1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

Prace naukowe
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Praca zbiorowa
pod redakcją Rafała Krupskiego

Zarządzanie strategiczne

badania i koncepcje

seria: Zarządzanie i Marketing

Wałbrzych 2002

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

BADANIA I KONCEPCJE

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
Seria: Zarządzanie i Marketing

Wałbrzych 2002

Recenzent naukowy
prof. dr hab. Jan Lichtarski

Seria
„Zarządzanie i marketing"

Kierownik naukowy serii
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

Praca pod redakcją
Rafała Krupskiego

Redakcja techniczna
Lilianna Mikołajska

Skład i druk
poldruk, Wałbrzych, ul. Wrocławska 39a

Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
Wałbrzych 2002

ISBN 83-915717-5-0

Spis treści

Wstęp 5

1 Zarządzanie strategiczne w turbulentnym otoczeniu *(Rafał Krupski)* 7

2 Myślenie strategiczne – podstawowe założenia i problemy badawcze *(Janusz Struzyna, Ewa Szczepankiewicz)* 17

3 Formuła konkurencji a kryterium oceny strategii przedsiębiorstwa *(Mieczysław Moszkowicz)* 25

4 Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa *(Jan Skalik, Ewa Głuszek)* 31

5 Trajektoria teraźniejszości w zarządzaniu strategicznym *(Kazimierz Perechuda)* 47

6 Formułowanie strategii w koncepcji organizacji uczącej się *(Kazimierz Krzakiewicz)* 53

7 Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa *(Maria Romanowska)* 65

8 Strategie polskich przedsiębiorstw w dobie globalizacji – Potrzeba, podstawy formułowania, rodzaje strategii *(Cezary Suszyński)* 83

9 Badania empiryczne strategii polskich przedsiębiorstw *(Rafał Krupski)* 95

10 Inkorporacja strategią rozwoju podatkowych grup kapitałowych *(Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski)* 117

11 Corporate Governance w konwencji sprzeczności strategicznych
(Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki) 125

12 Strategia przedsiębiorczości jako przestankowana ekstaza organizacyjna
(Mariusz Bratnicki) 137

13 Mała firma a decyzje strategiczne
(Jerzy Jagoda) 169

14 Strategie firm rodzinnych
(Józef Koziński) 187

15 Egzemplifikacja zagadnień identyfikacji i implementacji strategii w ujęciu procesowym
(Wojciech Cieślinski) 195

16 Rodzaje strategii stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem w upadłości
(Jerzy Lech Czarnota) 205

Wstęp

Czwarte już z tej serii[1] wydawnictwo poświęcone zarządzaniu strategicznemu, koncentruje się na zagadnieniach rodzajów strategii i metodach identyfikacji strategii oraz na wybranych problemach zarządzania strategicznego przedsiębiorstw działających w coraz bardziej turbulentnych warunkach otoczenia. Poszczególni autorzy prezentują swoje poglądy na podstawie badań empirycznych, ale również na podstawie własnych przemyśleń, formułując oryginalne modele i różne teoretyczne konstrukcje. W zakresie metodycznych ujęć identyfikacji strategii zdecydowanie dominuje „miękkie" podejście zasobowe. Międzynarodowy zasięg strategii przedsiębiorstw znalazł swój wyraz w metodycznych i merytorycznych ujęciach problematyki globalizacji i internacjonalizacji działalności. Prezentowane są również specyficznie formułowane problemy strategii właścicielskich dużych i małych firm. Tworzone są zręby teorii przedsiębiorczości i wyborów strategicznych w małych firmach.

Mam nadzieję, że prezentowane tu poglądy czołowych polskich uczonych, badających zagadnienia zarządzania strategicznego, będą inspiracją dla menedżerów w kreowaniu nowych rozwiązań w praktyce gospodarczej.

Rafał Krupski

[1] Dotychczasowe wydawnictwa serii. *Współczesne problemy teoru i praktyki zarządzania strategicznego* (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych 1999; *Metody zarządzania strategicznego* (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych 2000, *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju* (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych 2001.

Rozdział 1.

Zarządzanie strategiczne w turbulentnym otoczeniu. Dekalog działań w warunkach ryzyka i niepewności.

Uproszczone podejście do strategii

Rosnąca turbulencja otoczenia sprawia, że trzeba redefiniować podstawowe podejścia do zagadnień zarządzania strategicznego, a w tym podejście do istoty samej strategii. W dotychczasowych ujęciach strategia była raczej złożonym planem działania, w którym przewaga była egzemplifikowana albo eksploatowaniem wartościowych zasobów, albo korzystaniem z ustabilizowanej silnej pozycji konkurencyjnej. Turbulentne otoczenie sprawia, że największe możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej leżą w okazjach rynkowych. Firmy nowej ekonomii wchodzą w chaotyczne rynki, sondują nowe możliwości, starają się wykorzystać krótkookresowe, przelotne szanse. W tej sytuacji, według Kathleen M. Eisenhardt i Donalda N. Sull'a, menedżerowie w strategii przedsiębiorstwa, zamiast przyjmowania pozycji lub wykorzystywania kompetencji, powinni wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych. Zamiast reagować na złożoność świata wymyślonymi strategiami - powinni opracować poręczne, proste zasady. Zamiast unikać niepewności, należy się w niej zanurzać[1].

Strategia, więc powinna obejmować kluczowe procesy i proste zasady ich prowadzenia. Kluczowe procesy strategiczne powinny umieszczać firmę w punkcie najlepszym do wykorzystania możliwości, czyli tam, gdzie nurt okazji jest najgłębszy, najbardziej różnorodny. Procesy te mogą dotyczyć: innowacji, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki, itp. Proste zasady natomiast powinny stanowić system przewodni umożliwiający menedżerom wychwytywanie okazji. Według. K. M. Eisenhardt i D. N. Sull'a można wyodrębnić zasady[2]:

- typu, „jak", które określają właściwości systemu funkcjonowania procesu i odpowiadają na pytania o istotę jego unikalności,

[1] K. M. Eisenhardt, D.N. Sull, Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review, January 2001, vol.79, nr 1.
[2] Tamże.

- ograniczające, które pozwalają koncentrować się na najlepszych okazjach,
- priorytetowe, dzięki którym można ustanowić ranking akceptowanych okazji,
- czasowe, służące do synchronizacji szans i własnych możliwości,
- wyjścia, ułatwiające podejmowanie decyzji o rezygnacji z działań podjętych na skutek historycznych już okazji.

Strategia jako system szybkich działań

Proste zasady stanowiące clou strategii wymagają osadzenia ich w realiach poszczególnych biznesów, w realiach przyjętych kluczowych procesów. Jednakże niektóre z nich mogą mieć charakter uniwersalny, niezależny w pewnym sensie od specyfiki poszczególnych branż, w obrębie których działa przedsiębiorstwo. Zasady te mogą na przykład dotyczyć szybkości zmian produktów i rynków

B. Chakravarthy i R. A. D'Aveni uważają, że organizacje powinny w aktywny sposób modyfikować swoje otoczenie zmieniając sektory i rynki[3]. Według R. A. D'Aaveni sukces firmy w turbulentnych warunkach zapewniają 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.

Tę samą ideę propaguje R. H. Hayes[4] 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 szybszego odreagowania na nadarzające się szanse niż konkurenci.

[3] B. Chakracarthy, *A new strategy framework for coping with turbulence*, w Sloan Management Review, 1997 s. 69-82, R. A. D'Aveni, *Hypercompetition managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, Nowy Jork 1994

[4] R. H. Hayes, *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, Neue Zuercher Zeitung 1997 nr 171

Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa

Abstrahując od szybkości zmian poszczególnych biznesów, klasycznym panaceum na turbulentne warunki otoczenia, jest niewątpliwie w ogóle dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa. Dzięki dywersyfikacji wertykalnej i horyzontalnej, koncentrycznej i konglomeratowej, budowanej od podstaw (w drodze rozwoju wewnętrznego) lub poprzez akwizycje albo fuzje - zmniejsza się ryzyko globalnego niepowodzenia, nawet jeżeli poszczególne działania ujmowane z osobna są narażone na znaczny stopień niepewności. Strategia dywersyfikacji działalności jest niewątpliwie bardziej kosztochłonna, mniej efektywna ekonomicznie w krótkim okresie aniżeli strategia specjalizacji. Z punktu widzenia bezpieczeństwa, funkcjonowania w okresach nieciągłości, możliwości przetrwania organizacji - jest jednak niewątpliwie strategią najlepszą.

Z punktu widzenia globalnego bezpieczeństwa firmy, na szczególną uwagę zasługuje dywersyfikacja konglomeratowa. Rzadko bowiem kryzysy gospodarcze obejmują w równym stopniu wszystkie sektory. Niewątpliwie podstawowym kryterium wyboru kierunków inwestowania powinna być prognozowana przeciętna efektywność ekonomiczna firm w sektorze (np. czas zwrotu kapitału). Wydaje się jednak, że do istotnych kryteriów można zaliczyć również ogólne warunki konkurencji w sektorach, opisane na przykład krzywą Lotka - Volterra[5].

Przyjmując, że każdy sektor rozwija się według tego schematu, najlepiej byłoby przyjąć taką koncepcję dywersyfikacji konglomeratowej, według której każdy rodzaj przyjętej działalności byłby na innym etapie cyklu życia danego sektora (biznesy w ramach sektorów będących odpowiednio w I, II i III fazie ich cyklów życia). Strategie tych biznesów odpowiadałyby klasyfikacji R.E. Milesa i Ch. C. Snowa, tzn. odpowiednio od strategii innowacyjnych do cenowo-kosztowych.

W tradycyjnych ujęciach dywersyfikacja dotyczy działalności podstawowych, czyli biznesów. We współczesnych rozwiązaniach, koncepcjach zarabiania na wszystkim, na czym się tylko da, propaguje się uzyskiwanie dodatkowych przychodów z tych ogniw łańcucha wartości (Portera), w których posiada się względną przewagę konkurencyjną (np. w takich elementach podstawowych jak logistyka, sieć dystrybucji, a w elementach uzupełniających - np. informatyka). Taki rodzaj dywersyfikacji określa się mianem business migration.

[5] A. Kieser, Organisationstheorien, Stuttgart 1995.

Planowanie scenariuszowe

Ze wszystkich klasycznych metod planowania, wymog niezbędnej elastycznosci i adaptacyjnosci zarządzania strategicznego, spełnia przede wszystkim metoda planowania scenariuszowego

W klasycznym wydaniu metody scenariuszowej analiza obecnej sytuacji jest podstawą do kreowania założeń dotyczących przyszłości Podstawową kategorią planistyczną są więc scenariusze potencjalnego rozwoju przyszłości[6] Charakterystyczne dla tej metody planowania jest

- uwzględnianie efektów zakłóceniowych (czyli występujących nagle nie przewidzianych czynników, które wpływają na rozwój sytuacji i są impulsem ukierunkowującym zupełnie nowy przebieg zdarzeń),
- określenie alternatywnych, równoległych obrazów przyszłości (scenariuszów),
- dokumentowanie każdego kroku postępowania, dzięki czemu scenariusze mogą być stale analizowane i przekształcane

Podstawowe wady tej metody, związane z formalną konstrukcją scenariuszy, dotyczą dużej liczby potencjalnych obrazów przyszłości Jeżeli bowiem przyjąć, że wyróżnione wydarzenia są niezależne od siebie, to nawet przy wysokim prawdopodobieństwie zaistnienia każdego z nich oddzielnie, urzeczywistnienie scenariusza uwzględniającego wszystkie te wydarzenia i tak będzie bardzo małe (efekt mnożenia ułamków) Gdyby natomiast scenariusze opracowywano zgodnie z logiką typu binarnego to ilość potencjalnych scenariuszy stanowiłaby permutację z ilości zdarzeń branych pod uwagę - a więc bardzo dużo *Wzięcie wszystkich pod uwagę wydaje się mało realne*

Wydaje się jednak, że procedury planowania scenariuszowego można by łoby znacznie uprościć Przede wszystkim można je sprowadzić do trzech następujących etapów

1 generowanie scenariuszy otoczenia,
2 identyfikowanie strategii przedsiębiorstwa dla każdego scenariusza oddzielnie,
3 opracowanie systemu monitorowania i systemu przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz w sytuacji, gdy obserwowane zdarzenia bardziej odpowiadają temu innemu scenariuszowi

Wydaje się również, że w pierwszym etapie można ograniczyć się do trzech scenariuszy optymistycznego, normalnego i pesymistycznego uwzględniających łącznie elementy otoczenia technologicznego, politycznego i konkurencyjnego (w dłuższej perspektywie są one zwykle ze sobą mocno skorelowane)

[6] E Heinen Betriebswirtschaftliche Fuhrungslehre Grundlagen Strategien Modelle Wiesbaden 1984 s 64 77

Niezależnie od scenariusza, każda odpowiadająca mu strategia powinna obejmować te same elementy (tzn. np.: domeny, przewagę konkurencyjną cele i programy funkcjonalne [9 .s.28].

Kluczowy w tej metodzie system przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz, powinien obejmować zespół działań związanych z:

- rozwijaniem lub redukowaniem poszczególnych biznesów,
- rozwijaniem lub ograniczaniem działalności marketingowych w ich ramach,
- modyfikowaniem w związku z powyższym funkcjonalnych programów działania.

W adaptacyjnym systemie przejść ze scenariusza na scenariusz dobrze byłoby założyć przynajmniej trzy fazy rozwoju każdego scenariusza, które zachodziłyby względnie równolegle. Z założenia więc każda zmiana scenariusza obejmowałaby przejście z i -tego etapu jednego scenariusza, na i + 1 etap innego scenariusza.

Organizacja wirtualna

Organizacja wirtualna choć przyjęta już powszechnie i ugruntowana kategoria organizacyjna dalej występuje w swych trzech podstawowych znaczeniach:

- jako struktura o nieostrych granicach, obejmująca przedsiębiorstwo wtopione w otoczenie,
- jako „nierzeczywista" przestrzeń komputerowa, w której odwzorowane są struktury, procesy i systemy, służące symulacjom skutków generowanych, potencjalnych decyzji oraz jako rzeczywista przestrzeń wymiany informacji i handlu,
- jako system wartości niematerialnych, będący swoistym „cieniem" systemu materialnego łańcucha wartości[7].

Można dowodzić, że w każdym z wymienionych wyżej znaczeń, organizacja wirtualna jest swoistym panaceum na rosnącą turbulencję otoczenia, pozwalającą podejmować niespodziewanie ujawniające się zdarzenia identyfikowane jako szanse oraz unikać zagrożeń. Ze względów edytorskich skoncentrujemy się na pierwszym jej znaczeniu - tzn. na strukturze o nieostrych granicach. Szczegółowe rozwiązania w tym zakresie obejmują między innymi:

- alianse strategiczne, których istotą jest współpraca konkurentów mająca na celu dzielenie się ryzykiem i kosztami, albo wspólnota obejmująca komplementarne kompetencje, technologie i zasoby (nieostre są granice konkurencji i współpracy zwłaszcza w przypadku aliansów przedmiotowych);

[7] K. Perechuda, Organizacja wirtualna, Ossolineum, Wrocław 1997.

- integracje przedsiębiorstw w zakresie przepływów informacji w układzie wertykalnym lub/i horyzontalnym sprawiające, że firmy tracą swój charakter monolityczny, stając się raczej rodzajem wiązki strumieni i zasobów (w konsekwencji granice prawne firm mogą nie pokrywać się z granicami każdego z tych strumieni[8]. Działanie w sieci zapewnia:
  1. lepszą koordynację działań w sferze zaopatrzenia i dystrybucji,
  2. skraca czas reakcji poszczególnych ogniw układu wertykalnego,
  3. wczesne ostrzeganie przed zagrożeniem i wczesne zapowiedzi zjawisk identyfikowanych jako szanse;
- udziały własnościowe w małych firmach innowacyjnych (firmach permanentnie kupowanych i sprzedawanych), umożliwiające realizacje funkcji innowacyjnych przedsiębiorstwa, bez zbędnego ryzyka inwestycyjnego, dzięki monitorowaniu i kontrolowaniu rozwoju firm w sektorze;
- koncentrowanie się wyłącznie na kluczowych kompetencjach i wydzielanie na zewnątrz przedsiębiorstwa mniej efektywnych funkcji. Te ostatnie realizowane są przez inne firmy zależne lub niezależne. Taka konfiguracja organizacyjna, zwana układem outsourcing'owym, zmniejsza wrażliwość przedsiębiorstwa na nieprzewidziane zmiany w otoczeniu;
- stosowanie różnych elastycznych form zatrudniania pracowników (np. umowy o dzieło, umowy-zlecenia), umożliwiające szybką adaptację poziomu i struktury kadr do rzeczywistych potrzeb;
- leasing'owanie maszyn i urządzeń zmniejszające niekorzystne skutki nietrafnych decyzji inwestycyjnych.

Organizacja fraktalna

Elastyczność działań, możliwość szybkiego reagowania na nieprzewidziane zmiany w otoczeniu zapewnia organizacja fraktalna. Fraktale jako twory geometryczne charakteryzują się tym, że będąc elementami większej całości mają jednocześnie strukturę całości. Ideą tego rozwiązania w zakresie konfiguracji, centralizacji (w tym wypadku decentralizacji) i specjalizacji (w tym wypadku uniwersalizacji), jest tworzenie wewnętrznych jednostek organizacyjnych, w zasadzie samowystarczalnych, o pełnym zakresie funkcji, będących miniaturami całego przedsiębiorstwa.

Koncepcję struktury fraktalnej, „wielu fabryk w fabryce" stworzył Hans-Jurgen Warnecke. Według niej fraktal jest samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane. Cechą fraktali są: samopodobieństwo i samoorganizacja. Powiązane są w sieć za pomocą wydajnego systemu komunikacyjnego. Same określają rodzaj i obszar

[8] Y. Allaire, M. E. Firsirotu, Myślenie strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 361-362

swego dostępu do danych. System celów, który wynika z celów fraktali, jest niesprzeczny i musi służyć osiągnięciu celów przedsiębiorstwa[9].

Redundancje zasobów

Innym, klasycznym panaceum na warunki nieciągłości, jest strategia redundancji zasobów. Realizacja tej strategii z jednej strony generuje dodatkowe koszty związane z tworzeniem, utrzymywaniem i zarządzaniem nadmiarami zasobów. Z drugiej strony nadmiary zasobów pozwalają niwelować negatywne skutki nieprzewidzianych zdarzeń, a przede wszystkim umożliwiają relatywnie szybko reagować na pojawiające się również nieprzewidywane, sprzyjające zdarzenia identyfikowane jako szanse. Podejście do problemu niepewności polega w tym wypadku na zakumulowaniu rezerw zasobów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło stawiać czoło niepewnej przyszłości. Stara się w ten sposób przygotować na każdą ewentualność[10] utrzymując zasoby ludzkie (kreatywnych specjalistów) i techniczne (stosowane technologie, obszar badań i rozwoju) na poziomie przekraczającym aktualne zapotrzebowanie.

Oprócz klasycznie ujmowanych zasobów takich jak: kapitał rzeczowy, finansowy, ludzki, coraz częściej wymienia się zasoby informacyjne (wiedza) i relacyjne. Redundancje zasobów informacyjnych są względnie tanie. Informacje nie tylko o rzeczywistych, ale i o potencjalnych dostawcach, podwykonawcach, odbiorcach, o możliwych warunkach umów handlowych, informacje o konkurentach, informacje o specyfice lokalnego rynku pracy, adresy i wymagania specjalistów, informacje o warunkach ubezpieczeń, o warunkach kredytowania w poszczególnych bankach -umożliwiają szybkie podejmowanie decyzji w warunkach pojawiających się nowych szans. Zmniejszenie ryzyka i niepewności można osiągnąć dodatkowo przez symulowanie efektów potencjalnych decyzji.

Polityczno-społeczne wpływanie na otoczenie

Zasoby relacyjne dotyczą tych samych elementów otoczenia, co zasoby informacyjne, ale stanowią nie bierną, lecz czynną postać związków z nimi. Y.Allaire i M.Firsirotu uważają, że w zasadzie wszystkie firmy, niezależnie od ich wielkości, mogą do pewnego stopnia kształtować i kontrolować przebieg dotyczący ich przyszłych wydarzeń[11]. W zakresie kształtowania otoczenia społeczno-politycznego interwencyjne działania mogą obejmować[12]:

[9] H-J.Warnecke, Rewolucja kultury przedsiębiorstwa Przedsiębiorstwo fraktalne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s 109-112.
[10] Y. Allaire, M. E. Firsirotu, Myślenie strategiczne, Wydawnictwo Nukowe PWN, Warszawa 2000, s 369-371.
[11] Y. Allaire, M E Firsirotu, op cit, s 345
[12] Y Allaire, M. E Firsirotu, op cit, s 346.

1. wywieranie nacisku (lobbying) na legislaturę podczas przyjmowania ustaw, wprowadzania regulacji lub restrykcji handlowych,
2. uzyskiwanie funduszy rządowych na finansowanie projektów w dziedzinie B+R lub na inwestycje kapitałowe,
3. przyjmowanie programów inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa,
4. negocjowanie różnych kompromisów z innymi grupami nacisku i podmiotami występującymi na scenie publicznej,
5. wykorzystywanie politycznego procesu decyzyjnego w celu zablokowania wejścia na rynek produktów lub konkurentów zagranicznych.

Tworzenie klimatu społecznego sprzyjającego działalności przedsiębiorstwa obejmuje[13]:

- działania zmierzające do ugruntowania legitymizacji przedsiębiorstwa prywatnego z punktu widzenia interesu społecznego takie jak: programy propagujące firmy w roli „dobrych obywateli korporacyjnych", kampanie reklamowe o charakterze instytucjonalnym, programy altruizmu korporacyjnego, poparcie na rzecz publikacji i ośrodków badań;
- działania polegające na kształtowaniu otoczenia społeczno-politycznego takie jak: ustanawianie formalnych przedstawicielstw przy rządach, agencjach rządowych i komisjach parlamentarnych, tworzenie rozbudowanej sieci komunikowania się ze szczeblami władz sektora publicznego, prowadzenie kampanii informacyjnych, lobbying na rzecz poparcia interesów danej branży lub firmy.

Kształtowanie i kontrola rynków oraz konkurencji może przybrać postać[14]:

- strategii dominacji rynku (w przypadku dużych firm),
- integracji pionowej i poziomej,
- transferu ryzyka na inne podmioty (np. wykorzystanie silnej pozycji jako dostawca lub jako nabywca),
- wykorzystanie władzy sądowniczej

Wydaje się również, że alianse strategiczne są również istotną metodą kształtowania i kontroli konkurentów.

Zauważmy, że wpływanie na polityczno-społeczne elementy otoczenia musi mieć ze swojej istoty redundancyjny charakter. Często bowiem te swoiste relacje z otoczeniem mają tylko tworzyć odpowiednio dobry klimat do jakichkolwiek inicjatyw przedsiębiorstwa oraz powiększać prawdopodobieństwo wykorzystywania pojawiających się szans.

[13] Y Allaire, M E Firsirotu, op cit, s 346-350
[14] Y Allaire, M E Firsirotu, op cit, s 352-358

Podejście systemowe

W preparacji działań, zwłaszcza tych o charakterze strategicznym, jest niezmiernie ważne kompleksowe ujmowanie rzeczywistych i potencjalnych procesów i stanów. Nawet w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, występujących okresów nieciągłości, jest możliwe budowanie takich modeli opisujących problemy i generujących potencjalne rozwiązania, aby ująć rzeczy zarówno te, które wydają się najistotniejsze, jak i te mniej istotne tak -by o czymś nie zapomnieć (tzw. modele wszystkiego). P. Senge, czołowy protagonista ujęć systemowych, obalający kanony redukcjonistyczno-izolacjonistyczne, uważa w istocie, że .....rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu[15]. W *ujęciu systemowym identyfikuje się i analizuje wszystkie (na danym poziomie* epistemologicznym) rzeczywiste i potencjalne związki pomiędzy wyodrębnionymi elementami czaso-przestrzennymi. Kompleksowa, a nawet kompletna charakterystyka tych związków, przełożona na język szans i zagrożeń, w tym sensie redukuje niepewność decyzyjną, że ex ante są one rozpoznane i uświadomione.

Produktywne wykorzystanie chaosu

Układy chaotyczne, choć ze swej istoty deterministyczne, charakteryzują się:
- dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz
- lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyleń.

Pomimo tego w tych warunkach występują określone prawidłowości w postaci: pewnych przebiegów trajektorii, różnych punktów równowagi, itp. - zwanych atraktorami. Takimi atraktorami w ekonomii i w zarządzaniu są: cykle życia wyrobów, przedsiębiorstw i branż, punkty równowagi dynamicznej podaży i popytu, mechanizmy wyrównywania się krańcowych rentowności wyrobów itp. Przedmiotem badań mogą być tzw. punkty bifurkacji, to znaczy takie, w których układy uzyskują nowe cechy. Ważnym narzędziem prognozowania może być intermitencja identyfikująca okresy cyklu chaosu i regularności, a także dziwne atraktory mające strukturę fraktalną[16].

Jednakże największe nadzieje inspirowane teorią chaosu wiąże się z utrzymaniem organizacji w stanie permanentnego wzburzenia. W sferze preparacji będą to różne inicjatywy gospodarcze (produkcyjne, handlowe, kapitałowe) oraz symulacje skutków ekonomicznych ich realizacji. W sferze realnej będą to różne działania związane z wprowadzaniem nowych wyrobów, wchodzeniem na

[15] P. M.Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 13.

[16] R. Krupski, Teoria chaosu a zarządzanie, Organizacja i Kierowanie, 1999 nr 2 (96).

nowe rynki, zmianami w strukturach organizacyjnych, w strukturach kapitałowych i zatrudnienia.

W ten sposób rozumiany chaos opisujący przedsiębiorstwo będące w stanie permanentnego wzburzenia, pozwala łatwiej szybko zareagować na bodziec zewnętrzny identyfikowany albo jako szansa albo jako zagrożenie. W tym sensie produktywne wykorzystanie teorii chaosu w zarządzaniu, redukuje ryzyko niepowodzeń w biznesie.

Literatura:

1. Y. Allaire, M. E. Firsirotu, Myślenie strategiczne, Wydawnictwo Nukowe PWN, Warszawa 2000.
2. B Chakracarthy, A new strategy framework for coping with turbulence, w: Sloan Management Review, 1997 s. 69-82.
3. R. A. D'Aveni, Hypercompetition: managing the Dynamics of Strategic Maneuvring, Free Press, Nowy Jork 1994
4. K. M Eisenhardt, D N. Sull, Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review, January 2001, vol.79, nr 1.
5. R H. Hayes, Strategische Planung in einer instabilen Welt, Neue Zuercher Zeitung 1997 nr 171.
6. E. Heinen, Betriebswirtschaftliche Fuhrungslehre Grundlagen-Strategien-Modelle, Wiesbaden 1984
7. A. Kieser, Organisationstheorien, Stuttgart 1995.
8. R. Krupski, Teoria chaosu a zarządzanie, Organizacja i Kierowanie, 1999 nr 2 (96).
9. K.Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1993
10. K. Perechuda, Organizacja wirtualna, Ossolineum, Wrocław 1997.
11. P. M.Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
12. H-J.Warnecke, Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Rozdział 2.

MYŚLENIE STRATEGICZNE - PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I PROBLEMY BADAWCZE

Juz od kilkudziesięciu lat mozemy mówić o okresie wzmozonego zainteresowania tematyką zarządzania strategicznego[1]. Przez kolejne lata bardzo poważnie rozwinięto dorobek odpowiednich technik i metod oraz powstało kilka liczących się przedmiotowych szkół. Zawartość opracowań naukowych i podręczników z zakresu strategii sięga tysięcy stron[2]. Trudno sobie więcz wyobrazić nowoczesną firmę bez strategii i podstaw zarządzania strategicznego

Mimo jednak swej ogromnej popularności, a moze właśnie dzięki niej, łatwo zauważyć, ze nie udało się jak dotąd doprowadzić do jednej powszechnie akceptowanej definicji, wypracować wspólnego, precyzyjnego poglądu na esencjalne atrybuty strategicznego zarządzania, a nawet mozna powiedzieć więcej, nie dopracowano się prototypu lub wzorca tej sfery działalności menedzerskiej. Na dziś panuje mnogość poglądów i propozycji praktycznych W efekcie strategiczne zarządzanie mozna bardziej uważać za sposób myślenia, niz standardową procedurą postępowania. W tym ujęciu strategia i strategiczne zarządzanie są pojęciami, których sens jest odczuwany, ale trudny przez praktyków do sprecyzowania - pojęciami, których zróżnicowany pierwowzór jest przekazywany w podręcznikach, na wykładach i w kontakcie z firmami doradczymi, ale których ostateczna treść i zakres ulegają stałym modyfikacjom w praktyce W tym kontekście koncepcje badawcze opierające się na poszukiwaniu formalnego obrazu strategicznego zarządzania w konwencji „pattern" mogą nie odpowiadać biznesowej rzeczywistości Zresztą stwierdziło tę możliwość wcześniej wielu badaczy przedmiotu, a takze udało się ją potwierdzić w badaniach sondazowych opinii 96 pracowników z 24 małych firm, przeprowadzonych przez Katedrę Przedsiębiorczości Akademii Ekonomicznej w Katowicach . W opinii prze-

[1] Niektorzy uważają, ze początek dał M Porter w artykule *„How Competitive Forces Shape Strategy"*, [w] , Harvard Business Review" 1979, marzec

[2] Zob R Whittington, *What is Strategy and Does it Matter?*, Rutledge London 1993

badanych osób tylko w 18% firm strategia była zapisana w dowolnym dokumencie, który znany był wszystkim pracownikom. Natomiast, aż 71% przebadanych pracowników stwierdziło, że uważa, iż firma ma strategię. Niski stopień udokumentowania i relatywnie wysoki udział opinii potwierdzających istnienie strategii nie wykluczają się. Z wspomnianych badań wynika również, że 37,8% przebadanych osób było zdania, że jest to strategia ukierunkowana na pozyskanie nowych klientów, 29%na maksymalizację zysku, po 10,9% na minimalizację kosztów, polepszenie asortymentu, jakości, zaś 7,5% na działalność proekologiczną. Głębsza analiza użytych przez respondentów sformułowań świadczy, że ich rozumienie strategii nieco odbiega od podręcznikowego. Mimo to należy stwierdzić, że osoby deklarujące, iż pracują w firmach posiadających strategię, potrafią ją ukonkretnić w postaci opisowo wyrażanego ukierunkowania działań w firmie. Jednak właśnie owa opisowa forma, wydaje się wskazywać na to, że prawdopodobnie, przynajmniej w małych firmach, strategia jest bardziej „wyczuwana" przez pracowników niż uzgadniana.

Jeśli uznać: wielość poglądów na strategiczne zarządzanie oraz domniemany i deklaratywny charakteru istnienia strategii w biznesie, rodzi się naturalnie pytanie o to, co decyduje o tym, że myślenie strategiczne ma miejsce w danej firmie i czy można udowodnić jaką praktyczną przewagę ono daje firmie? Mówiąc inaczej, inspirujące staje się poszukiwanie zestawu cech kardynalnych myślenia strategicznego i sprawdzenie istotności hipotezy mówiącej o przewadze firm myślących strategicznie nad pozostałymi. Istnienie tych cech, nie zaś zapisane papiery, mogą stanowić podstawę od oceny stanu wykorzystania idei strategicznego zarządzania przez kierownictwo. Możliwość odkrycia faktu, że myślenie strategiczne dominuje w firmie ma również nie małe znaczenie dla zrozumienia stopnia zintegrowania wyłaniających się strategii funkcjonalnych np. strategii w obszarze HRM.

Przeglądając dorobek badaczy zajmujących się myśleniem strategicznym nie łatwo na postawione pytanie odpowiedzieć. Skalę problemu różnorodności poglądów na temat cech strategicznego myślenia ilustruje tablica 1. Jej treść zestawiono na podstawie analizy kilku profesjonalnych opracowań, które są dostępne dla menedżerów na polskim rynku wydawniczym. To właśnie ta lektura może kształtować przekonania polskich praktyków. Dlatego wydaje się tak ważna

Tabela 1. Atrybuty myślenia strategicznego

Zestawy atrybutów myślenia strategicznego w ujęciu różnych autorów, których prace są łatwo dostępne polskim menedżerom

Otwartość:
* Traktowanie świata jako wspólnego miejsca dla zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw Globalizacja zachowań przedsiębiorstw),
* Uznanie, że najkorzystniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (tzw Przedsiębiorstwo bez drzwi);
* Podkreślanie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego, niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne,

Kompleksowość:
* Rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji (czynności) jest istotą zarządzania,
* Traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla nie zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiąganie sukcesu w działaniu,
* Uznawanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiąganie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi;

Orientacja na przyszłość:
* Zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie,
* Rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości,
* Uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest daleko ważniejszy niż przetrwanie;

Kreatywność:
* Zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych,
* Respektowanie zasady rerum novarum cupidus (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie,
* Poszukiwanie i wspieranie liderów,
* Rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy,

Orientacja na wyniki:
* Wypracowywanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji,
* Przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów czy cech osobniczych za podstawowe kryterium oceny;
* Nacisk na działanie „zrób to", „wypróbuj to",

Współdziałanie:
* „poszukujemy partnerow" zamiast prawa dzungli i działania w pojedynkę,
* poszukiwanie konsensusow, negocjowanie,
* orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji

* Dążenie do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobow, wybiegając myślą na wiele lat naprzod,
* Stosowanie zespołu technik oraz metod analizy i syntezy umozliwiających realizację tych dążen i gromadzenie niezbędnych do tego informacji,
* Charakteryzowanie się stanem umysłu i wolą ustawicznej zmiany obszarow i sposobow działania przedsiębiorstwa, zgodnie ze zmianą wizji przedsiębiorstwa i stanu otoczenia.

* Stała ocena sytuacji w otaczającym swiecie, diagnoza problemow i poszukiwanie rozwiązan,
* Ustalenie konkretnych celow ogolnych zamiast wielu niespojnych i kolidujących ze sobą celow szczegołowych,
* Dokonanie podziału przedsiębiorstwa na jednostki strategiczne, ich koordynacja, wiązanie i wspomaganie,
* Zapewnienie scisłej współpracy między marketingiem, projektowaniem wyrobow i samą produkcją,
* Preferowanie konkurencyjnosci zamiast wydajnosci pracy (orientacja nie na zysk, lecz na rynek),
* Myslenie alternatywne w kategoriach jezeli tak to , elastycznosc, otwartosc myslenia,
* Jasne formułowanie głownych problemow, koncentracja na punktach krytycznych,
* Opracowanie roznych strategii dla roznych kombinacji produktowo rynkowych (strategie alternatywne),
* Uznanie innowacji za strategiczny cel przedsiębiorstwa i tworzenie korzystnych warunkow dla ich promowania, forsowanie zmian,
* Konsekwentne stosowanie strategii, instytucjonalizacja nowych rozwiązan i ich integracja z całoscią przedsiębiorstwa,
* Mierzenie poziomu poprawy, ustalenie kryteriow jej oceny, stworzenie skutecznego systemu nadzoru nad realizacją strategii,
* Zmniejszenie zaleznosci od jednego rodzaju działalnosci, dążenie do stwarzania nowych mozliwosci tkwiących w nowych segmentach rynku

* **Innowacyjność** myslenie strategiczne jest oparte na analizie i doswiadczeniu, ale nie jest bezwzględnie tym zdeterminowane. Liczne zrodła informacji zasilają myslenie strategiczne w poszukiwaniu dotychczas niedostrzezonych związkow i relacji miedzy rozbieznymi ideami i nowymi koncepcjami,

* **Systemowość** - myslenie strategiczne nawiązuje do podstawowych relacji miedzy zjawiskami Podchodzi nieufnie do płaskich wyjaśnień i uproszczonych schematow przyczynowo - skutkowych Przyjmuje za punkt wyjscia holistyczne pojmowanie przedsiębiorstwa i organizacji Intensywnosc doswiadczenia i pasja, z jaką myslenie strategiczne podchodzi do swego obiektu, często przyjmuje postac „wyczucia" i „intuicji",

* **Praktyczność** - myslenie strategiczne jest otwarte, wolne od uprzedzen i konwencji, charakteryzuje się zakotwiczeniem w tym co mozliwe i narzuceniem sobie twardego „sprawdzania rzeczywistosci" Myslenie strategiczne uznaje i uwzględnia dziedzictwo przeszłosci oraz tempo zmian właściwe instytucjom i ludziom Strateg moze tylko połowicznie oddawac się marzeniom, natomiast powinien się upewnic, ze jego plany staną się marzeniami tych, ktorzy maja je realizowac

* Stosowanie kompleksowej analizy sytuacji zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowan działania firmy,
* Przedkładanie celow perspektywicznych (także szans i zagrozen) nad celami bieżącymi,
* Dokonywanie wyborow strategicznych w kontekscie działalności globalnej,
* Koncentracja na zdarzeniach o pierwszorzędnej randze,
* Wdrazanie modelu „4F"
  1 Focus - skupienie się na sprawach rozwoju firmy
  2 First - zajęcie czołowej pozycji w innowacjach i rywalizacji między firmami
  3 Fast - szybkie przekształcenie struktur, procedur i zadan, odpowiednio do sytuacji zewnętrznych i wymogow otoczenia
  4 Flexibility - elastycznosc działania

* Focus - posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu - budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie tego, co firma robi najlepiej
* Flexibility - elastycznosc - oznacza określenie scenariuszy przyszłosci oraz zdolnosci do szybkiego reagowania na pojawiające się w otoczeniu szanse

6

Źródło wybrano z prac B Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s 34, M Romanowska, *Rozwój analizy strategicznej przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 4, s 53-54, J Penc, *Strategie zarządzania Perspektywiczne myślenie Systemowe działanie* , Placet, Warszawa 1994, s 67, Y Allaire, M E Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s 10, M Baker, *Marketing Strategy and Management*, Macmillan, London 1992, s 93 - 94

Powyzsze zestawienie skłania do wniosku, ze ogólnie myślenie strategiczne oddaje podejście intelektualne kadry menedzerskiej, które zaznacza się poprzez.

