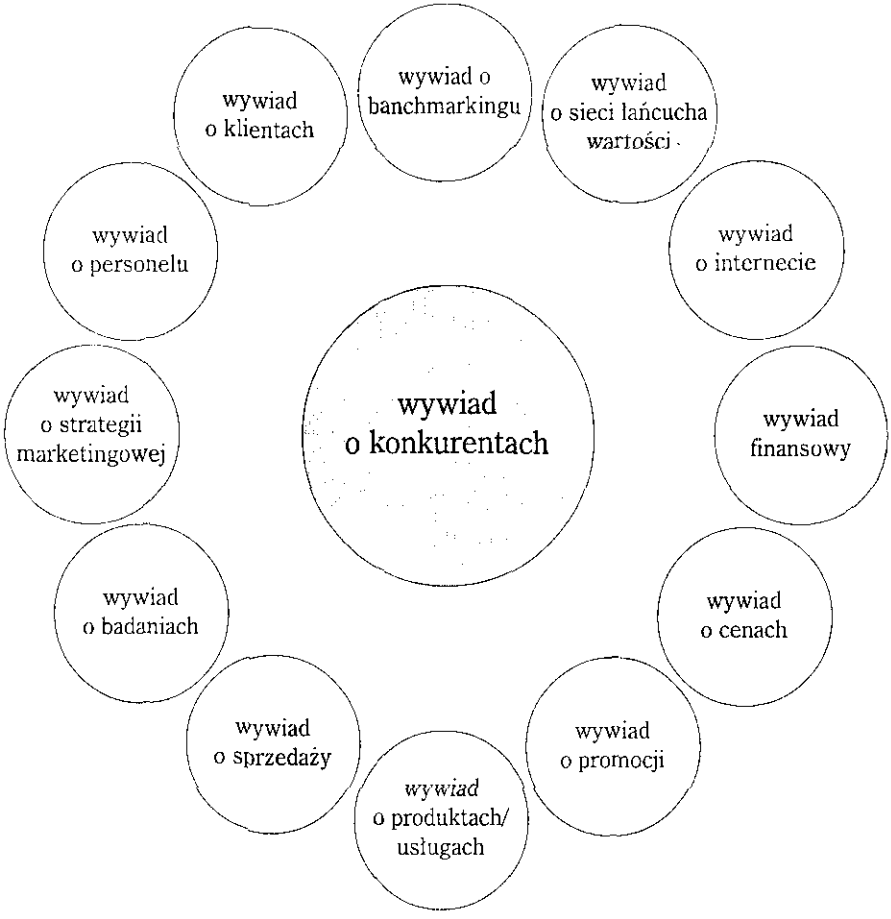
- zabezpieczenie udziału w rynku,
- *zwiększenie udziału w rynku*,
- poznanie sił i słabości konkurencji, a szczególnie analiza tych elementów, które świadczą w czym konkurencja jest lepsza i jakie posiada w tym względzie wartości,
- przygotowanie na ewentualne niespodzianki,
- uczenie się od konkurencji. Umiejętność tą określa się jako najtańszą metodę zdobywania wiedzy [4].

Zasadniczą przesłanką wszelkich działań związanych z pozyskaniem, przetwarzaniem oraz rozpowszechnianiem jest zdobycie i utrwalenie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Warto zatem zidentyfikować obszar koniecznej penetracji informacyjnej służący temu ważnemu zadaniu.

Identyfikacja obszarów penetracji wywiadowczej

Praktyka budowania wiedzy o konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa wymaga rozległych badań, zmuszających jego organizację do dużego wysiłku w zakresie budowy licznych kompetencji, określania wielkości środków finansowych na badania, mobilizacji personelu oraz uruchamiania licznych kontaktów interpersonalnych. O ogromnej skali podjęcia koniecznych badań świadczy rysunek 2.

Rysunek 2. *Rodzaje badań w wywiadzie o konkurentach*



Źródło: opracowanie własne.

Trudno jest określać bez konkretnego przykładu przedsiębiorstwa, który z wyróżnionych obszarów posiada ważniejsze znaczenie. Zależne jest to od intensywności walki konkurencyjnej w danym sektorze, wytyczonych celów strategicznych, a także od samych możliwości, tkwiących w wyspecjalizowanym personelu objęcia penetracją informacyjną tak licznych obszarów.

Na ogół badania prowadzone w ramach różnorodnych analiz konkurencji powinny przynieść także różnorodne rezultaty. Należą do nich:

- **wywiad w zakresie benchmarkingu** — wiąże się z poprawą procesów wewnątrz organizacji, wpływem na zlecenia wykonania usług przez firmy zewnętrzne (outsourcing), uczeniem się od konkurencji, zmianami w podejściu do oceny biznesu prowadzonego przez konkurencję,
- **wywiad w zakresie sieci łańcucha wartości** — poznanie dostawców czynników produkcji, kanałów dystrybucji, efektywnych kosztów produkcji, wpływu na zysk brutto, efektywności strategii dystrybucji,
- **wywiad o internecie** — *zmiany na stronach WWW konkurenta*, efektywność marketingu prowadzonego przez internet, wykorzystanie przez konkurenta internetu dla monitorowania danej branży, wpływ stron WWW na aktywizację sprzedaży konkurenta,
- **wywiad o finansach** — przemiany w stanie finansów, wpływ na siłę finansową konkurencji, zmiana ceny akcji/wartości rynkowej firmy konkurenta, stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału konkurenta,
- **wywiad o wyznaczaniu cen** — zmiany cen hurtowych, zmiany cen detalicznych, polityka marż, wpływ na sprzedaż cen konkurenta, stosowane metody dyskontowania, zmiany w zyskach brutto, efektywność przyjętych strategii cenowych,
- **wywiad o promocji** — wizerunek marki, program prezentacji, program PR, program marketingu detalicznego, zmiany w strategii promocji, upowszechnianie wizerunku poprzez wycinanie i wysyłanie do klienta artykułów z gazet, w których mowa o firmie (Media Clipping), efektywność reklamy dla grupy celowej, wpływ reklamy konkurenta na sprzedaż,
- ***wywiad o produktach/usługach*** — *wprowadzenie nowych produktów/usług*, informacje przesyłane w prospektach (broszurach), oczekiwania od produktów/usług konkurenta, stosowane technologie produkcji, a także możliwości wprowadzania nowości przez pion B&R, numer linii produktu/usługi, asortyment (różnorodność), koszty produkcji/dostawy konkurenta, poziom wartości dodanej, zmiany w jakości,
- **wywiad o sprzedaży** — wielkość miesięcznej sprzedaży, całokształt potencjału rynkowego dla różnorodnych produktów/usług, wielkość portfela zamówień, nowe rynki zbytu, zmiany w produktach/usługach konkurencji, *zmiany w obsłudze posprzedażnej, budżet promocji rynkowej* konkurenta, częstotliwość kontaktów z klientami, porównanie wielkości sprzedaży, ranking przedstawicieli (agentów) handlowych, wpływ obsługi klienta na wielkość sprzedaży, prognoza sprzedaży konkurentów,

- **wywiad o badaniach** — efektywność poznania preferencji klienta względem produktu/usługi, kontakty konkurenta z firmami i osobami trzecimi, poziom ufności konkurenta we własne badania rynku,
- **wywiad o strategii marketingowej** — zamiary fuzji (połączeń) konkurenta, plany wdrożenia patentów, efektywność strategii marketingowych, zmiany w strategiach marketingowych, wpływ wdrożenia nowej strategii marketingowej na sprzedaż,
- **wywiad o personelu** — aktywność rekrutowania pracowników przez konkurenta, liczba zwolnień (odejść) pracowników, schemat organizacyjny firmy konkurenta, informacje o doświadczeniach zawodowych personelu zarządzającego firmą konkurenta,
- **wywiad o klientach** — częstotliwość zmiany upodobań wśród klientów dokonujących zakupu produktów/usług konkurenta, opinie klientów o produkcie/usłudze, poziom lojalności klientów wobec firmy konkurenta.

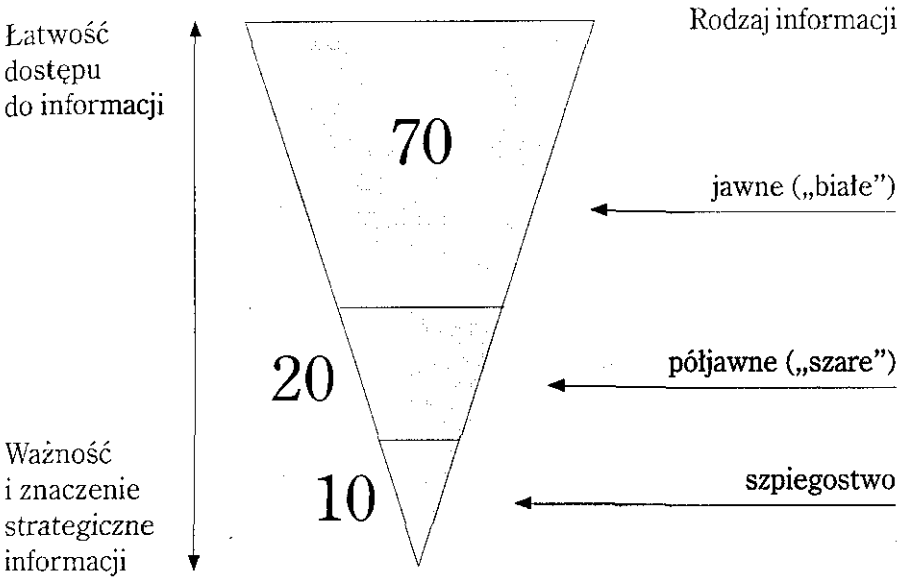
Tak rozległy obszar badań i analiz wymaga odpowiednio wystarczającej liczby informacji, aktualnej, wiarygodnej, dostarczonej z należytym wyprzedzeniem czasowym. Zmusza to przedsiębiorstwo do wypracowania właściwych oraz skutecznych sposobów i narzędzi pozyskiwania informacji.

Sposoby i narzędzia pozyskiwania informacji

Zaspokojenie potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa możliwe jest dzięki postępowaniu według pewnych sprecyzowanych reguł. Pozwalają one wykorzystać wiele źródeł występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Samo występowanie potencjalnych źródeł nie wystarcza jednak do uzyskania informacji, potrzebny jest element aktywnego działania, ukierunkowanego zgodnie ze ściśle sprecyzowanym algorytmem. Działania takie noszą nazwę metod (technik) pozyskiwania informacji.

Na ogół metody pozyskiwania informacji dzieli się na metody badań podstawowych oraz metody szczegółowe. Wykorzystuje się tu na ogół informacje jawne („białe") i półjawne („szare"). Niekiedy jednakże sięga się po informacje poufne, co niestety graniczy ze szpiegostwem. Udział poszczególnych grup informacji dla przypadków przedsiębiorstw Europy Zachodniej, a także na ogół i polskich przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. *Pochodzenie informacji wykorzystywanych w procesie analizy konkurencji (w %)*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Malaval R., (1996), Marketing Business to Business, Publi - Union, Paris oraz M. Kwieciński, (1999), Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa - Kraków.

Metody badań podstawowych polegają zasadniczo na zbieraniu informacji wynikających z danych własnych, opracowań statystycznych, także takich, które opisują kształtowanie się rozmaitych trendów. Działanie to wykorzystuje informacje „białe", czyli określane jako ogół informacji bezpośrednio i ogólnie dostępnych, występujących w publikacjach prasowych raportach rocznych (np. GUS-u), różnego rodzaju dokumentach handlowych itp. Informacje te nie mają poufnego charakteru i nie są przedmiotem szczególnego zabezpieczenia, co nie oznacza, że są bez wartości. Najczęściej właśnie one stają się niezawodną i niezbędną podstawą pracy i badań. Szerokie studia prowadzone z wykorzystaniem „białych" informacji prowadzą krok po kroku do osiągnięcia zasadniczej poszukiwanej informacji.

Metody szczegółowe wykorzystują w pozyskiwaniu informacje „szare" (zwane też półotwartymi, półjawnymi). Są to informacje, których nie można zdobyć w sposób bezpośredni, lecz na ogół drogą okrężną, i ponadto nie są one zazwyczaj ujawniane przez ich posiadaczy. Chociaż są legalnie dostępne, to mogą być pozyskane przez specjalistów wywiadu gospodarczego jedynie wskutek uruchomienia sieci kontaktów. Zatem ta metoda pozyskiwania informacji bazuje w szczególności na sieci kontaktów i znajomości międzyludzkich, co w związku z tym wymaga większego zaangażowania ze strony jej realizatorów, ale także przynosi daleko bardziej wymierne i pożądane efekty.

Jedną z form stosowania metod szczegółowych są kontrolowane wywiady, np. z byłymi pracownikami firmy konkurencyjnej lub nowo przyjmowanymi [5]. Są to działania bardzo pracochłonne, wymagające znakomitego przygotowania, samodyscypliny, taktu, a przede wszystkim wyraźnego określenia własnej przynależności. Nie można bowiem przekroczyć tu wskazań etycznych, należy rzecz jasna zachować reguły dotyczące prowadzenia wywiadu gospodarczego. Tylko takie podejście do tego sposobu pozyskiwania informacji przynosi bogactwo rezultatów.

Inna forma stosowania metod szczegółowych polega na obserwacji konkurentów i wiąże się z zakupem ich produktów oraz poddaniem ich szczegółowej analizie (rozkładowi na części) w celu konfrontacji metod wytwarzania, a także określenia kosztów produkcji. Kolejnym z przykładów metod szczegółowych jest analiza zdjęć satelitarnych różnych obiektów przemysłowych, w tym także konkurentów, pozwalająca na dokładne określenie rozmieszczenia poszczególnych obiektów produkcyjnych (linii produkcyjnych, obszarów infrastrukturowych). Zdjęcia te wykonywane są zwykle dla celów kartograficznych lub związanych z badaniem stopnia zanieczyszczenia środowiska naturalnego bądź zmian klimatycznych, mogą być zatem wykorzystywane niejako „przy okazji" do innych ważnych celów.

Inny dość popularny sposób polega na zakupie (pobraniu) śmieci pozostawianych przez konkurentów; prowadzony jest w celu analizy zmian i udoskonaleń w dotychczas realizowanej ofercie produktowej. Metoda ta wykorzystywana jest w Stanach Zjednoczonych, gdyż zgodnie z postanowieniami prawa amerykańskiego, śmieci po opuszczeniu przedsiębiorstwa konkurenta traktowane są jako własność porzucona [6].

Kolejną możliwość stosowania metod szczegółowych stwarza obserwacja terenu i obiektów konkurenta. Dzieje się tak na przykład w przypadku potrzeby poznania częstotliwości ruchu wjeżdżających i wyjeżdżających pojazdów ciężarowych przez bramę wjazdową, ich tonażu, pochodzenia (wynika to z treści reklam umieszczanych na pojazdach aczkolwiek, *i to może być mylące). Obserwacja w terenie może być także bardzo wy*dajną metodą pozyskiwania informacji, lecz wymaga licznego i dobrze wyposażonego zespołu wywiadowców.

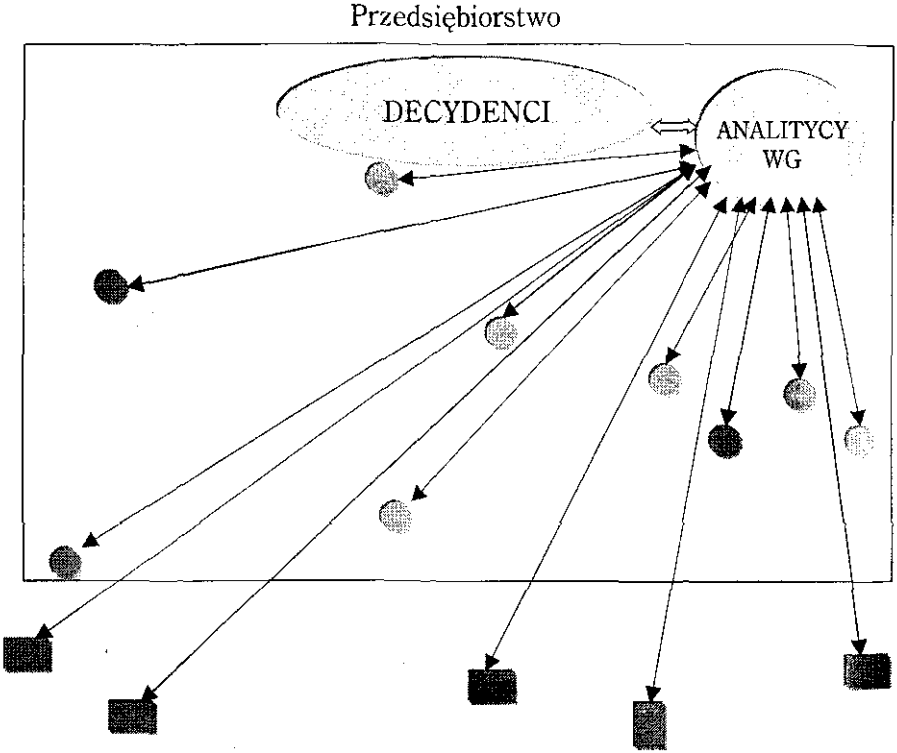
Dobór metod pozyskiwania informacji zależeć będzie od skali potrzeb, zaawansowania w realizacji strategii przedsiębiorstwa, a także jego wielkości. Duże przedsiębiorstwa, z rozwiniętą siecią powiązań z otoczeniem powinny stosować całe bogactwo metod. Z kolei małe firmy muszą zadowolić się prostymi, nieskomplikowanymi metodami, nie wymagającymi dużych nakładów kadrowych, jak i sprzętowych. We wszystkich jednak stosowanych metodach można osiągnąć dużą doskonałość, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa i skali jego potrzeb informacyjnych.

Proces wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie może być realizowany praktycznie przy zaangażowaniu wszystkich jego pracowników. Wymagać to jednak będzie aktywnego i świadomego udziału personelu. W dziele tym zaangażowanych jest wielu pracowników, przede wszystkim jednak wyróżnić należy tu tych, którzy stanowią zasadnicze ogniwa sieci kontaktów. Rozmiary oraz relacje w sieci zróżnicowanych kontaktów przedstawia rysunek 4.

Na pierwszej linii „frontu" w realizacji zadań wywiadu gospodarczego stają, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, członkowie jego zarządu. To oni najczęściej mają szerokie kontakty z otoczeniem, uczestnicząc w szeregu spotkań branżowych, targach, salonach, promocjach, itp., zwykle kończącymi się spotkaniami towarzyskimi. Stanowią one doskonałą okazję do wymiany wiadomości, przypuszczeń, pogłosek, konfrontacji poglądów, zebrania różnych sygnałów o zróżnicowanej ważności, których nigdy nie wolno nie docenić. Obecność członków zarządu na tego typu spotkaniach jest także okazją do wyrażenia (zakomunikowania) misji przedsiębiorstwa, np. przy okazji odebrania wyróżnień, medali, nagród za wdrażanie nowej oferty produktowej. Wpływa to pozytywnie na zmiany w postrzeganiu firmy przez otoczenie, przede wszystkim w zakresie uświadomienia sobie przez otoczenie jej kompetencji.

Wydatną pomoc w tym zakresie mogą okazać pracownicy działu reklamy i promocji, stosujący rozmaite techniki reklamy i *public relations*. Dzięki fachowości, pomysłowości, cierpliwości w kontaktach z otoczeniem wykorzystują oni cały arsenał funkcjonujących i nowo pojawiających się technik, skutecznie rysując pozytywny obraz przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Rysunek 4. *Uczestnicy wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie*



Objaśnienia:

● — współpracownik specjalisty wywiadu gospodarczego pracujący w wybranej komórce przedsiębiorstwa (sieć kontaktów formalnych)

■ — rozmówca wyłoniony spośród grupy przedsiębiorstw — partnerów (sieć kontaktów nieformalnych)

Źródło: opracowanie własne.

Niemniej ważną rolę w realizacji zadań wywiadowczych pełnią pozostali pracownicy utrzymujący na bieżąco ścisły kontakt z otoczeniem. Do tej grupy należą przede wszystkim pracownicy działu sprzedaży, pozostający w stałym kontakcie z klientami. To oni na bieżąco konfrontują opinie o produkcie własnym i konkurentów, wykorzystując swoją dobrą znajomość sektora. Posiadają umiejętności trafnego doboru produktu do potrzeb klienta, potrafią także zainteresować go produktem, którego posiadanie stanowi rodzaj przynależności do określonej grupy społecznej. Podobną rolę odgrywają regionalni przedstawiciele przedsiębiorstwa w terenie, zajmujący się organizacją sprzedaży i nadzorujący ją w poszczególnych regionach kraju. Zbierają oni i przekazują wszelkie sygnały o przyczynach wahań sprzedaży, przy czym centralne miejsce w ich raportach zajmują działania konkurencyjnych firm oraz przewidywane ich skutki dla macierzystego przedsiębiorstwa. Mogą oni również (do czego są także powołani) znakomicie realizować w praktyce wszelkie działania związane z promowaniem firmy oraz kształtowaniem jej wizerunku. Są bowiem ogniwem dużej sieci sprzedaży, budowanej przez przedsiębiorstwo specjalnie w tym celu.

Kolejnym ogniwem w łańcuchu wykonawców zadań wywiadowczych jest dział marketingu. Jako komórka sztabowa uczestniczy ona w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Praktyka gospodarcza pokazuje dosyć częste przypadki zorganizowania z profesjonalistów działu marketingu — nowego działu tworzonego od podstaw, nazywanego działem wdrażania nowych produktów. Łączy on kompetencje pracowników dotychczas związanych z działem marketingu z pracownikami zajmującymi się technologią, badaniami i wdrażaniem nowych rozwiązań produktowych. To skrzyżowanie kompetencji daje się doskonale wykorzystać w realizacji zadań wywiadowczych pracowników przedsiębiorstwa. Pozwala bowiem wykorzystać doskonałą znajomość sektora oraz wiedzę i umiejętności potrzebne do prowadzenia prac i koordynowania procesów związanych z uruchomieniem nowego produktu. Owo łączenie marketingu z technologią i techniką wytwarzania umożliwia sięganie po najlepsze rozwiązania, które podbudowane efektami działań wywiadu gospodarczego pozwalają myśleć o osiągnięciu sukcesu u klientów.

Inną grupą ważnych realizatorów zadań wywiadowczych są pracownicy działu logistyki (zaopatrzenia), których działalność koncentruje się stale na otoczeniu przedsiębiorstwa. Podstawą ich działań jest informacja, nadają się także znakomicie do roli przekaźników przetworzonych infor-

macji do otoczenia. To właśnie zaopatrzeniowcy, kierujący zaopatrzeniem w dziale logistyki są nazywani „oczami i uszami" przedsiębiorstwa; obok pracowników działu sprzedaży, zdolni są do odebrania z pozoru nic nie znaczących drobnych sygnałów, które wbudowane w system „wczesnego ostrzegania" mogą znakomicie ochronić przedsiębiorstwo przed wpływem negatywnych zjawisk wynikających dla niego z tych sygnałów.

Pozostała grupa pracowników może wykonywać wiele drobnych, lecz w konsekwencji znaczących dla przedsiębiorstwa zadań wywiadowczych. Należą do niej:

- zespół informatyków, zajmujący się realizacją przetwarzania danych, ich pozyskiwaniem z internetu, a także skuteczną ochroną informacji,
- dział serwisu, wychwytujący wszelkie sygnały niedoskonałości oferty produktowej, a także wskazujący na jej możliwości doskonalenia, wynikające z kontaktów z użytkownikiem produktu,
- dział radcy prawnego, wskazujący na możliwości wykorzystania luk prawnych, a także analizujący ewentualne negatywne skutki wprowadzenia nowych rozwiązań w przepisach,
- dział księgowości, sygnalizujący wpływ różnego rodzaju czynników zewnętrznych na wielkość i strukturę kosztów wytwarzania, a także wskazujący na ich następstwa finansowe,
- dział kadr i szkolenia pracowników, prowadzący nabór i weryfikujący pracowników pod względem ich przydatności. Może on również prowadzić rozmaite wywiady kontrolowane wśród nowo przyjmowanych, a także śledzić na bieżąco zmiany w metodach szkolenia i doskonalenia pracowników.

Uczestnicy wywiadu gospodarczego wykorzystują w praktyce różnorodne źródła informacji. Spośród licznych źródeł ważne miejsce zajmuje prasa. Prasa jest szczególnie bogatym i różnorodnym źródłem informacji. Stanowi ona źródło łatwo dostępne, niedrogie i w miarę kompletne. Na rynku polskim obserwuje się dynamiczny rozwój różnych tytułów, także tych o tematyce gospodarczej, do których można włączyć liczne dodatki w tytułach o zasięgu ogólnopolskim. Dostępność powyższych tytułów prasowych rozszerza się dzięki zakładaniu dla nich odrębnych adresów internetowych. Z faktu mnogości istniejących tytułów wynika, iż kierownictwo przedsiębiorstwa powinno opracować i wdrożyć własną politykę prenumeracyjną, która oparta byłaby na wstępnej selekcji tytułów mieszczących się w obszarze jego zainteresowań (ogólnokrajowych i regionalnych). Jaw-

ność informacji dostępnej dla wszystkich zainteresowanych w doniesieniach prasowych nie stanowi jednocześnie czynnika obniżającego wartość źródła informacji. Dla określenia wartości informacji, która rzadko kiedy stanowi wartość samą w sobie potrzeba, w celu odpowiedniego jej wykorzystania, uzupełnić ją i zrelatywizować wobec innych źródeł. Także niezwykle ważne jest uświadomienie sobie, iż opublikowana informacja często związana jest z przeszłością, co zasadniczo utrudniać może jej wykorzystanie do celów związanych z przyszłością.

Kolejną bardzo szeroką grupę stanowią prawne źródła informacji. Zawierają one głównie informacje natury finansowej i handlowej, jednak zwykle ograniczone. Do tej grupy źródeł należą przede wszystkim:

- rejestr handlowy, prowadzony przez sądy gospodarcze, a zawierający podstawowe dane o zarejestrowanych spółkach prawa handlowego,
- rejestry działalności gospodarczej,
- księgi wieczyste, prowadzone przez wydziały ksiąg wieczystych sądów najniższej instancji (wgląd w księgi wieczyste jest ograniczony),
- rejestry meldunkowe, prowadzone przez organy administracji samorządowej,
- informacje o prowadzonym postępowaniu ugodowym i upadłościowym,
- sprawozdania finansowe oraz z działalności firm zobowiązanych do ich prezentacji i tych przedsiębiorstw, których kierownictwo czyni to z własnej woli,
- rejestr zastawów,
- rejestr dłużników.

W praktyce gromadzenia informacji przedsiębiorstwo powinno zawsze zwracać jak największą uwagę na wszelkie działania komunikacyjne dostawców, podwykonawców czy wreszcie konkurentów. Przez działania te należy rozumieć reklamy, anonsy prasowe, dokumenty handlowe, a także wszelkie oferty pracy zamieszczone w prasie. Duże znaczenie mogą mieć informacje o tym, że konkurent poszukuje dyrektora do spraw sprzedaży lub finansów. Także wszelkie targi branżowe, kongresy, salony są znakomitymi okazjami do zdobycia różnego rodzajów dokumentów świadczących o działalności dostawców lub konkurentów. Pozwalają one odtworzyć ogólną wizję ich strategii i projektowanego rozwoju.

Wydawnictwa książkowe, podobnie jak prasa, jako źródła informacji odnoszą się do przeszłości. Ich zasadnicza zaleta wiąże się z dokonaną przez autora(-ów) syntezą i przetworzeniem informacji. Jako źródło informacji

stanowią jednak uzupełniające narzędzie długofalowe w kształtowaniu polityki wywiadu gospodarczego przedsiębiorstwa.

Jako źródło informacji technicznej, patenty zawierają według szacunków aż około 80% przydatnej informacji, stanowiąc w ten sposób źródło o pierwszorzędnym znaczeniu. Korzystanie z tego szczególnego źródła nie może jednak odbyć się bez uniknięcia pewnych trudności. Do nich z pewnością należy trudny do zrozumienia dla szerokiego ogółu użyty język, pełen fachowego żargonu, zrozumiałego jedynie specjalistom. Dla celów ochrony swoich wynalazków, autorzy patentów ujawniają jedynie te informacje, które są bezwzględnie konieczne do złożenia wniosku o wydanie patentu. Z kolei dostęp do tego źródła informacji jest bardzo spóźniony, ponieważ ich publikacja możliwa jest dopiero po okresie kilkunastu miesięcy po złożeniu. Wreszcie patenty związane są z pewną ograniczoną liczbą sektorów oraz rodzajów działalności.

Banki danych są rezultatem rozwoju technologii informacyjnych i informatyki w ogóle. Najbardziej istotną ich zaletą jest kompletność danych. Zawierają także zwykłe informacje dotyczące wielu krajów i długich okresów. Jednakże korzystanie z banku danych często może okazać się zbyt kosztowne, gdyż wymagać będzie odwołania się do specjalisty. Wartość tego źródła może przy tym okazać się niezadowalająca ze względu na długi okres uaktualniania danych.

Publikacje i dokumenty różnych wyspecjalizowanych instytucji stanowią znakomite źródło interesujących informacji, zarówno na poziomie regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Raporty przez nie sporządzane są częścią realizowanej misji w znacznej części polegającej na gromadzeniu specjalistycznych i na ogół uaktualnionych informacji przeznaczonych dla przedsiębiorstw. W miarę łatwy dostęp, bez specjalnych przeszkód, pozwala sięgnąć do tych wyselekcjonowanych i uporządkowanych informacji bez ponoszenia znacznych strat czasu i zbędnych nakładów pracy. Umożliwia to także tworzenie przez te instytucje własnych banków danych.

Pozyskane z różnorodnych źródeł informacje wymagają z reguły przetworzenia zanim będzie można je wykorzystać, co zazwyczaj okazuje się procesem długotrwałym i złożonym. Zanim to jednak nastąpi, warto dokonać ewaluacji informacji, od której zależeć będzie przede wszystkim analiza i interpretacja informacji.

W celu dokonania oceny wartości informacji warto sięgnąć po analizę samych źródeł. Ten stosunkowo prosty i skuteczny sposób oceny wzoruje się na klasyfikacji wojskowej i wyróżnia cztery poziomy wartości, które występują niezależnie od tego, czy przedmiotem analizy są źródła otwarte (informacje jawne) czy zamknięte (informacje półjawne). Gradacja poziomów ważności jest następująca:

- źródło wiarygodne oznacza, że pochodzące z niego informacje są prawdziwe (np. dane z rejestru spółek prawa handlowego prowadzonego przez sąd gospodarczy, wyniki badań laboratoryjnych),
- źródło wiarygodne, w przypadku którego istnieje jednak ryzyko pomyłki lub subiektywizmu, czego najbardziej jaskrawym przykładem może być prasa,
- źródło mało pewne (najczęściej dotyczy przypadków źródeł nieformalnych), co oznacza, iż pozyskane z nich informacje należy zawsze sprawdzić lub też wziąć na nie pewną poprawkę,
- źródło podejrzane albo subiektywne oznacza, iż ze względu na to, że są to rozmaite pogłoski; informacje zebrane z tego źródła należy traktować z nadzwyczajną ostrożnością.

W podobnej czteropoziomowej klasyfikacji, jak w przypadku analizy wartości źródła, ocenia się wartość informacji, w której zasadniczą rolę odgrywa znaczenie, jakie dana informacja ma dla przedsiębiorstwa. W tym przypadku stosuje się następujący podział:

— informacje priorytetowe i ważne,
— informacje interesujące,
— informacje mogące przydać się przy okazji,
— informacje bezużyteczne (nieprzydatne) [7].

Ciekawy i pożyteczny efekt dla praktyki wywiadu gospodarczego może przynieść połączenie dwóch kryteriów ocen: wartości źródła i wartości informacji. Przedstawia to tabela 1.

Tabela 1. Wzorzec informacji doskonałej w świetle kryteriów wartości źródła i wartości informacji

Wartość źródła / Wartość informacji	Źródło A	Źródło B	Źródło C	Źródło D
Informacja bezużyteczna				■
Informacja częściowo użyteczna			■	
Informacja interesująca		■		■
Informacja bardzo ważna	■		■	

Objaśnienia:
Źródło A — źródło podejrzane lub subiektywne,
Źródło B — źródło mało pewne,
Źródło C — źródło wiarygodne, ale z ryzykiem pomyłki lub subiektywizmu,
Źródło D — źródło wiarygodne,
□ — informacja doskonała,
■ — granica informacji wartościowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bloch, (1996), L'Intelligence economique. Economica, Paris, s. 58.

Wypada zatem stwierdzić, że informacje wartościowe dla przedsiębiorstwa ze względu na wartość ich źródła zaczynają się w polach zaznaczonych na prawo od grubej kreski. Obraz ten pozwala uświadomić sobie, jakie informacje, o jakim znaczeniu w kontekście źródeł ich pochodzenia można gromadzić, aby można było je w pełni wykorzystać po przetworzeniu. W selekcji informacji pozyskiwanych z różnych źródeł pomaga technika określana **bibliometrią**, która może być także wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, mające do czynienia z pozyskiwaniem ogromnych mas informacji.

W pozyskiwaniu informacji centralne miejsce zajmuje **sieć**. Jest ona równocześnie narzędziem gromadzenia i rozpowszechniania informacji. W literaturze przedmiotu dokonuje się rozróżnienia pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi sieciami przedsiębiorstwa.

Sieć jest klasycznym przykładem źródła nieformalnego w pełnym tego słowa znaczeniu. Najpierw ma zastosowanie w fazie gromadzenia informacji, do czego służy zasadniczo utworzenie sieci zewnętrznej. Celem jej istnienia jest utrzymywanie kontaktów międzyludzkich jak najczęstszych i jak najbardziej regularnych z odpowiednimi rozmówcami, z którymi pożądanym jest nawiązywanie i utrzymywanie bardzo bliskich stosunków. Kontakty te, aby były owocne i skutkowały zebraniem cennych informacji musza być nacechowane atmosferą zaufania. Ponieważ nie da się, jak już wspomniano, rozłączyć pojęcia wymiany i pojęcia sieci, rzeczą niezwykle ważną jest, aby podejść do tworzenia kontaktów w perspektywie długofalowej, która zapewne będzie wymagać zainwestowania dużo czasu i energii.

Pierwszym organizatorem sieci w przedsiębiorstwie powinien być specjalista do spraw wywiadu gospodarczego, ulokowany organizacyjnie w zarządzie. Jednakże chcąc optymalnie wykorzystać ten sposób postępowania, trzeba nim objąć możliwie największą liczbę pracowników przedsiębiorstwa (patrz rysunek 4). Każdy z nich bowiem, szczególnie w swoim życiu zawodowym pozostaje regularnie w kontakcie z rozmówcami, którzy mogą okazać się przydatni przedsiębiorstwu.

Najogólniej rzecz biorąc, wszelkie wydarzenia życia zawodowego stwarzają doskonałe okazje sprzyjające nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów danej sieci. Istnienie tych okazji można klasyfikować w następujący sposób:

- funkcjonowanie stowarzyszeń profesjonalnych, co stanowi bardzo prosty sposób na to, aby spotkać rozmówców pracujących w danym zawodzie, a reprezentujących różne horyzonty myślenia. Nie bez znaczenia są tu takie działania stowarzyszeń pozazawodowych (typu kluby tenisowe, automobilowe, itp.), w których sieć kontaktów możliwa jest do nawiązania poprzez spotkania i wydarzenia towarzyskie,
- wystawy, salony, targi i związane z nimi misje i podróże służbowe. Imprezy tego rodzaju stanowią jedno z najlepszych źródeł informacji, głównie ze względu na charakter i różnorodność ich uczestników. Jednakże z uwagi na krótki okres ich przebiegu (rzadko powyżej dwóch lub trzech dni) i ich rozmiar, wymagają dużych nakładów pracy przygotowawczej; należy wcześniej określić potencjalnych rozmówców oraz zakres informacji, których uzyskanie przewiduje się w czasie trwania imprezy. Należy także precyzyjne określić metodologię skutecznego gromadzenia przydatnych informacji w czasie trwania podróży służbowej i po jej zakończeniu,
- dostawcy i podwykonawcy. Stanowią oni ważny element sieci informacyjnej przedsiębiorstwa, który winien być regularnie wykorzystywany. Ta grupa rozmówców charakteryzuje się wysokim profesjonalizmem, lecz z reguły pozostaje także w kontakcie z konkurentami przedsiębiorstwa. Można to pokonać poprzez utrzymywanie szczególnie korzystnych stosunków, które nadają tym rozmówcom niemalże charakter partnerów, co w sposób naturalny sprzyja dialogowi,
- konkurenci — to istotne dla przedsiębiorstwa źródło informacji, lecz trudne do włączenia w sieć kontaktów osobowych. Istnieją jednak możliwości nawiązania kontaktów i wymiany informacji między konkurentami poprzez organizacje zawodowe. Więzi pomiędzy konkurencyjnymi przedsiębiorstwami mogą także zaistnieć w przypadku wprowadzania konsorcjów, a zatem dla okazji wygrania tej samej stawki na rynku,
- klienci. Jest to ta grupa nadawców i odbiorców informacji, która powinna zająć czołowe miejsce w sieci kontaktów przedsiębiorstwa, głównie przez nieustanny kontakt z działem sprzedaży. Stanowią oni cenne medium informacyjne ze względu na znajomość innych dostawców i konkurentów, zmiany w dotychczas zgłaszanych potrzebach, odmienny punkt widzenia na szereg procesów występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Wszystkie te elementy winny być wykorzystane w codziennej praktyce funkcjonowania sieci.

Kierunki i metody analizy konkurencji

Zebrany materiał informacyjny daje solidne podstawy do szerokiej diagnozy konkurencji. Ma ona na celu opracowanie scenariusza reakcji, a także wskazanie na kierunki własnych działań przedsiębiorstwa wobec zamiarów konkurencji. Można wskazać tu na dwa kierunki analizy:

- ustalenie, **co wpływa na konkurenta**, a w szczególności:
  — jakie cele zamierza realizować w przyszłości,
  — założenia, jakie przyjmuje w procesie podejmowania decyzji,
- ustalenie, **co robi i co może zrobić konkurent**, a w szczególności:
  — jak przedstawia się jego bieżąca strategia,
  — jak kształtują się jego umiejętności/możliwości.

Analiza konkurencji wiąże się ściśle z interpretacją zebranych informacji, opartej na wiedzy i kompetencjach właściwych danej dziedzinie. Jednakże można korzystając z dorobku głównie marketingu i analizy strategicznej, wyróżnić pewną liczbę narzędzi i wzorów stosowanych dla celów interpretacji. Wypada sięgnąć w tym miejscu do kilku najbardziej znanych. Teoria cyklu życia produktu pozwala na określenie różnych faz zachowania się produktu względem rynku. Dla potrzeb wywiadu gospodarczego analiza cyklu życia produktu znajduje zastosowanie w dziedzinie czujności handlowej i konkurencyjnej. Stwarza to możliwość:

- określenia sytuacji rynku na dany moment względem różnych konkurentów,
- określenia cyklu życia produktów konkurencyjnych,
- przewidywania momentu wypuszczenia nowego produktu przez konkurenta.

Teorii cyklu życia produktu nie można w tym kontekście także oddzielić od teorii zachowania konsumentów, która dostrzega różne fazy zachowań konsumenta na rynku.

Jeszcze innym narzędziem są krzywe w kształcie litery S, dające pogląd na relacje pomiędzy inwestycjami a osiągnięciami danej technologii, a którymi można posługiwać się głównie w ramach czujności technologicznej i czujności handlowej, szczególnie w zakresie tropienia innowacji. Wreszcie wykształcone przez analizę strategiczną wzorce pozwalają na identyfikację silnych i słabych stron przedsiębiorstw, ich produktów, zakresu

działalności, a dążących do opisania ich pozycji konkurencyjnej na rynkach ich działania.

Z kolei macierz BCG (Boston Consulting Group) opiera się na analizie wzajemnych oddziaływań między naturą otocznia i popytem z jego strony, z możliwościami przedsiębiorstwa. Analiza ta pozwala określić i stworzyć odpowiednią liczbę zabezpieczeń strategicznych.
Ponadto w analizie konkurencji wykorzystuje się liczną grupę na ogół znanych metod, do których należy zaliczyć:

- analiza „pięciu sił" M. Portera,
- profil ekonomiczny sektora, dający pogląd o strukturze wewnętrznej otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa,
- punktowa ocena atrakcyjności sektora, tworząca listę czynników (kryteriów) powodujących różnicowanie sektorów oraz stopień ich atrakcyjności,
- mapa grup strategicznych, pozwalająca na uzyskanie pełnego obrazu charakteru konkurencji wewnątrz sektora,
- analiza krzywej doświadczenia, stosowana do oceny możliwości zastosowania określonych strategii, szczególnie w przypadku budowy strategii zachowania się wobec konkurentów
- macierz McKinseya, uwzględniająca pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz wartość (atrakcyjność) sektora,
- analiza SWOT,
- analiza scenariusza,
- analiza łańcucha wartości, a także
- analiza wskaźników finansowych, w tym także średniej zyskowności ze sprzedaży w ostatnich kilku latach oraz udziału w głównych liniach produktowych na rynku krajowym i zagranicznym.

Analiza konkurencji jako działalność interdyscyplinarna wykorzystuje zatem dla swoich potrzeb rozmaite narzędzia właściwe innym dyscyplinom, korzystając w ten sposób z ich bogactwa i różnorodności wypracowanych sposobów postępowania.

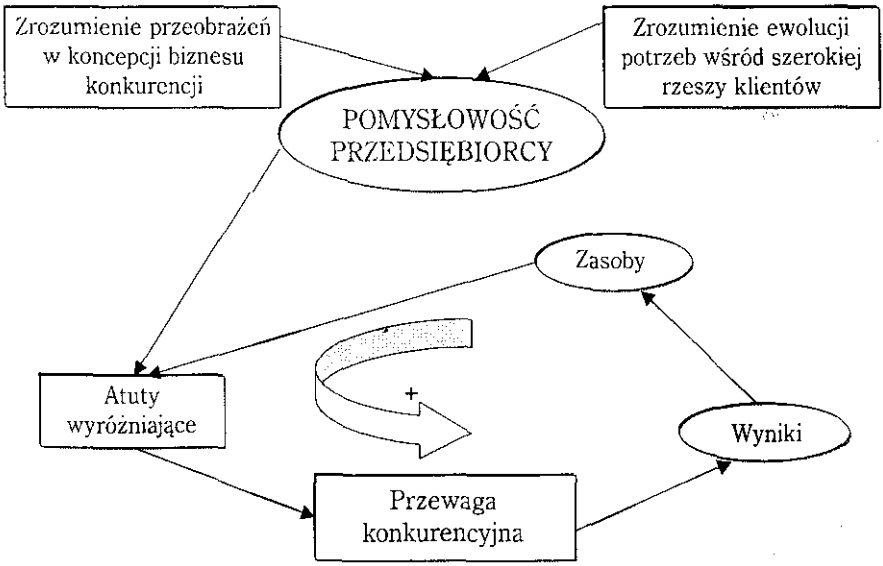
Wnioski

Przedstawione zagadnienia pozyskiwania informacji i analizy konkurencji dowodzą dobitnie o potrzebie budowania i uaktualniania ogromnego obszaru wiedzy o konkurentach. Wiedza ta stanowi podstawę budo-

wy koncepcji biznesu przedsiębiorstwa. Nie należy jednakże zapominać, iż nie jest to jedyny i wystarczający składnik koncepcji biznesu. Problem ten ilustruje rysunek 5.

Ze względu na systemowe ujęcie koncepcji biznesu należy w równym stopniu poświęcić uwagę zrozumieniu ewolucji potrzeb klientów, co analizie konkurencji. Podejście takie nie stało się jeszcze powszechną praktyką, szczególnie w przypadku polskich przedsiębiorstw [8]. Budowa przewagi konkurencyjnej przedstawiona na rysunku 5 dokonuje się w oparciu o wyróżniające atuty, które mogą być wzbogacane i doskonalone przez wzrost pomysłowości przedsiębiorcy, bazującej na równi na pogłębianej wiedzy o konkurencji, jak i na lepszym zrozumieniu ewolucji potrzeb wśród klientów. Trwałość przewagi konkurencyjnej nigdy nie może być gwarantowana. Należy zatem badać jej źródła i zachować nadzwyczajną czujność. Jest to także ważny wyznacznik dla procesu planowania strategicznego w przedsiębiorstwie.

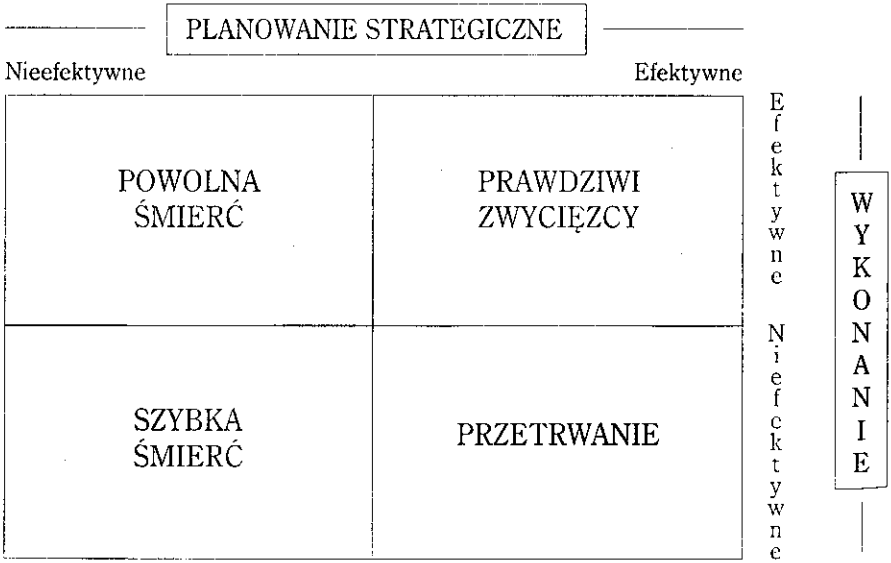
Rysunek 5. *Ogólna koncepcja biznesu i jej inspiracje*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Van der Heijden, (2000), Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 82.

U podstaw planowania strategicznego leży analiza dostosowania koncepcji biznesu do przyszłego otoczenia biznesowego. Sporządzanie analiz nie jest jednakże równoznaczne z formułowaniem na ich podstawie planu strategicznego. Wyniki badań polskich przedsiębiorstw wskazują na niepokojące zjawisko polegające na tym, iż większość przedsiębiorstw najwyraźniej buduje swoje strategie przeciw konkurentom. Jednocześnie daje się zauważyć niekonsekwencję w działaniu — mimo chęci wykorzystania słabości konkurentów, nie przywiązuje się dużej wagi do zużytkowania posiadanych zasobów informacji. Formalne analizy konkurencji nie są podstawą budowania planów strategicznych dla 14 badanych przedsiębiorstw, a w przypadku 7 — są wykorzystywane w znikomej części. W sumie grupa ta stanowiła 65 % ogółu liczby badanych przedsiębiorstw [9]. Konsekwencje takiego podejścia do problemu wykorzystania efektów analizy konkurencji dla potrzeb planowania strategicznego ilustruje rysunek 6.

Rysunek 6. *Budowa przewagi konkurencyjnej w oparciu o planowanie strategiczne*



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Johnson, The Core of Market Strategy: Turning Market and Competitor Knowledge into Actionable Intelligence. Referat wygłoszony na konferencji nt. Wywiad gospodarczy i zarządzanie wiedzą. Warszawa, dnia 5 lutego 2001 r.

Wydaje się, że powyższy rysunek stanowi wystarczającą przestrogę dla wszystkich tych menedżerów, którzy zechcą zlekceważyć często ogromny wysiłek wielu uczestników procesu wywiadu gospodarczego budujących szeroką panoramę wiedzy o konkurencji w rodzimym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Literatura

[1] Zob. Grabarczyk M.: Szpieg w firmie, „Wprost", nr 40, 2000
[2] Szerzej o określeniu wywiadu gospodarczego oraz o etycznym kontekście zawodu wywiadowcy gospodarczego traktują prace: Marti Y.-M., Martinet B.: Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji, PWE, Warszawa 1999, oraz Kwieciński M.: Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa — Kraków 1999
[3] Cytuję za Majcherek T.: Cele i zadania oraz metody pracy komórek wywiadu gospodarczego. Referat wygłoszony na konferencji nt. Wywiad gospodarczy. Teoria i praktyka. Warszawa, dnia 30 września 1999
[4] tamże
[5] Szczegółowo o przeprowadzaniu wywiadu gospodarczego w terenie pisze Porter M. E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, s. 365-367, Warszawa 1992
[6] Zob. Flax S.: How to Snoop on Your Competitors, „Fortune", 14.05, s. 29-33, 1984
[7] Bloch A.: L'Intelligence economique, Economica, s. 57, Paris 1996
[8] Dominacja liczby przedsiębiorstw — obiektów badań skupiających swoją uwagę bardziej na obserwowaniu konkurentów, niż klientów została zidentyfikowana w badaniach G. Aniszewskiej. Zob. Aniszewska G.: Postrzeganie otoczenia firmy jako niematerialny wymiar produktywności — wyniki badań pilotażowych,

[w:] Strategie wzrostu produktywności firmy, pod red. A. Stabryły, materiały konferencji naukowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 21-29, Kraków 2000
[9] tamże

Renata Winkler

12. Wykorzystanie technologii informatycznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Uwagi wstępne

Warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze określa jego otoczenie konkurencyjne [15, s. 81]. Budują je wszystkie te podmioty, z którymi przedsiębiorstwo powiązane jest kooperacyjnie lub konkurencyjnie; w szczególności istniejący i potencjalni konkurenci, dostawcy oraz nabywcy [15, s. 32]. W warunkach postępującego zjawiska globalizacji mówić można wręcz o nieuchronności podejmowania przez organizacje w coraz szerszym zakresie walki konkurencyjnej (rywalizacji, współzawodniczenia). Według Z. Pierścionka warunkiem ***sine qua non*** utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku w średnim i dłuższym okresie czasu jest jego konkurencyjność [29, s. 362]. Ponieważ jednak termin ten jest pojęciem stricte teoretycznym, odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji i nie posiadającym dających się wprost określić desygnatów, M. Gorynia przyjmuje, że atrybut konkurencyjności przysługuje tym przedsiębiorstwom, które posiadają przewagę konkurencyjną [17, s. 17].

Przewaga konkurencyjna, istota, uwarunkowania

Istota przewagi konkurencyjnej zasadniczo utożsamiana jest z charakterem przyjmowanej przez organizację strategii konkurowania [16, s. 110]. M. E. Porter stwierdza na przykład, że „...firma przyjąć może jeden z dwóch podstawowych typów przewagi konkurencyjnej/ strategii konkurowania: *konkurowanie przez koszty* lub poprzez *odróżnianie się*.", zwracając przy tym uwagę na fakt, że przewaga konkurencyjna rozpatrywana być może albo z punktu widzenia konkretnego momentu czasowego, albo

w odniesieniu do dłuższego okresu[1] [30, s. 3]. Również Z. Pierścionek generalnie wyróżnia dwa modele osiągania przewagi konkurencyjnej: *restrukturyzacyjny i przedsiębiorczy* [29, s. 372]. Pierwszy zakłada obniżanie kosztów i immanentną restrukturyzację firmy i jest „grą o sumie zerowej: niektóre przedsiębiorstwa wygrywają kosztem innych, tempo innowacji jest wolne" [29, s. 372]. Drugi opiera się na innowacjach i stałym postępie technicznym oraz technologicznym w zakresie jakości, obsługi itp. co przyczynia się do szybkiego tempa innowacji, kreowania nowych potrzeb, produktów i usług, a przez to do rozwoju gospodarczego. Nawiązując do przytoczonych przez A. Laskowską szczegółowych celów uczestników programu Kompresji Czasu z Warwick Manufacturing Group, model *restrukturyzacyjny* zasadniczo odpowiada klasycznej strategii *kosztowej*, a *przedsiębiorczy* pozwala na realizację strategii *różnicowania się* [26, s. 12]. W literaturze przedmiotu spotkać się można ze stanowiskiem, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które skupiły się na jednym z podstawowych rodzajów strategii, działania pozostałych „grzęznących" pomiędzy strategiami z reguły kończą się niepowodzeniem [17, s. 18]. Dla potrzeb niniejszego opracowania za B. Godziszewskim przyjmuje się, że istoty przewagi konkurencyjnej upatrywać można w osiąganiu lepszych rezultatów dzięki robieniu czegoś lepiej lub inaczej niż konkurencja [16, s. 110]. Posiadanie/ utrzymanie przewagi konkurencyjnej zależy więc od tego, czy konkurenci są w stanie zachowywać się w analogiczny sposób. Atrybut przewagi konkurencyjnej ma zatem wymiar względny, kontekstualny. Tym bardziej, że w labilnym, dynamicznym środowisku tradycyjne strategie często okazują się nieskuteczne. Tempo zmian technologii i przeobrażeń społecznych przyczynia się nie tylko do powstania nowych dziedzin i nowych potrzeb, lecz prowadzi również do głębokich przemian w tradycyjnych sektorach. Globalizacja, postęp technologiczny, rozwój systemów komunikacji i informacji prowadzi w wielu sektorach do wyrównania się zarówno poziomów kosztów produkcji, jak i jakości oferowanych produktów. W tej sytuacji przedsiębiorstwa, analizując własne sukcesy i porażki oraz silne i słabe strony istniejących w zarządzaniu koncepcji, dążą do ich uzupełniania i uszczegóławiania, akcentując za każdym razem coraz to inne elementy organizacji i otoczenia [25, s. 112]. Według M. Kruka-Ołpińskie-

[1] M. Gorynia w tym przypadku mówi o konkurencyjności statycznej (w danym momencie) i dynamicznej (związanej z osiąganiem i/lub utrzymaniem i/lub rozwijaniem przewagi konkurencyjnej) [17, s. 17]

go i G. Krzosa dzisiejsze organizacje budując swoją strategiczną przewagę konkurencyjną szczególny nacisk kładą na doskonalenie takich wymiarów swoich działań jak: czas, koszty, jakość i zadowolenie klienta [25, s. 112-113]. W niniejszym opracowaniu zaproponowano w szczególności skupić się na dwóch czynnikach, wspomagających budowanie przewagi konkurencyjnej, jakimi są czas i nie wyeksponowana bezpośrednio *informacja*.

Czas jako element budowania przewagi konkurencyjnej

W teorii organizacji uzasadnienie znajduje traktowanie czasu w kategorii swoistego rodzaju zasobu. Zasobu, który z jednej strony jest aspektem procesu funkcjonowania instytucji, a z drugiej strony odpowiada nakładowi pracy ludzi, maszyn i urządzeń [28, s. 172]. Ponieważ organizacja procesów realizowanych w przedsiębiorstwie przebiegać może w sposób zróżnicowany pod względem okresu trwania — czas, jako kategoria organizacyjna, stanowić może przedmiot racjonalizacji, a tym samym również ekonomizacji. Dążenie do koordynacji czasowej działań organizacji, do skrócenia i optymalizowania okresu czasu występującego pomiędzy odebraniem sygnału od klienta o jego potrzebach, a ich zaspokojeniem, jak również konieczność szybkiej adaptacji przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia - wszystko to podkreśla strategiczną wagę czynnika jakim jest czas[2]. A. Laskowska powołując się na słowa G. Stalk'a stwierdza, że „czas użyty jako broń strategiczna staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji" [26, s. 12-13]. Parafrazując: szybkość działania zastąpić może wiele zasobów.

[2] M. Gorynia, wymieniając rodzaje czynników umożliwiających uzyskanie przewagi kosztowej oraz czynników umożliwiających uzyskanie przewagi różnicowania się za każdym razem, podkreśla znaczenie czynnika czasu [17, s. 18-21]. Na znaczenie szybkości adaptacji zwraca uwagę Z. Pierścionek nawiązując do wniosków ze Światowego Forum Ekonomistów w Davos z 1998 r. [29, s. 373].

Informacja jako element budowania przewagi konkurencyjnej

Stosunkowo niewielkie zainteresowanie informacją, jako zasobem mogącym kształtować przewagę konkurencyjną, jak dowodzi J. Czekaj, wynika przede wszystkim z postrzegania informacji głównie w postaci fragmentarycznej i rozproszonej[3], nie postrzegania informacji jako czynnika tworzącego wartość dodaną[4] i stosunkowo wolnego rozwoju metod analizy strategicznej w tej dziedzinie [11, s. 62]. Tymczasem, według T. J. Bentleya to właśnie informacja stanowić będzie kluczowy aspekt przetrwania i odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo w XXI wieku [3, s. 84]. Jak bowiem zauważa A. P. Wierzbicki istota cywilizacji informacyjnej polega głównie na rosnącej roli informacji, która staje się podstawowym (decydującym) czynnikiem produkcji, a dostęp do światowych jej zasobów (w tym szybkości jej uzyskania) i umiejętności jej wykorzystania stają się decydującymi czynnikami sukcesu [37, s. 94]. Nawet w wymiarze tradycyjnej strategii kosztowej P. P. Dabke za główne źródło jej uzyskania i utrzymania uznaje informację [12, s. 70-74]. W.P. Brikett w przeprowadzonej przez siebie analizie stwierdza, że w przyszłości w zależności od profilu swojego działania organizacje budując swoją przewagę konkurencyjną, koncentrować się będą na jednej z trzech koncepcji zarządzania: zarządzaniu wartością (przedsiębiorstwa komunalne), zarządzaniu informacją (przedsiębiorstwa produkcyjne) i zarządzaniu wiedzą (przedsiębiorstwa usługowe) [6, s. 47-61]. Pod pojęciem informacji za L. Groff rozumiemy dane (tzn. fakty i statystyki) zorganizowane stosownie do pewnych kategorii lub rodzajów rzeczy [19, s. 17]. Wiedza natomiast, jak dowodzi autorka, pojawia się wraz z dostrzeżeniem struktury i wzajemnych zależności występujących pomiędzy różnymi informacjami odnoszącymi się często do przeobrażeń występujących w różnych dziedzinach życia, czy pewnego systemu.