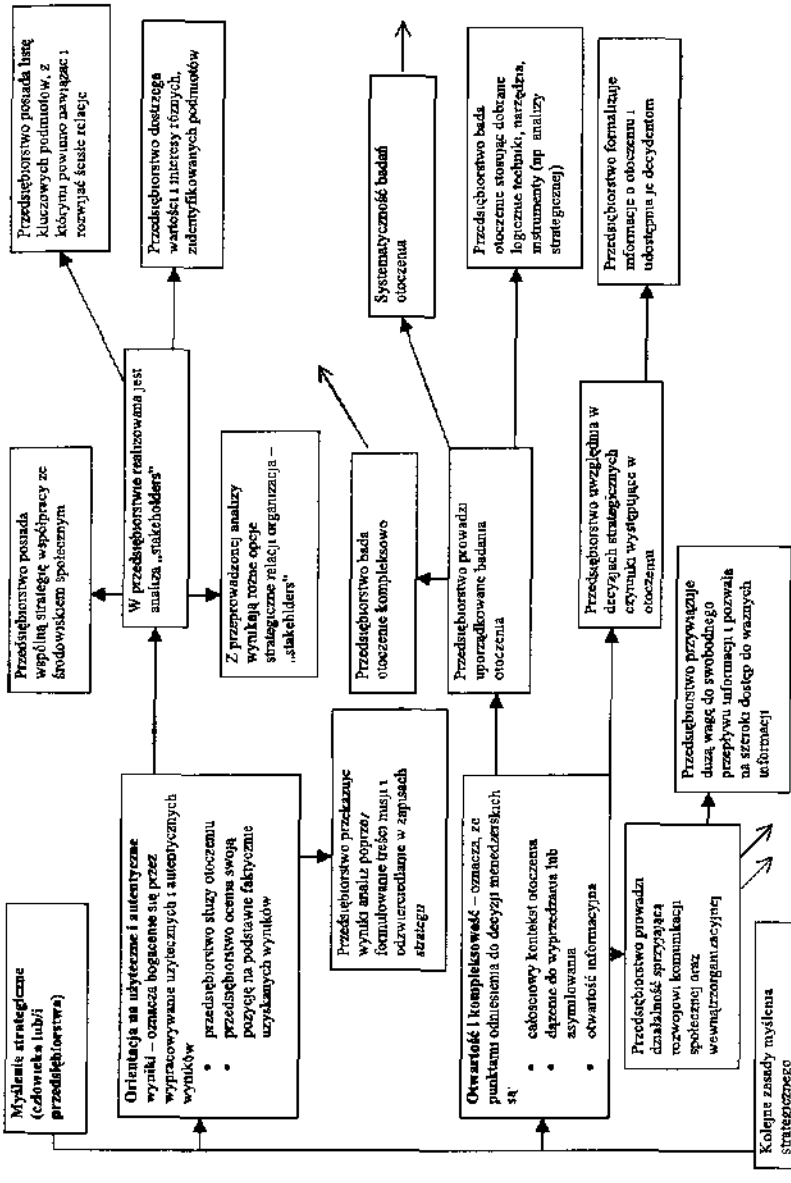
- określony sposób rozumowania ukierunkowanego na przyszłość,
- przyjęcie specjalnych reguł dowodzenia (analiza strategiczna),
- podtrzymywanie pewnej konsekwencji postępowania
- podejmowanie trudu orientowania i integrowania wysiłków

Te ogólne cechy nie wyczerpują całości zagadnienia, ale wydają się powtarzać w przytoczonych poglądach uznanych badaczy Jednocześnie otrzymany stopień uogólnienia nie pozwala jednak na prowadzenie eksploracji Potrzebne jest z operacjonalizowanie wybranych atrybutów Wychodząc od tej konieczności przygotowano w tym roku w Katedrze Przedsiębiorczości AE Katowice badania uszczegóławiające W pierwszym ich kroku, zasięgnięto opinii wybranej grupy menedzerów na temat ich zdania o atrybutach strategicznego myślenia Badania te były zbliżone do koncepcji wywiadów zogniskowanych Następnie otrzymane wyniki poddano pełniejszej refleksji i syntezie W efekcie uznano, ze strategiczne myslenie moze być reprezentowane poprzez łączne występowanie następujących cech

1) orientacja na długookresową przyszłość,
2) orientacji na uzyteczne wyniki,
3) otwartości i kompleksowość postaw,
4) wzmacnianie kreatywności i współdziałania

Te właśnie cechy wydają się odróżniać organizację posługująca się myśleniem strategicznym od innych organizacji Dalszym krokiem postępowania badawczego było uszczegółowienie ogólnych wymiarów Fragment procesu operacjonalizacji tak pojętej idei strategicznego myślenia przedstawia rysunek 1

RYSUNEK. 1. FRAGMENT DRZEWA OPERACJONALIZACJI. WYMIAR MYŚLENIA STRAATEGICZNEGO



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE LITERATURY PRZEDMIOTU

Otrzymany zestaw cech zapewne nie jest kompletny, ale uznano, że należy poddać go empirycznej weryfikacji, czyli sprawdzeniu wcześniej wskazanej hipotezy, że istnieje powiązanie ekonomicznych wyników firmy z występowaniem wszystkich czterech wymienionych atrybutów strategicznego myślenia. Przyjęto, że badania będą prowadzone na próbie małych i średnich przedsiębiorstw, czyli tam, gdzie formalizacja strategii wydaje się być najniższa.

Przedstawiony sposób przygotowania zamierzonych badań rodzi wiele problemów i pytań. Jednak liczy się, że ich podjęcie będzie wstępem, a nie zakończeniem prac i dyskusji naukowej nad esencją strategicznego myślenia. Efekty takiej środowiskowej dyskusji mogą mieć nieocenione skutki dla podnoszenia jakości zarządzania szczególnie w małych firmach. Można by bowiem na ich podstawie etapowo i w sposób zogniskowany wprowadzać do małych zespołów strategiczne myślenie w miejsce zalecania skomplikowanych procedur budowania strategii typu „pattern".

Literatura:

1. M. Porter w artykule „*How Competitive Forces Shape Strategy*", [w:] „Harvard Business Review" 1979, marzec.
2. R. Whittington, What is Strategy and Does it Matter?, Rutledge, London 1993.
3. B. Wawrzyniak, Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989.
4. M. Romanowska, Rozwój analizy strategicznej przedsiębiorstw, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 4.
5. J. Penc, Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie, Placet, Warszawa 1994.
6. Y. Allaire, M. E. Firsirotu, Myślenie strategiczne, PWN, Warszawa 2000.
7. M. Baker, Marketing Strategy and Management, Macmillan, London 1992.

Rozdział 3.

FORMUŁA KONKURENCJI A KRYTERIUM OCENY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Kluczowym problemem naszych przedsiębiorstw jest problem skutecznego włączenia się ich w orbitę światowej konkurencji. Jego rozwiązanie wymaga podjęcia właściwych decyzji w płaszczyznach formułowania strategii oraz jej realizacji (działania). Temat wzajemnych relacji między tymi płaszczyznami (formułowanie i implementacja) stanowił przedmiot rozważań w poprzednich publikacjach[1]. Procesy formułowania i implementacji strategii są procesami jakościowo odmiennymi, jednak ocena strategii wymaga przyjęcia wspólnej płaszczyzny odniesienia dla obydwu tych procesów. Tego problemu dotyczy niniejszy rozdział.

Kontekst praktyczny

Przyjmując za punkt wyjścia wspomniane praktyczne problemy naszych przedsiębiorstw warto wspomnieć, że ich włączenie w orbitę światowej konkurencji upatruje się w co najmniej następujących opcjach kierunkowych:

A. Szukanie korzystnych nisz konkurencyjnych bazujących na[2]:
* eksploatacji schyłkowych technologii,
* ukierunkowaniu na rzemieślniczą perfekcję,
* współpracy z międzynarodowymi sieciami dystrybucji,
* współdziałaniu z wielkimi firmami zagranicznymi.

[1] M. Moszkowicz, Racjonalność a formułowanie i implementacja strategii, [w:] Zarządzanie strategiczne - stan i perspektywy rozwoju, pr zbior pod red R. Krupskiego, Wałbrzych 2001.
[2] W. Kiezun, wypowiedź na konferencji „Przedsiębiorstwo przyszłości 2001", mat z konferencji z 15-16.11.2001 odbytej w Warszawie, Warszawa 2002.

B. Tworzenie przedsiębiorstw globalnych[3], co wprawdzie jest bardzo pożądane, jednak znając dzisiejsze uwarunkowania naszej gospodarki, mało możliwe.

C. Poszukiwanie nowych kierunków ekspansji w ramach rysujących się możliwości nowych formuł przewag konkurencyjnych związanych z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) oraz gospodarką opartą na wiedzy (zarządzanie wiedzą).

D. Wspomaganie rozwoju małych przedsiębiorstw, która to opcja jest chyba najbardziej popularna, a jednocześnie najbardziej dyskusyjna. Rzecz bowiem w tym, że zbiorowość MSP można porównać do zbiorowości ludzi, wśród których znajdują się osobniki dorosłe, dzieci, ale też i karły. Trudno oprzeć się wrażeniu, że koncepcja wspierania MSP w naszych warunkach gospodarczych niesie z sobą ryzyko kreowania zbiorowości karłów. Polskie przedsiębiorstwa - w porównaniu do przedsiębiorstw z dojrzałych gospodarek rynkowych - z oczywistych powodów są małe. Dlatego, nie kwestionując celowości wspierania MSP, co najmniej tak samo duży nacisk należy położyć na rozwój wewnętrzny małych przedsiębiorstw. Bowiem „... we wzroście wewnętrznym wielu z nich, bardziej niż wzroście o kolejne kilkaset tysięcy ich liczby, trzeba szukać szans na wzmocnienie fundamentów polskiej gospodarki i rozwiązywanie ich makroekonomicznych problemów"[4].

Powyższe opcje częściowo nakładają się na siebie, częściowo są konkurencyjne, co jednak nie będzie przedmiotem dalszych rozważań. Z interesującego nas metodologicznego punktu widzenia istotniejsze jest bowiem to, że nie dysponujemy klarownymi modelami oceny tychże opcji w ramach jednolitej formuły konkurencji.

„Przedsiębiorstwa są różniste ..."

Przyjmując nieco humorystyczną konwencję naszych rozważań można powiedzieć, że - parafrazując pewną anegdotę[5] - ocena strategii oraz strategicznych zachowań przedsiębiorstw opiera się na dwóch podstawowych paradygmatach:

[3] S. Kasiewicz, wypowiedź na konferencji „Przedsiębiorstwo przyszłości 2001", mat. z konferencji z 15-16.11.2001 odbytej w Warszawie, Warszawa 2002 r.

[4] A. Noga, *Przedsiębiorczość a polityka ekonomiczna*, VII Kongres Ekonomistów, Sesja IV, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Warszawa 2001

[5] Właściwa wersja tej anegdoty, zasłyszanej w kuluarach pewnej konferencji psychologów zarządzania, brzmi: psychologia opiera się na dwóch paradygmatach

* ludziska są różne oraz
* różni ludzie, w różnych sytuacjach zachowują się różnie.

* przedsiębiorstwa są różniste,
* różne przedsiębiorstwa, w różnych sytuacjach zachowują się różnie.

Ta żartobliwa wersja „paradygmatów" oceny strategii przedsiębiorstw oraz przyjmowanych przez nie kierunków działań niewiele odbiega od rzeczywistych kanonów oceny omawianej sfery działania przedsiębiorstw. Jeśli przyjrzymy się bowiem stosowanej tu terminologii, to pierwszy skojarzeniem jakie się nasuwa jest współczucie dla studentów. Ucząc ich bowiem strategii sami posługujemy się tak nieostrymi kategoriami jak: pojecie i modele strategii, konkurencja, model konkurencji, przewaga konkurencyjna, czynniki sukcesu, czynniki przewagi strategicznej itp. Wszystkie te kategorie pełnią określoną funkcję w ferowaniu rzeczywistych ocen działalności przedsiębiorstw, jednak - chociaż są pokrewne - zupełnie nie żyją w „zgodnej rodzinie". Źródłem ich rozbieżności nie są bynajmniej nieścisłości terminologiczne (chociaż takie też istnieją), lecz stosowanie różnych kryteriów oceny w stosowanych w pozornie jednolitych formułach oceny.

Cel - strategia - kryterium oceny

P. F. Drucker w jednej ze swoich wcześniejszych prac stwierdził, że zasadniczą sprawą dla przedsiębiorstwa jest raczej skuteczność niż sprawność[6]. W ujęciu prakseologicznym skuteczność jest jedną z postaci sprawnego działania, którą jednak - pomijając inne postacie sprawnego działania - możemy zarezerwować dla oceny strategii przedsiębiorstwa.

Cóż jednak *oznacza skuteczność dla oceny działalności przedsiębiorstwa?* Bez wątpienia jest to skuteczność ekonomiczna, której jednak sens zmieniał się w miarę rozwoju współczesnej cywilizacji przemysłowej. I tu zaczyna się interesujący nas problem rozdźwięków w strategicznych ocenach działalności przedsiębiorstw.

W zaraniu rozwoju gospodarki rynkowej skuteczność ekonomiczna (w interpretacji ekonomii klasycznej) była pojęciem jednoznacznym. Był nim niski koszt wytwarzania, który gwarantował odpowiedni zysk i odpowiednią pozycję na konkurencyjnym rynku towarów. Mówiąc językiem dzisiejszym - duży udział w rynku był kryterium oceny skuteczności działania przedsiębiorstwa (monopolizacja rynku), jednak jego celem była maksymalizacja zysku. Przypomnijmy jednak, że tak rozumiana skuteczność ekonomiczna opierała się na dwóch milczących założeniach, a mianowicie: a) rynek jest nienasycony oraz b) produkujemy standardowy wyrób.

[6] P. F. Ducker, Skuteczne zarządzanie, PWE, Warszawa 1976, s. 33.

W miarę nasycania rynku i wyróżniania produktów oraz działań przedsiębiorstw sprawa tak rozumianej sprawności ekonomicznej coraz bardziej się komplikowała. Jak wiemy, w strategii dywersyfikacji punktem odniesienia nie jest rynek jako taki, ale zróżnicowane potrzeby klientów. Z interesującego nas punktu widzenia oznacza to, że dotychczasowa perspektywa przedsiębiorstwo - rynek jest zastępowana przez perspektywę przedsiębiorstwo - rynek - konsument. W języku prakseologicznym oznacza to rozszerzenie przedziału oceny, co oczywiście pociąga za sobą również zmianę przedmiotu oceny. Jednak to, co jest dla nas najbardziej istotne, to fakt, że zmiana tych perspektyw oznacza, że przesuwa się punkt ciężkości w sprawności i jej ocenie; ze sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa (podmiot), na sprawność procesu obsługi konsumenta (proces). Na marginesie można dodać, że tu tkwi źródło tendencji do współczesnej tzw. procesowej organizacji przedsiębiorstwa.

Przy tej ewolucji perspektyw działalności przedsiębiorstwa - i na tym polega istota omawianego przez nas problemu - cały stosowany dotychczas system ocen ekonomicznych zorientowany jest na ocenę podmiotową. Na nim z kolei zbudowany jest cały system zarządzania przedsiębiorstwa (zysk i jego podział, wyniki i system płac, system podatkowy). W sumie więc, stosowany system ocen ekonomicznych (przedział, kryteria) jest nieadekwatny do rzeczywistego zakresu działania przedsiębiorstwa.

Kryterium oceny staje się celem

Problem podmiotowego systemu ocen i procesowej orientacji działalności przedsiębiorstwa jest znany od dawna. Można wspomnieć, że jedną z nowszych koncepcji jego rozwiązania jest propozycja zrównoważonej karty wyników Kaplana i Nortona[7]. Niestety postępy w tym zakresie są raczej ograniczone. Stąd też w praktyce usiłuje się stworzyć pewien hybrydowy system ocen, łączący system podmiotowy i procesowy (przedmiotowy). Polega on na tym, że pewne wymiary odzwierciedlające ujęcie procesowe, stanowiące zewnętrzne kryteria oceny przedsiębiorstwa (np. udział w rynku), traktowane są jako „protezy" przy dokonywaniu oceny podmiotowej. Obok wspomnianego udziału w rynku, do takich kryteriów proces mogą należeć między innymi:

* wzrost wartości przedsiębiorstwa, który wbrew pozorom nie tyle odzwierciedla sprawność ekonomiczną przedsiębiorstwa, lecz raczej jego rzeczywiste lub upozorowane usytuowanie na rynku,
* dynamika wzrostu przedsiębiorstwa,

[7] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Warszawa 2001.

* zakres inwestycji,
* szybkość wejścia na rynek,
* maksymalizacja wielkości sprzedaży.

W praktyce kryteria te de facto stają się celami, co nie byłoby zjawiskiem złym, gdyby nie fakt, że odzwierciedlają one jedynie niektóre aspekty działalności przedsiębiorstw i - szczególnie w dłuższych okresach - mogą doprowadzić do zupełnej rozbieżności między stosowanymi kryteriami zewnętrznymi, a skutecznością ekonomiczną przedsiębiorstwa jako podmiotu. Możliwość takiej rozbieżności jest szczególnie duża przy, nasilającym się przecież, procesie rozdziału funkcji właścicielskich i menedżerskich. Wspomniana rozbieżność daje bowiem menedżerom szerokie spektrum do manipulowania wskaźnikami i ukrywania rzeczywistych wyników przedsiębiorstwa. O skali wynikających stąd zagrożeń świadczy zupełnie niedawny upadek takiego potentata ekonomicznego jakim był amerykański koncern Enron. W Polsce wprawdzie nie ma przypadków aż tak spektakularnych upadków, ale za to jest ich znacznie więcej.

Manipulowanie wynikami przedsiębiorstwa jest tylko jedną stroną omawianej niespójności systemu ocen. Drugą jest - czynione wbrew częstym deklaracjom - faktyczne obniżanie standardów obsługi konsumentów. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa przyjmując jako cel jedno z zewnętrznych kryteriów oceny np. pierwszeństwo wejściu na rynek lub wzrost udziału w rynku, podejmują te działania kosztem klientów. Wyrazem tego jest bardzo dobrze znana w praktyce marketingu zasada „Lepiej być pierwszym, niż lepszym na rynku". W rezultacie z rynku wypierane są produkty lepsze przez gorsze, których producentom udało się jednak zawładnąć większą częścią rynku. W Polsce (zresztą nie tylko) bardzo spektakularnym przykładem tego typu działań jest postępowanie *stacji telewizyjnych, które w trosce o rozszerzenie czasu antenowego dla* oglądalności reklam, bezceremonialnie przesuwają najbardziej atrakcyjne programy na późne godziny nocne.

Jak już wspomniano omawiany rozdźwięk w ocenie przedsiębiorstw i pojawiająca się w związku z tym sfera manipulacji wynikami są znane od lat. Dzisiaj jednak zjawiska te są szczególnie groźne. Wynika to z faktu nasilania się globalizacji, która sprawia, że - jak powiada K. Albrecht - żadna organizacja nie jest w stanie samodzielnie zbudować kompetencji niezbędnych do wykorzystania dostępnego rynku. Konsekwencją tego jest przechodzenie od rywalizacji do współdziałania służącego przekraczaniu granic pomiędzy tradycyjnymi domenami aktywności i tworzeniu nowych reguł gry[8].

Współdziałanie przedsiębiorstw (w tym konkurentów) zazwyczaj oceniane jest pozytywnie. W ocenach tych jednak zazwyczaj zapomina się, że w prak-

[8] M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] Przedsiębiorstwo na przełomie wieków, pr. zbior. pod red. R. Godziszewskiego, M. Haffera i M. J. Stankiewicza, Toruń 2001, s. 245

tyce oznacza ono rowniez stępienie ostrza konkurencji, przez co mozliwosc manipulacji wynikami przedsiębiorstw oraz mozliwosc instrumentalnego traktowania klientow niepomiernie wzrasta

Literatura:

1 M Bratnicki, *Przedsiębiorczosc, konkurencyjnosc i długowiecznosc organizacji*, [w] *Przedsiębiorstwo na przełomie wiekow*, pr zbior pod red B Godziszewskiego, M Haffera i M J Stankiewicza, Torun 2001

2 P F Ducker, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976

3 R S Kaplan, D P Norton, *Strategiczna karta wynikow*, Warszawa 2001

4 W Kiezun, wypowiedz na konferencji „Przedsiębiorstwo przyszłosci 2001", mat z konferencji z 15-16 11 2001 odbytej w Warszawie, Warszawa 2002 r (w druku)

5 S Kasiewicz, wypowiedz na konferencji „Przedsiębiorstwo przyszłości 2001", mat z konferencji z 15 16 11 2001 odbytej w Warszawie, Warszawa 2002 r (w druku)

6 M Moszkowicz, Racjonalność a formułowanie i implementacja strategii, [w] *Zarządzanie strategiczne stan i perspektywy rozwoju*, pr zbior pod red R Krupskiego, Wałbrzych 2001

7 A Noga, *Przedsiębiorczosc a polityka ekonomiczna*, VII Kongres Ekonomistów, Sesja IV, Przedsiębiorczosc i konkurencyjnosc, Warszawa 2001

Rozdział 4.

PODEJŚCIE ZASOBOWE W PROCESIE FORMUŁOWANIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Podejście zasobowe, które pojawiło się w nurcie zarządzania strategicznego na początku lat osiemdziesiątych uważa, że różnice pomiędzy firmami w osiąganych wynikach są rezultatem ich uposażenia w unikalne wiązki zasobów. Aktywa posiadane przez firmy determinują nie tylko ich pozycję konkurencyjną, ale również określają dostępne strategie. Referat omawia etapy formułowania strategii w oparciu o zasoby firmy ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na kierunek i wyniki strategii dywersyfikacji.

Główne założenia podejścia zasobowego

Nurt podejścia zasobowego *(Resource-Based View of the Firm)* rozwinął się w obszarze zarządzania strategicznego na początku lat osiemdziesiątych, czerpiąc z dwóch układów korzeni: z jednej strony z klasycznych podstaw strategii przedsiębiorstwa stworzonych m.in. przez Andrewsa, Christiansena i Chandlera, a z drugiej strony z prac Penrose dotyczących teorii wzrostu przedsiębiorstwa. Tłumaczy on ekonomiczne wyniki działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w konkurencyjnym otoczeniu poprzez pryzmat posiadanych przez nie zasobów. Podejście zasobowe opiera się na czterech zasadniczych założeniach, które są jednocześnie według omawianej teorii warunkami trwałej przewagi konkurencyjnej, a mianowicie: heterogeniczności firm, niedoskonałości rynku czynników, ograniczonej mobilności zasobów oraz ograniczonej imitowalności i substytucyjności zasobów[1].

[1] M. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: A resource -based view*, „Strategic Management Journal", vol. 14, 1993.

Fundamentalnym założeniem RBV jest, nienowa przecież, teza o różnorodności firm pod względem kontrolowanych przez nie zasobów i umiejętności, wyjaśniająca generowanie zysków. Różnorodność firm jest pochodną efektywności w zdobywaniu, a następnie rozwijaniu i wykorzystywaniu zasobów. Przyczyn heterogeniczności przedsiębiorstw jest wiele, ale podejście zasobowe koncentruje się na kilka z nich; Po pierwsze, przedsiębiorstwa różnią się w ocenie potrzebnych im zasobów i zdolnościach do ich rozwijania. Po drugie, nie wszystkie konieczne do realizacji strategii zasoby można kupić na rynkach czynników, część z nich wymaga samodzielnego, stopniowego budowania i długotrwałego akumulowania. Po trzecie nie wszystkie zasoby które są potrzebne i cenne można łatwo skopiować. Dokładna analiza przyczyn heterogeniczności firm, a tym samym warunków trwałej przewagi konkurencyjnej, wskazuje więc wg szkoły zasobów na trzy zjawiska tj. istnienie niedoskonałych rynków czynników, niemobilność zasobów oraz pewne ograniczenia konkurencji ex post.

Dlatego drugim założeniem podejścia zasobowego jest niedoskonałość rynków czynników. Przewaga konkurencyjna firm, dająca ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne, zależy bowiem nie tylko od przychodów wynikających z wdrożenia określonej strategii, ale również od kosztów wdrożenia tych strategii. Realne rynki należy traktować raczej jako niedoskonale konkurencyjne, a niedoskonałość ta przejawia się różnymi oczekiwaniami przedsiębiorstw co do przyszłej wartości pewnych strategii (asymetria oczekiwań). Obecne na rynku przedsiębiorstwa, działając w warunkach niepewności, potrafią lepiej lub gorzej przewidywać przyszłą wartość danych zasobów i stojącej za nimi strategii, a trafność tych przewidywań determinuje dalej dochody przedsiębiorstwa z realizowanych przez nie strategii. Przedstawiciele szkoły zasobów twierdzą, że ponadprzeciętne zyski przedsiębiorstwa z realizacji strategii produkt/rynek są wynikiem albo znacząco lepszej od innych działających na rynku firm informacji, co do przyszłej wartości realizowanych strategii, albo po prostu przypadku czyli przysłowiowego szczęścia[2].

Kolejnym warunkiem niezbędnym do istnienia przewagi konkurencyjnej zapewniającej przedsiębiorstwu trwałe korzyści finansowe jest według podejścia zasobowego ograniczona mobilność zasobów i umiejętności, będących w jego dyspozycji. Niemobilność oznacza, że zasoby nie mogą być łatwo transferowane z jednego przedsiębiorstwa do innego. Niektóre zasoby są doskonale niemobilne, tzn. w ogóle nie można ich sprzedawać lub kupować na rynkach strategicznych czynników. Należą do nich zasoby dla których nie zostały dobrze zdefiniowane prawa własności, takie, które sprawiają kłopoty z zaksięgowaniem lub takie, których specyfika uniemożliwia zastosowanie poza danym

[2] J. B Barney, Strategic Factor Markets: *Expectations Luck and Business Strategy*, Management Science, Vol.32, No.10, 1986a.

przedsiębiorstwem[3]. Drugą kategorię zasobów stanowią te, które są niedoskonale mobilne. Zasoby takie są wprawdzie przedmiotem transakcji handlowych, ale ich wartość jest większa dla pierwotnego właściciela, niż dla każdego innego przedsiębiorstwa[4].

Szkoła zasobów jako najważniejsze przyczyny niedoskonałej mobilności zasobów wymienia specjalizację zasobów, powiązanie zasobów oraz bariery geograficzne. Wspomniane już zasoby wyspecjalizowane mają większą wartość wewnątrz przedsiębiorstwa, które je zatrudnia, niż dla pozostałych uczestników rynku. Z kolei niektóre z zasobów muszą pracować wspólnie lub mają większą ekonomiczną wartość kiedy są używane razem, są więc zasobami powiązanymi z innymi. Wartość takiego zasobu zależy od zachowania jakiegoś innego określonego zasobu lub jakiegoś działania. Nabycie zasobów wewnętrznie powiązanych oznaczałoby konieczność kupna całej wiązki takich aktywów, w której część ma zwykle charakter niematerialny, a więc wykluczający możliwość przeniesienia do innego przedsiębiorstwa. Jeszcze inną przyczyną ograniczonej mobilności są geograficzne bariery mobilności, które powodują, że koszty przemieszczania niektórych zasobów materialnych (np. maszyn i urządzeń) oraz ludzkich (np. wysoko wykwalifikowanych specjalistów) stawiają firmę w zdecydowanie gorszej sytuacji w stosunku do tych, którzy te zasoby już posiadają[5].

Ostatnim niezbędnym warunkiem osiągania przez przedsiębiorstwa długookresowych zysków z przewagi konkurencyjnej, wymienianym przez nurt zasobowy, jest utrzymanie ich heterogeniczności w dłuższym czasie. Względną trwałość różnorodności mogą zapewnić tu ograniczenia konkurencji ex post, polegające na istnieniu sił hamujących późniejszą konkurencję pozostałych firm o zyski tych, *którzy osiągnęli już korzystną pozycję rynkową*[6]. *Szkoła zasobów kładzie w tym* przypadku szczególny nacisk na atrybuty strategicznych aktywów, uniemożliwiające konkurentom zastosowanie ich we własnych strategiach. Są to mianowicie niedoskonała imitowalność oraz niedoskonała substytucyjność cennych i rzadkich zasobów[7]. Skoro bowiem ograniczona mobilność zasobów wyklucza ich kupowanie na rynkach czynników, wówczas konkurentom pozostaje albo próba skopiowania ich przez wewnętrzne inwestycje, albo zastąpienie ich innymi zasobami.

[3] M. Peteraf, *The cornerstones* , op. cit., I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science" vol. 35, No. 12, 1989

[4] M. Peteraf, *The cornerstones* , op. cit., O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN Warszawa,1998.

[5] R. Grant, *The resourced based theory of competitive advantage*, „California Management Review" Spring, 1991

[6] M. Peteraf, *The cornerstones* , op. cit.

[7] Barney proponuje listę czterech cech zasobów, warunkujących osiąganie przewagi konkurencyjnej. Są to cenność zasobów (pozwalająca na eksploatację szans i neutralizację zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa), rzadkość zasobów (pomiędzy obecnymi i potencjalnymi konkurentami), niedoskonała imitowalność oraz brak ekwiwalentnych substytutów dla tychże zasobów - jest to tzw. model VRIO, od pierwszych liter nazw angielskich *Valuable, Rare, Inimitovable, Organized well*] Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" vol. 17, no. 1, 1991

Niedoskonała imitowalność zasobów polega na niemożności dokładnego skopiowania tychże zasobów przez potencjalnych konkurentów. Zdolność do powielenia danego zestawu aktywów zależy przede wszystkim od charakterystyk samego procesu, w wyniku którego są one akumulowane. Wśród najważniejszych cech procesu akumulacji zasobów, będących jednocześnie barierami imitacji dla konkurentów szkoła zasobów wymienia barierę kompresji czasu, efektywność puli zasobów, wzajemne powiązania zasobów oraz niejasność związków przyczynowo-skutkowych[8]. Dodatkowymi źródłami niedoskonałej imitowalności zasobów jest również unikalność historyczna i kompleksowość społeczna[9].

Zjawisko bariery kompresji czasu *(time compression diseconomies)* polega na niemożności przyspieszenia lub skrócenia procesu akumulacji zasobów, co sprawia, że gromadzenie i rozwijanie większości zasobów wymaga na ogół stosunkowo długiego czasu. Innym źródłem ograniczonej imitowalności jest efektywność wysokiego stanu zasobów *(asset mass efficiences)*, która oznacza, że akumulacja zasobów jest łatwiejsza w przypadku gdy nowe zasoby są dodawane do już istniejącej puli zasobów. Z kolei wewnętrzne powiązania zasobów *(interconnectedness of asset stocks)* stanowią barierę niedoskonałej imitowalności, która jest zbieżna z jednym z omawianych już ograniczeń mobilności zasobów. Jedną z najważniejszych barier imitowalności jest niejasność związków przyczynowo-skutkowych *(casual ambiquity)*, która sprawia, że nie jest zrozumiałe - lub nie jest w pełni zrozumiałe - powiązanie między zasobami kontrolowanymi przez przedsiębiorstwo, a posiadaną przez nie przewagą konkurencyjną. *Casual ambiquity* powoduje więc, że konkurenci nie wiedzą jakie działania należałoby podjąć i co naprawdę powinno się skopiować, aby również osiągnąć sukces.

W przeciwieństwie do innych szkół strategii podejście zasobowe silnie akcentuje wpływ na działalność i wyniki firm uwarunkowań historycznych *(unique historical conditions)*, czyli miejsca i czasu w jakim funkcjonują. Zasoby i umiejętności jakie przedsiębiorstwo gromadzi w ciągu lat funkcjonowania są unikalne właśnie poprzez niepowtarzalność warunków i sytuacji jakie je tworzyły. Brak możliwości powtórzenia historii powstania tychże zasobów stanowi poważną barierę imitacji dla potencjalnych konkurentów. Kompetencje organizacyjne zbudowane na zasobach i umiejętnościach mają często naturę zjawisk społecznych *(social complexity)*, wymykających się precyzyjnemu kierowaniu i świadomym manipulacjom. Imitacja zasobów, które mają naturę społeczną przez potencjalnych konkurentów jest zadaniem bardzo trudnym, czasochłonnym, a nierzadko całkowicie niemożliwym. Najbardziej oczywistą ba-

[8] I. Dierickx, K. Cool, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, „Management Science" vol. 35 No. 12, 1989

[9] J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" vol. 17, no. 1, 1991

nierą imitacji jest fizyczna unikalność *(phisical uniquness)*, która nadaje aktywom pewne niepowtarzalne cechy

Drugim ważnym warunkiem, jaki muszą spełniać zasoby, aby być dla przedsiębiorstwa potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej, jest ograniczona substytucyjność, czyli brak strategicznie równowaznego zasobu, równie cenionego przez rynek i mogącego je zastąpić. Oryginalne aktywa, które mogą być przez konkurentów z powodzeniem zastąpione innymi, w oczywisty sposób tracą swoją wartość i przestają być źródłem ponadprzeciętnych zysków.

Formułowanie strategii według podejścia zasobowego

W latach 80-tych zarządzanie strategiczne koncentrowało się przede wszystkim na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, czego wyrazem była niezwykle popularna analiza sił konkurencyjnych rozwinięta przez Portera. Takie podejście charakterystyczne dla szkoły pozycyjnej skupiało się na działaniach, jakie podejmuje przedsiębiorstwo w celu zbudowania pozycji obronnych wobec sił konkurencyjnych i uważało uprzywilejowaną pozycję na rynku produktu za podstawowe źródło ponadprzeciętnych zysków. Resource-Based View of the Firm przesunęło akcent na wnętrze przedsiębiorstwa oraz przywróciło zainteresowanie zasobami i umiejętnościami jako bazą formułowania strategii.

Szkoła zasobów generalnie widzi strategię przedsiębiorstwa jako wynik analizy, z jednej strony konkurencyjnego otoczenia w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, a z drugiej zasobów i umiejętności jakimi dysponuje[10]. Należy podkreślić, ze szkoła zasobów nie próbuje - jak twierdzą niektórzy jej krytycy - zastąpić w procesie formułowania strategii analizy otoczenia konkurencyjnego analizą wewnętrznych zasobów i umiejętności. Stara się raczej dążyć do uzupełnienia i scalenia tych dwóch perspektyw w jedną całość, jako ze tylko takie postępowanie gwarantuje pełny i prawdziwy obraz sytuacji. Nurt zasobowy nie jest więc w tym sensie przeciwstawny szkole pozycyjnej, a raczej komplementarny, choć należy przyznać, że ostateczne wybory strategiczne szkoła ta widzi jako zdeterminowane posiadanymi aktywami.

Można powiedzieć, że wnikliwa ocena zewnętrznego środowiska oraz wewnętrznych aktywów umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi informacyjnej, pozwalającej na lepsze rozeznanie co do wartości poszczególnych strategii, a tym samym na realizację ponadprzeciętnych zysków na niedosko-

[10] J B Barney, Strategic , op cit , R Amit, P Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal" vol 14, 1993

nałym rynku czynników strategicznych. Metodologia zbierania informacji na temat otoczenia konkurencyjnego jak również model służący analizie danych są dobrze zoperacjonalizowane i ogólnie dostępne w literaturze zarządzania strategicznego. Ze względu na powszechną dostępność modelu Portera i zbliżone umiejętności korzystania z niego (można przyjąć, że poziom kwalifikacji firm doradczych jest dość wyrównany), można sądzić, że wynikające z takiej analizy wnioski będą podobne dla danej grupy firm działających na określonym rynku produktu. Trudno byłoby więc w tym obszarze oczekiwać uzyskania przewagi informacyjnej nad innymi przedsiębiorstwami. Inaczej rzecz wygląda jeśli chodzi o analizę wewnętrznych zasobów strategicznych. Rzetelne informacje o kontrolowanych zasobach i umiejętnościach ograniczone w zasadzie do zainteresowanego przedsiębiorstwa, w zestawieniu z danymi dotyczącymi branży mogą dawać mu przewagę informacyjną prowadzącą do właściwej oceny i wyboru dostępnych strategii, a w efekcie do przewagi konkurencyjnej[11].

Przegląd dostępnej literatury wskazuje, że procesowi formułowania strategii nie poświęcono do tej pory w podejściu zasobowym dostatecznej uwagi. Jedną z nielicznych prób idących w tym kierunku i próbujących integrować większość zagadnień badanych w jego ramach jest koncepcja Granta[12]. Autor ten uważa, że traktowanie zasobów i umiejętności jako podstawy długofalowej strategii przedsiębiorstwa powinno opierać się na dwóch założeniach. Pierwsze z nich mówi, że wewnętrzne zasoby i umiejętności nadają główny kierunek tejże strategii, drugie zaś, że są one pierwotnym źródłem dochodów przedsiębiorstwa. Procedura budowania strategii obejmuje w omawianej koncepcji pięć etapów: analiza bazy zasobów przedsiębiorstwa, ocena umiejętności przedsiębiorstwa, analiza potencjału zasobów i umiejętności do generowania zysku, wybór strategii, poszerzanie i ulepszanie bazy zasobów i umiejętności[13]. Przebieg procedury pokazuje rysunek 1. Jak widać przedstawiony proces nie uwzględnia analizy otoczenia, co można uznać za poważny mankament. Mając na uwadze poczynione wcześniej uwagi o komplementarnym charakterze szkoły zasobów, należałoby wymienione kroki uzupełnić etapem zerowym, a mianowicie analizą otoczenia zewnętrznego.

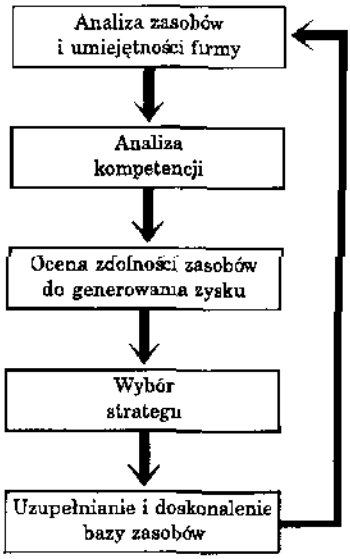
W kolejnym etapie należy zidentyfikować i przeanalizować wiązkę zasobów przedsiębiorstwa, a następnie ocenić jej atuty i słabości w relacji do konkurentów. Pełna identyfikacja zasobów jest zadaniem stosunkowo trudnym, nawet dla menedżerów przedsiębiorstwa, a to ze względu na bardzo fragmentaryczny i niekompletny obraz bazy zasobów dostarczany przez system informowania kierownictwa. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, że bilanse

[11] J. B. Barney, Strategic ..., op. cit.
[12] R. Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review" Spring, 1991.
[13] R. Grant, *The resourced based* ..., op. cit.

finansowe pomijają bodaj najważniejsze strategicznie aktywa przedsiębiorstwa, a mianowicie zasoby niematerialne. Proponowana przez wielu autorów analiza zasobów według łańcucha wartości również przemilcza ta kategorię zasobów.

Następny etap polega na identyfikacji i ocenie posiadanych kompetencji. Współczesne definicje określają kompetencje jako najlepszy sposób użycia posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności[14]. Kompetencje są więc określone przez sposób wykorzystania własnych aktywów w porównaniu do konkurentów. Można w tym celu posłużyć się np. łańcuchem wartości Portera. Ewaluacja kompetencji jest zadaniem równie trudnym, jak ocena zasobów, a składa się na to kilka przyczyn. Po pierwsze kompetencje wynikają z łącznego wykorzystania puli zasobów i umiejętności, ich koordynacji i integracji. Po drugie kluczowe kompetencje powinny być sformułowane w sposób konkretny, a nie ogólnikowy, gdyż tylko wówczas mogą stać się odniesieniem dla przyszłych działań przedsiębiorstwa[15]. Ważne jest również, aby określić jakie zasoby i umiejętności leżą u podstaw zidentyfikowanych kompetencji.

RYSUNEK 1 ETAPY FORMUŁOWANIA STRATEGII WG PODEJŚCIA ZASOBOWEGO



Źródło: R. Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review" Spring, 1991.

[14] R. Reed, R. DeFillippi, Casual Ambiquity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competetive Advantage, „Academy of Management Review", vol. 15 no 1, 1990

[15] R. Grant, *The resourced based*, op. cit.

Po trzecie postrzeganie kompetencji przedsiębiorstwa wśród jego menedżerow może być znacznie rozbieżne. Określając wyróżniające zdolności łatwo ulec złudzeniom przeszłych sukcesów lub myśleniu życzeniowemu. Istnieje niebezpieczeństwo, że ocena kadry menedżerskiej dotycząca zestawu kluczowych kompetencji będzie obarczona sporym subiektywizmem, dlatego powinna znaleźć potwierdzenie również w opinii klientów, dostawców i innych partnerów przedsiębiorstwa. Po czwarte zdefiniowanie kluczowych kompetencji może być dodatkowo utrudnione przez omawiane wcześniej zjawisko niejasności przyczynowo-skutkowej, które sprawia, że nawet dla menedżerów przedsiębiorstwa pewne związki pomiędzy posiadanymi aktywami a osiąganymi wynikami mogą pozostawać nieuświadomione lub niejednoznaczne. W skrajnym przypadku taka niepewność znacznie ograniczałaby (a nawet wykluczałaby) możliwość świadomego i planowego kształtowania strategii przedsiębiorstwa.

Należy zwrócić uwagę, że przedstawione do tej pory dwa etapy formułowania strategii w ujęciu zasobowym są bardzo słabo zoperacjonalizowane. Szkoła zasobów nie dopracowała się jeszcze właściwych narzędzi służących analizie zasobów i kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Posługuje się w tym obszarze raczej ogólnikami, pozostawiając problem identyfikacji i oceny aktywów wiedzy i intuicji menedżerów.

Zasoby i umiejętności oraz oparte na nich kompetencje nie mogą być oceniane w izolacji od otoczenia - ich wartość wynika bowiem przede wszystkim z oddziaływania sił rynkowych, decydujących ostatecznie o ich przydatności w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Ocena zasobów w świetle teorii RBV łączy w tym wypadku analizę zewnętrzną, otoczenia przedsiębiorstwa (oczekiwań klientów, działań konkurentów, dostawców itd.) z analizą wewnętrzną, a więc tym, co ma do zaoferowania i co potrafi robić lepiej niż jej rywale. Wartość ta będzie się zmieniać w czasie i w zależności od specyfiki rynków. W kolejnym etapie należy zatem oszacować zdolności zasobów do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Omawiane wcześniej szczegółowe przyczyny niemobilności zasobów i warunki ograniczające konkurencję ex post można traktować jako swego rodzaju rynkowe testy przydatności do budowania przewagi nad rywalami[16]. Pomagają one menedżerom wyłowić spośród wiązki zasobów te, które mogą być bazą trwałej przewagi konkurencyjnej. Posiadane zasoby i kompetencje należy więc ocenić pod względem możliwości ich imitacji przez rywali, kupna na rynku oraz ewentualnego zastąpienia innymi zasobami

Następnym etapem procedury formułowania strategii w podejściu zasobowym jest wybór strategii. Nurt Resource-Based View of the Firm niesie z sobą ważne implikacje zarówno dla strategii biznesu *(single business strategy)*, jak

[16] D. Collis, C. Montgomery, *Competing on resources Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review" July-August, 1995.

i dla strategii przedsiębiorstwa *(corporate strategy)* i zagadnień dotyczących zakresu działania. Te ostatnie - ze względu na obszerność rozważań - zostaną omówione w osobnym punkcie.

Zgodnie z założeniami podejścia zasobowego strategia przedsiębiorstwa powinna w możliwie optymalny sposób eksploatować kontrolowane przez nie zasoby w odniesieniu do okazji rynkowych. Fundamentem tej strategii są te spośród wiązki zasobów które są rzadkie, trudne do imitacji, niemożliwe do kupienia lub zastąpienia. Główną zasługą nurtu RBV jest uświadomienie menedżerom ważności tego rodzaju aktywów, konieczności ich ochrony i rozwoju.

Strategiczne implikacje omawianego podejścia zależą od konkretnego uposażenia przedsiębiorstwa w zasoby. Na poziomie biznesu Resource-Based View of the Firm pomaga w określeniu tych zasobów i umiejętności, które ze względu na swoje cechy mogą być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej. Oszacowanie w poprzednim etapie potencjału zasobów do generowania zysku daje menedżerom jasny obraz „stanu posiadania" przedsiębiorstwa. Jeśli firma dysponuje zasobami spełniającymi kryteria wartości konkurencyjnej, powinna zaprojektować strategię, która w najpełniejszy sposób pozwoli wykorzystać ich potencjał, a jednocześnie stale je umacniać i chronić przed deprecjacją. Podejście takie determinuje z pewnością wybór miejsca i kierunku konkurencji, ograniczając je do tych dziedzin, w których przedsiębiorstwo ma szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W przypadku gdy zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa nie spełniają warunku długotrwałości, tj. gdy mogą być łatwo kopiowane lub transferowane, musi ono zdecydować się na strategie krótkoterminowych żniw, albo zacząć planowe inwestowanie w rozwój nowych źródeł przewagi konkurencyjnej[17]. Niestety, podobnie jak to było w przypadku analizy zasobów, również w zagadnieniach ochrony zasobów przed deprecjacją oraz planowego rozwijania ich podejście zasobowe nie ma menedżerom wiele do zaproponowania, poza ogólnymi wskazówkami.

Nurt ten pozwala natomiast na racjonalizację decyzji inwestycyjnych. Jeśli wartość posiadanej innowacyjnej technologii będzie dość szybko ulegać deprecjacji w obliczu gwałtownych zmian, a w dodatku jest ona łatwo kopiowalna (ochrona patentowa jest tylko częściowo skuteczna), przedsiębiorstwo nie może liczyć na długotrwałą przewagę, powinno zatem szybko i maksymalnie ją eksploatować. RBV ułatwia też podjęcie decyzji o tym, czy daną technologię kupować czy rozwijać wewnętrznie. Jeśli wartość technologii zależy w dużym stopniu od specjalistycznej wiedzy, której licencjonodawca nie może w pełni przekazać (wiedza niewyrażalna) lub gdy jej funkcjonowanie wymaga obecności innych wyspecjalizowanych aktywów, oznacza to, że technologia ta nie jest doskonale mobilna i rezultaty jej zastosowania mogą być dalekie od oczekiwa-

[17] R. Grant, *The resourced-based...*, op. cit.

nych. W takiej sytuacji wskazane jest raczej samodzielne rozwijanie danej technologii wewnątrz przedsiębiorstwa[18].

Ostatnim etapem formułowania strategii jest identyfikacja i wypełnienie luki zasobów. Dotychczasowe rozważania traktowały wiązkę posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów jako daną z góry, a podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa było takie ich wykorzystanie, aby osiągać ponadprzeciętne zyski w długim okresie. Jednakże podejście do strategii rozwijane w ramach nurtu RBV wiąże się nie tylko z eksploatacją istniejących aktywów, ale również z zagadnieniem rozwijania i poszerzania tej bazy. Osiąganie przewagi konkurencyjnej wymaga więc działań mających na celu zarówno podtrzymywanie i doskonalenie obecnego profilu zasobów, które mogą ulegać deprecjacji lub imitacji przez konkurentów, jak również tworzenie nowych aktywów, które poszerzałyby układ strategicznych okazji rynkowych przedsiębiorstwa. Proces doskonalenia i rozwijania wiązki zasobów powinien być ukierunkowany na te zasoby i umiejętności, które uformują podstawę przyszłej przewagi konkurencyjnej[19]. Punktem wyjścia powinna być tu rzetelna analiza otoczenia konkurencyjnego i jego dynamiki, decydujące o atrakcyjności danej branży.

Większość firm nie dysponuje tak naprawdę zasobami, które są cenne, rzadkie i w dodatku spełniają kryteria doskonałości konkurencyjnej, tj. są niemitowalne, niezastępowalne i niemożliwe do kupienia na rynku. Zakładając, że osiągnięcie przez firmę kosztowej lub dyferencjacyjnej przewagi wymaga posiadania określonego zestawu zasobów materialnych i niematerialnych spełniających powyższe standardy, kluczowym zagadnieniem staje się sposób zdobycia tychże zasobów. Jeśli wykluczyć nabycie takich zasobów na otwartym rynku czynników lub ich zakontraktowanie (niemobilność), pozostają dwa sposoby: zapewnienie sobie usług strategicznych zasobów przez alians lub przejęcie innego przedsiębiorstwa, która je posiada, albo też samodzielny proces ich akumulacji.

Podejście zasobowe szczególną wagę przywiązuje do wewnętrznej akumulacji zasobów, która odbywa się przez procesy uczenia się i powtarzania, w trakcie realizacji konkretnej strategii. Większość zasobów, a zwłaszcza zasoby niematerialne, budowane są w wyniku przemyślanych i konsekwentnych działań przedsiębiorstwa w długim przedziale czasu, np. zdobycie lojalności klientów czy też dobrej reputacji wymaga od przedsiębiorstwa długich lat angażowania się wysoką jakość produktów/usług i doskonałą obsługę. Wynika z tego, że proces formułowania strategii w podejściu zasobowym ma poniekąd charakter ewolucyjny. Przedsiębiorstwa, które w momencie tworzenia strategii nie dysponują zasobami i umiejętnościami spełniającymi testy rynkowe, stoją wobec konieczności

[18] M. Peteraf, *The cornerstones.*, op. cit.
[19] R. Grant, *The resourced-based*, op. cit.

podjęcia procesu ich stopniowego budowania i akumulowania. Strategia będzie się więc pojawiać w sposób częściowo planowy, a częściowo ewolucyjny, w miarę jak firma będzie zdobywać cenne, rzadkie, niemitowalne i niemobilne zasoby i jak pojawiać się będą rynkowe okazje ich wykorzystania.

Implikacje podejścia zasobowego dla wyboru zakresu działania

Resource-Based View of the Firm przyniósł również ważne implikacje dla strategii na poziomie całego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim zaowocował szerokim nurtem badań dotyczących strategii dywersyfikacji. W nurcie tym można wyróżnić trzy podstawowe zagadnienia, a mianowicie motywy dywersyfikacji, kierunki dywersyfikacji oraz przewidywane wyniki dywersyfikacji.

Podejście zasobowe próbuje wyjaśniać motywy dywersyfikacji firm poprzez pryzmat kontrolowanych przez nie aktywów. Uważa się, że przedsiębiorstwa dążą do maksymalnego wykorzystania usług osiąganych z posiadanych zasobów, tj. wkładów jakie wnoszą te zasoby do ich aktualnych i planowanych operacji produkcyjnych. Oznacza to, że dopóki dane aktywa mogą być lepiej wykorzystywane i zyskowniejsze na innych rynkach, tak długo przedsiębiorstwa będą skłonne do ekspansji. Stąd wniosek, że przedsiębiorstwa dysponujące szeroką i niewykorzystywaną bazą zasobów będą miały tendencję do dywersyfikowania się. Będzie tak również wówczas, gdy ekspansja będzie dawała możliwości bardziej zyskownego niż obecny sposobu użycia zasobów. Szczególną rolę odgrywają w tym przypadku niewykorzystane zasoby w postaci wiedzy i doświadczenia pracowników.

Charakterystyczne dla Resource-Based View of the Firm jest patrzenie na zasoby i produkty danego przedsiębiorstwa jak na dwie strony tej samej monety, gdyż określony produkt wymaga użycia pewnego zestawu aktywów, a z kolei określone aktywa mogą być użyte w wielu różnych produktach[20]. Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności mogą więc znaleźć różne możliwości ostatecznego wykorzystania. Każde przedsiębiorstwo ma - większe lub mniejsze - obszary niewykorzystanych zdolności, które wraz ze zmieniającą się wiedzą managementu tworzą unikalne okazje do dywersyfikowania działalności[21].

Podejście zasobowe szczególnie dużo uwagi poświęca teoretycznemu i empirycznemu wyjaśnianiu zagadnienia kierunków dywersyfikacji. Generalnie można

[20] B Wernerfelt *A Resource Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, [w:] N J Foss, *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997

[21] D J Teece, *Profiting from Technological Innovation Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy* w Teece D J , *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, 1987

stwierdzić, że kierunek dywersyfikacji przedsiębiorstwa jest determinowany naturą dostępnych jej zasobów i okazjami stwarzanymi przez otoczenie. Opierając się na poglądzie Wernerfelta, że rynek produktu i rynek zasobów są dwiema stronami tej samej monety można przyjąć, że tak jak sprecyzowanie produktu-mix przedsiębiorstwa umożliwia wyszczególnienie minimum wiązki zasobów koniecznych do jego wytworzenia, tak też zdefiniowanie profilu zasobów pozwoli na ustalenie optymalnego zestawu produktów/usług, które przedsiębiorstwo może oferować na rynku.

Studia empiryczne udowodniły istnienie pozytywnych korelacji pomiędzy pierwotnymi a docelowymi branżami dywersyfikujących się przedsiębiorstw[22]. Badania te potwierdzają tezę, że przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do wchodzenia w branże związane z ich pierwotnymi działalnościami. Na przykład przedsiębiorstwa intensywnie eksploatujące dziedzinę badawczo-rozwojową kierują ekspansję na branże w których ważny jest ten właśnie obszar[23].

Specyfika zasobów wewnątrz danego przemysłu determinuje również typ dywersyfikacji, tj stopień powiązania między dotychczasową a nową działalnością, rozciągający się od dywersyfikacji powiązanej do niepowiązanej. Rodzaj dywersyfikacji zależy między innymi od stopnia „elastyczności" zasobów, czyli od ilości końcowych produktów w których mogą zostać użyte; Jeśli zasoby przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane zaledwie do niewielkiej ilości ściśle określonych produktów, tym samym jego kierunek ekspansji jest ograniczony do dywersyfikacji powiązanej, jeśli zaś przedsiębiorstwo dysponuje zasobami elastycznymi jego pole manewru jest dużo szersze[24]. Wśród podstawowych kategorii aktywów przedsiębiorstwa zasoby niematerialne i fizyczne należą do mało elastycznych, w przeciwieństwie do zasobów finansowych. Z kolei użycie zasobów niematerialnych nie podlega ograniczeniom w czasie i przestrzeni - mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach i nie deprecjonują się w krótkim czasie. Badania Chatterjee i Wernerfelta wykazują, że zasoby niematerialne i finansowe są dominującym czynnikiem w wyborze rodzaju dywersyfikacji i dostarczają przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej na powiązanych rynkach. Zwłaszcza zasoby niematerialne, które są specyficzne dla danej branży i w związku z tym mniej przydatne w innych przemysłach wydają się silnie determinować wybór dywersyfikacji powiązanej.

Inne ważne studia empiryczne dostarczające teoretycznej podbudowy dla wyjaśniania i przewidywania wyników firm, porównują osiągnięcia finansowe dywersyfikacji powiązanych w relacji do niepowiązanych[25]. Autorzy tych ba-

[22] J T Mahoney, J R Pandian, *The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol 13, 1992

[23] J T Mahoney, J R Pandian, *The Resource Based* , op cit

[24] S Chatterjee, B Wernerfelt, *The link between resources and type diversification*, „Strategic Management Journal", vol 12, 1991

[25] C Montgomery, B Wernerfelt, *Diversification, Ricardian Rents and Tobins q*, w „Resources, Firms and Strategies" red N Foss, Oxford University Press, 1997

dań udowadniają z kolei tezę, ze im szersza dywersyfikacja tym niższe będą średnie dochody przedsiębiorstwa, czyli im bardziej przedsiębiorstwo będzie się dywersyfikować na rynki dalekie od aktualnej dziedziny, tym większa będzie strata w wydajności i niższa będzie przewaga konkurencyjna niesiona przez dany zasób. Drugą ważną według wymienionych autorów determinantą efektywności dywersyfikacji jest specyfika zasobów. Menedżerowie mają często tendencję do przeceniania transferowalności specyficznych zasobów i umiejętności. Paradoks tkwi w tym, ze takie zasoby są trudno imitowalne i wobec tego przedsiębiorstwa same mają trudności w ich replikacji na nowych rynkach. Wyspecjalizowane zasoby odgrywają kluczową rolę w podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, ale ze względu na swoją naturę często tracą wartość po przeniesieniu z ich oryginalnych miejsc Natomiast zasoby mniej specyficzne tracą mniej wydajności w przypadku zastosowania ich na innych rynkach. Te czynniki zwykle generują mniejszą przewagę konkurencyjną, gdyż są w większej podazy (posiada je większość firm). Montgomery i Wernerfelt uważają, ze właśnie mniej specyficzne zasoby skłaniają do szerokiej dywersyfikacji i ze względu na swoją niższą wartość umacniają negatywną relację pomiędzy rozszerzoną dywersyfikacją a średnimi rentami stosujących je firm. Natomiast posiadanie specyficznego układu czynników powinno skłaniać przedsiębiorstwa do wykorzystania nadwyżki zdolności na najbliższych rynkach. Zależność osiąganych wyników dywersyfikacji od specyfiki zasobów i bliskości nowych rynków podsumowuje rysunek 2.

RYSUNEK 2. ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY SPECYFIKĄ ZASOBÓW I ODLEGŁOŚCIĄ OD NAJBLIŻSZYCH RYNKÓW A EKONOMICZNYMI WYNIKAMI DYWERSYFIKACJI.

specyfika zasobów

Okazje wejścia	NISKA	WYSOKA
BLISKIE	A Średnia dywersyfikacja, średnie dochody	B. Wąska dywersyfikacja, wysokie dochody
ODLEGŁE	C. Szeroka dywersyfikacja, niskie dochody	D. Brak dywersyfikacji, bardzo wysokie dochody

Źródło: C.Montgomery, B.Wernerfelt, *Diversification, Ricardian Rents and Tobins q*, RAND Journal of Economic 19/4, 1988 [w:] *Resources, firms and strategies*, red. N. Foss, Oxford University Press 1997.

Korzyści z powiązań nie należy ograniczać tylko do ekonomii zakresu, ale trzeba na nie spojrzeć nieco szerzej. Prawdziwa siła powiązanej dywersyfikacji pochodzi z eksploatacji powiązań do tworzenia i akumulowania nowych zasobów strategicznych szybciej i taniej niż konkurenci[26]. Na przykład kluczowe kompetencje zgromadzone w jednej z jednostek biznesowych można wykorzystać do doskonalenia jakości zasobów strategicznych w innych lub do tworzenia nowych zasobów strategicznych w nowych biznesach szybciej i po niższych kosztach niż konkurenci. Potencjał do uczenia się nowych umiejętności w trakcie budowania strategicznych zasobów w nowych biznesach można też następnie przenosić do już istniejących jednostek biznesowych i w ten sposób pomnażać zasoby.

Długoterminowe korzyści z dywersyfikacji powiązanej leżą więc nie tyle w eksploatacji ekonomii zakresu (tzw. amortyzacji zasobów), ale głównie w możliwości bardziej efektywnego kosztowo rozwijania przez przedsiębiorstwa ich wiązki zasobów strategicznych. Takie powiązania pomiędzy biznesami, które ułatwiają doskonalenie, tworzenie i pomnażanie zasobów strategicznych, dają przedsiębiorstwu szansę na uzyskanie w wyniku dywersyfikacji długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podsumowanie

Znaczenie nurtu zasobowego i jego implikacje dla zagadnień formułowania strategii przedsiębiorstwa można podsumować w kilku punktach:

- ⇨ Po pierwsze podejście zasobowe daje przedsiębiorstwom pewną potencjalną przewagę informacyjną, proponując łączenie w procesie określania strategii analizy wewnętrznych aktywów i zewnętrznych uwarunkowań.
- ⇨ Po drugie RBV uzupełnia klasyczną analizę SWOT o dodatkowe testy rynkowe, przekonywująco uzasadniając celowość takiej analizy. Testowanie zasobów z punktu widzenia przyczyn imitowalności, substytucyjności i mobilności stanowi rzetelne narzędzie rynkowej oceny zasobów i bodaj najważniejszy wkład nurtu zasobowego do teorii zarządzania strategicznego.
- ⇨ Po trzecie podejście zasobowe pomaga menedżerom wyłowić z wiązki zasobów kontrolowanych przez firmę te, które są naprawdę wartościowe z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej, a zatem te, które należy szczególnie rozwijać i chronić, gdyż są podstawą skutecznej strategii.

[26] C. Markides, P. Williamson, Related Diversification, Core Competences, and Corporate Performance, w „Resources, Firms and Strategies" red. N. Foss, Oxford University Press, 1997

- ⇨ Po czwarte szkoła zasobów odwraca nieco logikę budowania strategii, uważając, że wybory strategiczne menedżerów są determinowane przez posiadane aktywa, zasoby określają więc możliwe produkty, a nie odwrotnie.
- ⇨ Strategia w podejściu zasobowym jest stałym procesem budowania i doskonalenia zasobów oraz umiejętnego wykorzystania ich w pojawiających się okazjach rynkowych, ma więc charakter planowo-ewolucyjny
- ⇨ Horyzont czasowy strategii w ujęciu zasobowym ulega znacznemu wydłużeniu, nie można bowiem szybko zbudować większości wartościowych aktywów, jak np. dobrej marki, reputacji czy cennej wiedzy.
- ⇨ Proces formułowania strategii jest w podejściu zasobowym słabo zoperacjonalizowany, brakuje mu technik i narzędzi umożliwiających np. ocenę kompetencji czy zarządzanie nimi. Jest to największa słabość tej szkoły, stanowiąca poważną barierę w praktycznym wykorzystaniu jej dorobku.
- ⇨ Podejście zasobowe tak naprawdę ma niewiele do zaproponowania tym przedsiębiorstwom, które nie posiadają cennych, rzadkich, niemitowalnych i niemobilnych zasobów, a te stanowią na rynku zdecydowaną większość. Szkoła ta nie wyjaśnia wystarczająco sposobów kreowania, akumulowania i ochrony wartościowych aktywów, mimo, iż uważa jednocześnie, że jest to najwłaściwszy sposób ich zdobywania.

Literatura:

1. R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal" vol. 14, 1993.
2. J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" vol.17, no. 1, 1991.
3. J. B. Barney, *Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy*, Management Science, Vol.32, No 10, 1986a.
4. S. Chatterjee, B. Wernerfelt, *The link between resources and type diversification*, „Strategic Management Journal", vol. 12, 1991.
5. D. Collis, C. Montgomery, *Competing on resources. Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review" July-August, 1995.
6. I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock acumulation and sustanability of competitive advantage*, „Management Science" vol. 35. No. 12, 1989.
7. R Grant, *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review" Spring, 1991.

8. J. T Mahoney, J R Pandian, *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol 13, 1992
9 C. Markides, P. Williamson, *Related Diversification, Core Competences, and Corporate Performance*, w: „Resources, Firms and Strategies" red. N. Foss, Oxford University Press, 1997.
10. C Montgomery, B Wernerfelt, *Diversification, Ricardian Rents and Tobins q*, w. „Resources, Firms and Strategies" red. N Foss, Oxford University Press, 1997
11. M. Peteraf, The cornerstones of competitive advantage. A resource based view, „Strategic Management Journal", vol. 14, 1993
12. R. Reed, R. DeFillippi, *Casual Ambiquity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competetive Advantage*, „Academy of Management Review", vol. 15 no 1, 1990.
13. D. J. Teece, *Profiting from Technological Innovation· Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy* w Teece D.J., The Competitive Challenge, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, 1987.
14 B Wernerfelt *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, [w] N. J Foss, *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997
15. O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN Warszawa,1998

Rozdział 5.

TRAJEKTORIA „TERAŹNIEJSZOŚCI" W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Aktualnie funkcjonujące organizacje gospodarcze i pozagospodarcze zmuszone są stawiać czoła wyzwaniom tzw. nowej ekonomii, charakteryzującej się:

- dominującą rolą informacji, która staje się podstawowym towarem w handlu międzynarodowym,
- narastającą „odległością" dobrobytu między krajami uprzemysłowionymi a krajami „trzeciego świata",
- załamywaniem się tradycyjnych form gospodarowania,
- rosnącym dyktatem koncernów międzynarodowych,
- słabnącą siłą oddziaływania kontroli rządowej w stosunku do duzych korporacji,
- tworzeniem się samodzielnych enklaw gospodarczych, przybierających charakter mini państw,
- wirtualizacją gospodarki.

Całość procesów gospodarczych, społecznych, politycznych, religijnych i innych ulega więc gwałtownemu przyspieszeniu (speed management), co wyciska swoiste piętno

na współczesnych menedżerach podlegających:

- presji czasu,
- depresji,
- niepewności jutra.

Wszystkie klasyczne paradygmaty zarządzania firmą oraz kierowania zespołami ludzkimi **uległy totalnemu zdruzgotaniu**, powodując zniszczenie tzw. punktów oparcia czy też płaszczyzn odniesienia dla współczesnego menedżera, który został, podobnie jak ocalały komandos, pozostawiony samemu sobie i został skazany na działanie i podejmowanie decyzji „na krawędzi chaosu"

Z punktu widzenia **filozofii buddyzmu zen** jest to idealna sytuacja, stwarzająca tzw pustą przestrzeń kreacyjną, gdzie wszystko jest możliwe.

Hasło „dzikiego Zachodu", typu „polegaj na samym sobie i strzelaj pierwszy", bo zabici (przegrani) nie mają racji staje się głównym paradygmatem reinkarnowanego podejścia sytuacyjnego

Podstawową regułą działania jest brak reguł, wszystko tworzy się spontanicznie, w samowyzwalającej się przestrzeni gospodarowania

Organizacje funkcjonują w tzw. ciągu ciągłego samowyłaniania się oraz samo- zanikania.

Istotne jest tworzenie, a nie osiąganie celów Czyli totalnemu zakrzywieniu ulegają tutaj klasyczne założenia zarządzania strategicznego, którego różne mutacje były zawsze zorientowane na przyszłość, na przyszłe zyski, cele, obszary rynkowe, nowe produkty etc

Czas tego typu podejścia się skończył Strategia de facto wyznacza **trajektorię aktualnego „bytowania" firmy**, zastępując utracone „punkty odniesienia"

Współczesne strategie przedsiębiorstwa zorientowane są na tworzenie zmienności, ginie tutaj pojmowanie strategii jako strategicznego punktu odniesienia, w skrajnym ujęciu strategia powinna być zorientowana na kreowanie chaosu, w którym programowo mają być unicestwione jej podstawowe założenia Powstaje w ten sposób

parabola strategia → działanie → chaos → brak strategii →

tworzenie się pozornego porządku (Feniks powstaje z popiołów)

Ginie iluzja długotrwałego dobrobytu państw Zachodu, co wpływa negatywnie na mit długofalowego niezakłóconego rozwoju dużych korporacji, zwłaszcza w ich niezmiennej strukturze własnościowej

Współczesne przedsiębiorstwa stają się organizacjami uczącymi się, nie jednokrotnie, w przypadku koncernów zaawansowanych technologicznie, zastępując zinstytucjonalizowane formy kształcenia podyplomowego

Istotniejsze staje się **uczenie się dla samego uczenia** Jest to bardzo ważna tautologia

W starożytnej Grecji kwitły nauka, sztuka, kultura, lecz ich rozwój nie miał jakiegoś zewnętrznego punktu odniesienia. Uczenie się było wartością samą w sobie Uczestnictwo w igrzyskach sportowych było również kantowskim „zdarzeniem (rzeczą) samą w sobie", a nie jak na współczesnych zawodach olimpijskich służących pozyskaniu bogatego sponsora i napełnieniu portfela

W organizacji uczącej się nie ma miejsca na strategie typu organizacja otoczenie Strategia realizuje się w pętli wewnętrznego sprzężenia, zachodzącego w niejawnej strukturze przedsiębiorstwa

Tak więc współczesne strategie przybierają charakter

- niejawny,
- hermetyczny,
- wewnętrzny

Są one zorientowane na podmioty wewnętrzne i dokonują się w ramach zarządzania przestrzenią społeczną organizacji Trudno jest już mowić o otoczeniu organizacji, coraz częściej używa się kategorii „środowisko' przedsiębiorstwa, co pozwala na uniknięcie dychotomii typu „firma - otoczenie", która ma wrogi i nieprzyjazny wymiar Firma wtapia się w środowisko, nie jest już wyspą na morzu wrogich procesów gospodarczych W ten sposób pojawia się koncepcja ekologii firmy, celowo zanurzającej się w środowisku społecznym, gospodarczym, politycznym, religijnym, etc Jesteś kroplą w oceanie, wpadasz do oceanu i ulegasz internalizacji, wówczas uświadamiasz sobie, że gospodarka polityka, ekologia, społeczeństwo były przez ciebie w sposób niewłaściwy traktowane jako konkurencja, byłeś firmą wyalienowaną, w sposób sztuczny zwalczającą konkurencję

Mało który z menedżerów uświadamia sobie, że **stosując** jedną z wielu strategii budowy przewagi konkurencyjnej i doprowadzając do bankructwa konkurentów, zadaje cios samemu sobie, na zasadzie prostego ciągu przyczynowo - skutkowego mój konkurent bankrutuje - zwiększa się bezrobocie zwiększają się świadczenia socjalne państwa to powoduje wzrost obciążeń podatkowych w stosunku do sektora gospodarczego - w efekcie mój produkt drożeje staję się mniej konkurencyjny - zmierzam prostą drogą do bankructwa

Wszystko jest systemem naczyń połączonych Natomiast strategie budowane w sposób klasyczny totalnie negują powyższy fakt są one tworzone i wdrażane w sposób izolowany, nie są kompatybilne ze strategiami makro (państwa) i są wręcz sprzeczne ze strategiami innych konkurencyjnych firm, co daje efekt antysynergii

Chaos się pogłębia *Nieudolne próby w postaci teorii, koncepcji i modeli* strukturalizujących gospodarkę nie zmienią tego faktu

Na chaos odpowiadaj chaosem Przestrzeń chaotyczna nie może być strukturalizowana przy pomocy klasycznych narzędzi porządkujących Potrzebne są tutaj inne rozwiązania,

z przestrzeni typu
- teatr (zwłaszcza awangardowy),
- malarstwo (np fowizm),
- rzeźba,
- futurystyczna architektura,
- powieść (koniecznie fantasy),
- film (koniecznie science fiction)

Klasyczne narzędzia efektywnego gospodarowania wygenerowane w przestrzeni nauk ekonomicznych już się skończyły, przestrzeń się wypełniła i w tym momencie stała się „pusta", w sensie jej potencjału Podobnie przedstawia się

sytuacja na gruncie socjologii, której klasyczne instrumenty poznawcze stały się nieadekwatne w obliczu nowych zjawisk społecznych.

Nowoczesne strategie powinny być **wartością samą w sobie** Wszystkie instytucje samorządowe w Polsce (województwa, powiaty, gminy) mają wygenerowane strategie,

lecz tylko ich niewielki odsetek jest wdrażanych. Czy pozostałe są bezużyteczne? Okazuje się, że mają one dość dużą wartość poznawczą, szkoleniową (dla kadry menedżerów samorządowych uczestniczących w ich przygotowaniu), oraz stanowią pewne „punkty odniesienia", strukturalizujące przestrzeń społeczną, gospodarczą, turystyczną, kulturową, etc., (np dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych).

Tabela Nr 1 obrazuje parametry (warunki brzegowe), które powinno się brać pod uwagę przy budowie współczesnych strategii, które winny być „trajektoriami teraźniejszości" przedsiębiorstw funkcjonujących na krawędziach chaosu.

Każda koncepcja zarządzania eksponuje inny „punkt ciężkości"; są one niejednokrotnie sobie przeciwstawne. Z powyższego wynika konieczność konsekwentnego trzymania się przyjętego paradygmatu zarządzania.

Moda na zbyt częstą zmianę modeli i strategii zarządzania powoduje:
- niemożność weryfikacji nowej strategii w długim horyzoncie czasowym,
- konieczność uczenia się od podstaw nowych strategii i modeli zarządzania,
- wzrost kosztów,
- zniechęcenie załogi ciągłymi „nowinkami"

TABELA 1.
PARAMETRY I ZASADY NOWOCZESNYCH STRATEGII TERAŹNIEJSZOŚCI

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA	PARAMETRY I ZASADY STRATEGII TERA•NIEJSZOŚCI
Organizacja sieciowa	Zależność ogniw w sieci
Organizacja wirtualna	Zlewanie się strategii firmy i środowiska
Organizacja fraktalna	Jednorodność strukturalna strategii mikro
	i makro
Organizacja ruchliwa	„Na chaos odpowiadaj chaosem"
Organizacja inteligentna	Samoświadomość organizacji i jej środowiska
Organizacja zwinna	Powstawaj z chaosu
Organizacja amorficzna	Dąż do różnorodności

Organizacja holistyczna	Nie izoluj się
Organizacja dynamiczna	Zabij przeszłość i przyszłość, żyj teraźniejszością
Organizacja jako system zamknięty	Strategia dla klientów wewnętrznych
Zarządzanie skonsolidowane	Punkty zbieżne między firmą a środowiskiem
Zarządzanie procesami	„Niekończąca się opowieść" - procesy
	nie mają początku ani końca
Zarządzanie zintegrowane	Interferencja pól potencjałów sukcesu
Organizacja hybrydowa	Systemy ze świata kultury, nauki, sztuki
Zarządzanie wiedzą	Dyfuzja wiedzy niejawnej
Benchmarking	Nie naśladuj
Outsourcing	Nie wydzielaj lecz się wtapiaj

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Podsumowanie

1. Założenia „nowej ekonomii" są niewystarczające.
2. Klasyczne paradygmaty budowy strategii straciły swoją aktualność.
3. „Na chaos reaguj chaosem".
4. Strategie przewagi konkurencyjnej uniemożliwiają osiągnięcie efektu „synergii".
5. Strategia jako wartość sama w sobie
6. Nowoczesna strategia jako „trajektoria teraźniejszości".

Rozdział 6.

FORMUŁOWANIE STRATEGII W KONCEPCJI ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Geneza koncepcji

Analiza ewolucji tez szkoły uczenia się organizacji (lub organizacji samouczącej się) bazuje na analizie etapów jej rozwoju reprezentowanym wyraźnie przez kolejne pozycje literatury, które skoncentrowane są wokół centralnych problemów tej koncepcji

Jako pierwotną cechę tej koncepcji można uznać indywidualny inkrementalizm

W jednej ze swoich książek (napisanej wspólnie z D Braybrooke m[1]) profesor uniwersytetu Yale C Lindblom opracował szereg idei, które stały się znane jako „indywidualny inkrementalizm"

W pracy tej autorzy opisali „opracowanie polityki" jako „seryjny", „kolektywny" i „fragmentaryczny" proces, w którym decyzje podejmowane są w formie „uwag na marginesie" Proces ten służy przy tym bardziej rozwiązywaniu problemów niż wykorzystaniu posiadanych możliwości Przy tym, celom końcowym i współzależnościom między poszczególnymi decyzjami poświęca się niewiele uwagi

C Lindblom dostrzegł, że w ten proces włączeni są różni członkowie organizacji, lecz ich działania są w istocie w niewielkim stopniu koordynowane przez centrum decyzyjne Autor pisze „Różne aspekty polityki społecznej i nawet różne aspekty dowolnego problemu lub obszaru problemów analizuje się systematycznie z najrozmaitszych punktów widzenia przy jawnym braku koordynacji"[2] Najczęściej liczne zaangażowane w działanie osoby uczestniczą w nieformalnym procesie „wzajemnego dostrajania"

[1] D Braybrooke C E Lindblom *Strategy of Decision* Free Press, New York 1963
[2] Ibidem s 105

W swojej późniejszej pracy C Lindblom dokonuje pewnego podsumowania koncepcji, stwierdzając, ze „opracowanie polityki - to w istocie, ciągły proces realizacji kolejnych kroków, w którym preferuje się wiele małych ukąszeń, a nie jeden krok radykalny"[3]. Autor wypowiada pogląd, że wątpliwe, by „inkrementalista, będący stronnikiem pokojowych korygujących oddziaływań, wyglądał w oczach otaczających go jako postać heroiczna. Gdy tymczasem jest to przenikliwy i bystry „rozwiązywacz problemów", dzielnie zmagający się z całym światem, który (on jest dostatecznie mądry aby to zrozumieć) jest dla niego nazbyt wielkie"[4].

Pozostaje jednak pytanie, czy zasługuje taki inkrementalista na miano stratega? Czy produkt otrzymany na „wyjściu" tego procesu to strategia". Czy było to określeniem ogólnej pozycji lub kolektywnej perspektywy, świadomie obranym kierunkiem czy też swobodną konwergencją?

Ponieważ innej odpowiedzi poza „nie" być nie może[5] lub do tych pytań nie odwoływano się, teorii C Lindbloma nie można uznać za jedną z tych, które pozwalają na formułowanie strategii. W rzeczywistości C. Lindblom dążył do opisania procesu kształtowania polityki społecznej. Lecz nawet tutaj strategię można rozpatrywać jako działania realizowane według pewnego schematu. C. Lindblom wskazał jednak drogę do nowej zorientowanej na kształtowanie strategii szkoły myślenia.

Koncepcję podejścia inkrementalnego podchwycił J. Quinn, który doszedł do wniosku, ze proces kształtowania strategii rzeczywiście charakteryzuje się dokonywaniem kolejnych, drobnych, lecz w żaden sposób nie niezależnych przybliżeń. Przeciwnie wysunął przypuszczenie, że w świecie biznesu osoby posiadające w organizacji dominującą pozycję wiążą w jedną całość wszystkie ciągnące się ku nim nici, syntetyzując ostateczną formę strategii[6].

U podstaw badań J. Quinna leżało jego przekonanie, ze organizacje podchodzą do strategii jako do zintegrowanych koncepcji. W celu wyjaśnienia tego procesu Quinn przeprowadził wywiady z dyrektorami kilku dużych, dobrze rozwijających się firm i doszedł do wniosku, ze w procesie planowania nawet nie próbuje się dokonać opisu kształtowania strategii. Tymczasem dokonuje tego inkrementalizm - z właściwą tylko temu podejściu logiką, wiążąc wszystkie elementy procesu w jedną całość. Proces ten nazwał on „logicznym inkrementalizmem".