---

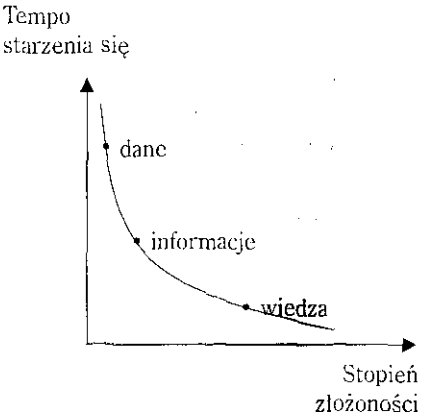
[3] Jako zasób strategiczny traktowana jest tylko informacja posiadająca postać globalną [11, s. 62, cyt. za: Lesca H., Pour un management stratégique de l'information, „Revue Française de Gesttion", nr 90].

[4] Podczas gdy, cytując za A. Grzechem: „Wykonanie jakiejkolwiek procedury (czynnika) w ramach określonego łańcucha wartości wymaga dostępu do informacji; w ogólnym przypadku każdy czynnik w określonym łańcuchu wartości ma aspekt fizyczny (ang. physical) oraz informacyjny (ang. information-processing)" [20, s. 34].

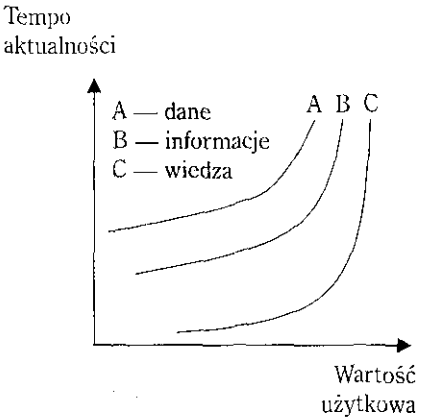
Według R. K. Curtis'a informacja jako towar charakteryzuje się pewnymi konkretnymi właściwościami: jest zależna od symboli (nie podlega wymianie bez użycia symboli), daje się natychmiast przesyłać, jest zastępowalna (zastępuje wartości materialne i energię), jest negentropijna (jeżeli informacje uznawane są za zależne względem siebie, to ulegają koncentracji, obserwujemy ich przyrost), pobudza złożoność (w skutek negentropijności), sprzyja porządkowi (wyłonieniu się pewnych struktur z chaosu), sprzyja przewidywalności, podlega manipulacji (można za jej pomocą dezinformować), jest „rozwlekła" („przecieka"), jest wspólna (należy do wszystkich, którzy mają do niej dostęp), jest podzielna (przekazanie informacji nie łączy się z jej utratą), jest oszczędna (tania w przetwarzaniu, przesyłaniu i przechowywaniu), jest nieodwracalna (nie da się zabrać przekazanej informacji), „szuka okazji" (podejmowane są ustawiczne próby w zapełnieniu luk informacyjnych), jest katalityczna (inicjuje i przyspiesza niektóre reakcje), nadaje kierunek („steruje" przemieszczaniem zasobów), zawiera wartość [10, s. 153-160]. Wartość informacji dla potrzeb użytkownika kształtuje się na skutek posiadanych przez nią cech jakościowych i ilościowych. Do podstawowych jakościowych atrybutów informacji A. P. Wierzbicki zalicza: jej dostosowanie do potrzeb użytkownika (przydatność), dostosowanie do czasu jej użytkowania (aktualność), gwarancję jej poprawności (odpowiedzialność informacji), określenie prawa dostępu do niej (typ własności informacji), zastosowane sposoby utrudniające dostęp do informacji lub/i do jej modyfikowania (typ ochrony informacji) [37, s. 99]. Cechy ilościowe związane są z liczbą otrzymanych informacji, w przypadku informacji o właściwych cechach ilościowych nie występują problemy związane z jej niedoborem lub nadmiarem. Informacja, o odpowiednich cechach ilościowych i jakościowych, umożliwia osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej zarówno poprzez aspekt kosztów, odróżniania się jak i jakości oraz orientacji na klienta. B. Gregor i M. Stawiszyński wśród korzyści płynących z posiadania dobrej informacja wymieniają obok osiągnięcia przewagi nad konkurencją kolejno: redukcję ryzyka finansowego, określenie cech konsumenta, poprawę wiarygodności reklamowej, weryfikację intuicji, koordynację otoczenia, poparcie dla decyzji, poprawę efektywności i ocenę działania firmy [18, s. 268]. Jednak jak słusznie zauważył J. F. Mączyński wartość informacji maleje wraz z czasem, choć rzetelność nawet starszej informacji nadal ma swoją cenę [27, s. 67]. Okres, jaki upływa od chwili wygenerowania informacji, jej dystrybucji, a momentem jej wykorzystania może zatem sprawić, że nawet

najcenniejsza informacja, jako przestarzała, stanie się bezużyteczna. Empiria dowodzi, że najszybciej starzeją się dane, a następnie informacje. Wiedza, ze względu na stopień złożoności starzeje się znacznie wolniej i najdłużej utrzymuje wysoki stopień wartości użytkowej (por. rys. 1. i rys. 2.).

Rys. 1. *Zależność danych, informacji i wiedzy od tempa starzenia się i stopnia złożoności*



Rys. 2 *Zależność wartości użytkowej danych, informacji i wiedzy od stopnia ich aktualności*



Źródło: Opracowanie własne.

Zmienność i globalizacja otoczenia konkurencyjnego powoduje, że posiadanie jak najbardziej aktualnych, bieżących danych i informacji staje się sprawą o priorytetowym znaczeniu. Cytując M. H. Delmond'a i M. Lebas'a: „szybkość analizy i transmisji, tak samo jak głębia i zakres informacji są dziś znaczącym elementem budowania przewagi konkurencyjnej [13, s. 28]. W tej sytuacji posiadanie środków umożliwiających sprawne i szybkie postrzeganie, przenoszenie, gromadzenie oraz przetwarzanie informacji, tak by nie straciła ona nic ze swoich właściwości jakościowych staje się warunkiem sine qua non sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tradycyjne metody w obliczu „eksplozji informacyjnej" i związanym z nią znacznym stopniem rozproszenia informacji okazują się nieskuteczne. Wyjściem wydaje się zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych. Jak twierdzi T. J. Bentley, przeobrażeniom ulega nie tylko natura informacji, lecz również sposób jej przekazywania i wykorzystania [3, s. 79-80].

Technologie informatyczne i ich role w zarządzaniu

K. Konkol, podejmując rozważania nad terminem technologia, ostatecznie definiuje to pojęcie, jako: „zastosowanie zdobyczy nauki, techniki i pewnych fundamentalnych reguł, zarówno w fazie koncepcyjnej produktu, procesie jego wytwarzania i komercjalizacji, w metodach zarządzania i systemach informacyjnych przedsiębiorstw, w danym kontekście lokalnym i w określonym celu" [24, s. 159-160]. Nie wdając się w bardziej szczegółowy spór terminologiczny, dla potrzeb niniejszego opracowania, w odniesieniu do technologii informatycznej, w pełni wystarczające wydaje się zawężenie powyższej definicji w obrębie nauki do osiągnięć dziedziny wiedzy, jaką jest informatyka[5]. Tradycyjnie w obrębie technologii informatycznej wymienia się sprzęt (hardware), oprogramowanie (software), i telekomunikację. J. F. Mączyński powyższą klasyfikację proponuje rozwinąć i uszczegółowić, wyróżniając w obrębie technologii informatycznych środki postrzegania, środki przenoszenia, środki gromadzenia, środki sprzętowe przetwarzania, środki informatyczne przetwarzania i środki sterowania [27, s. 70]. Jednak zdecydowana większość autorów anglojęzycznych, podejmując problematykę istotności roli jaką odgrywają technologie informatyczne we współczesnym biznesie, pomija problem ich klasyfikacji[6]. Rzadziej, jak O. Somers „imiennie" wskazują na znaczenie takich jej elementów jak na przykład internetu, intranetu, ekstranetu, systemów wspomagania decyzji (decision support system), hurtowni danych (data warehousing), systemów eksperckich (ekspert systems), sieci neuronowych (neural networks), sztucznej inteligencji (artificial intelligence) i innych.

Niezależnie od formy, w jakiej mamy do czynienia z technologią informatyczną, według S. L. Chan'a spełniają one trzy podstawowe role w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa [8, s. 224-228]:
— rolę „agenta zmiany" (initiator),
— rolę czynnika wspomagająco-ułatwiającego (facilitator),
— rolę czynnika warunkująco-umożliwiającego (enabler).

---

[5] J. Kisielnicki i H. Sroka definiują na przykład system informatyczny, jako wyodrębnioną część systemu informacyjnego, która z punktu widzenia przyjętych celów została skomputeryzowana [26, s. 20].
[6] Por. [35, 8, 4, 5, 13].

Rolę „agenta zmiany", autor uzasadnia tym, że zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych „wciąga" przedsiębiorstwo w nadążanie za rozwojem, prowadzi nie tylko do zastosowań nowego sprzętu, oprogramowania i procedur lecz przyczynia się również do głębokich, wewnętrznych przeobrażeń w przedsiębiorstwie, sprzyjających jego rozwojowi. Rola czynnika wspomagająco-ułatwiającego sprowadza się do zmniejszenia obciążenia pracą, automatyzacji rutynowych czynności, ułatwień związanych z technikami strukturyzacji i przetwarzania informacji. Ostatnia kategoria wiąże się z faktem warunkowania przez technologie informatyczne efektywności[7] funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopniem uzależnienia realizacji większości działań i procesów zachodzących w jego obrębie od zastosowania osiągnięć technologii informatycznych.

W literaturze przedmiotu stosowanie technologii informatycznych łączy się najczęściej z[8]:

— łatwym wyszukiwaniem danych,
— przesyłaniem informacji w trybie on-line (natychmiastowym),
— możliwością porozumiewanie się na bieżąco (on-line) z klientami i kooperantami.
— generowaniem informacji elektronicznie w czasie rzeczywistym (dostępem on-line do informacji),
— możliwością przetwarzania olbrzymich ilości informacji w trybie bieżącym,
— udoskonaleniem analizy informacji,
— zdalnym dostępem z jednostek organizacyjnych do baz danych w trybie on-line i/lub off-line,
— zdalnym dostępem (z możliwością jego obsługi) do oprogramowania systemowego i użytkowego,
— integracją rozproszonych przestrzennie i funkcjonalnie systemów i sieci komputerowych,
— koordynacją i synchronizacją zasobów, zadań i procesów w skali przedsiębiorstwa,
— monitorowaniem symultanicznym/jednoczesnym procesu wytwórczego i logistycznego,

[7] Poprzez ograniczanie czasochłonności przebiegu procesów, zwiększanie możliwości dostępu do informacji i usprawnienie jej przepływu.
[8] Por.: [4, 8, 9, 20, 21, 24, 33, 36].

— automatyzacją niektórych procesów (w szczególności operacyjnych), w tym również procedur informacyjnych,
— zwiększeniem elastyczności organizacji, przez dostosowanie jej do przyszłych wymagań jej funkcjonowania,
— redukcją kosztów,
— ograniczeniem czasochłonności większości procesów,
— wzrostem jakości produktów,
— zwiększeniem efektywności orientacji na klienta,
— koordynacją działań zespołów niezależnie od stopnia ich przestrzennego rozproszenia.

Wszystkie powyższe elementy ściśle łączą się (zgodnie z przedstawionym wywodem) z budowaniem i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Samo podjęcie decyzji o wdrażaniu technologii informatycznych nie zagwarantuje jednak sukcesu. Jak twierdzą fachowcy, by wdrażane technologie informatyczne przyniosły oczekiwane rezultaty, spełnionych być musi kilka warunków. Po pierwsze wdrażane systemy muszą być dopasowane do potrzeb przyszłych użytkowników. Niedopuszczalne jest bezmyślne wdrażanie najnowszych osiągnięć bez rozważenia stopnia ich dopasowania do potrzeb organizacji, obowiązującego w przedsiębiorstwie systemu informacyjnego i przyjętej przez nią strategii (tzw. customizing)[9]. Po drugie wdrażany system, by móc pełnić rolę, do której został stworzony i przynosić spodziewane profity, objąć musi wszystkie fazy procesu logistycznego i zamknąć pętlę sprzężeń zwrotnych sterujących procesem [2, s. 9]. Po trzecie, samo „obudowanie" istniejącej struktury zarządzania przedsiębiorstwem nowoczesnymi technologiami informatycznymi często daje efekt odwrotny od oczekiwanego. Wdrożenie tego typu technologii połączone być powinno z przerestrukturalizowaniem, a wręcz reengineeringiem całego systemu przedsiębiorstwa [13, s. 28]. Wszystko to sprawia, że technologie informatyczne są bardzo drogie[10] i często przez przedsiębiorstwa postrzegane, bardziej jako swoistego ro-

[9] T. Brier i J. Luftman proponują w związku z powyższym konkretną metodykę postępowania [5, s. 115-118], a P. Gębka i M. Malak zbiór ogólnych zasad, których należy przestrzegać [14, s. 6-10].

[10] Według P. Adamczewskiego na przykład „1 złotówka wydana na zakup licencji oprogramowania aplikacyjnego pociąga cztery następne na — szeroko rozumiane — wdrożenia całego systemu." [5, s. 37].

dzaju „centra kosztów", niż elementy faktycznie przydatne i przyczyniające się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa [5, s. 110].

Podsumowanie

Mimo kosztowności technologii informacyjnych, z holistycznego, globalnego punktu widzenia należałoby rozpatrzyć nie tylko koszty bezpośrednio związane z zakupem i wdrażaniem tych technologii, lecz również z kosztami alternatywnymi, tzn. konsekwencjami, z jakimi liczyć się może w przyszłości przedsiębiorstwo w przypadku, gdy zrezygnuje z działań zmierzających do wdrożenia i udoskonalania tego typu technologii. Jak zauważają M.H. Delmond i M. Lebas „ludzie muszą zrozumieć kluczową rolę technologii informacyjnych i to, że nie są jej ofiarami" ponieważ „tylko dzięki stałemu rozwijaniu nowych systemów informatycznych będzie można sprostać wyzwaniom jakie niesie z sobą globalna konkurencja" [13, s. 28 i s. 19]. A T. Brier i J. Lutman na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań jednoznacznie stwierdzają, że technologie informatyczne traktować należy jako broń strategiczną o kluczowym znaczeniu [5, s. 110].

Literatura

[1] Adamczewski P.: Realizacyjne uwarunkowania zintegrowanego systemu informatycznego, „Przegląd organizacji" 1999 nr 1
[2] Bartczak I. D., Maciejec L.: Praca u podstaw, „Computerworld raport", Czerwiec 2000
[3] Bentley T. J.: Into the 21st Century with Information Management, [w]: Into the Twenty-First Century with Information Management, International Federation of Accountans, New York 1998
[4] Bhatt G. D.: Exploring the relationship between information technology, inflastructure and business process re-engineering, „Business Process Management Journal" 2000, Vol.6, No 2
[5] Brier T., Luftman J.: Achieving and Sustaining Business-IT Alignment, „California Management Review" 1999, Vol 42, No 1
[6] Brikett W. P.: Into the Twenty-first Century: Beyond Information Management, [w]: Into teh Twenty-First Century with Information Management, International Federation of Accountans, New York 1998
[7] Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod. red. Stankiewicza M. J., Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń 1999
[8] Chan S. L.: Information technology in business processes, „Business Process Management Journal" 2000, Vol 6 No. 3
[9] Coates J. F.: Komunikacja a biznes w trzecim tysiącleciu, [w:] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy, pod red. Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997
[10] Curtis R. K.: Informacja jako towar, [w:] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy, pod red. Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997
[11] Czekaj J.: Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, ZN AE Kraków, nr 143, Kraków 2000
[12] Dabke P. P.: Information-Based-Management of Cost Competitiveness and Profitability in the 21st Century, [w]: Into the Twenty-First Century with Information Management, International Federation of Accountans, New York 1998
[13] Delmond M. H, Lebas M.: Business Information Systems: The Ball is in the Management Accountants' Court, [w]: Into the Twenty-First Century with Information Management, International Federation of Accountans, New York 1998

[14] Gębka P., Malak M.: Wdrażanie systemów informatycznych, „Zarządzanie XXI wieku" 2000, Wydanie specjalne, 1-15 grudnia
[15] Gieryszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
[16] Godziszewski B.: Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw jak źródło przewagi konkurencyjnej i podstawa stosownych instrumentów konkurowania, [w:] Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod. red. Stankiewicza M. J., Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń 1999
[17] Gorynia M.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa — próba konceptualizacji i operacjonalizacji, ZN nr 266, AE Poznań, Poznań 1998
[18] Gregor B., Stawiszyński M.: Zarządzanie informacjami na użytek procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie, [w:] Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka, pod red. Potocki A., WPiM, Chrzanów 2000
[19] Groff L.: Rewolucja informacyjna: globalne trendy restrukturyzacyjne, wizje, decyzje, [w:] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy, pod red. Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997
[20] Grzech A.: Systemowa integracja aktywności ludzkiej orientowana na technologie wymiany informacji i wiedzy, [w:] Systemy i technologie informatyczne w badaniach i praktyce, pod. red. F. W. Przystupy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1996
[21] Hagemeyer J.: Workflow management: a technology for flexible business processes, [w:] Kubiak B. F., Korowicki A., Human-computer interaction, Sun Microsystems Poland, Gdańsk 1997
[22] Into teh Twenty-First Century with Information Management, International Federation of Accountans, New York 1998
[23] Kisielnicki J., Sroka H.: Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania. Metody projektowania i wdrażania systemów, Placet, Warszawa 1999
[24] Konkol K.: Inżynieria systemów przemysłowych wobec nowych paradygmatów ery informacji i wiedzy, [w:] Systemy i technologie informatyczne w badaniach i praktyce, pod. red. F. W. Przystupy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1996

[25] Kruk-Ołpiński M., Krzos G.: Przewaga konkurencyjna we współczesnych organizacjach - analiza wybranych koncepcji, ZN nr 847, AE Wrocław, Wrocław 2000
[26] Laskowska A.: Czas jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa" 2000, nr 12
[27] Mączyński J.F.: Substrat technologiczny społeczeństwa informacyjnego — elementy pojęciowe i fizyczne, [w:] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy, pod red. Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997
[28] Mikuła B., Potocki A.: Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, Antykwa, Kraków-Kluczbork, 1997
[29] Pierścionek Z.: Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa, ZN nr 784, AE Wrocław, Wrocław 1998
[30] Porter M.E.: Competitive advantage. Creating and sustaing superior performance, The Free Press, New York 1985
[31] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy pod red. Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997
[32] Sirimanne S.: The Information Revolution: What About the Developing Countries?, „Development Express" , International Development Information Centre 1996, April, nr.4
[33] Somers O.: The Virtual Accountant — Survivig in the Next Millennium, [w]: Into teh Twenty-First Century with Information Management, International Federation of Accountans, New York 1998
[34] Systemy i technologie informatyczne w badaniach i praktyce, pod. red. F. W. Przystupy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1996
[35] Tallon P. P., Kraemer K. L., Gurbaxani V.: Executives' Perceptions of the Business Valu of Information Technology: A Process-Oriented Approach, „Journal of Management Information Systems" 2000, Vol. 16, No. 4
[36] Targowski A. S.: Od gospodarki informacyjnej do gospodarki informatycznej, [w:] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy, pod red .Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997
[37] Wierzbicki A. P.: Rola techniki w cywilizacji informacyjnej, [w:] Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy, pod red. Zachera L. W., WSPiZ, Warszawa 1997

[38] Wierzbiński J.:, Informatyka w praktyce zarządzania polskimi przedsiębiorstwami, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa" 2000, nr 12

Rozdział 4.

Powiązania... pomiędzy...

Maria Romanowska

13. Alianse w konkurencji globalnej

Wstęp

Eksplozję aliansów w ostatnich kilkunastu latach powszechnie wiąże się z przyspieszeniem globalizacji gospodarki i przedsiębiorstw. Badania wskazują, że firmy, które zdecydowały się wziąć udział w wyścigu globalnym osiągają ogromne korzyści ekonomiczne, wyrażające się w znaczącym wzroście ich wartości rynkowej i zajęciu czołowych pozycji konkurencyjnych w swoich sektorach.

Korzyści te w pewnej mierze są zasługą umiejętnego wykorzystania aliansów z konkurentami z tej samej lub pokrewnej branży. Badania amerykańskich korporacji transnarodowych pokazują, że w latach osiemdziesiątych zawarły one kilka razy więcej aliansów zagranicznych niż miały filii o pełnej własności, a na początku lat dziewięćdziesiątych ponad połowa z nich stosowała alianse strategiczne jako główny instrument światowej ekspansji [8, s. 132].

Badania 500 przedsiębiorstw zaangażowanych w ponad 6000 aliansów strategicznych pokazują, że przedsiębiorstwa bardzo aktywne w zawieraniu aliansów osiągają zwrot na kapitale własnym (ROE) o ponad 40% wyższy niż średnio w grupie 500 przedsiębiorstw magazynu „Fortune", a zwrot z inwestycji (ROI) o 17% wyższy niż średnio w tysiącu największych przedsiębiorstw USA.[1]

Skala aliansów we współczesnej gospodarce jest znacząca. Według szacunków firmy konsultingowej Booz, Allen & Hamilton średnio rocznie na świecie zawieranych jest 10 tysięcy aliansów, z tego trzy czwarte to alianse zagraniczne. W końcu lat dziewięćdziesiątych przychody z aliansów stanowiły 18 procent dochodów największych amerykańskich przedsiębiorstw [7].

Celem artykułu jest pokazanie, jakie jest miejsce aliansów w realizacji globalnej strategii firmy, jakie kompetencje globalne mogą

[1] Za: *Małżeństwa z rozsądku. „Neumann Management Review", styczeń 2000.*

wzmacniać i w jakich przypadkach mogą być atrakcyjną alternatywą innych dróg rozwoju.

Korzyści z realizacji strategii globalnej

Strategia rozwoju rynku, a w szczególności strategia globalizacji jest źródłem wielu korzyści dla przedsiębiorstw, które ją prawidłowo realizują. Przede wszystkim przedsiębiorstwo globalne korzysta z efektu skali produkcji, transportu, sprzedaży, zaopatrzenia i marketingu. Dodatkowo korzysta z różnic w kosztach wytwarzania w różnych krajach i kursach walut. Źródłem oszczędności w firmie globalnej jest również możliwość unifikacji produktu i ograniczenia jego odmian. W przypadku, gdy globalizacji towarzyszy przebudowa struktury organizacyjnej osiąga się dodatkowe oszczędności w zatrudnieniu drogiej kadry kierowniczej oraz zmniejszeniu kosztów kontroli.

Nie można nie doceniać efektu synergicznego globalizacji, chociaż jest on o wiele słabszy niż w firmach zdywersyfikowanych branżowo. Synergia w strategii globalnej ma źródło w powstawaniu nowych produktów lub modyfikacji starych pod wpływem łączenia doświadczenia z różnych rynków i wzajemnej stymulacji popytu w różnych krajach. Zróżnicowani, wielokulturowi klienci motywują firmę do podnoszenia jakości produktów i osiągania efektu zróżnicowania.

Strategia globalna w pewnym stopniu prowadzi do rozproszenia ryzyka. Na ogół w sektorach globalnych wahania koniunktury dotykają wszystkie kraje, ale w pewnym stopniu różnice koniunktury na rynkach narodowych sprzyjają obniżaniu ryzyka. Koniunktura w danej branży jest różna w poszczególnych częściach świata i stagnacji sprzedaży na rynku europejskim może towarzyszyć duża dynamika sprzedaży na rynkach rozwijających się. Globalizacja w wysokim stopniu likwiduje problem sezonowości sprzedaży i zaopatrzenia. Zmniejszenie ryzyka wynika też z rozproszenia inwestycji na wiele krajów. Straty czy konieczność wycofania się z jednego rynku nie zachwieją pozycją firmy mającej inne inwestycje dobrze prosperujące.

Globalizacja pozwala także na wydłużenie cyklu życia produktu i technologii ze względu na różnice w wymaganiach i możliwościach ekonomicznych klientów z różnych krajów. Co prawda, ze względu na „kalifornizację potrzeb" maleją możliwości różnicowania jakości i nowości produktu

w zależności od kraju, czego dowodem jest praktyka wprowadzania w tym samym czasie najnowszej wersji produktu na wszystkich rynkach, ale jest to w dalszym ciągu istotne źródło oszczędności. Wydłużenie rynkowej fazy życia modelu samochodu, procesora czy wieży HiFi przynosi koncernom ogromne korzyści finansowe.

Wewnętrzne czynniki globalizacji

Korzyści globalizacji mogą być, jak widać, ogromne, ale nie każda, nawet bardzo duża firma może rozważać przyjęcie tej strategii. Muszą istnieć określone umiejętności i aspiracje firmy, które można nazwać wewnętrznymi czynnikami globalizacji. Do najważniejszych wewnętrznych czynników globalizacji należą:

- rodzaj dziedziny działalności firmy,
- potencjał ekonomiczny pozwalający podjąć działanie na wielką skalę,
- wyróżniające umiejętności pozwalające podjąć konkurencję globalną,
- umiejętność zarządzania globalnego.

Rodzaj dziedziny działalności. Możliwość podjęcia strategii globalnej dotyczy tylko tych dziedzin działalności firmy, które są podatne na globalizację. M.E.Porter określa sektor globalny jako taki, w którym strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych i krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej [4, s. 270]. Oznacza to, że w sektorach globalnych można korzystać z efektu skali wykorzystując nakłady poniesione przez firmy w jednych częściach świata do realizacji zysku w innych. Oznacza to też fakt, że konkurenci w tych sektorach obserwują swoje poczynania w skali świata i konstruują swoje strategie konkurencyjne uwzględniając strategie globalne konkurentów.

Potencjał ekonomiczny jest niezbędnym warunkiem podjęcia przez firmę globalnej strategii. Strategia globalizacji jest niezwykle kosztowna, wymaga wybudowania światowego systemu dystrybucji i marketingu, globalnego produktu, konkurowania na rynkach światowych. Jest oczywiste, że wymaga to dużej siły ekonomicznej. Tylko duża firma może pozwolić sobie na rozproszenie inwestycji na wiele krajów jednocześnie. Firma globalna, powinna mieć potencjał ekonomiczny, umożliwiający jej działanie na wielu rynkach, ale też posiadanie na tych rynkach znaczących udziałów.

Potencjał ekonomiczny jest niezbędny do zaoferowania na rynku dużej oferty produktów. Produkt globalny to oferta w skali kilku, a nawet kilkunastu procent światowego popytu. Problem siły ekonomicznej jest jeszcze ważniejszy, jeżeli firma realizuje strategię globalizacji równocześnie ze strategią dywersyfikacji branżowej. Globalne konglomeraty są wielkimi przedsiębiorstwami, których roczne obrony są często większe od budżetów wielu europejskich państw.

Równie ważne jest posiadanie przez firmę **wyróżniających umiejętności**, pozwalających na wyprodukowanie globalnego produktu i jego sprzedaż w oparciu o globalny marketing. Wyrazem rynkowym tych umiejętności jest konkurencyjny koszt wytworzenia, wysoka jakość i innowacyjność wyrobów.

Firma powinna mieć wyróżniające umiejętności w zakresie podstawowych funkcji łańcucha wartości: badań i rozwoju, logistyki, produkcji, dystrybucji i marketingu, a przynajmniej w zakresie jednego ogniwa w łańcuchu wartości zajmować wyjątkową pozycję. W przypadku wyróżniających umiejętności ograniczonych do jednego ogniwa łańcucha wartości, firma do niego właśnie powinna dostosować sposób funkcjonowania na globalnym rynku. Na przykład firma, mająca wyróżniające umiejętności w sferze badań i rozwoju oraz projektowania nowych wyrobów, może skoncentrować się na projektowaniu wyrobów i czerpaniu korzyści z udzielania licencji. Unika w ten sposób samodzielnej produkcji i dystrybucji na dużą skalę, do czego brakuje jej doświadczenia. Z kolei firma, mająca wyróżniające umiejętności w dziedzinie dystrybucji, serwisu, marki towarowej, może koncentrować się na produkowaniu na wielką skalę wyrobów na licencji innych firm, montować je z kupowanych podzespołów i uzyskiwać efekt skali z montażu i dystrybucji.

Firmy globalne nastawiają się na konkurowanie na całym świecie, a kierują swoją ofertę do dużych segmentów klientów mających standardowe potrzeby. Ideałem firmy globalnej jest opracowanie tak doskonale wystandaryzowanego produktu, że może on być sprzedawany w każdym kraju bez zmian lub z minimalnymi przeróbkami, w dużej mierze wystandaryzowane są również elementy marketingu - mix. W odróżnieniu od firm multinarodowych firmy globalne integrują swoje posunięcia konkurencyjne w stosunku do rywali na wszystkich rynkach. Podstawą konkurencyjności firmy globalnej są bardzo niskie koszty (skala, standaryzacja, zróżnicowanie kosztowe krajów), a także doskonały standard technologiczny produktu. Firmy globalne muszą poświęcić znaczną część przychodów na prace

badawczo-rozwojowe, doskonalenie marketingu mix, badania rynku. Bazują na jakości wytworzonej wewnątrz firmy, w niewielkim stopniu posiłkują się jakością nabytą od lokalnych dostawców. Ze względu na dużą siłę negocjacyjną i atrakcyjne ceny dystrybuują swoje towary przez największe sieci detaliczne, korzystając z ich marki i reputacji.

Umiejętność zarządzania globalnego pozwala firmie wykorzystać korzyści globalizacji i uniknąć jej pułapek. Umiejętności zarządzania globalnego są szczególnie pożądane w następujących obszarach: tworzenia struktur organizacyjnych i zarządzania nimi, kultury organizacyjnej i polityki kadrowej, tworzenia systemu informacyjnego dostosowanego do globalnego zakresu zarządzania.

Alians jako jedna z dróg globalizacji przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo zdecydowane na wzięcie udziału w wyścigu globalnym ma do wyboru różne drogi rozwoju — lokowanie zagranicą własnych filii, eksport, przejmowanie lokalnych przedsiębiorstw, różne formy aliansów. Specjaliści są zgodni, że lokowanie własnych oddziałów na nowych rynkach lub kupowanie przedsiębiorstw zagranicą są drogą kosztowną i ryzykowną, w przypadku eksportu mało efektywną. Alianse w różnych swoich postaciach wydają się być idealną formą podboju nowych rynków przez przedsiębiorstwo globalne. Alianse czasami są alternatywą innych form rozwoju zewnętrznego - fuzji i przejęć, ale częściej stanowią uzupełnienie innych form ekspansji lub etap przejściowy poprzedzający fuzję lub przejęcie.

Dla dalszej analizy przydatności aliansów w polityce globalizacji przedsiębiorstwa potrzebne jest przypomnienie podstawowych klasyfikacji aliansów.

Najważniejszy podział aliansów strategicznych dotyczy ich celów i logiki tworzenia: jeżeli ich celem jest wzrost potencjału przez współpracę firm o podobnych kompetencjach i zasobach mamy do czynienia z aliansem konkurencyjnym opartym na logice skali. Jeżeli natomiast współdziałają przedsiębiorstwa o różnym profilu konkurencyjnym i łańcuchu wartości w celu stworzenia nowych kompetencji i zasobów mówimy o aliansie komplementarnym opartym na logice transakcyjnej (synergicznej) [2].

Drugi istotny podział dotyczy różnic w potencjale ekonomicznym aliantów i w podziale praw i obowiązków związanych z aliansem. Rozróż-

niamy tu alianse symetryczne (partnerskie) i alianse niesymetryczne (z dominacją jednego z partnerów) [5].

Trzecia klasyfikacja aliansów wykorzystywana w opracowaniu dotyczy pokrewieństwa sektorów, w których działają alianci. Jeżeli przedsiębiorstwa pochodzą z tego samego sektora i bezpośrednio konkurują na rynku, ich alians nazywamy aliansem sektorowym, jeżeli pochodzą z branż pokrewnych i są potencjalnymi konkurentami alians taki nazywamy międzysektorowym [2].

W rozwinięciu jakich umiejętności i zasobów potrzebnych do prowadzenia strategii globalnej, mogą być przydatne alianse strategiczne? Z badań prowadzonych nad międzynarodowymi spółkami joint ventures, bo taką postać najczęściej przyjmują alianse globalne, wynika, że alianse są wykorzystywane w strategii globalnej do realizacji następujących celów:

- rozwoju technologii,
- ekspansji rynkowej.

W dalszej części opracowania pokażę logikę tworzenia i funkcjonowania każdego z tych aliansów na wybranych przykładach.

I. Alianse ekspansji rynkowej

Kluczowe znaczenie dla procesu globalizacji przedsiębiorstw ma zawieranie aliansów nastawionych na wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki geograficzne i do nowych segmentów klientów. Od tempa i skali ekspansji rynkowej zależy bowiem, czy przedsiębiorstwo znajdzie się w pierwszej piątce czy dziesiątce przedsiębiorstw, które podzielą między siebie globalny rynek. W sytuacji szybkiej globalizacji nawet największym przedsiębiorstwom zaczyna brakować w portfelu działalności rynków ważnych krajów, grup produktowych i technologii pozwalających dobrze obsłużyć duże segmenty światowego rynku.

Ponieważ w krótkim czasie nie da się zbudować globalnej obecności, idealnym rozwiązaniem okazuje się wspólny z konkurentami podbój i eksploatacja rynków. W latach osiemdziesiątych, kiedy zaczęto badać alianse przedsiębiorstw zwracano uwagę na niebezpieczeństwo podejmowania wspólnej działalności w dziedzinie dystrybucji i marketingu. Zalecano jako bardziej bezpieczne alianse w dziedzinie technologii, ewentualnie produkcji. Okazuje się, że wymogi szybkiej ekspansji w warunkach ograniczo-

nych środków zmuszają przedsiębiorstwa o aspiracjach globalnych do podejmowania tego ryzyka.

Wśród aliansów ekspansji rynkowej znajdują się porozumienia firm z jednego i wielu krajów, małych i dużych, z tych samych i różnych sektorów. Dla uporządkowania aliansów ekspansji rynkowej podzielę je na dwa rodzaje, różniące się przede wszystkim celem: alianse nastawione na pokonywanie barier wejścia, które nazwę aliansami wejścia i alianse nastawione na maksymalizowanie korzyści z obecności na rynku globalnym czyli alianse eksploatacji globalnego rynku.

a. Alianse wejścia

Problem samodzielnego wejścia przedsiębiorstwa na nowe rynki pojawia się w przypadku krajów o podwyższonym ryzyku inwestycyjnym lub w sytuacji, kiedy polityka rządów lokalnych utrudnia wykup krajowych przedsiębiorstw lub inwestycje typu „green field". Partnerem firmy globalnej w tego typu aliansach są firmy krajowe, które udostępniają swój rynek, powiązania informacyjne i kooperacyjne w zamian za kapitał, technologię i marki zagranicznego alianta. Tego typu alianse są podstawą wchodzenia na wyłaniające się rynki i zawsze poprzedzają falę wykupów miejscowych przedsiębiorstw i zakładania własnych filii.

Alianse wejścia są z definicji oparte na logice transakcyjnej, gdyż łączą międzynarodowy koncern z lokalnym przedsiębiorstwem. Typowe dla takich aliansów są związki niesymetryczne, gdzie każdy z aliantów wnosi inne kompetencje. Aliant globalny wnosi nowoczesną technologię, duży kapitał, globalną logistykę, marki, marketing i skalę produkcji, a lokalny partner: obecność na lokalnym rynku, system dystrybucji, rozpoznawane marki, potrzebne homologacje i zezwolenia, przeszkoloną siłę roboczą i lokalnych dostawców. Alianse wejścia przyjmują najczęściej postać międzynarodowych spółek joint venture lub umów licencyjnych i franchisingowych połączonych często z zakupem mniejszościowego pakietu akcji miejscowego przedsiębiorstwa.

Większość aliansów zawiązywanych przez kraje Triady w Azji i Ameryce Południowej, a w ostatniej dekadzie w Europie Środkowo-Wschodniej opierała się logice transakcyjnej. Często alianse takie są etapem poprzedzającym przejęcie krajowej firmy lub sposobem na jej eliminację z rynku. Dzięki aliansom korporacje transnarodowe szybko podbijają

nowe rynki, a kraje goszczące czerpią korzyści z transferu technologii i kapitału. Wiele korporacji należących do liderów globalizacji — McDonald's czy Coca-Cola poprzez umowy franchisingowe i spółki joint ventures podbiło świat.

Rzadkością w tej grupie są alianse symetryczne, gdy dwie duże międzynarodowe firmy wzajemnie udostępniają sobie rynki. Seria takich aliansów miała miejsce w przemyśle samochodowym w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Np. Toyota i General Motors zawarły alians, dzięki któremu GM udostępnił Toyocie rynek amerykański, a Toyota GM rynek japoński. Podobne alianse partnerskie i symetryczne miały miejsce w przypadku aliansu Hondy i Rovera, czy ostatnio Forda i Mitsubishi.

W wielu silnie zglobalizowanych sektorach, szczególnie usługowych, tworzą się sieci aliansów łączących wszystkich graczy globalnych, regionalne i lokalne firmy w kilka konkurujących grup. Alianse sieciowe gwarantują uczestnikom obecność na wszystkich istotnych rynkach świata i skuteczną konkurencję z innymi grupami aliantów.

Przykładem podziału światowego rynku między grupy aliantów jest sektor przewozów lotniczych. 221 linii lotniczych na świecie jest podzielonych między cztery duże grupy przewoźników: Oneworld, Star, Qualifayer i Wings mające razem ponad 50% w światowym sektorze przewozów lotniczych.[2] Każdy z globalnych aliansów jest tak skonfigurowany, że łączy kilka globalnych i kilka do kilkunastu międzynarodowych towarzystw mających silną pozycję na półkuli północnej i południowej, na Wschodzie i na Zachodzie, a luki są wypełniane przez liczne lokalne towarzystwa lotnicze. Specjaliści od sektora lotniczego naliczyli ponad 500 aliansów w tym sektorze. Każda z sieci aliansów ma możliwość obsłużenia całego globu i wszystkich dużych segmentów klientów. Członkowie aliansu połączeni są ze sobą w różny sposób — więziami kapitałowymi, programami „frequent flyer", wspólną rezerwacją i marketingiem.

W ramach sieci istnieją wielopiętrowe alianse. Na przykład LOT ma alians ze Swissairem, który wchodzi w skład grupy Qualiflayer. Każda sieć jest samowystarczalna i wszystkie funkcjonują w stanie chwiejnej równowagi. Strategiczne posunięcie w jednym z aliansów np. zamiar wykupienia jednej z dużych firm przez firmę z innego aliansu powoduje

[2] Come fly with me, „Economist" z 20 czerwca 1998.

reorganizację sieci np. przez dokupienie nowych towarzystw lub zawarcie nowych aliansów.

Konkurowanie między dużymi aliansami jest o wiele korzystniejsze dla uczestników niż konkurowanie z setkami rozproszonych konkurentów. Ujawniają się tu wszystkie korzyści aliansów — koncentracja środków, efekt skali i synergii, elastyczne kształtowanie stosunków konkurencji. Rozwiązany jest też inny istotny w globalnej konkurencji problem — konsolidacja dokonywana za pomocą aliansów nie powoduje reakcji organów antymonopolowych, jak ma to miejsce w przypadku konsolidacji przez fuzje i przejęcia.

Dynamiczny rozwój aliansów wiąże się nie tylko z globalizacją, ale i z deregulacją wielu sektorów. Podobnie jak w sektorze linii lotniczych tak w sektorze telekomunikacji połączenie szybkiej globalizacji i deregulacji stworzyło impuls do tworzenia konkurencji przez alianse. W światowym sektorze telekomunikacji istnieje obecnie pięć dużych aliansów; Global One, Unisource, AT&T — Unisource, World Partners i Concert. Mają one bardzo podobny charakter jak alianse w liniach lotniczych i pełnią takie same funkcje — zmniejszania kosztów konkurencji i globalizacji.

Również w bardzo zglobalizowanym sektorze samochodów wykorzystywane są alianse. Tam jednak konsolidacja i integracja odbywa się głównie na drodze fuzji i przejęć. Alianse pełnią rolę uzupełniającą. Przejściowo zmniejszają koszty konkurencji i przygotowują partnerów do późniejszego połączenia kapitałowego. Najczęściej stosowany wykup mniejszościowych udziałów lub wykup wzajemnych udziałów pozwala łatwo przekształcić alians w przejęcie lub fuzję.

Sieci aliansów są zawsze oparte na logice transakcyjnej, gdyż łączą przedsiębiorstwa mające wpływy w różnych rejonach świata, o różnej wielkości. Ich cechą charakterystyczną jest podział na aliantów globalnych i lokalnych, wielopiętrowość, częsta zmiana konfiguracji.

b. Alianse eksploatacji rynku

Są to związki konkurentów z tego samego lub pokrewnych sektorów nastawione na lepsze wykorzystanie efektów globalizacji poprzez zwiększenie wolumenu sprzedaży, obniżkę kosztów wspólne wchodzenie do nowych technologii i grup produktowych. Często są to alianse międzysektorowe nastawione na tworzenie efektów synergicznych przez łączenie różnych technologii i grup klientów.

Klasycznym przykładem aliansu międzysektorowego mającego na celu podniesienie efektów działania w skali globalnej jest alians Microsoftu z AT&T. AT&T, praktycznie monopolista w dostarczaniu internetu, właściciel kilkudziesięciu telewizji kablowych w USA korzysta z oprogramowania Microsoftu w usługach internetowych i telewizyjnych. Mirosoft dzięki aliansowi rozszerzył swój rynek o 80 milionów klientów AT&T i objął swoją działalnością nowy segment klientów. Microsoft zawarł w ostatnich latach sojusze strategiczne z wieloma firmami z branż mediów i technologii internetowych w celu wykorzystania swoich globalnych możliwości w większej liczbie sektorów.

Innym przykładem wykorzystywania aliansów do eksploatacji globalnej skali działania są alianse łączące Coca-Colę, Mc Donald'sa i Disneya. Firmy te nawzajem promują swoje marki w sieci globalnej swoich przedsiębiorstw.

Ze względu na to, że partnerami są często liderzy różnych sektorów alianse te są symetryczne i nie zagrażają interesom żadnego z partnerów. Mogą natomiast prowadzić do silnego uzależnienie technologicznego i rynkowego ze względu na odmienne umiejętności i zasoby wniesione przez każdą ze stron aliansu.

II. Alianse rozwoju technologii

W ostatnich latach powstało określenie „globalizacja technologiczna". Pojęcie to określa nowe zjawisko rozwoju wiedzy i technologii siłami międzynarodowych przedsiębiorstw w celu szybszego dostępu do innowacji i wiedzy. Podstawą „globalizacji technologicznej" jest współdziałanie przedsiębiorstw i instytucji naukowo-badawczych z wielu krajów przy zachowaniu ich niezależności i zasady sprawiedliwego dostępu do wiedzy [1].

Alianse technologiczne są formą rozwoju i transferu wiedzy typową dla globalizujących się branż, a równocześnie najczęściej spotykaną formą współdziałania konkurentów. W kategorii tej mieszczą się wszystkie alianse związane z tworzeniem, komercjalizacją i transferem technologii.

Strategiczne znaczenie dla rozwoju firm w wymiarze globalnym mają alianse rozwoju technologii, które służą do realizacji zadań aliantów w zakresie wytworzenia lub komercjalizacji nowej technologii czyli wspólnego prowadzenia prac wdrożeniowo-produkcyjnych. Natomiast alianse transferu technologii w postaci licencji można potraktować jako jedną z form wchodzenia na nowe rynki.

Najczęściej spotykaną drogą pozyskiwania nowych technologii przez duże przedsiębiorstwa jest inwestowanie we własne zaplecze badawczo-rozwojowe i rozwijanie technologii eksperymentalnych. Jednak w przemysłach rozwiniętych technologii przeznaczanie nawet 20 procent obrotów na badania i rozwój, jak ma to miejsce w przypadku firm farmaceutycznych, nie daje potrzebnego wyprzedzenia wobec konkurentów, którzy poświęcają porównywalne środki na rozwój technologii. Ponadto w firmach globalnych wydatki na rozwój technologii konkurują z wydatkami, które firma globalna ponosi na wchodzenie i umacnianie się na nowych geograficznie rynkach. W takiej sytuacji alians technologiczny z inną dużą firmą może stać się akceleratorem rozwoju obu firm i pozwolić na utrzymanie lub zajęcie pozycji lidera technologicznego.

Z badań wynika, że w dobie nasilonej globalizacji rośnie znaczenie rozwoju technologii i jej transferu poprzez alianse strategiczne, a alianse dotyczące wspólnego prowadzenia prac B+R oraz przedsięwzięcia wdrożeniowo-produkcyjne stanowią ponad połowę wszystkich zawartych na świecie aliansów. Odsetek ten jest dużo wyższy w przemysłach nowoczesnych technologii [8, s. 130-131].

Szczególny sens mają alianse w przypadku technologii o dużym potencjale konkurencyjnym i globalizacyjnym, których koszt jest bardzo wysoki, a ryzyko podwyższone. W przypadku, kiedy celem partnerów jest wspólny rozwój technologii dochodzi do aliansów między liderami danego sektora lub aliansów międzysektorowych w postaci spółek joint ventures lub umów o współpracy.

W ostatnich kilkunastu latach pojawiają się szczególne alianse technologiczne, mające charakter wielkich projektów o interdyscyplinarnym charakterze. Nawet największe koncerny nie mają kompetencji i środków do rozwoju zupełnie nowych technologii i tworzą konsorcja, wielomiliardowe projekty skierowane na rozwiązanie określonego problemu z zakresu np. telekomunikacji czy technologii internetowych.

Firmy globalne chętnie zawierają alianse technologiczne, nawet z bezpośrednimi konkurentami, ponieważ współpraca w fazie badań i rozwoju pozwala lepiej chronić tajemnice produkcyjne i handlowe przed partnerem, niż współpraca w fazie produkcji lub dystrybucji i daje bardziej trwałą przewagę konkurencyjną.

Jednym z pierwszych aliansów o zasięgu międzynarodowym nastawionym na rozwój technologii i jej wdrożenie było przedsiębiorstwo Airbus — konsorcjum utworzone przez firmy samolotowe Francji, Niemiec.

Włoch i Hiszpanii. Celem konsorcjum było przyspieszenie opracowania nowej konstrukcji samolotu, który mógłby konkurować z amerykańskim Boeingiem. Dzięki konsorcjum firmy europejskie były w stanie sfinansować rozwój niezwykle drogiej technologii i wyprodukować serię nowoczesnych samolotów, a następnie wspólnie opanować rynek europejski. Najnowsza konstrukcja Airbusa — model największego pasażerskiego samolotu świata A3XX daje szanse na wygranie wyścigu o pozycję lidera w sektorze samolotów pasażerskich.

Najgłośniejszym aliansem technologicznym o zasięgu globalnym był zakończony niedawno finansową klęską alians Irydium. Największe firmy telekomunikacyjne i specjalizujące się w technologiach kosmicznych: Motorola, Sprint, Lockheed, Raytheon zawiązały spółkę Iridium LLC, która przez kilkanaście lat wydała 5 miliardów dolarów na rozwój nowej technologii ogólnodostepnej łączności satelitarnej. Wspólny wysiłek zaowocował sukcesem technologicznym i technicznym — w 1998 roku nowy system łączności satelitarnej był gotów do eksploatacji. Ze względu jednak na błędy popełnione w strategii rynkowej nie udało się osiągnąć opłacalnej skali sprzedaży i w marcu 2000 roku firma upadła. Kolejnym aliansem technologicznym, w większym jednak stopniu nastawionym na komercjalizację niż na opracowanie technologii łączności satelitarnej jest konsorcjum kilku firm telekomunikacyjnych m.in. France Telecom, Alcatelu i Qualcomm pod nazwą Globstar. Po krótkim okresie funkcjonowania pojawiły się bariery w pozyskiwaniu abonentów i losy tego aliansu również stoją pod znakiem zapytania.

Abstrahując od skutków ekonomicznych aliansów i błędów popełnionych w zarządzaniu, z tych dwóch przykładów wyraźnie widać, że wobec szybkiego rozwoju technologii i globalnej konkurencji substytucyjnych technologii żaden, nawet największy koncern globalny, nie może udźwignąć ryzyka podejmowania samodzielnie rozwoju nowych technologii. W przypadku niepowodzenia, jak miało to miejsce w projekcie Irydium, spółka została sprzedana, a straty solidarnie pokryte przez aliantów nie zachwiały pozycją finansową żadnego z nich, a opracowana przez nich technologia będzie wykorzystana w innych przedsięwzięciach .

Duże alianse rozwoju technologii mają charakter spółek joint venture, czasem wspieranych umowami o współpracy. Uczestnikami są duże międzynarodowe firmy. W przypadku bowiem, kiedy mała firma ma dostęp do innowacyjnej technologii staje się ona obiektem przejęcia, a nie aliansu.

Przykładem mogą być liczne zakupy izraelskich firm innowacyjnych przez transnarodowe koncerny.

Alianse technologiczne są zazwyczaj partnerskie, symetryczne i nie prowadzą do podstępnego przejęcia udziałów partnera. Opierają się czasem na logice konkurencyjnej, jak miało to miejsce w przypadku Airbusa, a czasem na logice transakcyjnej jak w przypadku Irydium. Są rozwiązywane po zrealizowaniu zadania lub stają się samodzielnymi przedsiębiorstwami, podejmującymi kolejne projekty.

Zakończenie

Duża dynamika aliansów zawieranych w sektorach globalnych świadczy o tym, że są one efektywnymi narzędziami zarządzania rozwojem firmy o aspiracjach globalnych. We Wstępie zacytowano badania wskazujące na wysoką efektywność przedsiębiorstw, które zawierają liczne alianse. Skuteczność i efektywność aliansów strategicznych wynika z tego, że dają one porównywalne do fuzji i przejęć efekty konsolidacji przy relatywnie mniejszym ryzyku i kosztach rozwoju.

Do najważniejszych efektów konsolidacji przedsiębiorstw drogą fuzji i przejęć zalicza się [3, s. 52]:

- wzrost rozmiarów oraz udziału w rynku,
- ekspansję rynkową, w tym na rynki zagraniczne,
- nowe produkty i technologie,
- redukcję konkurencji,
- obniżkę kosztów m.in. przez efekt skali,
- wzrost konkurencyjności zasobów, w tym B+R.

Dwa rodzaje aliansów, które mają największe znaczenie w realizacji strategii globalizacji firmy: alianse ekspansji rynkowej i alianse rozwoju technologii pozwalają w wysokim stopniu osiągnąć wymienione efekty konsolidacji.

Alianse rozwoju rynku, szczególnie alianse wejścia pozwalają wejść na nowe rynki, również te o ryzyku inwestycyjnym zbyt wysokim, aby dokonywać przejęć lub robić inwestycje typu „green field", redukują konkurencję, prowadzą do obniżenia kosztów przez wykorzystanie różnic w kosztach wytwarzania w różnych krajach. Alianse sieciowe i konsorcja międzynarodowe realizujące wielkie projekty technologiczne i wdrożeniowe doskonale imitują efekt skali i siły ekonomicznej połączenia przedsiębiorstw.

Z kolei alianse rozwoju technologii, a także alianse eksploatacji rynku o charakterze międzysektorowym bardzo silnie eksploatują efekty synergii, przyczyniają się do wytworzenia nowych technologii i produktów, zmniejszenia kosztów konkurencji i rozwoju, podnoszą konkurencyjność zasobów.

Wracając do wewnętrznych przesłanek globalizacji można powiedzieć, że alianse w działalności firm dążących do umiędzynarodowienia działalności przyczyniają się do tworzenia i wzmacniania predyspozycji firm do globalizacji. Po pierwsze umożliwiają przejście do dziedzin i technologii o większym potencjale globalizacyjnym, po drugie dają większy potencjał ekonomiczny i pozwalają czerpać z zasobów alianta, po trzecie w wyniku transferu wiedzy między aliantami i korzystania wzajemnego ze swojej reputacji następuje wzmocnienie wyróżniających umiejętności, które tworzą większą zdolność konkurowania na międzynarodowych rynkach. I wreszcie doświadczenia zdobywane we współpracy z zagranicznymi aliantami tworzą umiejętności zarządzania globalnego i międzykulturowego.

Literatura

[1] Davenport S., Miller A.: The Formation and Evolution of International Research Alliances in Emergent Technologies: Research Issues, „Journal of High Technology Mmanagement Research" Issue 2, vol,11. Autumn 2000
[2] Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku, Poltext, Warszawa 1996
[3] Pierścionek Z.: Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw, IFGN SGH, Warszawa 2001, s. 52
[4] Porter M.E.: Strategie konkurencji, PWE, Warszawa 1992
[5] Romanowska M.: Alianse strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1997
[6] Strategor, zarządzanie firmą. Strategie-struktury-decyzje-tożsamość, PWE, Warszawa 1995
[7] The science of Alliance, „Economist" z 4 kwietnia 1998
[8] Zorska A.: Ku globalizacji?, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

Bogdan Nogalski

14. Strategie tworzenia i funkcjonowania holdingów

Wprowadzenie

Podjęty problem odnosi się do struktur bardzo skomplikowanych pod wieloma, m.in. organizacyjno-prawnymi, finansowo-podatkowymi, czy personalnymi względami, a także posiada istotne znaczenie nie tylko teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne dla skutecznego tworzenia i funkcjonowania organizacji wielopodmiotowych jakimi są holdingi[1].

Holding powstaje na skutek powiązania co najmniej dwóch podmiotów, pomiędzy którymi zachodzi stosunek nadrzędności. Innymi słowy, jeden z podmiotów ma istotny wpływ na określone decyzje i strategię drugiego. Dzieje się tak najczęściej w wyniku:

[1] Pojęcie holdingu (podobnie jak i koncernu, a więc podmiotów, które na podstawie ustawy o rachunkowości tworzą tzw. grupę kapitałową) nie jest prawnie zdefiniowane w polskim ustawodawstwie gospodarczym. Określenie tej formy może być dokonane pośrednio, na podstawie zaistniałej praktyki tworzenia tego typu organizacji wielopodmiotowych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej oraz — w przypadku Polski — przepisów ustawy o rachunkowości, a także ustawy o publicznym obrocie papierami wartościowymi. Duży postęp w zakresie regulacji holdingu i jego identyfikacji, począwszy od 1 stycznia 2001 r., stanowią zapisy art. 4 § 1 pkt 4 a-f, pkt 5, art. 6 oraz art. 7 Kodeksu spółek handlowych. Por. [8]. Opierając się na tych dokumentach (zwłaszcza uregulowaniach Ksh oraz praktyce działania, można przyjąć następujące kryteria identyfikacji tego pojęcia: *wszystkie podmioty uczestniczące w związku kapitałowym typu holdingowego reprezentują odrębne osobowości prawne (są to spółki prawa handlowego, choć w myśl Ksh mogą to być także spółki osobowe por. Ksh art. 4 § 1 pkt 4 e,), jedna ze spółek zgrupowania (holder) posiada udziały (akcje) lub stosunek osobowy (por. Ksh jw.) w innych spółkach, w wyniku posiadania przez tę spółkę udziałów lub akcji w innych spółkach, stwarza się specjalny tryb zależności pomiędzy spółkami zgrupowania, ponieważ dysponowane udziały (akcje) zapewniają z jednej strony dominację nad pozostałymi spółkami zgrupowania; dominacja polega na uzyskaniu przewagi głosów w zgromadzeniu wspólników i w rezultacie — kontroli składu jej zarządu, w praktyce najczęściej spółka dominująca rezygnujez prowadzenia podstawowej działalności gospodarczej, z reguły realizowanej w spółkach zdominowanych, co odciąża ją od prowadzenia własnych interesów operacyjnych.*

- dysponowania odpowiednia liczbą głosów na walnym zgromadzeniu drugiej spółki;
- możliwości powoływania większości członków zarządu lub organu nadzorczego podmiotu podrzędnego, opartego na mocy dysponowaniu odpowiednią siłą głosów lub porozumień umownych, a także zasiadanie w tych gremiach przez przedstawicieli spółki dominującej;
- *tożsamości członków top managementu (zarząd plus dalsze kierownictwo)*, którzy pełnią obowiązki w obu spółkach nadrzędnej i podrzędnej, albo też w dwóch spółkach podrzędnych wobec nadrzędnej.

Należy równocześnie zauważyć, że praktyka funkcjonowania holdingów znacznie rozszerza zakres tego pojęcia. Mianowicie;

- Po pierwsze — nie trzeba wcale dysponować większościowym udziałem w prawie głosu, zwłaszcza na walnym zgromadzeniu, aby wywierać istotny wpływ na działalność drugiego podmiotu. Wiąże się to najczęściej ze znacznym rozproszeniem głosów, bądź z nieuczestniczeniem akcjonariuszy w zebraniach organu spółki. Niejednokrotnie dysponowanie pakietem 20 lub 30 procentowym w głosowaniu przesądza o istotnym wpływie na działalność drugiego podmiotu,
- Po drugie, można wyobrazić sobie występowanie stosunku nadrzędności w wyniku udzielonej licencji na wytwarzanie określonego dobra, przekazanie technologii, na której opiera się działalność danego podmiotu, a także powiązania kontraktami franchasingowymi lub dystrybucyjnymi w przypadku sprzedaży sieciowej.[2]

Najczęściej holdingi przyjmują kształt formalny, polegający na wydzieleniu spółki — dominującej (zarządzającej), która z racji posiadanych aktywów finansowych i nie tylko,[3] kontroluje działalność spółek — zależ-

[2] Dobrym przykładem na występowanie tego typu nadrzędności są koreańskie czebole i japońskie keiretsu. Geneza czeboli wiąże się z czasami, kiedy na terytorium obecnej Korei władali Japończycy. Pomysł na wielkie organizmy gospodarcze tego typu zrodził się w latach dwudziestych i trzydziestych obecnego stulecia. Zainicjonowano wówczas budowę prywatnych konglomeratów silnie uzależnionych od decyzji władz państwowych. Władze wpływały na nie poprzez udzielanie zezwoleń na dokonywanie transakcji bądź działalność w określonych sferach gospodarczych, subsydiowanie działalności szczególnie pożądanej ze względu na interesy państwowe oraz wspieranie kredytami na zasadach preferencyjnych. Szerzej patrz [10].

[3] Por. treść przypisu 1.

nych (podporządkowanych). Faktycznie zaś łatwo sobie wyobrazić i w rzeczywistości gospodarczej zdarzają się takie przypadki, że działa się w holdingu o charakterze nieformalnym. Nie powołuje się wówczas spółki dominującej, lecz z racji tożsamości właścicielskiej, ową strukturę traktuje się jako holding, na przykład osoba fizyczna dysponuje znacznymi pakietami akcji (udziałów) w kilku funkcjonalnie powiązanych przedsiębiorstwach. Kwestie te obecnie reguluje przejrzyście Ksh w art. 6 i 7. Na tym tle można stwierdzić, że przedstawiane w polskich regulacjach rachunkowych, pojęcie holdingu i w tym odniesieniu również grupy kapitałowej jest zawężone.[4]

Na tle dokonanego wprowadzenia można postawić tezę, że problem tworzenia strategii i ich funkcjonowania w holdingach, determinowany jest trzema następującymi uwarunkowaniami:

- procesem globalizacji gospodarki, czego skutkiem jest proces jej konsolidacji,
- rodzajem procesów rozwojowych zachodzących w danym sektorze gospodarki, czy segmencie rynku, co wpływa na stosowane strategie tworzenia holdingów,
- realizowanymi przez inwestorów - właścicieli oczekiwaniami wobec posiadanych organizacji, co wpływa na stosowane strategie funkcjonowania holdingów.

Spróbujmy zatem rozwinąć owe uwarunkowania i określić ich wpływ na strategię tworzenie i funkcjonowania holdingów.

Proces globalizacji i konsolidacji a organizacje wielopodmiotowe — holdingi

Najważniejszym w ostatnich latach wydarzeniem w gospodarce światowej jest tendencja do globalizacji rynków i zarządzania. Owa tendencja decyduje o konieczności doskonalenia form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Jeśli ma ona służyć rozwojowi przedsiębiorstwa, niezbędne jest tworzenie różnorodnych form kooperacji, współpracy, więzi kapitałowych. Tylko w ten sposób można uzyskać przedsiębiorstwa wielkie,

[4] Jeszcze inaczej ujmują grupę kapitałową przepisy podatkowe, które mówią o tzw. podatkowej grupie kapitałowej (PGK).

a zarazem nowoczesne, zdolne do elastycznego reagowania na zmiany we współczesnej gospodarce.

Zarówno z obserwacji teorii, jak i praktyki zarządzania wynika, że decyzje dotyczące wyboru partnera oraz formy współpracy[5] najczęściej dokonywane są w oparciu o następujące kryteria:

- dostępności czynników produkcji, ceny ich pozyskania oraz poziomu ich jakości, czyli wyspecjalizowania,
- konfrontacji szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu globalnym przedsiębiorstwa z wielkością jego zasobów kapitałowych,
- oceny wielkości efektów synergicznych, a nie wąsko planowanej efektywności cząstkowej poszczególnych ogniw łańcucha tworzącego wartość dodaną.

Współczesną gospodarkę rynkową cechuje nasilanie się procesów integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Skutkiem tych procesów (dostrzeganym również w Polsce) jest tworzenie złożonych organizmów gospodarczych, obejmujących jednostki, które zachowują coraz częściej swoją podmiotowość prawną. Do podstawowych form takich organizacji zalicza się holdingi, które to w Polsce stają się coraz bardziej powszechne. Stają się ważnym narzędziem dynamizującym zarządzanie w wielu firmach.

Na tym tle skłaniam się ku stwierdzeniu, że holdingi stanowią w obecnych warunkach polskich (w kontekście rozwijających się tendencji na świecie, w tym głównie globalizacji) obiektywną konieczność. Wynika to z faktu, że organizacje te stanowią:

- w warunkach polskiej gospodarki swoistą konieczność, podyktowaną takimi czynnikami jak globalizacja i wynikająca z niej koncentracja, światowymi tendencjami,
- organizacyjno-prawną i ekonomiczno-finansową formułę wzrostu efektywności zarządzania i gospodarowania, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw wielozakładowych,

[5] Istnieje szereg alternatyw organizacyjnych tej współpracy. Mogą nimi być kontrakty proste (umowy eksportu/ importu), kontrakty złożone (licencje, franchising, leasing), aliansе strategiczne, fuzje i akwizycje (przejęcia), inwestycje bezpośrednie. Owe alternatywy różnią się między sobą zaangażowaniem kapitałowym, oczekiwanymi korzyściami, oraz wielkością ryzyka. Dwie pierwsze z nich jako formy globalizacji maja charakter wzrostu kontraktowego, kolejne trzy — wzrostu kapitałowego (wyższe ryzyko ze względu na łączenie kapitałów wewnętrznych i zewnętrznych).

- *swoistą odpowiedź na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej związane* z powstawaniem lub wprowadzaniem nowych, bardziej elastycznych niż dotychczasowe instytucji prawnych, organizacyjnych i kapitałowych.

Celem zatem jest bliższe przedstawienie aspektów związanych ze strategią tworzenia i funkcjonowania nadal w Polsce dość nowej, lecz bardzo szybko zdobywającej sobie popularność, formy powiązań przedsiębiorstw o nazwie holding. To przedstawienie jest o tyle istotne, gdyż przedsiębiorstwa postrzegają globalizację jako proces pozytywny, choć obarczony dużym ryzykiem.[6] Dlatego też w procesie wyboru określonej strategii zaangażowania kapitałowego na rynku, przedsiębiorstwa muszą uwzględnić mechanizmy obronne i minimalizujące owo ryzyko, które znacząco podnosi poziom kosztów. Pomimo tych ujemnych stron, globalizacja daje wielkie możliwości rozwoju i sukcesu.

Rodzaj procesów rozwojowych a strategie tworzenia holdingów

Rozwój holdingów jest skutkiem działań wynikających z zaistnienia następujących procesów: procesu reorganizacji, racjonalizacji, reorientacji. Owe działania służą poprawie konkurencyjności i kondycji finansowej *poprzez bardziej efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału oraz* dostosowanie holdingu i wchodzących w jego skład przedsiębiorstw zależnych, do ciągle zmieniającego się otoczenia. W zależności od kierunku tych zmian, holdingi wybierają miedzy specjalizacją i dywersyfikacją swojej działalności. Pierwsza z nich, wykorzystując unikalne umiejętności holdingu i jego przedsiębiorstw, wymaga.skoncentrowania się na jednej dziedzinie działalności i uzyskaniu zdecydowanej i trwałej przewagi nad swoimi konkurentami. Druga zaś wymaga stosowania nowych umiejętności, koniecznych na rynku, który dopiero zaczyna być penetrowany, prowadząc zazwyczaj do zmiany dziedziny działalności przedsiębiorstwa (wyodrębnienie

[6] Na jego strukturę wpływa wiele form ryzyka, w tym m. in. ryzyko finansowe, rynkowe, kulturowe, prawne i polityczne.

oprócz specjalności podstawowej tzw. specjalności dywersyfikacji, co zwielokrotnia efekty synergiczne).[7]

Procesy specjalizacji i dywersyfikacji mogą mieć charakter wzrostu wewnętrznego i/ lub wzrostu zewnętrznego.[8]

Dywersyfikacja wewnętrzna polega na rozbudowie potencjału holdingu poprzez tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych, przerobowych, usługowych i innych w następstwie inwestycji rzeczowych. Następuje w ramach dotychczasowej struktury przedsiębiorstw zależnych holdingu lub w wyniku procesu outsoursingu o różnym charakterze. Odnosi się także do działań racjonalizacyjnych, prowadzących do harmonizacji i podniesienia efektywności istniejącego potencjału. Istotną cechą tej ścieżki rozwoju i powstawania holdingu (tzw. ścieżki transformacyjnej), jest jej związek — w warunkach polskich — z procesem prywatyzacji i demonopolizacji polskiej gospodarki.

Wzrost zewnętrzny stanowi alternatywę bądź przebiega równolegle ze wzrostem wewnętrznym. Jest to różnego rodzaju współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi. Może mieć charakter luźny (formy kooperacji) lub ścisły (formy powiązania wynikające z własności). W pierwszym przypadku dochodzi do zwiększenia wykorzystania potencjału holdingu, w drugim — następuje przejęcie (wykupienie) pakietu kontrolnego akcji (udziałów) innej spółki albo połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw ramach holdingu. W przypadku wzrostu zewnętrznego skokowo zwiększa się potencjał firmy nabywającej, czyli holdingu.

Przy podejmowaniu decyzji w zakresie charakteru działalności i strategii rozwoju holdingu, należy uwzględnić wiele czynników. Zaliczyć można do nich m.in. następujące czynniki, takie jak: konieczność przeformułowania dotychczasowej strategii, siłę i charakter barier utrudniających mo-

---

[7] Do ważniejszych rodzajów dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa należy: dywersyfikacja udziałowa oraz poszerzająca działalność. Ta pierwsza charakteryzuje się zaangażowaniem przedsiębiorstwa w inne przedsiębiorstwo. Zaangażowanie to może mieć charakter produkcyjny (np.: w projekt inwestycyjny w celu zdobycia nowych umiejętności) lub finansowy (związek kapitałowy np. udziałów). Ta druga ma z reguły charakter produkcyjny poprzez wprowadzenie nowej dziedziny działalności. Jest wykorzystywana zwłaszcza przez przedsiębiorstwa zajmujące silną pozycję konkurencyjną w starzejących się segmentach strategicznych. Staje się wówczas sposobem przeciwdziałania skutkom spowolnionego wzrostu, chylącej się ku upadkowi podstawowej dziedziny jego działalności.

[8] Szerzej [11, s. 71-81]

bilność holdingu i wchodzących w jego skład przedsiębiorstw (silne bariery technologiczne, kompetencyjne, wynikające z ograniczeń prawnych, koncesyjnych), dojrzałość sektora oraz finansowe, personalne i technologiczne możliwości firmy (pozyskanie unikatowych zasobów jak technologia, umiejętności, klienci, marka produktu, lokalizacja, poziom zarządzania), a także wpływ na tożsamość przedsiębiorstwa, osobowość decydentów, postrzeganie szans.[9]

Na tle przedstawionych uwarunkowań rozwojowych holdingu, podłoża w strategii jego tworzenia należy doszukiwać się w poziomych relacji pomiędzy uczestnikami organizacji oraz pionowego zróżnicowania ról i kompetencji[10].

W ramach tych pierwszych istotnego znaczenia nabiera przestrzeganie zasad rynkowej kooperacji wewnątrz danej organizacji, rozumianej jako domknięty układ kooperacji, który w zasadzie mógłby stanowić jedną, wyraźnie nazwaną i scentralizowaną firmę. Zaznaczyć przy tym należy, że zasadą konstytuującą owe relacje jest ekonomiczny przymus dostosowania się do standardów obowiązujących na otwartym rynku oraz specjalizacji pomiędzy uczestnikami holdingu rozumianej jako samoograniczenie się (w wyniszczającej walce o klienta) w imię wspólnego interesu organizacji jako całości.

W ramach tych drugich istotnego znaczenia nabiera zwierzchnia struktura jako koordynujący element hierarchii, którego zadaniem jest wspomaganie satysfakcjonujących kontaktów między partnerami obrotu gospodarczego jako, że holding składa się z formalnie samodzielnych podmiotów gospodarczych.

Genezy strategii tworzenia holdingów upatrywać należy wśród:

- procesów integracyjnych — polegają one na zacieśnianiu współpracy prowadzą do poznania partnerów i wzajemnego ich dostosowania. Holding w tym przypadku powstaje w wyniku procesu ewolucyjnego, polegającego na rozeznaniu i uzgodnieniu warunków wspólnego działania w ramach programu ekspansji jednego z partnerów, co łączy się często z inwestycjami kapitałowymi mającymi na celu regulację zachowań partnera.

---

[9] W zależności od fazy cyklu życia w której znajduje się przedsiębiorstwo (start, wzrost, dojrzałość, schyłek) zmieniają się jego preferencje co do wyboru wzrostu wewnętrznego czy zewnętrznego. Szerzej patrz [4, s. 20].

[10] Por. [3].

- procesów inwestycyjnych — wiążą się one z wykupem działającego przedsiębiorstwa lub pakietu jego akcji. Podmiot budujący holding może także inwestować w nowe przedsięwzięcia poprzez inwestycje majątkowe lub joint ventures. Oba wymienione procesy prowadzą najczęściej do powiększenia zasięgu działania podmiotu budującego holding.
- procesów restrukturyzacyjnych — znajdują swój wyraz w decentralizacji zarządzania, znaczącym usamodzielnieniu jednostek organizacyjnych przy uwzględnieniu wewnętrznego rozrachunku gospodarczego czy wydzielaniu niektórych sfer działania poza strukturę firmy; polegają zatem na rozpinaniu firmy (spin-off), czy odchudzaniu jej struktury (lean menagement, lean produktion outsoursing, outplacment, Business Process Reenginering). U podstaw przedsięwzięć restrukturyzacyjnych[11] leży zwykle szereg czynników, pośród których szczególne znaczenie przypisać można potrzebom związanym z pobudzeniem inicjatywy kadry kierowniczej, jednoznacznym przyporządkowaniem przychodów i kosztów do jednostek organizacyjnych oraz ekonomizacją ich funkcjonowania, uruchomieniem procesu prywatyzacji zorganizowanych części i składników mienia przedsiębiorstwa, przeniesieniem kosztów i ryzyka niektórych, mniej atrakcyjnych sfer działania, poza strukturę macierzystego przedsiębiorstwa, pozyskaniem kapitału (m.in. przy pomocy formuły joint venture) dla rozwoju wybranych dziedzin działalności.

W efekcie działań restrukturyzacyjnych współdziałanie, które w scentralizowanej strukturze miało charakter formalno-administracyjno-organizacyjny, nabiera bardziej wymiaru rynkowego. Użycie określenia *nabiera bardziej wymiaru rynkowego* i podkreślenie w nim słowa *bardziej*, wyraża pewną obawę. Obawa ta jest w pełni uzasadniona. Znajduje ona swoje odzwierciedlenie w następujących faktach:

- naczelne kierownictwo „rozpiętego" przedsiębiorstwa, roztacza nad kierownictwem usamodzielnionych jednostek swoisty „parasol ochronny" i zastrzega do swojej kompetencji szereg kluczowych decyzji (np. ustaleń kooperacyjnych, parametrów wyników ekonomicznych w tym zysku, poziomu wynagrodzeń itp.),
- kierownictwa spółek zależnych żądają ochrony bądź bieżącej konsultacji decyzji (dla przykładu choćby z obawy dotyczącej zachowania stanowisk

[11] Por. [3].

w układzie, w którym własność uprawnia zwierzchnie ogniwo do decyzji kadrowych),
- pracownicy wydzielonych jednostek mają poczucie utraty korzyści wynikających z przynależności do tradycyjnej struktury przedsiębiorstwa; postrzeganie słabości nowego układu organizacyjnego wiązane może być zarówno z realną utratą przywilejów, jak i z niepewnością co do dalszych losów nowej organizacji.

Opisane powyżej procesy stanowiące genezę strategii tworzenia holdingów posiadają swoje implikacje praktyczne. Podstawową bowiem kwestią dla powstającej organizacji jest rodzaj budowanego holdingu.[12] Wybór rodzaju holdingu podyktowany jest zazwyczaj: sposobem powstawania grupy w czasie i jego specyfiką, formą kapitałową spółek zależnych, udziałem spółki naczelnej w spółkach zależnych, strukturą władzy w spółkach zależnych.

Problemy wymagające rozwiązania przy tworzeniu holdingu obejmują następujące cztery obszary. Są to:
- *obszar strategii*; dotyczy określenia portfela działalności spółki dominującej (naczelnej) w tym decyzji inwestycyjnych i likwidacyjnych; strategii rozwojowych w tym poziomej i pionowej integracji i dywersyfikacji oraz aliansów strategicznych i joint ventures,
- *obszar finansów*; dotyczy określenia strategii finansowej spółki naczelnej i całej grupy; elementów rachunku inwestycyjnego; transferu zysków i przepływów kapitałowych; wewnętrznych i zewnętrznych źródeł finansowania; polityki podatkowej; rachunkowości w tym konsolidacji sprawozdań finansowych,
- *obszar organizacji*; dotyczy podziału funkcji i uprawnień pomiędzy spółką dominującą i spółkami zależnymi; określenia zakresu centralizacji zarządzania; monitoringu i oceny spółek zależnych; określenia funkcji rad nadzorczych oraz funkcji i uprawnień zarządów w spółkach zależnych,
- *obszar personalny*; dotyczy określenia funkcji personalnej w grupie; doboru kadry zarządzającej w spółkach zależnych; określenia procedur podejmowania decyzji kadrowych w tym odwołań ze stanowisk; warunków kształtowania wynagrodzeń menedżerów i zasad polityki płacowej; szkolenia; organizacji planowania strategicznego.

[12] W tym zakresie mamy do wyboru; operacyjny holding zarządzający; strategiczny holding zarządzający; holding finansowy.

Na przedstawionym tle — w oparciu o literaturę[13] oraz praktykę można wyróżnić cztery strategie tworzenia holdingów Należą do nich następujące strategie: strategia integracji poziomej, strategia integracji pionowej, strategia integracji koncentrycznej, strategia integracji konglomeratowej.

Strategia tworzenia holdingu w oparciu o integrację poziomą polega na procesie włączania do holdingu podmiotów działających w jednym sektorze (np. hutniczym, węglowym, stalowym). Głównym motywem integracji poziomej jest zwiększanie udziału w rynku danego sektora.[14]

Strategia tworzenia holdingu w oparciu o integrację pionową polega na procesie włączania do holdingu przedsiębiorstw, pozostających ze sobą na linii dostawca — producent — odbiorca. Głównymi efektem decydującym o wykorzystaniu do budowy holdingu tego typu integracji jest możliwość przechwytywania marż, związanych z przebiegiem cyklu produkcyjnego oraz uniezależnienie się od konkurencyjnych firm dostarczających surowce i sprzedających gotowe wyroby. [15]

Trzecią strategią tworzenia holdingu jest integracja koncentryczna. Zachodzi ona wówczas, gdy integruje się podmioty, których przedmiot działalności jest zbliżony lub podobny pod względem technologicznym lub marketingowym. Podstawowym motywem tego połączenia jest zapewnienie komplementarności oferty produktowej.[16]

---

[12] Por. [6].

[14] Przykładem tego typu integracji są działania podjęte przez EXBUD S.A., związane z nabywaniem pakietów akcji i udziałów spółek budowlanych.

[15] Przykładem tego typu integracji jest holding Kety, w ramach której zaobserwować można relacje pionowe, gdyż spółka-matka kontroluje METALPLAST BIELSKO BIAŁA S.A., jednocześnie dostarczając mu wyroby wyciskane i ciągnione.

[16] Przykładem tego typu integracji jest holding, występujący w obrocie gospodarczym jako KUCHNIA POLSKA DOM INWESTYCYJNY. Forma i nazwa spółki sugeruje wyraźnie dziedzinę, w której uczestniczy grupa. Dysponuje ona większościowymi udziałami w szeregu podmiotów w branży spożywczej; m. in. 75 % akcji Zakładu Przemysłu Owocowo-Warzywnego MIĘDZYCHÓD S.A., 65 % akcji Zakładu Koncentratów Spożywczych WODZISŁAW S.A., 92 % udziałów Zakładów Przemysłu Tłuszczowego ELMILK Sp. z o.o., udziały w Zakładach Mięsnych MAŁASZEWICZE Sp. z o.o., 76 % akcji w Zakładzie Przemysłu Owocowo-Warzywnego STOVIT S.A., oraz udziały w Rolniczym Kombinacie Spółdzielczym w Czempiniu.

Najpóźniej wyodrębniona strategią tworzenia holdingu jest integracja konglomeratorowa.[17] Konglomeraty są tworzone poprzez integrowanie podmiotów o odmiennych przedmiotach działalności, w przypadku których nie występują relacje poziome i pionowe. Podstawowym efektem tworzenia tego typu holdingu była dywersyfikacja działalności czyli ograniczenie ryzyka w przypadku dekoniunktury w określonych sektorach gospodarki.[18]

Rodzaj oczekiwań inwestorów-właścicieli a strategie funkcjonowania holdingów

W ostatnich latach w Polsce rośnie skala zastosowań rozwiązań organizacyjno-prawnych o charakterze holdingowym, przy czym niosą one ze sobą pewne ryzyka. Dotychczasowe złe doświadczenia w zakresie stosowanych portfeli działalności gospodarczej, jak i rozczarowania dywersyfikacją zwracają uwagę na dwa istotne elementy związane z efektywną strategią funkcjonowania holdingu:

- po pierwsze — na orientację ukierunkowaną na wzrost wartości rynkowej holdingu jako całości i wchodzących w jego skład przedsiębiorstw zależnych,
- po drugie: na kluczowe kompetencje jako pożądany nośnik, zarządzania holdingiem (stanowią one narzędzie dla realizacji elementu pierwszego).

Orientacja na wzrost wartości rynkowej holdingu jako kapitałowego ugrupowania przedsiębiorstw, stanowi najnowszy przejaw oczekiwań inwestorów, które wynikają z:

- połączenia myślenia o jej przyszłości z większymi korzyściami dla jej akcjonariuszy,
- podkreślenia niezbędności zapewnienia realizacji ich nadrzędnego interesu,
-

[17] Boom na integrację konglomeratową nastąpił w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych naszego stulecia.

[18] Przykładem tego typu integracji jest np. konglomerat POLSKIE LINIE LOTNICZE LOT słynące z przewozów lotniczych, zajmuje się ponadto działalnością rozrywkową (CASINO POLAND Sp. z o.o.), cateringową (LOT CATERING Sp. z o.o.), turystyczną (AIR TOURS POLAND GROUP Sp. z o.o.), handlową (BALTONA S.A.) czy hotelarską (LIM Sp. z o.o.).

- podkreślenia ich wpływu na określanie długofalowej jej strategii oraz kryteriów jej oceny.

Taka orientacja jest niezbędna, aby zapewnić przeżycie holdingu w narastającej globalnej walce oraz jego wzrost w dłuższej perspektywie. Obecnie większość znaczących holdingów deklaruje jako nadrzędny cel prowadzenia biznesu — *maksymalizację jego wartości dla jej akcjonariuszy oraz stosowanie metod zarządzania zorientowanych na wzrost wartości rynkowej.*[19] Podstawowym oczekiwaniem inwestorów (niezależnie od ich typu; instytucjonalnych czy indywidualnych) jest uzyskiwanie stałego wzrostu wartości rynkowej holdingu, którego akcje nabyli. Celnie wyraża to m.in. P. Brabeck, Prezydent Nestle A.G. „... *my nie pragniemy krótkookresowej maksymalizacji cen akcji. To nie jest naszą polityką. To, czego chcemy, to długookresowego tworzenia i wzrostu wartości*".

Podnoszenie wartości rynkowej holdingu staje się nadrzędnym celem i obowiązkiem przedsiębiorstw względem ich właścicieli. Rodzi to nowe relacje między inwestorami, radami nadzorczymi, zarządami i menedżerami oraz pracownikami w przedsiębiorstwie.

W kontekście pierwszego (orientacja na ...), a zwłaszcza drugiego punktu widzenia (tj. kluczowych kompetencji) istotną rolę pełni w holdingu ośrodek zarządzający. Rola ta polega na dostarczaniu wartości dodanej, mającej źródło w jego kompetencjach i powiązaniach z poszczególnymi przedsiębiorstwami.[20] W świetle obserwacji przodujących na świecie holdingów okazuje się, że wspomniana wartość powstaje wtedy, gdy umiejętności i zasoby ośrodka zarządzającego dobrze pasują do potrzeb i szans przedsiębiorstw wchodzących w skład holdingu. Brak takiego dopasowania zwiększa prawdopodobieństwo ekonomicznej szkodliwości ośrodka zarządzającego.

---

[19] Proces migracji kapitału, poszukujący rosnącej stopy zwrotu, jest nieodłączną cechą gospodarki rynkowej. Nasila się on współcześnie, a także dzięki bezpośredniej i szybkiej informacji, na rozwijającym się globalnym rynku kapitałowym. W tym wyścigu o pozyskanie kapitału (o relatywnie najniższym koszcie), niezbędnego dla nowych inwestycji i wzrostu przedsiębiorstw, rosną szansę tych z nich, które koncentrują się w sposobie prowadzenia biznesu na zwiększaniu swojej wartości rynkowej, maleją zaś przedsiębiorstw o obniżającej się wartości, z których kapitał odpływa, hamując niezbędne procesy ich restrukturyzacji.

[20] Por. [2, s. 120-132].

Według M. Bratnickiego[21] zasady tworzenia przewagi ośrodka zarządzającego dają się ująć w kilka prostych stwierdzeń:

- po pierwsze — dla uzasadnienia swej roli kadra zarządzająca powinna skierować się na tworzenie wartości dodanej i na unikanie niszczenia wartości wskutek swojego oddziaływania na przedsiębiorstwa zależne, traktowane jako biznesy tworzące portfel działalności,
- po drugie — zasoby, umiejętności oraz inne cechy charakterystyczne centrum powinny być zespolone z potrzebami i okazjami występującymi w przedsiębiorstwach zależnych (biznesach); takie zespolenie, jako podstawa tworzenia wartości, ma charakter dynamiczny i zmienia się w miarę upływu czasu,
- po trzecie — kadra zarządzająca powinna nieustannie zmierzać do stworzenia większej wartości portfela działalności, niż mogliby to robić inni,
- po czwarte — rdzeniem strategii holdingu jest głębokie wejrzenie w sposób dostarczania wartości dodanej dla zarządzanych rodzajów działalności gospodarczej — przedsiębiorstw zależnych,
- po piąte — kadra zarządzająca powinna wykazywać się szczególną efektywnością w wykorzystaniu rozpoznanych okazji wypełnienia roli ośrodka zarządzającego, znacznie wyższą od innych,
- po szóste, niezmiernie ważna jest świadomość niebezpieczeństw niszczenia wartości tworzonej przez przedsiębiorstwa zależne (biznesy); dlatego też należy koncentrować się na tych rodzajach działalności gospo-

[21] Por. [13].

darczej — przedsiębiorstwach zależnych, w których jest się w stanie wytworzyć wysoką wartość dodaną, znacznie wyższą niż mogliby to zrobić inni.[22]

W miarę jak ewoluuje i zmienia się otoczenie holdingu (w tym stosowane technologie i charakter konkurencji), umiejętności ośrodka zarządzającego dezaktualizują się. Przedsiębiorstwa zależne, traktowane jako biznesy, mogą przerosnąć centrum, rozwijając się w sposób, który czyni dotychczasowe ukierunkowanie i kontrolę nieodpowiednimi i uciążliwymi. Wskazuje to na tymczasowość wszelkich, nawet najbardziej efektywnych w danym momencie rozwiązań. Utrzymywanie zespolenia jest procesem, ma swoją dynamikę kształtującą zachowania ośrodka zarządzającego i skład holdingu. W innym razie trzeba co pewien okres przeprowadzać restrukturyzację i uruchamiać program obniżki kosztów, a w miejsce kryterium dostarczania wartości pojawiają się takie czynniki decyzji strategicznych, jak: mody na metody zarządzania, dostępność zasobów finansowych, biurokratyczna skrupulatność, politykowanie organizacyjne.

---

[22] Wykorzystując sformułowane przewagi ośrodka zarządzającego, można zaliczyć aktualny lub potencjalny biznes (przedsiębiorstwo zależne) do jednego z pięciu typów:
— rdzeń posiadający największy potencjał dostarczania wartości dodatkowej przez centrum i dlatego też tutaj są umiejscowione priorytety rozwojowe,
— przedpole tworzone przez biznesy (przedsiębiorstwa zależne), które spełniają pewne kryteria dopasowania, ale nie spełniają innych. W tym obszarze decyzje strategiczne są najtrudniejsze. Łączą one ostrożność — zapobiegającą poświęcaniu czasu, uwagi i energii na działalność nie spełniającą większości wymogów — z eksperymentowaniem przeciwdziałającym trwałemu zawężaniu się do rdzenia,
— balast nie dający sposobności do tworzenia wartości dodatkowej przez centrum, ale pozostawiony wskutek inercji organizacyjnej. Balast czasami jest dojną krową, ale częściej hamuje rozwój holdingu,
— pułapka wartości jest obszarem najczęściej popełnianych błędów. Tworzą ją biznesy (przedsiębiorstwa zależne) pasujące do strategii tworzenia wartości dodatkowej i przez to pozornie abstrakcyjne, ale przy bliższym spojrzeniu wykazujące daleko idące niedostosowanie względem parametrów charakteryzujących ośrodek zarządzający. Stąd też tego typu biznesów należy unikać,
— obce terytorium obejmuje wyalienowane biznesy (przedsiębiorstwa zależne), których rzeczywiste potrzeby wymagają centrum o zupełnie innym charakterze niż centrum dotychczasowe. Trzeba dążyć do pozbycia się ich jak najszybciej. Por. tamże. [5, s. 341].

Natomiast efektywne ośrodki zarządzające nieustannie dążą do wzrostu wytwarzanej przez siebie wartości dodanej i ciągle doskonalą się. Dążą do tego, aby uczynić swoje działania bardziej efektywnymi, bardziej aktywnymi i bardziej trwałymi.

Korzyści związane z tworzeniem holdingu, często określa się jako efekt synergiczny, który wynika z przyjmowania założenia, że stworzenie większego organizmu gospodarczego na bazie kilku majątków przedsiębiorstw ma przynieść lepsze efekty niż gdyby podmioty te pozostały w dalszym ciągu w pełni autonomiczne. Działania te wiążą się zasadniczo — jak wcześniej wspomniano — ze zwiększeniem wartości przedsiębiorstw dla akcjonariuszy. Z tego też powodu holdingi realizują określone — wyznaczane przez akcjonariuszy — strategie. Mogą one przybierać różnorodny charakter. Do podstawowych strategii realizowanych przez holdingi należą:[23]

- strategia koncentracji działalności — wiąże się ona ze zwiększeniem potencjału w zakresie najważniejszych dziedzin grupy kapitałowej,[24]
- strategia ekspansji działalności — polega na zachowaniu dotychczasowego stanu posiadania w zakresie wiodących dziedzin grupy kapitałowej przy jednoczesnej ekspansji na nowe rynki produktowe i geograficzne,[25]
- strategia reorientacji działalności — określa ona wszelkie działania podejmowane w celu zawężenia liczby dziedzin, w których grupa jest aktywna, przy jednoczesnym zachowaniu obecności w wiodących branżach grupy kapitałowej; generalnie polega ona na rezygnacji z dotychczaso-

[23] Por. [9].

[24] Celem powstałej pod egidą holenderskiego HEINEKENA Grupy Kapitałowej Żywca było właśnie zwiększenie udziału w rynku piwowarskim z 10 do 40 proc. Nastąpiło to dzięki wchłonięciu browarów z Elbląga, Braniewa, Gdańska, Warki i Leżajska.

[25] Jako przykład realizacji tego typu strategii może posłużyć spółka giełdowa HOWELL S.A.. Kluczowym przedmiotem działania tej spółki jest handel wyrobami hutniczymi i żelazostopami. Spektrum działalności grupy kapitałowej HOWELL jest jednak szersze, gdyż obejmuje również działalność leasingową i deweloperską. Już wkrótce (poprzez zakup spółki MCI MANAGEMENT), grupa powiększy się o przedsiębiorstwo, które zajmować się będzie działalnością venture capital dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży teleinformatycznej.

wych głównych sfer działalności; rezygnacja z dotychczasowego profilu działalności odbywa się na rzecz nowych obszarów biznesowych.[26]

Zakończenie

Strategie leżące u podłoża tworzenia i funkcjonowania organizacji wielopodmiotowych o charakterze holdingu są wynikiem realizacji licznych potrzeb, przede wszystkim akcjonariuszy. Dlatego można uznać, że mają one:

- Po pierwsze — dostarczyć wielu korzyści wynikających zarówno z efektu synergii operacyjnej i finansowej, jak i skali zakresu działania, oraz zintegrowania transakcji w układzie pionowym lub poziomym, zwiększenia udziału w rynku bądź zdobycia nowego rynku, a także korzyści podatkowych.
- Po drugie — umożliwić — w warunkach gospodarki polskiej — przebudowę sztywnych struktur zarządzania oraz stworzyć dogodne warunki dla przyciągnięcia kapitału i nowoczesnej myśli technicznej.
- Po trzecie — umożliwić polepszenie efektywności zarządzanych podmiotów poprzez optymalne wykorzystanie majątków przedsiębiorstw i dywersyfikację działalności, obniżającą wrażliwość holdingu na cykle dekoniunktury w określonych sektorach gospodarki, dopływ wysokiej klasy kadr zarządzających

[26] Przykładami służącymi ilustracji owej strategii mogą być zachowania spółek giełdowych IMPEXMETAL S.A. i KGHM POLSKA MIEDŹ S.A., IMPEXMETAL S.A. jeszcze do niedawna działał w licznych sektorach; stalowym, metalowym, nieruchomości, przetwórstwa metali kolorowych. Po zmianie zarządu spółki priorytetem stała się działalność w dziedzinie przetwórstwa aluminium i miedzi, spółki reprezentujące inne branże zostały wystawione na sprzedaż. KGHM POLSKA MIEDŹ S.A. w związku z kurczącymi się zasobami miedzi stanął przed koniecznością reorganizacji działalności. Pomysłem na przyszłość jest telekomunikacja, w którą będą inwestowane nadwyżki finansowe uzyskiwane z działalności podstawowej. Do przykładów poszerzających listę realizatorów tej strategii można zaliczyć ELEKTRIM S.A. (koncentracja na trzech podstawowych dziedzinach, tj. telekomunikacji, produkcji kabli, energetyce), STALEKSPORT S.A. (koncentracja na trzech podstawowych dziedzinach, tj. hutnictwie, dystrybucji wyrobów ze stali oraz skupie złomu), ROLIMPEX S.A. (koncentracja na następujących podstawowych dziedzinach, tj. produkcji cukru i pasz, branży nasiennej, elewatorach), EXBUD S.A. (koncentracja na budownictwie, w tym również drogowym), podobnie zachowuje się BUDIMEX S.A. ((koncentracja na działalności podstawowej i wyzbywanie się działalności poza budowlanej) Por. [1].

Z przedstawionego przeglądu strategii tworzenia i funkcjonowania holdingów — odnoszonych do warunków gospodarki polskiej — wynika, że holdingi w Polsce różnią się w tym zakresie. Jednakże można znaleźć kilka wspólnych cech dla owych strategii. Z cech tych wynika, że są to organizacje o relatywnie niedużych rozmiarach, bardzo silnie zdywersyfikowane, głównie pionowo o orientacji ukierunkowanej zarówno wstecz, jak i w przód, bardzo szybko rozwijające się, w szczególności dzięki procesom prywatyzacji gospodarki, a także, że są to organizacje ukierunkowane w swoim działaniu do wnętrza kraju i może dzięki temu, bardzo atrakcyjne dla partnerów zewnętrznych, a więc przedsiębiorstw — holdingów zagranicznych, działających w warunkach globalnych (por. polskie holdingi budowlane).

Literatura

[1] Brycki G.: Grupy pchają parkiet, „Home & Market", 1999 nr 9
[2] Campbell A., Goold M., Alexander M.: Corporate Strategy; The Quest for Parenting Advantage, „Harvard Business Review", 1995, nr 2
[3] Dwojacki P.: Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych w Wybrane problemy organizacji i zarządzania, TNOiK, ZN nr 3; Poznań 1995
[4] „Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw". Praca zbiorowa pod redakcją naukową W. Frąckowiaka, PWE, Warszawa 1998
[5] Gold M., Campbell A., Alexander M.: Corporate — Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, John Wiley and Sons Inc., New York - Chichester - Brisbane - Toronto - Singapore 1994
[6] Grupy kapitałowe w Polsce, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka, Dyfin, Warszawa 2000 wyd. II
[7] Holding — kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Praca zbiorowa pod red. B. Nogalskiego, R. Ronkowskiego, OPO, Bydgoszcz 2000

[8] Kodeks spółek handlowych z wprowadzeniem prof. Wojciecha Jana Katnera, Presspublica, Warszawa 2000
[9] Kuchciak M. T.: Czas grup kapitałowych, „Home & Market", 1999 nr 9
[10] Kuchciak M. T.: Poskramianie tygrysów, „Home & Market", 1999 nr 9
[11] Nogalski B., Kreft Z., Kapuściński M.: Fuzje i przejęcia jako metody zewnętrznego wzrostu przedsiębiorstw, w H. Jagoda i J. Lichtarski (red.) „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — ciągłość i zmiana", AE Wrocław, Wrocław 2000
[12] Nogalski B., Ronkowski R., Holding w gospodarce krajowej ODDK, Gdańsk 2000
[13] Wstępna analiza możliwości konsolidacji wybranych przedsiębiorstw sektora wielkiej syntezy chemicznej; raport przejściowy, t. I., praca zbiorowa pod red. H. Promnego, M. Bratnickiego, Instytut Ekonomiki Przemysłu Chemicznego, Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Gliwice, 1998

Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski

15. Uwarunkowania działania holdingu w okresie tworzenia i funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej

Wstęp

Wzrost polskiej gospodarki rynkowej spowodował rozwój holdingów, których ilość w Polsce określa się na ok. 300[1]. Rozwój grup kapitałowych, w tym holdingów oraz przystosowanie polskiego prawa podatkowego do integracji Polski z Unią Europejską spowodowały, że nasz ustawodawca zauważył i uregulował problematykę opodatkowania grup kapitałowych. Owa regulacja przejawia się między innymi w możliwości tworzenia podatkowych grup kapitałowych. Organizacja ta, jako instytucja prawa podatkowego, może zostać podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych. Wiąże się to z możliwościami osiągnięcia pewnych korzyści, jednakże jest to obwarowane spełnieniem określonych uwarunkowań.

Uwarunkowania te można usystematyzować w dwóch okresach:

1) przygotowanie holdingu (nowo tworzonego lub działającego) do utworzenia podatkowej grupy kapitałowej (PGK),
2) funkcjonowanie holdingu w czasie istnienia PGK.

Tworzenie podatkowej grupy kapitałowej

Uwarunkowania działania grupy kapitałowej w okresie tworzenia PGK można, jak się wydaje, zgrupować w następujących obszarach: organizacyjnym, finansowym oraz formalno-prawnym.

[1] Taką ilość holdingów w Polsce podano 28.06.2000 w TVP-2 („Panorama" wydanie warszawskie.)

A. Uwarunkowania organizacyjne

Do istotnych uwarunkowań organizacyjnych możemy zaliczyć takie zjawiska jak:
- formy współdziałania gospodarczego zgrupowanych przedsiębiorstw,
- powiązania kapitałowe i osobowe,
- okres trwania PGK.

A.1. Formy współdziałania gospodarczego zgrupowanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa mogą współpracować w oparciu o formy[2]:
- bezumowne — są spotykane, gdy dostawca i odbiorca przestają być względem siebie anonimowi, a zachodzące między nimi z pewną regularnością transakcje, uwzględniają potrzeby stron,
- umowne — występują wówczas, gdy przedmiot współpracy zostaje ujęty w formie umowy łączącej przedsiębiorstwa,
- koordynacyjne — następują w efekcie powołania ośrodka koordynacyjno-dyspozycyjnego, którego podstawowym celem jest wspomożenie realizacji wspólnych przedsięwzięć,
- koncentracyjne luźne — są wynikiem wyłonienia ośrodka dyspozycyjnego, uprawnionego do zarządzania współpracującymi przedsiębiorstwami. Zarządzanie to oparte jest na własności kapitałów zakładowych lub umowie o zarządzaniu, nadal pod względem prawnym oddzielnych przedsiębiorstw,
- koncentracyjne zwarte — oznaczają zanik formalnych przejawów odrębności, a zwłaszcza zanika osobowość prawna, co często prowadzi do powstania przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Współpracujące ciągle przedsiębiorstwa, grupujące się w oparciu o zbieżności interesów, mogą być postrzegane, jako zgrupowanie gospodarcze. Są to takie organizacje, które realizując wspólne cele gospodarcze, utworzone przez samodzielne pod względem prawnym, ale powiązane kapitałowo lub kontraktowo przedsiębiorstwa, można nazwać grupą kapitałową [8, s. 128].

[2] Szerzej zob. [6, s. 304-307]

Analiza porównawcza przedstawionego określenia grupy kapitałowej oraz krótkich charakterystyk form współdziałania przedsiębiorstw, pozwala na wysunięcie **tezy**, że we wskazanej definicji grupy kapitałowej mieszczą się: umowne, koordynacyjne oraz koncentracyjne luźne formy współpracy przedsiębiorstw.

Określając konstrukcję podatkowej grupy kapitałowej ustawodawca zawarł wymóg (omówiony dalej) posiadania przez spółkę dominującą 95% udziałów w kapitałach zakładowych spółek zależnych[3].

Analiza eliminacyjna powyższych informacji pozwala na postawienie tezy, że tylko **budowa grupy kapitałowej w oparciu o koncentracyjne luźne formy współdziałania przedsiębiorstw (koncern, holding[4]) umożliwia erygowanie podatkowej grupy kapitałowej.**

---

[3] Art. 1a, ust. 2., pkt. 1b ustawy z dnia 15 lutego 1992r. o podatku dochodowym od osób prawnych (dalej updop). Dz. U. z dnia 1993r. Nr 106, poz. 482 z późniejszymi zmianami. W celu porządkowania pojęć ważne jest wskazanie na to, że wprowadzony 01.01.2001r. kodeks spółek handlowych (ustawa z dnia 15.09.2000r. kodeks spółek handlowych. Dz. U. Nr. 94, poz. 1037) określa kapitały powstające przy zakładaniu spółek (S.K.A., Sp. z o.o., S.A.) nazwą kapitał zakładowy. W wyniku tego „pojęcie kapitał akcyjny" można przestać użytkować.

[4] Pojęcie holdingu (podobnie jak i koncernu) nie jest prawnie zdefiniowane w polskim ustawodawstwie gospodarczym. Określenie tej formy może być dokonane pośrednio, na podstawie zaistniałej praktyki tworzenia tego typu zgrupowań w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej oraz przepisów ustawy o rachunkowości, a także ustawy prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi. Opierając się na tych dokumentach - podstawach można przyjąć następujące kryteria identyfikacji pojęcia holdingu:

- wszystkie podmioty uczestniczące w związku kapitałowym typu holdingowego reprezentują odrębne osobowości prawne (są to spółki prawa handlowego),
- jedna ze spółek zgrupowania (holder) posiada udziały (akcje) w innych spółkach,
- w wyniku posiadania przez tę spółkę udziałów lub akcji w innych spółkach, stwarza się specjalny tryb zależności pomiędzy spółkami zgrupowania, ponieważ dysponowane udziały (akcje) zapewniają z jednej strony dominację nad pozostałymi spółkami zgrupowania; dominacja polega na uzyskaniu przewagi głosów w zgromadzeniu wspólników i w rezultacie — kontroli składu jej zarządu,
- w praktyce najczęściej spółka dominująca rezygnuje z prowadzenia podstawowej działalności gospodarczej, z reguły realizowanej w spółkach zdominowanych, co odciąża ją od prowadzenia własnych interesów operacyjnych.

Nazwę koncernu stosuje się do następujących jednostek gospodarczych:

- wyodrębnionych pod względem ekonomicznym i prawnym (spółki prawa handlowego) lub wyodrębnionych tylko pod względem ekonomicznym (oddziały spółki),
- zintegrowanych systemem więzi techniczno-produkcyjnych, handlowych i kapitałowych,
- zarządzanych przez jednostkę wiodącą (dominująca, prowadzącą własną działalność o podstawowym znaczeniu dla zgrupowania.

Szerzej patrz: [10, s. 14 i dalsze a także 4, 5]

A.2. Powiązania kapitałowe i osobowe

Przy kreowaniu powiązań kapitałowych wewnątrz holdingu, istotne jest zwrócenie uwagi na to, że wymogiem jest, aby spółki zależne nie posiadały udziałów w kapitale podstawowym innych spółek tworzących PGK. Oznacza to, że budowa holdingu o jednostronnym uczestnictwie kapitałowym spółki dominującej w kapitałach podstawowych spółek zależnych, pozwala na utworzenie PGK. Z organizacyjnego punktu widzenia można wskazać na to, że taką grupą kapitałową może być: holding właściwy o jednostronnym uczestnictwie lub holding mieszany o jednostronnym uczestnictwie [7, s. 203 i dalsze].

Powiązania osobowe holdingu powinny stanowić obszar szczególnej troski, z uwagi na to, że spółkom tworzącym podatkową grupę kapitałową zabrania się pozostawania w związkach osobowych z innymi podmiotami gospodarczymi krajowymi i zagranicznymi, które umożliwiłyby stosowanie cen transferowych (ang. *transfer pricing*) w obrotach między tak powiązanymi przedsiębiorstwami. Powiązania osobowe mają miejsce, gdy:

- zagraniczna osoba fizyczna bierze udział w zarządzaniu podmiotem krajowym lub posiada udział w kapitale tego przedsiębiorstwa,
- te same osoby fizyczne biorą udział w zarządzaniu kontroli współpracujących przedsiębiorstw: krajowego i zagranicznego, albo posiadają udziały kapitałowe w tych podmiotach,
- podmiot krajowy wykorzystuje powiązania: rodzinne[5], ze stosunku pracy, lub z udziału w zarządzaniu.

Wymienione ograniczenia w zakresie powiązań osobowych nasuwają myśl o tym, że budowa holdingu rodzinnego przez członków rodziny małej, może być utrudnianiem w erygowaniu podatkowej grupy kapitałowej[6].

[5] Przez powiązania rodzinne ustawodawca w art.11, ust. 6 updop określa małżeństwo oraz pokrewieństwo lub powinowactwo do drugiego stopnia.

[6] Utrudnianie to może wydać się istotne, jeżeli zwróci się uwagę na, występujące w niektórych krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, trendy do gromadzenia w holdingach rodzinnych znacznej ilości kapitału. L. Stecki w cytowanym dziele „Holding" podaje, że w Szwajcarii w tego typu holdingach znajdowało się 55-60% ogółu spółek akcyjnych Por. L. Stecki: Holding, s. 261.

A.3. Okres trwania PGK

Ostatnim wymogiem, jaki chcielibyśmy wskazać w tej grupie, jest okres, na który należy utworzyć podatkową grupę kapitałową.

Ustawodawca w tym zakresie wprowadził okres minimalny 3 lata trwania PGK. Warto w tym miejscu wskazać na to, że owo wymaganie jest łagodniejsze niż w państwach członkowskich Unii Europejskiej, gdzie jest ono określane na okres nie krótszy niż 5 lat. Biorąc pod uwagę obecną zmienność otoczenie gospodarczego holdingu, a zwłaszcza niestabilności prawa podatkowego, odnosi się nieodparte wrażenie, że nasze rozwiązanie jest lepsze.

B. Uwarunkowania finansowe

B.1. Wymagania kapitałowe

Aby utworzyć podatkową grupę kapitałową, więzi kapitałowe pomiędzy spółkami mającymi wejść w jej skład, muszą charakteryzować się tym, że spółka dominująca nie może posiadać mniej niż 95% udziału w kapitałach zakładowych spółek zależnych. W przypadku spółek kapitałowych powstałych na podstawie przepisów o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, wymieniony udział dotyczy tej części kapitału zakładowego, która nie została preferencyjnie nabyta przez pracowników, rolników, rybaków lub nie stanowi rezerwy Skarbu Państwa.

Kolejnym uwarunkowaniem w tej grupie jest wysokość przeciętnego kapitału zakładowego. Ustawodawca określił, iż kapitał zakładowy każdej spółki uczestniczącej w PGK winien wynosić co najmniej 1 mln zł, przy czym kwotę tę ustala się bez uwzględniania tej części kapitału, która:

- nie została faktycznie przekazana,
- została pokryta wierzytelnościami z tytułu pożyczek oraz odsetek od tych pożyczek przysługujących właścicielom spółki,
- została pokryta wartościami niematerialnymi lub prawnymi, od których nie dokonuje się odpisów amortyzacyjnych.

Ograniczenia te, jak można wnioskować, mają zapobiegać, tzw. „cienkiej kapitalizacji" spółek holdingowych. Następnym wymogiem jest, aby kapitał został opłacony, a wkłady niepieniężne faktycznie wniesione.

B.2. Brak zaległości podatkowych

Holding przygotowujący się do erygowania PGK, musi zadbać o uregulowanie zobowiązań w podatkach centralnych, bowiem warunkiem uzyskania statusu podatnika przez PGK jest brak zaległości we wpłatach podatków stanowiących dochód budżetu państwa.

C. Uwarunkowania formalno-prawne

C.1. Domicyl

Ważnym uwarunkowaniem, jakie należy mieć na uwadze tworząc holding, jest prawo do tworzenia podatkowych grup kapitałowych tylko ze spółek prawa handlowego, mających osobowość prawną, których siedziby mieszczą się w Polsce.

Poza nawiasem zatem powstają podmioty zagraniczne. Jednakże ze względu na to, iż obecne przepisy dopuszczają do udziału w PGK spółki kapitałowe posiadające mniejszościowych udziałowców (z udziałami do 5% kapitału podstawowego), warto wskazać na to, że mogą nimi być podmioty krajowe lub zagraniczne. Tak sformułowane uwarunkowanie pozwala na to, aby udziałowcami spółki dominującej były podmioty zagraniczne.

C.2. Zawarcie umowy

Podatkowa grupa kapitałowa zostaje powołana do życia z chwilą podpisania, przez wszystkich uczestników, umowy, która musi spełniać następujące warunki:

- *została zawarta w formie aktu notarialnego,*
- zawiera wykaz spółek tworzących PGK oraz wysokość ich kapitałów zakładowych,
- zawiera wykaz współwłaścicieli mniejszościowych o udziałach kapitałowych, co najmniej 5%, z podaniem wysokości ich uczestnictwa w owych kapitałach, tak spółki dominującej, jak i spółek zależnych,
- określa czas trwania PGK,
- wskazuje spółkę reprezentującą PGK w zakresie zobowiązań podatkowych (zwykle jest to spółka dominująca),
- określa rok podatkowy obowiązujący PGK, a przez to każdą spółkę ją tworzącą.

C.3. Rejestracja umowy

Końcowym wymogiem, okresu tworzenia PGK, jest obowiązek zgłoszenia zawartej umowy do rejestracji. Zgłoszenia dokonuje reprezentant PGK, w urzędzie skarbowym właściwym według jego siedziby. Zgłoszenie to musi być dokonane na 3 miesiące przed rozpoczęciem roku podatkowego, obejmującego tę grupę.

Po sprawdzeniu, czy spółki spełniają ustawowe uwarunkowania, urząd skarbowy dokonuje rejestracji umowy, co podlega ogłoszeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym.

Funkcjonowanie podatkowej grupy kapitałowej

Uwarunkowania działania holdingu w okresie, gdy funkcjonuje podatkowa grupa kapitałowa są mniej liczne, ale nie mniej uciążliwe. Można je lokalizować w dwóch obszarach: obszarze uwarunkowań organizacyjnych oraz finansowych.

Te pierwsze generalnie dotyczą zakazu rozszerzania grupy. Oznaczają więc, że w okresie trwania umowy zawiązującej podatkową grupę kapitałową, nie może być do tej grupy dołączona jakakolwiek inna spółka. Natomiast może z takiej grupy wystąpić spółka w niej uczestnicząca pod warunkiem, że w PGK pozostaną co najmniej dwie inne spółki kapitałowe.

Te drugie dotyczą dochodowości , stosowania cen transferowych, rozliczania straty, przekazywania darowizn oraz przekazywania dywidend. I tak:

• **Dochodowość** — Jest to jeden z najtrudniejszych warunków analizowanego okresu, ponieważ podatkowa grupa kapitałowa musi osiągnąć udział dochodów w przychodach w wysokości, co najmniej 6%. Dochód PGK ustala się jako nadwyżkę sumy dochodów spółek osiągających zysk nad sumą strat spółek deficytowych, co można zapisać następująco:

$$I_{PGK} = \sum_{n=1}^{\infty} I_n - \sum_{n=1}^{\infty} L_n \qquad (1)$$

gdzie: I_{PGK} — dochód PGK, I_n — dochód n-tej spółki,
L_n — strata n-tej spółki.

Można zatem wspomniany warunek zapisać:

$$\frac{I_{PGK}}{P_{PGK}} \times 100\% \geq 6\% \qquad (2)$$

gdzie: P_{PGK} — przychód podatkowej grupy kapitałowej, obliczany jako suma przychodów wszystkich spółek, co można zapisać następująco:

$$P_{PGK} = \sum_{n=1}^{\infty} P_n \qquad (3)$$

Z przedstawionego obrazu wynika, że podatkowa grupa kapitałowa (pomijając inne parametry podatkowe, np. ulgi), będzie corocznie uiszczała podatek dochodowy, pomimo obciążenia dochodu powstającego w spółkach zyskownych, stratami spółek deficytowych (zjawisko to, jak się wydaje, można określić postrzegając podatkową grupę kapitałową, jako podatnika netto).

• **Stosowanie cen transferowych** — Nasz system podatkowy — zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej — wprowadził zasadę trzymania każdego kontrahenta na długość ramienia (ang. *arm's length pinciple*) [1, s. 27]. Istotą tej zasady, jest nakaz układania stosunków gospodarczych między stronami transakcji w taki sposób, jak miałoby to miejsce między podmiotami gospodarczymi niezależnymi względem siebie i racjonalnie działającymi w celu osiągnięcia dochodów. Z powyższego wynika, że zasada stosunków wolnorynkowych, winna obowiązywać także między przedsiębiorstwami powiązanymi kapitałowo, a w tym ceny ustalone w transakcjach między owymi przedsiębiorstwami, powinny być zgodne z cenami funkcjonującymi na wolnym rynku. Ceny stosowane w transakcjach wewnątrz grupy kapitałowej, noszą nazwę cen transferowych. Specyfika transakcji prowadzonych przez podmioty powiązane jest taka, że zwykle szczególnie ma na uwadze dobro spółki dominującej lub całej grupy kapitałowej. Jest to jedną z przyczyn powodujących, że stosunki gospodarcze wewnątrz grupy kapitałowej, odbiegają od poziomu wolnorynkowego. Przejawia się to szczególnie w cenach stosowanych przy transakcjach pomiędzy podmiotami powiązanymi. Za pomocą tych cen może następować transfer zysków między zgrupowanymi przedsiębiorstwami. Taki transfer zysków ma zwykle na celu obniżenie obciążeń podatkowych współpracujących przed-

siębiorstw i może mieć dwa wymiary. W pierwszym, transfer zysków następuje w skali międzynarodowej, z krajów wysokofiskalnych do krajów o łagodnym opodatkowaniu. W drugim wymiarze, ów transfer, odbywa się od przedsiębiorstwa będącego centrum kosztów (a nawet strat), do przedsiębiorstwa będącego centrum zysków. Stosowanie cen transferowych jest zabronione z wyjątkiem, gdy ceny takie stosują podmioty tworzące podatkowe grupy kapitałowe. Ma to swoje uzasadnienie w tym, że PGK jest jednym podatnikiem, przez co wewnętrzne ceny rozliczeniowe nie wpływają na wynik podatkowy generowany przez PGK. W aspekcie omawianego problemu cen transferowych można stwierdzić, że podatkowa grupa kapitałowa wydzielona z większego holdingu, mogłaby za ich pośrednictwem osiągać przede wszystkim wymagany wskaźnik dochodowości. Takie działania można podjąć zważywszy na to, że **cena właściwa**, z ekonomicznego punktu widzenia, powinna uwzględniać także koszty utraconych korzyści [2, s. 23].

• **Rozliczanie straty** — Konstrukcja ustalania podstawy opodatkowania powoduje, że w podatkowych grupach kapitałowych można na bieżąco, w tym samym roku podatkowym, odliczać straty powstałe w spółkach deficytowych, od dochodów generowanych w spółkach zyskownych. Taki system rozliczania strat umożliwia zmniejszenie obciążeń w podatku dochodowym. Jest to znaczna zaleta tej instytucji podatkowej. Wynika to z tego, że w przypadku przedsiębiorstw, które nie wchodzą w skład PGK, rozliczanie straty następuje wyłącznie od dochodu uzyskanego przez to przedsiębiorstwo w okresie 5 lat podatkowych, przy czym w żadnym z tych lat odliczana część straty nie może być wyższa niż 50%. Przykładowe rozkłady rozliczania straty w czasie przedstawia tabela 1.

Tabela 1 *Niektóre rozkłady rozliczania straty*

Nazwa systemu	I rok %	II rok %	III rok %	IV rok %	V rok %
Liniowy	20	20	20	20	
Progresywny	5	10	15	20	50
Degresywny	45	30	15	6	4
Normalny	10	15	50	15	10

Źródło: opracowanie własne

Korzyści wynikające z przyspieszenia rozliczania strat, związane są z wartością pieniądza w czasie. Wpływ inflacji na wartość nominalną poniesionych strat jest wyczuwalny.