„Realna strategia posiada tendencje do rozwoju wówczas, gdy wewnętrzne decyzje i zewnętrzne zdarzenia łączą się i pojawia się nowe uzgodnienie do-

[3] C E Lindblom, *The Policy Making Process*, Prentice Hall, New York, 1968, s 25 26
Ibidem, s 27
[5] J L Bower, Y Doz, *Strategy Formulation A Social and Political Process*, [w] D Schendel C Hofer (red), *Startegic Management*, Little Brown, Boston, 1979, s 155
[6] J B Quinn, *Strategies for Change Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, 1980

tyczące przyszłych działań, które członkowie zespołu kierowniczego uznają za kluczowe W dobrze zarządzanej organizacji menadżerowie aktywnie i w sposób ciągły nakierowują potoki działań i zdarzeń ku swiadomym strategiom "
Taka organizacja składa się według Quinna z roznorodnych „podsystemow" dywersyfikacji, reorganizacji, zewnętrznych związków itd Dlatego zarządzanie strategiczne oznacza „kształtowanie lub podtrzymywanie w umysłach (członkow kierownictwa) logicznego schematu działan zgodnego z decyzjami podejmowanymi w kazdym z podsystemow"[8]

Analizując poglądy J Quinna powstaje wrazenie, ze strategicznym zarządzaniem kierownictwo zajmuje się zgodnie z przebiegiem działan, w trakcie realizacji biezących działań kierowniczych

Lecz jest w teorii Quinna pewna interesująca dwuznacznosc Inkrementalizm mozna tutaj rozumiec w dwojaki sposob z jednej strony, jako proces opracowywania strategicznej wizji, a z drugiej, jako proces rodzenia się róznych przewidywań w świadomości stratega

W pierwszym przypadku proces uczenia się stratega dokonuje się w sposób inkrementalny, w drugim, strateg manewruje poprzez działania taktyczne i w konwencji inkrementalnej, w ramach kompleksowej organizacji W efekcie ma miejsce rozgraniczenie kształtowania i realizacji strategii, co zgodne jest z podziałem na strategów i pozostałych menadżerow

W drugim przypadku centralną postacią, tak jak w podejściu projektowym do formułowania strategii, pozostaje architekt strategii - według J Quinna uosabia ją zespół kierowników najwyzszego szczebla z dyrektorem naczelnym Oprocz tego, organizacja jest tutaj mniej „posłuszna", posiada ona, mozna powiedziec, swoje własne poglądy Stąd pisze Quinn o kierownikach najwyzszego szczebla jako o „ludziach posuwających się ku realizacji celu szeroko akceptowanego wewnątrz organizacji"[9]

Duzą część swoich rozwazan poswięca on temu, co nazwał „realizacja polityki" w ramach tego takim problemom jak „podwyzszenie zaufania", „wzmocnienie wsparcia", „systematyczne oczekiwanie" i „zarządzanie koalicjami"

W koncowym rozrachunku J Quinn probuje połączyć w jednolitą całosc obie te interpretacje, dowodząc, ze strategie powinny stymulowac takze strategiczne wizje, które same ulegają zmianie i doskonaleniu W ten sposob traktuje on proces formułowania strategii jako „ciągły i dynamiczny" i w konkluzji stwierdza, ze «» operujący z logicznym inkrementalizmem skuteczni menadżerowie wmontowują podstawy rozumienia, identyfikacji i obowiązkow, do wnętrza procesu tworzenia strategii Do czasu, kiedy strategia zaczyna krystalizo-

7 Ibidem s 15
8 Ibidem s 32
9 Ibidem s 32

wac się, poszczególne jej części są już wdrożone W trakcie realizacji procesu formułowania strategii dają oni impuls dla jej rozwoju i kształtują psychologiczny klimat sprzyjający jej, co zapewnia płynne przejście do elastycznej realizacji strategii Ciągła integracja równolegle przebiegających inkrementalnych procesów formułowania strategii i jej realizacji stanowi istotę sztuki efektywnego zarządzania strategicznego"[10]

Aby określić miejsce koncepcji J Quinna wśród różnych koncepcji zarządzania strategicznego, należy połączyć różne poziomy współzależności (wzajemnych związków) między formułowaniem i wdrożeniem strategii w jedno kontinuum Na jednym jego biegunie one ścisłe się przeplatają (tak jest w koncepcji uczenia się), na drugim realizowana jest dobrze uprzednio przemyślana strategia (tak jest w podstawowych koncepcjach prospektywnych) J Quinn znajduje się gdzieś po środku (bliżej zapewne pierwszego bieguna), a to oznacza, że nie można uważać go za reprezentatywnego przedstawiciela koncepcji uczenia się Nawiązuje on bowiem silnie do koncepcji projektowania strategii Staje się to szczególnie widoczne przy rozpatrywaniu pozycji poszczególnych członków organizacji w procesie formułowania strategii Dominujące pozycje przypisuje tutaj Quinn kierownictwu naczelnemu, pozostawiając pozostałym współpracownikom rolę „statystów"

Badania J Quinna wywarły silny wpływ na rozwój koncepcji uczenia się organizacji i inkrementalizm zajął widoczne miejsce w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego Oprócz tego, wzrosła rola samej koncepcji uczenia się, która przeszła drogę od prostej adaptacji idei C Lindblom«a do idei świadomego uczenia się

Podstawowe tezy koncepcji uczenia się

Przyjęcie koncepcji organizacji uczącej się w sferze zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem wymaga akceptacji kilku zasadniczych tez Oto one

- *Złożony* i niepredyktywny charakter otoczenia organizacji, często w połączeniu z koniecznością ciągłego odnawiania niezbędnej dla opracowania strategii wiedzy, utrudnia realizację racjonalnego procesu kontroli realizacji celu, formułowanie strategii powinno zatem przybrać formę procesu uczenia się przynajmniej w tym okresie, kiedy formułowanie i wdrażanie staje się nierozłączne
- Możliwe, że najlepszym „uczniem" w organizacji powinien być jej kierownik, jednakże proces uczenia się przebiega częściej w sposób kolektywny, a zatem w większości organizacji jest wielu potencjalnych profesjonalnych strategów

[10] Ibidem s 145

● Procedura uczenia się rozwija się, poprzez zachowania, które sprzyjają retrospektywnemu myśleniu, nakierowanemu na zrozumienie istoty zdarzeń i przemyślenie podejmowanych działań. Strategiczne inicjatywy są udziałem tych, którzy posiadają zdolności, umiejętności i zasoby niezbędne dla skutecznego uczenia się. Zgodnie z tym, strategie mogą powstawać w różnych nieoczekiwanych niekiedy miejscach i różny nietypowy niekiedy sposób. Niektóre inicjatywy rozwijają się niezależnie od siebie (samoistnie) lub metodą prób i błędów. Inne z kolei podchwytywane są przez menadżerów zwolenników nowych idei, którzy propagują je w kolektywie i/lub przekazują kierownictwu naczelnemu, co przyczynia się do ich rozwoju. Udane inicjatywy i przedsięwzięcia kształtują doświadczenie wykorzystywane w bieżących działaniach, które może przekształcić się w logiczny schemat stanowiący rozwijającą się strategię. Niekiedy, po uzyskaniu pełnej akceptacji, takie działania przybierają formę wytycznych konkretnej strategii.

● Zgodnie z tym, rola kierownictwa polega nie na próbach możliwie wczesnego uświadomienia sobie i określenia jakie będą świadomie opracowane strategie, lecz na tym, aby sprawnie kierować procesem strategicznego uczenia się tam, gdzie mogą powstawać (rozwijać się) nowe strategie. Istnieje uzasadnienie aby twierdzić, że strategiczne zarządzanie obejmuje sztukę rozpoznawania trudno dostrzegalnych współzależności między koncepcjami i działaniami, kontrolą i uczeniem się, stabilnością i zmianami.

● W ten sposób, strategie początkowo pojawiają się jako schematy działań realizowanych w przeszłości;

Prawdopodobnie niektóre z nich przekształcają się w plany przyszłej działalności i w końcowym efekcie można je traktować jako kierunki ogólnej działalności[1].

Współczesne kierunki strategicznego uczenia się organizacji

Literatura w której organizacje rozpatruje się jako uczące się systemy jest dosyć obszerna. Jedną z pierwszych prac na ten temat jest znana książka R. Cyerta i J. Marcha („Behavioral Theory of the Firm) Znaczny wkład w rozwój strategicznego uczenia się wnieśli także R. Norman, K. Argyris i D. Schon. W ostatnich latach zainteresowanie „organizacją uczącą się" szybko wzrosło, szczególnie po publikacji książki P. Senge „Piąta dyscyplina".

W większości prac uczenie się rozpatruje się jako pewien proces, a uwaga ich autorów skoncentrowana jest przede wszystkim na kierowaniu zmianami,

[1] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Startegy Safari*, Prentice Hall, London, 1998

a nie na strategii jako takiej Często dokonują oni rozróżnienia między pojedynczą pętlą i podwójną pętlą uczenia się[12].

Uczenie się, charakteryzujące się pojedynczą pętlą - jest bardziej konserwatywne, jego głównym zadaniem jest poszukiwanie popełnionych błędów, a także podtrzymywanie prawidłowego kursu rozwoju organizacji. Podwójna pętla uczenia się, to „uczenie pojedynczej pętli uczenia się".

„... Przykładem pojedynczej pętli uczenia się jest termostat, automatycznie włączający ciepło za każdym razem, gdy temperatura w pomieszczeniu spada poniżej 20°C.

Termostat, który mógłby zapytać: „dlaczego jestem ustawiony na 20°C?, a następnie wyjaśnić, czy może inna temperatura zapewni bardziej oszczędne rozwiązanie problemu utrzymania w pomieszczeniu komfortowej temperatury - to przykład podwójnej pętli uczenia się"[13]. Oznacza to, że menadżerowie „powinni krytycznie analizować własne doświadczenia, określać w jaki sposób wnoszą oni swój wkład w rozwiązywanie problemów organizacyjnych i co w tym procesie ulega zmianie... Uczyć pracowników nowego i bardziej efektywnego uzasadnienia swoich zachowań - to znaczy przełamywać blokujące uczenie bariery"[14].

Poniżej rozpatrzymy trzy nowe, związane z organizacyjnym uczeniem się, kierunki, które wydają się przydatne w procesie formułowania strategii. Są to:

- uczenie się jako podwyższanie własnej wiedzy,
- uczenie się jako dynamiczne podejście do rozwoju umiejętności,
- teoria chaosu a proces uczenia się organizacji.

Uczenie się jako podwyższanie poziomu własnej wiedzy

Stosunkowo niedawno w literaturze naukowej z zakresu zarządzania pojawiły się prace o „tworzeniu wiedzy" W ostatnim okresie ten temat stał się bardzo popularny. Mało która firma nie jest zainteresowana możliwościami uczenia się. Jaki menadżer nie chciałby poszerzyć swojej wiedzy?

Duże zainteresowanie wywołała praca I. Nonaki i H. Takeuchi«ego „The Knowledge - Creating Company[15].

Jak dowodzą autorzy, zachodni menadżerowie" .powinni pozbyć się przestarzałego przekonania, że wiedzę można pozyskać jedynie poprzez studiowa-

[12] C Argyris, D A Schon, Organizational Learning A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, London, 1978

[13] C Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, „Harvard Business Review", May June, 1991, s 99 109

[14] Ibidem, s 100

[15] Ibidem, s 14

nie podręczników i książek oraz uczęszczając na wykłady. Konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na mniej formalne i systematyczne strony wiedzy, koncentrując się na subiektywnym postrzeganiu, intuicji i przeczuciach, które mogą być uzyskane przy pomocy metafor, obrazów, przeżyć wewnętrznych"[16]. Dla osiągnięcia tego celu menadżerowie powinni uznać ważność wiedzy podświadomej (ukrytej) - tego co wiemy implicite, wewnątrz siebie, a także zrozumieć, że niewyrażalna słowami wiedza odróżnia się od jawnej - od formalnej znajomości rzeczy i praktycznej orientacji w zakresie realizowanych działań.

To może oznaczać, że „my być może wiemy więcej, niż możemy wypowiedzieć" pisze M. Polanyi, który wprowadził określenie wiedza podświadoma (ukryta)[17]. „Wiedza podświadoma posiada indywidualny charakter, jest ona przywiązana do kontekstu i dlatego trudno ją ubrać w jakąś jawną formę, aby pokazać innym. Jawna lub „zakodowana" wiedza oznacza wiedzę, która może być przekształcona w oficjalnie uznany, systematyczny język"[18].

Szczególnie ważne jest przekształcenie nie wyrażonej słowami wiedzy w jawną. W tym procesie kluczową rolę odgrywają menadżerowie średniego szczebla. Oni bowiem „syntetyzują podświadomą wiedzę pracowników wykonawczych i podległych im kierowników średniego szczebla, czyniąc ją jawną i następnie ucieleśniają ją w nowych produktach i technologiach"[19].

Książka I. Nonaki i H. Takeuchi'ego zbudowana jest wokół tego, co autorzy nazywają „czterema modelami konwersji wiedzy".

- Socjalizacja, opisuje w jaki sposób jednostki implicite wymieniają się podświadomą wiedzą, najczęściej nawet bez pomocy środków werbalnych - na przykład drogą eksperymentów, (socjalizacja dominuje w zachowaniach japońskich korporacji).

- Eksternalizacja, przekształca wiedzę ukrytą w jawną, nie rzadko odwołując się do metafor i analiz - specjalnym werbalnym przekazem.

-Integrowanie, ulubiony w zachodnich firmach sposób komponowania i przekazywania zakodowanej w określonej formie informacji pomiędzy członkami organizacji.

- Internalizacja, przekłada (tłumaczy) wiedzę jawną z powrotem w podświadomą (ukrytą) formę[20].

Podstawą uczenia się w organizacji jest „spirala poznania" za pomocą której te cztery procesy dynamicznie współdziałają. W tym ujęciu „istota strategii zawiera się w doskonaleniu zdolności organizacji do pozyskiwania, tworzenia,

[16] I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company. How Japonese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995

[17] M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledg & Kegan Paul, London, 1996

[18] I. Nonaka, H. Takeuchi, op. cit., s. 59

[19] Ibidem, s. 16

[20] *Ibidem*, s. 239

akumulowania i wykorzystywania jej wiedzy"[21]. Lecz ponieważ „wiedzę tworzą wyłącznie jednostki", rola organizacji zawiera się w ułatwianiu procesu uczenia się, w jego identyfikacji, krystalizacji i syntetyzowaniu na poziomie zespołu poprzez dialog, przekazywanie, wymianę doświadczeń i obserwację"[22]

Rozpatrzymy powyższe tezy w kontekście różnych koncepcji formułowania strategii. Na przykład, planowanie strategiczne i pozycjonowanie w istocie związane są z integrowaniem, jako że bazują one na wiedzy jawnej i procedurach explicite. Zachowania przedsiębiorcze, u podstaw, których leżą przewidywania i metafory, może okazać się najbliżej internalizacji. Koncepcja kultury organizacyjnej odwołuje się do socjalizacji. No a koncepcja uczenia się w organizacji? Czy jest ona związana głównie z internalizacją, czy może z całą spiralą? Możliwe także, że wszystkie koncepcje strategii wykorzystują różnorodne kombinacje spirali poznania.

M. Crossan, H. Lane i R. White, postawili sobie za cel stworzenie „jednolitej struktury" uczenia się organizacji[23]. Podobnie jak Nonaka i Takeuchi, twierdzą oni, że takie uczenie się zachodzi zarówno w przypadku poszczególnych jednostek jak i w grupie, a także na poziomie organizacji: jedna forma uczenia się podtrzymuje pozostałe. „Organizacyjne uczenie się - to proces zmian w indywidualnym i ogólnym poznaniu, a także w działaniach, które znajdują się pod wpływem jednostek organizacyjnych i są w nich wdrażane"[24].

Te poziomy wiążą cztery podstawowe procesy, dotykające zarówno behawioralnych jak i poznawczych zmian. Określa się je jako intuicja, interpretacja, integrowanie i instytucjonalizacja. Intuicja stanowi proces podświadomy; jest to początkowy etap uczenia się i dokonuje się ona na poziomie jednostki. Następnie w procesie interpretacji świadome elementy indywidualnego uczenia się łączą się dla wykorzystania na poziomie grupy (zespołu). W ślad za tym interpretacja zmienia kolektywne rozumienie na poziomie grupy i przenosi je na poziom całej organizacji. W końcu instytucjonalizacja rozprzestrzenia doświadczenie w procesie uczenia się w całej organizacji, wdrażając je we wszystkie swoje systemy, struktury, rutynową działalność i praktykę.

Jeżeli wykorzystać te koncepcje do charakterystyki koncepcji strategii, to zapewne, najpierw pojawi się koncepcja poznania, za nią uczenia się organizacji (w miarę tego jak nieoczekiwanie niekiedy pojawiające się strategie rozprzestrzeniają się w organizacji), dalej będą przedsiębiorcze i kulturowe aspekty formułowania strategii wykorzystywane dla artykułowania i internacjonalizacji wiedzy, a wszystko zamykać będzie planowanie (proces formalizacji).

[21] Ibidem, s. 74
[22] Ibidem, s. 239
[23] M. Crossan, H. Lane, R. White, *Organizational Learning: Toward Theory*, University of Western Ontario, London, Ontario 1997
[24] Ibidem, s. 6.

Dynamiczne podejście do rozwoju organizacyjnych umiejętności

Obecnie przede wszystkim wśród praktyków zarządzania, popularny jest pogląd, ze strategia zalezy od procesu uczenia się, a uczenie się zalezy od zdolności i umiejętności. „Odpowiedzialność" za rozpowszechnienie się tej koncepcji ponosi K. Prahalad i G. Hamel. Ich opublikowane w „Harvard Business Review" prace, w tym artukuł „The Core Competence of the Corporate" i „Strategy as Stretch and Leverage", a także książka „Przewaga konkurencyjna jutra", *wywarły bardzo silny wpływ na praktykę zarządzania.*

Jeżeli możemy mówić o „swoistym stylu lat 90-tych" w zarządzaniu strategicznym, to wyraza się on przede wszystkim w dynamicznym podejściu do rozwoju umiejętności. Zgodnie z nim, zarządzanie strategiczne rozpatruje się jako proces „kolektywnego uczenia się"[25] nakierowany na stworzenie i następnie wykorzystanie szczególnych, wyróżniających kompetencji, które są trudne do odtworzenia. A zatem podejście to w sposób naturalny nawiązuje do koncepcji uczenia się organizacji. Z drugiej jednak strony, jego zwolennicy nierzadko, w duchu koncepcji projektowania strategii, czynią szczególny akcent na wyróżniające kompetencje firmy. Jedną z cech dynamicznego podejścia jest przy *tym twierdzenie o podstawowej roli kierownika naczelnego.*

„Ponieważ umiejętności posiadają charakter wielofunkcyjny, procesu zmian (związanego z ich kształtowaniem) nie należy pozostawiać kierownikom średniego szczebla. *Wymaga on bowiem w praktyce kierownictwa dyrektora naczelnego i aktywnego uczestnictwa kierowników najwyższego szczebla*"[26].

Wskazując na to I. Nonaka i H. Takeuchi stwierdzają, ze „kluczową rolę w identyfikacji, rozwoju i kontroli" kompetencji organizacji K. Prachalad i G. Hamel przydzielają kierownictwu naczelnemu, podczas gdy zakres odpowiedzialności kierowników średniego szczebla i pracowników pierwszej linii „pozostaje niejasny"[27].

Uczenie się a świat chaosu

Niektórzy badacze dowodzą, że strategie uczącej się organizacji są wyraźnie ograniczone, ponieważ one wyłaniają się jako coś ciągłego i trwałego, a nie

[25] C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review, May–June 1990, s. 82.

[26] G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review, March 1982, s. 65.

[27] I. Nonaka, H. Takeuchi, op. cit., s. 48–49.

radykalnego i nowego. Jako alternatywę proponuje się tutaj teorię chaotycznych, nieuporządkowanych systemów.

Teoria chaosu była początkowo opracowana w fizyce dla lepszego zrozumienia złożonych, nieliniowych dynamicznych procesów (turbulencji w cieczach i gazach). W ten sposób podjęto próbę przejścia od tradycyjnego, naukowego podejścia opartego na dezagregacji złożonego zjawiska na proste i przewidywalne elementy składowe, do podejścia w którym system rozpatruje się całościowo i w sposób dynamiczny, co pozwala lepiej poznać te „wiry i zmienne nurty, które charakteryzują twisty potok"[28].

Centralna zasada teorii chaosu głosi, że określony łańcuch współzależności może doprowadzić do logicznego, lecz w ujęciu całościowym w pełni nieoczekiwanej sytuacji wyjściowej[29].

Innymi słowy, „porządek może być przyczyną chaosu a chaos może prowadzić do nowego porządku ."[30]

Popularna jest metafora, po raz pierwszy przytoczona przez E Lorenza, w której mówi się o brazylijskim motylu, którego jeden ruch skrzydeł może wywołać huragan w Teksasie[31]. „Nikt nie może wiedzieć, co w tych systemach jest przypadkowe..., a co jedynie takie się wydaje (na takie wygląda), chociaz w istocie jest kontrolowane przez oddziaływanie obiektywnych praw"[32].

Tradycyjne podejście do zarządzania wskazuje na pierwszoplanową wazność kontroli, porządku i predyktywności. Chaos i brak uporządkowania traktuje się jako niekorzystne dla samego pojęcia organizacji, która ma za zadanie wprowadzić w określone ramy funkcjonujące w niej destruktywne siły. Nawet proces uczenia się, który na pierwszy rzut oka może wydawać się burzącym porządek, w efekcie może organicznie wpisywać się w rutynową działalność organizacji.

Jednakże badania I. Nonaki[33] i R. Stacey'a dowodzą, ze brak uporządkowania i chaos posiadają wiele większe znaczenie dla organizacji niz badanie wyróżniających cech konkurentów. Ciągłe zmiany z którymi zmagają się menadzerowie, zawierają w sobie potencjalne twórcze mozliwości, które mogą być wykorzystane dla realizacji procesu uczenia się, wychodzącego poza granice tradycyjnie wykorzystywanych metod strategicznego myślenia. Wykorzystując teorię chaosu należy zatem rozpatrywać organizacje jako dynamiczne systemy będące w stanie ciągłego dysbalansu (nierównowagi). Ich menadzerowie w spo-

[28] D Levy, Chaos Theory and Strategy. Theory, Applicaton and Managevial Implications, „Strategy Management Journal", 15, 1994, s 16

[29] Ibidem, s 168

[30] R. Stasey, Managing Chaos, Dynamic Business Strategies in an Unpredicatable World, Kogan Page, London 1992, s 98-99

[31] E N Lorenz, The Essence of Chaos, Universtty of Washington Press, Seattle 1993, s 181-184

[32] I Nonaka, Toward Middle - Up - Down Management, „Sloan Managment Review", Spring 1988, s 181 184

[33] D Levy, op cit, s 4

sób rozmyślny wprowadzają elementy chaosu do swej działalności po to aby ich niekonsekwentne działania pomogły ukształtować nową wiedzę Innymi słowy, chaotycznie zarządzana organizacja jest organizacją samodezorganizującą Akceptuje ona niestabilność i dąży do wykorzystania sytuacji kryzysowych jako środka wychodzenia poza istniejące ograniczenia - można powiedzieć, że znajduje się ona w stanie permanentnego rewolucyjnego procesu Te idee, są może nieco przesadzone, lecz jest w nich z pewnością „ziarnko prawdy"

R Stacey rozpatruje założenia tradycyjnego systemu zarządzania, które są podważone przez teorię chaosu - np że nawet „odległe przyszłe zdarzenie można przewidzieć", że „otoczenie jest w istocie czymś danym", do czego „efektywna korporacja adaptuje się" poprzez identyfikację „logicznych przesłanek i efektywnych, wzajemnych powiązań"[34]

Teoria chaosu, przeciwnie - przyjmuje, że zdarzyć może się praktycznie wszystko, że irracjonalność stanowi fundamentalną, wyróżniającą cechę organizacji, która dla swoich celów wykorzystuje „ledwo rozróżnialne i przypadkowe odchylenia"

A zatem menadżerowie nie powinni zawierzać bezkrytycznie strukturom, systemom, zasadom i procedurom, powinni być gotowi „w pełnym rynsztunku" wyjść na spotkanie dowolnym nowym uwarunkowaniom

W rezultacie można odnieść wyraźnie, że w tych warunkach mówienie o dokonywaniu wyboru przez menadżerów jest niestosowne - jak można zajmować się działalnością biznesową w takich warunkach? W rzeczywistości jest przeciwnie, chaos i niepewność oznaczają potencjalnie szerszy wybór - przynajmniej dla profesjonalnego stratega Obiektywne zdarzenia zachodzą bowiem na tyle chaotycznie, w sposób tak nieuporządkowany, że ten, kto jest w stanie *szybko i elastycznie reagować na nie*, może „złapać szczęście" i odnieść sukces w dowolnym miejscu i czasie A przegranymi okazują się wyłącznie menadżerowie przywiązani do koncepcji mechanistycznych

[34] R. Stacey op. cit. s. 99-100

Literatura:

1 C E Lindblom, *The Policy-Making Process*, Prentice Hall, New York, 1968
2 D Braybrooke, C E Lindblom, *Strategy of Decision*, Free Press, New York, 1963
3 J L Bower, Y Doz, *Strategy Formulation A Social and Political Process*, [w] D Schendel, C Hofer (red.), *Startegic Management*, Little Brown, Boston, 1979
4 J B Quinn, *Strategies for Change Logical Incrementalizm*, Irwin, Homewood, 1980
5 H Mintzberg, B Ahlstrand, J Lampel, *Startegy Safari, Prentice Hall*, London, 1998
6 C Argyris, D A Schon, Organizational Learning A Theory of Action Perspective, Addison Wesley, London, 1978
7 C Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, „Harvard Business Review", May-June, 1991, s 99-109
8 I Nonaka, H Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company How Japonese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995
9 M Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledg & Kegan Paul, London, 1996
10 M Crossan, H Lane, R White, *Organizational Learning Toward Theory*, Univercity of Western Ontario, London, Ontario 1997
11 C K Prahalad, G Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review, May- June 1990
12 G Stalk, P Evans, L E Shulman, The New Rules of Corporate Strategy, „Harvard Business Review, March 1982
13 D Levy, *Chaos Theory and Strategy Theory, Applicaton and Managevial Implications*, „Strategy Management Journal", 15, 1994
14 R Stasey, *Managing Chaos, Dynamic Business Strategies in an Unpredicatable World*, Kogan Page, London 1992
15 E N Lorenz, *The Essence of Chaos*, Uniwersity of Washington Press, Seattle 1993
16 I Nonaka, *Toward Middle Up Down Management*, „Sloan Managment Review", Spring 1988

Rozdział 7.

POMIAR INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Zarządzanie międzynarodowe jest realizowane od tysięcy lat, ale dopiero w ostatnich kilkudziesięciu latach osiągnęło taki poziom zaawansowania i taki wpływ na światową gospodarkę, że stało się przedmiotem odrębnych badań i analiz. W ramach teorii zarządzania strategicznego rozwinęła się w ostatnich latach teoria zarządzania międzynarodowego mająca odrębne cele i obiekty badawcze, a także w pewnym zakresie własne metody analizy. Zarządzanie międzynarodowe przedsiębiorstwem definiuje się jako zarządzanie, którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju[1]. Obiektem zainteresowania badaczy zajmujących się problematyką zarządzania międzynarodowego są firmy, które są obecne na rynkach zagranicznych w formach bardziej skomplikowanych niż eksport produktów. Definicja Dunninga dobrze określa typ przedsiębiorstwa, które stosuje w praktyce zarządzanie międzynarodowe: przedsiębiorstwem międzynarodowym lub transnarodowym jest takie, które prowadzi bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz prowadzi działalność operacyjną w więcej niż jednym kraju"[2].

Ważnym problemem metodologicznym w dziedzinie zarządzania międzynarodowego jest pomiar internacjonalizacji. Podejmowane są próby pomiaru internacjonalizacji regionów świata, krajów, branż i sektorów. Problemem szczególnie skomplikowanym i do końca nie rozwiązanym jest pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Pomiar taki daje możliwość określenia dynamiki

[1] A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.

[2] Za: Ch. Doerrenbaecher, *Measuring Corporate Internationalisation: A Review of measurement Concepts and their Use*, *Intereconomics*, May/June 2000.

przedsiębiorstwa w zarządzaniu międzynarodowym oraz porównania zaawansowania różnych firm w branży w zakresie globalizacji działalności jest ważnym narzędziem doskonalenia zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest pokazanie możliwości i ograniczeń związanych z badaniem i pomiarem stopnia zaawansowania przedsiębiorstwa w zarządzaniu międzynarodowym oraz przydatności różnych metod pomiaru do oceny strategii przedsiębiorstwa.

Modele strategii międzynarodowych

W literaturze opisane są cztery modelowe strategie międzynarodowe przedsiębiorstw różniące się między sobą dwoma cechami - zdolnością do minimalizacji kosztów wynikającą ze standaryzacji, skali działania i dekompozycji łańcucha wartości oraz zdolnością dostosowania się do warunków lokalnych związaną ze zdolnością do różnicowania zachowań na lokalnych rynkach: strategie międzynarodowe, strategie wielonarodowe, strategie transnarodowe i strategie globalne[3]. Każda z tych strategii spełnia warunki określone w definicji Dunninga.

Strategia międzynarodowa

Większość przedsiębiorstw, które chcą uczestniczyć z korzyści międzynarodowej konkurencji, a nie mają wielkiego doświadczenia w tym zakresie wybiera *strategię międzynarodową. Jest to strategia polegająca na sprzedaży, a często również produkcji wyrobów firmy zagranicą. Firma korzysta tu ze zwiększonej skali produkcji i sprzedaży oraz lokalizacji produkcji blisko miejsc sprzedaży.* Nie ma istotnego przystosowania produktu i marketingu do lokalnego rynku, a projektowanie wyrobu zlokalizowane jest w centrali. Firmy międzynarodowe nie mają dużych kompetencji wchodzenia na nowe rynki, na ogół zadawalają się obecnością na kilku pokrewnych rynkach. Jedynym istotnym źródłem wyróżniającej jakości jest w tych firmach duży potencjał ekonomiczny i doświadczenie w branży. Zagrożeniem jakości może być zakup elementów od lokalnych producentów i ograniczona znajomość potrzeb lokalnych klientów.

Strategia multinarodowa

Firmy realizujące tę strategię działają na różnych rynkach narodowych za każdym razem różnicując produkt, marketing i sposób działania. Firma dąży do maksymalizacji lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów i zysków. Charakterystyczne dla firm multinarodowych jest oddzielne planowanie posunięć konkurencyjnych dla każdego kraju, dostosowywanie się do strategii i

[3] A. Zoorska, *Ku globalizacji?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.155 i dalsze.

warunków konkurencji tworzonych na kazdym rynku Firmy multinarodowe w mniejszym stopniu niz firmy międzynarodowe korzystają z efektu standatyzacji, ponieważ ponoszą wysokie koszty zróżnicowanie i dublowania ośrodków badawczych i marketingowych Zrodłem przewagi jakości w tej grupie przedsiębiorstw jest zdolność przystosowywania się do lokalnego rynku i doskonałego zaspokajania potrzeb nabywców

Strategia globalna

Firmy realizujące strategię globalną nastawiają się na konkurowanie na całym świecie, a kierują swoją ofertę do duzych segmentów klientow mających standardowe potrzeby Ideałem firmy globalnej jest opracowanie tak doskonale wystandaryzowanego produktu, ze moze on byc sprzedawany w kazdym kraju bez zmian lub z minimalnymi przeróbkami, w duzej mierze standaryzowane są równiez 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 takze dokonały standard technologiczny produktu Ze względu na ogromny potencjał ekonomiczny firmy globalne poświęcają 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 duzą siłę negocjacyjną i atrakcyjne ceny dystrybuują swoje towary przez największe sieci detaliczne korzystając z ich marki i reputacji

Strategia transnarodowa

Najbardziej niebezpieczną strategią dla wszystkich konkurentów jest strategia transnarodowa Wymaga ona jeszcze wyższych kompetencji i zasobów niz strategia globalna, jednocześnie stwarza szczególnie duze zagrozenie dla firm krajowych Strategia transnarodowa zmierza do równoczesnego korzystania z efektów skali poprzez lokalizowanie oddziałów w mozliwie wielu krajach, efektów komparatywnych korzyści i kosztów poprzez utrzymanie rozerwanego łańcucha wartości, a równocześnie zakłada mocniejsze usadowienie się rynkach lokalnych poprzez lepsze niz w strategii globalnej poznanie lokalnych potrzeb i dostosowanie do nich produktów i marketingu Polega to na wykupywaniu i podtrzymywaniu lokalnych marek, wchodzeniu w produkcję lokalnych specjalności, przysposabianiu standardowych wyrobów do danego rynku poprzez niewielkie zmiany jego cech uzytkowych oraz nazewnictwo i reklamę Niebezpieczeństwo tej strategii dla konkurentów polega na tym, ze firma transnarodowa utrzymuje przewagę kosztową firmy globalnej, a równo-

cześnie nie zostawia żadnych opłacalnych nisz lokalnym producentom i odbiera im przewagę rozpoznawalności marki i specyficznego lokalnego zróżnicowania produktu. Do przewag kosztowych dodaje zatem przewagi jakościowe wytworzone w samej firmie i w dużym stopniu nabyte od dostawców, lokalnych nabywców i konkurentów. Lepsze niż w strategii globalnej dostosowanie do rynków lokalnych firma transnarodowa opłaca ograniczoną standaryzacją produktu i marketingu, a zatem większymi kosztami działania.

Model firmy globalnej

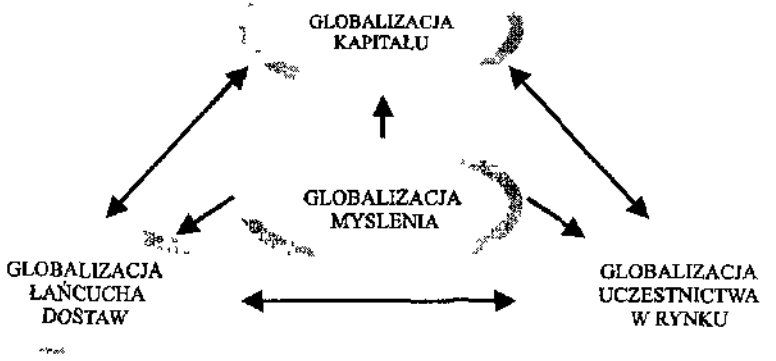
Można przyjąć, że strategia globalna w ujęciu modelowym określa maksymalny wymiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Pozostałe modele strategii są w większym lub mniejszym stopniu związane z rynkami lokalnymi, a przez to mniej globalne. Każde odstępstwo od parametrów modelowej strategii i firmy globalnej oznacza zatem internacjonalizację mniejszą od maksymalnej. Można też postawić znak równości między strategią globalną, a firmą globalną tzn. przyjąć uproszczone założenie, że w wyniku stosowania strategii globalnej po pewnym czasie firma staje się globalna. Założenia te są niezbędne do podjęcia problemu pomiaru stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia do zbudowania modelu firmy globalnej jest precyzyjne określenie wymiarów, które będą brane pod uwagę przy ocenie zaawansowania globalnego firmy. Istnieje wiele sposobów opisu przedsiębiorstwa. Można opisywać parametry strategii, wyniki działalności firmy, jej wartość dla akcjonariuszy, cechy struktury, procesy, kulturę itp. W opisach strategii i firmy globalnej można znaleźć wszystkie te sposoby.

V.Govindarajan i A.Gupta zakładają, że globalizacja przedsiębiorstwa jest zjawiskiem wielowymiarowym, musi więc być badana w punkcie widzenia wielu kryteriów[4]. Definiują oni zjawisko globalizacji przedsiębiorstwa jako model czterowymiarowy (zob. rys. 1):

[4] V Govindarajan, A Gupta, *Analysis of the Emerging Global Arena*, „*European Management Journal*", vol 18, June 2000.

Rysunek 1. Model przedsiębiorstwa globalnego



Źródło: V. Govindarajan, A. Gupta, *Analysis of the Emerging Global Arena*, „European Management Journal", vol.18, June 2000.

Globalizacja uczestnictwa w rynku oznacza obecność firmy na wszystkich ważnych rynkach świata, co w praktyce przekłada się na dywersyfikację regionalną przychodów ze sprzedazy. Globalizacja łańcucha dostaw oznacza dekompozycję łańcucha wartości i centralizację zakupów według klucza niskich kosztów lub efektu wyróżnienia kraju. Globalizacja kapitału oznacza optymalizację zasilania kapitałowego przedsiębiorstwa z punktu widzenia logiki globalnego rynku kapitałowego - w praktyce oznacza to duzy udział kapitału międzynarodowego w kapitale przedsiębiorstwa oraz znaczące przychody z działalności pozaoperacyjnej. Globalizacja myślenia organizacyjnego oznacza zmiany w zarządzania wynikające z przestawienia się menedzmentu na działanie w środowisku wielokulturowym i umiejętność integrowania zróżnicowanych składników przedsiębiorstwa.

Zdaniem V. Govindarajana i A. Gupty globalność jest cechą stopniowalna i powinna być oznaczana na skali, a nie w kategoriach zero-jedynkowych. Przedsiębiorstwo moze być bardziej zaawansowane w jednym, a mniej w innym z czterech wymiarów globvalizacji.

Najbardziej zaawansowany w metodologii badania firm i sektorów globalnych G.S. Yip równiez zwraca uwagę, ze strategia globalna jest kombinacją wielu elementów, co oznacza, ze może ona być globalna w jednym wymiarze np. standaryzacji produktu, a nie globalna w innym. Trzeba zatem pomierzyć

poszczególne wymiary globalizacji firmy i na tej podstawie określić, jak bardzo jest zaawansowana w globalizacji. Zaleca również odróżnianie strategii globalnej tzn. zintegrowanej w wymiarze międzynarodowym od innych form strategii międzynarodowej. Yip definiuje strategię globalną poprzez opis narzędzi strategii globalnej. Strategia globalna według niego charakteryzuje się następującymi cechami:

- uczestnictwem w rynku globalnym,
- produktami globalnymi,
- globalną lokalizacją działalności,
- globalnym marketingiem,
- globalnymi posunięciami konkurencyjnymi.

Strategię można uznać za w pełni globalną, jeżeli spełnia wszystkie wymienione warunki. Yip definiuje globalność tylko poprzez analizę instrumentów stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii. Powstaje jednak pytanie, czy na podstawie oceny strategii można wnioskować o zaawansowaniu globalizacyjnym przedsiębiorstwa? Istnieje przecież problem odroczenia czasowego między realizacją strategii globalnej, a przekształceniem się przedsiębiorstwa w firmę globalną. Po ilu latach stosowania strategii globalnej firma staje się globalna? Sam Yip zdaje się dostrzegać ten problem, ponieważ proponuje wprowadzenie do analizy również ocenę stopnia globalizacji organizacji poprzez objęcie oceną struktury organizacyjnej, procesów zarządzania, ludzi i kultury organizacji.

Według J. Forowicza do najważniejszych cech strategii globalnej można zaliczyć[5]:

- globalną kooperację dla globalnej konkurencji czyli działanie poprzez aliansе strategiczne,
- dynamizm zarządzania czyli dostosowywanie profilu produkcji, rozwoju technologii i produktów do wymagań rynku,
- tworzenie struktur globalnych zdolnych do centralizacji rozproszonej działalności,
- globalne postawy menedżera umożliwiające zarządzanie międzykulturowe.

Z przeglądu kryteriów oceny zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa proponowanych przez różnych autorów można wysunąć pewne spostrzeżenia. Wszyscy autorzy na pierwszy plan wysuwają zachowania strategiczne przedsiębiorstw i globalne rozwiązania w zakresie organizacji i zarządzania.

W definicjach przedsiębiorstwa i strategii globalnej pomijana jest zazwyczaj ocena skutków rynkowych i ekonomicznych jego działalności. Można sfor-

[5] J. Forowicz *Ewolucja przedsiębiorstwa od strategii międzynarodowej do strategii globalnej* w *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa* red. M. Nowakowski Keytext Warszawa 1997 s. 53 i dalsze

mułować szereg kryteriów, które powinna spełniać firma globalna w sferze wyników np. znaczący udział w światowej produkcji, eksporcie i imporcie, rozproszenie regionalne przychodów, wiodąca pozycja kosztowa, duży udział zatrudnienia zagranicą, międzynarodowy kapitał.

Każde z przedstawionych podejść do badania zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa jest uprawnione, każde posługuje się innym zestawem kryteriów i mierników i daje nieco inny obraz zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa.

Przedstawia to tabela 1:

TABELA 1. RÓŻNE PODEJŚCIA I MIERNIKI GLOBALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

SPOSÓB PODEJSCIA DO OCENY	ELEMENTY OCENY
Ocena przez instrumenty strategii	Uczestnictwo w rynku globalnym Globalizacja łańcucha dostaw Globalne produkty Globalny marketing Globalne posunięcia konkurencyjne Globalne źródła kapitału
Ocena przez organizację i zarządzanie	Struktura organizacyjna Podejmowanie decyzji Ludzie Kultura
Ocena przez wyniki działalności	Pozycja na światowym rynku Pozycja kosztowa

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Problemem metodologicznym jest połączenie różnych podejść i kryteriów oceny w celu opracowania zestawu metod, które pozwolą na precyzyjny i wszechstronny pomiar zaawansowanie globalizacyjnego konkretnej firmy.