• **Przekazanie darowizn** — Zasadą obowiązującą w polskim systemie podatku dochodowego od osób prawnych jest niezaliczanie do kosztów uzyskania przychodów darowizn i ofiar wszelkiego rodzaju.[7] Od powyższej zasady zostały ustanowione dwa wyjątki, z których jeden dotyczy podatkowych grup kapitałowych.[8] Darowizny dokonywane między podmiotami tworzącymi PGK, mogą być u darczyńcy zaliczane w poczet kosztów uzyskania przychodu, natomiast u obdarowanego są zaliczane do przychodów. A zatem z podatkowego punktu widzenia, taki transfer dóbr jest neutralny w ramach PGK. Takie rozwiązanie jest korzystne dla holdingów, w skład których wchodzą spółki generujące straty. W gospodarce rynkowej naturalnym dążeniem każdego podmiotu, a w tym i spółki dominującej w holdingu, jest osiąganie zysku. Jeżeli w holdingu działa spółka deficytowa, to naturalnym jest działanie zmierzające do wydźwignięcia takiej spółki ze sfery deficytowej. Można do tego celu dążyć różnymi drogami, np. poprzez dokapitalizowanie takiej spółki. Zwiększone kapitały umożliwiają podjęcie różnorodnych działań, wśród których można przykładowo wskazać na: zwiększenie skali wytwarzania towarów oraz usług, zmiany technologiczne. Zasilenie kapitałowe spółki wchodzącej w skład PGK, może odbywać się bez obciążeń podatkowych, przez co wielkość środków nie ulega zamianie. Taki stan można uzyskać, pamiętając o uwarunkowaniach dotyczących dochodowości PGK, poprzez przekazanie spółce deficytowej darowizn w wysokości generowanej przez nią straty. Osiąga się wówczas zrównoważenie przychodów i kosztów, w wyniku czego podstawa podatku oraz podatek dochodowy może osiągnąć zero.

• **Przekazanie dywidend** — Wygenerowany przez spółkę zależną zysk podlega obciążeniu podatkiem dochodowym oraz innymi obowiązkowymi odpisami. Pozostała część zysku (zysk netto), może zostać rozdzielona wspólnikom w postaci dywidendy. Holdingowa spółka zależna, wypłacając dywidendę spółce dominującej, jest zobowiązana pobrać zryczałtowany podatek dochodowy w wysokości 15%.[9] Spółka dominująca może od-

[7] Darowizny dokonywane na cele preferowane przez ustawodawcę mogą być odliczane od podstawy podatku.

[8] Drugim przypadkiem są wpłaty na rzecz Polskiej Organizacji Turystycznej.

[9] Art. 22, ust.1. updop.

liczyć kwotę uiszczonego zryczałtowanego podatku dochodowego, od podatku dochodowego ustalonego na ogólnych zasadach. W ten sposób, poprzez zaliczenie uiszczonego podatku zryczałtowanego na poczet ogólnego podatku dochodowego,[10] ustawodawca zapobiega potrójnemu ekonomicznemu opodatkowaniu zysków przekazywanych w formie dywidend. Utworzenie przez holding podatkowej grupy kapitałowej, umożliwia skorzystanie ze **zwolnienia przedmiotowego** w zakresie uiszczania zryczałtowanego podatku dochodowego od dywidend przekazywanych przez spółki tworzące PGK. Zwolnienie to ma wpływ na płynność finansową grupy, natomiast nie ma wpływu na sumę podatku dochodowego uiszczonego przez PGK. Powstający w spółce zależnej zysk jest po raz pierwszy opodatkowany w tej spółce, a po przekazaniu dywidendy — drugi raz jest opodatkowany w spółce dominującej, każdorazowo według stawki ogólnej 28%. W oparciu o przedstawiony obraz można wskazać na to, że polski system opodatkowania dywidend opiera się na ekonomicznym podwójnym opodatkowaniu, a zastosowane w stosunku do PGK zwolnienie, ma wpływ tylko na płynność finansową podatkowych grup kapitałowych.

Zakończenie

Przedstawione uwarunkowania funkcjonowania holdingów są liczne. W okresie tworzenia podatkowej grupy kapitałowej, holding musi zachować szczególną ostrożność, aby postawione wymagania — zwłaszcza finansowe — wypełnić. W okresie funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej, holding musi wypełniać mniej liczne warunki, ale wymóg osiągania corocznie dochodowości w wysokości 6% jest szczególnie uciążliwy i niebezpieczny. Ocenę uciążliwości przedstawionych uwarunkowań funkcjonowania holdingów potwierdzają przeprowadzone badania własne, których wyniki przedstawia tabela 2.

[10] Sposób ten określa się jako metodę zaliczania. Tę metodę przyjęto również do zapobiegania podwójnemu opodatkowaniu dywidend w skali międzynarodowej (zobacz art. 20, ust. 2, updop).

Tabela 2 Wyniki podatkowych grup kapitałowych w latach 1997-1999

Wyszczególnienie	Lata	Wielkopolska PGK	Śląska PGK	Małopolska PGK
Dochody I spółek [zł]	1997 1998 1999	- 47 952 649 81 338 570	- 23 087 955 13 608 852*	41 658 900 22 595 400 15 353 600**
Starty L spółek [zł]	1997 1998 1999	- 4 729 985 bez strat	- 127 246 122 926*	38 745 000 43 630 500 38 851 900**
Dochód PGK [zł]	1997 1998 1999	- 43 222 664 81 338 570	- 22 960 709 13 485 926 *	2 913 900 -21 035 100 - 23 498 300**
Stawka (t) podatku dochodowego [%]	1997 1998 1999	38 36 34	38 36 34	38 36 34
Tarcza podatkowa $T_S = t \times I$	1997 1998 1999	- 1 702 795 0	- 45 809 41 795	14 724 240 15 706 980 13 209 646
Dochodowość [%]	1997 1998 1999	- 9,03 13,80	- brak danych	Niedotyczy

*Uwagi: * dane na dzień 30.09.1999r.** przewidywane wykonanie w 1999r.*
Źródło: opracowanie i obliczenia własne

Wskazana uciążliwość uwarunkowań działania holdingów, jest główną przyczyną tego, że w badanym okresie utworzono tylko trzy podatkowe grupy kapitałowe. Osiągana przez PGK tarcza podatkowa[11]

[11] Przez tarczę podatkową (ang. *tax shield* — T_s) określa się korzyść podatkową odnoszoną przez podatnika, uzyskaną w wyniku obniżenia wysokości jego zobowiązania podatkowego.

nie jest satysfakcjonującą rekompensatą za osiąganie i wypełnianie omówionych uwarunkowań.

Literatura

[1] Eden L.: Taxing Multinationals Transfer Pricing and Corporate Income Taxation in North America. University of Toronto Press. Toronto, Buffalo, London, 1998

[2] Kabalski P.: Ustalenie cen transferowych. V Ogólnopolskie Forum Rachunkowości. Informacja 2000. Infor Training Sp. z o.o. Warszawa 2000

[3] Kodeks spółek handlowych. Dz. U. Nr. 94, poz. 1037

[4] Nogalski B., Ronkowski R.: Zarządzanie holdingiem IOiZ w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 1996

[5] Nogalski B., Ronkowski R.: Holding w gospodarce krajowej, ODDK, Gdańsk 2000

[6] Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Praca zbiorowa pod redakcją Jana Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997

[7] Stecki L.: Holding, TNOiK, Toruń 1999

[8] Trocki M.: Zarządzanie grupą kapitałową; w: Grupy kapitałowe w Polsce, Praca zbiorowa pod redakcją M. Romanaowskiej, M. Trockiego, B. Wawrzyniaka, Difin, Warszawa 1998.

[9] Ustawa z dnia 15 lutego 1992r. o podatku dochodowym od osób prawnych (dalej updop). Dz. U. z 1993r. Nr 106, poz. 482 z późniejszymi zmianami.

[10] Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Karmańska A.: Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych, IOiZ w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 1999.

Rozdział 5.

Hit sezonu — czyli zarządzanie wartością

Jan Jeżak

16. Zarządzanie strategiczne zorientowane na wzrost wartości dla akcjonariuszy

Powrót do dyskusji nad celami przedsiębiorstwa

Specjaliści od zarządzania są na ogół zgodni co do tego, że najbardziej ogólnym celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój. Warto podkreślić daleko idącą współzależność tych dwóch terminów. Sama egzystencja, nienastawiona na rozwój w warunkach rosnącej konkurencji, oznaczałaby bowiem powolne obumieranie przedsiębiorstwa. Jest więc oczywiste, że w dłuższym okresie czasu, przedsiębiorca aby zapewnić sobie przetrwanie, musi w istocie być nastawiony na rozwój; i to zarówno ilościowy, jak i jakościowy.

Z kolei w literaturze ekonomicznej, nadal przeważa twierdzenie, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysków z zastrzeżeniem, że chodzi o zyski osiągane w dłuższym okresie. Podejście to trzeba jednak uznać za wtórne w stosunku do ujęcia poprzedniego. Aby trwać, a tym bardziej rozwijać się, przedsiębiorstwo musi bowiem generować zyski osiągane w dłuższym okresie czasu, chociaż niekoniecznie musi to oznaczać tzw. dodatni wynik finansowy we wszystkich kolejnych okresach czasu (latach). Zysk należy zatem traktować raczej jako instrument zapewnienia sobie przetrwania i rozwoju, aniżeli jako cel sam w sobie.

Bardzo poważnym — moim zdaniem — przewartościowaniem w kwestii celów przedsiębiorstwa, jest eksponowany w ostatnich latach w krajach zachodnich, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, pogląd, że pierwszym celem kierownictwa przedsiębiorstwa, jest **kreowanie wartości dla jego właścicieli**. Zdolność do powiększania tej wartości, staje się obecnie głównym kryterium oceny — testem dla zespołów zarządzających. Jeżeli nawet rosną przychody i zyski spółki, ale równocześnie spadają ceny jej akcji, czyli zmniejsza się wartość rynkowa zaangażowanego ka-

pitału, to jest to negatywny sygnał dla jej akcjonariuszy. Przeprowadzone kilka lat temu badania przez sieć światową firmy PriceWaterhouseCoopers wykazały, że aż 93% szefów dużych spółek międzynarodowych, uznaje wzrost wartości dla akcjonariuszy za swój największy priorytet.

Co to jest wartość dla akcjonariuszy?

Jak zaznaczyliśmy wyżej, tradycyjne mierniki oceny przedsiębiorstwa koncentrowały się na zysku, bądź jego pochodnych. Tymczasem zysk jako kryterium księgowe, charakteryzuje się wieloma wadami. Po pierwsze, liczony jest w sposób memoriałowy, a zatem nie uwzględnia wielu realnych wpływów i wydatków dokonywanych w danym okresie. Problem obiektywizacji zysku próbuje się rozwiązać poprzez ocenę tzw. jakości zysku. Przeprowadza się to, np. poprzez porównanie, na ile realizowany zysk jest powiązany z realnymi wpływami gotówki oraz czy dany zysk jest możliwy do powtórzenia w następnych okresach. Powyższa analiza zawiera wiele elementów subiektywnych, wynikających ze sposobu interpretowania zasady ostrożnej wyceny oraz innych zasad księgowości. Możliwość stosowania różnych metod wyceny oraz różnych standardów księgowych, może w znakomity sposób wpłynąć na wielkość wykazywanego zysku. Klasycznym już przykładem jest firma Daimler-Benz, która weszła w 1993r. do publicznego obrotu na giełdzie nowojorskiej. Zgodnie z niemieckim prawem bilansowym i podatkowym, wykazywała wówczas 372 mln USD zysku, a zgodnie z prawem amerykańskim, poniosła 1,1 mld USD straty.

Po drugie, wiele dyskusji budzi sposób i zasadność tworzenia rezerw przez przedsiębiorstwa, np. trudno jest oszacować w sposób obiektywny rezerwy na niespłacone należności, zjawiska nadzwyczajne, prawdopodobne straty. Sposób i termin zawiązywania, bądź rozwiązywania rezerw ma bardzo często istotny wpływ na wielkość osiąganego zysku, bądź straty.

Kolejna wada zysku w ujęciu księgowym, to wyłączenie z obliczeń wymagań dotyczących przyszłych inwestycji. Wzrost firmy wymaga wzrostu nakładów, np. na wzrost kapitału obrotowego — należności, zapasów, co niekoniecznie jest wykazywane w zysku. Koszt powiększenia majątku obrotowego znajdzie swoje odzwierciedlenie dopiero w wynikach następnego okresu, np. poprzez zwiększone zapotrzebowanie na kapitał zewnętrzny i w rezultacie koszty jego obsługi.

Wreszcie, na bazie zysku budowane są wskaźniki efektywnościowe, takie jak: stopa zwrotu z kapitałów własnego — ROE, zwrot z inwestycji — ROI, zysk na akcję — EPS. Te podstawowe wskaźniki, wykorzystywane do podejmowania decyzji, również mają swoje wady. Nie uwzględniają bowiem skali działania przedsiębiorstwa, możliwości efektywniejszego wykorzystania kapitałów własnych, kondycji finansowej badanej jednostki. Wielu inwestorów giełdowych koncentruje wprawdzie swoje zainteresowania na śledzeniu wskaźnika EPS, śledząc zyski z raportów kwartalnych. Jednakże wielokrotnie już przestrzegano w literaturze fachowej, iż wzrost EPS niekoniecznie musi prowadzić do wzrostu wartości rynkowej. Analiza danych empirycznych dla giełdy amerykańskiej S&P 500 Index za lata 86-96 nie wykazała zależności pomiędzy EPS a stopą zwrotu dla akcjonariuszy [4, s. 20-21].

O tym, że sprawozdania finansowe opracowywane na bazie zysku, nie zawsze odzwierciedlają wartość firmy, świadczą przykłady z parkietów wielu giełd papierów wartościowych, które były miejscem bankructw wielu „zyskownych" spółek. Przeprowadzone badania na temat zależności cen akcji od wskaźników finansowych ujawniły, iż tylko do 15% ceny akcji zależy od dochodu na akcję i aż 60% do 80% ceny akcji zależy od nadwyżki cash flow [1, s. 53].

Kategoria zysku bilansowego nie obejmuje wreszcie czynnika czasu, co uniemożliwia porównywanie zysku w poszczególnych latach, zwłaszcza w okresach wysokiej inflacji. Występuje tu poważna rozbieżność pomiędzy kwalifikacją przychodów i kosztów do poszczególnych okresów a wpływami bądź wydatkami gotówkowymi.

Ze względu na wykazane wyżej wady zysku bilansowego (księgowego) oraz wskaźników na nim zbudowanych, w teorii zarządzania finansami przedsiębiorstwa od wielu lat poszukiwano miernika, który usunąłby przytoczone wady i w sposób bardziej obiektywny pozwalałby mierzyć efektywność działania przedsiębiorstwa. Taką kategorią zostały przepływy pieniężne netto, często określane w literaturze angielskim terminem Cash Flow lub Net Cash Flow. Dla menedżera analizującego projekt inwestycyjny, najważniejszą informacją, z punktu widzenia podejmowanych decyzji, stała się nadwyżka środków pieniężnych generowanych przez projekt, a nie wartość zysku. Na bazie przepływów pieniężnych zbudowano szereg kategorii z zakresu inżynierii finansowej, takich jak:

- Przepływy środków pieniężnych:
  — wolne przepływy pieniężne (Free Cash Flow),
  — przepływy pieniężne przypadające na jedną akcję (Cash Flow per Share),
  — przepływy pieniężne z zainwestowanych środków pieniężnych (Cash Flow Return on Investment);
- Wartość dodana dla akcjonariuszy:
  — rynkowa wartość dodana (Market Value Added),
  — ekonomiczna wartość dodana (Economic Value Added),
  — dodana wartość dla akcjonariusza (Shareholders Value Added);
- Całkowity zwrot dla akcjonariuszy (Total Shareholder Return).

Maksymalizacja wartości rynkowej kapitału własnego nazywana jest kreowaniem wartości dla akcjonariuszy (Shareholder Value Creation) [4] lub maksymalizowaniem ogółu korzyści akcjonariuszy z ich majątku zaangażowanego w przedsiębiorstwie, czyli tzw. bogactwa akcjonariuszy (Shareholder's Wealth) [5]. Zarządzanie ukierunkowane na podniesienie wartości wymusza wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie przynoszących największą wartość dla akcjonariuszy.

Podejście to jest szczególnie popularne w literaturze amerykańskiej, gdzie instytucja akcjonariusza odgrywa zdecydowanie ważniejszą rolę, niż w gospodarce europejskiej. Kreowanie wartości wymaga jasnego i niebudzącego wątpliwości zdefiniowania stosunków własnościowych, które to relacje pozwalają właścicielom kapitału określać ich preferencję oraz nadzorować pomnażanie wartości.

Twórcą koncepcji wartości dodanej dla akcjonariusza (ang. Shareholder Value Added) jest, wspomniany już, Alfred Rappaport, poprzez swą pionierską pracę pt. „Creating shareholder value", opublikowaną po raz pierwszy w 1986 roku.

Na wartość przedsiębiorstwa składa się zatem suma rynkowej wartości kapitału własnego oraz wartości pożyczonych kapitałów obcych. Kapitały własne stanowią wartość akcjonariuszy (shareholder value). Ujmując opisane zależności w równanie otrzymujemy:

Wartość przedsiębiorstwa = Zadłużenie + Wartość dla akcjonariuszy

Przekształcając odpowiednio powyższe równanie otrzymujemy wartość dla akcjonariuszy:

Wartość dla akcjonariuszy = Wartość przedsiębiorstwa – Zadłużenie

Z naszych dotychczasowych rozważań wynika, że wartość dla akcjonariuszy jest zdeterminowana przez wartość przedsiębiorstwa, na którą składają się dwa podstawowe elementy:
— Aktualna wartość cash flow z operacji w całym okresie prognozowania,
— Tzw. „wartość rezydualna", która opisuje przyszłe cash flow, po okresie objętym prognozą.

W celu bardziej precyzyjnej analizy należy uwzględnić dodatkowo trzeci składnik, jakim jest aktualna wartość rynkowych papierów wartościowych, będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, które mogą być zamienione na gotówkę, a nie są bezpośrednio zaangażowane w podstawową działalność gospodarczą. Operacje na tych aktywach nie są ujęte w cash flow z działalności operacyjnej, lecz jako posiadające swoją wartość powinny być ujęte w ramach wyceny przedsiębiorstwa. Po uwzględnieniu powyższych uwag, wzór na wartość przedsiębiorstwa otrzymuje postać:

Wartość przedsiębiorstwa =
Aktualna wartość cash flow z działalności operacyjnej +
Wartość rezydualna + Wartość rynkowa papierów wartościowych

Aktualna wartość cash flow z działalności operacyjnej reprezentuje różnicę pomiędzy wpływami i wydatkami gotówki. Wyliczone na podstawie prognoz cash flow, jest następnie sprowadzone do wartości bieżącej poprzez jego zdyskontowanie. Do dyskontowania wykorzystuje się koszt kapitału lub tzw. średnio ważony koszt kapitału (WACC — Weighted Average Cost of Capital).

Wartość rezydualną wyznacza drugi składnik w tym równaniu. Jest to wartość oczekiwanych przepływów gotówkowych w trakcie kontynuacji, czyli po wyraźnie oznaczonym okresie prognozy. Przyjęcie uproszczonych założeń dotyczących kształtowania się wyników firmy w tym okresie, np. stałej dynamiki wzrostu, pozwala na oszacowanie wartości rezydualnej na podstawie jednego z kilku wzorów. Pozwala to unikać sporządzania szczegółowych prognoz dla bardzo długich okresów czasu. Należy do-

dać, że przy dokonywaniu każdej wyceny, niezbędny jest wysokiej jakości szacunek wartości rezydualnej, ponieważ w większości wypadków stanowi ona duży odsetek łącznej wartości przedsiębiorstwa. Na podstawie badań przedsiębiorstw amerykańskich przeprowadzonych przez T. Copelanda ustalono, iż udział wartości rezydualnej w łącznej wartości przedsiębiorstwa waha się w granicach od 56% w przemyśle tytoniowym do 125% w przypadku przemysłu korzystającego z zaawansowanych technologii, gdzie bieżąca wartość przepływów gotówkowych jest ujemna (-25%) [2, s. 265].

Wymienione wcześniej mierniki: rynkowa wartość dodana (ang. MVA — Market Value Added) oraz ekonomiczna wartość dodana (ang. EVA — Economic Value Added), zostały wypracowane przez firmę doradczą Stan Stewart&Co i opublikowane po raz pierwszy w 1982r.[1]. Od tamtej pory system oparty na tych miernikach został wdrożony w około 300 firmach, m.in. takich, jak: Coca Cola, BP, General Electric, Hoechst, Lloyds Bank, Novo Nordisk, Siemens, Sony, Veba i inne.

Rynkowa wartość dodana (MVA) stanowi nadwyżkę wartości rynkowej przedsiębiorstwa (liczba akcji x aktualna cena rynkowa jednej akcji) nad wartością księgową kapitału akcyjnego (wszystkie pozycje pasywów pomniejszone o zadłużenie).

Ekonomiczna wartość dodana (EVA) oznacza z kolei nadwyżkę ekonomiczną — zysk ekonomiczny, który jest czymś innym niż zysk księgowy. Firma tworzy tę nadwyżkę, **jeżeli zwrot z zainwestowanego kapitału jest wyższy od kosztu kapitału.** Pojęcie zwrotu z kapitału funkcjonuje oczywiście od dawna, ale nie zawsze uświadamiano sobie, że kapitał własny ma też swoją cenę, wynikającą z kosztu alternatywnego lokowania kapitału.

Wartość EVA wylicza się wg wzoru:

Ekonomiczna wartość dodana = (zysk operacyjny po opodatkowaniu – koszt kapitału) × kapitał zaangażowany

W przypadku przyjęcia relacji zysku operacyjnego po opodatkowaniu do kapitału jako realnej stopy zwrotu, zaś kosztu kapitału jako średnio ważonego kosztu kapitału (własnego i obcego) (WACC), otrzymujemy wzór następujący:

[1] Szerzej na ten temat zob. [5]

Ekonomiczna wartość dodana =
(stopa zwrotu – koszt kapitału) × kapitał zaangażowany

Istnieje ścisły związek pomiędzy MVA i EVA w tym sensie, że wskaźnik EVA dotyczy zawsze konkretnego okresu (t) bieżącego lub przyszłego. Stąd też ocena zdolności przedsiębiorstwa do kreowania wartości dodanej, dokonywana przez rynek kapitałowy, zależy od kształtowania się wskaźników ekonomicznej wartości dodanej w przyszłości. Suma zdyskontowanych wartości wskaźników EVA, które przedsiębiorstwo, zgodnie z przyjętymi przez siebie planami rozwoju, ma osiągnąć w przyszłości, wyznacza rynkową wartość dodaną (MVA).

Warunkiem niezbędnym poprawności powyższego równania, jest założenie o efektywności rynku kapitałowego, czyli że ceny akcji dobrze odzwierciedlają wszystkie informacje dotyczące efektów przyszłych działań przedsiębiorstwa.

Całkowity zwrot dla akcjonariuszy (ang. TSR — Total Shareholder Return) obejmuje wszystkie zyski, jakie może osiągnąć akcjonariusz ze swojej inwestycji, tzn. z tytułu wzrostu wartości akcji (jako różnica pomiędzy ceną nabycia a ceną sprzedaży) oraz z uzyskiwanych dywidend w okresie posiadania akcji spółki.

Podstawowa różnica pomiędzy tradycyjnymi metodami wyceny wartości przedsiębiorstwa a opisywanym wyżej podejściem, wynika z uświadomienia sobie roli i kosztu kapitału własnego. Metodologia ta pozwala ocenić, jaka musi być dochodowość spółki, aby uzasadnić wykorzystanie zaangażowanych zasobów kapitałowych w przedsiębiorstwie. Proponowane metody wyceny koncentrują się na przyszłości, na oczekiwanych wynikach, a nie na danych historycznych. Jest to powszechnie zgodne ze sposobem postrzegania rzeczywistości przez rynki kapitałowe, które koncentrują się na zdarzeniach przyszłych i ich antycypowaniu, dyskontując w cenie akcji wszystkie pozyskane informacje. Opisane nowe podejście do wyceny wartości przedsiębiorstwa pozwala, w zdecydowanej większości, uniknąć błędów związanych z szerokim stosowaniem kategorii powstających w systemie rachunkowości finansowej.

Dlaczego wartość dla akcjonariuszy stała się strategicznym celem zarządów spółek

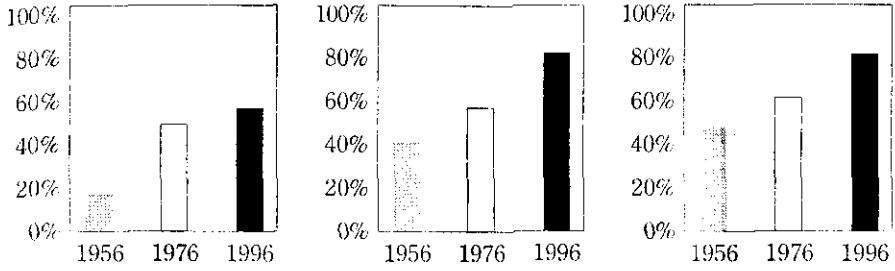
Można wymienić co najmniej cztery powody, dla których jesteśmy świadkami takiego oto przewartościowania w strukturze celów przedsiębiorstw:

(1) *Po pierwsze, wzrost rozmiarów oraz ekspansja kapitału prywatnego w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej.*

Ostatnie półwiecze to proces systematycznego gromadzenia bogactwa przez tamtejsze społeczeństwa, napędzany przez coraz szybszy postęp techniczny oraz ciągły rozwój handlu międzynarodowego. Coraz więcej ludzi dokonuje prywatnych inwestycji, aby zapewnić sobie większą emeryturę, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne czy po prostu szybsze pomnażanie swych oszczędności. Zjawisko to doprowadziło z kolei do dynamicznego rozwoju rynków kapitałowych, w szczególności rynków akcji, a w ślad za tym, wzrostu znaczenia tzw. inwestorów instytucjonalnych, tj. funduszy powierniczych, funduszy emerytalnych oraz towarzystw ubezpieczeniowych. Inwestorzy instytucjonalni gromadzą środki pochodzące od inwestorów indywidualnych, którzy oczekują coraz wyższych zysków. W związku z tym inwestorzy instytucjonalni domagają się coraz większej wartości od spółek, czyli wzrostu cen ich akcji.

Ponieważ odsetek akcji posiadanych przez inwestorów instytucjonalnych rośnie (patrz rys. 1), ich głos oraz wpływ na zarządy staje się coraz większy.

Rys. 1. *Rozwój akcjonariatu instytucjonalnego*



Źródło: Międzynarodowa Federacja Rynków Papierów Wartościowych, Giełda Papierów Wartościowych w Londynie oraz obliczenia firmy Price Waterhouse (przytoczono za: [1])

(2) *Po drugie, powstanie globalnego rynku aktywów finansowych*

Na mocy różnych układów typu GATT (Układ Ogólny w sprawie Ceł i Handlu), redukujących bariery handlowe (taryfowe i pozataryfowe), już od 1970r., rozwijają się w coraz szerszym zakresie globalne rynki towarów i usług. Natomiast większość ograniczeń w międzynarodowych transferach kapitału, usunięto dopiero w latach osiemdziesiątych w wyniku porozumień pomiędzy krajami członkowskimi OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju). Inwestowanie za granicą stało się również zjawiskiem powszechnym, a spółki konkurujące na rynkach międzynarodowych, zabiegają dzisiaj nie tylko o klientów czy też o pracowników, ale także o kapitał. Przyciągnięcie kapitału zależy oczywiście od tego, czy jest się atrakcyjnym miejscem do zainwestowania, z punktu widzenia wartości dodanej dla potencjalnych akcjonariuszy, w tym odpowiedniej premii za ryzyko.

Istotnym czynnikiem transferów kapitałowych jest również wzajemna relacja pomiędzy tzw. walutą bazową inwestora a walutą lokalną. Inwe-

stor, np. fundusz inwestycyjny, musi bowiem zazwyczaj regulować zobowiązania wobec swoich klientów w swej walucie bazowej. Zasada równowagi pomiędzy aktywami a pasywami zmusza zatem inwestorów do stałego analizowania pozycji swej waluty bazowej. Względy te powodują, że przeważająca część międzynarodowych inwestycji kapitałowych lokowana jest w akcjach oraz papierach dłużnych, czyli w instrumentach o wysokim stopniu płynności.

Ogólnie rzecz biorąc, jest to ciągle niewielka część lokowanych kapitałów, co oznacza, że proces globalizacji rynku międzynarodowych aktywów finansowych, jest właściwie w fazie wstępnej. W najbliższych latach należy się jednak liczyć z jego poważnym przyspieszeniem, między innymi w związku z rozwojem amerykańskiego rynku NASDAQ (System Zautomatyzowanych Kwotowań Krajowego Stowarzyszenia Dealerów Papierów Wartościowych) i promowaniem tego systemu poza Ameryką Północną.

(3) *Rozwój technologii informatycznych oraz telekomunikacyjnych*

Dzięki nowoczesnym technologiom informatycznym oraz telekomunikacyjnym, pieniądze mogą być dzisiaj transferowane do różnych zakątków świata w ciągu kilku sekund. To samo dotyczy informacji dostępnych inwestorom. Dysponują oni nie tylko szybkimi sieciami informacyjnymi, ale także specjalistycznym oprogramowaniem, które uwolniło ich od skomplikowanych obliczeń, a pozwala skoncentrować się na analizie jakości strategicznego myślenia i zarządzania w poszczególnych spółkach.

Ponadto na użytek inwestorów pracują specjalistyczne bazy danych. Firmy takie jak Reuters czy Bloomberg, dostarczają w systemie on-line wiadomości i informacje rynkowe z całego świata. W związku z tym spółki, które prowadzą „otwartą" politykę informacyjną i utrzymują stałe kontakty z inwestorami, przyciągają kapitał szybciej niż te, które zazdrośnie strzegą swych tajemnic.

(4) *Niebezpieczeństwo wrogiego przejęcia*

Firmy zarządzające nieefektywnie z punktu widzenia wartości dla akcjonariuszy, mają relatywnie niską wycenę rynkową i w tej sytuacji stają się atrakcyjnym celem przejęcia przez lepiej zarządzanych konkurentów z sektora lub przez inwestorów finansowych, np. poprzez tzw. wykup lewarowany lub wykup menedżerski. Zjawisko wrogich przejęć rozpowszechnione już od wielu lat w krajach o rozwiniętych rynkach kapitałowych,

takich jak USA oraz Wlk. Brytania, ostatnio dociera również do gospodarek bardziej etatystycznych, ale stopniowo liberalizujących się (Francja, Niemcy, Włochy). W tej sytuacji umiejętność obrony spółki przed „najeźdźcami", stała się jednym z ważniejszych kryteriów oceny managementu w rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Najbardziej skuteczną formą reakcji na to wyzwanie jest — jak wykazuje to doświadczenie wielu spółek — tworzenie strategii oraz systemów zarządzania nakierowanych na tworzenie wartości dodanej dla akcjonariuszy.

Wdrożenie systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości dla akcjonariuszy

Dotychczas staraliśmy się wykazać, dlaczego warto skupić nasze myślenie i działanie strategiczne na wartości dla akcjonariuszy. Obecnie nadeszła pora na zastanowienie się, co oznacza przyjęcie takiego założenia w praktyce, czyli jak powinien przebiegać proces maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dla jego udziałowców (akcjonariuszy).

Według ekspertów z firmy PriceWaterhouseCoopers, pierwszym warunkiem skutecznego wdrażania tej idei, jest silne zaangażowanie się zarządu spółki i zrozumienie, że niezależnie od przyjętej formuły wartości dla akcjonariuszy (SVA, MVA czy EVA) rynek wymaga, *aby zainwestowany kapitał generował stopę zwrotu przynajmniej na poziomie jego kosztu alternatywnego* [1, s. 82]. Zrozumienie tego faktu jest źródłem energii umożliwiającym głębokie przemiany w całej spółce. Wówczas zarządzanie oparte na wartości może obejmować wszystko: strategię generalną, strategie rodzajowe i funkcjonalne, pomiar osiągnięć, nagrody, organizację procesów operacyjnych, wymianę informacji, czyli komunikację i wreszcie kulturę organizacji.

Zastosowanie zaleceń teorii shareholder value wnosi ze sobą do przedsiębiorstwa — zdaniem wspomnianych autorów — wielki potencjał poprawy wyników na wszystkich szczeblach organizacji i poziomach działania. Oprócz tego, że może ono ułatwić spełnienie wysokich wymagań inwestorów, będzie także skutkować — dodają — dramatycznym przekształceniem sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa.

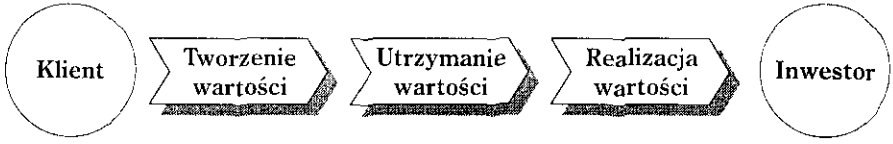
Jest rzeczą zaskakującą, że wprawdzie zwrot dla inwestora można było dotychczas wyliczyć co do trzeciego miejsca po przecinku, wyliczenia

te miały bardzo niewielki wpływ na zmianę zachowań przedsiębiorstw. Na często stawiane pytanie wśród menedżerów, co wybrać spośród rozlicznych „czynników", „wskaźników" i innych wymiernych wielkości oraz na czym się skoncentrować, nie było jasnej odpowiedzi. Odpowiedzią — wg teorii shareholder value — jest uproszczenie tej sytuacji poprzez wysunięcie na pierwszy plan *zewnętrznego punktu widzenia*, opartego na *perspektywie akcjonariusza*.

Perspektywa taka oznacza, że o ile dotychczas praktykowane mierniki finansowe bazowały na rachunkowości finansowej zorientowanej na przeszłość, to dzisiaj konieczne jest przede wszystkim *patrzenie w przyszłość — poprzez pryzmat wskaźników, którymi posługuje się rynek kapitałowy.* Chodzi o ocenę danego podmiotu gospodarczego, nie koncentrując się zbytnio na jego dotychczasowych dokonaniach a raczej na tym, co może on wytworzyć w przyszłości.

Osnową zarządzania opartego na wartości (VBM) jest trójczłonowy proces. Jego elementy to: tworzenie wartości, utrzymanie wartości oraz realizacja wartości — patrz rys. 2.

Rys. 2. *Wartość dla akcjonariuszy jako łącznik pomiędzy klientem a inwestorem*



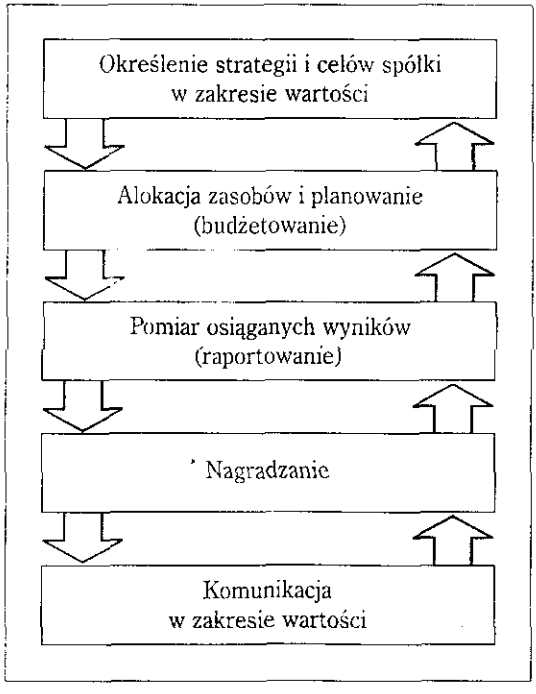
Źródło: [1, s. 84].

Rozpoczynając od wytworzenia wartości dla klientów, czyli od zdolności do zaoferowania czegoś (wyrobu lub usługi), co ma wartość dla klienta po cenie stanowiącej warunek wprowadzenia odpowiedniego poziomu zwrotu na kapitale, spółka musi następnie, wykorzystując własne atuty (technologia, efektywność produkcji i sprzedaży, odpowiednie struktury cenowe) dopilnować, aby to, co zostało osiągnięte, nie zostało stracone przez brak wydajności, złe gospodarowanie aktywami czy też niewłaściwe zarządzanie ryzykiem.

Faza realizacji wartości odbywa się poprzez aprecację kapitału oraz wypłacanie dywidendy. W większości wypadków zasadnicza część zwrotu dla inwestora pochodzi z aprecjacji kapitału. Jest to faza często lekceważona przez spółki. Uznanie inwestorów zdobywają tylko te, które dostarczają rynkowi wiarygodnych i szybkich informacji, są przejrzyste, dobrze zorganizowane i nie zaśmiecają zbędnymi danymi ścieżki informacyjnej pomiędzy spółką a rynkiem.

Według specjalistów istnieje pięć zasadniczych procesów zarządczych prowadzących do wdrożenia systemu value based management (VBM) — patrz rys. 3.

Rys. 3. *Pięć zasadniczych procesów dotyczących budowania wartości dla akcjonariuszy*



Źródło: [2, s. 101-108], [1, s. 89-112]

Ta sekwencja: *cele, plany, pomiar, nagrody i komunikacja,* nie jest sama w sobie oryginalna. Jej novum polega natomiast na tym, że usiłuje ona, poprzez napełnienie nową treścią, związać i utrzymać w perspektywie długoterminowej dwie wartości, a mianowicie wartość dla klientów oraz wartość dla inwestorów.

Podstawowym zadaniem tych procesów jest zrozumienie czynników kreujących wartość oraz świadomość, gdzie, w których miejscach jest ona tworzona, a gdzie jest burzona. Szczegółowe analizy przeprowadzone w całym przedsiębiorstwie powinny doprowadzić do stworzenia listy mikroczynników, czyli tych konkretnych elementów (zw. generatorami wartości), które mają kreatywny lub destruktywny wpływ na ostateczny rezultat, jakim jest wartość dla akcjonariuszy. Umożliwiają one porównanie z tego punktu widzenia różnych jednostek biznesu w ramach tego samego przedsiębiorstwa, jak również porównanie danej firmy z innymi firmami z danego sektora. Dzięki tej analizie można określić obszary potencjalnego rozwoju firmy oraz obszary mające negatywny wpływ na wartość dla akcjonariuszy.

W każdej firmie różne czynniki determinują wzrost jej wartości. Studia i analizy prowadzone w różnych krajach świata prowadzą jednak do wniosku, że niektóre determinanty pełnią rolę generatorów wartości niemal powszechnie. Należą do nich przykładowo [3]:

- Wzrost sprzedaży
- Marża zysku operacyjnego
- Efektywna stopa podatku
- Poziom kapitału obrotowego
- Dynamika inwestowania
- Średnioważony koszt kapitału
- Okres przewagi nad konkurencją.

Identyfikacja i benchmarking najważniejszych generatorów wartości, prowadzi bezpośrednio do określenia strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli lub potencjalnych inwestorów.

Podsumowując, zarządzanie ukierunkowane na podnoszenie wartości, jest nową filozofią zarządzania, powstałą w kontekście rosnących wymagań właścicieli co do wzrostu wartości firmy. Właściciel, np. fundusz inwestycyjny stawia określone i konkretne cele strategiczne, np. 40% udzia-

łu w rynku, 18% wzrostu wolnych przepływów pieniężnych — i kierownictwo musi te cele zrealizować. Zmiany mieszczące się w wyżej wspomnianej filozofii, dotyczą w zasadzie wszystkiego, od strategii firmy począwszy, a na szczegółowych rozwiązaniach operacyjnych, np. systemie raportowania, skończywszy. Jest to w naszym przekonaniu idea, która jak dotychczas, chyba najlepiej pomaga firmie powiązać zarządzanie strategiczne z zarządzaniem operacyjnym. Myślenie o wartości musi bowiem łączyć ze sobą, a właściwie scalać, dwa tak ważne obszary zarządzania, jak strategia i finanse.

Literatura

[1] Black A., Wright P., Bachman J.E.: W poszukiwaniu wartości dla akcjonariusza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
[2 Copeland T., Koller T., Murrin J.: Wycena, mierzenie i kształtowanie wartości firm, WIG PRESS, Warszawa 1997
[3] Driscoll P.: Value Builder: Enhancing Shareholder Value, Warsaw Corporate Center, 1997
[4] Rappaport A.: Wartość dla akcjonariuszy, WIG PRESS, Warszawa 1999
[5] Stewart G.B.: III — The Quest for Value, Harper Business, 1999

Cezary Suszyński

17. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach procesu globalizacji

Punkt wyjścia — cel, zakres, charakter rozważań

Dwie ostatnie dekady XX wieku cechowało rzadko obserwowane przyspieszenie zjawisk i procesów radykalnie zmieniających oblicze większości obszarów ludzkiej aktywności, wśród których szeroko rozumiana działalność gospodarcza należała do bardziej spektakularnego obszaru przeobrażeń. Głębsza analiza przyczyn owej akceleracji i charakteru samych zmian wykracza poza możliwości krótkiego opracowania i zapewne długo jeszcze będzie przedmiotem badań i analiz specjalistów z wielu dziedzin. W tej sytuacji zaprezentowane poniżej uwagi dotyczą pewnego wycinka przemian, a ich **celem jest w szczególności próba uchwycenia zawsze istotnych relacji w układzie: możliwości i ograniczenia skutecznego zarządzania działalnością przedsiębiorstw — zmiany warunków ich działania.**

Aby bardziej sprecyzować rozważania, a zarazem osadzić je w konkretnym układzie odniesień, skoncentrowano uwagę na związkach między jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem oraz procesem głębokich zmian, stanowiących swoiste *signum temporis* końca ubiegłego i początku nowego stulecia. Ową koncepcją jest zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, zaś zmiany łączone są z globalizacją działalności gospodarczej. Ze względu na to, że dalsze rozważania jedynie sygnalizują ważniejsze zagadnienia uznano, iż stanowią one wstęp do problematyki wywołanej tytułem opracowania — kwestia głębszego rozpoznania pozostaje jednym z wielu poznawczych i praktycznych wyzwań w procesie doskonalenia zarządzania działalnością gospodarczą.

Istota zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Licznie powstające w ostatnich latach i w większości dostępne także w Polsce opracowania na temat zarządzania wartością przedsiębiorstwa, przynoszą bogaty materiał dotyczący zarówno „filozoficznej" warstwy zagadnienia, jak i aplikacyjnych uwarunkowań tej koncepcji[1]. Z punktu widzenia dalszych uwag mających na celu określenie istoty zarządzania wartością przedsiębiorstwa i wskazanie kierunków ewolucji tego podejścia w warunkach globalizacji, za wiodące należałoby uznać dwa jego wyznaczniki:

- rynkowy charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa,
- priorytet wartości dla akcjonariuszy przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, czy też, jak się wydaje, bliższe powszechnie stosowanemu angielskiemu określeniu (value based management — VBM), zarządzanie przez wartość przedsiębiorstwa, jest koncepcją wyrosłą na gruncie pogłębionej orientacji rynkowej i rozwoju współczesnego rynku, w szczególności rynku kapitałowego. Syntetycznym odzwierciedleniem rynkowego osadzenia omawianej koncepcji zarządzania są jej podstawowe, ściśle ze sobą powiązane elementy, za które przyjęto ekonomiczną i rynkową wartość dodaną.

Ekonomiczna wartość dodana (*economic value added — EVA*) wiąże wzrost wartości przedsiębiorstwa z zyskiem, a w szczególności z efektywnym wykorzystaniem nakładów inwestycyjnych (stopa zwrotu przewyższająca koszty pozyskania kapitału). Rynkowa wartość dodana (*market value added — MVA*) obrazuje natomiast przyrost wartości przedsiębiorstwa (powyżej wartości aktywów netto), wyrażony poziomem rynkowych notowań jego akcji. W obu przypadkach generowanie wartości dodanej wymaga od zarządzających przedsiębiorstwem umiejętnego, odpowiedzialnego (m. in. poprzez płacenie menedżerom za wzrost EVA) kształtowania *stricte* rynkowych kategorii, takich jak: kapitał, koszty, przychody[2]. Współcze-

[1] Patrz szerzej publikacje takich autorów jak: T. Copeland, T. Koller i J. Murrin, A. Black, P. Wright i J.E. Bachman, A. Ehrbar, A. Rappaport , A. Slywotzki i inni.

[2] W 1995 r. R. Goizueta, dyrektor generalny Coca-Coli, któremu wręczano nagrodę za zajęcie przez koncern pierwszego miejsca wśród amerykańskich firm pomnażających bogactwo, powiedział: „nie bylibyśmy dzisiaj przedsiębiorstwem numer jeden pod względem rynkowej wartości dodanej, gdybyśmy na początku lat 80. nie przyjęli EVA (...) Za każdym razem, kiedy mnie pytają, jak ten cel osiągnąć, daję dwie krótkie rady. Po pierwsze, niech to będzie proste. Po drugie, niech rodzi odpowiedzialność." [3, s. 159].

śnie umiejętności te, to nie tylko głęboka wiedza i praktyczne doświadczenie ale także odwaga, intuicja, zdolność do lateralnego myślenia i niekonwencjonalnych działań — pozwalające lepiej niż konkurenci wykorzystywać nagle i na krótko pojawiające się możliwości rynkowe. Nastawienie na optymalizację zasobów, osiąganie ponadprzeciętnej rentowności, korzystanie z nadarzających się rynkowych okazji pozostają warunkiem koniecznym tworzenia wartości przedsiębiorstwa, a zarazem jego wzrostu i rozwoju[3]. Warto przy tym podkreślić współczesne znaczenie rynku kapitałowego w operacjonalizacji koncepcji *VBM*, a co za tym idzie — umiejętności kadry zarządzającej w korzystaniu z narzędzi tego rynku, znajomości reguł jego funkcjonowania, odczytywania i przewidywania tendencji i trendów.

Priorytet wartości dla akcjonariuszy (*shareholder value*), jako drugi z uwypuklonych wcześniej wyznaczników zarządzania wartością przedsiębiorstwa, stanowi trwały wyróżnik tej koncepcji. *VBM* wychodzi z fundamentalnego założenia, szczególnie eksponowanego w kulturze anglosaskiej, o uniwersalnym znaczeniu kategorii interesu współwłaścicieli (akcjonariuszy) przedsiębiorstwa. Realizacja tego interesu unifikuje w sposób daleki od doskonałości, tym niemniej najlepszy z możliwych, rozbieżne preferencje głównych grup interesariuszy związanych z przedsiębiorstwem — pracowników, zarządzających, klientów, dostawców, dostarczycieli kapitału, reprezentantów władzy. W szerszej perspektywie powyższe założenie nie jest tak jednoznacznie akceptowane. Zróżnicowane postrzeganie głównego celu działalności przedsiębiorstwa, a w tym kontekście wagi długookresowego maksymalizowania jego wartości, sięga swymi korzeniami cywilizacyjnych i kulturowych uwarunkowań historycznie ukształtowanych modeli rozwoju społecznego.

---

[3] Z badań w USA wynika, iż przedsiębiorstwa nastawione na doskonalenie, rentowne wykorzystanie zasobów i tworzenie wartości:
- — dają swym akcjonariuszom 5-10-krotne zwroty z zainwestowanego kapitału niż firmy nie nastawione na wzrost wartości,
- — oferują klientom 2-krotnie większe korzyści (nowe, coraz lepsze produkty i usługi),
- — zapewniają pracownikom satysfakcję i szansę kariery (mimo presji na tempo i jakość pracy),
- — w gospodarce tworzą nowe możliwości zatrudnienia — stanowiąc mniej niż 2% badanych firm stworzyły 32% nowych miejsc pracy. [2] (za: [7, s. 3]).

W warunkach europejskich silnie zarysowuje się model kontynentalny, oparty na względnym zrównoważeniu interesów głównych grup związanych z przedsiębiorstwem. Dotyczy to w szczególności właścicieli i pracowników, postrzeganych jako eksponenci biegunowo różnych podejść do wartości przedsiębiorstwa (wartość rynkowa *versus*, pewność zatrudnienia i stabilność miejsca pracy jako wartości same w sobie). Doświadczenia takich krajów jak Niemcy czy Francja wskazują, iż niezależnie od wspomnianych głębszych uwarunkowań, wykształcenie się modelu kontynentalnego wymaga dłuższej perspektywy i dojrzałego partnerstwa. Równocześnie jednak liczne badania potwierdzają, że efektywność przedsiębiorstw w obu wymienionych krajach jest niższa od efektywności firm amerykańskich[4], w których dominuje opcja właścicielska, jednoznacznie identyfikowana z maksymalizacją ekonomicznej wartości dodanej i kategorią *shareholder value*. Podkreśla się zarazem większą ekspansywność i dynamizm, innowacyjność przedsiębiorstw amerykańskich, dążenie do doskonałości i skoncentrowanie wokół głównego celu działalności, w tych właśnie cechach upatrując przyczyn ich czołowej pozycji w światowych rankingach[5]. Tym samym orientacja na długookresowe zwiększanie rynkowej wartości przedsiębiorstwa, tworzy podstawy skutecznej rywalizacji modelu anglosaskiego z modelem europejskim (kontynentalnym), jak i specyficznym modelem dalekowschodnim — w najmniejszym stopniu zorientowanym na interes właścicieli, przedkładającym nade wszystko wspólnotę celów na bazie „cnót konfucjańskich".

Podsumowując dotychczasowe uwagi odnoszące się do istoty zarządzania wartością przedsiębiorstwa, można wskazać następujące zjawiska i właściwości tej koncepcji, ważne z punktu widzenia potencjalnego wpływu procesu globalizacji na jej stosowanie w praktyce zarządzania:

---

[4] Patrz szerzej: [1, s. 29-63 i 303-333].

[5] W przytaczanym już częściowo cytacie o praktykach zarządczych w koncernie Coca-Cola można znaleźć następujące stwierdzenie podkreślające integrujący charakter kategorii *shareholder value*: „Każdy w Coca-Coli wie, że warunkiem jego przyszłego zatrudnienia jest istnienie żywotnej, tworzącej bogactwo firmy. Same dobre chęci i wytwarzanie dobrych produktów nie wystarczają. Coca-Cola ustanawia wyższy standard doskonałości dla swoich pracowników i oni o tym wiedzą. Jednak firma jest również uczciwa wobec nich określając, co jest potrzebne do zwycięstwa, jaka jest definicja sukcesu i jak będą liczone wyniki: maksymalizacja ekonomicznej wartości dodanej." [3, op. cit., s. 160].

- VBM koncentruje się na integracji działań wokół procesów tworzących wartość dla klienta;
- optymalizacja zasobów firmy następuje poprzez ich podporządkowanie tym procesom (spójność powiązań, elastyczność wykorzystania, synergia efektów);
- ważnym elementem strategii kształtowania wartości przedsiębiorstwa jest umiejętne wchodzenie w pojawiające się niespodziewanie i na krótko okazje rynkowe (uczestnictwo w procesie przemieszczania się wartości[6]);
- pozyskiwanie i efektywne wykorzystanie kapitału (znajomość rynku kapitałowego oraz umiejętność posługiwanie się jego instrumentami) stanowi jeden z warunków generowania *EVA*;
- orientacja na wartość dla akcjonariuszy uelastycznia strukturę kapitałową firm i zwiększa otwartość na wszelkie formy szeroko rozumianych aliansów strategicznych, służących długookresowemu pomnażaniu ich wartości.

Ważniejsze wyznaczniki procesu globalizacji

Prosta obserwacja wskazuje, że wśród wielu podejść można również przyjąć, że proces globalizacji, to nic innego jak obiektywna przesłanka zasadniczych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Z tej perspektywy warto wskazać trzy grupy zjawisk charakterystycznych dla tego procesu.

Pierwszą, podstawową przesłanką głębokich zmian jest trwająca od dłuższego czasu i mająca się jeszcze pogłębić w najbliższych latach **rewolucja w technologiach informacyjnych.** W wymiarze praktycznym szybkie i znacznie bogatsze od przewidywań, ziszczenie się tofflerowskiej wizji „globalnej wioski" doprowadziło m. in. do daleko posuniętej informatyzacji codziennego życia, której najnowszym, szczególnie spektakularnym przejawem, jest rozwój zastosowań Internetu w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Jednym z przykładów takich zastosowań są usługi finansowe. Według raportu amerykańskiego banku inwestycyjnego JP Morgan już w 2003 roku 15% wszystkich usług finansowych na rynku europejskim — a to oznacza 440 mld euro i 55 mln klientów — będzie świadczonych

[6] Patrz szerzej: [8].

przez Internet [9]. Zasadnicza zmiana sposobu obsługi klientów, wynikająca z rewolucji w technologiach informacyjnych, pociąga za sobą głębokie przeobrażenia w strukturach i funkcjach przedsiębiorstw, sposobach zarządzania nimi, realizowanych strategiach rozwoju itp. Współczesne znaczenie nowych technologii informacyjnych jako kluczowej przesłanki sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw doby globalizacji, jest wręcz trudne do przecenienia, coraz częściej mówi się i pisze wręcz o erze informacyjnej jako kolejnej, po wcześniejszych erach: agrarnej i industrialnej.

Drugą, równoległą i nie mniej istotną przesłanką szybkiego pogłębiania się procesu globalizacji, jest niewyobrażalny wręcz **wzrost mobilności kapitału**, który stał się kategorią ponadnarodową, z łatwością przekraczającą wszelkie granice w poszukiwaniu zysku. Dzięki tej mobilności w ciągu pół wieku nastąpił 5-krotny wzrost gospodarczy w skali planety, handel międzynarodowy zwiększył się 12-krotnie, a inwestycje bezpośrednie ok. 30-krotnie [5]. Fakt, iż w ostatnich latach ponad 90% cyrkulujących środków to kapitał spekulacyjny dodatkowo zwiększa tempo jego rotacji, a zarazem uzależnienie od wcześniej wspomnianych technik informacyjnych i przetwarzania komputerowego. Presja czasu powoduje, iż ujmując rzecz lapidarnie, przedsiębiorstwa muszą szybko sprzedawać i kupować. Z punktu widzenia ich strategii tworzenia wartości oznacza to dominację rozwoju zewnętrznego realizowanego głównie poprzez fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Obecna skala tego zjawiska (wartość transakcji w 1999 r. ok. 3,4 biliona USD) przekracza nasilenie wszystkich wcześniej notowanych fal połączeń, inny jest też ich charakter — przeważają transnarodowe, dobrowolne fuzje o charakterze megaliansów strategicznych. Symptomatycznym przejawem globalizacji są liczne połączenia banków i instytucji finansowych, tworzących nowy „system nerwowy" układu gospodarczego na miarę potrzeb globalizacyjnych wyzwań. Rośnie wielkość i wartość przedsiębiorstw (koncentracja kapitału), ale przy jednoczesnym „odchudzaniu" łańcucha wartości, koncentracji i specjalizacji funkcji, wirtualizacji struktur, szerokim korzystaniu z outsourcingu itp. Stopień zaawansowania tych procesów jest zróżnicowany w poszczególnych branżach, sektorach gospodarki, tym niemniej sygnalizowane tendencje i kierunki zmian mają wyraźnie globalny charakter.

Trzecią z sygnalizowanych, kluczowych przesłanek zmian, kształtująca zarazem proces zarządzania przedsiębiorstwem, jest **globalny charakter konkurencji**. Współczesna konkurencja i konkurencyjność przestały być kategoriami lokalnymi, krajowymi, czy nawet międzynarodowymi, tworząc w to miejsce standardy ogólnoświatowe, czytelne i wymagane przez wszystkich klientów — „mieszkańców zbiorowej wyobraźni". Równoczesne wykorzystanie wcześniej sygnalizowanych możliwości technologii informacyjnych i mobilności kapitału pozwoliło na radykalne podniesienie konkurencyjności oferty przedsiębiorstw. W warunkach współczesnych możliwe i konieczne okazało się np. jednoczesne oferowanie najwyższej jakości oraz obniżenie ceny produktów i usług przy koszcie ustanowionym na rynku globalnym, a więc odejście od dominującego przez wiele lat porterowskiego paradygmatu konkurowania (konkurencja kosztowa versus konkurencja jakościowa)[7]. Pogłębieniem nowych tendencji w konkurencji globalnej jest dążenie do dalszego obniżania kosztów przez wspomnianą już wirtualizację przedsiębiorstw, outsourcing, czy też z drugiej strony — bazowanie na kapitale intelektualnym jako źródle najtrwalszej przewagi konkurencyjnej firmy.

Podsumowując, podobnie jak przy charakteryzowaniu koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, zasygnalizowane przesłanki i kierunki zmian o charakterze globalnym, można zauważyć, że:

- u podstaw procesu globalizacji tkwi rozwój technologii informacyjnych skracających czas i odległość, czy wręcz eliminujących ich dotychczasowe poczucie, ukształtowane przez długie lata także w odniesieniu do kategorii rynkowych (przemieszczania dóbr i usług, przybliżenie rynków docelowych, dostępność niezbędnych zasobów itp.);
- zasobem w sposób szczególny ilustrującym ich wysoką mobilność, a zarazem w najwyższym stopniu „przekładalnym" na inne zasoby, stał się cyrkulujący kapitału — środek dynamizujący działalność gospodarczą,

[6] Z przytaczanego już raportu banku JP Morgan wynika, że transakcja bankowa dokonana przez Internet, będąc usługą znacznie bardziej dostępną, a więc o wyższej jakości użytkowej niż tradycyjne przeprowadzane operacje (przez telefon, wizyta w banku), jest jednocześnie ok. 10-krotnie tańsza. Warto podkreślić iż we wprowadzaniu tego typu produktów finansowych szczególnie aktywne są banki w krajach o wyższej inflacji (np. Meksyk), chcąc ograniczyć skutki szybkiego spadku wartości lokalnej waluty.

stawiający w centrum zainteresowania zarządzających firmą, wszelkie sposoby jego pozyskania i efektywnej alokacji;
- nowy, globalny wymiar fundamentalnych kategorii czasu i pieniądza w znacznie większym niż dotychczas stopniu skłania kierownictwo przedsiębiorstw do poszukiwania możliwości wzrostu ich wartości poprzez rozwój zewnętrzny, szybszy niż organiczne budowanie firmy „od środka";
- konkurencja i przewaga konkurencyjna firmy nabrały wymiaru uniwersalnego, weryfikowanego w oparciu o powszechnie uznawane kryteria, nieobciążone „szczególnymi", „specyficznymi" właściwościami tak chętnie przypisywanymi sobie i warunkom prowadzonej działalności przez każdy podmiot gospodarczy.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a proces globalizacji

Zderzenie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa z zasadniczymi wyznacznikami procesu globalizacji, pozwala stwierdzić szereg interesujących zależności i perspektyw wynikających z tej konfrontacji. Warto przy tym podkreślić, iż owe konsekwencje często już praktycznie występują, a nie są jedynie hipotetycznymi skutkami intelektualnych spekulacji.

Dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym następuje **znaczne przybliżenie przedsiębiorstwa do klienta i jego potrzeb**, przy jednoczesnym rozszerzeniu zakresu obsługiwanego rynku, dostępie do segmentów dotychczas zbyt odległych geograficznie, informacyjnie, kulturowo itp. Możliwość pozyskania większego grona klientów, przy koncentracji VBM na procesie zaspokajania ich potrzeb, rodzi i utrwala w przedsiębiorstwach świadomość rangi tworzenia wartości dla nabywców i konieczność koncentracji na tym procesie. Tym samym kluczowy wyznacznik globalizacji (rewolucja w technologiach informacyjnych) staje się istotną przesłanką rozwoju w przedsiębiorstwie narzędzi i procedur właściwych formule zarządzania jego wartością.

Sygnalizowane wyżej, globalne **poszerzenie rynku, zmusza zarządzających do jego pełniejszego rozpoznania**, tak w odniesieniu do podstawowych, względnie trwałych wyznaczników rynków, jak i doraźnie pojawiających się szans i możliwości zwiększenia sprzedaży i realizacji zysków.

W pierwszym przypadku (trwałe wyznaczniki rynku) chodzi, najkrócej biorąc, o wykształcenie głębszej wiedzy na temat cywilizacyjnych właściwości określonej zbiorowości potencjalnych nowych nabywców — różnic kulturowych w stosunku do już obsługiwanych segmentów klientów firmy (wyznawane wartości, mechanizmy zachowań, sposoby podejmowania decyzji rynkowych itp.).

W drugim przypadku (doraźne szanse i możliwości rynkowe) rozpoznanie nowych rynków nabiera cech operacyjnych działań stale prowadzonych przez kierownictwo przedsiębiorstw w celu „przebicia" konkurencji w nadarzających się okazjach rynkowych.

W obu wymienionych przypadkach w centrum uwagi zarządzających pozostają potrzeby poszerzonego rynku i sposoby ich zaspokajania poprzez oferowanie nabywcom nowej, bądź dodatkowej wartości. Tym samym wiedza niezbędna do zarządzania wartością dodaną okazuje się skutkiem globalizacji i zarazem przesłanką jej dalszego rozwoju, warunkiem strategicznego i operacyjnego znalezienia się przedsiębiorstwa w szerszym nurcie zmian.

Funkcjonowanie na rozszerzającym się rynku, połączone z jego wszechstronnym stałym rozpoznaniem, przy jednoczesnym stosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych, określa **istotę działań związanych z zarządzaniem zasobami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa.** Jak już podkreślano, wiodącym zasobem staje się kapitał, zaś kluczową umiejętnością zarządzających — jego pozyskanie i właściwa (efektywna) alokacja.

Należy wyraźnie zaznaczyć, iż współczesne znaczenie kapitału wynika przede wszystkim z jego szczególnej właściwości jako środka o najwyższym stopniu płynności, a więc pozwalającego pozyskiwać inne zasoby. Postęp globalizacji wskazuje, że jeszcze szybsza i szersza staje się cyrkulacja kapitału, to zaś praktycznie oznacza, że uczestnicy tych procesów jeszcze intensywniej pracują nad tworzeniem optymalnych kombinacji środków i zdolności mających zwiększyć ich konkurencyjność poprzez pełniejsze dostosowanie do ewoluujących potrzeb nabywców. Te ostatnie pozostają wszak zasadniczym wyznacznikiem celów przedsiębiorstwa i sposobów zorganizowania zasobów do ich realizacji.

Zarówno sam kapitał, jak i powyższe sposoby (kombinacje) niemożliwe do osiągnięcia bez jego udziału, stanowią trzon budowania wartości

przedsiębiorstwa, a więc ich tworzenie, jako imperatyw globalizacyjny, to jednocześnie utrwalanie „kursu na wartość" w zarządzaniu firmą.

Optymalizacja zasobów firmy pod kątem ich nowych połączeń, poszukiwanie bardziej wydajnych możliwości dodania wartości dotychczasowym działaniom w sposób naturalny kieruje przedsiębiorstwa w **obszar rozstrzygnięć strategicznych w układzie: rozwój organiczny — rozwój zewnętrzny.** W dobie rosnącej presji globalizacyjnej, druga z tych alternatyw wzbudza szczególne zainteresowanie, głównie z racji oczekiwań, iż okaże się rozwiązaniem szybciej tworzącym podstawy do zwiększenia wartości przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę stosunkowo niski odsetek połączeń przedsiębiorstw uznanych *ex post* za udane (czytaj: zwiększające wartość nowopowstałego przedsiębiorstwa), należy mieć ostrożny dystans do formuły rozwoju zewnętrznego, tym niemniej w kolejnych, coraz potężniejszych falach fuzji i przejęć, nie sposób nie dostrzec rosnącego wpływu globalizacji na to zjawisko. Tak więc i w tym obszarze widać wyraźnie, iż związki globalizacji i zarządzania zorientowanego na kształtowanie wartości przedsiębiorstwa nacechowane są pozytywną wzajemną stymulacją.

Wskazane przejawy i obszary zależności między procesem globalizacji i praktyką VBM nie wyczerpują całej złożoności tych relacji, jak też dalekie są od ukształtowania w ostatecznej postaci. Wiele wskazuje, że wzajemne przenikanie będzie się pogłębiać i podlegać swoistej rafinacji, pozostawiając na szczycie rynkowego powodzenia, niejako tradycyjnie, przedsiębiorstwa zarządzane w formule możliwie najlepiej bilansującej wiedzę i intuicję ich kierownictwa. Formuła zarządzania wartością niewątpliwie stwarza takie możliwości.

Refleksja końcowa — kilka uwag *pro domo sua*

Początek nowego wieku postawił trudne wyzwania przed polskimi przemianami. Po okresie mniej lub bardziej żywiołowej decentralizacji struktur gospodarczych (pierwszy okres prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw), przyspieszonym odrabianiu lekcji z zakresu „pierwotnej akumulacji kapitału", zaczęła się faza koncentracji, kluczowa dla ostatecznego kształtu gospodarki. Powszechnie widoczne staje się ponowne łączenie zasobów i środków ale już na innych niż administracyjne — rynkowych zasadach, właściwych efektywnej i konkurencyjnej gospodarce krajów wysoko rozwiniętych. Od powodzenia przedsięwzięć konsolidacyjnych

już zależą bieżące wyniki rodzimych przedsiębiorstw, a w dalszej perspektywie — ich udział w gospodarce światowej (proces globalizacji, integracja ze strukturami gospodarczymi UE itp.).

Z perspektywy powyższych tendencji i prawidłowości, kwestia wartości naszych przedsiębiorstw nabiera kluczowego znaczenia. Zarządzający dobrze wiedzą, że w warunkach rynku globalnego, stworzenie solidnych podstaw długookresowego wzrostu wartości kierowanych przez nich przedsiębiorstw jest warunkiem wejścia do grona najlepszych, szczególnym paszportem i przepustką do świata atrakcyjnych źródeł finansowania ich dalszego wzrostu i rozwoju. Wśród wielu symptomów narastającej walki o wartość przedsiębiorstw, za potwierdzające dojrzewanie tej kategorii w warunkach polskich należałoby m. in. uznać:

Rozwój wyrafinowanych form inżynierii finansowej — przykładem są chociażby coraz liczniejsze fuzje i przejęcia. Poszukiwanie korzyści skali, efektów synergicznych, redukcja kosztów, wejście w segmenty rynku trudne do samodzielnego opanowania w ramach dotychczasowych działań i struktur, to tylko część uświadamianych korzyści łączenia przedsiębiorstw, wyznaczających zarazem operacyjne cele zarządzania ich wartością.

Wysuwanie na plan pierwszy właścicieli i ich interesu jako uniwersalnego warunku budowania wartości przedsiębiorstwa — w warunkach polskich jest to ściśle łączone z wdrażaniem nowej kultury biznesu. Warto zauważyć, że jeszcze w początkach transformacji nie dostrzegano rangi shareholder value, uznając za daleko ważniejsze interesy pracownicze, związkowe, czy nawet administracji stymulującej proces przekształceń. Zmiana w nastawieniach, aczkolwiek jeszcze umiarkowana, jest niewątpliwie symptomem przebijania się zarządzania wartością przedsiębiorstwa, jako koncepcją nośną dla szerokiego grona zainteresowanych.

Utrwalanie i instytucjonalizacja interesu właścicieli w procesie przeobrażeń — jest to dalsza konsekwencja wzmiankowanego wyżej wzmocnienia opcji właścicielskiej W praktyce zarządzania szczególnego znaczenia nabiera wypełnianie funkcji zarządu wynikających z uprawnień właścicielskich, a więc nadzór właścicielski, czy też szerzej to, co mieści się w pojęciu *corporate governance*[6]. Pomijając zawiłości definicyjne, istotą sprawy staje się dalsza prywatyzacja i zmiana roli państwa, które z bezpo-

[6] Por. określenia nadzoru właścicielskiego zawarte w: [6, s. 80] oraz w: [4, s. 241].

średniego decydenta i uczestnika przemian przekształca się w promotora zewnętrznych przeobrażeń systemowych. Taka ewolucja ułatwia i utrwala posługiwanie się wartością przedsiębiorstwa jako kryterium oceny i przesłanki poczynań nowych właścicieli.

Początki nowej dekady przemian ustrojowych wydają się potwierdzać (vide np. nowy kodeks spółek handlowych) narastanie przesłanek sprzyjających praktycznemu rozwijaniu koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa w Polsce.

Literatura

[1] Copeland T., Koller T., Murrin J.: Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firmy, WIG-Press, Warszawa 1997
[2] Doorley III T.L., Donovan J.M.: Value-Creating Growth. How to Lift Your Company to the Next Level of Performance, Jossey-Bass Publ., San Francisco 1999
[3] Ehrbar A.: Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa, WIG-Press, Warszawa 2000
[4] Grupy kapitałowe w Polsce Wyd. Difin, Warszawa 1998
[5] Krzysztofek K.: Janusowe oblicze globalizacji, „Rzeczpospolita" 13.06.2000, nr 137
[6] Leksykon Prywatyzacji, PWE, Warszawa 1996
[7] Leśniak-Łebkowska G.: Zasobowa koncepcja budowy strategii a tworzenie i migracja wartości, w: Koncepcja migracji wartości, „Teoria i Praktyka Zarządzania Strategicznego", Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa 2000
[8] Slywotzky A., Morrison D., Andelman B.: Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000
[9] Słojewska A.: Elektroniczny supermarket, „Rzeczpospolita", 19.06.2000, nr 142

Rozdział 6.

Wartości „miękkie” — czyli hit nr 2

Mariusz Bratnicki, Wojciech Dyduch

18. Menedżerska topografia niematerialnych wartości przedsiębiorstwa

Zasady ruchu po krajobrazie wiedzy: źródło inspiracji

Efektywnym sposobem wykorzystania złożoności w aspekcie zarządzania jest posłużenie się nowymi obrazami i metaforami. Jednym z najbardziej obiecujących narzędzi tego typu, biorących przy tym pod uwagę naturę nowej ekonomii — jest krajobraz wiedzy. Punktem wyjścia jest stwierdzenie, że ważnym nośnikiem żywotności organizacji jest równoczesne przystosowywanie się do otoczenia i zarazem kształtowanie go. Kadra zarządzająca ma być równocześnie lepsza i różniąca się od innych menedżerów. D. Oliver i J. Ross zwracają uwagę na cztery sprzeczności istotne z punktu widzenia teorii złożoności i kluczowe dla formowania przyszłości organizacji [21]:

1. Potrzeba szerokiego spojrzenia kontra skupienia się na węższym widzeniu koniecznym dla efektywności działalności bieżącej.
2. Potrzeba partnerstwa kontra ryzyko poświęcenia zbyt wiele czasu na zarządzanie wielorakością relacji, które mogą ale nie muszą być wzajemnie korzystne.
3. Potrzeba uniknięcia przykrej lawiny zmian przewalającej się przez nasze otoczenie kontra wywoływanie i wykorzystywanie takich zmian.
4. Potrzeba stabilności wyznawanych wartości i przyjmowanych założeń podstawowych kontra kwestionowanie dotychczasowej kultury organizacyjnej po to, aby sprostać burzliwemu otoczeniu.

Współcześnie, gdy książki o zarządzaniu są tak obfite, jak strony w internecie, niewielu autorów ma cokolwiek nowego do powiedzenia. Jeszcze mniej z nich wzbudza w nas chęć do zastanowienia się nad swoim dotychczasowym sposobem myślenia. Tymczasem wiedza zastosowana

w działaniach podwyższających żywotność organizacji ma znaczenie zasadnicze i stąd też wielka przydatność kategorii „krajobrazu wiedzy", która odnosi się do mapy terenu, gdzie ścierają się przeciwstawne siły[1]. Krajobraz wiedzy to obszar pogłębiania wiedzy (wspinania się na szczyty wiedzy) i tworzenia wiedzy (odkrywania nowych miejsc).

Wiedza w znacznej mierze definiuje kim jesteśmy a istotą przywództwa menedżerskiego jest doprowadzenie organizacji do poznania samej siebie. Każda jednostka, społeczność czy organizacja posiada krajobraz wiedzy oparty na szlakach wiedzy (ścieżkach na szczyty) i horyzoncie. Podłożem decyzji strategicznych jest uprawomocniony w ramach danej struktury władzy krajobraz wiedzy. Granice sieci uczestników organizacji zespolonych wspólnym systemem wartości są zakreślone przez dostęp do wiedzy.

Potencjalna wiedza jest nieograniczona ale nasza uwaga jest rzadkim zasobem. Jak daleko zatem warto poszukiwać możliwości rozwoju wiedzy. Odmienne horyzonty różnią organizacje próbujące się wspiąć na kilka najbliższych wierzchołków od tych, które usiłują odkryć większą liczbę odległych szczytów wiedzy. Potrzebny jest bilans tendencji generalistycznych i specjalistycznych. Generaliści mają szeroki horyzont i stosowną wizję organizacji. Specjaliści patrzą wąsko, ale ich ogląd sytuacji jest bardziej dogłębny. Pierwsi mają kłopoty nadmiaru miejsca do ewentualnego odkrywania. Drudzy częściej napotykają różnorodne niespodzianki. Skoncentrowanie się na kilkudziesięciu szlakach wiedzy jest oznaką szerokiej perspektywy. Natomiast skupienie się na kilku szlakach znamionuje wąskie spojrzenie na krajobraz wiedzy. Zbytnie zawężenie pola widzenia prowadzi do nadmiaru uporządkowania, zaś zbyt wąskie do nadmiaru nieładu. Nadmiar specjalizacji wymaga rozszerzenia horyzontu za pomocą połączeń, nabyć, aliansów itp. Nadmierna generalizacja wymaga zawężenia horyzontu na drodze rozpinania, dezinwestycji, outsourcingu, BPR, itp.

Nasze stosunki z innymi osobami wpływają na sposób tworzenia wiedzy. Rzadko kiedy pozyskujemy wiedzę sami. Czasami wspomagamy się wzajemnie, aby pójść dalej i szybciej niż bylibyśmy w stanie zrobić to w pojedynkę. Innym razem, konkurencja z rywalami przymusza nas do ciężkiej pracy tworzącej więcej i lepszej wiedzy. Krótko mówiąc współewoluujemy w obszernej sieci wzajemnych powiązań z innymi ludźmi. Podobnie, organizacje współewoluują wzajemnie wpływając na siebie. Zamiast

[1] Intelektualne źródła tego pojęcia przedstawia [15]

więc myśleć o otoczeniu jako o czymś do czego po prostu musimy się dostosowywać, lepiej jest myśleć o otoczeniu jako części większej dynamicznej całości. Całości, gdzie nie ma stałego punktu odniesienia do poziomu czynionych przez nas postępów. Konkurencja i współpraca z innymi wzajemnie przenikają się. Dlatego też otoczenie jest złożone (jego elementy przepłatają się), a nie jedynie skomplikowane (dwuznaczne i nieprzejrzyste)[2] Współewolucja powoduje, że krajobraz wiedzy porusza się - niektóre wierzchołki podnoszą się a inne zanikają.

Współewolucja oparta na współpracy zachodzi przede wszystkim w sieciach, które współtworzymy i eksploatujemy. Współewolucja oparta na rywalizacji przyspiesza proces uczenia się. Pierwsza daje szerokie spojrzenie i zmniejsza prawdopodobieństwo niespodzianek, ale opóźnia podejmowanie decyzji i utrudnia ustalenie priorytetów. Druga ułatwia skoncentrowanie wysiłków strategicznych, ale naraża nas na krótkotrwałość zdobytych przewag konkurencyjnych. W świetle powyższego warto mieć kompetencje w zakresie odpowiedniego nawiązywania i zrywania więzi służących rozszerzeniu i rozwojowi cennej wiedzy tak, aby nie rozpraszać nadmiernie czasu i uwagi na powiązania mniej efektywne (mniej korzystne dla wszystkich zainteresowanych stron).

Profesorowie z Harvard Business School przebadali 169 inkubatorów tworzących swoiste akceleratory działalności gospodarczej [11, s. 74-84]. Większość z nich dostarcza przestrzeni biurowej, źródeł finansowania i podstawowych usług. Ale jeden typ nazywany inkubatorem sieciowym jest najefektywniejszy. Oferuje on potężną, zinstytucjonalizowaną sieć powiązań gospodarczych, sprzyjających powstawaniu wysoce konkurencyjnych firm. Tworzone są warunki sprzyjające przepływowi wiedzy i talentów. Dzięki temu następuje zespolenie skali i zasięgu, charakterystycznego dla dużych organizacji, z duchem przedsiębiorczości znamiennym dla małego biznesu. Odzwierciedlają one sobą model organizacji szczególnie wkomponowanej w nową ekonomię, który charakteryzuje się:

[2] O praktykach menedżerskich pojawiających się w tych dwóch odmiennych perspektywach można dowiedzieć się w: [17]

a) orientacją na przedsiębiorczość wyzwalaną minimalizowaniem ograniczeń strategicznych i biurokratycznych,
b) zorganizowaniem według formuły sieciowej, co pozwala uzyskać korzyści wynikające z ekonomiczności skali operacji, ale wymaga oparcia działalności na portfelu powiązanych ze sobą biznesów,
c. preferencyjny dostęp do sieci organizacji, stanowiący istotną przesłankę uczenia się szybciej niż konkurenci. Ważną przesłanką efektywności uczenia się jest tutaj partnerstwo z najlepszymi,
d. dostęp do rozbudowanej sieci internetowej, pozwalający na szybkie korzystanie z usług formalnie związanych dużej klasy doradców, do których w innym przypadku jest bardzo trudno się dostać,
e. dostarczenie każdemu uczestnikowi widocznych udziałów finansowych, tak aby miał on ekonomiczną motywację do współprzyczyniania się do powodzenia całości.

Siła inkubatorów sieciowych leży w ich zdolności do przekraczania granic organizacji w celu stworzenia i rozwinięcia nowych działalności gospodarczych. Zasoby, które wykorzystują do tworzenia bogactwa, to kapitał intelektualny, a nie zasoby fizyczne (produkcja masowa w początkach XX wieku), zarządzanie operacyjne (organizacje wielooddziałowe w latach dwudziestych aż do lat sześćdziesiątych), zarządzanie finansowe (konglomeraty w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych), czy też kapitał wysokiego ryzyka w latach osiemdziesiątych.

Z punktu widzenia teorii złożoności istotne znaczenie dla zarządzania mają trzy kwestie. Po pierwsze, małe zmiany mogą doprowadzić do dużych efektów. Efekty te narastają niczym lawina. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich ostatecznych rezultatów nawet decyzji mało znaczących. Po drugie, złożone zachowania i wzorce mogą się pojawić nagle i nieoczekiwanie. Dlatego też powinniśmy przesunąć naszą uwagę od projektowania tego, co sądzimy, że się zdarzy, do tworzenia warunków dla wytworzenia nowych wzorców. Początkowo dane zjawisko rozwija się powoli i stopniowo w sposób trudny do zauważenia, aby po przekroczeniu masy krytycznej (punktu zwrotnego) nabrać rozpędu i szybko doprowadzić do nowych reguł zachowań. Oto przyczyna, dla której warto skoncentrować się na rozpoznawaniu całości zbliżających się do stanu krytycznego - punktów najmniejszego oporu. Po trzecie, elementy wchodzące w interakcje i tworzące całości, które stają się czymś więcej niż tylko sumą po-

szczególnych części dzięki zjawisku emergencji. W tym świetle niezmiernej wagi nabiera kompetencja rozpoznawania wzorców, która jest bardziej cenna strategiczna niż przewidywanie stanów krytycznych. Wzorce spełniają rolę formuł, czy też szablonów dostarczających nam podstaw porządku, który leży u podłoża organizacji i stabilizuje ją.

Zaakcentowanie wzorców oznacza, że staramy się uniknąć negatywnych skutków lawiny zmian. Poszukujemy więc rzeczy, które pierwotnie nie mają sensu. Robimy intelektualne i poznawcze podróże w przyszłość po to, aby zaobserwować nowe, potencjalne wzorce. Jednakże wskazana działalność odzwierciedla tylko pasywną stronę medalu. Należy ją dopełnić aktywnym uruchamianiem własnych lawin z nadzieją, że skorzystamy na tym. Inicjować wiele małych sieci za pomocą nowych idei, produktów czy rozwiązań z oczekiwaniem, iż jedno z nich stanie się nośnikiem rewolucyjnej zmiany. Wzmacniać te zjawiska, które zbliżają się do stanu krytycznego. Stawiać na ludzi najmniej opornych zmianom. Wprowadzać nowe składniki do używanego słownika. Przyciągać uwagę innych osób i społeczności ludzi. Krótko mówiąc, chodzi o równoczesne unikanie (przystosowywanie się) i powodowanie (kształtowanie otoczenia) wzorców liczących się strategicznie.

Jednym z fundamentalnych, chociaż często przeoczanych stron biznesu jest tożsamość organizacji będąca czymś więcej niż wizja czy misja. Konsultant Laurence Ackerman powiada — i słusznie — że tożsamość to unikalne charakterystyki organizacji, lub osoby, które są zespolonym rezultatem szczególnych kompetencji umysłowych, fizycznych i emocjonalnych [1]. Jeżeli liderzy posiadają zrozumienie tożsamości, to są w stanie spojrzeć na rzeczywistość w sposób zintegrowany, łączący zewnętrzne i wewnętrzne doświadczenia oraz zdarzenia, w celu stworzenia obrazu rzeczy, jakimi są, albo jakimi mogłyby być. Przywództwo służące tworzeniu wartości dla organizacji jest funkcją zarówno tożsamości indywidualnej, jak i tożsamości organizacyjnej. Niewłaściwie zdefiniowana tożsamość organizacyjna — lub jej brak — stanowi przesłankę niepowodzenia. Organizacja jest bytem przekraczającym granicę jej uczestników i dlatego też kadra zarządzająca musi służyć organizacji, a nie odwrotnie. To właśnie organizacja poprzez swoją tożsamość ukierunkowuje lidera. Wierność oparta na samowiedzy, odwaga w imię osiągnięć, rozumienie siebie jako podłoże pożądanych wartości kulturowych, utrzymywanie powiązań w zespolonej sieci powiązań pomiędzy interesariuszami — oto wyzwania przynaglające do zastanowienia się nad podejściem do tworzenia strategii organizacyjnej,

gdzie spojrzenie przez okulary tożsamości uświadamia kluczową rolę integralności w kształtowaniu silnej reputacji i względnie trwałą efektywność organizacji. Tożsamość ukierunkowuje wartości, które wyłaniają bogactwo, a to zaopatruje w energię tożsamość. Sprawa ta ma kluczowe znaczenie dla organizacji sieciowej.

Co praktykują menedżerowie, a ignorują ekonomiści, czyli o kapitale intelektualnym

Każdy rodzaj działalności gospodarczej składa się z dwóch typów elementów [8]. Elementów fizycznych, takich jak: budynki, maszyny i ludzie oraz elementów wirtualnych, takich jak: informacje o klientach, wiedza pozwalająca najlepiej zrealizować proces produkcyjny, czy też prawa do eksploatowania szczególnego wynalazku. To właśnie rewolucja informatyczna ułatwia przemieszczanie się z obszaru fizycznego w dziedzinę wirtualną. Przecież prawie każdy element biznesu może przybrać postać informacji, która jest magazynowana i przetwarzana przez komputer. W miarę jak rośnie rola domeny wirtualnej pojawiają się nowe prawa ekonomiczne i są stosowane nowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Skutek jest taki, że powstaje nowe przedsiębiorstwo, które [8]:

- opiera się bardziej na zasobach wirtualnych niż fizycznych,
- sprzedaje informacje co najmniej na równi z produktami fizycznymi,
- wykorzystuje informacje w celu stworzenia nowych rynków,
- *wynajduje nowe sposoby komunikowania się z klientami,*
- stosuje zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji dla zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Równocześnie pojawia się gospodarka, gdzie ekonomia skali nie ma decydującego znaczenia, a małe przedsiębiorstwa są w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną — o ile efektywnie zarządzają wiedzą. Wiedza jest ważniejszym źródłem konkurencyjności niż kapitał finansowy, który jest względnie łatwiej dostępny. Znika rola wyróżniania produktów (marki handlowej) na rzecz przykrawania wyrobów do specyficznych potrzeb dobrze poinformowanego klienta, co oznacza wyraźnie zindywidualizowanie produkcji. Wiele tradycyjnych kanałów dystrybucji jest obchodzonych z powodu łatwości bezpośredniego kontaktu z klientem, do którego dostęp liczy się teraz najbardziej (np. zakupy za pomocą komputera): ważne jest,

kto jest klientem, a nie, w jaki sposób dotrzeć do niego. Całość obrazu wyłaniającej się ekonomii uzupełnia niski koszt zmiany standardu przez klienta (przestawienia się na inny produkt), zanikanie tradycyjnych granic pomiędzy przedsiębiorstwami, skłonność do budowania wspólnych sieci ułatwiających odblokowanie potencjału informacyjnego dzięki stworzeniu warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą[3], przesunięcie centrum uwagi strategicznej od produktów/usług, technologii i rynków geograficznych do kapitału intelektualnego. Przestaje funkcjonować prawo malejących dochodów, ponieważ wiedza: (a) jest kosztowna na etapie tworzenia, ale tania w fazie wykorzystywania, (b) jej zasoby są nieograniczone, (c) jest nośnikiem zespolenia przedsiębiorstwa i klientów, (d) zapewnia ciągłą odnowę przedsiębiorstwa[4]. Zatem w celu wykorzystania dynamiki prawa rosnących przychodów kadra zarządzająca powinna zwrócić baczniejszą uwagę na wirtualną stronę prowadzonej działalności gospodarczej, a to oznacza zadbanie o przewagi konkurencyjne, jakie może przynieść przedsiębiorstwu kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny jest ważny strategicznie sam z siebie i nie stanowi substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa.

Nowa technologia komunikowania się sprzyja powstawaniu nowej ekonomii stawiającej w centrum uwagi rzeczy niewymierne, takie jak: idee, informacje, wiedzę i powiązania [16]. Chociaż należy jednoznacznie podkreślić, że rewolucja w porozumiewaniu się jest jednym z wielu ważnych składników wyłaniających się nowych zasad konkurowania, gdzie miękki świat zasobów niematerialnych dominuje nad twardą rzeczywistością zasobów materialnych. W twardym świecie aktualnie zasobne firmy odnosiły sukces, któremu zazwyczaj towarzyszy krótkowzroczność podkopująca powodzenie przedsiębiorstwa w dłuższym czasie. Stąd też tak ważne jest zrozumienie dużej roli kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i uświadomienie sobie jego struktury oraz jego dynamiki.

Ze strategicznego punktu widzenia wiedza i uczenie się są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej, przy czym tworzenia i stosowania wiedzy nie należy traktować rozdzielnie. Szerokie wykorzystywanie wiedzy

[3] Stąd też niektórzy wyrażają krańcowe poglądy o upadku konkurencji. Zob. np. J. Moore: The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. John Wiley, Chichester 1996.

[4] Przekonującą argumentację na rzecz przedstawionego stanowiska podaje W.B. Arthur w swoim artykule: Increasing Returns and the New World of Business. „Harvard Business Review" 1996, nr 4.

jest zarówno celem samym w sobie, jak i środkiem służącym tworzeniu wiedzy. Z tego punktu widzenia unowocześnienie zarządzania przedsiębiorstwem to w pierwszym rzędzie proces zmiany społecznej. Mierzenie służy ocenie postępów w realizacji określonej strategii przedsiębiorstwa oraz wycenie potencjału strategicznego obejmującej również kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny, w przeciwieństwie do niewidocznych zasobów opartych na informacji[5], jest oparty na wiedzy, chociaż obejmuje jeszcze inne wymiary tworzenia wartości przedsiębiorstwa (np. marka handlowa, powiązania z zewnętrznymi zainteresowanymi itp.). Kluczowa kompetencja, która nie jest zasobem, lecz odnosi się do potencjalnych możliwości działania powstałych w rezultacie organizacyjnego uczenia się, jest częścią kapitału intelektualnego obejmującego również pozostałe kompetencje przedsiębiorstwa, a także efekty zastosowania wszystkich rodzajów kompetencji. Organizacyjne uczenie się podkreśla dużą wagę tworzenia wiedzy i pozostawia w tle wykorzystywanie wiedzy już nagromadzonej. Z pola widzenia znika więc ważna część funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, chyba że przyjmuje się jako punkt odniesienia kapitał intelektualny odzwierciedlający bardziej wszechstronnie ukrytą część wartości przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy przedsiębiorstwa kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa, a jego wartością finansową. Inaczej mówiąc, całkowita wartość przedsiębiorstwa składa się z kapitału materialnego (rzeczowego i finansowego) oraz z kapitału intelektualnego (zob. rys. 2.)[6].

W nowej ekonomii wartość może być tworzona lub niszczona bez udziału jakiejkolwiek transakcji, a zasoby niematerialne są niezmiernie ważne dla oceny wartości organizacji. Firmy tworzą wartość w kompletnie nowy sposób, użytkując zasoby i kombinacje zasobów nie rozpoznawalne przez tradycyjne systemy rachunkowości. Powstaje nowe ujęcie identyfikowania i mierzenia zasobów organizacji uwzględniające wszystkie źródła tworzenia wartości dostarczanej interesariuszom. Badania przeprowadzone przez Arthur Andersen w ponad 10 tysiącach przedsiębiorstw wykaza-

[5] Pojęcie niewidzialnych zasobów wprowadził H. Itami (Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press, Cambridge 1987).

ły, że w latach 1978-1998 pozaksięgowa wartość firmy wzrosła o 67% i stanowiła 72% całej wartości [4, s. 29-35]. Okazało się też, że o powodzeniu organizacji w tworzeniu wartości ekonomicznej decyduje charakter interakcji zachodzących pomiędzy różnorodnymi zasobami. Efektywny model biznesu, pojmowany jako szczególna kombinacja zasobów, wyróżnia się koncentracją wokół składników kapitału intelektualnego, wychodzącego poza zasoby fizyczne i finansowe oraz poza wnętrze organizacji. W ten sposób organizacja tworzy podłoże przyszłych korzyści ekonomicznych, które to fundamenty powodzenia są nie do końca przez nią kontrolowane. Rozwija ona i tworzy zasoby w celu zbudowania nowych źródeł wartości. Wzmacnia posiadane zasoby, inwestując w celu podwyższenia ich wartości strategicznej. Łączy różne zasoby ze sobą. Przekształca je po to, aby spełniały inną funkcję, albo — zaspokajały odmienne potrzeby. Blokuje rywali, tworząc konfigurację zasobów na tyle kosztowną czy złożoną, że jest ona trudna do naśladowania przez rywali.

Sztuka i nauka zarządzania wartościami niematerialnymi

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest sztuką, i taką przede wszystkim pozostanie, łącznie ze złożonym procesem przekształcania zasobów niematerialnych w materialne rezultaty. W nowej ekonomii istnieje konieczność narastającego tworzenia i użytkowania zasobów nie-

[5] 6 Dla zobrazowania struktury wartości przedsiębiorstwa wykorzystano: A. Brooking: Intellectual Capital. Core Assets for The Third Millenium Enterprise. International Thomson Business Press, London 1996; L. Edvinson, M. Malone: Intellectual Capital. Harper Business, New York 1997; K. Sveiby: The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge- based Assets. Berret- Koehler, San Francisco 1997; R. Kaplan, D. Norton: The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press, Boston 1996; A. Maira, P. Scott- Morgan: The Accelerating Organization. Embracing the Human Face of Change. McGraw- Hill, New York 1997; J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinson: Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape. Macmillan Business, Hampshire- London 1997; J. Nahapiet, S Ghosal: Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage „Academy of Management Review" 1998, nr 2, s.242-266; M.H. Boisot: Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. Oxford University Press, New York 1998; Corporate Social Capital. Praca zbiorowa pod red. S.M. Gabbay, R.H.A. Leenders. Addison-Wesley, New York 1998; D.J. Teece: Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions. Oxford University Press, New York 2000.

materialnych i stąd konieczność pomiaru. Trudność leży w tym, że wartość tego rodzaju zasobów zależy od kontekstu organizacyjnego i od przyjętej strategii organizacji. Co więcej, kapitał intelektualny rośnie wtedy, gdy powiększa się nie jeden z zasobów niematerialnych, lecz ich zbiór zespalany ukierunkowaniem strategicznym[7]. Wówczas organizacja ma całkiem spore szanse powodzenia. Lecz tyko całkiem spore, nie stuprocentowe. Przecież — jak powiadają niektórzy — gdzie nie ma pieniędzy, tam i niebo jest wątpliwe.

Z kolei kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części. Pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny. Zaś druga odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki. Rozdzielenie to odpowiada nieświadomej oraz świadomej (myślącej) części kapitału intelektualnego[8].

Część organizacyjną tworzą: (a) struktura wewnętrzna, czyli struktura organizacyjna i systemy działania, zasoby własności intelektualnej (patenty, marki handlowe, itp.), procesy wewnętrzne (kultura organizacyjna, władza organizacyjna i przywództwo menedżerskie), (b) struktura zewnętrzna, czyli zasoby rynkowe, powiązania z dostawcami i udziałowcami, powiązania z partnerami w aliansach, powiązania z innymi zainteresowaniami tkwiącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa, (c) odnowa i rozwój, czyli wszystko co jest związane z budowaniem przyszłego potencjału gospodarowania, a co będzie w stanie wytwarzać wartość dodaną w przyszłości, chociaż aktualnie nie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa.

Kapitał społeczny występuje w trzech wymiarach: strukturalnym, stosunków międzyludzkich, poznawczym. Kapitał ludzki jest również trójwymiarowy i obejmuje: (a) kompetentność opisywaną wiedzą i umiejętnościami, (b) motywację do wykorzystania wiedzy i umiejętności, (c) zręczność intelektualną będącą zarówno możnością transferowania wiedzy pomiędzy różnymi kontekstami, jak i potencjalną sprawnością innowacyjną służącą polepszaniu wiedzy i doskonaleniu przedsiębiorstwa, czyli możliwością wykorzystywania oraz powiększania wiedzy i umiejętności w praktycznym działaniu.

---

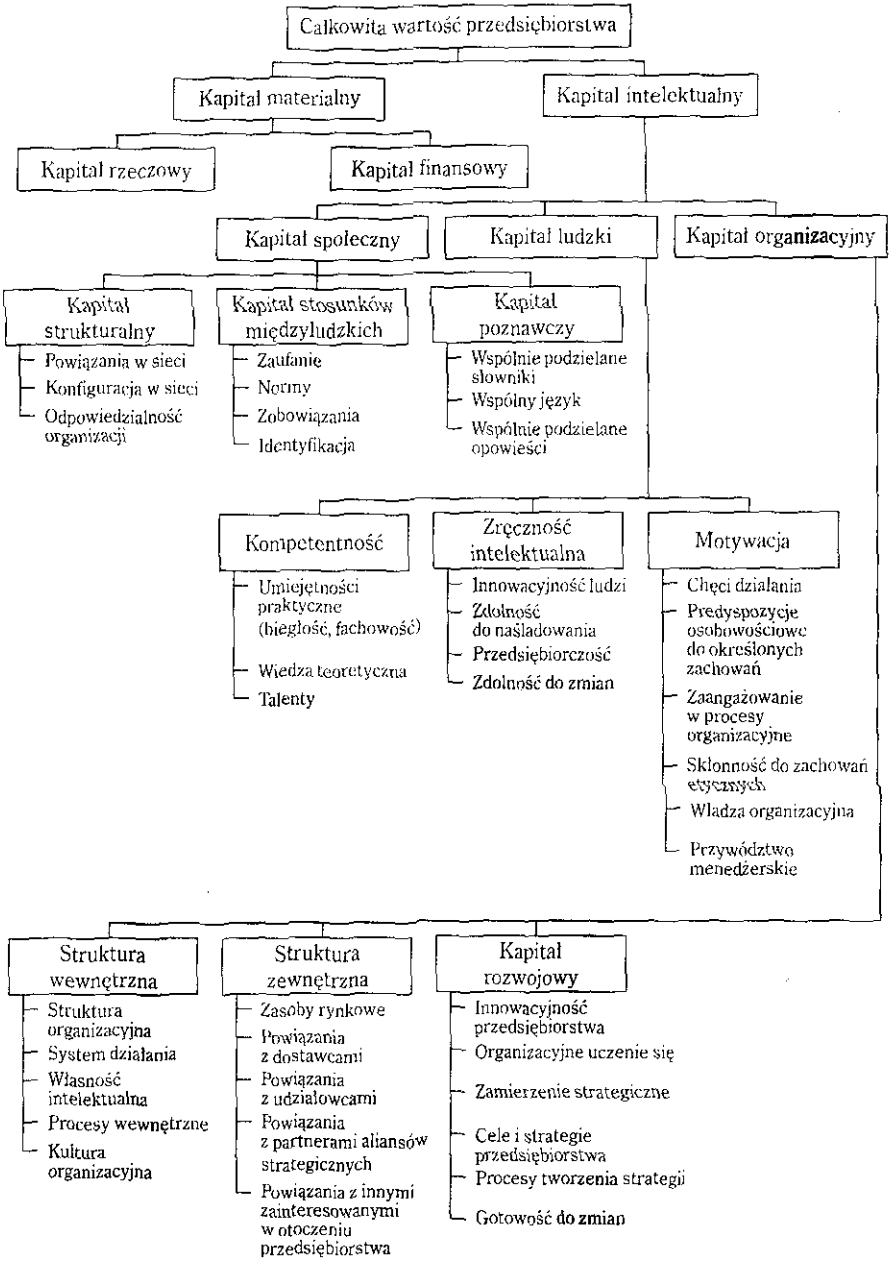
[7] Piszą o tym wyraźnie twórcy zbilansowanej karty pomiaru osiągnięć, bazując na swoich ośmioletnich doświadczeniach w stosowaniu tego narzędzia pomiaru powodzenia organizacji. Zob. [14]

[8] Inne ujęcie tej kwestii prezentuje [23, s. 46-54

Przedstawiony na rysunku 1 szkielet kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest ujęciem statycznym, obserwacją migawkową. Dynamiczne podejście wymaga uwzględnienia przepływów pomiędzy kapitałem materialnym a kapitałem intelektualnym oraz wzięcia pod uwagę strumieni wewnątrz kapitału intelektualnego, co zobrazowano na rysunku 2[9].

[9] Warto zwrócić uwagę na podobieństwo dynamiki totalnej wartości przedsiębiorstwa (cztery widoczne wymiary i dziesięć powiązań) do aktualnej wiedzy o istocie materii. Otóż w samym sercu atomu znajdują się najmniejsze twory wyobrażalne jako pętle wibrujących strun. Wszystko może być zbudowane ze strun. Trzeba jednak przyjąć, że są one fragmentami dziesięciowymiarowej przestrzeni skręconymi w taki sposób, że tylko cztery wymiary są widoczne: jeden wymiar czasowy i trzy przestrzenne. [10, s. 58-59]

Rys. 1. Drzewo wartości przedsiębiorstwa



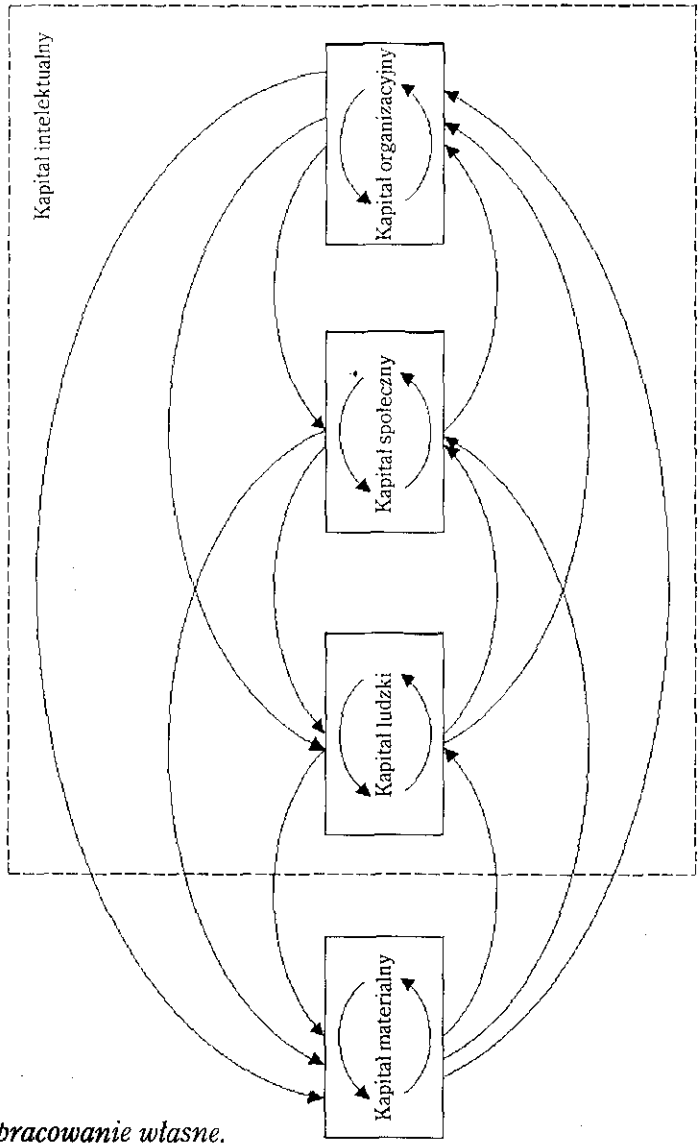
Źródło: Opracowanie własne.

Zdynamizowanie pociąga za sobą dodatkowe problemy związane z opóźnieniami czasowymi (np. po jakim czasie pojawiają się rezultaty przeszkolenia grupy ludzi), z brakiem zbilansowania tak typowym dla kapitału materialnego (np. duże efekty przyniesione przez niewielkie nakłady na kampanię reklamową), czy też jednostkami pomiaru (np. przepływ od kapitału ludzkiego, mierzonego poziomem wykształcenia, do kapitału organizacyjnego, mierzonego liczbą godzin spędzonych przy formalizacji systemu informacyjnego). Wskazuje to na brak gotowych do zastosowania rozwiązań i mglistość zarysowanego odwzorowania, chociaż została przedstawiona droga do zrozumienia natury kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Niestety trzeba skonstatować, że mimo kilkuletnich wysiłków badaczy — które starałem się podsumować— wyobrażenie o istocie dynamiki totalnej wartości przedsiębiorstwa jest mgliste. Wiele niewiadomych występujących w początkach procesu dyktuje potrzebę wykorzystania intuicji.

Prawdziwy sprawdzian ogólnych rekomendacji leży w rękach konkretnego menedżera — jego talentu, umiejętności, wyobraźni, intuicji i władzy spożytkowanych do kształcenia dynamiki organizacyjnej danego przedsiębiorstwa w celu zwiększenia tworzonej wartości dodanej. Pomimo długiego horyzontu czasu, niewyraźnie określonych i nietrwałych zasobów, subiektywnie ocenianych celów dających jedynie ogólne ukierunkowanie, dostrzeżeń kreujących konflikty interesów, interesów rozproszonych i nie do końca zdefiniowanych, niepełnej kontroli nad procesami organizacyjnymi, potencjalne korzyści uwieńczonego powodzeniem pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa są tak duże, że nie warto zastanawiać się nad podjęciem stosowanych przedsięwzięć już dziś, aby wspierać, zbudować pożądane jutro. Gdyby było możliwe utrzymywanie przedsiębiorstwa w stanie dotychczasowym i równoczesne utrzymywanie jego konkurencyjności, to zarządzanie byłoby bardzo pospolitym zajęciem. Tak naprawdę chodzi o działalność menedżerską podejmowaną w sytuacjach, gdy strategiczne wyzwania kwestionują dotychczas nabytą mądrość — działalność złożoną, efemeryczną, wieloaspektową, a nawet wieloznaczną, która otwiera drogę do lepszej przyszłości. Wówczas to kadra zarządzająca doświadcza podwyższania wartości przedsiębiorstwa jako przygody, kompetencji, zabawy, a równocześnie zagrożenia powstającego na tle niszczenia tego, co wiadome, co posiadamy i kim jesteśmy. Wskazana droga jest pełna kamieni oraz wybojów i trzeba przeważnie liczyć się z błędami w ożywianiu przedsiębiorczości, w przeobrażaniu myślenia o przyszłości, w odno-

wie zdolności do uczenia się, w restrukturyzacji działalności, w tworzeniu efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. W tym momencie ujawnia się duża przydatność podejścia procesowego.

Rys. 2. Przepływy kapitałowe w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Skierowanie obiektywu na proces pomiaru

Podejście procesowe do kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest ujęciem odgórnym[10]. Dobór wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego należy zrobić bardzo starannie, ponieważ wpływa on drastycznie na odczytywane wyniki. Proces wypracowania całego systemu należy rozpocząć od zdefiniowania (lub zidentyfikowania) zamierzenia strategicznego. Następnie rozpoznaną, pożądaną przyszłość przedsiębiorstwa wiąże się z krytycznych czynnikami powodzenia w jej urzeczywistnianiu. Nie występuje ograniczenie co do liczby krytycznych czynników, chociaż jeśli jest ona duża, to warto ustalić priorytety i zająć się tylko najważniejszymi.

Teraz można zrobić krok następny i starać się zrozumieć miary najlepiej odzwierciedlające przyjęte czynniki powodzenia. Sporządzana lista czynników sukcesu służy jako podstawa do ustalenia zbioru wskaźników mających na celu wymierne uchwycenie wartości kapitału intelektualnego. W tym ogniwie następuje konkretyzacja przyjętej recepty na sukces (teorii prowadzenia działalności gospodarczej), która została przekształcona w pewne rodzaje działalności (nośniki przyszłych sukcesów), aby w ostatecznym zapisie zidentyfikować miary właściwe dla uchwycenia tych rodzajów działalności oraz ustalenia poziomu osiągnięć w ustalonych obszarach.

Opisany pokrótce proces jest wprawdzie inicjowany przez kadrę zarządzającą, ale jego efektywność wymaga szerokiego uczestnictwa pozostałych ludzi zanurzonych w realiach bieżącej działalności i dlatego też niezbędnych przy opracowaniu systemu wskaźników, który jest przecież unikalny dla danego przedsiębiorstwa. Dużą rolę odgrywa operacjonalizacja zamierzenia strategicznego na cele przedsiębiorstwa i następnie na krótkookresowe zadania wyznaczane dla zespołów. Rzecz w tym, aby sami zainteresowani realizacją celów, czy też zadań, aktualnie współprzyczyniali się do wykreowania odpowiednich miar osiągnięć. Scharakteryzowany tok postępowania można doprowadzić do poziomu zadań i miar dla pojedynczej osoby. Bez względu na stopień szczegółowości zawsze należy powiązać wskaźniki z gratyfikacjami dla ludzi. Definicja gratyfikacji powinna uwzględ-

[10] Konkretne opisy przypadków procesowego podejścia do kapitału intelektualnego (Skandia, COSA, Mec- Track) można znaleźć w: [22, Rozdział 3]

niać główne kierunki strategiczne oraz kluczowe problemy konkurencyjności (np. opóźnienie przedsiębiorstwa względem konkurentów z punktu widzenia czasu dojścia do rynku).

Tłumaczenie zamierzenia strategicznego na różne perspektywy odpowiadające różnym elementom kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa stanowi ważne narzędzie zarządzania strategicznego, którego rola zdecydowanie rośnie, jeśli nie ograniczymy się do sporządzenia listy miar wykonania, lecz postaramy się określić związki pomiędzy ustalonymi wskaźnikami. Dopiero wówczas otrzymamy system stanowiący model przyjętej recepty na sukces. Model ten jest wyraźnie wyartykułowany i stąd łatwiej jest sprawdzić, czy czasami nasza teoria prowadzenia działalności gospodarczej nie zdezaktualizowała się. Zatem konieczne jest uchwycenie (i przeglądanie) głównych wzajemnych zależności i możliwych redundancji. Pomiar dokonywany według opracowanego zestawu wskaźników nie jest w stanie charakteryzować wszystkiego, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Odzwierciedla on tylko najważniejsze strony i przepływy składników kapitału intelektualnego.

Aktualnie, gdy rośnie rola wiedzy jako kluczowego zasobu, dobre praktyki menedżerskie liczą się bardziej niż kiedykolwiek. Znaczna część tych praktyk dotyczy zarządzania systematycznym gromadzeniem, dzieleniem się oraz wykorzystywaniem wiedzy dla budowy kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Z kolei efektywne zarządzanie wiedzą jest niemożliwe bez atmosfery wzajemnego zaufania, lojalności, gdzie ludzie stosują wiedzę dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jesteśmy tutaj na gruncie zarządzania wiedzą, mającego na celu efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego poprzez połączenie umysłów odpowiednich ludzi tak, aby dzielenie się informacjami, rozumowanie i współpraca stały się nieomal instynktowną częścią ich bieżącej działalności [12, s. 67]. Wiedza jest pozyskiwana i doskonalona na drodze organizacyjnego uczenia się z przeszłych błędów, z eksperymentów, od innych osób, itp. Powstaje splot kapitału intelektualnego, zarządzania wiedzą i uczenia się, który jest rdzeniem długofalowego programu zmiany kultury organizacyjnej i w następstwie przeobrażenia natury zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa ma dwoisty charakter. Z jednej strony występuje zarządzanie normalne, skupiające uwagę na kapitale materialnym. Natomiast z drugiej strony tego samego procesu pojawia się

zarządzanie nadzwyczajne — koncentrujące swą uwagę na kapitale intelektualnym. Zarządzanie nadzwyczajne i zarządzanie normalne to dwa odrębne, ale wzajemnie powiązane i komplementarne procesy myślowe[11]. Pierwszy jest związany z kwestionowaniem i przeobrażaniem struktur poznawczych oraz z bardziej dogłębnym zrozumieniem związków przyczynowo- skutkowych, jest to proces syntetyzujący, twórczy, wymagający nowych sposobów dostrzegania rzeczywistości po to, aby wziąć udział w kreowaniu nowej przestrzeni konkurencyjnej. Ma on na celu zbudowanie nowego ukierunkowania strategicznego, które wynika z widzenia przyszłości jako całkowicie odmiennej od stanu aktualnego. Natomiast drugi odnosi się do podtrzymywania i usprawniania aktualnej działalności w ramach norm i punktów odniesienia wyznaczanych dotychczasowym ukierunkowaniem strategicznym. Przebiega on wokół konkretyzacji zamierzenia strategicznego i stąd też ma charakter analityczny, konwencjonalny. Ma on na celu zarówno operacjonalizację rezultatów zarządzania nadzwyczajnego, jak i wspomaganie tego zarządzania. Obydwa te procesy są konieczne dla żywotności przedsiębiorstwa i realizowanie tylko jednego z nich nie ma większego sensu menedżerskiego. Chodzi o to, aby zarządzanie przedsiębiorstwem było równocześnie rozbieżne i zbieżne, twórcze i uwzględniające bieżące realia, syntetyzujące i analityczne. Krótko mówiąc, potrzebne jest umiejętne przemieszczanie się pomiędzy różnymi poziomami abstrakcji: widzenie całości przedsiębiorstwa a zarazem konkretnych, operatywnych czynników i uwarunkowań.

W zarządzaniu nadzwyczajnym menedżerowie mają do wypełnienia trzy role: zadawanie istotnych pytań (np. jakie wartości są dostarczane klientom, czego należy się szybko oduczyć, jakie założenia trzeba zakwestionować, itp.), stworzenie procesu, gdzie odpowiedni ludzie dyskutują nad odpowiedziami na sformułowane pytania, ułatwienie zakomunikowania wyników dyskusji pozostałym osobom w przedsiębiorstwie. Zarządzanie nadzwyczajne dotyczy idei, a chodzi w nim o to, aby ustalić strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa i być następnie elastycznym. Rzadkim zasobem strategicznym są tutaj zasoby niematerialne, a zwłaszcza twórcze pomysły, które zazwyczaj wyłaniają się z konfrontacji różnorodnych poglądów. Proces ten, podobnie jak inne twórcze procesy, nie poddaje się zrutynizowaniu. Zrutynizowane procesy dają zrutynizowane efekty,

[11] Szczegółową charakterystykę tych dwóch stron zarządzania podaję w książce: Transformacja przedsiębiorstwa. AE, Katowice 1998.

a nie do tego przecież dążymy w zarządzaniu nadzwyczajnym i w podwyższeniu wartości przedsiębiorstwa za pomocą kapitału intelektualnego.

O przedsiębiorczości ukrytej za racjonalnością kształtowania wartości przedsiębiorstwa

Znajomość kapitału intelektualnego jest obfitym źródłem informacji dla kształtowania strategii przedsiębiorstwa i jego odnawiania. Dla przeprowadzania stosownego przeglądu dobrze jest stworzyć interdyscyplinarny zespół obejmujący umiejętności strategiczne (całościowego myślenia o przyszłości przedsiębiorstwa), finansowe (oszacowanie wartości poszczególnych składników), zarządzania zasobami ludzkimi (ocena kwalifikacji zawodowej pracowników i identyfikacja kluczowych umiejętności niezbędnych dla powodzenia przedsiębiorstwa), prawnej ochrony własności (znajomości różnych form ochrony i ich konsekwencji ekonomicznych). Tak sformułowany zespół nieustannie poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące strategicznej wartości rozpatrywanych zasobów.

Pewne procesy wymagają czasu, a niecierpliwość jest tym mniejsza, im bardziej jest wartościowy kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, kapitał intelektualny ułatwia wydłużenie horyzontu czasu, w którym oczekujemy widocznych efektów podejmowanych działań, przy czym jego rozwój służy przyszłym potrzebom — odkrywaniu i wykorzystywaniu szans powiększenia tworzonej w przedsiębiorstwie wartości dodanej. Wprawdzie jutro przedsiębiorstwo jest słabo widoczne, niewymierne, ale przecież nie wszystko co wartościowe jest dokładnie wymierne. Z drugiej strony kapitał intelektualny napędza rozwój przedsiębiorstwa, ale jedynie wtedy, gdy wiemy, że on istnieje i potrafimy oszacować jego wartość.

Początkiem procesu dokonywania pomiaru kapitału intelektualnego są tutaj działania podejmowane przez „elitę władzy" przedsiębiorstwa, które stanowią bodziec do długiego łańcucha nowych praktyk menedżerskich, z których tylko część jest zaplanowana. Istotą zarządzania kapitałem intelektualnym jest tu harmonizowanie celowo ukierunkowanych działań inspirowanych przez kierownictwo organizacji z naturalnie powstającymi, inicjowanymi oddolnie rozwiązaniami organizacyjnymi.

Doświadczenie wskazuje, że całość procesu jest najefektywniej realizowana przez zespół 25-30 osobowy, składający się z elity władzy w przed-

siębiorstwie i zewnętrznych doradców. Strategiczne uczestnictwo nie oznacza centralizacji. W ramach podjętej współpracy istnieją różne możliwości oddziaływania związane z podejmowaniem ryzyka (tablica 14). Przeciwnie, wyższe i niższe szczeble zarządzania mają do zrealizowania swoje własne cele strategiczne, ale także wspólne problemy do rozwiązania. Ważną sprawą jest uczestnictwo kierownictwa organizacji, które musi podejmować decyzje dotyczące systemu pomiaru osiągnięć.