Wskaźnikowe metody pomiaru globalizacji

Pomiar globalizacji wymaga odpowiedniego doboru wymiarów globalizacji, a następnie ich operacjonalizacji czyli przełożenia na mierzalne wskaźniki. Ze względu na wielość kryteriów oceny w literaturze można znaleźć wiele wskaźników mierzących pojedyncze kryteria (individual indicators) podzielonych na trzy grupy wskaźniki strukturalne, wskaźniki operacyjne i wskaźniki behawioralne[6]

Wskaźniki strukturalne *(structural indicators)* dają obraz zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa w określonym momencie. Do najczęściej stosowanych wskaźników strukturalnych należą

- ✔ liczba krajów działalności,
- ✔ liczba oddziałów zagranicznych,
- ✔ liczba krajów działalności odległych geograficznie i kulturowo,
- ✔ współczynnik rozprzestrzenienia sieci (network spread index), czyli stosunek liczby obcych krajów działalności do ogólnej liczby krajów, gdzie pojawiły się zagraniczne inwestycje bezpośrednie,
- ✔ liczba aliansów zagranicznych,
- ✔ wskaźnik udziału aktywów zagranicznych,
- ✔ wskaźnik udziału przychodów powstałych zagranicą,
- ✔ wskaźnik udziału zaopatrzenia zagranicznego,
- ✔ wskaźnik udziału zatrudnionych zagranicą,
- ✔ liczba giełd, na których jest notowane przedsiębiorstwo,
- ✔ wskaźnik udziału akcji lub udziałów w rękach zagranicznych inwestorów,
- ✔ wskaźnik udziału obcokrajowców w radzie nadzorczej

Wskaźniki operacyjne *(performance indicators)* określają, w jakim stopniu sukces lub niepowodzenie w działalności przedsiębiorstwa jest związane z jego działalnością zagranicą. Używane tu są następujące wskaźniki

- ✔ wielkość sprzedaży na klienta zagranicą,
- ✔ suma dochodów z filii zagranicznych,
- ✔ suma przychodów operacyjnych uzyskanych zagranicą.

Wskaźniki behawioralne *(attitudinal indicators)* służą do mierzenia zachowań strategicznych menedżerów, szczególnie w zakresie postrzegania innych krajów i warunków działania filii zagranicznych przedsiębiorstwa, sposo

[6] Por. Ch. Doerrenbaecher, op. cit., D. Sullivan, Measuring the Degree of Internationalization of a Firm, „Journal of International Business Studies", vol. 25, nr 2, 1994.

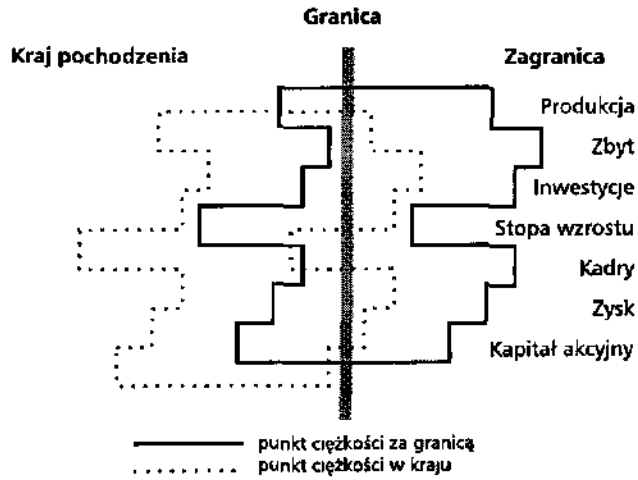
bu podejmowania decyzji, komunikowania i współdziałania zagranicą. W grupie wskaźników behawioralnych rozróżnia się:

- ✔ wskaźniki „miękkie" mierzące orientację i styl kierowania kadry menedżerskiej (orientacja etnocentryczna, policentryczna, regionalistyczna, geocentryczna)[7],
- ✔ wskaźniki „twarde" mierzące międzynarodowe doświadczenie kadry menedzerskiej przedsiębiorstwa np. liczba lat przepracowanych zagranicą do liczby lat pracy zawodowej[8], znajomość języków obcych itp.

Ponieważ zarządzanie globalne jest zjawiskiem wielowymiarowym, a każdy z przedstawionych wskaźników mierzy tylko jeden aspekt globalizacji konieczne jest posługiwanie się równocześnie dużą liczbą wskaźników.

Wybrany zestaw wskaźników może być użyty do porównania zaangazowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych i na rynku rodzimym i zaprezentowany w formie profilu (rys 2.):

RYSUNEK 2. REALNY TYP PROFILU INTERNACJONALIZACJI



ŹRÓDŁO: ZA: J.RYMARCZYK, INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA, PWE, WARSZAWA 1996, S.25.

[7] do pomiaru orientacji kadry jest uzywany tzw wskaźnik Perlmuttera zob H V Perlmutter, D A Heenan, Multinational Organization Development, Reding 1979

[8] wskaźnik opracowany przez Sullivana.

Częściej pojedyncze wskaźniki globalizacji z jednej lub kilku grup łączone są we wskaźniki syntetyczne *(composite indicators)* Osiągnięcia nauki w tym zakresie są narazie niewielkie Zostało opracowanych i jest stosowanych w praktyce zaledwie kilka wskaźników syntetycznych Jednym z pierwszych, powszechnie stosowanym w praktyce wskaźnikiem syntetycznym jest wskaźnik **transnacjonalizacji** *(Transnationality Index)* opracowany przez UNCTAD[9] i używany w opracowaniach tej organizacji od 1995 roku Liczony jest według następującego wzoru suma procentowych udziałów sprzedaży zagranicą, aktywów zagranicznych, zatrudnienia zagranicą podzielona przez 3 Wartość wskaźnika waha się między 0% (brak działalności zagranicą) a 100% (całość działalności zagranicą) Wskaźnik ten, oparty tylko na wskaźnikach strukturalnych jest wygodną miarą aktywności międzynarodowej przedsiębiorstwa głównie ze względu na dostępnośc danych potrzebnych do jego policzenia Moze być używany do porównywania wielu przedsiębiorstw i list rankingowych, chociaz nie ocenia ani strategii przedsiębiorstwa, ani postaw jego menedzerów Jest mylący w przypadku zastosowania go do przedsiębiorstwa zlokalizowanego np ze względów podatkowych w kraju, w którym nie prowadzi zadnej działalności operacyjnej, a działającym tylko w jednym kraju (indeks 100%)

W 1998 roku G Ietto-Gillies zaproponowała korektę indeksu transnacjonalizacji przez jego przemnozenie przez współczynnik rozprzestrzenienia sieci (network spread index)[10] Nowy wskaźnik syntetyczny nazwany **wskaźnikiem międzynarodowego rozproszenia działalności** *(Transnational Activities Spread Index)* przyjmuje wartość w przedziale od 0 (brak zaangazowania międzynarodowego) do 1 (firma całkowicie globalna) Jest lepszą miarą zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa niz indeks transnacjonalizacji, ponieważ ocena jest silnie związana z liczbą krajów działalności, chociaz tez uwzględnia tylko wskaźniki strukturalne

Innym syntetycznym wskaźnikiem jest opracowany w 1994 roku przez O Sullivana **wskaźnik poziomu zglobalizowania** *(Degree of Internationalization Scale)* Sullivan ustalił swój wskaźnik na drodze badań empirycznych na próbie 74 przedsiębiorstw międzynarodowych[11] Wybrał początkowo dziewięć wskaźników ze wszystkich trzech grup i za ich pomocą ocenił zaawansowanie globalizacyjne badanych przedsiębiorstw Następnie zredukował zastaw wskaźników do pięciu wskazników udział sprzedazy zagranicznej, udział aktywów zagranicznych, udział liczby zagranicznych filii do ogólnej liczby filii, narodowościowe rozproszenie operacji zagranicznych mierzone liczbą grup etnicznych

[9] UNCTAD Konferencja Narodow Zjednoczonych d/s Handlu I Rozwoju

[10] G Ietto Gillies, *Different Conceptual Frameworks for the Assesment of the Degree of Internationalization an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, Transnational Corporations' vol 7, 1998 za Ch Doerrenbaecher op cit

[11] O Sullivan Measuring op cit

w zasięgu działalności do ogólnej liczby grup etnicznych oraz zagraniczne doświadczenie kadry kierowniczej mierzone czasem spędzonym zagranicą do czasu pracy zawodowej Za każdy z pięciu wskaźników Sullivan proponuje ocenę w skali od zera do jedności, zatem wymiar wskaźnika waha się między 1 (brak zaangazowania międzynarodowego) a 5 (firma globalna) Wydaje się, ze prezentowany wprowadza wprawdzie czynniki zróżnicowania kulturowego i jeden wskaźnik behawioralny, ale to rozszerzenie oceny okupuje nieporównanie większą trudnością zastosowania w stosunku do poprzednio omówionych wskaźników Dane potrzebne do obliczenia wskaźnika nie są zamieszczane w żadnych raportach i statystykach przedsiębiorstw i wymagają prowadzenia specjalnych badań Wskaźnik ten może znaleźć zastosowanie w analizie co najwyżej kilku przedsiębiorstw

W 1998 roku „Global Finance" dokonało rankingu międzynarodowych korporacji w oparciu o skonstruowany przez zespół ekspertów **wskaźnik globalizacji** *(Globalization Index)* Wskaźnik ten jest sumą trzech wskaźników strukturalnych udziału sprzedazy zagranicą, udziału zatrudnionych zagranicą wyrazonych procentowo i liczby krajów działalności Do sumy tych wskaźników eksperci mogli dodać do 100 punktów Wskaźnik ten jest próbą włączenia oceny strategii i organizacji, ale jest mało wiarygodny ze względu na nieprecyzyjną skalę i subiektywizm ocen ekspertów

Zapewne podobnych wskaźników syntetycznych jest więcej, kazdy dla potrzeb swoich badań i analiz może skonstruować własny wskaźnik, lepszy lub gorszy Ideałem byłby taki wskaźnik, który oceniałby wszystkie aspekty globalizacji przedsiębiorstwa - strategię, postawy kadry kierowniczej, system zarządzania, wyniki i przewagi konkurencyjne, a równocześnie opierałby się na ogólnie dostępnych danych W rzeczywistości wskaźniki łatwe w stosowaniu takie, jak wskaźnik transnacjonalizacji niewiele mówią o zaawansowaniu globalizacyjnym przedsiębiorstwa, a wskaźniki dające ocenę bardziej kompleksową są trudne do stosowania.

Wskaźniki syntetyczne oparte na mierzalnych danych znajdują zastosowanie głównie w rankingach przedsiębiorstw, takich jak „Ranking korporacji transnarodowych najbardziej zaangazowanych w działalność międzynarodową" sporządzany corocznie przez UNCTAD[12] W badaniach stopnia globalizacji konkretnego przedsiębiorstwa są mało przydatne, ponieważ nie uwzględniają specyfiki branży ani niemierzalnych elementów działalności międzynarodowej Mogą stanowić jedynie uzupełnienie analiz zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa sporządzanych innymi metodami

[12] World Investment ReportTrends and Determinants UN New York 2000,

Jakościowa analiza zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa

Doceniając łatwość oceny zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa za pomocą prostych i syntetycznych wskaźników nie można nie dostrzegać ich niewielkiej przydatności w analizie strategicznej przedsiębiorstwa. Jaką wartość ma informacja, że przedsiębiorstwo A z branży samochodowej jest mniej zaawansowane w globalizacji niż przedsiębiorstwo B z branży komputerowej? Z punktu widzenia menedżerów firmy A ważna jest informacja, jaki jest stopień zaawansowania innych przedsiębiorstw z branży samochodowej, jakie stosują one instrumenty globalizacji, jakie są ich sukcesy i porażki w stosowaniu strategii globalnej. Takich informacji nie dostarczy nam nawet najdoskonalszy wskaźnik syntetyczny. Konieczne jest opracowanie standardu analizy przedsiębiorstwa globalnego i jego strategii, który pozwoli na porównywalność najważniejszych cech i skutków strategii globalnej firm z tej samej branży.

W literaturze z zakresu zarządzania mamy różne propozycje i wzory jakościowej analizy zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa. Przykładem jest propozycja Yipa oceny przedsiębiorstwa za pomocą listy instrumentów strategii globalnej i ich mierników. W tabeli 2 pokazano zestaw instrumentów i ich mierników, które należy objąć oceną.

TABELA 2 INSTRUMENTY I MIERNIKI STRATEGII GLOBALNEJ

INSTRUMENT STRATEGII	MIERNIK
Udział w rynku globalnym	Globalny wolumen działalności przedsiębiorstwa podzielony przez wolumen rynku ogólnoświatowego
Udział w rynku o znaczeniu strategicznym	Wolumen działalności przedsiębiorstwa na rynkach krajów o globalnym znaczeniu strategicznym podzielony przez całkowity wolumen tych krajów
Zrównoważenie udziału w rynku globalnym	Porównanie procentowego rozkładu przychodów przedsiębiorstwa z procentowym rozkładem przychodów w ramach rynku ogólnoświatowego
Obecność na rynku	Liczba krajów, na których przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż.

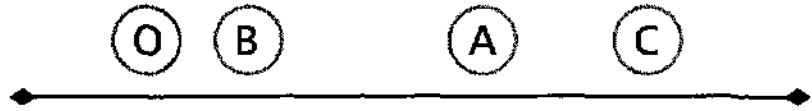
Globalne pokrycie rynku	Udział w globalnym wolumenie sprzedaży rynków krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż.
Standaryzacja produktu - mix	Procentowy udział ogólnoświatowych przychodów ze sprzedazy wystandaryzowanych produktów lub usług.
Standaryzacja charakterystyki produktu	*Procentowy udział w koszcie produktu lub usługi* elementów wystandaryzowanych.
Koncentracja danej działalności	1. Udział w wydatkach globalnych nakładów poniesionych w kraju, w którym zglobalizowana jest największa część danej działalności, 2. Wskaźnik koncentracji w układzie międzynarodowym.
Koncentracja całego łańcucha *wartości dodanej*	Średnia ważona wskaźników koncentracji *poszczególnych ogniw łańcucha wartości.*
Porównanie intensywności marketingu	Odchylenie standardowe intensywności marketingu dla poszczególnych krajów w odniesieniu do reklamy, promocji i sprzedaży.
Ujednolicenie elementów marketingu	1. udział w przychodach przedsiębiorstwa przychodów zrealizowanych w krajach, w których stosuje się ujednolicone podejście marketingowe, 2. Stopień podobieństwa elementów *marketingu stosowanych w każdym kraju* do uzywanych w kraju bazowym.
Ogólne ujednolicenie marketingu	Wskaźnik, obliczony dla każdego elementu, ważony udziałem przychodów uzyskanych przez przedsiębiorstwo w kazdym kraju i znaczeniem tego elementu.
Wielokrajowe posunięcia konkurencyjne	Posunięcia obejmujące trzy lub więcej ważnych krajów
Przeciwnatarcia	Odpowiadanie na atak konkurencyjny *w jednym kraju posunięciami* konkurencyjnymi na obszarze innych krajów.

ŹRÓDŁO: G. S. YIP, STRATEGIA...OP.CIT. S.271-273.

W podobny sposób Yip proponuje przeanalizować globalizację organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

G.S.Yip podjął też próbę pomiaru każdej z cech strategii na osi, na której zaznaczono tylko dwa punkty stałe - początkowy oznaczający cechy strategii multilokalnej i końcowy oznaczający cechy strategii globalnej. Analizowane przedsiębiorstwo jest zaznaczane między tymi skrajnymi punktami. Ilustruje to rysunek 3:

RYSUNEK 3. ZESTAWIENIE STRATEGII GLOBALNYCH KONKURENTÓW - LOKALIZACJA OGNIW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI DODANEJ



ŹRÓDŁO: G.S.YIP, STRATEGIA...OP.CIT. S. 303.

Zaproponowana przez Yipa metoda pomiaru i prezentacji wielu cech firmy globalnej pozwala na porównanie pod względem każdej z cech internacjonalizacji kilku firm z tego samego sektora.

Metodę Yipa można uczynić bardziej precyzyjnym narzędziem pomiaru i zwiększyć jej walor prezentacyjny gdyby zastosować skalę punktową pomiaru każdej z cech np. od 0 do 5 punktów. Każdą z cech można byłoby zmierzyć na skali i wykreślić dla danej firmy profil globalizacyjny obejmujący dowolną liczbę cech. Propozycje taką prezentuje tabela 3:

TABELA 3. PROFIL GLOBALIZACYJNY FIRMY ALFA

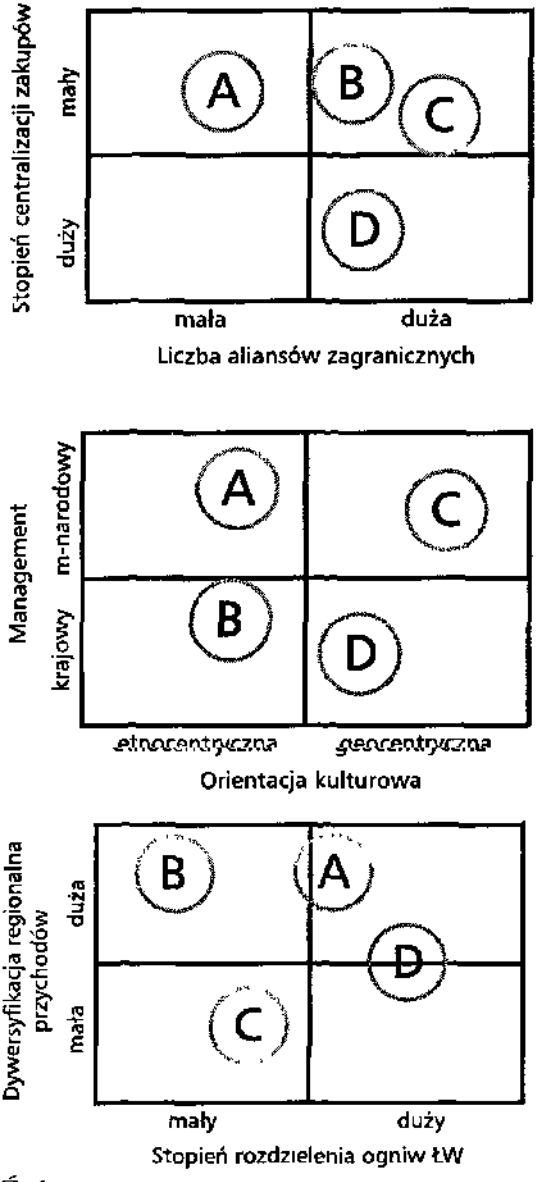
L.P	KRYTERIA ZAAWANSOWANIA GLOBALIZACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA	POMIAR KRYTERIUM				
	0	1	2	3	4	5
1.	Udział w światowej produkcji					
2.	Udział w światowym eksporcie					
3.	Liczba krajów działalności					
4.	Dywersyfikacja regionalna przychodów					
5.	Stopień rozdzielenia ogniw ŁW					
6.	Globalizacja produktu					
7.	Globalizacja marketingu					
8.	Stopień centralizacji zakupów					
9.	Międzynarodowy menedżment					
10.	Orientacja kulturowa					
11.	Centralizacja zarządzania					
12.	Liczba aliansów zagranicznych					

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Liczba kryteriów może być dłuższa lub krótsza, a warunkiem prawidłowego zastosowania tej metody jest operacjonalizacja każdego z kryteriów oceny tzn. określenie, za jaki wymiar każdej cechy należy dać 0, 1, 2, 3, 4 czy 5 punktów. Zastosowanie tej metody pozwala na porównywanie badanej firmy z dowolnym konkurentem, a także przy wprowadzeniu wag dla każdego z kryteriów policzenia procentowego zaawansowania globalizacyjnego firmy. Powstałby w ten sposób wskaźnik syntetyczny oparty na analizie nawet kilkunastu kryteriów, który pozwalałby na śledzenie dynamiki globalizacji przedsiębiorstwa i porównywanie zaawansowania globalizacyjnego różnych firm z tej samej branży.

Dobrym sposobem porównywania zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstw są dwuwymiarowe macierze, na których zaznacza się pozycję badanej firmy i jej konkurentów w branży. Przykłady takich macierzy pokazano na rysunku 4:

RYSUNEK 4. MACIERZE BADAJĄCE ZAAWANSOWANIE GLOBALIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW A, B, C I D.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Można tworzyć macierze przez zestawianie dowolnych kryteriów zaawansowania globalizacyjnego przedsiębiorstwa. Macierze mogą porównywać, tak jak na powyższych rysunkach, zaawansowanie globalizacyjne różnych firm w sektorze. Mogą też, przy powtarzaniu ocen w kolejnych latach, pokazywać dynamikę globalizacji jednej firmy.

Podsumowanie

Celem opracowania było pokazanie różnych możliwości pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wielość wskaźników i sposobów oceny nie świadczy jednak o tym, że można precyzyjnie dokonać takiego pomiaru w oparciu o istniejące metody. Każda z metod oceny niesie bowiem ze sobą niebezpieczeństwo oceny jednostronnej lub subiektywnej. Próby podejmowane przez specjalistów tworzenia wskaźników syntetycznych nie do końca te ograniczenia likwidują. Kolejnym ograniczeniem jest brak informacji potrzebnych do konstruowania wskaźników.

Dobór metod i wskaźników zawsze zależy od celu analizy. Jeżeli celem jest stworzenie rankingu wielu przedsiębiorstw różnych branż, dobrą metodą jest posłużenie się jednym ze wskaźników syntetycznych, do konstrukcji którego używane są ogólnie dostępnych danych.

Jeżeli jednak ocena zaawansowania globalizacyjnego jest potrzebna kierownictwu przedsiębiorstwa do oceny i skorygowania postępów w zakresie internacjonalizacji metoda wskaźników syntetycznych jest zupełnie nieprzydatna. W tym przypadku powinny być przestrzegane następujące zasady:

1). Analiza powinna być zawsze prowadzona w kontekście sektorowym. Oznacza to wymóg oceny czynników globalizacji występujących w danym sektorze, określenia obecnego zaawansowania globalizacyjnego sektora i potencjału globalizacji na następne lata[13],
2) Należy stosować wielowymiarową analizę obejmującą zarówno strategię międzynarodową i jej instrumenty, jak też organizację i zarządzanie przedsiębiorstwem oraz skutki strategii i jej wpływ na pozycję przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce,
3). Analiza powinna też obejmować ocenę internacjonalizacji najważniejszych konkurentów i zmianę ich pozycji na światowym rynku,
4). Do oceny stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy stosować przede wszystkim metody jakościowe wspomagane metodami wskaźnikowymi, profilami i portfelami w celu zwiększenia porównywalności opisów różnych przedsiębiorstw i uchwycenia dynamiki zmian

[13] Por. M. Romanowska, *Metodologiczne problemy badania strategii przedsiębiorstwa w sektorach globalnych*. W: *Metody zarządzania strategicznego*. Praca zbiorowa pod red. Rafała Krupskiego. WWSiZiP, Wałbrzych 2000.

Spełnienie tych zasad wymaga spełnienia wielu warunków. Najważniejsze z nich to stworzenie i stałe doskonalenie systemu informacji strategicznej zwanego też wywiadem gospodarczym, który będzie podstawą do monitorowania otoczenia oraz obserwowania zmian pozycji przedsiębiorstwa i jego konkurentów na rynku.

Literatura:

1. *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, Keytext, Warszawa 1997
2. Ch. Doerrenbaecher, *Measuring Corporate internationalisation. A Review of measurement Concepts and their Use*, „Intereconomics", May/June 2000.
3. V Govindarajan, A Gupta, *Analysis of the Emerging Global Arena*, „European Management Journal", vol. 18, June 2000.
4. G. Ietto-Gillies, *Different Conceptual Frameworks for the Assesment of the Degree of Internationalization: an Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations*, Transnational Corporations", vol.7, 1998.
5. A Komar, *Pomiar strategii globalnej*, SGH, Warszawa 2001, (praca magisterska).
6. A K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
7. H. V. Perlmutter, D.A.Heenan, *Multinational Organization Development*, Reding 1979.
8. M.Romanowska, *Metodologiczne problemy badania strategii przedsiębiorstwa w sektorach globalnych*. W: *Metody zarządzania strategicznego*. Praca zbiorowa pod red Rafała Krupskiego. WWSzZiP, Wałbrzych 2000
9. E..Schlie, G.Yip, *Regional Follows Global. Strategy Mixes in the World Automotive Industry*, „European Management Journal", vol.18, August 2000
10. D Sullivan, *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „Journal of International Business Studies", vol. 25, nr 2,1994.
11. G.S.Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
12. A. Zorska, *Ku globalizacji?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Rozdział 8.

STRATEGIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE GLOBALIZACJI

Potrzeba, podstawy formułowania, rodzaje strategii

Czy polskim przedsiębiorstwom potrzebne są strategie w dobie globalizacji?

Rozpoczęcie rozważań od postawienia tak sformułowanego pytania nie ma na celu świadomej prowokacji, nie wynika też z przekory, czy silenia się na oryginalność. Od pewnego czasu lektura wielu mniej lub bardziej poważnych publikacji, jak i obserwacja zachowań znacznej części kadry kierowniczej rodzimych przedsiębiorstw skłania do zastanowienia, na ile i czy w ogóle potrzebna jest im strategia w warunkach nienotowanego wcześniej rozszerzenia rynków oraz towarzyszącej temu globalnej konkurencji. Zasadnicze **wątpliwości w kwestii strategii** podsycane są szeregiem opinii, z których te najczęściej formułowane można sprowadzić do następujących stwierdzeń:

- proces globalizacja sprzyja tym, którzy już są najsilniejsi na światowych rynkach, a w wyniku jego pogłębiania będą jeszcze silniejsi i bardziej sprawni - nie ma polskich przedsiębiorstw w tej grupie firm i trudno wyobrazić sobie aby nawet w dłuższym okresie czasu mogły one rozwinąć strategie pozwalające im stanąć w szranki na tym poziomie ekonomicznego wyczynu;
- proces globalizacji opiera się m. in. na ogromnym wzroście mobilności kapitału - ponieważ tego ostatniego w warunkach polskich brakuje, polskie firmy skazane są na bycie przedmiotem, a nie podmiotem transakcji służących realizacji strategii wzrostu zewnętrznego największych graczy;

- proces globalizacji czyni duże firmy jeszcze **większymi** - przedsiębiorstwa polskie są z reguły przejmowane, a to z kolei uzależnia je strategicznie od silniejszych partnerów, sprowadza do roli ogniwa realizującego globalną strategię formułowaną na szczeblu centrali,
- proces globalizacji uniformizuje postawy i zachowania jego uczestników - normy, wzorce kulturowe, całe hierarchie nierzadko obcych wartości narzucane są przez głównych beneficjentów globalizacji, co znacznie ogranicza możliwości tworzenia oraz stosowania rodzimych reguł i rozwiązań (strategii rozwoju) skutecznych w warunkach globalizacji

W związku z takimi i podobnymi stwierdzeniami rozważania na temat strategii polskich przedsiębiorstw w dobie globalizacji są często **sprowadzane do jednostkowych kwestii typu: komu, jak i na jakich warunkach, kiedy powinno się sprzedać konkretną polską firmę**, aby tym sposobem mogła ona w jakimś (z założenia niewielkim) stopniu „zahaczyć się" o proces globalizacji. Co więcej, taką ewentualność jako szczyt możliwości - rezerwuje się dla nielicznego grona prominentnych, już sprywatyzowanych (np. PKN Orlen, PZU), bądź pozostałych do prywatyzacji przedsiębiorstw. Dla pozostałej, ogromnej większości firm - w tym zwłaszcza stanowiących gros podmiotów gospodarczych małych i średnich przedsiębiorstw - globalizacja to jedynie zagrożenie i w najlepszym razie udręka walki o przeżycie (strategie przetrwania).

Taki obraz, mający wszelkie znamiona samospełniającej się przepowiedni, zdążył już mocno zapaść w wizji kolejnego etapu polskich przeobrażeń po okresie intensywnego przywracania normalności w gospodarce, jakim była dekada lat 90. *Niewątpliwie umacniają go także ostatnie zjawiska recesyjne.* Nie negując mniejszego lub większego prawdopodobieństwa ziszczenia się niektórych z powyższych sądów, czy wręcz zagrożeń, poddanie się nastrojowi kassandrycznych oczekiwań, **świadome oddanie kluczowych rozstrzygnięć dotyczących przyszłości przedsiębiorstw w gestię zewnętrznych ogniw i układów, byłoby jednak dalece niewłaściwe przynajmniej z dwóch względów.**

Pierwsza okoliczność ma charakter uniwersalny i sprowadza się do tego, że jednym z atrybutów każdego współczesnego przedsiębiorstwa jako podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą jest posiadanie strategii[1]. Oddzielną kwestią pozostaje jakość i skuteczność owej strategii, tym niemniej tak w wymiarze poznawczym, jak i w szczególności w wymiarze praktycznym zajmowanie się działalnością przedsiębiorstw już od dłuższego czasu zakłada *implicite*, że mamy

[1] W badaniach z udziałem autora, przeprowadzonych pod koniec lat 90. ponad 80% próby badanych krajowych przedsiębiorstw deklarowało posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju (*Doskonalenie procesów zarządczych w przedsiębiorstwach a świadomość menedżerska* opracowanie zbiorowe pod red. M. Struzyckiego, SGH Warszawa 2001).

do czynienia z podmiotami planującymi, organizującym i weryfikującym swoją działalności i jej efekty, a więc realizującymi mniej lub bardziej udane strategie. Ich posiadanie nie jest przywilejem, fanaberią, czy też przypadkiem ale elementarną koniecznością, a wręcz obowiązkiem współczesnego przedsiębiorstwa.

Brak tego atrybutu czyni firmę ułomną, zaś przedłużające się konsekwencje takiego stanu i efekty owej ułomności prowadzą ją w obszar ekonomicznego niebytu Z tej perspektywy pytanie o to czy polskim przedsiębiorstwo potrzebna jest strategia w dobie globalizacji jest w znacznej mierze pytaniem retorycznym; w obecnych warunkach strategia rozwoju jest wręcz niezbędna, zaś głęboka świadomość istniejących ograniczeń strategicznych nie powinna prowadzić do zaniechania własnych ścieżek rozwoju, ale tym bardziej pobudzać do formułowania idei i pomysłów na przyszłość, inspirować poszukiwanie źródeł i sposobów ich realizacji.

Druga okoliczność skłaniająca do formułowania własnych, oryginalnych strategii rozwoju polskich przedsiębiorstw w dobie globalizacji ma charakter szczególny i wiąże się bezpośrednio z sygnalizowanym wcześniej okresem ponad dziesięciu lat rodzimej transformacji społeczno-gospodarczej. Niezależnie od szerzących się opinii malkontentów, politycznych frustratów, czy też tych, którym się pop prostu nie udało, okres ten wyznaczył nową jakość, a skala pozytywnych przeobrażeń budzi szacunek u innych, nie znajdując odniesień i analogii w dłuższym historycznym okresie To stwierdzenie w znacznym stopniu dotyczy krajowych przedsiębiorstw, których głęboka restrukturyzacji była jednym ze znamion minionej dekady[2]. Rezygnacja z poszukiwania dalszych, długofalowych możliwości znalezienia się w wymagającej rodzinie nowoczesnych podmiotów gospodarczych dlatego, że wyznaczają one coraz wyższe standardy w zakresie szeroko rozumianej konkurencji byłoby zatrzymaniem się w pół drogi, czy wręcz zanegowaniem sensu olbrzymiego wysiłku włożonego dotychczas w dochodzenie do normalności. Ten proces daleki jest od zakończenia, a kolejne wyzwania powinny być odczytywane przede wszystkim jako źródło mobilizacji i szansa na nową, wyższą jakość. Przy wciąż istniejącym relatywizmie możliwości i ograniczeń współczesnej gospodarki owa nowa jakość - nawet jeśli nie pozwoli przebić się do grona najlepszych w wymiarze globalnym - może okazać się źródłem przewagi konkurencyjnej w mniej wymagających warunkach rynku krajowego, czy międzynarodowego. Ambitne strategie budowania takiej przewagi pozostają ekonomiczną koniecznością każdej rodzimej firmy, w której istnieje bodaj fragmentaryczna wizja przyszłości.

Jeśli uznać iż przytoczone argumenty przesądzają niezbędne minimum zasadności tworzenia własnych strategii rozwoju przez rodzime przedsiębior-

[2] Patrz szerzej C Suszynski, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw* Proces zarządzania zmianami, PWE, Warszawa 1999

stwa w dobie globalizacji, należałoby podjąć trudną próbę określenia ważniejszych wyznaczników owych strategii.

Co powinno wyróżniać strategie polskich przedsiębiorstw w dobie globalizacji?

Pytanie o wyróżniki strategii polskich przedsiębiorstw w dobie globalizacji ma wymiar ogólny, jak też dotyczy bardziej szczegółowych kwestii, oddających istotę zróżnicowania i przejście do specyfiki poszczególnych firm formułujących takie strategie. Ze zrozumiałych względów rozważania będą przede wszystkim dotyczyć pierwszego z wymienionych, tj ogólnego wymiaru strategii uwzględniających globalny kontekst warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Przy wielości podejść i możliwym zróżnicowaniu ujęcia normatywnego **próby określenia wyróżników strategii nawiązują głównie do szkoły zasobowej** jako orientacji wydającej się stwarzać szczególnie wyraziste przesłanki formułowania owych strategii. Wynika to m. in. z tego, że[3]:

- podejście zasobowe opiera się na ukształtowaniu szczególnej konfiguracji zasobów i umiejętności firmy, co w przypadku polskich przedsiębiorstw wciąż poddawanych procesowi restrukturyzacji (poszukujących swoistego optimum w układzie: warunki-zasoby) w naturalny sposób wiąże się z dokonującymi się w nich przeobrażeniami;
- kluczowe kompetencje tych przedsiębiorstw, jako stygmat ich zasobów i umiejętności, są często jeszcze w fazie wykształcania, zaś szersze (globalne) *odniesienia i kryteria weryfikacji mogłyby ten proces dodatkowo skanalizować i przyspieszyć*;
- koncentracja oraz specjalizacja zasobów i umiejętności, jako niezbędny warunek zbudowania, a następnie utrwalenia przyszłej pozycji (i ew. przewagi) przedsiębiorstw na obsługiwanych przez nie rynkach mieści się w szerszym nurcie procesów konsolidacyjnych określających istotę polskich przeobrażeń po dekadzie lat 90.

Wyróżniki podstawowe strategii - rynek, misja i wizja przedsiębiorstwa

Za niezbędne elementy wyznaczające podstawy strategii polskiego przedsiębiorstwa w dobie globalizacji należałoby uznać wzajemnie przenikające się określenia:

[3] Patrz szerzej K Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 1998, s 83 98

- Komu oferuje ono swe produkty i/lub usługi - **rynek firmy,**
- Po co przedsiębiorstwo istnieje i co je odróżnia od innych podobnych - **misja firmy,**
- Jakie ma być docelowo - **wizja firmy**

Wymienione wyróżniki strategii nie są żadnym objawieniem, ale przypomnieniem o potrzebie uwzględnienia elementarnych prawd z zakresu zarządzania strategicznego, tym bardziej aktualnych w warunkach globalizacji. Należałoby podkreślić, iż właśnie w tych warunkach powyższe rozstrzygnięcia powinny być maksymalnie jednoznaczne, a co za tym idzie **wyraziście odzwierciedlać istotę dokonanych wyborów strategicznych** oraz determinację (gotowość do poniesienia ryzyka) w ich podejmowaniu ze strony osób i instytucji odpowiedzialnych za funkcjonowanie firmy (gł. zarządzający i właściciele). Przykłady znanych współczesnych firm, przy czym dotyczy to nie tylko tych największych, potwierdzają zasadność owej strategicznej wyrazistości, wyrażającą się szeregiem korzyści w wymiarze globalnym - poczynając od konkretnych wielkości i dynamiki sprzedaży (np. Nokia na rynku amerykańskim), po trwale identyfikujące firmę, „miękkie" elementy z obszaru kultury organizacji (np. strategie niektórych linii lotniczych, poczynając od słynnej strategii SAS).

Charakteryzując bardziej szczegółowo wcześniej wymienione wyróżniki strategii polskich przedsiębiorstw można by zasygnalizować jako szczególnie warte rozważenia w dobie globalizacji poniższe opcje i przedsięwzięcia strategiczne.

Rynek

Skoncentrowanie (w pierwszym etapie) oferty na rynku krajowym, który szybko staje się fragmentem rynku globalnego, zaś po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej proces ten ulegnie jeszcze przyspieszeniu i pogłębieniu. Konieczność postrzegania rynku krajowego przez pryzmat rosnącej presji globalizacyjne, a więc formułowania celów i działań o charakterze globalnym w wymiarze lokalnym, powinno szybko doprowadzić do wykształcenia w przedsiębiorstwach praktyk dających się z powodzeniem aplikować poza rynkiem lokalnym. Będzie temu dodatkowo sprzyjać proces przyspieszonego uczenia się organizacji oraz narastania doświadczenia o silnym pierwiastku uniwersalizmu.

Równolegle, choć niekoniecznie alternatywnie, rynkiem docelowym dla szeregu rodzimych przedsiębiorstw, w tym małych i średnich, mogą być w pierwszej kolejności rynki wschodnie (b. ZSRR). Ta orientacja geograficzna w warunkach polskich ciągle powraca, aczkolwiek obecne doświadczenia i aktualna „lista obecności" (wszyscy znaczący gracze już się na tych rynkach znajdują) skłaniają do odrzucenia żywionych przeszłością przekonań o łatwym dostępie,

czy też powrocie na rynki b. ZSRR. Wielkość rynków, związki historii i kultury pozwalają widzieć istniejący potencjał dla ekspansji polskich firm, ale należy wyraźnie powiedzieć, iż w ich opanowaniu będą niezbędne w pełni profesjonalne, globalnie weryfikowane umiejętności strategiczne i operacyjne.

Misja i wizja firmy

Poszukiwanie szczególnych racji istnienia rodzimych przedsiębiorstw jako firm budujących wyrazistą tożsamość w wymiarze ponadlokalnym powinno zmierzać w kierunku:

- dogłębnego rozpoznania wyselekcjonowanych, nierzadko niszowych segmentów rynku krajowego i światowego (np. zdrowa żywność, turystyka ekologiczna, specjalistyczny sprzęt i urządzenia różnych branż);
- zbudowania na tej podstawie oryginalnej oferty produktowo-usługowej;
- przemyślanego, nośnego marketingowo, sformułowania głównej idei leżącej u podstaw świadczenia tak zbudowanej oferty.

U podstaw odróżniania dobrej polskiej firmy od innych tego typu jednostek powinny tkwić uniwersalne wartości wysokiej jakości i/lub przystępnej ceny, bądź też odniesienia do dobrze pojętej, obiektywnie zweryfikowanej i mogącej budzić autentyczne zainteresowanie polskiej odrębności (oryginalność produktu, myśli technologicznej itp.). Wydaje się, że również w tym duchu powinna być budowana docelowa wizja firmy - wykorzystywana w procesach wewnętrznych przeobrażeń jak też służąca budowaniu jej zewnętrznego wizerunku.

Propozycje dotyczące misji i wizji firmy nie oznaczają bynajmniej przejścia, z założenia, na pozycji defensywne i minimalistyczne, lecz starają się uwzględniać rzeczywiste szanse polskich przedsiębiorstw oraz tworzenie ich tożsamości bardziej w obszarze potencjalnych, specyficznych możliwości niż masowo przyjmowanych, uniwersalnych i przez to niekoniecznie wyrazistych haseł globalizacyjnych.

Wyróżniki konkurencyjności - źródła przewagi konkurencyjnej, kluczowe kompetencje

Określenie istoty, jądra strategii jakiejkolwiek firmy nie może obejść się współcześnie bez nawiązania do paradygmatów przewagi konkurencyjnej oraz kluczowych kompetencji, a więc koncepcji Portera oraz Prahalada i Hamela[4]. Intelektualny ferment, jaki wciąż budzą te pojęcia znacząco stymuluje rozwój

[4] Patrz szerzej M. Porter, What Is Strategy? oraz C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation* (w *Business Classics, Fifteen Key Cocepts for Managerial Success*, „Harvard Business Review", Boston 1998).

całej dyscypliny zarządzania, ale tym co najważniejsze pozostaje praktyczna weryfikacja użyteczności wszelkich konceptów. Praktyka zarządzania wykorzystuje je często w sposób przyprawiający teoretyków o ból głowy - bez szacunku *dla tak celebrowanych różnic poznawczych w eksploatowanych podejściach*, łącząc koncepcje, działania i narzędzia przypisywane odmiennym szkołom (w tym przypadku szkole pozycyjnej i szkole zasobowej). Jest to przywilejem i obowiązkiem praktyki, a jednocześnie niepowtarzalnym źródłem kolejnych inspiracji dla badaczy i teoretyków zarządzania.

Należy oczekiwać, iż również w odniesieniu do strategii budowanych przez rodzime przedsiębiorstwa w dobie globalizacji będzie miało miejsce takie sięganie do arsenału współczesnych koncepcji zarządzania strategicznego, które w możliwie pełny sposób przybliży firmy do głównego nurtu tego procesu. W tym miejscu można co najwyżej zasygnalizować potencjalne, hipotetyczne wybory strategiczne, stwarzające takie szanse.

Przewaga konkurencyjna

W odniesieniu do źródeł ewentualnej przewagi konkurencyjnej wiele wskazuje na to, że polskie firmy powinny poszukiwać jej przede wszystkim w obszarze szeroko rozumianego czynnika ludzkiego, czy też odwołując się do języka najnowszych teorii - kapitału ludzkiego, zarządzania wiedzą, uczenia się organizacji. Założenie, iż tempo zdobywania wiedzy i przyrostu umiejętności jej zastosowania przez przedsiębiorstwo staje się podstawowym warunkiem i źródłem przewagi na rynku jest coraz częściej podstawą strategii firm działających tak lokalnie, jak i globalnie. W warunkach polskich zjawiskami dodatkowo sprzyjającymi orientowaniu strategii przedsiębiorstw wokół powyższych wartości są m. in.:

- rozwijający się rynek pracy - w szczególności te jego mechanizmy, które generują popyt i podaż wykwalifikowanych pracowników (w tym kontekst rozszerzenia rynku pracy po wejściu do Unii Europejskiej);
- wciąż znaczny potencjał rozwoju intelektualnego i profesjonalnego pracowników wszystkich szczebli;
- pogłębiający się kontakt krajowych pracowników z najnowszymi technologiami (gł. informacyjnymi) - *postępujące wypełnianie wieloletniej* luki technologicznej;
- przeniesiony z lat 90. „rozpęd" w odniesieniu do wszelkich form zewnętrznego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji (szkolenia, treningi, itp.);

Kluczowe kompetencje

W konsekwencji orientowania strategii na zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego kluczowe kom-

petencje polskich przedsiębiorstw szukających swego miejsca w warunkach globalizacji mogłyby obejmować tak **cenione przez współczesny rynek umiejętności, jak np.:**

- koordynacja i harmonizacja proponowanej oferty - jej optymalizacja pod kątem odmiennych wymagań różnych grup nabywców w przekroju krajowym, regionalnym, międzynarodowym,
- zastosowanie odpowiednich, niekoniecznie własnych technologii - wybór pozwalający kreować maksimum wartości dla nabywców zlokalizowanych na różnych rynkach (relacje produkt-technologia-klienci),
- informacyjne dotarcie do nabywców - m. in. poprzez wdrożenie nowoczesnych technologii zarządzania powiązaniami z rynkiem (CRM i systemy pochodne)

Efektem realizacji strategii wykorzystujących powyższe umiejętności powinno być zaoferowanie przez rodzime firmy klientom na rynkach międzynarodowych zintegrowanego, a zarazem elastycznie kształtowanego portfela produktów/usług, wspartego nie mniej istotnym „portfelem kompetencji".

Wyróżniki realizacji strategii - sprawność operacyjna

Zasadniczym warunkiem realizacji, a zarazem jednym z wyznaczników skutecznych strategii polskich przedsiębiorstw dobie globalizacji powinna być najwyższa sprawność operacyjna wdrażających je przedsiębiorstw. Funkcjonowanie w warunkach współczesnego rynku wskazuje, że utrzymywany przez dłuższy czas dychotomiczny podział na funkcje i czynności zarządzania strategicznego i operacyjnego wymaga zasadniczej zmiany podejścia. Niebywała dynamika, zmienność otoczenia w połączeniu z postępem technologii informacyjnych oraz rosnącą konkurencją doprowadziły do niekiedy wręcz dramatycznego skrócenia dystansu w takich przekrojach procesu zarządzania jak np.

- bieżące zyski a trwała rentowność firmy,
- bieżąca konkurencja a trwała przewaga konkurencyjna,
- bieżące decyzje i narzędzia a długofalowe wybory strategiczne przedsiębiorstwa.

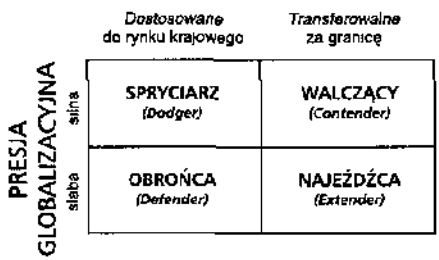
W rezultacie zmian dokonujących się głównie w otoczeniu przedsiębiorstw coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której taktyka staje się strategią, a to co określa zasadnicze efekty działalności firmy i jej strategiczną pozycję rodzi się na bieżąco, odzwierciedlając przede wszystkim **umiejętność wykorzystania na krótko pojawiających się szans, zdolność radzenia sobie „tu i teraz" lepiej niż inni.** Nie neguje to potrzeby posiadania strategii, istnienia w

firmie swoistej busoli wskazującej kluczowe kierunki działalności[5], niemniej jednak nawet najlepsze strategie nie wsparte codzienną, wysoką sprawnością operacyjną już nie wystarczą.

Taka sprawność musi pojawić się w rodzimych przedsiębiorstwach pragnących znaleźć się w głównym nurcie współczesnej gospodarki i wiele wskazuje - patrząc na obecne praktyki naszych firm - iż wykształcenie tej klasy umiejętności operacyjnych (przynajmniej w wymiarze międzynarodowym) będzie jednym z trudniejszych zadań w nadchodzących latach. W relatywnie najlepszej sytuacji wydają się być średniej wielkości, nowoczesne przedsiębiorstwa powstałe i okrzepłe już po roku 1990, nie obciążone balastem epoki centralnego planowania.

Jakie strategie w dobie globalizacji?

Wykazanie potrzeby posiadania strategii przez polskie przedsiębiorstwa w warunkach postępującej globalizacji oraz zasygnalizowanie ważniejszych ich wyróżników prowadzi do wstępnej typologii, w szczególności takiej, która byłaby spójna z wcześniej akcentowanymi kryteriami i wyznacznikami strategii. Jedną z prób takiej klasyfikacji można znaleźć w artykule N. Dawara i T. Frosta - dwóch amerykańskich autorów, którzy uwzględnili zróżnicowanie strategii w zależności od presji globalizacyjnej oraz konkurencyjności zasobów, którymi dysponują firmy w gospodarce okresu przejściowego *(emerging markets)*.



ŹRÓDŁO: N. DAWAR, T. FROST, *COMPETING WITH GIANTS. SURVIVAL STRATEGIES FOR LOCAL COMPANIES IN EMERGING MARKETS*, „HARVARD BUSINESS REVIEW", MARCH-APRIL 1999 (ZA: S. KASIEWICZ, *WARUNKI I MOŻLIWOŚCI PRZEKSZTAŁCANIA SIĘ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W FIRMY GLOBALNE*, IFGN, SGH WARSZAWA, LISTOPAD 2000).

[5] M. Porter analizuje przykład firm japońskich, które w latach 70 i 80 prezentowały nadzwyczajną sprawność operacyjną, dającą im przewagę kosztową i jakościową. Jednak na dłuższą metę brak strategii w większości z nich (wyjątki: Sony, Canon, Sega) doprowadził do obecnej sytuacji głębokiego kryzysu i utraty konkurencyjnej pozycji na rynkach światowych (*What Is Strategy*, op. cit.).

Przytoczona ilustracja ma szereg ograniczeń, w szczególności wynikających z powszechnie znanych obciążeń macierzy BCG jako narzędzia analitycznego. Z drugiej jednak strony pozwala na uproszczoną i przez to wyostrzoną prezentację istoty podstawowych opcji strategicznych rysujących się przed polskimi firmami w warunkach nasilenia globalizacji. Pozostając na gruncie „retoryki bostońskiej" można stwierdzić, że

Obrońca to strategia kojarzona obecnie ze zdecydowaną większością naszych przedsiębiorstw. Z założenia nie odczuwają one presji globalizacyjnej, a ich działania mają zdecydowanie defensywny charakter i sprowadzają się głównie do przetrwania na rynku krajowym. Z racji znacznej inercji tych przedsiębiorstw kluczową kwestią, decydującą jakiej części z nich uda się przetrwać, pozostaje ewentualny wzrost presji globalizacyjnej w obszarach (sektorach) ich działalności na rynku krajowym.

Spryciarz to strategia właściwa tym firmom, które czują na plecach oddech globalizacji. Jakkolwiek posiadają zasoby nie pozwalające na włączenie się w główny nurt tego procesu starają się rożnymi sposobami podołać nadchodzącym zagrożeniom. Jednym z takich (sprytnych) sposobów może być sprzedanie się globalnym graczom wchodzącym na polski rynek. W dłuższej perspektywie i przy zbiegu sprzyjających okoliczności firmy o takiej orientacji mogą mieć szanse bardziej wyrazistego zaistnienia na rynkach międzynarodowych. Wśród krajowych przedsiębiorstw identyfikowanych z tym typem strategii należałoby wskazać część uczestników procesu prywatyzacji, jak i całą grupę bardziej dynamicznych, małych i średnich przedsiębiorstw.

Najeźdźca to strategia tych firm, które starają się wykorzystać fakt posiadania zasobów pozwalających im zaistnieć na rynkach międzynarodowych, zwłaszcza w sytuacji słabej presji globalizacyjnej (mniejszej konkurencji). Postawy właściwe tej strategii współtworzą antycypacyjne kultury strategiczne, a więc zachowania ze wszech miar pożądane w kolejnym etapie rodzimych przeobrażeń. W tej grupie firm może znaleźć się całkiem liczne grono średniej wielkości polskich przedsiębiorstw penetrujących rynki oscienne, regionalne struktury popytu i podaży.

Walczący to strategia rezerwowana dla najlepszych i najbardziej umotywowanych, a więc takich krajowych firm, które mają szanse wejść w główny nurt procesu globalizacji. Na obecnym etapie trudno jest takie wskazać, ale niektóre z firm wykazują potencjał i ambicje pozwalające podjąć walkę jeśli nie na poziomie globalnym, to na pewno na rynkach międzynarodowych (Amica, KGHM, Agora). Warto też zauważyć, iż z czasem kandydaci do najwyższego wyczynu mogą wykształcić się z grupy wcześniejszych „najeźdźców" i „spryciarzy".

Literatura:

1. *Doskonalenie procesów zarządczych we przedsiębiorstwach a świadomość menedzerska,* opracowanie zbiorowe pod red. M. Strużyckiego, SGH, Warszawa 2001.
2. N. Dawar, T. Frost, *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review", March-April 1999.
3. S. Kasiewicz, *Warunki i możliwości przekształcania się polskich przedsiębiorstw w firmy globalne*, IFGN, SGH, Warszawa, listopad 2000.
4. K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998
5. M. Porter, *What Is Strategy?* ([w:] *Business Classics; Fifteen Key Cocepts for Managerial Success*, „Harvard Business Review", Boston 1998).
6. C K Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation* (w: *Business Classics; Fifteen Key Cocepts for Managerial Success*, „Harvard Business Review", Boston 1998).
7. C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.

Rozdział 9.

BADANIA EMPIRYCZNE STRATEGII POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Badania nad strategiami polskich przedsiębiorstw w ostatniej dekadzie XX wieku miały różny charakter i zasięg. Generalnie koncentrowały się one na problematyce prywatyzacji i konkurencyjności firm. Badania nad strategiami przedsiębiorstw, rozumianymi jako planowane w dłuższej perspektywie zachowanie się organizacji (w teorii różne rodzaje tego zachowania się są konkretnie nazwane i poklasyfikowane) należały jednak do rzadkości. Większość znanych autorowi opracowań zawiera raczej opisy kilku przypadków strategii konkretnych przedsiębiorstw, aniżeli wyniki badań przynajmniej kilkudziesięciu przedsiębiorstw, będących na tyle reprezentantami jednolitego z jakiegoś punktu ich zbioru, by można uogólniać zachowania się przedsiębiorstw np. w branży czy np. sprywatyzowanych określoną metodą. Poniżej przedstawiono przykłady tych badań, których wyniki, ze względu na charakter i zasięg, zdaniem autora zasługują na uwagę (uogólnienia z nich wyprowadzone mają charakter teoriotwórczy). Zbiór prezentowanych badań opracowano w ramach prac finansowanych przez KBN o sygnaturze 5 HO2D 019 20.

Badania nad strategiami przedsiębiorstw, których rodzaje określa teoria zarządzania strategicznego

Na szczególną uwagę zasługują badania K. Obłója z Uniwersytetu Warszawskiego i M. Weinsteina z University of Oregon w 1998 roku[1] Uczeni spróbowali uzyskać odpowiedzi na dwa podstawowe ich zdaniem pytania:

[1] K. Obłoj, *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach* [w:] *Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Wałbrzych 1999, s. 21-41

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

Poniżej, krótko scharakteryzowano i skomentowano wyniki badań, będące odpowiedzią na pytanie pierwsze.

Autorzy wysłali ankiety do wszystkich 1172 firm o wielkości zatrudnienia w większości przypadków powyżej 250 pracowników w branżach: przetwórstwo żywności, tekstylia i ubrania, papier, plastiki, chemia i przemysł maszynowy. Ostatecznie uzyskali ok. 300 satysfakcjonujących ich odpowiedzi. Wśród tych firm, które zbadano było: 20,5 % państwowych, 9,2% z programu NFI, 54,5% prywatnych i 15,8 % z udziałem kapitału zagranicznego. Dominowały firmy średniej wielkości: pomiędzy 250 a 500 pracowników (34,3%). Firm od 500 do 1000 pracowników było 27,7%, a ponad 1000 pracowników 23,3 %.

W badaniach wykorzystano klasyfikację strategii według R. E Milesa i Ch. C. Snowa. Według niej wyróżnia się: strategię obronną, strategię innowacyjną (agresywnej eksploracji), analityczną (łączącą cechy strategii obronnej i eksploracyjnej) oraz zachowanie reaktywne, którego cechą jest brak strategii i reagowanie na zmiany w otoczeniu w sposób mało spójny. K Obłój zinterpretował je następująco[2]:

Strategia obronna (typ defender) polega na wyszukaniu i zajęciu specjalistycznej niszy rynkowej we względnie stabilnym otoczeniu. Oferta asortymentowa firmy jest bardziej ograniczona niż typowych konkurentów, ale stara się ona zdominować swoją niszę oferując wyższą jakość, lepszą obsługę, niższe ceny itd. Często taka firma nie pretenduje do miana lidera w branży i nie jest specjalnie innowacyjna. Ignoruje ona to co dzieje się wokół niej, jeżeli nie ma to bezpośredniego wpływu na jej operacje i koncentruje się na bardziej efektywnym działaniu na swoim ograniczonym rynku.

Strategia innowacyjna (typ prospector) charakteryzuje się szeroką ofertą produktów i obsługiwaniem wielu rynków. Firma stara się działać innowacyjnie wprowadzając nowe produkty lub wchodząc na nowe rynki, nawet jeżeli nie zawsze kończy się to sukcesem. Strategia ta wymaga od firmy wykorzystywania silnych jej stron i szybkiego reagowania na szanse, a te reakcje prowadzą czasami do nowych sytuacji konkurencyjnych i redefiniowania reguł gry na rynku.

Strategia analityczna (typ analyser) polega na oferowaniu przez firmę stabilnego choć ograniczonego asortymentu produktów i usług, a jednocześnie na próbowaniu w miarę szybko reagować na najbardziej obiecujące zmiany i

[2] K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 33

wydarzenia w branży Firma, ktora przyjęła taką strategię rzadko jest pierwsza na rynku ze swoja ofertą, ale dzięki starannej analizie konkurencji i jej ofercie produktowo-rynkowej, często jest w stanie usprawnic innowacje konkurencji i wejsc na rynek z podobną ale tanszą ofertą

Zachowanie reaktywne (typ reactor)oznacza, ze firma nie ma jednoznacznej, spojnej orientacji produktowo rynkowej Nie stara się, ani rownie agresywnie jak konkurenci bronic swoich nisz rynkowych i produktów, ani nie jest skłonna do podejmowania ryzyka innowacji Firma reaguje raczej na presje i zagrozenia, zwłaszcza w tych obszarach, które są istotne dla jej funkcjonowania

Wyniki badan przedstawia tabela 1 Autorzy skomentowali je następująco Strategie analityczne i innowacyjne są dominujące i równowazne Róznice pomiędzy wykorzystaniem tych strategii przez firmy państwowe, w ramach NFI, prywatne i międzynarodowe, oraz przez firmy o róznej wielkosci nie są statystycznie istotne Rzadkosc strategii obronnych oznacza, ze na analizowanych rynkach bariery wejścia nie są duze, a konkurencja jest intensywna

TABELA 1 TYP STRATEGII FIRMY ZE WZGLĘDU NA TYP WŁASNOŚCI

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

ŹRÓDŁO K OBŁÓJ, *STRATEGIA I ZARZĄDZANIE LUDŹMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH* [W:] *WSPÓŁCZESNE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO*, PRACA ZBIOROWA POD RED R KRUPSKIEGO, PRACE NAUKOWE WAŁBRZYSKIEJ WYZSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA, WAŁBRZYCH 1999, S 34

Autorzy zbadali rowniez zalezność pomiędzy strategią i otoczeniem zakładając, ze zgodnie z teorią im bardziej turbulentne otoczenie tym strategia firmy powinna miec bardziej innowacyjny charakter Tymczasem w polskich warunkach na występowanie najbardziej turbulentnego otoczenia wskazały firmy stosujące strategie reaktywne, co według autorów badań jest spójne w warunkach transformacji systemowej Najmniej turbulentne otoczenia sygna-

lizowane było przez firmy o obronnej strategii, co jest zgodne z założeniami teorii strategii. Niezgodne jednak z teoria jest to, że firmy o strategiach analitycznych i innowacyjnych deklarowały taki sam stopień turbulencji otoczenia.

Badania dotyczące związków pomiędzy strategią a strukturą organizacyjna firm nie wykazały istotnej korelacji (w teorii przyjmuje się, ze im bardziej innowacyjna strategia tym struktura bardziej organiczna, zdecentralizowana). Badania wykazały, ze bez względu na rodzaj przyjętej przez firmy strategii dominuje struktura o średnim stopniu scentralizowania i sformalizowania.

Kolejnym etapem badawczym było sprawdzenie spójności systemu wyborów: otoczenie - strategia - struktura, czyli tzw. koncepcji sytuacyjnego dopasowania (według niej najbardziej efektywne są firmy, które umieją się dopasować w sposób systemowy np. turbulentne otoczenia - strategia innowacyjna - struktura zdecentralizowana). Badania nie potwierdziły spójności wyborów Zgodność wszystkich trzech elementów zarejestrowano tylko w 8 % firm. Dwa z trzech elementów są zgodne w przypadku 25% firm. Tylko 10% firm o innowacyjnych strategiach, 2% firm o strategiach obronnych i 13% o strategiach analitycznych ma dopasowane strategie albo do struktury albo do otoczenia, w których działa. Zdaniem K. Obłója sytuacja permanentnego niedopasowania strategii firm do otoczenia i do struktury jest charakterystyczna dla okresu transformacji ustrojowej. W gospodarce w warunkach transformacji „niedopasowanie" jest naturalną i rozsądną strategią ponieważ utrzymuje stałe napięcie wewnątrz firmy i zmusza ją do maksymalnego wysiłku[3].

Badania nad strategiami przedsiębiorstw, których rodzaje określa teoria zarządzania strategicznego, w ujęciu branżowym

Przykładem takich eksploracji były badania K. Łobosa przeprowadzone w 1997 roku w przemyśle chemicznym[4] Autor wytypował i próbował zbadać 123 firmy szeroko rozumianej branży chemicznej. Satysfakcjonująco wypełnione ankiety otrzymał od 24 przedsiębiorstw. Celem badań było ustalenie strategii przedsiębiorstw oraz identyfikacja korelacji pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną.

Podobnie jak w badaniach K. Obłója autor identyfikując szczegółowe strategie poszczególnych przedsiębiorstw przyporządkował określonym rodzajom (typom) strategii znanych w literaturze przedmiotu W tym wypadku teoretyczną podstawą badań była koncepcja *organizational ecology*. Kluczowym modelem tej teorii jest model Lotka-Volterra opisujący ewolucję populacji firm w

3K Obłój, Strategia , op cit , s 35
4 K Łobos, Strategia a struktura organizacji, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998

branży. Poszczególnym fazom tej ewolucji odpowiadają różne strategie sukcesu firm tworzących branżę. Do podstawowych należą dwie istotnie różniące się strategie: strategia typu r oraz typu K.

Strategia typu r polega na poszukiwaniu i wykorzystywaniu nowych możliwości eksploatowania zasobów istniejących w ramach danej niszy rynkowej (branży). Firmy w ramach tych strategii prowadzą dynamiczną ekspansję produktowo-rynkową. Ich istotą są innowacje produktowe oraz nowe zastosowania już istniejących wyrobów. Sukces firm opiera się przede wszystkim na tzw. „pierwszym posunięciu". Tego typu organizacje dobrze prosperują w początkowych stadiach rozwoju branży, kiedy gęstość konkurencji jest niska, a stopień niepewności rynku wysoki. Koszty realizacji takiej strategii są relatywnie wysokie. Rekompensowane są relatywnie wysokimi cenami nowości produktowych.

Strategia typu K polega na uzyskiwaniu wysokiej efektywności w eksploatowaniu zasobów rynku. Przejawia się ona w osiąganiu niskich kosztów wytwarzania (przez inwestowanie w technikę i w technologię) oraz wysokiej jakości oferty rynkowej. Sukces firm opiera się na efektywności uzyskiwanej kosztem braku elastyczności strategicznej oraz braku innowacyjności. Strategia typu K jest adekwatna w warunkach wysokiej gęstości konkurencji w branży (ostatnia faza ewolucji branży). Strategia typu K ma dwie odmiany: o tzw. szerokiej domenie i wąskiej domenie.

Generalnie koncepcja *organizational ecology* daje odpowiedź na pytanie jakie strategie powinny realizować firmy działające w branżach, które znajdują się w różnych etapach cyklu rozwoju.

Abstrahując od ujęcia dynamicznego strategii w ramach koncepcji *organizational ecology* istnieją duże analogie pomiędzy strategiami typu r i K, strategiami wg. Milesa i Snowa, a nawet Portera. Fazie I krzywej Lotka Volterra odpowiadają strategie sukcesu typu r (lub typu prospector, zróżnicowania na bazie innowacji). Fazie II odpowiadają strategie sukcesu typu K o szerokiej lub wąskiej domenie (lub typu analyzer, koncentracji). Fazie III odpowiadają strategie sukcesu typu K o wąskiej domenie (lub typu defender, albo wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych).

Z badań K. Łobosa wynika[5], że ok. 40% firm w branży chemicznej deklaruje strategie innowacyjne. Jednakże tylko ok. 8% realizuje strategie o cechach właściwych dla strategii typu r (firmy działające w najwcześniejszym stadium rozwoju niszy rynkowej). Pozostałe firmy można zaliczyć raczej do tych, które realizują strategie typu K o szerokiej domenie. Większość firm deklarujących się jako innowacyjne twierdzi, że źródłem ich sukcesu rynkowego jest w zdecydowanie większym stopniu innowacyjność niż niska cena produktu. Ważniejsze jest dla nich inwestowanie w rynek niż w majątek rzeczowy firmy. Powszech-

5 K. Łobos, Strategia ,op. cit.

nym zjawiskiem jest poszukiwanie zewnętrznych dystrybutorów aniżeli inwestowanie we własne sieci W wyróżnionej grupie przedsiębiorstw innowacyjnych stosuje się inne niz jedynie hierarchia organizacyjna strukturalne techniki koordynacji (np. istnieją zespoły zadaniowe, struktury macierzowe i różne zdecentralizowane rozwiązania).

Pozostałe 60% firm, zidentyfikowanych jako konserwatywne, realizuje strategie typu K o wąskiej lub szerokiej domenie. Wszystkie firmy tej grupy określają swoją technologię jako dopracowaną i efektywną. Aż dwie trzecie firm konserwatywnych określa otoczenie rynkowe jako stabilne (np. stabilność kontaktów z kooperantami) i cechujące się dużym natężeniem konkurencji Firmy te prowadzą intensywną działalność inwestycyjną głównie w technikę i w technologię. W rozwiązaniach organizacyjnych dominują proste struktury funkcjonalne wzbogacane w części przypadków przez zespoły zadaniowe

Generalnie autor stwierdza, ze innowacyjne i młode firmy realizują strategie zbliżone do modelowego opisu strategii r lub też strategii typu K o szerokiej domenie Firmy te kształtują również rozwiązania organizacyjne, które można zaliczyć bądź do rozwiązań funkcjonalnych ale o cechach struktur zadaniowych, bądź też do struktur macierzowych. Część firm określonych w badaniach jako konserwatywne, realizuje strategie K o szerokiej lub wąskiej domenie. W tej grupie firm występują tradycyjne organizacyjne rozwiązania funkcjonalne lub/i dywizjonalne.

Badania nad strategiami małych firm, których rodzaje określa teoria zarządzania strategicznego

W latach 1997-1998 K. Mazur-Łukomska prowadziła badania nad strategiami małych i średnich firm oraz nad dopasowaniem struktur tych firm do realizowanych przez nie strategii. Przeanalizowała zachowanie się 107 firm w tym[6]:

- 32 bardzo małych (do 5 zatrudnionych),
- 63 małych (od 6 do 50 zatrudnionych),
- 12 średnich (od 51 do 250 zatrudnionych).

Najwięcej wśród nich było firm handlowych i usługowych.

Autorka na podstawie przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich i ankiet spróbowała opisać zachowanie się badanych firm w kategoriach rodzajów strategii normatywnych (rodzajów strategii opisanych w literaturze przedmiotu) oraz rodzajów przewag konkurencyjnych. Zbadane rodzaje zacho-

[6] K Mazur Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000

wań się małych i średnich przedsiębiorstw w kategoriach przewag konkurencyjnych i strategii normatywnych przedstawia tabela 2.

Analiza zależności pomiędzy strategią a strukturą polegała przede wszystkim na identyfikacji zależności pomiędzy określonymi cechami (wymiarami) struktury organizacyjnej takimi jak:

- złożoność, ze szczególnym uwzględnieniem wielkości organizacji,
- specjalizacja,
- centralizacja oraz rozmieszczenie władzy,
- standaryzacja,
- formalizacja,

a prawidłowością systemu zarządzania za szczególnym uwzględnieniem:

- percepcji zmian w otoczeniu,
- decyzji dotyczących kształtowania strategii,
- możliwości implementacji celów strategicznych.

Wnioski wynikające z badań dotyczące rodzajów strategii są następujące:

1. W przypadku analizy wyborów i sposobów radzenia sobie z konkurencją, pomimo ograniczeń kapitałowych małe firmy skłonne są raczej do poszukiwania lub budowania niszy rynkowej, aniżeli do prowadzenia strategii konfrontacji konkurencyjnej, unikania konkurencji lub kooperacji.

2. Z analizy relacji z konkurencją i z klientami wynika, że małe i średnie firmy najczęściej wybierają albo strategię luksusu i wysokiej jakości wyrobów i usług, albo okazji rynkowych.

TABELA 2.
RODZAJE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
I STRATEGIE NORMATYWNE

Kryterium klasyfikacji	Przewaga konkurencyjna oraz warunki	Rodzaj strategii normatywnej
1 Opcja wyboru i radzenia sobie z konkurencją	Kosztowa przy zachowaniu wysokiej jakości	Konfrontacja konkurencyjna
	Dyferencjacyjna	Budowanie niszy rynkowej
	Dyferencjacyjna przy ograniczeniu się do wybranego segmentu	Unikanie konkurencji
	Relacyjna	Kooperacja
2 Relacje pomiędzy firmą a jej klientami i konkurencją	Kosztowa przy obniżeniu jakości	Okazja rynkowa
	Kosztowa przy zachowaniu wysokiej jakości	Penetracja rynku
	Dyferencjacyjna	Oferta luksusu lub wysokiej jakości
	Brak przewagi	„Uderz i znikaj"

3 Podejscie do konkurencji atak lub unik	Dyferencjacyjna przy istniejących juz produktach	Budowanie funkcjonalnej odmiennosci
	Dyferencjacyjna przy ograniczonej ofercie	Zdobywanie relatywnej przewagi
	Dyferencjacyjna z orientacją na nowe produkty	Agresywna inicjatywa
	Dyferencjacyjna przy duzych możliwosciach inwestycyjnych	Maksymalna satysfakcja nabywcy
4 Miejsce i narzędzia konkurowania	Dyferencjacja Dyferencjacja w wybranym segmencie	Zroznicowanie Koncentracja na zroznicowaniu
	Kosztowa	Niskie koszty
	Kosztowa w wybranym segmencie	Koncentracja kosztowa
5 Spojnosc strategii	Dyferencjacyjna w dziedzinie innowacji	Poszukiwacz
	Kosztowa	Obronca
	Brak przewagi ale istnieje możliwość osiągnięcia rownowagi w organizacji	Analityk
	Brak	Redaktor
6 Dojrzałosc klienta	Kosztowa	Operacyjna doskonałość
	Dyferencjacyjna	Przywództwo produktowe
	Czasowa	Bliski związek z klientem
7 Decyzje menedzerskie i właścicielskie	Warunek decyzje dotyczące strategii podejmuje profesjonalista	Strategia menedzerska
	Warunek decyzje strategiczne podejmuje właściciel	Strategia właścicielska
8 Zachowania menedzerskie	Warunek orientacja w zarządzaniu na cele i procesy	Logiczne narastanie
	Warunek orientacja na cele i kulturę organizacji	Kierowanie uczeniem się
	Warunek orientacja na cele	Racjonalne planowanie
	Warunek orientacja na szanse strategiczne	Szukanie okazji
9 Sposob utrzymywania rownowagi z otoczeniem	Kosztowa możliwosci ograniczenia relacji z otoczeniem	Izolacja
	Kosztowa możliwosc utrzymania nadmiaru zasobow	Izolacja
	Dyferencjacyjna elastycznosc i duza percepcja zmian w otoczeniu	Adaptacja
10 Rozwoj produktu i wzrost rynku	Dyferencjacja w dziedzinie sprzedazy dystrybucji i reklamy	Penetracja rynku
	Dyferencjacja produktu	Rozwoj produktu
	Dyferencjacja w dziedzinie potrzeb klienta	Strategia rozwoju rynku
	Dyferencjacja nowe produkty	Dyferencjacja

11 Wartosc dziedziny, kompetencje, bezpieczeństwo	Dyferencjacja przy wysokim budzecie	Champion
	Dyferencjacja przy wysokich kompetencjach firmy	Niezależność
	Niskie kompetencje w sektorze o wysokich barierach wejscia	Strategia awanturnicza
	Relacyjna opieka instytucji publicznych	Usynowienie
	Relacyjna opieka władz lokalnych	Podopieczny
	Relacyjna - opieka władz ze względu na unikalne kompetencje	Filantrop
	Dyferencjacyjna wysokie kompetencje w sektorze o wysokich barierach wejścia	Strategia inżynierska
	Brak	Samobojca

ŹRÓDŁO: K. MAZUR ŁUKOMSKA, *STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW, PRACA DOKTORSKA, AKADEMIA EKONOMICZNA WE WROCŁAWIU*, WROCŁAW 2000.

3. Małe i średnie firmy decydując się na podjęcie konkurencji skłonne są raczej do wyboru strategii relatywnej przewagi, lub gdy istnieją takie mozliwości finansowe, do wyboru strategii funkcjonalnej odmienności. Strategie zatem budowane są raczej na zasadzie odkrywania słabych stron konkurencji i adaptacji działalności w taki sposób, aby zapełniać powstałe luki. Strategia agresywnej inicjatywy jest bardzo rzadka, być moze z tego powodu, że zarządzający małymi i średnimi firmami nie są skłonni do podejmowania wysokiego ryzyka.
4. Wybierając miejsce i narzędzia konkurowania, małe i średnie firmy raczej przyjmują strategię koncentracji z opcją na dyferencjację anizeli samą dyferencjację lub strategię kosztową.
5. Analizując strategie w ujęciu Milesa i Snowa małe firmy realizują przede wszystkim strategię obrońcy lub tez ich zachowania się można zakwalifikować jako charakterystyczne dla reaktora
6. Małe i średnie firmy, mające często elastyczne i niesformalizowane struktury, wybierają przeważnie strategię bliskiego związku z klientem. Umożliwia to minimalizowanie ryzyka i umiejscawia je w systemie „pull".
7. W małych i średnich firmach dominują wyraźnie strategie właścicielskie.
8. Z analizy zachowań menedzerskich wynika, ze zarządzanie w małych i średnich firmach jest słabo ukierunkowane na procesy. Średnie firmy przyjmują raczej strategię racjonalnego planowania, małe natomiast -prowadzą strategię poszukiwania okazji.
9. Z punktu widzenia sposobów utrzymania równowagi z otoczeniem dominują strategie adaptacji.

10. W kategoriach strategii Ansoffa zdecydowanie dominują strategie penetracji, poszukując przy tym nowych systemów dystrybucji.
11. W kategoriach strategii grupy STRATEGOR, zdecydowanie dominują strategie niezależności. Według autorki nie jest to wynik celowego działania, ale jest to wynik braku odpowiedniej polityki władz centralnych i lokalnych w stosunku do małych i średnich firm.

Wnioski wynikające z badań dotyczących związków pomiędzy strategią i strukturą:

1. W badaniach nie potwierdzono jednego z podstawowych kanonów zarządzania strategicznego, a mianowicie związku pomiędzy strategią, a strukturą organizacyjną.
2. Analiza przypadków rozbieżności pomiędzy strategią a strukturą prowadzi najczęściej do identyfikacji sytuacji zmiennego otoczenia i nieelastycznej struktury, albo przy wymaganych w branży niskich kosztów bądź wysokiej jakości wyrobów (usług) struktur zbyt mało sformalizowanych.

Badania nad strategiami restrukturyzacji

W latach 1998-2000 zespół badawczy pod kierownictwem Z. Szelocha przeprowadził badania w 52 przedsiębiorstwach przeważnie Polski południowo-wschodniej. Przedmiotem badań były między innymi strategie restrukturyzacji określone dość niekonwencjonalnie w sposób następujący[7]:

1. Strategia odchudzania (downsizing) polega na zmniejszeniu stanu zatrudnienia, pozbyciu się niepracujących aktywów itp., bez naruszenia stopnia dywersyfikacji przestrzennej i produktowej. Oznacza to, że firma jest praktycznie obecna na tych samych rynkach z tymi samymi produktami, a jedynie zmniejsza stan zatrudnienia i pozbywa się niektórych aktywów.
2. Strategia wycofywania się (downspacing) polega na ustępowaniu z rynków, które firma uznaje za nierentowne z uwagi na istniejącą konkurencję, oddalenie przestrzenne lub brak popytu. Taka restrukturyzacja umożliwia firmie produkcję tej samej liczby produktów, lecz na mniejszą liczbę rynków.
3. Strategia zawężania (downscoping) oznacza zaprzestanie produkcji wyrobów lub świadczenia usług na te produkty, które firma uznaje za nierentowne. Strategia ta polega na zmniejszeniu stopnia dywersyfikacji firmy przez sprzedaż jednostek organizacyjnych luźno powiązanych z podstawowymi obszarami jej działalności.

[7] Z. M. Szeloch, U. Skurzyńska-Sikora, *Strategie restrukturyzacji przedsiębiorstw i ich realizacja* (Wyniki badań empirycznych) [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw i Towarzystwo naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków 2000

4 Strategia okrajania (retrenchment) pozwala w praktyce na zastosowanie kombinacji wszystkich wymienionych wyżej strategii, a więc może polegać na równoczesnej sprzedaży lub likwidacji niezyskownych biznesów, wycofywaniu się z określonych rynków, ograniczaniu stanu zatrudnienia, zwiększaniu kontroli kosztów oraz nowym podejściu do jakości oraz wydajności.

Opracowane przez przedsiębiorstwa strategie restrukturyzacji zostały przez respondentów zakwalifikowane jako[8]:

- strategie odchudzania w 55% przedsiębiorstw,
- strategie wycofywania w 2% przedsiębiorstw,
- strategie zawężania w 5% przedsiębiorstw,
- strategie okrajania w 38% przedsiębiorstw.

Z badań wynika, że przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji raczej niechętnie rezygnują ze swoich dotychczasowych rynków i produktów.

Zmiany celów strategicznych przedsiębiorstw w okresie transformacji

Badania zespołów UMK pod kierownictwem S. Sudoła i M. Stankiewicza w ponad 100 przedsiębiorstwach przemysłowych dobranych celowo, umożliwiły ocenę zachowań się ich w następujących obszarach[9]:

- cele strategiczne do jakich dążą przedsiębiorstwa,
- podstawa informacyjna planowania strategicznego,
- główne kierunki rozwoju organizacyjnego,
- stosunek do zjawiska konkurencji i stosowane instrumenty konkurowania,
- obszary aktywności rynkowej.

Deklarowane przez przedsiębiorstwa ich cele strategiczne w 1995 roku i w 1998 roku umożliwiają prześledzenie zmian w strategiach firm wraz z rozwojem transformacji gospodarki polskiej. Tabela 3 przedstawia najczęściej deklarowane cele strategiczne przedsiębiorstw.

[8] Z. M. Szeloch, U. Skurzyńska-Sikora, Strategie..., op. cit.

[9] M. J. Stankiewicz, S. Sudoł, Polskie przedsiębiorstwa po ośmiu latach transformacji ustrojowej, [w:] Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, praca zbiorowa pod red. M. Haffera, Materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 1998, s. 67-79.