W czasie procesu wypracowywania systemu pomiaru przyczyny podejmowanych przedsięwzięć, oczekiwane rezultaty, wpływ zmian na organizację są dyskutowane z bezpośrednimi realizatorami. Tworzona jest- możliwie jak najszybciej- baza danych dla systemu informowania strategicznego. Powoływane są tymczasowe zespoły zadaniowe koncentrujące uwagę na rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów strategicznych. Realizowane zadania mają rzeczywisty wpływ na stałą pracę członków zespołu, dzięki czemu kadra menedżerska nabywa zrozumienia ważności i odpowiedzialności problemów strategicznych dla swoich codziennych działań. Metody i techniki rozwiązywanie problemów są możliwie proste, dostosowane do wiedzy i umiejętności uczestników procesu doskonalenia zarządzania kapitałem intelektualnym. Rozwiązywanie problemów jest zawsze poprzedzone szkoleniem w zakresie odpowiednich pojęć, podejść i umiejętności. W celu zapewnienia efektywności nowego systemu pomiaru społeczny rozwój (kultura organizacyjna i struktura władzy) i rozwój umiejętności menedżerskich są kontynuowane aż do całkowitego wprowadzenia tych rozwiązań. Dąży się do możliwie jak najwcześniejszego uruchamiania przedsięwzięć. Gdy są potrzebne zasoby i umiejętności, nie czeka się aż do momentu całkowitego sformułowania i zaakceptowania narzędzi pomiaru uwzględniających rolę kapitału intelektualnego.

Tablica 1 *Ramy współpracy elity władzy i doradców*

Wyszczególnienie	Możliwości oddziaływania	Podejmowane ryzyko
Elita władzy w przedsiębiorstwie	• Nakłanianie pracowników przedsiębiorstwa do aktywnego udziału w procesie doskonalenia • Przewodzenie w przeprowadzaniu zmiany tych aspektów formalnej struktury organizacyjnej, które blokują proces doskonalenia • Zmiany systemu wynagradzania tak, aby bardziej zachęcał do podejmowania przedsięwzięć doskonalących	• Odpowiedzialność za skutki organizacyjnie wywołanej zmiany • Przeciwdziałanie ze strony innych pracowników lub ich grup, które poczują się zagrożone przeprowadzonymi zmianami • Zwiększenie widoczności działań prowadzących do zasadniczej przebudowy zarządzania i w ślad za tym wzrost odpowiedzialności za zachowania przeszłe, obecne i przyszłe • Osobiste niedogodności związane z koniecznością poruszania pewnych tematów, które nie mogą pozostać już w tajemnicy
Zespół doradców	• Przedstawienie propozycji i projektów działań doskonalących w celu uzyskania akceptacji kierownictwa przedsiębiorstwa dla przebudowy zarządzania • Zwiększenie umiejętności doskonalenia zarządzania i uczenie o skutkach różnych strategii przeprowadzania zmian • Zachęcanie kadry menedżerskiej do eksperymentowania w zakresie zarządzania i wspomaganie tego procesu • Utrwalanie wprowadzanych zmian	• Możliwości uznania za grupę osób nieodpowiedzialnych i niebezpiecznych, co pociąga za sobą konieczność zerwania współpracy • Traktowanie przez kadrę menedżerską jako ludzi, którzy znajdują się w wyjątkowej sytuacji i w związku z tym ich opinie i zachęty nie mają żadnej wartości modelowej • W krańcowym przypadku, uznanie winnym za wszystkie kłopoty, jakie pojawiły się w czasie procesu doskonalenia i obniżenie reputacji zawodowej • Poczucie nieefektywności i niekompetencji w sytuacji, gdy nie da się uzyskać trwałych zmian

Źródło: Opracowanie własne.

Literatura

[1] Ackerman L.D.: Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation. Berret-Koehler Publishers inc., San Francisco 2000
[2] Arthur W.B.: Increasing Returns and the New World of Business. „Harvard Business Review" 1996, nr 4
[3] Boisot M.H.: Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. Oxford University Press, New York 1998
[4] Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M.: A Business Model For the New Economy. „Journal of Business Strategy" 2000, nr 4
[5] Bratnicki M.: Transformacja przedsiębiorstwa. AE, Katowice 1998
[6] Brooking A.: Intellectual Capital. Core Assets for The Third Millenium Enterprise. International Thomson Business Press, London 1996
[7] Corporate Social Capital. Praca zbiorowa pod red. S.M. Gabbay, R.H.A. Leenders. Addison- Wesley, New York 1998
[8] Czerniawska F., Potter G.: Business in a Virtual World. Exploiting Information for Competitive Advantage. Macmillan Business, London 1988
[9] Edvinson, L., Malone, M.: Intellectual Capital. Harper Business, New York 1997
[10] Gribbin J., Gribbin M.: Czas i przestrzeń. Arkady, Warszawa 1995
[11] Hansen M.T., Chesbourgh H.W., Nohria N., Sull D.N.: Networked Incubators. Hothouses of the New Economy „Harward Business Review" 2000, nr 5
[12] Hope J., Hope T.: Competing in the Third Wave. The Ten Management Issues of the Information Age. Harvard Business School Press, Boston 1997
[13] Kaplan R., Norton D.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press, Boston 1996
[14] Kaplan R.S., Norton D.P.: The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environments. Harvard Business School Press, Boston 2000
[15] Kauffman S., At Home in the Universe, London 1995
[16] Kelly K.: New Rules for The New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World. Viking, New York 1998
[17] Lissack M., Roos J.: The Next Common Sense. Nicholas Brealey, 1999

[18] Maira A., Scott-Morgan P.: The Accelerating Organization. Embracing the Human Face of Change. McGraw-Hill, New York 1997
[19] Moore J.: The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. John Wiley, Chichester 1996
[20] Nahapiet J., Ghosal S.: Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage „Academy of Management Review" 1998, nr 2
[21] Oliver D., Ross J.: Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes. Mc Graw -Hill, Maidenhead
[22] Roos J., Roos G., Dragonetti N.C., Edvinson, L.: Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape. Macmillan Business, Hampshire- London 1997
[23] Strużyna J.: Wymiary kapitału ludzkiego. W: Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy. Praca zbiorowa pod red. B. Kożuch. Uniwersytet Białostocki, Białystok 2000
[24] Sveiby, K.: The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-based Assets. Berret- Koehler, San Francisco 1997
[25] Teece D.J.: Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions. Oxford University Press, New York 2000

Janusz Strużyna, Beata Malik-Kozłowska

19. Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi

Krótkie wstępne usprawiedliwienie

Na wstępie tego opracowania autorzy muszą wnieść pewne uwagi usprawiedliwiające zamysł podjęcia tematu oraz wyjaśniające logikę zastosowanej terminologii. Celem opracowania jest próba rozważenia pewnych spostrzeżeń, które w zamierzeniu mogą inspirować do przemyślenia kierunków rozwoju koncepcji, powszechnie nazywanej dzisiaj „zarządzaniem zasobami ludzkimi". Wszystkie sformułowane spostrzeżenia mają charakter sygnalny, mogą być jeszcze wyraźnie niewidoczne. Wszystkie należy traktować jak hipotezy wymagające dalszego rozpoznawania i testowania. Autorzy zdecydowali się jednak na ich zamieszczenie, gdyż przyjęto, że „jeśli w biznesie sygnał jest mocny, to znaczy, iż w grze konkurencyjnej można stać jedynie naśladowcą, goniącym najlepszych". Wygrywają zaś liderzy generujący sygnały.

Podjęte w tej pracy zadanie jest z natury dość ryzykowne, a jakość uzyskanych wyników warunkują ograniczenia wynikające z intelektualnych predyspozycji i wiedzy autorów oraz życzliwości, zrozumienia i otwartości czytelników. Zadanie to wydaje się jednocześnie potrzebne, gdyż od kilku lat można zaobserwować nowe jakościowo zjawiska w dziedzinie zarządzania firmami i praktyk gospodarowania. W ich konsekwencji wyłaniają się problemy przewartościowujące dotychczasowe myślenie o sensie biznesu, aktywności ludzi, organizacji, o skali prowadzonych interesów. Podmiotowe traktowanie ludzi jest deklarowane już powszechnie. Jednak niektórzy[1] zwracają równocześnie uwagę na to, że retoryka wypowiedzi nie

[1] Por. np.: [5]

zawsze idzie w parze z faktami. Poniższe opracowanie podejmuje próbę zestawienia dostrzeżonych zjawisk, które mogą, choć wcale nie muszą wpłynąć na zmianę dotychczasowego sposobu funkcjonowania specjalistów z wspomnianej dyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi.

Pierwsze z kwestii, która już na wstępie wymagała rozwiązania dotyczyła ujednolicenia stosowanego nazewnictwa, ale od razu trzeba dodać jedynie na potrzeby tego opracowania. Nie wydaje się bowiem, aby w praktyce potrzebne było standaryzowanie wykorzystywanych określeń, a jeśli nawet potrzeba taka kiedyś się pojawi, to nie autorom tego tekstu proponować odpowiednie terminy. Rzecz również nie w poszukiwaniu oryginalności poprzez kreowanie nowych terminów. Jednak ponieważ treść poniższa dotyczy przekrojowej analizy dorobku wielu różnych i odmiennie nazywanych koncepcji, stało się potrzebne zbudowanie odpowiednio pojemnego określenia dla nich wszystkich. Arbitralnie i jedynie na potrzeby tego opracowania przyjęto, że określeniem tym będzie „zarządzanie zorientowane na rozwiązywanie problemów ludzi współtworzących organizację (w uproszczeniu pracowników)". W pierwszym kontakcie może czytelnik uznać je za zbyt prowokacyjne i zbyt szerokie, ale być może uda się w ramach poniższej argumentacji uzasadnić taką jego konstrukcję, a uprzedzając niejako wnioski, na końcu tekstu to pozornie niezgrabne sformułowanie przyniosło autorom nieoczekiwane spostrzeżenie, z którym się będą chcieli podzielić.

Analiza sytuacji bieżącej

Człowiek zawsze był uważany za ważny czynnik sukcesu, a prowadzone przez badaczy poszukiwania zależności pomiędzy efektywnością firm, a jakością zarządzania zasobami ludzkimi przynoszą niezmiennie pozytywne rezultaty [6, s. 171-185]. W prasie fachowej, już co najmniej od dziesięciu lat twierdzi się, że ludzie są źródłem trwałej przewagi, ponieważ ukryta w ludzkich umysłach wiedza i społeczna złożoność są trudne do naśladownictwa [1, s. 99-120].

Dokonując próby analizy sytuacji bieżącej można posłużyć się układem historycznym lub odzwierciedlającym strukturę spotykanych koncepcji.

Historyczny rozwój myśli z zakresu zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów ludzi można odnaleźć w wielu pracach [np. 4, s. 7]. Wynika z nich niezbicie, że zakres zagadnień obejmowanych tematy-

ką stale się powiększa, ulega wyraźnemu zróżnicowaniu, ale jednocześnie coraz ściślej zlewa się z problematyką zarządzania w ogóle, zaś rodzące się koncepcje są podatne na inspiracje o głęboko humanistycznym zabarwieniu w stylu:

— „człowiek samorealizujący się" (lata 50),
— partycypacja (lata 60)
— „więzi symbiotyczne" oddające skalę w jakiej umiejętności i kwalifikacje pracowników determinują profil rynkowy i produktowy firmy (lata 60-80),
— wzbogacanie treści pracy (lata 70)
— ułatwianie kariery na zewnątrz, „outplacement" (lata 80-90)
— koewolucja, kapitał intelektualny (lata 90).

Analizując historię łatwo jednocześnie można dostrzec, że:

a) od przełomu zainicjowanego eksperymentem Mayo zarządzanie zorientowane na rozwiązywanie problemów pracowników, zawsze wydaje się pozostawało nieco za rozwojem myśli i praktyki ogólnego zarządzania firmą, a szczególnie w latach osiemdziesiątych idee ogólne zdominowały funkcjonalne myślenie,
b) wiele z koncepcji, np. MBO, wdrażanie japońskiego stylu i tym bardzo mocno związane są z oryginalnymi sposobami zarządzania ludźmi, ale generalnie są to idee wzbogacające teorię zarządzania, a nie jej wyspecjalizowaną dziedzinę dotyczącą spraw pracowników,
c) pewne innowacyjne eksperymenty typu: wzbogacanie treści pracy, outplacement, coaching są ciągle ponawiane, ale dzieją się one niejako równolegle lub w uzupełnieniu modelowania kluczowych procesów zarządzania koncentrującego się na sukcesach.

Dokumentując wspomniane w punkcie „a)" opóźnienie można zwrócić uwagę na to miedzy innymi, że dopiero w ostatnich dwóch dziesięcioleciach w zarządzaniu zorientowanym na rozwiązywanie problemów ludzi w organizacji, ugruntowało się zasobowe myślenia o firmie, a jeszcze krótszy jest okres utrwalania koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Można zaryzykować stwierdzenie, iż obecnie mimo deklaracji innowacyjne pomysły na temat zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów pracowników pozostają o krok w tyle za innowacyjnymi koncepcjami zarządzania. Być może jest to skutek dominacji marketingo-

wego sposobu myślenia, a może ansoffoskiej organizacji służącej otoczeniu, zgodnie z którymi pracownik jest ważny, ale nie może być najważniejszy. To wydaje się być jedną ze specyficznych cech współczesnego zarządzania.

Przechodząc z kolei z pola analiz historycznych na pole analiz strukturalnych można dostrzec, że współcześnie funkcjonują obok siebie w literaturze i praktyce trzy, dość dobrze poznane i ugruntowane, kompleksowe koncepcje zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów pracowników: funkcjonalna, zarządzania zasobami ludzkimi, strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i mniej znana międzynarodowego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Ich ogólna charakterystykę prezentuje tablica 1 (z przyczyn technicznych zamieszczona na końcu rozdziału). Opuszczono w niej opis jednej ze znanych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi — koncepcji „niewidzialnej ręki i żywiołowego kształtowania rozwiązań na przecięciu emocji i rozsądku" — jednak stan wiedzy na ten temat nie był wystarczający.

Analizując natomiast cechy charakterystyczne zamieszczonych w tablicy 1 [9, s. 15; 10, s. 959-989] innych koncepcji, warto zwrócić uwagę, że w zasadzie nie są one alternatywne lecz doskonale się uzupełniają, a każda kolejna wzbogaca aspekt poprzedniej o nowe wartościowe kwestie. W wielu opracowaniach podkreśla się różnice pomiędzy nimi, ale wydaje się, że w podstawowym zakresie przyjmowanych założeń są one do siebie bardzo zbliżone. Łączy je na przykład to, że istotą ich rozwijania są stale podejmowane próby odnalezienie najskuteczniejszego przełożenia pomysłów biznesowych lub organizatorskich na praktykę działania ludzi oraz potrzeba profesjonalnego rozwiązywania stąd wynikających i temu towarzyszących problemów. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, jako koncepcja najświeższa wnosi co prawda wiele do tradycji funkcjonalnego myślenia, ale nie narusza dotychczasowych zasadniczych cech tradycyjnego postępowania. Mimo odmienności nazw i innego rodowodu[2] oba podejścia opierają się na uznaniu tej samej grupy istotnych założeń i zastosowaniu podobnej metody analizy działań. Wśród tych założeń można wymienić:

[2] Źródeł myślenia funkcjonalnego można poszukiwać już w najwcześniejszych okresach naukowej organizacji pracy, zaś źródeł myślenia o zasobach w konwencji strategicznego zarządzania.

- operowanie kategorią pracodawcy i pracownika oraz ograniczanie rozważań do tych grup osób lub kandydatów pretendujących do nich,
- rozmijanie się tematyki relacji strategia — struktura z tematyką strategia personalna — strategia firmy, strategii firmy struktura zasobów ludzkich z polityką personalną oraz innych zależności możliwych do stworzenia w czworokącie strategia, strategia personalna, struktura organizacyjna, struktura społeczna,
- podtrzymywanie idei ostatecznego podporządkowania pracownika, co prawda traktowanego jako indywidualność, racjom większych grup,
- opisywanie organizacji jako zjawiska funkcjonującego na trzech poziomach indywidualnym, grupowym, społecznym, ale jednak w dłuższym okresie czasu pierwotnego w stosunku do konkretnych osób,
- uznanie tendencji do inercji i wzrastającej entropii procesów społecznych,
- wyróżnianie wybranych sekwencji działań stanowiących określone funkcje (rekrutacja, selekcja itd.) oraz ich porządkowanie względem wybranego kryterium nadrzędnego (np. zadowolenia klienta),
- powierzenie nadzoru nad realizacją tego typu zarządzania wyspecjalizowanym pracownikom oraz instytucjonalne ich wzmacnianie,
- myślenie w kategoriach racjonalizacji,
- dążenie do harmonii i zintegrowania wewnętrznego oraz stabilizacji rozwiązań, obawa przed chaosem.

Podane podobieństwa są rzadko podnoszone i uwypuklane. Wydaje się, że uwagę bardziej skoncentrowano na podkreślaniu różnych przewag jednego podejścia nad innym. Jednak to właśnie podobieństwa tworzą oś tożsamości procesów i zjawisk składających się na dorobek zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów pracowników. Stanowią o istocie pracy specjalistów, a dopiero kiedy zaczynają tracić na znaczeniu naruszone zostają podstawy dominującego i sprawdzonego w działaniu sposobu myślenia. Nie wydaje się, aby dotąd istniała potrzeba dyskutowania podanych założeń. Jednak obecnie wiele skłania do podjęcia trudu skonfrontowania powyższych założeń z wyłaniającymi się zjawiskami w praktyce zarządzania oraz poddania ich koncpetualizacji w perspektywie bliższej i dalszej.

Niewyraźne sygnały zmian

Pierwsze spostrzeżenie o charakterze bardzo ogólnym dotyczy aktualnej wiedzy o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Trzeba zwrócić bowiem uwagę, że jeśli nowe tendencje w dziedzinie zarządzania utrzymają się, to coraz wyraźniej dostrzegalne stanie się, iż strategiczne zarządzanie jest ustawione na pęknięciu pomiędzy tradycyjną infrastrukturą zarządzania i organizacji, a nowszymi pomysłami wyrażającymi się na przykład w nurcie zarządzania wiedzą [11, s. 621], organizacji uczącej się, wirtualnej. *Z kolei już od dość dawna można dostrzec, że zarządzanie zasobami* ludzkimi ma wypełniać lukę pomiędzy planem i wdrożeniem. **Zatem strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest, choć brzmi to dziwnie, ulokowane w luce nad pęknięciem.** W związku z tym chyba będzie musiało stanąć na stabilniejszej pozycji. Możliwe, że będzie musiało wzbogacić swoją rolę generowania pomysłów pomagających w skutecznym przekładaniu wymyślonych strategii na działania i samo przedsiębiorczo kreować przyszłość całej organizacji. Rozmywanie granic organizacji, specjalne, osobiste relacje z klientami, traktowanie dotychczasowych kolegów z pracy jak klientów może spowodować, że strategia firmy będzie kształtować się realnie w procesach realizacji „strategii" osobistych sukcesów (własnej strategii życiowej osób współtworzących organizację). To nic nowego [7, s. 83], ale w efekcie retoryka organizacyjnych priorytetów zostaje wówczas zastąpiona konkretami osobistych spraw, a nimi zajmuje się przecież zarządzanie zasobami ludzkimi. Zatem będzie ono się zlewać ze strategicznym zarządzaniem. To tylko jedna z hipotetycznych konsekwencji, która pojawia się w wyniku refleksji nad stanem wiedzy o możliwościach implementacji strategicznego zarządzania.

Wydaje się, że są również i inne kwestie, które mogą poddawać pod dyskusję obecnie ugruntowane rozwiązania z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Może warto byłoby zwrócić uwagę na:

- zmianę wyobrażenia o istocie pracy i jej sensie,
- koncepcję człowieka inwestującego w zorganizowane formy aktywności, będącego dla siebie pracodawcą.
- struktury podmiotów zastępujące struktury jednostek organizacyjnych,
- pewność społecznego wsparcia w sytuacjach radykalnego zagrożenia bytu, powiększającą się skalę pomocy społecznej, która może radykalnie przeciwstawić się potrzebie podejmowania pracy w celu zdobycia środków na przeżycie,

- rozmyte granice organizacji,
- oficjalne wyrównywanie szans w wymiarze pojedynczych osób, płci, rasy, wyznania, kraju pochodzenia itd.
- dążenie do globalnej prawości i okresowe tolerowanie lokalnej niesprawiedliwości,
- kluczową rola w organizacjach osób zdolnych do kierowania sobą i innymi,
- silne demokracje i zdominowane partnerstwo, poczucie stabilności władzy,
- akcentowaną cenność każdej osoby, co wywołuje procesy wzmożonego nadzoru nad kierownikami, mającymi możliwości jej wykorzystywania,
- podtrzymywanie rywalizacji we wspierających się zespołach,
- nawracającą depresję wynikającą z wiedzy o konieczności sprostania równie wartym, ale i równie absorbującym wartościom,
- możliwość osiągania przez osobę stanu coraz szybszego nasycenia posiadanymi osiągnięciami,
- brak szacunku dla „siwych głów" ulokowanych w organizacjach,
- pojawienie się „złotych kołnierzyków",
- zastępowanie równowagi iluzją kontrolowanej nierównowagi,
- zalew przepływających informacji oraz konieczność samodzielnego ich cenzurowania, wyboru i udźwignięcia ciężaru podziału na poinformowanych i mniej poinformowanych oraz konieczności obrony przed nieprawdziwymi informacjami,
- zarysowujący się coraz wyraźniej podział firm na:
  — firmy tradycyjnego zarządzania, stosujące między innymi podział na pracowników i pracodawców,
  — firmy nowej generacji.

W świetle powyżej wymienionego zestawu zjawisk **ludzie przestają być zasobem, którym się zarządza.** Sami są zdolni do zarządzania tym co uważają za swoje i radzenia sobie z przyszłością, ze złożonością otoczenia i typowymi osobistymi problemami. A jest to możliwe między innymi dzięki wykształceniu i otwartej komunikacji z innymi. Zaczynają zatem siebie traktować jak wartość wymagającą pielęgnowania, rozwijania i wzbogacania, a nie aktywa „wypożyczane na godziny". Mogą stosować metaforę niezależnego inwestora w stosunku do siebie, ale mogą też w ogóle w kategoriach inwestycji, wynagrodzeń, zdobywania środków do życia nie myśleć. Mogą przestać pracować, ale muszą podejmować aktyw-

ność, a ta może im dawać warunki rozwoju i opiekę. Nie muszą się wynajmować i oczekiwać kompensaty za trud pracy lecz mogą chcieć uczestniczyć w tworzeniu. Są zmuszeni do wyborów, ale wiedzą o ich konieczności i znają sposoby radzenia sobie z dylematami. Wiedzą więcej niż dotychczasowe pokolenia wiedziały o sobie i o innych. Umieją korzystać z wiedzy innych, ale i konfrontują ją i to nie tylko z własnym lub przyjaciół doświadczeniem. Są w sieci i stanie szybkiej wymiany informacji. Mogą uruchamiać kanały pomocowe ulokowane poza tunelami organizacyjnymi. Stają się konkurentami nawet najpotężniejszych organizacji i konkurują z najbardziej uznanymi wartościami. Szybciej osiągają sukcesy i docierają do wyznaczonych przez siebie granic, a bezmyślne poddawanie się rozpędowi marketingu nie jest już praktykowane. Są w kontakcie z innymi i tworzą z nimi siłę[3]. Wiedzą o tym, że nie tylko rozum, ale i emocje się liczą. Nie muszą być racjonalni, gdyż nie wiadomo co to oznacza, zaś skutki emocjonalnie popełnianych błędów są waloryzowane nie w wymiarze ekstremalnym „przeżyć" lecz w wymiarze subiektywnym „osiągnąć".

Uwzględnienie wyłaniania się powyższych zjawisk może sprawić, że **potrzebne stanie się znaczące rozszerzenie treści tradycyjnie formułowanych wyznaczników doskonałego zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów pracowników.** Hipotetyczne zmiany ilustruje (por. tablica 2).

Tablica 2: *Wyznaczniki nowej jakości zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów pracowników.*

	Tradycyjne kryteria „dobrej roboty" w ramach zarządzania zasobami ludzkimi	Współczesne rozszerzenie kryteriów „dobrej roboty" zzl
Planowanie	Trafnie prognozować zdarzenia w przyszłości i inicjować działania przygotowujące firmę do ich wykorzystania	Permanentne redefiniowanie granic zespołu firmy. Ustalanie koniecznej do zaakceptowania skali niepewności. Uczenie osób radzenia sobie z niepewnością poprzez jej przewidywanie. Oswajanie z pokorą wobec niespodzianek i doskonalenie zdolności do radzenia sobie z nimi

[3] Por. manifest: www.cluetrain.com

Rekrutacja	Odpowiedni pracownicy na czas.	Stały dostęp do potrzebnych informacji posiadanych przez ludzi i do najcenniejszych ich osiągnięć. Zdolność do przyciągania ludzi do współdziałania z zespołem firmy
Dobór (wąsko selekcja)	Wybór osoby najlepszej.	Uczyć się wzajemnie, tworzyć warunki do współpracy
Kompensacja, w tym wynagrodzenia	Ustanowić równowagę pomiędzy oczekiwaniami i wynagrodzeniami. Mobilizować. Satysfakcjonować. Respektować sprawiedliwość.	Inwestycje w wymiarze osobistym i firmowym. Budowanie firmowych uniwersytetów. Podnoszenie kompetencji menedżerów w trenowaniu.
Doskonalenie	Zgodnie z potrzebami firmy.	
Kariera	W zgodzie z rozwojem firmy. „Po firmowych ścieżkach karier".	Kariera otwarta na inne zespoły na inne firmy. Zawiązywanie długookresowego partnerstwa bez narzucania form organizacyjnych.
Zwalnianie	Skuteczne rozwiązywanie problemu odejścia pracownika najniższym kosztem	Outplacement. Pomaganie w lokowaniu swoich kompetencji i ich doskonaleniu poza zespołem. Sprawdzanie wzajemnej lojalności i gotowości do poświęceń.
Stosunki pracy	Konfrontacja. Ochrona. Specjaliści zzl poza związkami. Gra.	Sygnalizowanie problemów i ich rozwiązywanie przy uwzględnieniu kilku różnych perspektyw. Specjaliści zzl stają się silną grupą nacisku. Przesuniecie odpowiedzialności za jakość stosunków międzyludzkich i ich zgodność w ramach zbioru stakeholder na kierowników, szczególnie liniowych.
Informatyzacja	Programy baz danych. Uprawnienia dostępu. Moc sprzętu dostosowana do potrzeb użytkownika.	Programy eksperckie, bazy wiedzy, sztuczna inteligencja. Stały dostęp z niewielkim zróżnicowaniem uprzywilejowania. Moc sprzętu inspiracją.

Zarządzanie informacją	Sprawne administrowanie, pełna ochrona, szybkie przeszukiwanie, kompletne i punktualne gromadzenie, syntezowanie na potrzeby decydentów. Tunelowe połączenia.	Informacja jako produkt zespołu dla zespołu, wymieniany zgodnie z obowiązującym prawem, zasadami etyki (niekoniecznie biznesu). Włączanie się w światową sieć informacji.
Zarządzanie wiedzą	Fragmentaryczne, wspierające władzę i bezpieczeństwo specjalistów zzl	Budowanie niepowtarzalnej, trudnej do naśladownictwa wiedzy zespołu i osobistej.
Politykowanie	Niejawne lub wsparte na lojalności względem zespołu menedżerskiego	Zgodnie z logiką stakeholders i społecznego posłannictwa firmowego zespołu w globalnym biznesie oraz z uwzględnieniem ogólnych interesów profesjonalistów zzl
Struktura związków między podmiotami	Funkcjonalnie uzasadniona, wyraźnie zakreślana, zorientowana na rozsądnie sformułowane wyobrażenia	Sieciowa, trudne do wyznaczenia granice kompetencji, działalność realizowana „na zewnątrz", marzenia, emocje, rozum, wiara
Skoncentrowanie	Na pozycji rynkowej, przetrwaniu, gromadzeniu zasobów, kosztach i jakości produktu, usługi firmy	Na tworzeniu niepowtarzalnego śladu w historii, synergii tworzonej z konkurentami (koewolucja),
Słowa kluczowe	Zarządzanie, zasoby, potencjał, kapitał ludzki, kompetencje, efekt, agenda.	Człowiek współtworzący firmę? Firma w służbie ludzi? Wartość społeczna? Podmiotowość? Aktywność na własny rachunek i odpowiedzialność? Przedsiębiorczość?

Źródło: Opracowanie własne

Całość zasygnalizowanych spraw związanych z rozszerzeniem kryteriów jakości „dobrej roboty" oraz narastaniem nowych zjawisk w środowisku dotychczas nazywanym „środowiskiem pracy", nakłania do przemyślenia ewentualnych rozwiązań, wkomponowujących się w działalność z zakresu zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów ludzi w pracy.

Perspektywy hipotetycznych kierunków zmian

Wydaje się, że nie trudno jest wypisać kolejną kolumnę tablicy 1 koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Znacznie gorzej już z jej nazwaniem i to na dodatek równie zgrabnym jak dotychczas funkcjonujące. Prawdopodobnie będzie należało poczekać na ugruntowanie się nowej wszechobejmującej perspektywy zarządzania generalnego, a wówczas odpowiednia etykieta sama się pojawi. **Nowa koncepcja, można przypuszczać, powinna powstać dzięki rozszerzeniu dotychczasowego dorobku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi o nurty wynikające z zarządzania wiedzą, zarządzania na krawędzi, outsourcingu oraz myślenia ukierunkowanego na procesy i wartości.** Propozycję hipotetycznych zmian prezentuje tablica 3.

Tablica 3. *Hipotetyczne zmiany w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*

Wyłaniające się zarządzanie zasobami ludzkimi
Umowa wiążąca strony: Kontrakt psychologiczny i formalny na warunkach umów handlowych pomiędzy niezależnymi podmiotami. Równoległe istnienie segmentu typowych umów o pracę.
Reguły współpracy Oczekiwanie osiągnięć i inicjatywy oraz samodzielnego włączania się w zidentyfikowane procesy. Odpowiedzialność za siebie samego i swoje losy.
Wytyczne działań podejmowanych przez kierownictwo Rozwój w zasadniczych wymiarach kapitału całkowitego (finansowego, materialnego, intelektualnego, ludzkiego itd.)
Wyznaczniki zachowania partnerów (w tym pracowników) Identyfikowanie się z wartościami, ceniona lojalność względem wartości profesjonalnych i ogólnoludzkich, nawet jeśli pozostaje w sprzeczności z potrzebami firmy. Działanie „na korzyść, ale nie kosztem".
Zadania kierownictwa w stosunku do partnerów (w tym pracowników) Budowanie więzi społecznych wspartych na poczuciu potrzeby sukcesu i panowanie nad procesami dostarczania wartości.

Natura stosunków międzyludzkich Poczucie wzajemnej bliskość; w małym gronie autentycznie osobistej; w szerokiej perspektywie budowane za pośrednictwem teletechniki. Tolerancja dla interesów innych, ale niekoniecznie angażowanie się w sprawy innych. Indywidualizacja wzmacniana instytucjonalnie (np. przez ochronę instytucjonalną osoby)
Ogólna perspektywa konfliktu. Stan naturalny traktowany jak konieczny element, bez którego nie ma harmonii. Konflikt tempa czasu życia osoby i organizacji. Konflikt sprzecznych wartości i priorytetów.
Główna oś relacji Ja z bliskimi (może zespołem) — inni. Właściciele kapitałów — użytkownicy wartości tworzonych dzięki angażowaniu posiadanych kapitałów.
Inicjatywy strategiczne Rodzące się w różnych miejscach. Dopuszczanie chaosu inicjatyw, przypadkowych wzmocnień. Niejednokrotny upór w powtarzaniu. Współzawodniczenie (niekoniecznie konkurowanie) o inicjatywę. Działanie na rzecz wzmacniania nieciągłości i niespójności.
Miejsce strategii zzl w planie firmy Trudne do określenia, ale odczuwane jako bardzo ważne. Sieć powiązań i przeplatających się sposobów. Daleko idąca integracja sposobów, narzędzi, technik. Rozmyte granice organizacji. Nie związane z wyróżnieniem Pionu Zasobów Ludzkich.
Szybkość decyzji Bardzo zróżnicowana i indywidualnie taktowana. Czas pod kontrolą.
Ogólna rola menedżerów liniowych Zbliżająca się do roli innych pracowników. Osoba tworząca warunki. Primus inter pares
Komunikacja z innymi w organizacji i poza nią Traktowana jako konieczność i przyjemność, warunek uczenia się. Podstawa wiedzy.
Standaryzacja Gwarantująca orientowanie się w zdarzeniach, wymuszana narzędziami komunikacji, dotycząca spraw najważniejszych.

Cenione kwalifikacje menedżerów liniowych
Zdolność do rozwijania i wzbogacania innych
Główne dźwignie
Gwarancje zwrotu na osobistym kapitale.
Logika inwestora, misjonarza lub osoby zanurzonej w działanie.
Szansa na osobisty rozwój.
Autentyczna, choć waloryzowana indywidualnie atrakcyjność angażowania się w sprawy firmy.
Zaangażowanie, całodobowa dyspozycyjność, elastyczność w działaniu, niekoniecznie myślenia i postaw.
Zlewanie się w jedną całość typowych funkcji zzl, zespolenie spraw, kompleksowe traktowanie zagadnień.
Ruchome stanowiska pracy bez stałych granic przestrzennych.
Wymagana przewaga wiedzy i kompetencji.
Panowanie nad kluczowymi procesami i przejmowanie ich na własność.
Informatyzacja, zastępująca konieczność stałego kontaktu z ekspertem i innymi współpracownikami.
Zdolność do tworzenia i podtrzymywania map sieci.

Źródło: Opracowanie własne

Wymienione cechy wyłaniającej się koncepcji nie są szokujące. Można stwierdzić, że z wieloma się już dziś spotykamy, przynajmniej w deklaracjach menedżerów. Jednak to co stanowi istotę tego podejścia ukazuje się dopiero w zestawieniu poszczególnych fragmentów i cech w jedną całość. **Wyłaniające się rozwiązanie wydaje się balansować pomiędzy znaczeniem osoby i zespołu.** Wyraźnie oddala się jednocześnie od podtrzymywania wszystkiego co abstrakcyjne, na przykład: trwałości symboliki struktur, aktywów zapisanych jedynie w postaci ciągu liczb, statystycznych klientów i „normalnych" pracowników, potencjału firmy, a nawet samej idei wszechogarniającej organizacyjnej całości. Wzmacnia natomiast naturalną potrzebę budowania przez osobę poczucia własnej wartości i zwraca uwagę na poszczególne, a niejednokrotnie pojedyncze postacie oraz tworzoną dzięki nim całość. **Znaczenia nabiera całość tworzona przez osobę, a nie osoba działająca w ramach całości.** Jeśli spostrzeżenia te są uprawnione to dokonuje się współcześnie przewartościowanie ukierunkowania organizacji. Dotąd wartością nadrzędną były tworzone

przez ludzi całości (firmy, organizacje, państwa), teraz stali by się nią sami ludzie. Dotąd jasne było, że misja, strategia, cele powinny wyznaczać zachowania ludzi. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma pomagać w skutecznym ukierunkowaniu wolności działania. Kto nie był lojalny względem firmowych ustaleń w zasadzie był niemile widziany. Kto prowadził politykę na rzecz kontrkandydata prezesa lub innej niż naczelne kierownictwo grupy, dział na szkodę całości. Zarządzanie zasobami ludzkimi było dotąd służebne wobec kierownictwa, a to względem interesów organizacji (wg kodeksu handlowego „interesu spółki"). Sama zaś organizacja miała być Organizacją Służącą Otoczeniu (OSO) lub minimum klientowi. Jeśli ukazane powyżej nowe tendencje będą się nasilać, coraz wyraźniejsza będzie potrzeba autentycznego, a nie retorycznego zwrócenia uwagi na pojedynczego człowieka. **Wówczas OSO oznaczałoby Organizację Służącą Osobom**, w najprostszym wymiarze służącą klientom, pracownikom i właścicielom, w bardziej złożonym stakehoders lub ich przedstawicielom. **Podstawą wymiany łączącej ludzi, jeśli o wymianę by szło, stałyby się: wsparcie w tworzeniu uznawanych przez osobę wartości**, które dziś łączone jest już elastyczną kategorią kompetencji, a w najbliższej przyszłości skoncentruje się wokół wiedzy. Prawdopodobnie już niedługo upowszechnią się nowe role organizacyjne (pozycji) takie jak: menedżer wiedzy, specjalista ds. pozyskiwania wiedzy, jej przetwarzania, rozszerzania, inżynier, ekspert sieci (nie tylko informatycznych), tele pracownik ds. ...., broker baz wiedzy, e-specjalista i tym podobne. Będą one generowały nowy problem własności informacji i wiedzy, a jeśli się on będzie powiększał to zapewne pojawią się inwestorzy wiedzy (zręby e-inkubatorów się już pojawiły) i kapitaliści wiedzy[4]. W języku polskim wszystkie te nazwy brzmią dziwnie, ale po angielsku nabierają profesjonalnego wydźwięku. **Ci ludzie będą wymagali szczególnej opieki i troski ze strony tych, którzy swój kapitał oparli na połączeniu zasobów materialnych z wiedzą.** Niektóre grupy pracowników (np. w Krzemowej Dolinie [2, s. 482], ale nie tylko) już dziś są w uprzywilejowanej pozycji i przypominają sytuację w świecie aktorów. **Na nich nie przekłada się typowe działanie służb pracowniczych.** Trudno nazywać ich zasobami ludzkimi to są partnerzy biznesowi, których trzeba, a nie można cenić. Idee niezależności, inwestora, pracownika wiedzy wydają się na dodatek na tyle nośne, że nawet,

[4] Pierwsze próby nowych podziałów ról organizacyjnych można już odnaleźć w artykułach: [3, s. 17-26]

w tradycyjnych biznesach powinny się szybko adaptować. Jeśli nawet będą firmy o tradycyjnym podziale na pracowników i pracodawców oraz biznesy, które nadal będą mogły w mniejszym stopniu być uzależnione od profesjonalistów, to i tak ich menedżerowie będą musieli posługiwać się logiką opartą na podmiotowości, zindywidualizowaniu, manifestowaniu docenienia i partnerstwie. Trudno bowiem od ludzi wymagać tego, aby czuli się gorsi, a od menedżerów tego, aby przyznawali się, iż lekceważą pracowników i kierują zacofanymi firmami. Formuła pracownika, menedżera, a dalej właściciela wiedzy jest zbyt przyjazna i zbyt łatwo przekładalna oraz świetnie ukonkretnia ideę kompetencji, aby nie podjęto prób jej szybkiego i powszechnego zaadaptowania. Wiedza dobrze wpasowuje się również w nośne idee kapitału ludzkiego i intelektualnego. Prawdopodobnie wprowadzenie pierwszego, dopasowanego do tej idei narzędzia wartościowania wykorzystywanego w płacach, znacznie przyspieszą ten proces. Rozpowszechnianie się idei pracowników wiedzy można będzie traktować jako pierwszy wyraźniejszy sygnał głębszych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i utrwalania się wszystkich pozostałych zjawisk, wypisanych w tablicy 3. Za kolejne wyraźne sygnały można przyjąć:

a) zmiany w rachunkowości, które doprowadza do waloryzowania wiedzy i kapitału ludzkiego, a dalej intelektualnego,
b) rozpowszechnianie się idei raportowania ze sprawności wykorzystania kapitału intelektualnego,
c) wzrost baz informacji dostępnych dla wszystkich osób i powszechna dostępność do sieci,
d) demontaż struktur hierarchicznych oraz oswojenie się z firmami bez biurowców i kapitałów materialnych,
e) uelastycznienie kodeksu pracy,
f) wzrost mobilności ludzi.

Ważne będzie również i to, że **to co dziś ukrywa się pod zarządzaniem zasobami ludzkimi przestanie być łączone ze specjalistami, a zostanie trwale związane na początku z menedżerami, a dalej i pozostałymi członkami organizacyjnych, samozarządzających się zespołów.** Wówczas też utrwalona na dziś nazwa będzie uznawana jedynie jako spadek po przeszłości. Zasoby podświadomie łączone są z dwoma rodzajami ludzi: tych którzy je posiadają i tych, którzy ich nie mają. Posiadanie nie oznacza umiejętności wykorzystania. Są zatem potrzebni ci, którzy wiedzą jak to robić. W płaszczyźnie finansów, materii jest to

możliwe. Jednak w płaszczyźnie zasobów osobistych wiedzy i wszystkiego tego, co uważane jest za integralnie związane z osobą, nawet dziecko nie pozwala sobą zarządzać. Możliwe jest jedynie doradzanie, wspomaganie, a i tak potrzebna jest zgoda na nie. W hierarchicznych strukturach kwestia ta zupełnie umyka z pola uwagi lub zostaje ulokowana w przestrzeni skuteczności sprawowania władzy, konfliktów pomiędzy osobami lub grupami, stosunków przemysłowych. Ryzyko za nietrafne decyzje o alokacji zasobów spoczywało na hierarchicznym kierownictwie. Takiej komfortowej sytuacji nie ma osoba, która sama wie, iż jest zasobem najważniejszym i tyko dzięki osobistemu przyzwoleniu może w czymś uczestniczyć. Odpowiedzialność za własną karierę, losy zawodowe, życie nie jest możliwa do przeniesienia na inne osoby. Przy dalszym uwypuklaniu roli wiedzy, niezależności, podmiotowości, zaniku granic organizacji, włączaniu klientów do realnego wspomagania biznesu i tym podobnych powyżej wspomnianych zjawiskach, proste zrzucenie odpowiedzialności za brak „oferty do pracy" nie jest możliwe. Nawet kwestia grupowych zwolnień wydaje złe świadectwo o mojej kompetencji. Dopuściłem bowiem do stanu, w którym się w tej sytuacji znalazłem. Wydaje się, że tendencją jest konieczność przyjmowania własnej odpowiedzialności za poziom osobistego dobrobytu i błogostanu. Zarządzanie zasobami ludzkimi to przede wszystkim zarządzanie najcenniejszym zasobem, czyli sobą samym. Organizacja, w tym również organizacja tradycyjnych służb pracowniczych, ma pomagać w rozwiązywaniu pojawiających się problemów w działaniu. Stąd wcześniej wspomniane **zarządzanie zorientowane na rozwiązywanie problemów ludzi,** które przyjęte na początku, zupełnie przypadkowo wydaje się oddawać istotę wyłaniających się zmian i to nie tylko w sferze dotychczas nazywanej „zarządzanie zasobami ludzkimi" lecz i innych sferach zarządzania (samoistnie wyłaniające się nakładanie się znaczeń różnych poziomów strategii). Na dodatek dość łatwo oddzielić w podanym określeniu człon zasadniczy (zzr) od specyfikacji funkcjonalnej (pl), a z kolei połączenie skrótów, idealnie wpasowuje się w manierę nowego opisu organizacji wirtualnej (zzr.pl). Owo „pl" może natomiast oddawać sens myślenia o pracowniku jako kliencie (marketing w zzl), włączania klienta w sprawy organizacji (organizacje odwróconego trójkąta), otwarcia firmy na współprace z kandydatami do pracy (internetowa rekrutacja) i tym podobne koncepcje traktujące prawie identycznie wszystkich ludzi organizacji.

„Zorientowanie na rozwiązywanie problemów" dopasowane jest także do idei wiedzy i uczenia się, ale nie zawiera w sobie wyraźnego pierwiastka zdolności do wdrożenia rozwiązań. Zatem zanim nastąpi upowszechnienie tej zdolności do wdrażania wypracowanych rozwiązań, potrzebna będzie również grupa osób, którą można uważać za kreatorów biznesu (bussines meaker). W dłuższej perspektywie natomiast można mieć nadzieję, że większość osób zdobędzie kompetencję nie tylko tworzenia rozwiązań, ale także ich skutecznego wdrażania, czyli stanie się pracownikami przedsiębiorczości. Odpowiednie programy są już w prowadzane do szkół podstawowych. Wówczas dopiero będziemy mogli mówić o fraktalnej naturze organizacji społecznej.

Przy uznaniu takiego rozwoju zdarzeń rysuje się odmienna od dotychczasowej koncepcja aktywności tradycyjnie nazywanych działów zarządzania zasobami ludzkimi. Staną się one niezależnymi, choć włączonymi w struktury organizacyjne, zespołami, które będą tworzyć warunki do rozwiązywaniu wybranych problemów ludzi w organizacji (por. rys. 1). Kluczem ich sukcesu będzie przedsiębiorczość, a nie reaktywność, zaś trwałość pozycji nie będzie wiązała się ze służebnością względem kierownictwa lecz zapotrzebowaniem wszystkich partnerów organizacji na ich kompetencję i wiedzę. Prawdopodobnie zatem staną się niezależnymi przedsiębiorcami wiedzy. Istotę ich działalności będą wyznaczały nie tylko tradycyjne kompetencje w stylu:

a) zdolność do przewidywania przyszłości widzianej przez pryzmat biznesu, z którym aktualnie się związali,
b) umiejętność dobierania i zatrzymywania najlepszych ludzi,

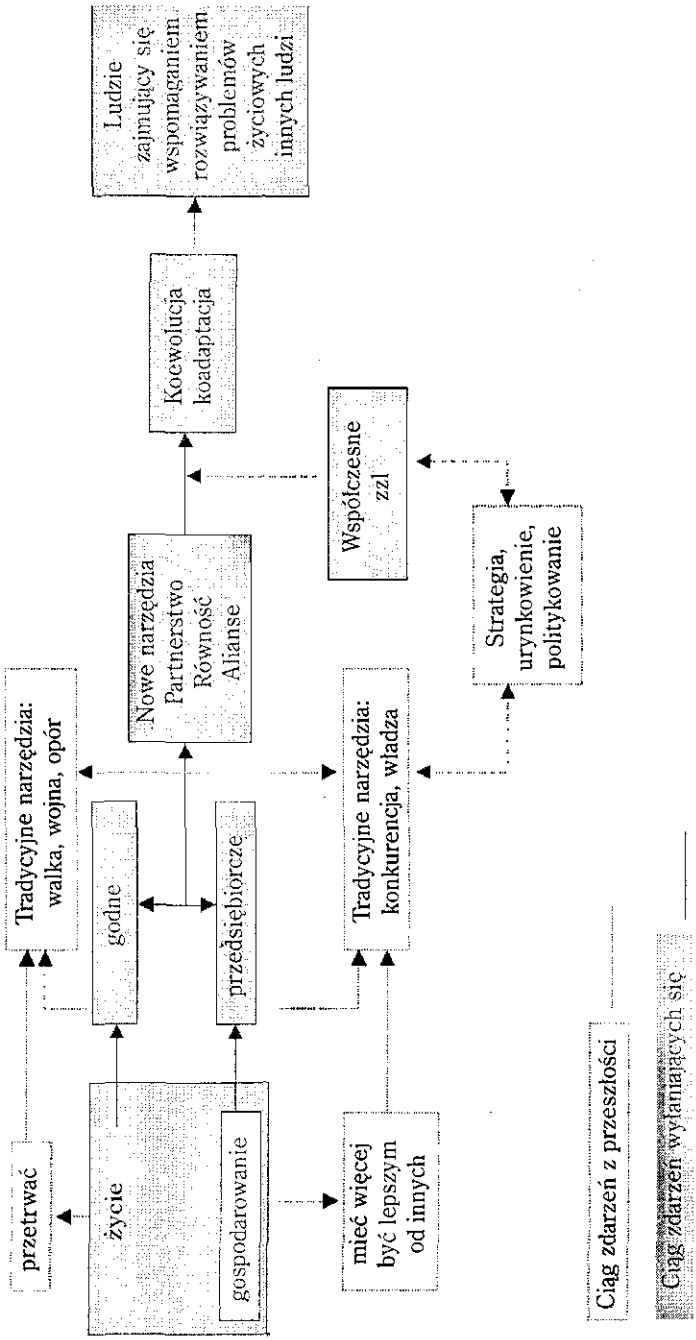
ale przede wszystkim zdolność do wynajdywania najbardziej obiecujących postaci lub zespołów i wzmacniania ich wiedzy oraz kompetencji swoją wiedzą, kompetencją, przedsiębiorczością, czyli wspólne, okresowo wyznaczone biznesowe wspomaganie (alianse?). **Na pierwszy plan wysunie się zatem kwestia przedsiębiorczego lokowania swoich kompetencji, a nie utrzymywanie dobrego miejsca pracy poprzez podtrzymywanie swojego zarządu. Menedżerowie „personalni" staliby się również tak samo medialnymi postaciami jak ich dotychczasowi „zwierzchnicy"**. Temu mogą także służyć różnego rodzaju konkursy, plebiscyty i stowarzyszenia. Adresatami ich wyników nie są przy tym wynajęci do zarządzania menedżerowie lecz właściciele kapitałów wymagających zarządzania. To oni powinni wywierać presję na wynajętych mene-

dżerów, aby ci ostatni łączyli się z najlepszymi z branży dzisiaj nazwanej: „zarządzanie zasobami ludzkimi Podstawowe cechy charakterystyczne takiej nowej organizacji, która może wyłonić się z dzisiejszego zarządzania zasobami ludzkimi, byłyby następujące:

Istota
Wspomaganie rozwiązywanie problemów ludzi w określonych sytuacjach
Struktura
Niezależna, stale redefiniowana pozycja w sieci
Zasadnicze reguły postępowania
Docenianie wartości każdej osoby, służba na rzecz osób lub wzmacnianie wybranych postaci jedynie w planie wzajemnej współpracy. Ograniczenie instrumetalnego i przedmiotowego traktowania ludzi.
Stosunek do całości organizacji
Uwarunkowany własnym programem biznesowym
Podporządkowanie
Partnerstwo, nietrwałe relacje biznesowe, trwałe więzi społeczne, ukierunkowanie na interesy właścicieli kapitału
Ukierunkowanie
Na podtrzymywanie niezależności i realizacje własnych zamierzeń

Na zakończenie trzeba stwierdzić, że bez względu na rozwój praktyki, współcześnie znane zarządzanie zasobami ludzkimi, czy też wyłaniające się jego rozwinięcie, będzie zawsze musiało być kształtowane sytuacyjnie. Prawdopodobnie będą obok siebie funkcjonowały rozwiązania, które można będzie zaliczyć do różnych generacji. Dzięki temu stanie się możliwe odchodzenie od podręcznikowej retoryki i poszukiwanie nowych sposobów rozwiązania problemów, które pojawiają się z racji tworzenia w organizacji. Jeszcze dalszą perspektywę zmian mogą wyznaczać natomiast, nierozpoznane na dziś skutki globalizacji biznesu i wpływu tego zjawiska na tradycyjnie narodowe zorientowanie ludzi.

Rysunek 1. Ciąg zdarzeń wyłaniających zarządzanie zorientowane na rozwiązywanie problemów ludzi w organizacji



Tablica 1 Ogólna charakterystyka koncepcji zarządzania zorientowanego na rozwiązywanie problemów pracowników

WYMIAR PRZEKONANIA I ZAŁOŻENIA	STOSUNKI PRACOWNICZE I PRZEMYSŁOWE	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	MIĘDZYNARODOWE (STRATEGICZNE) ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
1. UMOWA	Precyzyjne ustalenia pisemnej umowy	Cele „wykraczające poza umowę"		Zgodna z obowiązującym w danym kraju prawem
2. REGUŁY	Znaczenie ustalenia precyzyjnych reguł, wzajemność	Spojrzenie typu: „da się zrobić": niechęć do reguły	„elastyczność" strategii i struktur	Dostosowanie do potrzeb i wymogów legislacyjnych w danym kraju
3. WYTYCZNE DLA DZIAŁANIA KIEROWNICTWA	Procedury	Potrzeby firmy	• Zmniejszenie obsady menedżerskiej • Uwzględnienie natury kontraktu psychologicznego • Określenie zakresu partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym	Implementacja międzynarodowej strategii firmy

4. WYZNACZNIKI ZACHOWANIA	Normy/obyczaj i praktyka	Wartości/misja	• Racjonalny proces planowania strategicznego • Kultura wewnętrzna i zewnętrzna • Misja	• Strategia • Kultura wewnętrzna i zewnętrzna
5. ZADANIE KIEROWNICTWA W STOSUNKU DO PRACOWNIKÓW	Monitorowanie	Kształtowanie	Motywowanie — od automotywacji po unikalne kary	• Potrzeba większej kontroli przez firmę matkę • Zróżnicowanie • Kluczowa rola top menedżerów w określaniu zasobów
6. NATURA STOSUNKÓW	Pluralistyczne	Jednolite	Zmniejszenie poziomów hierarchii	
7. KONFLIKT	Zinstucjonalizowany	Odsuwany na dalszy plan	-	-
ASPEKTY STRATEGICZNE				
8. GŁÓWNE RELACJE	Pracownicy — kierownictwo	Klient	Wielość grup interesów — firma, klienci, dystrybutorzy, dostawcy.	Interesariusze organizacyjni w relacjach krajowych i globalnych

9. INICJATYWY	Cząstkowe	Zintegrowane	• „obrońca" — działa w wąskiej i raczej stabilnej domenie rynku — produkty • „poszukiwacz" — stale szuka nowych możliwości stawianych przez rynek, eksperymentuje z różnymi odpowiedziami na trendy • analityk" — porusza się w 2 domenach :stabilnej (działa rutynowo i wydajnie) i zmiennej (działa w sposób innowacyjny)	• W zależności od potrzeb danej firmy matki/córki w danym kraju • Budowanie lokalnej przewagi konkurencyjnej, która nie zawsze może zostać odtworzona w innym środowisku • Globalny innowator • Zintegrowany gracz • Lokalny innowator
10. MIEJSCE W PLANIE FIRMY	marginalne	Zintegrowane	Strategiczne	• Kluczowe lub nie w zależności od zasad panujących w otoczeniu • Próby przeniesienia kluczowego znaczenia z firmy matki na firmy córki
11. SZYBKOŚĆ DECYZJI	Mała	Duża	Zależna od zmian zachodzących w środowisku	Zależna od zmian zachodzących w środowisku i stopnia potrzeby adaptacji

MENEDŻEROWIE LINIOWI 12. ROLA MENEDŻERÓW	Transakcyjna	Transformacyjna	• Strategiczna • Większa współpraca między działaniami • Wprowadzanie czynnika zewnętrznego do polityki i praktyki wewnętrznej (zawieranie sojuszy strategicznych, partnerstwo z dostawcami i klientami) • Odchudzenie i odbiurokratyzowanie organizacji • Nadanie organizacji bardziej przedsiębiorczego charakteru • Powiększenie formalnej struktury i systemu zasobów ludzkich, aby skuteczniej realizować cele strategiczne organizacji	
13. GŁÓWNI MENEDŻEROWIE	Specjaliści od spraw personelu	Menedżerowie liniowi (ogólni)	Łączenie funkcji liniowej z funkcyjną	

14. KOMUNIKACJA	Pośrednia	Bezpośrednia	Efektywna i otwarta	Traktowana jako jeden z czynników przewagi konkurencyjnej
15. STANDARYZACJA	Wysoka	Niska	?	?
16. CENIONE KWAKIFIKACJE MENEDŻERÓW	Umiejętność negocjacji	Umiejętność ułatwiania	• Zaangażowanie • Elastyczność • Zdolność do adaptacji i zmiany	?
GŁÓWNE DŹWIGNIE				
17. NABÓR PRACOWNIKÓW	Zadanie odrębne, marginalne	Zadanie zintegrowane, kluczowe	• Przewaga promocji wewnętrznej • Staranna selekcja przy naborze z zewnątrz • Powiązany z efektami	?
18. PŁACA	Ocena stanowiska (ustalone stopnie płacy)	Związana z efektami	• Wynagradzanie za efekty • Szkolenia	Wynagradzanie za efekty
19. WARUNKI PRACY	Osobno negocjowane	Zharmonizowane		
20. STOSUNKI PRACOWNICY — KIEROWNICTWO	Umowy negocjowany kolektywnie	Umowy indywidualne	Zmniejszenie przeciwstawności	Możliwość wystąpienia niezadowolenia z wprowadzanie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi z firmy córki do firmy matki

21. RELACJE Z URZĘDNIKAMI ZWIĄZKOWYMI	Regulowane przez szkolenia i ułatwienia	Marginalizowane (z wyjątkiem niektórych modeli negocjowania zmiany)	Brak związków zawodowych	Brak związków zawodowych
22. KATERORIE I STOPNIE STANOWISK	Liczne	Nieliczne	?	?
23. KOMUNIKACJA	Przepływ ograniczony	Przepływ zwiększony	Dwukierunkowy prze-pływ informacji między jednostkami organizacyjnymi, ale jednokierunkowy przepływ danych ze środowiska do organizacji	Analiza koncepcji SHRM stosowanych z powodzeniem w innych firmach córkach — próba ich adoptowania na miejsce mniej efektownych
24. PROJEKT STANOWISKA	Podział pracy	Praca zespołowa	W zależności od potrzeb — indywidualna lub zespołowa	Indywidualna lub zespołowa
25. STOSUNEK DO KONFLIKTU	Dążenie do tymczasowych rozejmów	Zarządzanie klimatem i kulturą		
26. SZKOLENIA I PODNOSZENIE KWALIFIKACJI	Kontrolowany dostęp do kursów	Organizacja ucząca się	• Organizacja ucząca się • Stwarzanie szans awansu zawodowego	Wykorzystywanie szkoleń do kierowania i kontrolowania zachowaniem jednostki

27. PODSTAWY INTERWENCJI	Procedury dotyczące spraw pracowniczych	Szeroko rozumiane strategie dotyczące kultury, struktury i spraw pracowniczych		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Storey (1993), Sully Taylor: Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resorce Management (1996)

Literatura

[1] Barney J.B.: Firm Resources and soustained Competitive Adventage, „Academy of Management Jurnal" 1991, nr 17
[2] Baron J.N., Kreps D.M.: Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers. John Wiley & Sons, Inc., Nowy York 1999
[3] Bartlett Ch. A.., Ghoshal S.: Trios profiles de cadres pour l'an 2000. „L'Expansion Management Review", 1998, nr 3
[4] Caiscio W.F.: Managing Human Resources. McGraw Hill International Editions, Nowy York 1989
[5] Gratton L., Hope Hailey W., Stiles P., Truss C.: Strategic Human Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality. Oxford Uniwersity Press. Londyn 1999
[6] Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S.: Technical and Strategic Human Resource Management Efectivness as Determinants of Firm Performance, „Academy of Management Jurnal" 1997, nr 1
[7] Katzenbach J.R.: The Myth of the Top Management Team. Harverd Business Review 1997, listopad - grudzień
[8] Mathis R.L., Jackson J.H.: Human Resource Management. West Publishing Corporation, Nowy York 1994
[9] Rybak M.: Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, w Strategia personalna firmy. Praca zbiorowa pod redakcją Juchnowicz M., Difin, Warszawa 2000
[10] Taylor S., Beechler S., Napier N.: Toward an Integrative Model of Strategic Internationel Human Resource Management, „Academy of Management Jurnal" 1996, nr 4
[11] Whitehill M.: Khowledge-based Strategy do Deliver Sustained Competitive Adventage. „Long Rage Planning" 1997, nr 4

Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka

20. Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych

Geneza i istota zarządzania wiedzą

Koniec lat 80. XX stulecia przyniósł kolejną nową i ciekawą ideę, która szybko w latach 90. przerodziła się w koncepcję zarządzania wiedzą. Powstała ona w dużych firmach konsultingowych, a geneza jej powstania jest stosunkowo banalna. Otóż firmy te zaczęły borykać się z problemem: jak w szerszym zakresie wykorzystać dotychczasową wiedzę zdobytą poprzez doświadczenie? Okazało się, że rozwiązywane problemy powtarzają się u różnych klientów działających w różnych regionach w ramach różnych przemysłów. Aby nie powtarzać skomplikowanej procedury dochodzenia do rozwiązania problemu za każdym razem, pojawiła się idea stworzenia systemu, który umożliwi odszukanie wcześniejszych projektów, na podstawie których tworzone będą rozwiązania przystosowane do potrzeb i warunków działania danego klienta. Rangę omawianego zagadnienia podnosili również klienci firm konsultingowych, którzy niejednokrotnie sami domagali się prezentacji, przystosowania oraz wdrożenia najefektywniejszych rozwiązań sprawdzonych praktycznie i nie tyle stosowanych przez konkurencję co w innych przemysłach. Z pomocą przyszła tu nowoczesna technologia informacyjno-komunikacyjna, która stała się podstawą systemu zarządzania wiedzą. Umożliwia ona bowiem szybkie odszukanie w banku danych potrzebnych informacji oraz natychmiastowe połączenie się konsultantów pracujących w różnych regionach geograficznych kraju lub nawet świata, w celu wymiany doświadczeń. Firmy konsultingowe szybko zorientowały się, że stworzona przez nie koncepcja jest produktem znakomicie sprzedającym się firmom spoza konsultingu. Dlatego też położyły duży nacisk na rozpropagowanie tej koncepcji organizując szereg konferencji naukowych i wydając wiele publikacji. Zaznaczyć również należy, że zarządzanie wiedzą zmieniło sposób funkcjonowania firm konsultingowych,

a technologia informacyjna stała się nowym narzędziem pozwalającym lepiej tworzyć kapitał wiedzy.