TABELA 3. NAJCZĘŚCIEJ DEKLAROWANE CELE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW

Cele deklarowane w roku 1995	% wskazań	Cele deklarowane w roku 1998	% wskazań
Utrzymanie i/lub umocnienie pozycji rynkowej	51,0	Utrzymanie i/lub umocnienie pozycji rynkowej	74,4
Wysoka jakość produkcji	36,7	Rozwój jakościowy wyrobów	41,1
Rozwój produkcji	34,7	Eksport	27,7
Rozszerzenie asortymentu	20,4	Rozszerzenie asortymentu	25,0
Podniesienie konkurencyjności	20,4	Zysk	21,0
Doskonalenie technologii	18,4	Optymalizacja kosztów	20,0
Rozwijanie sieci dystrybucji	16,3	Rozwój technologiczny	20,0
Zwiększenie sprzedaży i zysku	16,3	Wdrożenie TQM	18,2
Eksport	16,3	Spełnianie oczekiwań klientów	14,5
Restrukturyzacja wewnętrzna	14,3	Doskonalenie systemu zarządzania	10,2

ŹRÓDŁO: RAPORT KOŃCOWY PROJEKTU BADAWCZEGO NR 1 P11000106 NT. UWARUNKOWANIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW. IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA REALIZOWANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA STRATEGIE. KONSTRUKCJA SYSTEMU INSTRUMENTÓW SYMULUJĄCYCH STRATEGIE PROROZWOJOWE W OKRESIE TRANSFORMACJI RYNKOWEJ UMK, TORUŃ, GRUDZIEŃ 1995 ORAZ WSTĘPNE WYNIKI I ETAPU BADAŃ REALIZOWANYCH OD 1998 ROKU W RAMACH PROJEKTU NR 1 HO2D 00613 NT. BUDOWANIE POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE DOSTOSOWYWANIA GOSPODARKI POLSKIEJ DO WYMOGÓW UNII EUROPEJSKIEJ, ZA: M. J. STANKIEWICZ, S SUDOŁ, *POLSKIE* , OP. CIT., S 72

Z tabeli 3 wynika, że wśród celów strategicznych polskich przedsiębiorstw dominują cele związane z pozycją rynkową i tym co tę pozycję może zapewnić, czyli jakością wyrobów. Jak skomentowali autorzy opracowania, są to cele symptomatyczne dla aktywnych strategii rozwoju. W ciągu trzech lat transformacji (1995-1998) cele o charakterze względnie akcydentalnym, takie jak: rozwijanie sieci dystrybucji i restrukturyzacja wewnętrzna, zostały zastąpione innymi tego samego rodzaju (np. wdrożenie TQM). Wyraźnie wzrosła ranga eksportu i pojawiły się nowe cele, takie jak: spełnienie oczekiwań klientów oraz doskonalenie systemów zarządzania. Wysoką rangę uzyskały również cele efektywnościowe (koszty i zysk).

Podstawa informacyjna planowania strategicznego

Ten sam zespół (z UMK) badał, ukierunkowanie procesów planistycznych w analizowanych przedsiębiorstwach w 1995 roku. Tabela 4 przedstawia głów-

ne tematy prac prognostycznych prowadzonych albo przez wewnętrzne zespoły, albo na zlecenie przez zewnętrzne firmy

TABELA 4 GŁÓWNE TEMATY PRAC PROGNOSTYCZNYCH PROWADZONYCH W, LUB NA ZLECENIE PRZEDSIĘBIORSTW

Przedmiot prognozy	% wzkazań
Sytuacja na rynkach zbytu	85,7
Konkurenci	77,5
Postęp w zakresie produktow	75,5
Preferencje i potrzeby odbiorcow	71,4
Postęp w zakresie technologii	67,3
Sytuacja na rynku zaopatrzeniowym	55,1
Światowe trendy w zakresie produktów	53,1
Polityka gospodarcza państwa	48,9
Polityka finansowa państwa	46,9
Sytuacja na rynku kapitałowym	42,8

ŹRÓDŁO RAPORT KOŃCOWY PROJEKTU BADAWCZEGO NR 1 P11000106 NT. UWARUNKOWANIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW..., OP CIT., ZA M. J. STANKIEWICZ, S SUDOŁ, POLSKIE. , OP. CIT., S. 73

Według autorów fakt, ze priorytet badawczy miały obszary związane z: sytuacją na rynkach zbytu i konkurencją, a mniejszą wagę przykładano do analizy polityki gospodarczej państwa, polityki finansowej, świadczył (juz w 1995 roku) o wyraźnej reorientacji przedsiębiorstw. Jak to sformułowali autorzy - znaczący odsetek badanych firm prognozował zjawiska rynkowe, co oznaczało uznawanie rynku za podstawowy wyznacznik kierunków i sposobów przyszłego działania[10].

Najczęściej stosowane instrumenty konkurowania

Kolejnym obszarem badawczym wspomnianego zespołu z UMK był stosunek do konkurencji. Wyniki badań z pierwszego półrocza 1998 roku z tego zakresu prezentuje tabela 5.

Według autorów badań instrumenty konkurowania można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej mozna zaliczyć te, które są względnie proste, to znaczy można je relatywnie szybko uruchomić. Należą do niej: ceny, warunki płatności, reklama, promocja sprzedaży, warunki i okres gwarancji, zakres świad-

10 M J. Stankiewicz, S. Sudoł, Polskie , op cit , s 74

czonych usług przed- i posprzedażnych. Stosowanie bez oparcia o trwałą przewagę kosztową wyłącznie tego typu instrumentów może dać efekty doraźne, ale nie zawsze opłacalne w dłuższej perspektywie

Drugą grupę stanowią instrumenty względnie długo budowane, których natychmiastowe użycie nie jest w zasadzie możliwe. Są to wszystkie instrumenty związane z polityką produktową (jakość, odmienność oferty, elastyczność, szerokość asortymentu, kreowanie potrzeb itd.) oraz z budową image firmy (wizerunek firmy i marka produktu).

TABELA 5. NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANE INSTRUMENTY KONKUROWANIA

Nazwa instrumentu	% wskazań
Jakość produktu lub usług	43,8
Cena	24,0
Wizerunek firmy	20,2
Marka produktu	18,0
Elastyczność w dostosowaniu produktów do potrzeb odbiorców	16,9
Szerokość asortymentu	13,5
Zapewnienie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów	12,4
Warunki płatności	11,2
Częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usług	10,2
Reklama	5,6
Zakres świadczonych usług posprzedażnych	5,6
Warunki i okres gwarancji	4,5
Odmienność oferowanych produktów lub usług (wyróżnianie się)	4,5
Promocja sprzedaży	3,4
Ceny usług posprzedażnych	3,4
Jakość usług posprzedażnych	3,4
Rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb	2,3
Zakres świadczonych usług przedsprzedażnych	1,2

ŹRÓDŁO WSTĘPNE WYNIKI I ETAPU BADAŃ REALIZOWANYCH W RAMACH PROJEKTU NR 1 H02D 006 13 NT. BUDOWANIE POTENCJAŁU..., OP. CIT., ZA M. J. STANKIEWICZ, S. SUDOŁ, *POLSKIE.* , OP CIT., S 77.

Analiza tabeli 5. prowadzi do dość optymistycznych wniosków. Przedsiębiorstwa najczęściej wskazują na te instrumenty konkurowania (jakość produktów lub usług, wizerunek firmy, marka produktu), które choć są długo budowane, mogą stanowić trwały element przewagi konkurencyjnej

Badania zdolności konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw sprywatyzowanych różnymi drogami

W latach 1993-1996 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową prowadził badania dotyczące generalnie efektów prywatyzacji. W pierwszej fazie trwającej do 1994 roku po przebadaniu 95 przedsiębiorstw zidentyfikowano efekty prywatyzacji w obszarach: dostosowań produktowo-rynkowych, działalności inwestycyjnej, zmian w zatrudnieniu, systemach motywacyjnych itp. W drugim etapie określono[11]:

- skalę wpływu procesów prywatyzacji gospodarki na wzrost zdolności polskich przedsiębiorstw do sprostania konkurencji krajowej i zagranicznej,
- zmiany udziału w rynku przedsiębiorstw sprywatyzowanych,
- wpływ prywatyzacji na procesy koncentracji i dekoncentracji w gospodarce,
- przekształcenia w dostosowaniach produktowych i rynkowych sprywatyzowanych przedsiębiorstw,
- efekty konkurencyjne procesów prywatyzacyjnych.

Poniżej przedstawiono za G. Gierszewską niektóre wyniki badań nad konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw po prywatyzacji[12]. Przedstawiono przede wszystkim te działania w walce z konkurentami, które explicite można interpretować w kategoriach strategicznych. Tę część wyników oparto na analizie 59 przedsiębiorstw: 38 sprywatyzowanych według formuły kapitałowej (w tym 17 z udziałem inwestora zagranicznego i 21 z udziałem inwestora krajowego) i 21 sprywatyzowano w drodze tzw. szybkiej sprzedaży.

Badane spółki między innymi miały wskazać, jakie spośród podanych w kwestionariuszu działań są podejmowane w firmie w walce z konkurentami. Każdy z respondentów miał wybrać trzy działania i dokonać ich rangowania w skali 1 do 3 (1- działanie najważniejsze, 3 najmniej ważne wśród wytypowanych ważnych). Działania w ramach walki konkurencyjnej, które były przedmiotem wyborów przedstawiały się następująco:

- wprowadzenie kompletnie nowych produktów dla dotychczasowych klientów (1),
- wejście w fuzję z konkurentami lub przejęcie ich przedsiębiorstwa (2),
- znaczne zwiększenie wydatków na marketing (3),

[11] G. Gierszewska, *Wpływ prywatyzacji polskich przedsiębiorstw na wzrost ich zdolności konkurencyjnych*, [w:] *Raport o zarządzaniu, Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, praca zbiorowa pod red. B. Wawrzyniaka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998, s. 127.

[12] G. Gierszewska, Wpływ..., op. cit., s. 141-153.

- zaadaptowanie swoich produktów dla zupełnie nowych grup odbiorców (4),
- wykorzystanie wolnych zdolności produkcyjnych do uruchomienia nowej produkcji, odmiennej od dotychczasowej, ale technologicznie z nią związanej (5),
- wejście z produkcją do nowych regionów geograficznych (w kraju i za granicą) (6),
- związanie się z czołowymi producentami światowymi (7),
- obniżanie kosztów na dużą skalę (8),
- kształtowanie cen znacznie poniżej cen konkurentów (9),
- wejście na nowe rynki (10),
- przekształcenie w konglomerat (11),
- nabywanie i sprzedawanie udziałów w innych przedsiębiorstwach i inne operacje na rynku kapitałowym (12).

Tabela 6 przedstawia typowane działania podejmowane w walce konkurencyjnej na rynku.

TABELA 6. DZIAŁANIA PODEJMOWANE W WALCE KONKURENCYJNEJ NA RYNKU

Lp	Treść*/liczba wskazań	Spółki I S [1]	Spółki I K [2]	Razem I S + I K	Spółki S [3]
1	Nowe produkty	5	14	19	8
2	Fuzje z konkurentami	5	6	11	2
3	Marketing	7	7	14	7
4	Produkty dla nowych odbiorców	4	5	9	4
5	Nowe asortymenty produktow	1	5	6	9
6	Wejscie na nowe regiony działania	5	7	12	6
7	Związanie się z producentami swiatowej marki	9		9	2
8	Obniżanie kosztów	4	9	13	10
9	Ceny poniżej cen konkurencji	1	1	2	2
10	Wejscie na nowe rynki	5	6	11	5
11	Tworzenie konglomeratu		1	1	
12	Operacje kapitałowe	1	1	2	2

*Pełna treść kategorii działania podana jest w treści opracowania, w tablicy podano ją w skrócie

[1] Spółki sprywatyzowane z inwestorem zagranicznym

[2] Spółki sprywatyzowane z inwestorem krajowym

[3] Spółki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedaży

ŹRÓDŁO: G. GIERSZEWSKA, *WPŁYW PRYWATYZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA WZROST ICH ZDOLNOŚCI KONKURENCYJNYCH*, [w]. *RAPORT O ZARZĄDZANIU, POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA I MENEDZEROWIE WOBEC WYZWAŃ XXI WIEKU*, PRACA ZBIOROWA POD RED B. WAWRZYNIAKA, WYŻSZA SZKOŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA, WARSZAWA 1998, s. 147.

Z analizy danych wynika, ze społki sprywatyzowane drogą kapitałową z udziałem inwestorów zagranicznych i krajowych najczęściej podejmują działania konkurencyjne poprzez

wprowadzanie kompletnie nowych produktów dla dotychczasowych klientów (19),

- zwiększenie wydatkow na marketing (14),
- obnizanie kosztow na duzą skalę (13),
- wejscie z produkcją do nowych regionow geograficznych, w kraju i za granicą (12),
- wejscie na nowe rynku (11),
- wejscie w fuzję z konkurentami lub przejęcie ich dla przedsiębiorstwa (11)

Społki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedazy podejmują natomiast najczęściej takie działania jak

- obnizanie kosztów na duzą skalę (10),
- wykorzystanie wolnych zdolnosci produkcyjnych do uruchomienia nowej produkcji, odmiennej od dotychczasowej, ale technologicznie z nią związanej (9),
- wprowadzenie kompletnie nowych produktów dla dotychczasowych klientów (8),
- znaczne zwiększenie wydatków na marketing (7),
- wejście z produkcją do nowych regionow geograficznych w kraju i za granicą (6)

Spółki sprywatyzowane kapitałowo z udziałem inwestorów strategicznych (zarówno krajowych jak i zagranicznych) podejmowały działania na szerszą skalę niz spółki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedazy Przedsiębiorstwa, szczególnie te, które zostały kupione przez wielkie koncerny międzynarodowe szybciej niz pozostałe dostosowały się produktowo Szybciej więc niz pozostałe uznały, ze przyszła pora na ekspansję terytorialną, wejście firmy na rynki światowe i rozszerzanie grona odbiorców Nie lekceważyły przy tym tradycyjnego wspomagania typu marketing, czy obnizka kosztow

Spółki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedazy znajdowały się w gorszej sytuacji finansowej Stąd tez ich działania były nastawione w pierwszej kolejności bardziej na utrzymanie się na rynku lub umacnianie swojej pozycji niz na agresywną ekspansję i podejmowanie walki konkurencyjnej na duzą skalę Firmy te ukierunkowywały swoje działania na dostosowywania produktowe, obnizkę kosztow i marketing

Z analizy prezentowanych danych wynikało równiez, ze w spółkach sprywatyzowanych drogą szybkiej sprzedazy istniało większe rozproszenie podejmowanych działan Natomiast społki sprywatyzowane drogą kapitałową z udzia-

łem inwestorów krajowych i zagranicznych charakteryzowały się większym ukierunkowaniem działań prokonkurencyjnych

Badania zdolności konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw państwowych i sprywatyzowanych

W 1997 roku Z Pastusiak przeprowadził badania w 53 przedsiębiorstwach sprywatyzowanych i 31 przedsiębiorstwach państwowych[13] Badania te miały na celu analizę restrukturyzacyjnych skutków prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w obszarze techniki, produkcji i logistyki Fragment tych badań obejmował elementy analizy strategicznej działalności firm (identyfikację mocnych i słabych stron firm oraz zachodzących przekształceń koopercyjno-technologicznych) Uzyskano też informacje o metodach dostosowywania się oferty produktowej przedsiębiorstw do wymogów rynkowych, o zmianach struktury własnościowej, oraz o celowości przeprowadzonej prywatyzacji W tabelach 7 i 8 przedstawiono obszary przewagi konkurencyjnej oraz słabe strony przedsiębiorstw sprywatyzowanych na tle przedsiębiorstw państwowych Z badań wynika, że zarówno przedsiębiorstwa sprywatyzowane jak i państwowe upatrują swojej przewagi konkurencyjnej przede wszystkim w wysokiej jakości produktów (86,5% i 83,3%), renomie firmy (75% i 80%) oraz elastyczności i szybkości działania (71,2% i 76,7%) W tym wypadku nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy sprywatyzowanymi i państwowymi przedsiębiorstwami Istotne są natomiast różnice dotyczące oceny słabych stron przedsiębiorstw Przedsiębiorstwa państwowe w znacznie większym stopniu typują jako słabe strony wysokie koszty produkcji (52,1% i 71 %) oraz przestarzałe wyroby (8,3% i 19,4%)

13 Z Pastusiak Restrukturyzacyjne skutki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych technika produkcja logistyka (w świetle badań przedsiębiorstw) Prace Naukowe Katedry Organizacji Przedsiębiorstwa Politechniki Lubelskiej Zeszyt nr 2 Lublin 1999

TABELA 7. OBSZARY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ (N = 52/98,1, NP = 30/96,8)

Wyszczególnienie	Sprywatyzowane								Państwowe					
	Og.	Branża			Ścieżka		Wielkość		Og.	Branża			Wielkość	
		el.	spo	poz	leas	poz	mn	w.		el.	spo.	poz.	mn	w
Szybkość i elastyczność działania	71,2	60,0	80,0	76,5	71,8	69,2	83,9	52,4	76,7	71,4	71,4	88,9	70,6	84,6
Niskie ceny wyrobów	46,2	40,0	20,0	76,5	46,2	46,2	38,7	57,1	50,0	50,0	71,4	33,3	52,9	46,2
Wysoka jakość produktów	86,5	75,0	100	88,2	92,3	69,2	87,1	85,7	83,3	85,7	85,7	77,8	76,5	92,3
Nowoczesne produkty	28,8	35,0	26,7	23,5	33,3	15,4	22,6	38,1	46,7	57,1	28,6	44,4	52,9	38,5
Sieć i system sprzedaży	46,2	45,0	33,3	58,8	43,6	53,8	48,4	42,9	36,7	35,7	14,3	55,6	29,4	46,2
Renoma firmy	75,0	60,0	93,3	76,5	74,4	76,9	64,5	90,5	80,0	85,7	71,4	77,8	70,6	92,3
Inne	5,8	5,0	0,0	11,8	5,1	7,7	0,0	14,3	3,3	0,0	0,0	11,1	0,0	7,7

Tabela nie bilansuje się, ponieważ istniała możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: Z. Pastusiak, Restrukturyzacyjne skutki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych - technika, produkcja, logistyka (w świetle badań przedsiębiorstw), Prace Naukowe Katedry Organizacji Przedsiębiorstwa Politechniki Lubelskiej, Zeszyt nr 2, Lublin *1999*, s. *256*

Wyszczególnienie	Sprywatyzowane								Państwowe					
	Og.	Branża			Ścieżka		Wielkość		Og	Branża			Wielkość	
		el.	spo.	poz	leas	poz	mn	w.		el.	spo.	poz.	mn	w.
Wysokie koszty produkcji	52,1	78,9	75,0	64,7	66,7	91,7	69,0	78,9	71,0	66,7	57,1	88,9	66,7	76,9
Niska jakość	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	6,7	0,0	0,0	5,6	0,0
Przestarzałe wyroby	8,3	10,5	0,0	11,8	11,1	0,0	13,8	0,0	19,4	33,3	14,3	0,0	27,8	7,7
Silna konkurencja	79,2	73,7	91,7	76,5	83,3	66,7	82,8	73,7	80,6	80,0	85,7	77,8	77,8	84,6
Brak elastyczności i szybkości działania	16,7	31,6	16,7	0,0	16,7	16,7	20,7	10,5	12,9	20,0	14,3	0,0	22,2	0,0
Inne	16,7	15,8	16,7	17,6	16,7	16,7	10,3	26,3	19,4	26,7	14,3	11,1	22,2	15,4

ŹRÓDŁO: Z. PASTUSIAK, *RESTRUKTURYZACYJNE SKUTKI PRYWATYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH - TECHNIKA, PRODUKCJA, LOGISTYKA (W ŚWIETLE BADAŃ PRZEDSIĘBIORSTW)*, PRACE NAUKOWE KATEDRY ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA POLITECHNIKI LUBELSKIEJ, ZESZYT NR 2, LUBLIN 1999, S. 256.

Wnioski

1 Badania nad strategiami polskich przedsiębiorstw w większości przypadków nie były prowadzone w na tyle dużej skali, która umożliwiałaby wiarygodne uogólnienia Z prezentowanych wyżej kilku badań można jednak wyciągnąć określone wnioski
2 W badaniach firm różnych branż dominują strategie innowacyjne i analityczne Jednakże w badaniach branżowych (przemysł chemiczny) okazało się, że niewiele firm deklarujących strategie innowacyjne, realizuje strategie typu r, charakterystyczne dla najwcześniejszego stadium rozwoju niszy rynkowej Małe firmy realizują przede wszystkim strategie obrońcy lub charakteryzują się działaniami reaktywnymi Z innych badań wynika również, że przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji raczej niechętnie rezygnują ze swoich dotychczasowych rynków i produktów
3 W badaniach nie stwierdzono istotnych korelacji pomiędzy strategią i strukturą, a nawet pomiędzy strategią i otoczeniem Brak dopasowania może być traktowany jako specyficzna cecha zachowania się polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji ustrojowej
4 Wiąż z postępami okresu transformacji zmienia się ranga celów strategicznych przedsiębiorstw od akcydentalnych typu rozwój sieci dystrybucji i restrukturyzacji wewnętrznej do celów efektywnościowych typu zysk i koszty Nie zmienia się cel podstawowy utrzymanie i/lub umocnienie pozycji rynkowej
5 Do najczęściej wskazywanych instrumentów konkurowania należą jakość produktów i usług, wizerunek firmy oraz marka produktu - czyli te, które choć długo budowane, mogą stanowić trwały element przewagi konkurencyjnej
6 Spółki sprywatyzowane kapitałowo z udziałem inwestorów strategicznych (zarówno krajowych jak i zagranicznych) podejmowały działania na szerszą skalę niż spółki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedaży Przedsiębiorstwa, szczególnie te, które zostały kupione przez wielkie koncerny międzynarodowe, szybciej niż pozostałe dostosowały się produktowo, szybciej niż inne rozpoczęły ekspansję na nowe rynki Spółki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedaży znajdowały się w gorszej sytuacji finansowej Dlatego też ich działania były bardziej nastawione na utrzymanie dotychczasowych rynków niż na ekspansję i podejmowanie walki konkurencyjnej na dużą skalę Poza tym spółki sprywatyzowane drogą szybkiej sprzedaży charakteryzowały się większym rozproszeniem podejmowanych działań Spółki sprywatyzowane drogą kapitałową koncentrowały raczej swe działania konkurencyjne

7. Nie ma istotnych różnic w postrzeganiu obszarów przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sprywatyzowane i państwowe. Istnieją natomiast różnice w postrzeganiu słabych stron. Przedsiębiorstwa państwowe w większym stopniu niż sprywatyzowane widzą swoje słabe strony w wysokich kosztach produkcji i w wytwarzaniu przestarzałych wyrobów.

Literatura:

1. G. Gierszewska, *Wpływ prywatyzacji polskich przedsiębiorstw na wzrost ich zdolności konkurencyjnych*, [w]: *Raport o zarządzaniu, Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, praca zbiorowa pod red. B. Wawrzyniaka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1998.
2. K. Łobos, *Strategia a struktura organizacji*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
3. K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.
4. K. Obłój, *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach* [w:] *Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Wałbrzych 1999.
5. Z. Pastusiak, *Restrukturyzacyjne skutki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych - technika, produkcja, logistyka (w świetle badań przedsiębiorstw)*, Prace Naukowe Katedry Organizacji Przedsiębiorstwa Politechniki Lubelskiej, Zeszyt nr 2, Lublin 1999.
6. M. J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Polskie przedsiębiorstwa po ośmiu latach transformacji ustrojowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, praca zbiorowa pod red. M. Haffera, Materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 1998.
7. Z. M. Szeloch, U. Skurzyńska-Sikora, *Strategie restrukturyzacji przedsiębiorstw i ich realizacja (Wyniki badań empirycznych)* [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw i Towarzystwo naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków 2000.

Rozdział 10.

INKORPORACJA STRATEGIĄ ROZWOJU PODATKOWYCH GRUP KAPITAŁOWYCH

Wstęp

Wprowadzając do systemu podatkowego konstrukcją podatkowej grupy kapitałowej (PGK), która miała za zadanie umozliwienie opodarkowania organizacji wielopodmiotowych na zasadzie jedności gospodarczej, rząd postawił przed ową organizacją podatkową zadanie sprzyjania restrukturyzacji polskiej gospodarki. Tymczasem w opinii teoretyków jak i praktyków konstrukcja podatkowej grupy kapitałowej jest tworem sztywnym, nieprzyjaznym przedsiębiorstwom chcącym zastosować owo rozwiązanie. Z tych względów, co możemy stwierdzić na podstawie przeprowadzonych badań własnych, w latach 1996 - 2001 w Polsce powstały tylko trzy PGK.

Zgodnie z wolą ustawodawcy, po rejestracji umowy etygującej podatkową grupę kapitałową (PGK), nie moze być owa umowa rozszerzona o inne spółki. W tym stanie prawnym mozna chwilę zastanowienia poświęcić na rozwazenie problemu, którego istota polega na tym, ze w podatkowej grupie kapitałowej wskaźnik dochodowości:

* moze osiągać wymagany poziom,
* znacznie przekraczać wymagania ustawowe,
* kształtować się ponizej wymagania ustawowego - co zagraza jej istnieniu.

W oparciu o przedstawiony obraz, można sformułować następujący problem badawczy: **czy w okresie istnienia podatkowej grupy kapitałowej, organizacja wielopodmiotowa ma wpływ na takie rozszerzenie owej grupy, które umożliwiałoby oddziaływanie na wspomniany wskaźnik dochodowości?**

Naszym celem jest - w świetle postawionego problemu - przedstawienie rozwiązań uelastyczniających konstrukcję PGK oraz umożliwiających organizacji wielopodmiotowej dążenie do optymalizacji wielkości tarczy podatkowej[1].

Uwarunkowania i absorpcyjne metody rozwoju PGK

Determinanty podjętego problemu można postrzegać w trzech sferach.

* Organizacyjnej - umowa o utworzeniu PGK nie może być rozszerza na inne spółki[2], co oznacza, ze ilość spółek nie może wzrosnąć.
* Prawnej - osobowość prawna zgrupowanych spółek nie może ulec zmianie[3].
* Finansowej - wywieranie wpływu na wskaźnik dochodowości, a przez to na optymalizację tarczy podatkowej.

Rozpatrując zatem postawiony problem należy na wstępie, ***pierwszego rozwiązania (zakup przedsiębiorstwa)***, wskazać na to, ze zgodnie z doktryną prawa gospodarczego, spółka prowadzi przedsiębiorstwo spółki

Obowiązujący do końca 2000 roku Kodeks handlowy[4] expresis verbis mówił o przedsiębiorstwie spółki osobowej i kapitałowej. Na tej podstawie powszechnie doktryna prawa gospodarczego przyjmowała, ze kazda spółka prawa handlowego prowadzi przedsiębiorstwo spółki[5]. Wprowadzony od 2001 roku Kodeks spółek handlowych[6] przy spółkach osobowych reguluje te kwestie podobnie jak Kodeks handlowy. Natomiast przy spółkach kapitałowych brak jest zapisów o przedsiębiorstwie spółki. Jednakze biorąc pod uwagę zasady jedności oraz ciągłości nauki, oraz stojąc na stanowisku, ze jeżeli przedsiębiorstwo spółki prowadzi spółka jawna, będąca pierwszą i najniższą formą spółek, to można wysunąć uzasadnione twierdzenie, ze takie przedsiębiorstwo prowadzi każda wyzsza forma spółek, w zwłaszcza spółki kapitałowe.

Zależności te graficznie przedstawia rysunek 1.

---

[1] Przez tarczę podatkową okresla się korzyści, jakie odnosi podatnik w związku z ukształtowaniem jego obciążenia podatkowego na pożądanym przezen poziomie, w okresionym czasie Zob T Falencikowski, B Nogalski, *Kształt tarcz podatkowych w przedsiębiorstwach*, [w] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym* Praca zbiorowa pod przewodnictwem Jana Duraja Uniwersytet Łódzki, Łodzkie Towarzystwo Naukowe, Łodz 2001, s 213 - 229

[2] Art 1a, ust 6 ustawy z dnia 15 02 1992 r , o podatku dochodowym od osob prawnych Dz U z 2000r nr 54, poz 654

[3] art 1a, ust 1 cyt ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (updop)

[4] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 06 1934 r Dz U z 1934 r , nr 57, poz 502

[5] Zob K Kruczalak, *Spółki prawa handlowego i cywilnego*, Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne „LEX", Gdańsk 1992, s 92 i inne, oraz tegoz autora. Spółki Handlowe Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998, s 72 i inne

[6] Dz U. z 2000, nr 94, poz 1037

RYSUNEK 1. RELACJA SPÓŁKA KAPITAŁOWA - PRZEDSIĘBIORSTWO SPÓŁKI

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Zachowując zgodność z obowiązującym porządkiem prawnym, w świetle rozwiązywanego problemu badawczego, nasuwa się wniosek, ze spółka dominująca w podatkowej grupie kapitałowej może **dokonać zakupu**[7] przedsiębiorstwa innej spółki, nie należącej do PGK. Takie rozwiązanie omawianego problemu jest w zgodzie z postawionymi determinantami, oraz umozliwia osiąganie nakreślonego celu. Jest także, co warto podkreślić, zgodne z obowiązującym prawem, ponieważ umowa erygująca PGK nie zostaje rozszerzona.

Nieco bardziej skomplikowane jest ***drugie, z proponowanych rozwiązań***, którego zasada opiera się na określonych w Kodeksie spółek handlowych, ***możliwościach łączenia (inkorporacji) spółek,***[8] przy czym wyróżnia się ich dwa rodzaje[9]:

* przez zawiązanie nowej spółki *(per unionem - fuzja*[10]*)* - występuje wówczas, gdy dwie (lub więcej) spółki zawiązują nową spółkę, do której wnoszą cały swój majątek. W wyniku takiej unii, spółki łączące się zo-

[7] Możliwość zakupu przedsiębiorstwa spółki wynika z art 751 Kodeksu cywilnego (ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r Dz U z 1964 r Nr 16, poz 93), a wśród ustaw podatkowych można wskazać np ustawę o podatku od towarów i usług (VAT), która stwierdza, że z zakresu przedmiotowego ustawy wyłącza się sprzedaż przedsiębiorstwa lub zakładu (zob art 3, ust 1) Na ten temat zobacz także A Jakubecki, A Kidyba, J Mojak, R Skubisz, *Prawo spółek* Zarys Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997, s 38

[8] Por *Kodeks spółek handlowych* Z wprowadzeniem prof W J Katnera Biblioteka Rzeczpospolitej Pressspublika, Warszawa 2000 Tytuł IV, dział I - Łączenie się spółek Łączenie się spółek kapitałowych polega na przeniesieniu całego majątku jednej spółki kapitałowej na rzecz innej Spółki kapitałowe mogą się łączyć w dowolnych kombinacjach, bez względu na ich typy

[9] S Sołtysiński, A Szajkowski, J Szwaja, *Kodeks handlowy* Komentarz Wydawnictwo C H Beck, Warszawa *1996*, tom *II*, s *1134*

[10] A Helin, K Zorde, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw* Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s 5 P J Szczepankowski *Fuzje i przejęcia* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s 53

stają wykreślone z rejestru sądowego, w wyniku czego przestają istnieć, natomiast na spółkę nowo powstałą przechodzą wszystkie prawa i obowiązki spółek zlikwidowanych (sukcesja generalna),

* przez inkorporację *(per incorporationem)* - ma miejsce, gdy jedna spółka (lub więcej) zostaje wcielona do drugiej spółki.[11] W wyniku takiego połączenia spółka wcielona zostaje wykreślona z rejestru sądowego, przez co traci osobowość prawną i przestaje istnieć.

Biorąc pod uwagę nakreślone determinanty badanego problemu oraz rodzaje łączenia spółek, w oparciu o metody logiki eliminacyjnej należy wskazać na to, że **wyeliminować trzeba rodzaj łączenia spółek na zasadzie fuzji, przez zawiązanie nowej spółki**, ponieważ doprowadza do likwidacji osobowości prawnej jednoczących się spółek. Narusza to determinantę ustawową badanego problemu- zmianie ulega skład zgrupowanych spółek.

Łączenie przez inkorporację, spółki nie uczestniczącej w podatkowej grupie kapitałowej do spółki biorącej udział w PGK, **jest tym rozwiązaniem badanego problemu, który mieści się w granicach nakreślonych przez wskazane determinanty**, ponieważ:

* inkorporacja spółki nie uczestniczącej w podatkowej grupie kapitałowej, powodująca likwidację jej osobowości prawnej, nie wywołuje zmiany składu osobowego PGK, przez co umowa etygująca podatkową grupę kapitałową pozostaje bez zmian,
* spółka inkorporująca - należąca do PGK- nie zmienia osobowości prawnej,
* uzyskuje się wpływ na wskaźnik dochodowości, a przez to na kształt tarczy podatkowej.

Bliższej analizie należy poddać kształt wpływu na wskaźnik dochodowości, które to zagadnienie jest naszym zdaniem kluczowym problemem w analizowanym obszarze.

Po pierwsze, podatkowa grupa kapitałowa może osiągać wskaźnik dochodowości, który nieco przekracza wymagania ustawowe[12] (np. 7 - 8%); nie wywołuje to potrzeby reakcji ze strony przedsiębiorców, jako że byt PGK jest niezagrożony, a osiągana tarcz podatkowa jest zadowalająca.

Po drugie, jeżeli podatkowa grupa kapitałowa osiąga wskaźnik dochodowości znacznie przekraczający wymaganie ustawowe (z danych zawartch w tabeli 1 wynika, że tak było w Śląskiej PGK w 1998 roku oraz w Wielkopolskiej PGK w 2000 roku), to w celu maksymalizowania korzyści wynikających z tarczy podatkowej, można podjąć działania zmierzające do wcielenia, w skład PGK,

[11] Polega na przeniesieniu majątku spółki przejętej na przejmującą, w zamian za akcje lub udziały spółki przejmującej przydzielane wspólnikom spółki przejętej Por D Szubińska, Łączenie się spółek handlowych - aspekty podatkowe, Nasz Rynek Kapitałowy 2001 nr 12

[12] Wskaźnik dochodowości określa art 1a, ust 2, pkt 4 updop Wymagane minimum to 6%

spółki prowadzącej przedsięwzięcie deficytowe Straty generowane przez to przedsięwzięcie będą obniżały wysoki wskaźnik dochodowości, optymalizując wielkość tarczy podatkowej, a przez to realizując postawiony cel

Po trzecie, w przypadku gdy wskaźnik dochodowosci podatkowej grupy kapitałowej nie osiąga ustawowego poziomu, zagrożony jest byt PGK Stan taki jest groźny dlatego, ze podatkowa grupa kapitałowa ulega rozwiązaniu, jeżeli nie osiągnie ustawowego minimum dochodowosci Z utratą statusu podatnika wiąże się konieczność rozliczenia zobowiązań w podatku dochodowym od osob prawnych indywidualnie przez każdą spółkę, co dla spółek dochodowych oznacza popadnięcie w zaległości podatkowe, które należy spłacić wraz z odsetkami W takim stanie przedsiębiorcy winni podjąć działania usuwające owo zagrożenie Inkorporowanie do spółek tworzących PGK, jednej lub więcej, spółek generujących dochody wpłynie na podniesienie wskaźnika dochodowości, dając w efekcie zabezpieczenie istnienia podatkowej grupy kapitałowej

Ekonomiczne znaczenie omawianych rozwiązań można określić w oparciu o rzeczywiście osiągane przez podatkowe grupy kapitałowe w Polsce wskaźniki dochodowości, przedstawione w tabeli 1

TABELA 1 WYNIKI POMIARU WSKAŹNIKA DOCHODOWOŚCI OSIĄGNIĘTEGO PRZEZ POLSKIE PODATKOWE GRUPY KAPITAŁOWE W LATACH 1998 - 2000

Lp	PGK / Cecha badana	Lata		
		1998	1999	2000
1	2	3	4	5
1	Śląska PGK Wskaźnik dochodowości [%]	24,1	15,2	11,6
2	Wielkopolska PGK Wskaźnik dochodowości [%]	9,04	9,49	16,24

ŹRÓDŁO BADANIA WŁASNE.

Omawiając dane zawarte w tabeli 1, na wstępie należy zaznaczyć, ze w podanych latach ustawodawca określił minimalny poziom wskaźnika dochodowości w wysokości 8%. W tym kontekście widać, ze Śląska PGK mogła dążyć do optymalizacji tarczy podatkowej co najmniej w latach 1998 i 1999, a nawet w 2000 roku Niewykonanie tego zadania spowodowało, ze PGK uiściła poda-

tek dochodowy w nieoptymalej, z omawianego punktu widzenia, kwocie. Natomiast sytuacja Wielkopolskiej PGK była zbliżona do optymalnej w latach 1998 - 1999, natomiast w 2000 roku zmieniła się na korzyść budżetu państwa Porównanie wskaźników dochodowości obu podatkowych grup kapitałowych prowadzi do wniosku, że ich wskaźniki dochodowości układały się w przeciwnych fazach.

Trzecim rozwiązaniem omawianego problemu jest inkorporacja, do spółek tworzących podatkową grupę kapitałową, osób prawnych nie będących spółkami. Ponieważ ustawodawca zabrania rozszerzania składu osobowego o inne spółki kapitałowe, dlatego wydaje się możliwe i dozwolone absorbowanie do PGK innych osób prawnych Szczególnie przydatna do tego celu - w sensie rozważań i ilustracji ekonomicznych - wydaje się być spółdzielnia, zwłaszcza ta jej część, która prowadzi działalność gospodarczą, tj. przedsiębiorstwo spółdzielcze Wyniki podatkowe osiągane przez przedsięwzięcia prowadzone pod firmą spółdzielni (tj. przedsiębiorstwa spółdzielczego) mogą być przydatne do oddziaływania na wskaźnik dochodowości. Niemniej stwierdzić należy, że rozwiązanie to od strony prawnej nie jest jeszcze dobrze rozpoznane

Zakończenie

Z przeprowadzonych przez autorów, w lata 1999 - 2001, badań własnych podatkowych grup kapitałowych wynika, że jedną z podstawowych przyczyn małego rozwoju PGK jest obowiązek uzyskania wymaganego wskaźnika dochodowości. Powoduje to, że podatkowe grupy kapitałowe stają się podatnikiem netto. Nieosiągnięcie ustawowej wielkości omawianego wskaźnika powoduje utratę statusu podatnika, co dla spółek dochodowych - tworzących PGK - oznacza popadnięcie w zaległości podatkowe, ze wszystkim tego - niestety - konsekwencjami.

W literaturze, a wynika to także z badań empirycznych, wskazuje się na to, że wymaganie dotyczące osiągnięcia ustalonego ustawowo wskaźnika dochodowości, nie pozostaje w żadnym związku z ideą opodatkowania grup kapitałowych na zasadzie jedności gospodarczej. Z tych przyczyn właściwe byłoby zaniechanie stosowania owego kryterium działania PGK. Jednakże do chwili osiągnięcia postulowanego rozwiązania, wdrożenie przedstawionych absorpcyjnych metod rozszerzenia podatkowych grup kapitałowych może przyczynić się, do rozwoju ilościowego owych grup.

Eryguję instytucję podatkowej grupy kapitałowej rząd sformułował dla niej - jako narzędzia polityki gospodarczej - istotny cel: przyczynianie się do restrukturyzacji polskiej gospodarki. Niestety za celem tym nie są wprowadza-

ne instrumenty umożliwiające jego realizację. Nie służy - naszym zdaniem - celowi pod nazwą restrukturyzacja spółek, a zatem i polskiej gospodarki przy użyciu narzędzia jakim może być podatkowa grupa kapitałowa, dyspozycja ustawowa dla organów podatkowych jaka wynika z ust 4 art. 10 updop, przepisy ust. 2 i 3 tego artykułu oraz art. 12 ust. 4 pkt 12 updop.[13] W obecnym stanie regulacji prawnych, o stopniu rozwoju PGK, nie można mówić, że prowadzi on do realizacji tego celu i tezy tej pozytywnie zweryfikować Z prakseologicznego punkty widzenia obecna konstrukcja PGK jawi się, jako instytucja raczej pozorna. Z tych względów, jak można sądzić, utylitarne wykorzystanie przedstawionych strategii rozwoju PGK przyczyni się do osiągnięcia, nakreślonego przez rząd, celu makroekonomicznego tworzenia podatkowych grup kapitałowych.