Zgłębiając zagadnienie zarządzania wiedzą można sobie uświadomić, że proces ten istniał w organizacjach od zawsze. Był on jednak mniej lub bardziej uświadomiony przez kierownictwa i mniej lub bardziej scentralizowany. Idee stworzone przez firmy konsultingowe w pełni wskazały innym organizacjom istnienie zarządzania wiedzą, które teraz starają się ów proces uchwycić i ustrukturyzować w celu podniesienia poziomu generowania i wykorzystania wiedzy traktowanej jako zasób. Pojawienie się zagadnienia zarządzania wiedzą zaktywizowało również środowiska naukowe, co zaowocowało wzrostem opracowań poświęconych różnym aspektom zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą jest różnorodnie definiowane, a same definicje niejednokrotnie nie oddają całości istoty tego procesu. Przykładowo:

- M. Sarvary [9, s. 95] określa zarządzanie wiedzą jako proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę;
- w rozumieniu R. G.Wenig'a zarządzanie wiedzą polega na prowadzeniu działań skoncentrowanych na organizacji zdobywającej wiedzę z własnych doświadczeń i doświadczeń innych oraz na rozumnym wykorzystaniu tej wiedzy w realizacji misji organizacji [1, s. 202];
- według W. R. Bukowitz i R. L. Williams [5, s. 2] zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego,
- dla I. Nanoki oraz H. Takeuchi'ego zarządzanie wiedzą jest powtarzającym się cyklem obejmującym cztery procesy: socjalizację (przekształcenie wiedzy cichej w cichą), eksternalizację (zmiana wiedzy cichej w formalną), kombinację (tworzenie wiedzy formalnej z formalnej), internalizację (zmiana wiedzy formalnej w cichą). Wiedza cicha to ta, z której istnienia zdajemy sobie sprawę, wykorzystujemy ją codziennie, jednak nie potrafimy do końca wyjaśnić jej istoty przez co jej przekazywanie jest bardzo trudne. Wiedza formalna to ta część wiedzy cichej, którą usystematyzowano i można ją przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków lub symboli, a przez co można ją przekazać innej osobie [12, s. 6].

Wiedza jako przedmiot zarządzania

Przedmiotem zarządzania wiedzą jest wiedza. Żeby zrozumieć czym jest zarządzanie wiedzą należy na wstępie pojąć istotę wiedzy w odniesieniu do danych i informacji, gdyż najczęściej jest ona utożsamiana ze zbiorami informacji.

Dane to suche fakty przedstawione w postaci znaków. Jeśli przyjmą one formę uporządkowanych zbiorów przedstawiających jakiś fragment naszej rzeczywistości stają się wówczas informacją. Mają one charakter statyczny i zamknięty. Gdy jednak posiądą cechę otwartości i dynamiczności stają się wiedzą [14, s. 13, s. 4]. Jednak wydaje się, że wiedza nie jest tworzona tylko przez zintegrowane zbiory informacji. Nawiązać tu trzeba do wyróżnionej przez I. Nanokę i H. Takeuchi'ego wiedzy cichej, której nie jesteśmy zdolni przekształcić w informację, ale jednak którą wykorzystujemy.

N. Sillamy określa wiedzę jako ogół wiadomości jednostki. Stwierdza on, że „kiedy nasza wiedza rośnie, nie oznacza to jedynie ilościowego przyrostu informacji, ale przede wszystkim prowadzi do reorganizacji całości danych, jakimi dysponujemy" [10, s. 321]. R. McDermott [8, s.106] traktuje zaś wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia. Inne ujęcie wiedzy proponuje A. Brooking [3, s. 5], która przedstawia wiedzę jako połączenie informacji i zrozumienia w jaki sposób ich użyć.

Więcej na temat istoty wiedzy niż same definicje mówią jej cechy. R. McDermott wyróżnił jej sześć następujących cech charakterystycznych, a mianowicie:

- „wiedzieć o czymś" jest aktem ludzkim,
- wiedza jest pozostałością myślenia i efektem doświadczenia,
- wiedza tworzona jest w teraźniejszości,
- wiedza przynależy do społeczeństwa (wspólnoty ludzi),
- wiedza krąży w społeczeństwie wieloma kanałami,
- nowa wiedza tworzona jest w granicach starej [8, s. 105].

Do powyższych cech wiedzy można dodać następujące:

- wiedza jest dwóch postaci: formalnej i ukrytej,
- jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania,

- jest względna i wieloznaczna co powoduje, że może być różnie interpretowana przez różne osoby,
- jest dynamiczna — opanowanie jej wycinka może prowadzić do radykalnego jej przyrostu a także ma zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania,
- ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji (starzenia się),
- może być tworzona różnymi metodami.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wiedza to elastyczna i dynamiczna „substancja" niematerialna stanowiąca efekt przetworzenia myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka. Proces myślowy, który tworzy wiedzę ukierunkowany jest przez intuicję, co czyni wiedzę względną. Oznacza to, że przedmiot badany przez dwie osoby różnymi metodami może się jawić jako całkiem odmienna jakość.

Rozpatrując wiedzę pod kątem zasobu znajdującego zastosowanie w biznesie, można bezpośrednio stwierdzić, że jest ona jednym z podstawowych strategicznych czynników sukcesu. Przede wszystkim:

- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach,
- umiejętność jej gromadzenia i poprawnego wykorzystania stanowi jedną ze złożonych kompetencji organizacji,
- dzięki procesowi kodyfikacji strukturyzuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- potrafi się materializować czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach co powoduje, że jest imitowalna (jednak o różnym stopniu trudności),
- wiedza jako sama w sobie może stanowić produkt.

Podobnie jak wiedza również sam proces uzyskiwania i wykorzystania wiedzy jest różnie ujmowany i prezentowany. M. Sarvary [9, s. 96] wyróżnia trzy składowe sub-procesy, które go tworzą:

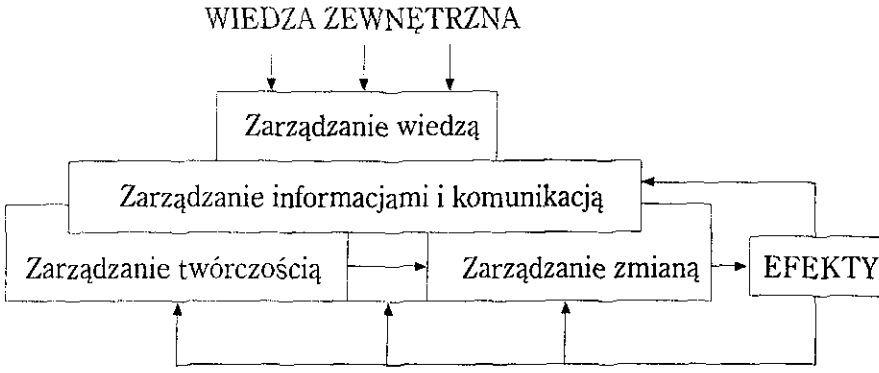
- organizacyjne uczenie — proces gromadzenia informacji i/lub wiedzy,
- tworzenie wiedzy — proces transformacji i integracji surowych informacji w wiedzę, czyniący je użytecznymi do rozwiązywania problemów biznesowych,
- dystrybucja wiedzy — proces dający członkom organizacji dostęp do wiedzy i pozwalający ją stosować.

Nieco inaczej ujmuje procesy, na których koncentruje się zarządzanie wiedzą firma KPMG:
- identyfikacja źródeł wiedzy,
- przechowywanie i zapisywanie wiedzy,
- tworzenie nowej wiedzy,
- dzielenie i rozpowszechnianie wiedzy,
- uczenie się,
- zastosowanie wiedzy wewnątrz organizacji,
- wykorzystanie wiedzy poza organizacją [13, s. 24].

Podobne podejście do powyższego prezentuje firma Arthur Andersen:
- identyfikacja,
- gromadzenie,
- organizowanie,
- dostosowanie,
- dzielenie,
- wykorzystanie,
- tworzenie [13, s. 23].

Zarządzanie wiedzą zmierza w kierunku wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg powyższych procesów, czyli procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy [11, s. 27]. Przedstawione ujęcia wskazują, że u podłoża procesów odkrywania, badania, rozwoju i zastosowania wiedzy leżą procesy organizacyjnego uczenia się. Dobitnie zwraca na to uwagę A.-T. Koh, który stwierdza, że „jeśli wiedza jest siłą, to uczenie się jest kluczem do siły" [7, s. 85]. W rzeczywistości proces organizacyjnego uczenia jest procesem uchwycenia i organizowania wiedzy, rozpowszechniania i skoordynowanego jej wykorzystania. Oczywiście proces kreowania wiedzy nie jest tylko prowadzony w oparciu o informacje zewnętrzne. Wiedza tworzona jest także w ramach organizacji poprzez realizację procesów organizacyjnego uczenia i zastosowanie procesów twórczego myślenia. Zarządzanie wiedzą polega więc na integracji obszarów pozyskiwania, kreowania, przekazywania i wdrażania wiedzy (rys. 1). Pamiętać jednak należy, że procesy pozyskiwania wiedzy przybierają odmienny przebieg na poziomie pracownika, zespołu i organizacji.

Rys.1. *Integracyjna rola zarządzania wiedzą wobec obszarów tworzenia, gromadzenia, przekazywania i wdrażania wiedzy.*



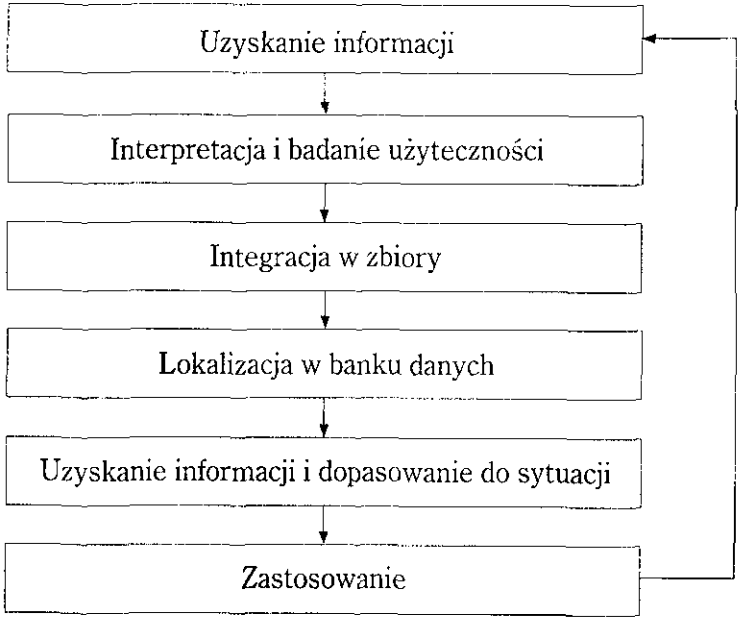
Źródło: opracowanie własne.

Generowanie nowej wiedzy przez człowieka odbywa się głównie poprzez:
- rozmowy i słuchanie ludzi,
- doświadczenia w pracy,
- intuicję,
- programy mentoringowe,
- edukację i trening,
- analizę istniejącej wiedzy,
- uczenie innych ludzi [3, s. 95].

Na poziomie organizacji uzyskiwanie nowej wiedzy odbywa się przede wszystkim poprzez:
- wykorzystanie benchmarkingu lub innych metod umożliwiających zdobycie wiedzy zewnętrznej (np. wywiadu gospodarczego),
- obserwację i analizę trendów rozwojowych zjawisk,
- kumulowanie doświadczeń,
- systematyczne rozwiązywanie problemów (także z wykorzystaniem metod naukowych),
- eksperymentowanie.

Istnieją dwa podstawowe podejścia do zarządzania wiedzą określane mianem strategii kodyfikacji i strategii personalizacji. Strategia kodyfikacji koncentruje się na budowaniu banku danych, w którym gromadzone są informacje, a następnie są one udostępniane pracownikom. Strategia personalizacji polega natomiast na umożliwieniu kontaktu ludziom, którzy poprzez prowadzone rozmowy przekazują sobie wiedzę [3, s. 22]. U podłoża jednej i drugiej strategii leżą systemy komputerowe, przy czym w pierwszym przypadku są one narzędziami gromadzenia, przechowywania i dystrybucji informacji, w drugim narzędziami komunikacji między ludźmi. Rys. 2 przedstawia proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych oparty na dominacji strategii kodyfikacji. W procesie tym lokalizacja informacji w banku danych jest jedną z odmian strukturyzacji wiedzy. Wiedza strukturyzuje się dodatkowo w instrukcjach, procedurach, technologiach, kompetencjach pracowników, po czym uzewnętrznia się w wyrobach i usługach. Faza uzyskania i dopasowania jest natomiast procesem przetworzenia informacji w wiedzę. W procesie myślowym integrowane są zbiory informacji, następuje zadawanie pytań, poszukiwanie odpowiedzi i formułowanie opinii. W fazie tej niezmiernie przydatne okazać się może zastosowanie strategii personalizacji. W efekcie zastosowania wiedzy uzyskuje się nowe informacje, które winny być poddane interpretacji i badaniu użyteczności, zintegrowane z odpowiednimi zbiorami i ulokowane w banku danych, tak by były szybko dostępne do ponownego wykorzystania.

Rys. 2. *Proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych oparty na dominacji strategii kodyfikacji.*

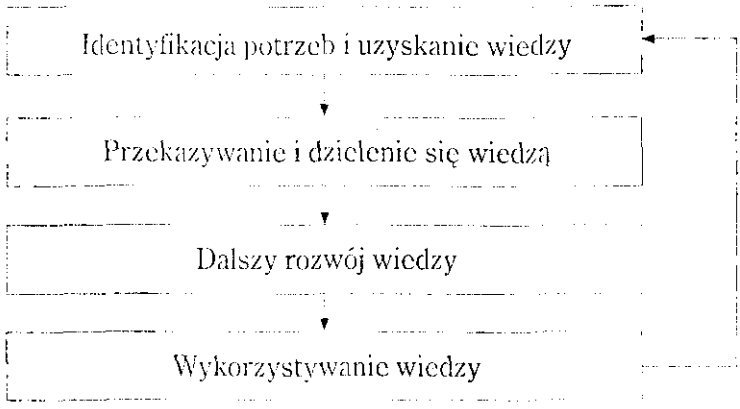


Źródło: opracowanie własne.

Proces kreowania wiedzy w oparciu o strategię personalizacji przedstawia rys.3. W pierwszej fazie tego procesu dokonuje się określenia bieżących i przyszłych potrzeb. Następnie identyfikowane są źródła pozyskania potrzebnej wiedzy. Mogą być to źródła wewnętrzne organizacji (pracownicy firmy, dokumentacja organizacyjna itp.), jak i zewnętrzne (konsultanci, konkurenci, klienci, literatura, szkolenia, internet, bazy danych itp.). Przekazywanie wiedzy odbywa się poprzez procesy komunikacji między pracownikami (wiedza kodyfikuje się tu bezpośrednio w kompetencjach pracowników). Trzecia faza to rozwijanie kluczowych obszarów wiedzy i jej adaptacja dla potrzeb przedsiębiorstwa. Ostatnia faza to stosowanie wiedzy [4, s. 73]. W trakcie wykorzystania wiedzy poprzez prowadzenie procesów kontroli uzyskiwane są informacje o użyteczności wiedzy dla celów eliminacji sytuacji problemowych. Sprzężenie zwrotne obrazuje, że kształtują się nowe potrzeby, jak i tworzona jest nowa wiedza, która

w dalszym postępowaniu winna być upowszechniana. Nadaje to temu procesowi cechę ciągłości.

Rys. 3. *Proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych oparty na dominacji strategii personalizacji*



Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 73].

A.-T. Koh [7, s. 93] za jedną z metod umożliwiających transfer wiedzy zewnętrznej uznaje alianse strategiczne. Stwierdza on, że alianse strategiczne powinny być jedną z zasadniczych metod wykorzystywanych przez współczesne firmy w procesie pozyskiwania nowej, nieznanej przez nie dotąd wiedzy. Pojawia się więc tutaj nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się — między organizacyjny.

Specyfika sieci aliansów

Sieci aliansów tworzone są przez co najmniej kilka przedsiębiorstw, które mogą różnić się od siebie zarówno wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji jak i strukturą zarządzania. Warunki kooperacji między nimi określają odpowiednie umowy o współpracy. Jednocześnie, nie wszyscy koalicjanci muszą być ze sobą wzajemnie połączeni tego typu umowami, możliwe jest bowiem połączenie pośrednie poprzez trzeciego sojusznika. Większość sieci aliansów jest budowana krok po kroku, a pełne ukształtowanie strukturalne osiąga w trakcie działalności. Szybkość ich powiększania się, jak i pewien schemat, według

którego przyjmowane są do nich nowe przedsiębiorstwa, wpływa na pozycję konkurencyjną sieci na rynku. Zdarza się też, że przyłączenie nowych członków uwarunkowane jest pokazaniem im korzyści z partnerstwa. Kolejnym, istotnym czynnikiem przyciągania nowych aliantów mogą być wcześniejsze związki pomiędzy przedsiębiorstwami już funkcjonującymi w sieci a „przyszłymi" sojusznikami. Czasem oznacza to, że potencjalny koalicjant skłonny jest wejść do sieci tylko dlatego, iż jest już w niej firma, z którą łączą go bardzo dobre stosunki [6, s. 56-57].

Podział ryzyka w przypadku realizacji dużych przedsięwzięć oraz możliwość ustanawiania określonych standardów w sektorze to podstawowe korzyści, jakie mogą być udziałem przedsiębiorstw będących członkami sieci. Do kolejnych zalicza się możliwość współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami, co pozwala rozłożyć koszty określonych projektów na wszystkich członków sieci, a także uzyskać dostęp do zasobów i umiejętności firm pochodzących z różnych krajów. Jednak jedną z największych korzyści płynących ze wzajemnej współpracy podczas realizacji zaplanowanych przedsięwzięć jest stworzenie wspólnego zasobu wiedzy i jego wykorzystanie. Aby proces ten przebiegał w miarę efektywnie i przyniósł większe korzyści niż samodzielne działanie przedsiębiorstw macierzystych, konieczne jest stworzenie odpowiadającego potrzebom systemu zarządzania wiedzą sieci aliansów.

Zarządzanie transferem wiedzy w sieciach aliansów

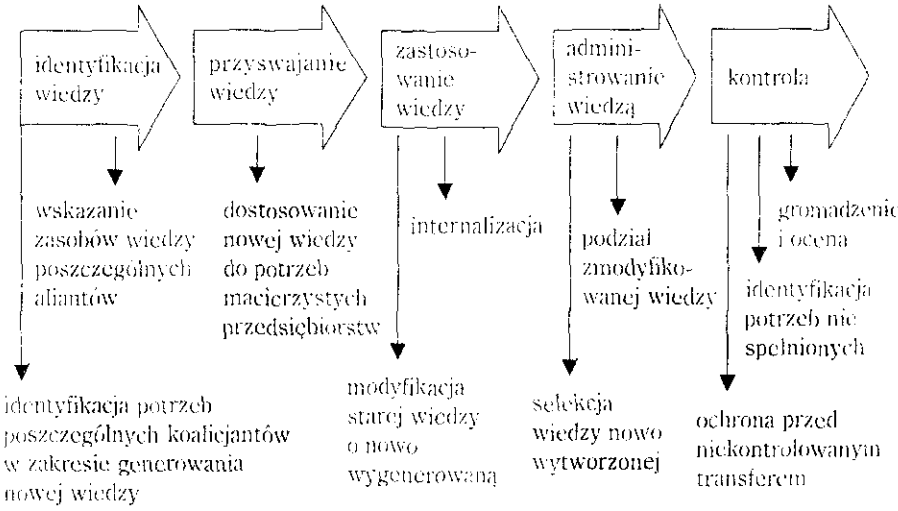
M. Weissenberger-Eibl [15] w procesie zarządzania wiedzą w sieciach aliansów wyróżnia pięć etapów:

- identyfikacja,
- przyswajanie,
- zastosowanie wiedzy,
- administrowanie,
- kontrola.

W ramach wskazanych etapów podejmowane są odpowiednie kroki, które zapewniają rzetelną realizację całego procesu, a przez to efektywne generowanie nowej wiedzy przez poszczególnych aliantów i sieć jako odrębną organizację (rys. 4).

Etap identyfikacji wiedzy sprowadza się do wskazania zasobów wiedzy, jakimi dysponują poszczególni alianci i jednocześnie określenia przez każdego z nich tych obszarów wiedzy innych koalicjantów, którymi są zainteresowani pozostali partnerzy. Przez to następuje identyfikacja potrzeb związanych z tworzeniem wiedzy wszystkich sojuszników i sieci jako całości. Faza kolejna polega na transferze tej wiedzy pomiędzy odpowiednich członków sieci. Przy czym nowa wiedza, jaką alianci otrzymali jest przez każdego z nich odpowiednio dostosowywana do potrzeb macierzystych przedsiębiorstw. W etapie trzecim następuje wykorzystanie uzyskanej i przetworzonej wiedzy. Ma miejsce proces internalizacji i w miarę potrzeb nowo wygenerowana wiedza zastępuje dotychczas stosowaną. Stadium czwarte to administrowanie nowo wytworzoną wiedzą, wzbogaconą o wewnętrzną wiedzę każdego z członków sieci. Wtedy to następuje kolejny podział posiadanej wiedzy, powstają kolejne hybrydy pierwotnie wymienionej pomiędzy poszczególnymi aliantami wiedzy, dokonuje się kolejnej selekcji uzyskanych danych, informacji, doświadczeń. Proces zamyka faza kontroli, w której następuje zgromadzenie wymienianej wiedzy oraz jej ocena, a także zabezpieczenie przed jej niezamierzonym przekazywaniem. Dodatkowo zestawia się, wskazane w pierwszej fazie, oczekiwania i potrzeby poszczególnych aliantów. W sytuacji, gdy nie wszystkie z nich zostały spełnione, etap ten poprzedza kolejny cykl generowania nowej wiedzy w sieciach aliansów [15].

Rys. 4. Etapy procesu zarządzania wiedzą w sieciach aliansów



Źródło: opracowanie własne na podstawie [15].

Efektywność procesu transferu i wykorzystania wiedzy w ramach sieci aliansów uzależniona jest między innymi od przyjętego modelu systemu zarządzania wiedzą. Podstawowe jego elementy składowe to zasady regulujące jego funkcjonowanie, metody, środki (głównie techniki komputerowej) i wspólne dla sieci zbiory informacji. Ponieważ każda z organizacji tworzących sieć posiada swój system zarządzania wiedzą dlatego konieczne jest dokonanie integracji ich całości lub części w celu umożliwienia poprawnej realizacji procesów przepływu i tworzenia wiedzy. Zasadne jest także ujednolicenie lub stworzenie wspólnych reguł działania, dobór metod i dokonanie konwersji zbiorów danych. Funkcję koordynatora, a właściwie administratora systemu zarządzania wiedzą sieci aliansów winien w tym przypadku objąć jeden z koalicjantów (najlepiej o największych umiejętnościach w zakresie zarządzania wiedzą) lub specjalnie stworzony zespół, tzw. broker.

Broker organizuje przepływy wiedzy między koalicjantami, czuwa nad ich poprawnością, tworzy i administruje wspólnymi bazami danych. Jednak zanim to nastąpi, w procesie identyfikacji wiedzy broker uczestniczy w ustaleniu faktycznej wiedzy poszczególnych organizacji tworzących

sieć, określa zbiory wiedzy podstawowej, kluczowej i wyróżniającej w przekroju poszczególnych koalicjantów. Te poszczególne zbiory wiedzy wchodzą w skład kompetencji podstawowym, kluczowych i wyróżniających [2, s. 28] niezbędnych dla realizacji całości przedsięwzięcia, dla którego powstała sieć traktowana teraz jako jedna organizacja. Ustalony stan faktyczny jest następnie porównywany z wzorcowym, który wynika bezpośrednio z podziału pracy (procesów lub funkcji) między koalicjantami. W efekcie, ustala się potrzeby w zakresie koniecznych przepływów posiadanej wiedzy między koalicjantami oraz wiedzy, która nie jest w posiadaniu sieci, a jest niezbędna do pozyskania dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Organizacja transferu wiedzy polega na wskazaniu kierunków przepływu zbiorów wiedzy między poszczególnymi członkami sieci, wyborze dominującej strategii przekazania wiedzy (personalizacji lub kodyfikacji) oraz wyborze metod transferu wiedzy. W niektórych przypadkach przepływ wiedzy może być bardzo szybki np. w wyniku przekazania przez koalicjantów baz danych o dotychczasowych klientach i ich potrzebach organizacji realizującej badania nad produktami czy dystrybucję. W innych przypadkach może być długotrwały, np. poprzez patronat, między organizacyjne zespoły uczenia się, transfer pracowników. W procesie przyswojenia wiedzy przez każdą z organizacji następuje modyfikacja starej wiedzy i niejednokrotnie wygenerowanie nowej. Dlatego też jedną z funkcji brokera jest aktualizowanie danych o faktycznej wiedzy koalicjantów, tak aby nie pominąć możliwości jej wykorzystania dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej całości sieci w stosunku do otoczenia organizacji. Celem uniknięcia osłabienia wzajemnego zaufania w wyniku ograniczenia dostępu do wspólnie stworzonych zasobów, można wnioskować, by wspólnie wygenerowana, nowa wiedza była dostępna dla wszystkich koalicjantów. Przyjąć można ograniczenie dostępu jedynie w sytuacji, gdy ustalone zostało to wzajemnymi umowami. Nad przestrzeganiem ustaleń czuwa broker. Jego zadaniem jest również zabezpieczenie systemu zarządzania wiedzą przed niekontrolowanym transferem wiedzy poza sieć aliansów.

W efekcie identyfikacji wiedzy okazać się może, że członkowie sieci aliansów nie posiadają pewnego zbioru wiedzy niezbędnego dla realizacji założonych celów aliansów. Wiedza ta może pochodzić z obszaru kompetencji wyróżniających lub kluczowych, ale również rutynowych. Dlatego konieczne jest dobranie i zastosowanie metod jej uzyskania. Dobór tych metod uzależniony jest w dużej mierze od stopnia dostępności i imitowalności tego zasobu. Do podstawowych metod zaliczyć można:

- dokonanie aliansu z organizacją posiadającą potrzebną wiedzę,
- zakup (np. zbiorów informacji, technologii, projektów),
- franchising,
- benchmarking,
- zatrudnienie pracowników posiadających pożądane kompetencje,
- edukację i trening,
- studia literatury naukowej,
- eksperymentowanie i badania naukowe.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w sieciach aliansów jest podstawą budowania kluczowych ich kompetencji. Zaproponowana centralizacja zarządzania wiedzą w sieci aliansów wydaje się być rozwiązaniem najbardziej opłacalnym. Nie oznacza to jednak, że w procesach przepływu wiedzy nie ma aktywnie uczestniczyć cały personel każdego z przedsiębiorstw macierzystych. Nie mniej jednak ogromna rola w osiągnięciu zamierzonych celów przypada kadrze kierowniczej. Z jednej strony, kierownictwo każdej z organizacji musi położyć duży nacisk na generowanie nowo napływającej wiedzy od organizacji współdziałających oraz na procesy organizacyjnego uczenia się wszystkich pracowników, tak by wykorzystać wszystkie możliwość płynące ze współpracy. Z drugiej zaś strony musi promować przedsięwzięcia mające na celu transfer wyznaczonej wiedzy do koalicjantów. Jednocześnie aby uniknąć obniżenia stopnia zaufania między koalicjantami i nie doprowadzić do zakłóceń w funkcjonowaniu sieci, kadra każdego z przedsiębiorstw alianckich musi udowodnić swoją otwartość i chęć uczciwej współpracy,

Literatura

[1] Baines A.: Exploiting organizational knowledge in the learning organization, „Work Study" 1997, nr 6
[2] Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
[3] Brooking A.: Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory, International Thomson Business Press, London 1999
[4] Brzóska J., Pałucha K., Pyka J.: Zarządzanie wiedzą jako determinanta funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw energetycznych, [w:] Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000
[5] Bukowitz W.R., Williams R.L.: The Knowledge Management Fieldbook, Financial Time, Prentice Hall, London 2000
[6] Chwistecka-Dudek H., Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
[7] Koh A.-T.: Linking Learning, Knowledge Creation, and Business Creativity. A Preliminary Assessment of the East Asian Qusst For Creativity, „Technological Forecasting and Social Change" 2000, nr 1
[8] McDermott R.: Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management, „California Management Review" 1999, nr 4
[9] Sarvary M.: Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry, „California Management Review" 1999, nr 2
[10] Sillamy N.: Słownik psychologiczny, Wydawnictwo „Księżnica" 1994
[11] Skrzypek E.: Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000
[12] Strojny M.: Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej, „Problemy Jakości" 1999, nr 12
[13] Strojny M.: Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych, „Problemy Jakości" 2000, nr 3

[14] Szarafin M.: Knowledge management. Słowo (przed) wstępne, „Problemy Jakości" 1999, nr 3
[15] Weissenberger-Eibl M.: Lebenszyklen und Wissenmanagement in Unternehmensnetzwerken, „Management" 2000, nr 10

Arkadiusz Potocki

21. Możliwości wykorzystania Group-Teamware i Open Space-Technology w rozwiązywaniu strategicznych problemów przedsiębiorstwa

Uwagi wstępne

Najogólniej można przyjąć, że „... strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Przyjęte zachowania firmy zawarte są zarówno w jej planach działania, jak i we wzorcach postępowania (w formie zasad, reguł), tak skonstruowanych, by przynajmniej w zamierzeniach nadążały za zachowaniami otoczenia, a nawet wyprzedzały lub/i kreowały je" [7, s. 16]. Osiągnięciu ww. celów a więc realizacji strategii służy zarządzanie strategiczne. Mając na uwadze sens czynnościowy zarządzania strategicznego A. Stabryła rozumie przez to „...proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego" [15, s. 11]. Jednym z celów zarządzania jest dążenie do efektywności organizacji. „Osiągnięcie efektywności organizacji jest możliwe wtedy, gdy uda się doprowadzić do zgodności (dopasowania) pomiędzy strategią a pewnymi elementami organizacji" [10, s. 42]. W naszych czasach postępująca globalizacja skutkuje silną konkurencją zarówno wśród organizacji biznesowych, jak i non profit. Stąd organizacje przechodząc od jednej strategii do drugiej muszą przeprowadzać strategiczne zmiany, odłączając pewne ich elementy, przeszeregowując je i ponownie łącząc [tamże]. Inaczej mówiąc, w praktyce zarządzania instytucje, starają się wdrażać przede wszystkim zmiany organizacyjne o cha-

rakterze innowacyjnym w zakresie różnych aspektów ich funkcjonowania. Aby temu zadaniu podołać przedsiębiorstwa zmuszone są do:
— „... stworzenia polityki kreowania przyszłości,
— systematycznego wykorzystania metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian,
— właściwego sposobu wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
— stworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji". [2, s. 73]

To rodzi szereg strategicznych problemów, które muszą być szybko i poprawnie rozwiązane a następnie przekazane odpowiednim komórkom organizacyjnym i stanowiskom do wdrożenia. Stąd też pierwszoplanową rolę w rozwiązywaniu różnych strategicznych (ale nie tylko) problemów zarządzania odgrywa sprawne komunikowanie się.

Potocznie uważa się, że większość metod komunikowania się jest wykorzystywana do wspomagania porozumiewania się ludzi przy rozwiązywaniu problemów przez ograniczone liczebnie zespoły, składające się najczęściej z pracowników pojedynczej komórki organizacyjnej lub najwyżej kilku wybranych jednostek komunikacyjnych. To z jednej strony rodzi ograniczenia w partycypacji pracowników w zarządzaniu daną organizacją a z drugiej zawęża obszar możliwych rozwiązań danego problemu z powodu mniejszej liczby pomysłów. Dlatego też zaczęto poszukiwać takich metod komunikowania się, które z jednej strony pozwolą na udział większej liczby pracowników przy podejmowaniu różnorodnych decyzji, z drugiej dadzą im satysfakcję z rozwiązywania ważnych problemów swojej organizacji a z trzeciej opierać się będą na wysokim poziomie kultury organizacyjnej i informatyczno-technicznej.

Prezentowane poniżej dwie metody zarządzania komunikowaniem się w organizacji są rozwinięciem i daleko idącym wzbogaceniem konwencjonalnej metody obrad, a zwłaszcza zebrań i konferencji. Obie w jednakowym stopniu zasługują na popularyzację i stosowanie w naszych instytucjach gospodarczych, administracyjnych i w tzw. trzecim sektorze.

Grupy i zespoły wiedzy tzw. group-team-ware

Jak stwierdzono rosnąca konkurencja stawia coraz wyższe wymagania dla sfery zarządzania przedsiębiorstwem. Kluczowym obszarem w konkurencji staje się posiadanie informacji i komunikacja zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna. Nowe metody zarządzania informacją i komunikacją w sposób znaczący nakierowane są na innowacyjność i partycypację pracowników. W miejsce indywidualnej pracy różnych specjalistów do rozwiązywania ważnych problemów powoływane są zespoły zadaniowe. Wykonanie takich zadań uwarunkowane jest posiadaniem określonych i niezbędnych informacji, ich odpowiednim przetwarzaniem, aby na wyjściu uzyskać właściwą decyzję lub projekt. W większości przypadków pracy takich zespołów problemowych bazowano na tradycyjnych formach wspomagania i przetwarzania informacji. Tymczasem dotychczas „neutralna informatyka" może być instrumentem, który znacznie efektywniej może wspomagać procesy rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie. Może w zasadniczy sposób wzmocnić pracę zespołową, która jest bardziej efektywna od pracy indywidualnej. Właśnie taką metodą jest Group-TeamWare.

Komputerowe wspomaganie pracy zespołowej nie jest jednak całkowitą nowością, bowiem już w latach sześćdziesiątych wykorzystywano komputery do rozwiązywania różnych złożonych problemów w znacznie krótszym czasie i o wiele efektywniej niż wcześniej. W latach siedemdziesiątych informatyczne wspomaganie rozwiązywania problemów bazowało już na prostych systemach komputerowych przesyłających informacje przy użyciu nieskomplikowanych procedur. Zorientowano się jednak, że informacje udostępniane drogą elektroniczną znacznie różniły się od tych, które wymieniano podczas bezpośrednich kontaktów i inaczej były odbierane. Dlatego też w latach 80-tych badania nad Group-TeamWare doprowadziły z jednej strony do większych kontaktów bezpośrednich uczestników procesu komunikacji a z drugiej zaś strony stawiano na zwiększenie zaufania i satysfakcji uczestników procesu komunikacji i na lepszą jakość decyzji. Początkowo komputerowe wspomaganie pracy zespołowej miało na celu poprawę komunikacji mi. przez ułatwienie klasyfikowania informacji i samego głosowania, następnie zastosowano systemy wspomagające podejmowanie decyzji, jak i sam przebieg pracy zespołowej a obecnie mamy do dyspozycji tzw. sztuczną inteligencję.

Główne obszary zastosowania Group-TeamWare dotyczą:
— procesów ustruturalizowanych, które bazują na nieustrukturtalizowanych informacjach,
— nieustrukturalizowanych procesów do rozwiązania, których wykorzystuje się ustrukturalizowane informacje,
— nieustrukturalizowanych procesów bazujących na nieustrukturalizowanych informacjach [5, s. 75]. Pozostałe przypadki problemów i wykorzystywanych przy ich rozwiązywaniu informacji traktowane są jako obszar tradycyjnej informatyki.

Rys. 1. *Główne obszary zastosowań metody Group-TeamWare ze względu na stopień ustrukturalizowania procesów (problemów) i odnoszących się do nich informacji.*

Nieustrukturalizowane informacje Ustrukturalizowane procesy	nieustrukturalizowane procesy nieustrukturalizowane informacje
Tradycyjna Informatyka	Ustrukturalizowane informacje Nieustrukturalizowane procesy

Źródło: [5, s. 75].

Najogólniej pracę zespołową wspomaganą komputerowo można określić jako proces, w którym członkowie zespołu otrzymują zadanie do rozwiązania, a punktem wyjściowym jest zapoznanie się z „nie opracowanymi danymi", które w jakimś stopniu opisują wybrane aspekty rozwiązywanego problemu. Następnie zespół dokonuje określonych transformacji tych informacji po to aby można je było wykorzystać do pewnego modelu (np. założeń heurystycznych, algorytmów, reguł, procedur itp.). Model ma umożliwić dalsze uzupełnianie informacji, selekcję, przetworzenie, aby w ostateczności uzyskać tzw. wyjście, np. zespołową decyzję lub jakiś projekt. Odpowiednio dobrany software ma ułatwić pracę zarówno poszczególnych członków, jak i całego zespołu w każdej fazie rozwiązywania problemu (zadania zespołu).

W literaturze nie ma zgodności co do pojęcia Group-TeamWare, a tym co łączy wszystkich jest fakt, że nowy jakościowo software pozwala na zespołowe, a nie w pojedynkę, rozwiązanie problemu Ta metoda kom-

puterowego wspomagania procesów rozwiązywania problemów i komunikacji jest w opozycji do wyizolowanych PC-programów i ma za cel wspomóc nie pracę wyizolowanej jednostki, lecz jednostki działającej w zespole i zespołu jako całości.

Przykładowo A. Hunziker Group-TeamWare określa „... jako komputerowe i zintegrowane wsparcie kompleksowego rozwiązania procesów ze sfery zarządzania" [5, s. 74]. Chodzi tu jednak o procesy, których nie można zrealizować przy wykorzystaniu typowych banków danych, oprogramowaniu i konwencjonalnej formie przetworzenia informacji. Takimi procesami są np. opracowanie strategii firmy, przy której wykorzystuje się zarówno informacje ustrukturalizowane, jak i tekstowe, a ich przetworzenie wykorzystuje zarówno technikę informatyczną, jak i metody heurystyczne, zaś warunkiem powodzenia całej operacji jest praca zespołowa grupy powołanej do rozwiązania tego problemu.

Często jest brak informacji o konkurentach, o ich wyrobach i kosztach produkcji.

Tego typu charakterystyki mogą być opracowane przy współudziale różnych pracowników z różnych komórek organizacyjnych pod warunkiem, że będą oni ze sobą współpracować, pokonywać opór przed udostępnianiem własnych informacji i pomysłów. Group-TeamWare z jednej strony ma ułatwić zespołowi dostęp do informacji posiadanych przez poszczególnych pracowników i ich pomysłów a z drugiej przede wszystkim umożliwić szybki kontakt. Właśnie odpowiedni software i dostęp do komputera funkcjonującego w sieci to przewaga tej metody nad innymi. Group-TeamWare pozwala na intensywną komunikację członków zespołu, na skrócenie czasu rozwiązywania problemu i na podniesienie jakości projektów lub ostatecznych decyzji. Dostęp do informacji i możliwość szybkiej komunikacji z pozostałymi współpracownikami pozwala na większą koncentrację nad wybranym zadaniem i kreatywność indywidualną, jak i zespołową. Możliwość korzystania z informacji współpracowników i ich pomysłów pozwala na ich przemyślenie, zmodyfikowanie, uzupełnienie, rozwinięcie, uszczegółowienie lub zaprezentowanie zupełnie nowego pomysłu.

Aby to mogło zaistnieć warunkiem koniecznym jest współpraca ludzi, ich dociekliwość przy rozwiązywaniu konkretnego problemu, aktywność i jednocześnie koordynacja. Metoda ta pozwala na zintegrowanie wielu czynności biurowych takich jak komunikowanie , archiwowanie i udostępnianie informacji, tworzenie nowych dokumentów itp. Wykorzystanie n

programu Capture Lab pozwala na wskazanie jakiejś kwestii spornej, która hamowała proces rozwiązania określonego problemu. To daje podstawę do spotkania członków zespołu celem przedyskutowania kwestii spornej lub do zaprezentowania nowych propozycji przez swoje indywidualne stacje robocze. Wtedy każdy członek zespołu ma także dostęp do nowych pomysłów.

Mimo że większość Autorów podkreśla rolę software w tej metodzie to są i tacy, którzy traktują go jako czynnik drugorzędny. Przykładowo M. Reiss i H. Schuster podkreślają, że „... jej istotą jest integracja w zarządzaniu projektem (w rozwiązaniu problemu, którego rezultat końcowy jest w postaci projektu — przyp. A. P.) drogą otwartych przepływów informacyjnych. Musi być także klimat otwartości w firmie, który ma prowadzić do ukończenia projektów, nawet, gdyby były problemy z jego realizacją" [13, s. 19]. Podkreślają przy tym, że najlepszymi obszarami dla zastosowania Group-TeamWare są równoczesne problemy strategii rozwoju produkcji, kierowania innowacjami i odpowiadające im problemy kwalifikacji pracowników, choć jest to jedna z alternatywnych technik rozwiązania ww. zagadnień [13, s. 21]. Na aspekt klimatu organizacyjnego i współdziałania zwraca także uwagę M. Kuraś, który uważa, że ich brak a także brak dobrej organizacji pracy, odpowiedniej świadomości i motywacji ludzi do współdziałania może doprowadzić do sytuacji, że nie będzie to metoda końca dwudziestego wieku, „... a są to zwykłe programy, które co najwyżej mogą wspomagać pracę ludzi..." [8, s. 27].

Stąd też H. Kremar, H. Lewe i G. Schwabe Group-TeamWare określają mianem kamienia węgielnego, budulcem, który integruje pracę zespołu i czyni z tej grupy zespół [6, s. 19].

To, że część pracowników z przyczyn osobowościowych nie jest skłonna do pracy zespołowej jest faktem i potwierdzają to wyniki badań M. K. W. Schwer i A. Bogdahn [14, s. 25].

W związku z różnymi formami wspomagania pracy zespołowej ze względu na czas i miejsce można wyróżnić następujące rodzaje pracy zespołowej wspomaganej komputerowo:

1) komunikacja bezpośrednia — wszyscy członkowie zespołu znajdują się w tym samym pomieszczeniu, w tym samym czasie a ich komunikowanie wspomagane jest informacjami zawartymi na maszynowym nośniku,
2) komunikacja synchroniczna — każdy członek zespołu jest na swoim stanowisku pracy, lecz w tym samym czasie następuje komunikacja przy pomocy sieci komputerowej,

3) komunikacja asynchroniczna — każdy z członków zespołu wprowadza informacje do sieci, tam jest ona przechowywana. W dowolnym czasie pozostali mają możliwość się z nią zapoznać, włączyć się do dyskusji, lub ją uzupełnić tworząc wspólny dokument. Jeśli zachodzi potrzeba poszczególni członkowie zespołu indywidualnie uzgadniają czas spotkani z innymi, lub komunikację bezpośrednią całego zespołu. Klasyfikacje komputerowych form wspomagania pracy zespołowej ze względu na miejsce i czas prezentuje rys. 2.

Rys. 2. *Klasyfikacja komputerowych form wspomagania pracy zespołowej ze względu na miejsce i czas*

	Kom. się w tym samym czasie	Kom. się w różnym czasie
Wspólne miejsce	Zebranie	Prezentacje Specjalne pomieszczenia dla Zespołu
Różne miejsca	Spontaniczne spotkania Telekonferencja Videokonferencja	Poczta elektroniczna Konferencje komputerowe Bazy danych Internet

Można więc przyjąć, że metoda Group-TeamWare sprowadza się do dwu zasadniczych aspektów:

— do zorganizowania spotkań członków zespołu w czasie i przestrzeni (zebrania, inne formy komunikacji z synchroniczną i asynchroniczną komunikacją w czasie)

— do wykorzystania środków wspomagających komunikację (teksty, grafika, audio, video).

Oczywiście odpowiednio zorganizowane spotkanie bezpośrednie w formie zebrania jest najlepszą i najbardziej preferowaną przez ludzi formą komunikacji, ale jednocześnie najbardziej czasochłonną i kosztowną, stąd dążenie do jej zastępowania innymi metodami, choć przyznać należy

że komunikacja oparta na prostym przesyłaniu tekstów jest ubogim środkiem przekazu informacji i komunikacji.

Osobnym problemem przy wykorzystywaniu Group-TeamWare jest dostęp członków zespołu do informacji. Mimo tego, że metodę tę można zaliczyć do grupy najnowocześniejszych, to sam proces zasilania w informacje bazuje przede wszystkim na tradycyjnie używanych w informatyce nośnikach a to raportach, zapytaniach i symulacjach cyfrowych.

Raporty mogą mieć formę wydruków lub prezentacji na ekranie monitora. Odpowiedni program prezentuje raporty automatycznie, bez konieczności żądania ich przedstawienia. Mogą to być raporty sporządzane codziennie, miesięcznie, czy kwartalnie. Mogą też być wykorzystywane raporty specjalnie przygotowane celowo dla danego zespołu.

Zapytania są pewną odmianą raportów, tyle tylko, że są one generowane na wyraźne polecenie któregoś członka zespołu.

Symulacje cyfrowe wykorzystują modele sformalizowane do projektowania lub prognozowania badanych sytuacji lub zjawisk. Celem symulacji jest ułatwienie zespołowi np. podejmującemu decyzję, rozpoznanie badanego zjawiska i przewidzenie, jak się ono może kształtować w określonym horyzoncie czasowym. Symulacje przeprowadza się w zależności od stopnia ustrukturalizowania informacji dotyczących określonej rzeczywistości i możliwości skorzystania z istniejących lub możliwości opracowania nowego modelu odwzorowującego dane zjawisko (problem).

Nowe formy wspomagania komputerowego pracy zespołowej dostarczają informacji w formie audialnej i wizualnej, zaś szczytem osiągnięć w tym względzie są systemy eksperckie.

Oczywiście istotą pracy zespołowej jest zarówno indywidualne a następnie zespołowe wykorzystanie tych informacji i wykonanie zadania. Stopień owego wykorzystania zależy od wielu czynników takich, jak zorganizowanie pracy zespołu, otwartość członków i chęć współpracy, a także pozbycie się z ich strony oporów związanych z wykorzystaniem komputerowego wspomagania. Szczególną rolę ma tu do odegrania lider takiego zespołu, nazwijmy go moderatorem, gdyż nie zawsze jest to osoba spontanicznie wyłoniona przez zespół (może być delegowana przez kierownictwo firmy). Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że brak moderatora to główna przeszkoda w pracy zespołu, bowiem on ma wspomagać prace swoich kolegów i nakierowywać ich na korzystanie ze wspomagania informatycznego. Trzeba bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że nawet w no-

woczesnych przedsiębiorstwach zachodnioeuropejskich jest opór np. w zakresie korzystania z videokonferencji, gdyż taśmy z nagraniem przebiegu tego procesu komunikacyjnego nie są traktowane jako dokument [13, s. 45].

Jednym z węzłowych problemów przy stosowaniu Group-TeamWare jest następstwo i zawartość etapów według, których należy wdrażać tę metodę. Dotychczasowe aplikacje tej metody w Europie Zachodniej zaowocowały już pewnymi opracowaniami metodologicznymi. Jedną z nich jest koncepcja M. Adera, który wymienia następujące etapy stosowania tej metody do rozwiązania konkretnego, wybranego już problemu:
— tworzenie,
— porządkowanie i ustalanie priorytetów,
— decydowanie [1, s. 88-89].

W fazie tworzenia organizuje się zespół, który następnie wykorzystuje odpowiednie techniki software i tym sposobem dzieli tablicę elektroniczną widzianą przez każdego pracownika na ekranie swojego monitora lub na ekranie ściany, gdy mamy zebranie wspomagane metodą group-teamware. Każdy z członków grupy może wpisać na tablicy swe propozycje rozwiązania problemu w dowolnej kolejności. Propozycje innych są dostępne dla ogółu zebranych w celu ich poinformowania. Tablica może być dzielona na strefy tematyczne co może być ważne przy ich porządkowaniu.

W fazie porządkowania dokonuje się zestawienia i analizy użytych słów (znaczeń) i częstotliwości ich wykorzystania. To umożliwia pierwszą syntezę i jest pomocne przy przypisywaniu poszczególnym propozycjom (pomysłom) odpowiednich kategorii. Z tego przechodzi się do kwantyfikacji, podczas której każdy z członków grupy ustala wagę i ocenę każdego pomysłu. Tym sposobem grupa ma syntetyczny obraz swej pracy.

W końcu nadchodzi faza finalna a więc decydowania. Zgodnie z przyjętymi regułami przystępuje się do elektronicznego głosowania, podczas którego każdy głosuje za wybranym wariantem a rezultat ogólny jest widoczny na dużym ekranie. Można powiedzieć, że zebranie jest już zakończone a pozostaje jedynie napisanie a właściwie automatyczne sporządzenie sprawozdania. Każdy z członków grupy może go przeczytać na swoim ekranie, zaproponować uzupełnienia i modyfikacje, a gdy w tym względzie nastąpi jednomyślność poglądów wszyscy go podpisują. Można zatem uznać, że w tym przypadku group-teamware umożliwia zebranie pomysłów, ich

modyfikację, porządkowanie i grupowanie, ocenę i wybór właściwego wariantu rozwiązania problemu. Wszyscy mają możliwość udziału w rozwiązywaniu problemu a wykorzystanie sprzętu informatycznego znacznie skraca czas posiedzenia.

Inną bardziej rozwiniętą metodykę stosowania group-team ware przedstawia A. Hunziker. Jego zdaniem jeśli przedsiębiorstwo uzna jakie korzyści może mu przynieść zastosowanie komputerowego wspomagania pracy zespołowej w komunikowaniu podczas rozwiązywania złożonych problemów, to nie wystarczy aby jej kierownictwo wskazało, że należy się tą techniką posługiwać. To nie jest zwykłe sięganie po konwencjonalne środki informatyczne. Musi doprowadzić do współpracy różnych specjalistów z informatykami aby tworzyli podczas pracy zespół i to zespół mający do dyspozycji i korzystający najnowszych technik softwarerowych. Według niego metodyka wdrażania Group-TeamWare obejmuje następujące etapy postępowania:

1) wybór problemów do rozwiązania,
2) wstępna analiza (analiza globalna),
3) opracowanie projektu pilotażowego,
4) wdrożenie i ocena rezultatów [5, s. 77].

W etapie pierwszym analizuje się różne problemy wymagające zespołowego rozwiązania a następnie z nich wybiera się te, których rozwiązanie przy pomocy metody Group-TeamWare może przynieść profity po ich rozwiązaniu. Istotą tego etapu jest wskazanie na te problemy, które z jednej strony są trudne do rozwiązania przy pomocy dotychczasowych sposobów ich rozwiązywania w firmie, gdyż nie można ich w pełni opisać a zatem i rozpoznać, a z drugiej na te, które mogą być rozwiązane (jest celowe) przy zastosowaniu komputerowego wspomagania. W ten sposób rekomendowane są problemy do rozstrzygnięcia (rozwiązania), przy czym wskazane jest wykorzystać doświadczenia innych firm, które mają za sobą implementacje Group-TeamWare.

Etap drugi sprowadza się do hierarchizacji problemów, przy czym pod uwagę bierze się możliwości rozwiązania poszczególnych problemów, nakłady na ich rozwiązanie (w tym czas pracy ludzi i eksploatacji sprzętu) i szans zastosowania najnowszych programów. Tu niejako generowane są idee sposobów rozwiązywania problemów a nie idee rozwiązań tych problemów. W tym etapie wyniki fazy poprzedniej są poddane analizie, która

ma wskazać na to, które problemy mogą dać potencjalne korzyści i określa się globalne scenariusze rozwiązań biorąc przy tym pod uwagę aspekty organizacyjne, personalne, techniczne i kulturowe (dotychczasowe metody rozwiązywania problemów, stopień zespołowego ich rozwiązywania, wykorzystywane narzędzia heurystyczne i informatyczne itd.). Tu niejako określa się jakie będą konieczne nakłady na rozpoznanie problemów, ich rozwiązanie i implementację. Chodzi tu środki rzeczowe, finansowe, nakłady czasu pracy ludzi. Przeprowadzenie tych czynności jest niezwykle ważne, dlatego by uniknąć przypadków „wytaczania armat na wróble" , lub takich w których nakłady na rozwiązanie problemu mogą przewyższyć efektu po ich rozwiązaniu.

Prowadzone przez W. Littmann'a badania nad kosztami funkcjonowania Group-TeamWare wskazują na następującą strukturę;

1) nakłady czasu pracy ludzi rozwiązujących określone problemy — 60 %,
2) koszty eksploatacji sprzętu informatycznego — 25 %,
3) koszty ogólnozakładowe (pomieszczenia, ogrzewanie, oświetlenie itp.) — 15 % [9, s. 30].

Dodaje przy tym, że zasadniczy koszt dotyczy czasu pracy ludzi bowiem oni rozwiązują problem korzystając przy tym ze wspomagania komputerowego. Przewaga kosztów informatycznych świadczyć tylko może o źle zorganizowanej pracy zespołu. W trzecim etapie idee sposobów rozwiązania wytypowanych problemów są oceniane i następuje wybór konkretnego zadania. Dodać przy tym należy, że te trzy etapy mogą być przeprowadzone przez zespół, który nie koniecznie będzie rozwiązywał konkretne procesy-problemy.

Opracowanie projektu pilotażowego jest pierwszym empirycznym doświadczeniem zespołu pracowników w zakresie komputerowego wspomagania komunikacji podczas rozwiązywania wybranego problemu zarządzania. Sprowadza się do takiego wykorzystania informacji i zespołowego ich przetworzenia aby uzyskać kilka detalicznych koncepcji rozwiązań i przez aktywną współpracę ludzi wybrać wariant optymalny, który następnie jest uszczegółowiony. W tym etapie aktywnie współdziałający pracownicy wykorzystują znane im metody (przede wszystkim heurystyczne), które przy współpracy informatyków są wzbogacane w celu realizacji konkretnego zadania (projektu, decyzji itp.).

Ostatni etap w metodyce A. Hunziker'a polega na wdrożeniu rozwiązania a następnie dokonuje się oceny rezultatów. Ocena taka ma nie tylko uwzględniać to czy osiągnięto zamierzone cele, porównywać efekty z nakładami, lecz winna także rozpoznać korzyści w postaci doświadczenia w posługiwaniu się metodą Group-TeamWare, korzyści wynikające z przekonania pracowników o wyższości pracy zespołowej nad pracą indywidualną, czy wreszcie korzyści w postaci ich satysfakcji ze współpracy i satysfakcji z rozwiązania ważnego dla firmy problemu. Pozytywna ocena projektu (decyzji), jest podstawą do rozwiązania kolejnego problemu zarządzania znajdującego się na czele listy priorytetowych zagadnień do rozwiązania ustalonych w etapie drugim.

Dokonując nawet pobieżnej analizy można zauważyć, że podejście proponowane przez A. Hunziker'a posiada pewne luki. Jedna z nich dotyczy zachowań pracowników a konkretnie ich oporów wobec jakichkolwiek zmian organizacyjnych. Podkreślić przy tym należy, że od okresu badań H. Le Chateliera upłynęło wiele czasu, to jednak psychika ludzi pozostała taka sama i jego reguła przekory jest nadal aktualna. W związku tym, korzystając z doświadczeń związanych z wdrażaniem analizy wartości można wskazać, że punktem wyjścia w metodyce wdrażania winien być etap przygotowania czynnika ludzkiego [por. 11, s. 105 i in.]. Podobnie jak w analizie wartości winien on odnosić się zarówno do członków dyrekcji, kadry kierowniczej i potencjalnych członków zespołów zadaniowych, którzy będą się posługiwali metodą Group-TeamWare.

Także etap opracowywania projektu pilotażowego, lub kolejnych projektów winien być poprzedzony etapem doboru technik komputerowego wspomagania pracy zespołowej. Wynika to z jednej strony z ciągle poszerzającej się oferty softwarowej a z drugiej zaś z możliwości ich komercyjnego pozyskania i komputerowej bazy technicznej w danej firmie.

Aby z jednej strony dać satysfakcję tym, którzy posługując się Group-TeamWare rozwiązali jakiś ważny problem przedsiębiorstwa a z drugiej zaś zachęcić innych pracowników do posługiwania się tą metodą i dać im szansę partycypacji bezpośredniej w zarządzaniu, celowym jest nagłaśnianie projektów, ze wskazaniem jego autorów (jako zasadniczy instrument walki z anonimowością pracownika a środkiem jego upodmiotowienia). Etap ten jest szczególnie wyeksponowany w jednej z najnowszych metod zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, a konkretnie w metodzie D. Petersena.

Można zatem zaproponować własną metodykę wdrażania Group-TeamWare, która obejmuje następujące etapy postępowania:
1) przygotowanie czynnika ludzkiego,
2) wybór problemów do rozwiązania,
3) wstępna analiza (analiza globalna),
4) dobór informatycznych technik wspomagania pracy zespołowej,
5) opracowanie projektu pilotażowego (lub kolejnego projektu),
6) nagłośnienie projektu,
7) wdrożenie i ocena rezultatów.

Podkreślić należy, że zaproponowana metodyka wymaga dalszych uzupełnień dotyczących wskazania na możliwe do wykorzystania techniki informatyczne, np. w związku z charakterem rozwiązywanego problemu, zasobów informacyjnych, stosowanych metod rozwiązywania problemów i oczywiście wyposażenia komputerowego, a także szans na komercyjne pozyskanie odpowiednich programów.

Technologia otwartej przestrzeni (Open Space-Technology)

U podstaw tej metody leży założenie, że rozwój organizacji jako długotrwały i szczególny proces jest konsekwencją różnorodnych zmian organizacyjnych będących produktem współdziałania zainteresowanych pracowników i ich doświadczeń praktycznych. Aby te zmiany mogły być zaprojektowane i wdrożone niezbędna jest praca zespołowa ludzi, którzy się odpowiednio komunikują. Warunkiem sukcesu każdej organizacji jest aktywne zaangażowanie się pracowników w funkcjonowanie organizacji i w proces opracowania i realizacji strategii rozwojowej firmy.

Technologia otwartej przestrzeni jest jedną z alternatywnych metod pracy ludzi w dużych, bo nawet liczących kilkaset osób grupach. Za jej twórcę uważa się H. Owen'a, który prowadząc badania nad komunikowaniem się ludzi podczas dużych zebrań i na konferencjach zauważył, że najlepsze pomysły, najbardziej interesujące kontakty i gorące dyskusje mają miejsce w przerwach obrad. Stwierdził także, że te dialogi są chętnie kontynuowane, w zależności od nastawienia i potrzeb uczestników, w formie bardziej luźnej aniżeli ściśle zaprogramowanej i sformalizowanej. Dlatego

też takie mechanizmy postępowania podczas obrad winny być odpowiednio wykorzystane [12].

Zatem metoda technologii otwartej przestrzeni (OST) opiera się na spontaniczności zachowań, zainteresowaniu określonym problem i brakiem zdecydowanych ograniczeń co do czasu trwania komunikowania się. Oczywiście i tu występuje osoba odpowiedzialna za przebieg i rezultat obrad, jest nią moderator. To właśnie on umożliwia ludziom porozumiewanie się w otwartych ramach i kontynuowanie go w zależności od potrzeb uczestników ale musi on poinformować zebranych o pewnych regułach pracy, które winny być respektowane. Zakłada się także, że rezultat konferencji jest pochodną kwalifikacji uczestników i niejako to oni ponoszą odpowiedzialność za osiągnięcie celu obrad.

Twórca metody sformułował cztery główne zasady pracy przy pomocy metody OST a to:

— Zasada I: „ktokolwiek uczestniczy w obradach jest osobą właściwą". Inaczej mówiąc ktokolwiek interesuje się określonym problemem i chcąc zając się jego rozwiązaniem może i powinien wziąć udział w obradach, bez względu na jego pozycję w hierarchii organizacji i jego status. Zatem technika ta dotyczy komunikowania się raczej w dużych grupach a jej wielkość nie jest regulowana i w sposób bezpośredni nie przesądza o sukcesie obrad;
— Zasada II: „co się stało, jest jedynym co się stać mogło" (co się stało, to się już nie odstanie). Moderator winien przypomnieć uczestnikom aby *zrezygnowali z prywaty i wszelkie swoje zastrzeżenia i oczekiwania* odsunęli na bok. Każdy uczestnik winien być nie tylko gotowy słuchać innych ale przede wszystkim dzielić się z innymi swoimi doświadczeniami i pomysłami;
— Zasada III: „co ma być to będzie". Poza czasem rozpoczęcia obrad nie powinny być ustalane żadne inne terminy. Czas rozpoczynania poszczególnych faz komunikowania się w metodzie OST jest ustalany decyzją uczestników obrad. Dotyczy to także początku i końca dyskusji w grupach;
— Zasada IV: każdy z uczestników ma możliwość opuszczenia grupy dyskusyjnej w momencie gdy nie jest już zainteresowany danym problemem.

Wdrożenie metody technologii otwartej przestrzeni (OST) przebiega wg czterech następujących etapów:

1) Podanie do wiadomości potencjalnych uczestników tematu obrad, miejsca i terminu pierwszego spotkania oraz powołanie moderatora.
2) Rozpoczęcie obrad i zorganizowanie *giełdy problemów*. Powołany moderator wita zebranych, informuje ich o technologii pracy zespołowej i prezentuje główny problem. W tym momencie zostaje niejako utworzona giełda, na której uczestnicy mają możliwość przedstawiania zasadniczych ich zdaniem zagadnień związanych z rozwiązywanym problemem. W tej części obrad do obowiązków moderatora należy umieścić w miejscu obrad kilka tablic, na których uczestnicy mogą zamieszczać propozycje swoich tematów. W trakcie giełdy zaczynają się rysować węzłowe tematy, czyli te na które wskazuje kilka, kilkanaście, czy nawet kilkadziesiąt osób. Dlatego też w tym momencie tablica ogólna winna być podzielona na pola, które dotyczą każdej grupy zainteresowanej określonym zagadnieniem. Mogą być wręcz wydzielone osobne tablice dla pojedynczych lub zbliżonych tematów. Efektem końcowym tego etapu jest wyłonienie się węzłowych zagadnień dotyczących głównego tematu obrad.
3) W tym etapie rozpoczyna się giełda we właściwym znaczeniu — *giełda chętnych osób*. Teraz osoby zgłaszające określone zagadnienia lub ich grupy szukają osób chętnych do zajęcia się określonym zagadnieniem. Etap kończy się wówczas, gdy każdy z uczestników obrad przypisał się do określonej grupy ludzi i gdy każda grupa jest zapoznana ze swoim zagadnieniem będącym głównym obszarem ich zainteresowań.
4) *Giełda pomysłów*. Ten etap przebiega w dwu fazach i polega on na komunikowaniu się w tzw. otwartej przestrzeni.

Najpierw uczestnicy obrad przystępują do pracy w mniejszych grupach podczas sesji i traktowane to jest jako „otwarta przestrzeń nr 1". Dziennie możliwe są do przeprowadzenia dwie sesje (rundy pracy) tj. przedpołudniowa i popołudniowa. W tym etapie zespoły spotykają się w mniejszych pomieszczeniach, przystosowanych do pracy grupowej, które niekoniecznie muszą być przestrzenie oddzielone. Wręcz przeciwnie zalecane jest aby w tych wydzielonych pomieszczeniach centralne miejsce zajmował okrągły lub ułożony w krzyż stół, aby były krzesła i odpowiednie urządzenia techniczne (tablice, rzutniki, pisma itp.), po to, by zapewnić

uczestnikom prostą wymianę informacji między poszczególnymi grupami. W tej fazie uczestnicy dyskutują, przedstawiają pomysły rozwiązań. Proces komunikowania się może być wspomagany zarówno przez użycie dodatkowo technik heurystycznych np. metody burzy mózgów, jak i techniki Group-TeamWare. W każdym bądź razie sedno komputerowego wsparcia w technice OST leży w przezwyciężaniu przestrzennej separacji pojedynczych uczestników obrad i ich grup i winno zaspokajać specyficzne potrzeby poszczególnych zespołów.

„Otwarta przestrzeń nr 2" ma miejsce podczas obrad plenarnych. W tej fazie uczestnicy mają możliwość zabierania głosu na sesji plenarnej na temat rozważanych zagadnień, podzielić się swoimi indywidualnymi, jak grupowymi pomysłami, zadawania pytań i udzielania odpowiedzi. Bardzo ważne jest także aby wypowiadali się krytycznie co do przebiegu obrad i zgłaszali propozycje ich usprawnienia w kolejnych dniach.

Jedna sesja OST może trwać do trzech dni. W trzecim dniu nie pracuje się już w grupach roboczych. Wyniki poprzednich dwu dni obrad są opracowane w postaci raportu i prezentowane na ostatniej sesji plenarnej. Ważne jest także aby uczestnicy sami uszeregowali problemy ze względu na ich stopień ważności. Najważniejsze tematy, które nie zostały rozwiązane do końca pracy OST są problemami do dyskusji w dalszym terminie [4, s. 194-195].

Zdaniem ww. Autorów w metodzie technologii otwartej przestrzeni najbardziej istotne jest przestrzeganie etapów postępowania, natomiast użycie dodatkowych technik wspomagających komunikowanie się nie odgrywa aż tak znaczącej roli dla osiągnięcia końcowego celu obrad. Podkreśla się, że najważniejsza jest partycypacja i samodzielność w rozwiązywaniu problemów i zjawiska te winny przebiegać w trzech płaszczyznach:

— płaszczyźnie indywidualnej (wewnętrznej). Chodzi tu o to aby członkowie grup mogli samodzielnie decydować nad jakim problemem chcą pracować, pod warunkiem, że mieści się on w ramach głównego tematu;
— płaszczyźnie grupowej, aby członkowie mogli decydować w której grupie chcą pracować. Winni mieć możliwość zmienić w każdej chwili grupę, gdy nie interesuje ich dane zagadnienie lub nie odpowiadają członkowie danego zespołu;
— płaszczyźnie procesu. Każda grupa robocza ma możliwość decydowania z jakim innym zespołem chce współpracować i za pomocą jakich instrumentów komunikowania się [4, s. 195].

Jak każda metoda organizacji zarządzania tak i technologia otwartej przestrzeni ma swoje słabe punkty. Otóż wielkim dla niej zagrożeniem, a co za tym idzie „produkowanie" rozwiązań mało twórczych i innowacyjnych jest sformalizowanie. Chodzi tu o to aby nie doprowadzono do sytuacji, że poszczególne grupy będą trwałe, ich skład sztucznie i celowo dopasowywany a praca nadmiernie koordynowana i sterowana. Tego typu działania i stosowanie zbyt sztywnych reguł postępowania jest w sprzeczności z założeniami metody i mogą prowadzić do niskiej efektywności jej stosowania w praktyce zarządzania.

Podsumowanie

Jak się wydaje zaprezentowane wyżej metody mogą być niezwykle efektywnymi narzędziami rozwiązywania strategicznych problemów zarządzania przedsiębiorstwami.

Jeśli chodzi o metodę Group-TeamWare jest ona stosowana w szeregu naszych firmach. Zakres jej stosowania uzależniony jest przede wszystkim od jej rozpropagowania w czasopismach fachowych, dydaktyce szkół wyzszych, czy podczas konferencji naukowych. Jednak zasadniczą, ale nie najważniejszą barierą w jej stosowaniu, jak należy sądzić, jest konieczność posiadania odpowiedniego sprzętu komputerowego i zakup stosownych technik softwerowych. Dla wielu naszych firm są to zakupy dość kosztowne, choć należy podkreślić, że za główne ograniczenie w jej stosowaniu należy uznać, to że metoda jest mało znana w gronie menedżerów różnych szczebli zarządzania. Tylko ta grupa pracowników przedsiębiorstw może przyczynić się do stosowania szeregu nowych metod zarządzania, w tym takich group-teamware i Open Space Technology.

Metoda otwartej przestrzeni komunikacyjnej OST zasługuje na uwagę, iż w przypadku braku wspomagania komputerowego, jest tania w zastosowaniu, a jej wdrożenie przyczynić się może radykalnie do efektywniejszego rozwiązywania strategicznych problemów w instytucjach gospodarczych i administracyjnych.

Na zakończenie podkreślić należy, że w obliczu integracji Polski z Unią Europejską problemy zarządzania staną się bardziej trudne i złożone. Tylko poprzez zespołowe formy ich rozpoznania i rozpracowania można podnieść jakość decyzji lub projektów umożliwiających rozwiązanie strategicznych problemów zarządzania.

Literatura

[1] Ader M.: Management collectif de l'information. Insep Editions, Paryż 1996

[2] Drucker P.F.: Zarządzanie w XXI wieku. Muza S.A., Warszawa 2000

[3] Färber B.: Videokonferenzen: Einsatzbereiche und Grenzen. „Office Management" 1993, nr 4

[4] Gutenschwager K.: Schönrock S., Voss S., Die Open Space-Technologie als Methode der Organisationsetwicklung. „Zeitschrift Führung + Organisation" 2000, nr 4

[5] Hunziker A.: Groupware - unterstütz Arbeitsgruppen und Projekte. „IO Management Zeitschrift" 1994, nr 11

[6] Kremar H., Lewe H., Schwabe G.: Teamarbeit im Büro - Stand und Perspektiven. „Office Management" 1995, nr 4

[7] Krupski R.: Strategie i zarządzanie strategiczne. w: Zarządzanie strategiczne. Koncepcje - metody. Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

[8] Kuraś M.: Praca grupowa i przepływ pracy. „Computerword Polska" 1997, nr 31

[9] Littmann W.: Einsatz von Groupware im Personalwesen - Erhöfte Kostensenkungen lassen sich warten. „Office Management" 1997, nr 2

[10] Lundy O., Cowling A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000

[11] Martyniak Z.: Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997

[12] Owen H.: Open Space Technology. San Francisco 1997

[13] Reiss M., Schuster H.: Organisatorische Erfolgsfaktoren des Groupwareeinsatzes. „Office Management" 1994, nr 6

[14] Schwer M.K.W.: Bogdahn A., Erfolgreiche Qualitätszirkel - nich ohne Vertrauen im Unternehmen. „IO Management" 1998, nr 10

[15] Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000

Kazimierz Krzakiewicz

22. Kultura organizacyjna a strategia przedsiębiorstwa

Wewnątrzorganizacyjne tradycje, poglądy, relacje, utrwalone metody realizacji działań są w istocie elementami kultury organizacyjnej firmy. Strategiczne działania przedsiębiorstwa odzwierciedlają jego cechy kulturowe i organizacyjne. Niekiedy w praktyce zarządzania strategicznego poglądy i systemy wartości kierownictwa naczelnego dominują w procesie wyboru elementów strategii. Jest to wynikiem tego, iż systemy wartości i utrwalone poglądy są tak silnie związane z osobą menedżera, że stają się czynnikiem decydującym o sposobach reakcji przedsiębiorstwa na zmiany elementów otoczenia.

Nic więc dziwnego, iż coraz więcej firm włącza do zbioru zasad prowadzenia swojej działalności gospodarczej elementy dominujące w ich kulturze organizacyjnej. Systemy wartości i przekonań przestają być traktowane jako sprawy banalne i stają się sposobem kształtowania stylu działań wewnątrz organizacji.

Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania strategicznego ujawnia się szczególnie mocno na etapie realizacji strategii. Skuteczna realizacja strategii wymaga bowiem stworzenia kultury organizacyjnej wspierającej wybraną strategię.

Każde przedsiębiorstwo posiada swój, właściwy tylko sobie organizacyjny styl funkcjonowania. Każda firma ma swoją „filozofię" i zasady, specyficzne metody rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, swoje praktyczne doświadczenia, swój system wartości, które mają dla jego pracowników szczególne znaczenie, a także specyficzny system wewnętrznych relacji.

Podstawę kultury organizacyjnej stanowią przekonania i filozofia firmy, określająca sposoby relacji konkretnych przedsięwzięć, wraz z uzasadnieniem powodów dla których powinny być one realizowane w taki właśnie sposób. Kultura organizacyjna przejawia się poprzez system wartości i postępowania jednostek określany przez kierownictwo firmy, po-

przez normy etyczne i oficjalną politykę (szczególnie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, kontaktów ze związkami zawodowymi, akcjonariuszami i odbiorcami), a także w tradycjach organizacji, w stosunkach międzyludzkich, polityce systemów kontrolnych i w specyficznych cechach otoczenia wewnętrznego.

Poglądy dominujące w organizacji i praktyka jej funkcjonowania, leżące u podstaw kultury organizacyjnej, mogą być kształtowane w oparciu o różnorodne źródła. Mogą je stanowić poszczególne jednostki, zespoły robocze, komórki lub jednostki organizacyjne będące na różnych szczeblach hierarchicznych. Często podstawowe komponenty kultury kojarzone są z nazwiskiem założyciela firmy lub jej pierwszych menedżerów, którzy stworzyli podstawowe zasady, których należy przestrzegać, opracowali politykę, strategię i obraz przedsiębiorstwa.

Z czasem członkowie organizacji zaczynają przestrzegać tych zasad a nowo przychodzący do firmy muszą z się do nich adaptować.
Kultura organizacyjna stanowi zatem produkt wewnętrzny procesów społecznych, stanowi ona współzależny system wartości i norm zachowań dominujących w danej organizacji.

Podstawy kultury organizacyjnej, mogą być wzmocnione poprzez przyjmowanie nowych członków organizacji, których cele i zachowanie odpowiadają stylowi zarządzania przedsiębiorstwem, poprzez systematyczne informowanie nowych pracowników o podstawowych zasadach funkcjonowania firmy, a także poprzez ciągłe podkreślanie podstawowych wartości firm oraz regularne wyróżnianie tych którzy respektują podstawowe elementy kultury organizacji.

Równocześnie jednak kultura nie jest zjawiskiem statycznym, raz na zawsze określoną formą wzajemnych relacji w przedsiębiorstwie. Kryzysy i inne radykalne zmiany dotykające przedsiębiorstwo często prowadzą do poszukiwania nowych metod działań, nowych standardów zachowań. Także zmiana liderów i kierownictwa naczelnego może prowadzić do powstania nowych orientacji w sferze systemu wartości i w sferze działań praktycznych, które zmieniają kulturę organizacyjną. Przyczynę zmian w koncepcji kultury organizacyjnej stanowi często wejście firmy na nowe obszary działalności (dywersyfikacja), opanowanie nowych rynków i jej szybki wzrost, któremu towarzyszy wzrost liczebności personelu.

Niezależnie od tego, że kultura organizacyjna rozpatrywana jest zwykle jako jednolita całość, w praktyce w przedsiębiorstwach istnieją swo-

iste „subkultury". Zbiory wartości, zasady, metody realizacji poszczególnych działań, mogą znacznie się różnicować w zależności od konkretnej jednostki organizacyjnej i jej położenia geograficznego. Te swoiste subkultury mogą być w pewnych zakresach ze sobą sprzeczne, jeżeli styl zarządzania, filozofia biznesu i zasady prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, są zbyt zróżnicowane.

Większość menedżerów, także na podstawie własnego doświadczenia potwierdza tezę, iż kultura organizacyjna może stać się czynnikiem wywierającym istotny, korzystny lub niekorzystny, wpływ na sprawną realizację strategii firmy. Thomas Watson jr., któremu udało się osiągnąć większe sukcesy, niż jego ojcu, w zarządzaniu korporacją IBM, w swoim wystąpieniu na uniwersytecie Columbia dowodził, iż między strategią korporacji i jej kulturą organizacyjną istnieje ściślejszy związek niż się powszechnie sądzi:

„Podstawowe zasady kultury organizacyjnej, poczucie duchowej wspólnoty właściwe pracownikom korporacji, wywierają daleko większy wpływ na rezultaty działalności, niż zasady techniczne lub ekonomiczne, struktura organizacyjna, innowacje lub normowanie pracy. Oczywiście, to wszystko jest konieczne dla osiągnięcia sukcesu.

Jednakże podstawowym czynnikiem skutecznej działalności korporacji stanowi przywiązanie jej pracowników do podstawowych zasad kultury organizacyjnej korporacji".

Poglądy, cele i rozwiązania praktyczne określone w strategii firmy, mogą być zgodne lub sprzeczne z podstawowymi zasadami wewnętrznej kultury organizacyjnej. W przypadku sprzeczności niezwykle trudne staje się zarządzanie zgodnie z wybraną strategią. Zgodność zapewnia tutaj natomiast pobudzanie pracowników do pełnego wykorzystania ich potencjału, które sprzyja zwiększeniu efektywności realizacji danej strategii.

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga zatem możliwie pełnej zgodności między kulturą i jego zamierzeniami strategicznymi.

Jeżeli kultura organizacyjna jest sprzeczna z oczekiwanymi zasadami działalności, niezbędne staje się, dla osiągnięcia strategicznego sukcesu, wprowadzenie w niej odpowiednich zmian.

Silny związek pomiędzy kulturą organizacji i strategią stanowi istotny instrument kierowania personelem, sprzyjający podwyższać efektywność jego pracy zgodnie z założeniami strategii. Stan taki można osiągnąć dwoma sposobami.

1. Warunki pracy, stworzone przy uwzględnieniu pełnej zgodności kultury organizacyjnej z procesem efektywnej realizacji strategii, zapewniają pracownikom system zasad, określających, jak mają oni działać w organizacji, rozumiejąc swoje konkretne zadania. Pracownicy nie tracą w takim przypadku czasu na wyjaśnienia co i jak powinni robić. Kultura organizacyjna wyposaża ich w zwarty system zasad i precyzyjnych wskazówek, określających całościowo zachowania pracownika. W przypadku słabo rozwiniętej kultury organizacyjnej, gdy nie ma sprecyzowanych relacji strategii i kultury, brak wyraźnych wskazówek i tworząca się atmosfera niepewności w obszarze realizowanych działań wywołuje u pracowników stan nieokreśloności i zbędności wydatkowania wysiłku.
2. Prawidłowo ukształtowana kultura wspierająca strategię, przekształca system pracy w swoisty „sposób życia", wychowując i motywując członków zespołów roboczych. Posiada ona swoistą strukturę, swój system norm i wartości. Zapewnia także przywiązanie pracowników do idei zawartych w misji firmy. W efekcie rozumieją oni lepiej, co powinni, a czego nie powinni robić. Podejmują przy tym wysiłek aby przyczynić się w stopniu maksymalnym do sukcesu firmy.

Dla wdrożenia i przekształcenia w system sprawnych działań strategicznego planu przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna powinna mieć równoległy charakter w stosunku do strategicznej linii firmy. Optymalne warunki stwarza tutaj otoczenie społeczne funkcjonujące razem ze strategią firmy, w taki sposób, który zapewnia efektywność działań strategicznych.

Kultura organizacyjna w różnych przedsiębiorstwach w różny sposób wpływa na działalność członków organizacji i na normy ich zachowań. Jej wpływ jest niewielki, jeżeli istnieje w organizacji wiele subkultur, nie ma ogólnego systemu wartości i zasad zachowań, słaby jest wpływ tradycji.

W takiej sytuacji pracownicy nie utożsamiają się z celami przedsiębiorstwa i traktują go wyłącznie jako miejsce pracy zapewniające środki egzystencji. Mogą oni być lojalni w stosunku do swojej jednostki organizacyjnej, kolegów, związku zawodowego i swoich kierowników, jednakże nie są emocjonalnie związani z misją firmy i jej strategicznymi zadaniami.

Jednakże kultura organizacyjna może wywierać silny wpływ na działalność przedsiębiorstwa w tym przypadku, gdy ta działalność realizowana jest zgodnie z precyzyjnie określonymi zasadami, a menedżerowie poświęcają dostatecznie wiele uwagi wyjaśnianiu tych zasad pracownikom. Stwo-

rzeniu kultury organizacyjnej wywierającej pozytywny wpływ na realizację strategii firmy mogą sprzyjać trzy czynniki:

1. Istnienie silnego lidera, który określa zasady, reprezentuje podstawowy system wartości, przekazuje normy zachowań, które są wyraźnie zdefiniowane z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb odbiorców, warunków konkurencji i strategii.
2. Jednoznaczny zamiar kierownictwa przedsiębiorstwa działania zgodnego z tradycją i podejmowania decyzji w oparciu o elementy kultury organizacyjnej.
3. Wykazanie ciągłej troski o interesy odbiorców, współpracowników firmy i akcjonariuszy.

Tworzeniu stabilnej kultury organizacyjnej sprzyja także długi okres oddziaływania tych samych liderów, niewielka liczba zatrudnionych oraz stabilność zarządu firmy.

Równocześnie nieprawidłowo ukształtowane elementy kultury organizacyjnej mogą istotnie ograniczyć skuteczność realizacji strategii.

Taka sytuacja powstaje na przykład wówczas, gdy wpływowi członkowie kierownictwa prowadzą własną politykę i przeciwstawiają się koniecznym zmianom.

W takich organizacjach większość decyzji podejmowana jest na podstawie relacji indywidualnych. Wiele instytucji ustępują przy tym przed celami partykularnymi. Rodzi się wrogość w stosunku do dowolnego typu zmian. Ostrożność i unikanie ryzyka stają się ważniejsze dla kariery menedżera niż zachowanie przedsiębiorcze i wdrażanie innowacji. Na wyższe stanowiska kierownicze awansują wówczas menedżerowie dla których większe znaczenie posiada struktura formalna firmy, budżety, system kontroli pracowników niż działania strategiczne, systemy motywacyjne i tworzenie kultury organizacyjnej. Kształtujący się w takich warunkach styl zarządzania grozi utratą pozycji konkurencyjnej firmy.

Kierownictwu nie wystarczy tutaj przedsiębiorczości i odpowiednich sposobów działania aby kierować zmianami o charakterze strategicznym. Najczęściej niechętnie korzysta się także wówczas z obcych doświadczeń. Dotyczy to szczególnie firm, które w pewnych obszarach osiągnęły pozycję lidera na rynku i których kierownictwo sądzi, iż zna odpowiedzi na wszelkie pojawiające się problemy.

Likwidacja tych wszystkich negatywnych cech kultury organizacyjnej jest niezwykle trudna. Przede wszystkim z powodu przywiązania poszczególnych osób do głęboko zakorzenionych systemów wartości, obyczajów, a także emocjonalnego związku ze starymi i znanymi sposobami działania.

Menedżerowie mogą doskonalić wewnętrzne struktury organizacji, lansować nowe strategie, wykorzystywać doradców zewnętrznych, wdrażać nowe technologie i tworzyć nowe jednostki organizacyjne. Lecz równocześnie mogą ponieść porażkę próbując zmienić ustalone normy i zasady zachowań współpracowników, którzy sceptycznie odnoszą się do nowych kierunków rozwoju i będą się przeciwstawiać zmianom tradycyjnych metod pracy.

W warunkach ciągłych zmian zachodzących na rynku, zdolność szybkiego wdrażania nowych sposobów produkcji i zmiany strategii stanowią konieczny warunek utrzymania pozycji konkurencyjnej firmy w długim okresie. Dla osiągnięcia tych celów niezbędny jest taki typ kultury organizacyjnej, który sprzyja adaptacji przedsiębiorstwa do nowych warunków rynkowych. Istnieją dwie zauważalne cechy takiej adaptatywnej kultury:

1. Istnienie kierownictwa, które udziela więcej uwagi „wiecznym" zasadom prowadzenia biznesu i tym, którzy stanowią rzeczywisty kapitał organizacji: odbiorcom, pracownikom firmy, akcjonariuszom, dostawcom, niż konkretnym rozwiązaniom praktycznym.
2. Istnienie menedżerów zdolnych do podejmowania ryzyka, eksperymentowania, wprowadzania innowacji i zmiany strategii, kiedy okazuje się to niezbędne dla zabezpieczenia interesów akcjonariuszy.

W warunkach funkcjonowania adaptatywnej kultury organizacyjnej wszyscy członkowie organizacji są przekonani, iż kierownictwo potrafi wykorzystać wszelkie możliwości, które mogą przynieść firmie korzyść.

Odczuwają oni przy tym swój współudział w procesach decyzyjnych i utożsamiają swoje cele indywidualne z celami organizacji. Motywowana i nagradzana jest przedsiębiorczość. Strategia i tradycyjne sposoby działań organizacyjnych są modyfikowane w zakresie niezbędnym dla efektywnej adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia. Kierownictwo dokonuje tych zmian wówczas, gdy są niezbędne, respektując przy tym podstawowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Adaptatywna kultura sprzyja równocześnie awansowi tych menedżerów i innych pracowników firmy.

którzy zdolni są do tworzenia nowych idei i koncepcji. Kultura organizacyjna staje się najbardziej niezawodnym sprzymierzeńcem kierownictwa firmy w procesie realizacji strategii.

W literaturze podkreśla się, iż w istocie na twórcach strategii leży odpowiedzialność za wybór takiej strategii firmy, która nie będzie sprzeczna z charakterem i zasadniczymi elementami jej kultury organizacyjnej. Kiedy tylko zostanie określona strategia, menedżerowie odpowiedzialni za jej realizację, powinni podjąć starania aby doprowadzić do zgodności kultury organizacyjnej i wybranej struktury, a także zapewnić tę zgodność w długim okresie.

Doprowadzenie do zgodności kultury organizacyjnej firmy i jej strategii stanowi bardzo złożone zadanie. Pierwszym krokiem jest identyfikacja aspektów funkcjonującej kultury, które wspierają strategię oraz tych, które nie sprzyjają jej realizacji. Następnie menedżerowie powinni podjąć dyskusje ze wszystkimi zainteresowanymi w realizacji strategii na temat aspektów kultury, które powinny zostać zmienione. Powinna być ona wzmocniona przez jawne działania modyfikujące kulturę organizacyjną. Działania takie, które są zrozumiałe dla każdego członka organizacji, pozwalają na stopniową budowę elementów kultury w większym stopniu odpowiadającą strategii.

Działania menedżerów zwiększające stopień zgodności między kulturą i strategią posiadają symboliczny i realny charakter.

Najbardziej istotne działania o charakterze symbolicznym to te, które kierownictwo naczelne traktuje jako wzorce dla zachowań organizacyjnych. Celem innego typu działania o charakterze symbolicznym jest lansowanie osób i ich działań, które ocenia się jako wyróżniające i które mają stać się przykładem dla innych. Firmy, które potrafią wykorzystać profesjonalną symbolikę, wzorce zachowań, ceremonie i kolektywne uroczystości, osiągają najwyższy stopień zgodności między strategią i kulturą. Menedżerowie takich firm wykorzystują każdą możliwość i każde spotkanie dla podtrzymania systemu wartości, przekazywania stymulujących impulsów i dostrzeżenia dobrej pracy współpracowników.

Uczestniczą oni w przedsięwzięciach szkoleniowych dla pracowników w celu określenia strategicznych priorytetów, systemów wartości, etyki i norm kulturowych. Każde szkolenie traktują jako możliwość propagowania ogólnych wartości, kształtowania norm i zasad zachowań, a także wdrażania zmian w tym zakresie sprzyjających realizacji strategii.

W działania, których celem jest stworzenie i wzmocnienie kultury organizacyjnej zaangażowana powinna być cała kadra kierownicza przedsiębiorstwa. Kierownicy wyższego szczebla powinni określać i wyjaśniać filozofię firmy. Muszą jednak być wspierani przez kierowników niższych szczebli, którzy utrwalają ogólne systemy wartości w komórkach i jednostkach organizacyjnych i kształtują normy zachowań na poszczególnych poziomach zarządzania. Dopóki większość członków organizacji nie zaakceptuje i przyjmie w codziennym działaniu kultury organizacyjnej firmy proces jej kształtowania musi być kontynuowany aż do osiągnięcia zgodności między strategią i kulturą organizacyjną.

Cel skorelowania strategii i kultury posiada długookresowy charakter. Potrzeba czasu aby nowe przekonania i poglądy ukształtowały się i utrwaliły w umysłach członków organizacji.
Im większa organizacja tym w zasadzie proces ten jest bardziej pracochłonny i tym więcej czasu trzeba dla stworzenia odpowiednio silnego związku między strategią a kulturą. W wielkich korporacjach radykalne zmiany kultury organizacyjnej obejmują okres minimum 3-5 lat. Badacze tej problematyki podkreślają także, iż w praktyce znacznie trudniej zmienić ukształtowaną już kulturę organizacyjną niż stworzyć nowe wzorce kulturowe w nowotworzonej organizacji.

Silna kultura organizacyjna oparta na ogólnie akceptowanym systemie wartości stanowi rzeczywisty katalizujący czynnik sprzyjający sukcesowi strategicznemu. System norm kulturowych tworzy swoiste otoczenie o wyraźnie wyartykułowanych wartościach i przekonaniach. Zapewnia to organizacji swoisty pozytywny impuls do działań strategicznych. Firmy tworzą systemy wartości, a także norm etycznych, w różny sposób. Te, które funkcjonują wiele lat opierają się na sile swojej tradycji. Niektóre przedsiębiorstwa swoje systemy wartości przedstawiają w formie pisemnej. Taki opis systemu wartości oraz swoisty kodeks obejmuje najczęściej następujące obszary.

Obszary, które obejmuje opis systemu wartości:
— znaczenie odbiorcy i jego usługi,
— troska o poziom jakości,
— rozwój innowacji,
— stosunek do pracownika i obowiązki firmy wobec jej pracowników,
— znaczenie interesów akcjonariuszy,
— znaczenie interesów dostawców,

— ochrona środowiska naturalnego,
— jedność celów organizacji.

Obszary, które obejmuje kodeks zachowań organizacyjnych:
— uczciwość i przestrzeganie prawa,
— sprzeczności celów wewnątrzorganizacyjnych,
— metody walki konkurencyjnej,
— wykorzystanie informacji wewnętrznej,
— relacje z dostawcami,
— wykorzystanie aktywów, zasobów i własności firmy,
— ochrona prywatnej informacji,
— tworzenie cen, zawieranie umów i zobowiązań, rozliczenia.

Zasadność tego typu formy pisemnej polega na tym, że pozwala na skuteczne wyjaśnienie czego oczekuje się od pracowników i służy jako swoisty punkt odniesienia dla oceny zachowań pracowniczych w ramach całej organizacji.

Kiedy system wartości i norm zostanie określony, należy włączyć jego elementy do polityki firm i praktyki zachowań organizacyjnych. Można tego skutecznie dokonać poprzez:
— włączenie nowych elementów systemu wartości, zasad i norm do programu szkolenia i podwyższania kwalifikacji kadr,
— udzielanie szczególnej uwagi w procesie rekrutacji i selekcji zbieżności cech kandydatów z cechami kultury organizacyjnej firmy,
— wyraźne prezentowanie pracownikom nowych elementów kształtowanej kultury organizacyjnej i wyjaśnienie procedury ich wyboru,
— silne wspieranie nowych norm, zasad i wartości przez kierownictwo przedsiębiorstwa,
— werbalne propagowanie nowych idei.

W istocie prowadzenie działań dotyczących tworzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zależy od tego w jakim stopniu system wartości, zasady i normy zachowań są zintegrowane z polityką firmy, praktyką zarządzania i formalnymi procedurami na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Z powyższego wynika, iż menedżerowie odpowiedzialni za realizację strategii powinni brać udział także w procesie formułowania zrembów

nowych elementów kultury organizacyjnej. Kiedy dokonują się radykalne zmiany strategii wszyscy menedżerowie powinni zwracać maksymalnie uwagę na te właśnie zmiany, kierować ich wdrażaniem także poprzez dokonywanie niezbędnych zmian w kulturze organizacyjnej firmy. Takie same elementy systemu wartości dominujące w organizacji powinny podlegać okresowej weryfikacji i analizie. Dominuje pogląd, iż powinno dokonywać się tego co 5-25 lat. Tak wielką różnicę w długości tych okresów uzasadnia się tym, że różny jest wpływ otoczenia i innych czynników wpływających na rozwój w przypadku różnych przedsiębiorstw. Oczywiście, kiedy dokonano już wyboru strategii i określono ją dostatecznie precyzyjnie, nie trzeba aż takiego wysiłku i długiego okresu aby doprowadzić do zgodności elementów kultury organizacyjnej ze strategią.

Dokonanie zmian w kulturze organizacyjnej wymaga posiadania rzeczywistej władzy o organizacji, którą w istocie posiada jedynie kierownictwo naczelne firmy. Co więcej współzależność strategii, metod prowadzenia działalności gospodarczej i kultury organizacyjnej powoduje, że zmiana jednego czynnika nieuchronnie prowadzi do zmiany pozostałych. Uprawnienia do dokonywania takich zmian posiada z reguły także tylko kierownictwo firmy.

*

Stworzenie kultury organizacyjnej wspierającej strategię jest niezwykle istotne dla jej skutecznej realizacji. Kultura organizacyjna tworzy bowiem wewnętrzny klimat i „ducha korporacji", które sprzyjają osiągnięciu postawionych celów i wnosi swój wkład w sukces firmy. Kulturę organizacyjną określa to, dlaczego i jak prowadzi swoją działalność organizacja, jaki jest system wartości i dominujące poglądy i przekonania, które wyznają kierownicy, normy i zasady postępowania respektowanie przez członków organizacji, a także jakie są tradycje funkcjonowania organizacji. Kultura organizacyjna odzwierciedla zatem atmosferę firmy i styl jej działalności.

Często poszczególne elementy kultury organizacyjnej związane są z założycielami firmy lub konkretnymi wpływowymi liderami, którzy tworzą określone systemy wartości, przekonania i zasady, którymi organizacja powinna się kierować i które uwzględniane są w procesie formułowania strategii i praktycznych działaniach kierowniczych. Po pewnym okresie elementy kultury zaczynają dominować w sposobie myślenia i działania członków organizacji.

Filozofia, cele, normy i zasady nowej strategii przedsiębiorstwa mogą być zgodne lub sprzeczne z podstawowymi elementami kultury organizacyjnej. Ścisły związek między strategią i kulturą sprzyja efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ewentualne zmiany dokonane w kulturze organizacyjnej wymagają szczególnych kompetencji kierowniczych. Wymaga to zarówno działań o charakterze symbolicznym jak i rzeczywistych kroków, których realizacja ukazuje zakres odpowiedzialności kierownictwa naczelnego w tym zakresie.

Im wyższy stopień korelacji między kulturą i strategią firmy, tym mniejsza jest zależność menedżerów od różnorodnych formalnych procedur i tym mniejszy może być zakres kontroli działań podwładnych.

Literatura

[1] Alresson M., Berg P.O.: Corporate Culture and Organizational Symbolism, WdeG, Berlin 1992
[2] Hall W.: Managing Cultures. Making Strategic Relationships Work, J. Wiley, N.Y. 1999
[3] Thompson A.A.,. Strickland A.J.: Crafting & Implementing Strategy, Irwin, Chicago 1998
[4] Waterman R.H.: The Seven Elements of Strategic Fit, Journal of Business Strategy, Nr. 3/1992, s.70

Rozdział 7.

Z non-profit ku profit

Jan Skalik

23. Zachowania strategiczne zakładów opieki zdrowotnej w dobie transformacji

Zmiany w systemie zarządzania i funkcjonowania ochroną zdrowia

Zmiany systemowe polskiej gospodarki objęły również sferę usług społecznych, w tym również ochronę zdrowia. Poprzedni system centralnego finansowania i zarządzania placówkami ochrony zdrowia był przyczyną marnotrawstwa zasobów, stale rosnących kosztów i pogarszającej się efektywności. Zmiany stały się nieuchronne, a ich głównym celem była:

- poprawa stanu zdrowia społeczeństwa,
- zapewnienie powszechności dostępu do świadczeń medycznych przy zachowaniu równych praw do zakresu i jakości opieki dla wszystkich uprawnionych,
- zwiększenie wydajności systemu opieki zdrowotnej i poprawa jakości usług,
- zapewnienie stabilnych źródeł zasilania i kontroli wydatków [1].

Osiągnięcie tych celów wiązano z wprowadzeniem mechanizmów rynkowych do systemu ochrony zdrowia, wymagających nowych rozwiązań w zakresie zarządzania jak i finansowania zakładów opieki zdrowotnej. Rozwiązania te w sensie długofalowych zastosowań polegają na:

- wprowadzeniu ubezpieczeniowo-zaopatrzeniowego modelu finansowania,
- uruchomieniu dobrowolnych ubezpieczeń dodatkowych,
- ograniczeniu roli szczebla centralnego (resortu) do działań planistycznych o charakterze strategicznym a więc dotyczących polityki zdrowotnej,
- zastosowaniu obiektywnych kryteriów ilościowych w procesie alokacji środków finansowych,

- zwiększeniu samodzielności finansowej zakładów opieki zdrowotnej w związku z wprowadzeniem kontraktów.

Równocześnie w strukturze systemu zarządzania ochroną zdrowia pojawiły się regionalne kasy chorych, o silnej pozycji monopolistycznej, dysponujące środkami podatników. Monopol finansowania jest tu w pewnym stopniu sprzeczny z dążeniem do decentralizacji całego systemu ochrony zdrowia o czym świadczy przekazanie podstawowej opieki zdrowotnej w gestię gmin, szpitali rejonowych związkom gmin, a opieki specjalistycznej poszczególnym regionom. Warunkiem wprowadzenia mechanizmów rynkowych w systemie funkcjonowania ochrony zdrowia było usamodzielnienie zakładów opieki zdrowotnej i wprowadzenie zasady samodzielności finansowej.

Specyfika sektora usług medycznych

Zakład opieki zdrowotnej jest centralnym ogniwem całego systemu ochrony zdrowia na który skierowane są wszystkie siły zewnętrznego oddziaływania, a którego reakcje i rezultaty są odbierane jako wynik funkcjonowania nowego mechanizmu. Stąd też moja uwaga została skoncentrowana na ocenie zachowań strategicznych tego ogniwa przeprowadzonej w 40 publicznych i 10 niepublicznych zakładach opieki zdrowotnej. Głównym zamierzeniem badawczym była nie tylko identyfikacja wspomnianych zachowań, ale również ich ocena z punktu widzenia zgodności z przyjętym kierunkiem zmian w całym systemie ochrony zdrowia. Przeprowadzona analiza ma szczególny charakter, gdyż specyfika i warunki funkcjonowania publicznych zakładów opieki zdrowotnej odbiegają od klasycznych cech rynku na którym działają organizacje zarobkowe. Mamy tu do czynienia z quasi-rynkiem oraz odmiennym produktem, którego cechy zmieniają mechanizm oddziaływania klasycznych instrumentów marketingowych.

O specyfice sektora usług zdrowotnych decyduje:

- niewielki udział podmiotów prywatnych,
- dominacja pośredniej formy zapłaty za świadczone usługi,
- brak równowagi między podażą usług zdrowotnych a finansowymi możliwościami jej wykorzystania,
- wysokie bariery wejścia i wyjścia,
- asymetria informacji o nabywanych usługach,

- skojarzony charakter generowania popytu,
- eliminacja motywu zysku w publicznej części sektora,
- wymuszony monopol niektórych placówek spowodowany ich lokalizacją.

Warto nieco uwagi poświęcić wymienionym wyżej cechom sektora usług zdrowotnych, gdyż to one w decydującym stopniu wpływają na charakter zachowań strategicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Dominacja podmiotów prywatnych jest naturalnym warunkiem uaktywnienia mechanizmów rynkowych, a zwłaszcza wykorzystania konkurencyjnych cen i jakości w zdobyciu przewagi w sektorze. W Polsce mamy niewielkie obszary prawdziwego rynku usług medycznych. W 1999 roku szpitale niepubliczne stanowiły 3% ogólnej liczby tych placówek i dysponowały 0,5% ogólnej liczby łóżek [2]. Kapitał prywatny lokuje się głównie w placówkach lecznictwa otwartego.

W sektorze zdrowia dominuje pośrednia forma zapłaty za świadczone usługi. Kto inny płaci za świadczone usługi a kto inny z nich korzysta. Płacą kasy chorych a korzystają niezadowolenie pacjenci z oszczędnej polityki płatników. Bardziej naturalna w transakcjach rynkowych jest forma zapłaty bezpośredniej, która pozwala skuteczniej zapewnić oczekiwania obu stron. Obecnie oczekiwania te wbrew oficjalnym deklaracjom nie są zgodne. Głównym celem kas chorych jest zrównoważenie dochodów i wydatków, a oczekiwania pacjentów sprowadzają się do zaspokojenia ich potrzeb w pełnym zakresie i przy zastosowaniu często najnowszych osiągnięć wiedzy medycznej. Najczęściej jednak środki finansowe, którymi dysponują kasy nie wystarczają na spełnienie oczekiwań pacjentów. Zbyt mała jest pula tych środków aby aktualną podaż świadczeń zdrowotnych utrzymać na obecnym poziomie i przy istniejącej ich strukturze. Limitowanie kontraktowanych świadczeń wywołane ograniczonymi możliwościami ich finansowania staje się barierą rozwoju zakładów opieki zdrowotnej, a dla wielu źródłem zagrożeń.

Specyfiką sektora usług zdrowotnych są również wysokie bariery wejścia i wyjścia, wynikające z konieczności wydatkowania dużych nakładów kapitałowych na uruchomienie działalności związanych z zakupem specjalistycznego sprzętu i aparatury. Wysokość barier wyjścia wynika tu z trudności z transferem zasobów do innych zastosowań. W tym przypadku jest to potwierdzenie reguły, im większym stopniu dana działalność zależy od specjalistycznych aktywów, tym wyższe są bariery wyjścia. Bariery te mogą w sposób znaczący opóźniać proces prywatyzacji.

Również sam produkt w usługach medycznych może być źródłem ryzyka i niepewności, co związane jest z asymetrią informacji o nabywanych usługach. W sektorze tym sprzedaje się usługi a nie efekty, gdyż procedurom medycznym towarzyszy niepewność co do ich wyników. Brak tu jest możliwości sprawdzenia zakresu i jakości usług przed ich skonsumowaniem. Asymetria informacji między świadczoną usługą a usługobiorcą często jest tak duża, że w wielu przypadkach przedmiotem transakcji jest nie precyzyjnie określony efekt lecz zaufanie kupującego.

Wyróżniającą cechą sektora zdrowotnego w stosunku do innych sektorów jest skojarzony sposób generowania popytu na usługi medyczne. W większości sektorów popyt jest generowany przez konsumentów. W sektorze usług zdrowotnych popyt jest generowany nie tylko przez pacjentów ale dodatkowo wywołują go podmioty świadczące usługi medyczne, między innymi przez kreowanie dodatkowych konsultacji czy badań diagnostycznych. Nadrzędna rola podaży i zasobów w kreowaniu popytu zmniejsza tu siłę oddziaływania ceny jako regulatora wykorzystywanego w klasycznym rynku. Źródłem ograniczeń naturalnej rywalizacji wewnątrz sektorowej w ochronie zdrowia jest również odrzucenie przez publiczne zakłady motywu zysku oraz wymuszony monopol niektórych zakładów lecznictwa zamkniętego wywołany ich lokalizacją. Dotyczy to obiektów zlokalizowanych w małych miastach powiatowych. Konkurencja może mieć miejsce w dużych ośrodkach miejskich.

Przedstawione specyficzne cechy sektora usług zdrowotnych powodują, że rynek w tym sektorze ma charakter regulowany a mechanizmy wolnej konkurencji ograniczony zakres występowania. Wpływa to również na zachowania strategiczne poszczególnych uczestników tego sektora.

Profil konkurencyjny zakładów opieki zdrowotnej i jego wykorzystanie w zachowaniach strategicznych

Zachowania strategiczne podmiotów gospodarczych są zbiorem ukierunkowanych zmian, uwzględniających treść wizji organizacji, jej atuty i słabości oraz szanse i zagrożenia tkwiące w otoczeniu. Jak wynika z przeprowadzonych badań większość publicznych zakładów opieki zdrowotnej (80%) nie posiada wyraźnie określonej wizji a wprowadzone zmiany mają doraźny charakter wynikający z przyjętej strategii przetrwania. W niedostatecznym stopniu świadomość występujących atutów i słabości oraz szans

i zagrożeń jest wykorzystywana w trafnym doborze zachowań strategicznych. Pozytywnym zjawiskiem jest jednak dostrzeganie znaczenia tych czynników tak niezbędnych w budowie profilu konkurencyjnego. Wśród szans dostrzeganych przez zarządzających zakładami publicznymi wymienia się najczęściej;

- zmianę przepisów dotyczących ochrony zdrowia (100%),
- zmianę systemu funkcjonowania usług zdrowotnych (68%),
- możliwość porozumienia z placówkami konkurencyjnymi (34%),
- swobodny wybór lekarza (34%).

W niepublicznych zakładach preferencje szans są nieco inne:

- swobodny wybór lekarza (68%),
- postęp wiedzy medycznej (68%),
- zmiana systemu finansowania ochrony zdrowia (34%),
- zmiana przepisów dotyczących ochrony zdrowia (34%)

i potwierdzają ich zgodność z prorynkową orientacją placówek stosujących w pełnym zakresie mechanizmy gry rynkowej. Potwierdzeniem tej orientacji jest również sposób postrzegania zagrożeń. W publicznych zakładach opieki zdrowotnej jako istotne zagrożenia uznaje się:

- wzrost kosztów świadczonych usług (64%),
- ryzyko utraty pacjentów (34%).

W placówkach prywatnych największe obawy związane są ze:

- spadkiem zamożności społeczeństwa (100%),
- zagrożeniem nową konkurencją (100%),
- wzrostem kosztów świadczonych usług (68%).

W wyniku przeprowadzonych badań ujawniono wysoki stopień samooceny mocnych stron analizowanych placówek, tak zakładach publicznych jak i niepublicznych.

W obu populacjach badanych zakładów jako mocne strony uznaje się:

- kompleksowość świadczonych usług (100%),
- szeroką gamę usług (68%).

W zakładach niepublicznych jako atut uznaje się wyposażenie w nowoczesny sprzęt i aparaturę (68%) w publicznych duży potencjał do świadczenia usług (68%) i wysokie kwalifikacje personelu (68%).

Wśród zarządzających badanymi placówkami ochrony zdrowia dokładna jest znajomość ich słabości, wśród których w sektorze publicznym wymienia się:
- niski poziom zarobków (100%),
- zły stan budynków i pomieszczeń (68%),
- zła sytuacja finansowa (68%),
- przestarzały sprzęt i aparatura (34%).

W niepublicznych zakładach słabości są rzadko postrzegane i dotyczą najczęściej niekorzystnej lokalizacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań zachowania strategiczne placówek ochrony zdrowia ukierunkowane są na neutralizację postrzeganych zagrożeń i polegają na:
- zwiększeniu zakresu i ilości świadczonych usług,
- poprawie jakości usług,
- zmniejszeniu stanu zatrudnienia,
- outsourcingu usług luźno związanych z działalnością medyczną,
- stosowaniu kontraktów wewnętrznych zapewniających wzrost wydajności pracy.

Zmiany te w większości badanych placówek spowodowały wzrost wydajności pracy (57%), zmniejszenie (21%) lub stabilizację (57%) kosztów świadczonych usług. Towarzyszyło im również zmniejszenie (36%) lub stabilizacja (50%) motywacji do pracy. Podobne skutki stwierdzono w zakresie dostępności usług zdrowotnych.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że dominującą strategią utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku usług zdrowotnych jest minimalizacja kosztów wymuszona przez monopolistyczną pozycję kas chorych oferujących niejednokrotnie ceny poniżej rzeczywistych kosztów świadczonych usług. Wysoka presja na obniżkę kosztów rodzi realne niebezpieczeństwo obniżki poziomu jakości usług a jak to wynika z przeprowadzonych badań w sposób niepokojący ogranicza motywację personelu medycznego.

Przewaga kosztowa jak to określa prof. Krzysztof Obłój [2, s. 73] jest najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagą konkurencyjną ponieważ daje swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. W przypadku sektora usług medycznych publiczne zakłady opieki zdrowotnej takich możliwości nie mają. Wynika to zarówno z politycznych jak i lokalnych uwarunkowań. Nie ma bowiem przyzwolenia społecznego na

likwidację słabych i kosztownych placówek podległych samorządom, podobnie jak możliwości zamykania jedynych zakładów o monopolistycznej pozycji w małych ośrodkach. Nie ma zatem autentycznej konkurencji w publicznym sektorze usług zdrowotnych a zdrowa rywalizacja została zastąpiona zmową dyrektorów zakładów opieki zdrowotnej walczących o wyższe stawki od kas chorych.

Stawka jest ceną, czyli najprostszym narzędziem walki z konkurencją, ale nie w przypadku sektora usług zdrowotnych, gdyż jej poziom jest wyrównany i jednostronnie narzucony.

Pozytywnym rezultatem ujawnionych reakcji podmiotów świadczących usługi zdrowotne jest większa troska o ich jakość, staje się ona jednym z wiodących kryteriów decyzyjnych przy zawieraniu kontraktów.

W niewystarczającym stopniu w rywalizacji wewnątrz sektorowej placówek świadczących usługi zdrowotne wykorzystuje się zasoby niematerialne i reputację zakładów. Wiedza i umiejętności ze względu na ograniczone możliwości pieniężnej gratyfikacji, nie jest dostatecznie doceniana w całym zborze kluczowych czynników osiągania rynkowego sukcesu.

Jedynie w przypadku wysoko specjalistycznych usług medycznych np. w kardiochirurgii daje się zauważyć rosnące znaczenie reputacji placówek w osiąganiu sukcesu rynkowego.

Zachowania strategiczne zakładów opieki zdrowotnej są konsekwencją warunków panujących w otoczeniu i możliwości tkwiących w ich potencjale strategicznym. Rezultaty tych zachowań nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami konsumentów usług zdrowotnych czyli pacjentów. Stąd też wielu autorów możliwości poprawy poszukuje w aktywizacji mechanizmów rynkowych, uruchomionych na gruncie prywatyzacji instytucji finansujących ochronę zdrowia jak i samych placówek świadczących usługi. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że w systemie ochrony zdrowia jest za mało pieniędzy na utrzymanie podaży świadczeń zdrowotnych na obecnym poziomie i przy obecnej ich strukturze nieuchronnie staje wprowadzenie dobrowolnych zdrowotnych ubezpieczeń dodatkowych.

Zapewni to nie tylko dodatkowy dopływ środków do systemu ale może przyczynić się do zwiększenia efektywności wydatkowania pieniędzy publicznych kas chorych i wywołania dalszych pozytywnych przemian wewnętrznych w zakładach opieki zdrowotnej.

Literatura

[1] MZiOS: Strategia dla zdrowia, Warszawa 1994
[2] Obłój K.: Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1999
[3] Skalski E.: Wolny rynek zdrowia, Gazeta Wyborcza 11.11.2001

Autorzy:

1. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki
   — Akademia Ekonomiczna w Katowicach
2. mgr Wojciech Dyduch — Akademia Ekonomiczna w Katowicach
3. mgr inż. Tadeusz Falencikowski — Uniwersytet Gdański
4. prof. dr hab. Zdzisław Jasiński
   — Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
5. prof. dr hab. Jan Jeżak — Uniwersytet Łódzki
6. prof. dr hab. Józef Koziński
   — Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
7. prof. dr hab. Rafał Krupski
   — Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
8. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz
   — Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
9. dr Mirosław Kwieciński — Akademia Ekonomiczna w Krakowie
10. prof. dr hab. Jan Lichtarski
    — Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
11. mgr Beata Malik-Kozłowska
    — Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
12. dr Bogusz Mikuła — Akademia Ekonomiczna w Krakowie
13. prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz — Politechnika Wrocławska
14. prof. dr hab. Bogdan Nogalski — Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni
15. prof. dr hab. Krzysztof Obłój — Uniwersytet Warszawski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie
16. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda
    — Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
17. prof. dr hab. Halina Piekarz — Akademia Ekonomiczna w Krakowie
18. prof. dr hab. Zdzisław Pierścionek
    — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
19. mgr Anna Pietruszka — Akademia Ekonomiczna w Krakowie
20. prof. dr hab. Arkadiusz Potocki
    — Akademia Ekonomiczna w Krakowie

21. prof. dr hab. Krystyna Poznańska
— Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
22. prof. dr hab. Maria Romanowska
— Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
23. dr Jacek Rybicki — Uniwersytet Gdański
24. prof. dr hab. Jan Skalik — Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
25. prof. dr hab. Adam Stabryła — Akademia Ekonomiczna w Krakowie
26. prof. dr hab. Janusz Strużyna
— Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
27. prof. dr hab. Cezary Suszyński
— Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
28. mgr Renata Winkler — Akademia Ekonomiczna w Krakowie