Literatura:

1. T. Falencikowski, B. Nogalski, *Kształt tarcz podatkowych w przedsiębiorstwach;* [w]: *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym.* Praca zbiorowa pod przewodnictwem Jana Duraja. Uniwersytet Łódzki, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2001.
2. A. Helin, K Zorde, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
3. A. Jakubecki, A. Kidyba, J. Mojak, R Skubisz, *Prawo spółek*. Zarys. Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997
4. Kodeks handlowy. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 06. 1934 r. Dz. U. z 1934 r., nr 57, poz. 502.
5. Kodeks spółek handlowych. Z wprowadzeniem prof. W.J. Katnera. Biblioteka Rzeczpospolitej. Presspublika, Warszawa 2000.
6. K. Kruczalak, *Spółki prawa handlowego i cywilnego*. Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne „LEX", Gdańsk 1992.

[13] Zgodnie z owymi regulacjami przepisy ust 2 i 3 art 10 oraz art 12 ust 4 pkt 12 updop, nie mają zastosowania, gdy połączenie spółek nie jest przeprowadzane z uzasadnionych przyczyn ekonomicznych, lecz głównym bądź jedynym celem tej operacji było uniknięcie lub odchylenie się od opodatkowania Gdy organ podatkowy wykaże iż celem operacji był ten ostatni stan, wówczas naliczyć on może podatek dochodowy spółce przejmującej w sposób następujący

- nadwyżka wartości otrzymanego przez spółkę przejmującą majątku spółki przejmowanej ponad nominalną wartość akcji (udziałów) przyznanych akcjonariuszom (wspólnikom) spółki przejmowanej zostanie potraktowana jako dochód (przychód) spółki przejmującej,
- nadwyżka wartości akcji (udziałów) przydzielonych przez spółkę przejmującą (nowo zawiązaną) i wydatków na nabycie (objęcie) akcji (udziałów) w spółce przejmowanej będzie stanowiła dochód (przychód) akcjonariusza (wspólnika) spółki przejmowanej opodatkowany w momencie połączenia spółek

W naszej opinii zastosowanie w art 10 ust 4 updop nieostrego kryterium - uzasadnionych przyczyn ekonomicznych - jest błędem, pozwalającym urzędom skarbowym nadużywać tego kryterium Ustawodawca powinien określić co najmniej desygnaty tego pojęcia!

7. K. Kruczalak, *Spółki Handlowe*. Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998.
8. S. Sołtysiński, A. Szajkowski, J. Szwaja, *Kodeks handlowy. Komentarz*. Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1996, tom II.
9. P. J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
10. D. Szubińska, *Łączenie się spółek handlowych - aspekty podatkowe*. Nasz Rynek Kapitałowy 2001 nr 12.
11. Ustawa z dnia 15. 02. 1992 r., o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. z 2000 r. Nr 54, poz. 654.
12. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93.
13. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych. Dz. U. z 2000, nr 94, poz. 1037.

Rozdział 11.

CORPORATE GOVERNANCE W KONWENCJI SPRZECZNOŚCI STRATEGICZNYCH

Wprowadzenie

Ujawnienie różnego rodzaju nieprawidłowości w działaniu spółek giełdowych w Polsce, jak i ogłoszenie bankructwa jednego z największych koncernów energetycznych w Stanach Zjednoczonych - Enronu, skłoniło nas do rozmyślań *na temat funkcjonujących obecnie na świecie i w Polsce modeli Corporate* Governance oraz ich przydatności w praktyce gospodarczej

W niniejszym tekście pragniemy przedstawić problematykę Corporate Governance w konwencji swoistych paradoksów, zwrócić uwagę na konieczność zachowania dynamicznej równowagi korporacyjnej, oraz przedstawić sprzężenia zwrotne w układzie pozbawionym owej równowagi Na zakończenie artykułu wskazujemy na konieczność modyfikacji dotychczasowych rozwiązań modelowych, w kierunku pełniejszej i rzetelniejszej kontroli korporacji przez akcjonariuszy

Corporate Governance a paradoksy strategiczne

Pomiędzy kapitałem, przedsiębiorstwami i ich otoczeniem oraz organami przedsiębiorstw rozpościera się swoista wrażliwa przestrzeń nazywana corporate governace W ramach niej kształtują się wzajemne stosunki i zależności, ścierają się różnorodne uwarunkowania, w tym i kulturowe (kultura zachowań) Im lepsze te stosunki, bardziej **przejrzyste i przewidywalne** tym lepiej

służą funkcjonowaniu danej korporacji. Dlatego tak istotnego znaczenia nabiera dla przedsiębiorstwa, właśnie ów porządek korporacyjny.

Występowanie rożnego rodzaju dysfunkcji w zakresie nadzoru korporacyjnego jest m.in. skutkiem tego, że w polskie przedsiębiorstwa nie korzystają z kodeksu dobrej praktyki i powszechnie nie stosują go, jako narzędzia budowania partnerstwa korporacyjnego w tym zakresie. Doświadczenia praktyczne pokazują, że regulacje zwarte w Kodeksie spółek handlowych są mocno niewystarczające i niedoskonałe. Dla rozpowszechnienia owych wzorców oraz zachowań praktycznych, przydatnym może być rozpatrywanie corporate governance w perspektywie tzw. konwencji dualizmu poznawczego. Punktem wyjścia jej jest założenie, iż w rozpatrywaniu wielu problemów (do takich należy naszym zdaniem zagadnienie corporate governance) pomocnym jest posługiwanie się tzw. sprzecznościami[1] strategicznymi.[2] Problem ten nabiera szczególnego znaczenia na poziomie korporacji i jej otoczenia rynkowego.

Analiza przedsiębiorstwa na poziomie corporate governance rad nadzorczych skłoniła nas do wyróżnienia pięciu głównych sprzeczności, ściśle związanych z problemem corporate governance. Rozpatrując główne sprzeczności występujące na etapie formułowania corporate governance w odniesieniu do poziomu współpracy i partnerstwa korporacyjnego, można zaobserwować m.in. takie skrajności, tj. sprzeczności - paradoksy, jak paradoks interesów, paradoks władzy, paradoks ról, czy też paradoks korzyści. Owe sprzeczności tłumaczą naszym zdaniem, zarówno skuteczność rad nadzorczych, jak i brak tej skuteczności w zakresie wzrostu poziomu wspierania współdziałania i partnerstwa przedsiębiorstw na rynku.

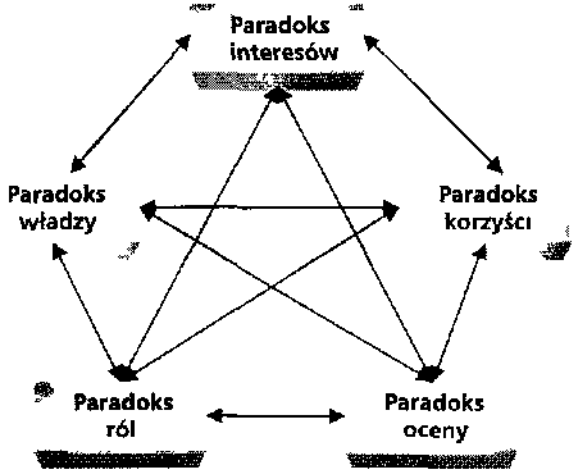
Uważamy, iż dualne - por. rys. 1 - widzenie procesów związanych z nadzorem korporacyjnym, w tym i właścicielskim może być podstawą opracowania ulepszonego systemu, korzystnego dla wszystkich uczestników gry rynkowej.

---

[1] Często używa się też określenia paradoks strategiczny.

[2] Sprzeczność strategiczna ujmowana jest zazwyczaj jako dwa sprzeczne z sobą czynniki, które należy rozpatrzyć w tym samym momencie czasu. W takim ujęciu sprzeczność ma może być rozumiana jako działanie którego ostateczny skutek jest przeciwny do zamierzonego. Trzeba jednocześnie zaznaczyć, iż owe sprzeczności wynikają z różnych założeń teoretycznych w ramach poszczególnych szkół zarządzania strategicznego i są „przenoszone" na poziom rad nadzorczych korporacji, a więc problematykę corporate governance. W praktyce menedżerskiej generowanie kreatywnych rozwiązań z wielu sprzeczności, paradoksów strategicznych stanowi istotę pracy firmowych strategów. Ze swej definicji sprzeczności, paradoksy strategiczne należą do grupy paradoksów nie dających się rozwiązać koncepcyjnie i empirycznie, lecz należy dążyć do wypracowania systemu zapewniającego minimalizację występujących sprzeczności, czyli wymuszającego stan równowagi dynamicznej. 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 zarządzania. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia na poziomie korporacji i jej otoczenia rynkowego.

RYSUNEK 1 ZALEZNOŚCI MIĘDZY POSZCZEGÓLNYMI PARADOKSAMI NA POZIOMIE RAD NADZORCZYCH



ŹRÓDŁO OPRACOWANIE WŁASNE

Mnogość róznego rodzaju sprzecznosci oraz liczne zaleznosci występujące między „graczami" powodują, ze problematyka nadzoru, rozumianego w angielskim znaczeniu „corporate governace", nabiera coraz szybciej istotnego znaczenia nie tylko w odniesieniu do samych przedsiębiorstw i ich właścicieli (przedsiębiorcow), ale takze wywiera ona swoisty nacisk i skutek na ogolnych warunki funkcjonowania gospodarki i państwa [3]

„Kamienie milowe" równowagi korporacyjnej

Uzywając skrotu myslowego, przez filozofię „corporate governace" (na tle badan i literatury), rozumiemy generalnie

* porządek (ład, nadzor), rownowazący interesy wszystkich podmiotow zaangazowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa (korporację), oparty nie tylko na formalnych regułach gry, ale takze na kulturi ze przed-

[3] Na przyklad gdyby wziąć pod uwagę nadzor Skarbu Panstwa oraz Gmin nad posiadanym i kontrolowanym majątkiem ulokowanym w spolkach Skarbu Panstwa i spolkach Gmin

siębiorstwa,[4] obyczajach i etyce prowadzenia działalności biznesowej oraz nieformalnych uwarunkowaniach instytucjonalnych,

* tworzenie takich mechanizmów i ról dla aktorów procesu współdziałania gospodarczego,[5] które umożliwiają uniknięcie zachowania menedżerów niezgodnego z interesami właścicieli, wierzycieli i innych grup interesariuszy (na przykład pracowników).

Innymi słowy, można powiedzieć, że istotą systemu „corporate governance" jest zapewnienie **prorozwojowej, partnerskiej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.[6] Równowaga ta powinna być zapewniona przez zbiór różnorodnych instytucji prawnych, które w sposób spójny, tworzą formalny i nieformalny system regulacji, system który determinuje zachowania.**

Klucz do rozwiązania owych problemów leży generalnie w kulturze sprawowania nadzoru korporacyjnego (w rozumieniu szerokim) i nadzoru właścicielskiego (rozumieniu wąskim). Wyraża się to w stosowanych w danym przedsiębiorstwie (czy grupie kapitałowej) konfiguracji mechanizmów jego sprawowania oraz ról aktorów tego procesu

Istotą kultury nadzoru korporacyjnego jest przyjęcie założenia, że dane przedsiębiorstwo (grupa kapitałowa) traktowana jest jako wspólne, partnerskie w swych stosunkach, przedsięwzięcie. Oznacza to więc, że wysoką sprawnością zarządzania danym przedsiębiorstwem oraz sprawnością współdziałania, zainteresowane są bardzo liczne grupy interesariuszy. W skład owych grup wchodzą nie tylko właściciele (akcjonariusze), menedżerowie i pracownicy, ale także wierzyciele (tzw. interesariusze zewnętrzni). Grupy te nie konkurują wzajemnie o własne korzyści, lecz poszukują kompromisu z punktu widzenia nadrzędnych priorytetów przedsiębiorstwa, w którym są - w różnej formie - zaangażowani. Oczywiście tak rozumiana kultura posiada charakter modelowy.

Praktyka funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w polskich przedsiębiorstwach - zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę obecny, transformacyjny, zarówno pod względem kulturowym i gospodarczym, etap ich rozwoju - pokazuje, jak trudno jest zachować udział zrównoważony, partnerski. Bardzo czę-

[4] Mamy tu na myśli kwestie kultury, historii, doświadczenia, religii, etyki i całego szeregu elementów, które wpływają na takie, a nie inne postępowanie właścicieli, członków zarządów, członków rad nadzorczych, inwestorów małych i dużych, itp

[5] O charakterze owego współdziałania, szerzej patrz Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod redakcją J. Lichtarskiego, PWE, Warszawa 1992

[6] Zasadnicze zalecenia w zakresie nadzoru korporacyjnego formułowane wobec rad nadzorczych, obejmują przede wszystkim najwyższą odpowiedzialność za wizerunek przedsiębiorstwa, przestrzeganie pewnych wartości, łagodzenie napięć między różnymi grupami interesów oraz uważniej śledzić ich (tj. pracowników, akcjonariuszy, kooperantów, klientów, społeczeństwa) oczekiwania. Por. Dyskusja o roli rad nadzorczych „Zarządzanie na świecie", 2002 nr 1

sto dochodzi do konfliktu o indywidualne korzyści pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, często ze szkodą dla nadrzędnych priorytetów przedsiębiorstwa. Jest to najczęściej spowodowane częstymi, na skutek przejęć (zarówno przyjaznych, jak i wrogich) zmianami we własności, negatywnym doborem członków rad i zarządów, mało kompetentnych, lecz lojalnych i dyspozycyjnych względem właścicieli, a także uwarunkowaniami politycznymi i biznesowymi właścicieli i innych interesariuszy.

W tym kontekście istotnego znaczenia dla właściwej kultury nadzoru korporacyjnego - z punktu widzenia wzrostu poziomu współdziałania i partnerstwa przedsiębiorstw - nabierają dwa następujące uwarunkowania:

* po pierwsze - mechanizmy wpływające na kierownicze procesy podejmowania decyzji,
* po drugie - role aktorów procesu nadzoru korporacyjnego.

Do pierwszej grupy uwarunkowań należą przede wszystkim konstrukcje prawne i instytucjonalne, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, wcześniej o nich pisaliśmy. Określają one wzorce zachowania i oddziaływania, według których działają różne grupy interesariuszy. Konstrukcje prawne i instytucjonalne - wewnętrzne eksponują to, co stanowi immanentną cechę nadzoru właścicielskiego, a więc instytucjonalny proces kontroli nad skutecznością zarządzania danym przedsiębiorstwem, realizowany w formie przedstawicielstwa bezpośrednio przez radę nadzorczą (radę dyrektorów). Z kolei konstrukcje prawne i instytucjonalne - zewnętrzne, eksponują mechanizm kontroli rozszerzają o elementy rynkowe, m.in. takie jak: rynek kapitałowy, rynek kontroli przedsiębiorstw, rynek talentów menedżerskich, rynek produktów, itp.[7] A zatem obie te konstrukcje dopełniają z jednej strony obrazu kultury nadzoru korporacyjnego, z drugiej zaś kulturę traktują jako warunek sine quo non i narzędzie sprawnego zarządzania stosunkami partnerskimi w danym przedsiębiorstwie.

Drugą grupę uwarunkowań tworzą role aktorów procesu nadzoru korporacyjnego. Owe role (głównie realizowane w postaci uczestnictwa w pracach rady nadzorczej) dotyczą funkcji jakie pełnią w sposób formalny lub nieformalny różni interesariusze oraz zakresu zdobywanych i wykorzystywanych przez nich informacji o danym przedsiębiorstwie, z punktu widzenia chronienia własnych interesów i eskalowania własnych korzyści.[8] Zakres realizacji owych ról, determinowany jest wcześniej wymienionymi mechanizmami. **Mają one wpływ m.in. na stopień niezależności rady nadzorczej i wynikający z tego stopnia zakres władzy nad kadrą zarządzającą, system motywacji kadry zarzą-**

[7] Szerzej patrz B. Wawrzyniak Nadzór korporacyjny. Perspektywy badań, „Organizacja i Kierowanie" 2001 nr 2

[8] Szczególnie w tej materii aktywni bywają interesariusze związani z instytucjami finansowymi, które jako obce źródła finansowania, wspierają działania danej organizacji. Dysponując nie własnymi (lecz pozyskanymi) pieniędzmi, są oni szczególnie czuli na wahania w zakresie koniunktury i standingu finansowego danej organizacji.

dzającej w celu wzmocnienia właściwie rozumianej istoty kultury nadzoru korporacyjnego, częstotliwość i głębokość przeprowadzanego monitoringu stanów i procesów zachodzących w danej organizacji z punktu widzenia jej trwania w przyszłości (procesów rozwojowych.

Kultura nadzoru korporacyjnego rozumianego jako corporate governance w odniesieniu do przedsiębiorstwa, wyrazona została w standardach zaaprobowanych przez Radę OECD. Owe standardy sprawowania kultury (władztwa) zostały opracowane w dwóch częściach. Część pierwsza obejmuje zasady (pięć zasad), zaś część druga zawiera przypisy stanowiące komentarz do owych zasad. Przypisy te zawierają też opis dominujących trendów rozwoju i przedstawiają rozwiązania alternatywne oraz przykłady, które mogą być użyteczne przy wdrazaniu zasad.

Są one sformułowane na tyle ogólnie, że można w ich ramach umieścić kazdy model spółki akcyjnej spotykany w ustawodawstwie OECD. Równocześnie nie posiadają one charakteru bezwzględnie obowiązującego. Ich celem jest - stanowiąc punkt odniesienia - dostarczenie wzorców dla uregulowań państwowych W swoich założeniach mają one chronić prawa akcjonariuszy (I obszar - Prawa akcjonariuszy[9]), zapewniać jednakowe traktowanie wszystkich akcjonariuszy (II obszar - Równe traktowanie akcjonariuszy[10]), respektować prawa wierzycieli i pracowników spółki oraz sprzyjać aktywnej współpracy spółki z nimi (III obszar - Rola udziałowców w nadzorze właścicielskim[11]), zapewniać publiczne ujawnianie informacji o wszystkich istotnych sprawach spółki (IV obszar - Publikacje i przejrzystość[12]), zapewniać strategiczne kierowanie sprawami spółki, efektywne nadzorowanie pracy osób zarządzających przedsiębiorstwem spółki oraz zdawanie sprawy z tego nadzoru przed akcjonariuszami itp. (V obszar - Odpowiedzialność zarządu[13]) Spojrzenie na zagadnienia Corporate Governance przez pryzmat paradoksów strategicznych implikuje inny problem, a mianowicie kwestie „kamieni milowych" równowagi korporacyjnej oraz sposoby monitorowania owe równowagi głównie przez akcjonariuszy. Przedstawiono to zagadnienie na rysunku nr 2

[9] Pierwsza zasada wyraza obowiązek chronienia praw akcjonariuszy

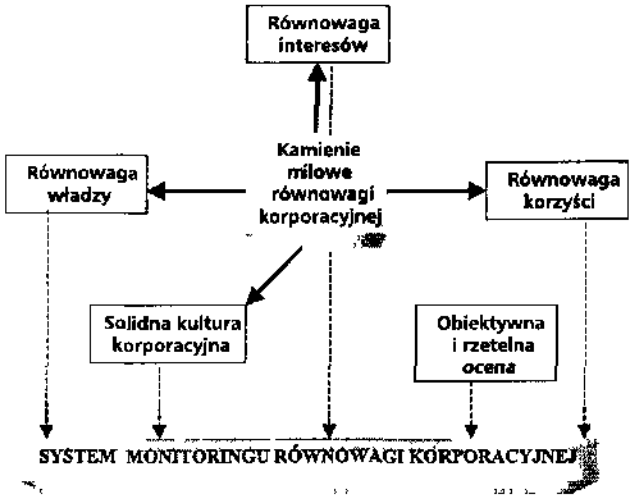
[10] Druga zasada wyraza obowiązek zapewnienia równego traktowania wszystkich akcjonariuszy, w tym także akcjonariuszy posiadających pakiety mniejszościowe i akcjonariuszy zagranicznych, wszystkim akcjonariuszom powinny być nagradzane straty wynikające z naruszenia ich praw

[11] Trzecia zasada wyraza obowiązek uwzględniania uprawnień udziałowców sankcjonowanych przez prawo i zachęcac do aktywnej kooperacji pomiędzy spółką i jej udziałowcami w tworzeniu bogactwa, miejsc pracy i zachowania solidnego finansowo przedsiębiorstwa.

[12] Czwarta zasad wyraza obowiązek zapewnienia sporządzania i ogłaszania w ustalonych terminach, dokładnych publikacji wszystkich istotnych informacji dotyczących spółki, jej sytuacji finansowej i wyników działalności, praw własności i zarządzania spółką

[13] Piąta zasada wyraza obowiązek umożliwienia wyznaczania strategicznych zadań dla spółki, efektywnego monitorowania zarządu przez radę nadzorczą oraz egzekwowania odpowiedzialności (rozliczania) zarządu wobec spółki i akcjonariuszy

RYSUNEK 2. KAMIENIE MILOWE RÓWNOWAGI KORPORACYJNEJ



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Między teorią a praktyką - problem zapewnienia równowagi korporacyjnej

Wskazania różnic pomiędzy teorią a praktyka kultury nadzoru korporacyjnego dokonamy na przykładzie wybranych, obserwowanych w polskiej praktyce gospodarczej licznych przypadków dysfunkcji w tym zakresie. Nie trudno zauważyć, ze w ciągu ostatnich trzech lat (1999 - 2001) byliśmy świadkami zaistnienia - na scenie polskiej gospodarki - wielu ciekawych poznawczo i doświadczalnie procesów i zdarzeń, dotyczących kultury nadzoru korporacyjnego, zwłaszcza jej sprawowania.[14] W tym zakresie mieliśmy możliwość śledzenia i weryfikowania - na tle polskich przedsiębiorstw - naszej wiedzy o kulturze nadzoru korporacyjnego w kontekście zmian jakie zachodzą w polskich przedsiębiorstwach; zmian pozytywnych, jak negatywnych, dysfukcyjnych, z tego punktu widzenia. Obserwowane w tym zakresie różnorodne działania, dotyczą głównie przedsiębiorstw, zwłaszcza znanych na arenie polskiej przedsiębiorczości (w naszym znaczeniu przedsiębiorstw, które charakteryzują się tymi ce-

[14] Negatywnymi bohaterami a zarazem obiektami owych zdarzeń były m in BIG Bank Gdański S A i PZU S A w głośnej probie przejęcia tego pierwszego przez Deutsche Bank

chami, które odnoszą się do przedsiębiorstw przyszłości). Owe zdarzenia mocno zachwiały w wielu akcjonariuszach i interesariuszach, poczucie zasad etyki obowiązującej w biznesie oraz wiarę w moc obowiązującego prawa i praworządność.

Negatywnymi bohaterami, a zarazem obiektami, owych głośnych zdarzeń były m.in.:

- PZU S.A w próbie przejęcia przez Deutsche Bank, BIG Banku Gdańskiego S.A., (złamano zasady dotyczące obszaru I i II),
- PZU S.A. i PZU Życie S.A. w konflikcie z właścielami (akcjonariuszami) tj Ministrem Skarbu Państwa i konsorcjum BIG Banku Gdańskiego S.A. i Eureko (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, IV i V),
- Totalizator Sportowy S.A. w konflikcie w właścicielem tj. Ministrem Skarbu Państwa,[15] złamano zasadę dotyczącą obszaru I,
- Stomil Olsztyn S A. w konflikcie pomiędzy inwestorem strategicznym, a grupą inwestorów mniejszościowych (złamano zasady dotyczące wszystkich pięciu obszarów),
- Wielkopolski Bank Rolniczy S.A. w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami posiadającymi akcje uprzywilejowane, a pozostałymi akcjonariuszami (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, IV i V),
- Bank Śląski w konflikcie pomiędzy strategicznym inwestorem, holenderską grupą ING a akcjonariuszami mniejszościowymi, którzy sa przeciwni fuzji oddziału ING z Bankiem Śląskim,[16] (złamano zasady dotyczące obszaru I, II),
- ZPC Wawel S A. w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami mniejszościowymi a radą nadzorczą i zarządem w kwestii unieważnienia uchwał walnych zgromadzeń akcjonariuszy z roku 2000 i 2001,[17] (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, III i V),
- Mostostal Warszaw S A. w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami tj. hiszpańskim koncernem Acciona (49 proc. akcji i głosów) oraz polską grupą kapitałową Elektrim (28,5 proc. akcji i głosów) w kwestii obsady rady nadzorczej oraz zarządu spółki i tym samym przejęcia pełnej kontroli nad spółką,[18] (złamano zasady dotyczące wszystkich pięciu obszarów),
- Grupa BRE S.A. w konflikcie z Ministerstwem Skarbu Państwa tj. pomiędzy akcjonariuszami, o kontrolę nad trzema narodowymi fundu-

[15] Głównym bohaterem i siłą sprawczą owych potyczek, był były Prezes Zarządu PZU S A i Totalizatora Sportowego S A W Jamrozy

[16] Szerzej patrz W Grzegorczyk, *Holendrzy przewali walne zgromadzenie*, Rzeczpospolita 2001 nr 98

[17] Szerzej patrz L Oktaba, *Kłótnie akcjonariuszy blokują rozwój spółki*, Rzeczpospolita 2001 nr 92

[18] Szerzej patrz M Samcik, *Rady dwie, kto rządzi w Mostostalu Warszawa?*, Gazeta Wyborcza z dnia 19 04 2001

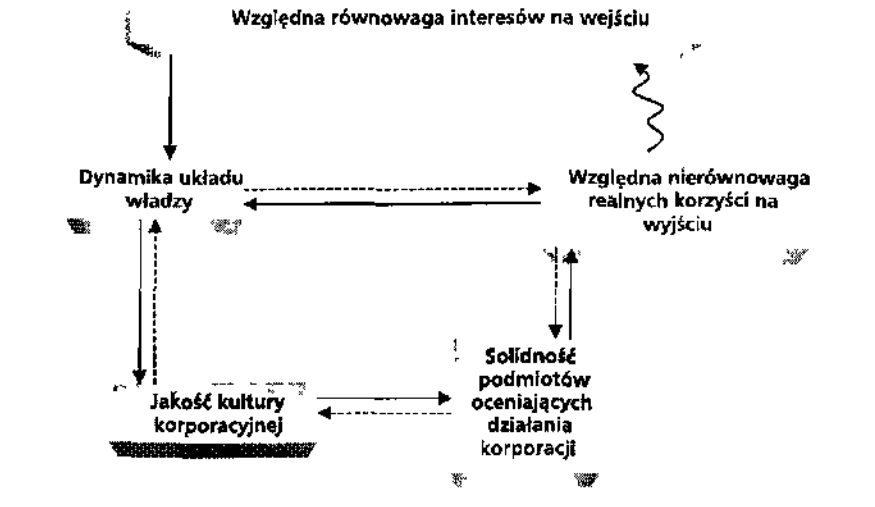
szami inwestycyjnymi (Foksal, Siódmy i Zachodni), (złamano zasady dotyczące obszaru I, II).

Wymienione przykłady pokazują jak liczne są fakty łamania prawa, i osłabiania pozycji słabszych akcjonariuszy i interesariuszy. Pokazują również jakie zasady OECD były łamane.

Owe przykłady świadczą mocno nie tylko o słabości stosowanych mechanizmów ale także o podstawowych niedomaganiach w kulturze nadzoru korporacyjnego. Świadczą o słabości zarówno rozwiązań prawnych zawartych w Kodeksie spółek handlowych, jak i w statutach konkretnych przedsiębiorstw.

Skandal w Enronie skłania do sformułowania pytania, czy grupa osób związana z globalną korporacją może doprowadzić do globalnego kryzysu i w jaki sposób przeciwdziałać tego typu nieprawidłowościom w skali lokalnej i globalnej?

RYS.3. DYNAMIKA SIŁ STABILIZUJĄCYCH I DESTABILIZUJĄCYCH W UKŁADZIE KORPORACYJNYCH SPRZECZNOŚCI



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

„W skład rady nadzorczej Enronu weszli były rządowy urzędnik nadzoru, dziekan wydziału biznesu Uniwersytetu Stanforda, dziekan wydziału prawa Uniwersytetu Teksanskiego, były dyrektor dotowanego przez Enron ośrodka walki z rakiem na tym samym uniwersytecie Sytuacja, w ktorej grupa szacownych osób zamierzała ignorowac kodeks etyczny firmy, kiedy stał się on przeszkodą w omijaniu podatkow, mowi bardzo wiele o tym, ile znaczą takie kodeksy. Pytania o obiektywizm wielkich firm audytorskich pojawiły się z chwilą gdy rozpoczęły one również świadczenie usług doradczych "[19] Problemy Enronu oraz analizowanych firm polskich mozna przesledzić na rys 3 Ilustruje on mechanizmy destabilizujące i stabilizujące rownowagę korporacyjną W efekcie zaburzenia równowagi korporacyjnej na wyjsciu mamy do czynienia w większej lub mniejszej skali z zaburzeniem równowagi gospodarczej w otoczeniu korporacji W gospodarce globalnej występuje duze prawdopodobieństwo przenoszenia stanu nierownowagi na zasadzie domina, lub reakcji lancuchowej, co moze doprowadzić do kryzysu na niespotykaną dotąd skalę

Zakończenie

Warunkiem koniecznym skutecznego funkcjonowania wybranego modelu Corporate Governance (niezaleznie od kraju) jest zachowanie stanu równowagi w obszarze kazdego z „kamieni milowych" **Brak odpowiedniego systemu monitoringu równowagi korporacyjnej prowadzi w skrajnych przypadkach od względnej równowagi interesów na wejściu do względnej nierównowagi korzyści na wyjściu.**

Doswiadczenia Enronu oraz wymienionych w artykule polskich przedsiębiorstw wskazują dobitnie na małą skuteczność kodeksow etycznych w korporacjach i fakt, iz wiara w kulturę korporacyjną nie jest warunkiem wystarczającym zachowania rownowagi w całym układzie paradoksów **Należy zatem rozpocząć dyskusję na temat nowych narzędzi zapewnienia równowagi korporacyjnej, które na bieżąco i obiektywnie będą informowały interesariuszy o korporacyjnej rzeczywistości.**

Z jednej strony konieczne są nowe uregulowania prawne, z drugiej zaś rady nadzorcze muszą zmienić swoje oblicze - sposob, zakres i formę informowania szczególnie właścicieli o rzeczywistych skutkach podejmowanych przez zarząd decyzji Szczególnie w gospodarce globalnej, musi nastąpić metamorfoza systemu, w którym mozliwa jest konstrukcja „bomby z opóźnionym zapłonem", przez wąską grupę osob, w system wczesnego ostrzegania szerokiego kręgu interesariuszy

[19] William Pfaff, Forsa dla politykow, NYT, 24 01 02 w FORUM , 4-10 LUTY 2002 s 21

Literatura:

1 „Dyskusja o roli rad nadzorczych" „Zarządzanie na świecie" 2002 nr 1
2 W. Grzegorczyk, *„Holendrzy przewali walne zgromadzenie"*, Rzeczpospolita 2001 nr 98
3. L Oktaba, *„Kłótnie akcjonariuszy blokują rozwój spółki"*, Rzeczpospolita 2001 nr 92.
4. M Samcik, *„Rady dwie, kto rządzi w Mostostalu Warszawa?"*, Gazeta Wyborcza z dnia 19.04.2001.
5 B Wawrzyniak, *„Nadzór korporacyjny: perspektywy badań"*, „Organizacja i Kierowanie" 2000 nr 2,
6 *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją J Lichtarskiego, PWE, Warszawa 1992
7 William Pfaff, *„Forsa dla polityków"*, NYT, 24 01 02. w FORUM , 4-10 LUTY 2002, s 21
8 M Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002

Rozdział 12.

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI JAKO PRZESTANKOWANA EKSTAZA ORGANIZACYJNA

Obrazy czasu przedsiębiorczości: pojęcia i konsekwencje

Przyjmuję założenie, że wykorzystywanie języka czasu pogłębia nasze rozumienie dynamiki i kontekstu przedsiębiorczości a zarazem pozwala stworzyć nowe intelektualne możliwości badania i kształtowania tego procesu społecznego. Stratedzy muszą działać z przedsiębiorczym nastawieniem a przedsiębiorcy powinni włączyć myślenie strategiczne do swojego procesu decyzyjnego. Warunkiem powodzenia jest równoczesne tworzenie szans i przewagi konkurencyjnej, co jest istotą strategii przedsiębiorczości. W niniejszym opracowaniu zamierzam przedstawić krótki przewodnik po czasowych ramach przedsiębiorczości, który ma nie tyle dać wszechwiedzę, co odnowić sens tego, co mniej zrozumiałe i pojęte w społecznym procesie tworzenia i wykorzystywania szans.

Dotychczasowe badania przedsiębiorczości są zdominowane przez spojrzenie ekonomiczne i wskutek tego są skupione na dość wąskim wycinku całego pola. Uwaga jest skierowana na wyjaśnienie, w jaki sposób biznes plany, strategie marketingowe, cechy osobiste ułatwiają przedsiębiorcom pozyskiwanie zasobów niezbędnych do uruchamiania nowych przedsięwzięć i promowania nowych produktów, idei, procesów kreujących bogactwo[1]. Pomimo faktu, że przedsiębiorczość jest procesem społecznym uwarunkowanym sytuacyjnie często ignoruje się szerszą dynamikę społeczną i kulturową. Nie docenia się zwłaszcza interpretacyjnego układu odniesienia za pomocą, którego uczestni-

[1] C. B Shoonhoven, E. Romanelli, *The Entrepreneurial Dynamics. The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution*. Stanford University Press, Stanford 2001.

cy organizacji nadają sens zarowno swoim zachowaniom, jak i zachowaniom roznych społeczności[2] Natomiast przywiązuje się nadmierną wagę do normatywnego podporządkowania oczekiwaniom społecznym, co ogranicza poszukiwanie elastycznego zestawu narzędzi, które są aktywnie i strategicznie kreowane oraz wykorzystywane przez uczestnikow organizacji dążących do nadania sensu otaczającemu swiatu[3] Wszystko to doprowadziło do swoistego milczenia panującego wokół społecznych aspektów przedsiębiorczosci a w szczególnosci do ignorowania społecznych stron czasu organizacyjnego Sądzę, ze zwrocenie uwagi ku społecznej dynamice czasu przedsiębiorczosci ma w sobie potencjał przyczynienia się do wypracowania teoretycznej syntezy przekraczającej pola przedsiębiorczosci, zarządzania strategicznego i teorii organizacji

W Proustowskiej „Uwięzionej" umiera pisarz Bergotte, spoglądając na obraz Jana Vermeera „Widok Delf" widzi coś, co go zaskoczyło w dobrze znanym pejzazu „ pierwszy raz zauważył drobne postacie ludzkie malowane niebiesko, i to, ze piasek był rozowy, i wreszcie szacowną materię kawałka żółtej sciany"[4] Obcując z dobrze namalowanym obrazem dostrzegamy w nim coraz więcej nowych rzeczy Jezeli sądzimy, ze mamy do czynienia z ograniczonym zbiorem wyroznikow, to oddalamy się od poznania całosci Prawdziwe dzieło sztuki wychodzi poza kompletną wiedzę i perfekcję, jego odrębna natura tkwi w swoistym zapomnieniu uniemożliwiającym reprodukcję To właśnie mam na myśli, mowiąc o obrazie czasu przedsiębiorczosci jako kryzysie czasu w konwencjonalnym widzeniu zarządzania, kryzysie tak charakterystycznym dla wielu badaczy organizacji będących dobrego mniemania o sobie Autentyczny obraz czasu pokazuje strategowi w jego dotychczas uporządkowanym myśleniu i działaniu, ze wiele wiedzy było złudzeniem oraz poddaje w wątpliwosc znajomą racjonalnosc menedzerską Ta myśl przewija się coraz smielej we współczesnych rozważaniach o dynamice przedsiębiorczosci, do istoty której mozemy jedynie zbliżać się i którą należy przyjaznie przyjmowac Tworzenie i wykorzystywanie szans jest procesem wydobytym z tła zwykle niedostrzeganego czasu społecznego

W tym miejscu należy dla jasnosci dalszego wywodu wskazac kluczowe wyroznikі przedsiębiorczosci[5]

1 Szansa, to rozbieznosc w dostrzeganym, ciągle zmieniającym się krajobrazie i czasoobrazie, niewykorzystywana przez innych, którą można wypełnic dzięki dostarczeniu odbiorcom więcej wartosci niz dotych

[2] P H Thornton The Sociology of Entrepreneurship Annual Review of Sociology 1999 s 19 46
[3] M Lounsbury M A Glynn Cultural Entrepreneurship Stories Legitimacy, and the Acquisition of Resources Strategic Management Journal 2001 nr 6 7 s 545 564
[4] M Proust W poszukiwaniu straconego czasu Proszynski i S ka Warszawa 2000 t 5 s 162
[5] Szczegoły w sprawie pojmowania przedsiębiorczosci można znalezc w Przedsiębiorczosc i kapitał intelektualny praca zbiorowa pod red M Bratnickiego i J Struzyny AE Katowice 2001

czas. Nie ma czegoś takiego jak perfekcyjna szansa. Jej zmaterializowanie zależy bardziej od sposobu wykorzystania niż od jej czystych, ekonomicznych charakterystyk. Szanse są formułowane w dłuższym czasie poprzez interakcje przedsiębiorców z innymi ludźmi, dzięki czemu jest dokonywana kapitalizacja zachodzących przeobrażeń.

2. Proces społeczny odzwierciedlający, że siłą napędową przedsiębiorczości są działania podejmowane przez ludzi w ramach sieci społecznych, nierzadko przez nich stworzonych. Działania nie są jednorazowymi aktami, lecz składają się na ustawiczną aktywność. Przedsiębiorczość jest tym, co ludzie robią a nie, kim są. Zorganizowany proces społeczny identyfikowania, tworzenia, interpretowania szans leży u podstaw nieciągłości idei prowadzenia działalności jako swoistych teorii działania (modeli mentalnych). Dzięki temu proaktywnemu nadawaniu sensu zdarzeniom strategicznym może pojawić się unikalne podejście do tworzenia wartości.
3. Spójny zbiór zachowań wyróżniających się proaktywnością (dokonywaniem dużych zmian), innowacyjnością (znacząco nowych w sensie globalnym) i skłonnością do sensownego ryzyka (stawiania czoła wyzwaniom). Zmiana nie jest aspektem przedsiębiorczości, lecz jej fundamentem. Dokonywane przez przedsiębiorców przeobrażenia zachodzą w sferze społecznej, ekonomicznej, politycznej, kulturowej, technicznej i są akceptowane przez ludzi. Przedsiębiorczy wzorzec zachowań dotyczy ludzi dokonujących swobodnych wyborów, poinformowanych oraz zaangażowanych wewnętrznie. Wzorzec ten wiąże się ze specyficznym sposobem dostrzegania, myślenia i działania pojedynczych osób oraz grup osób.
4. Przedsięwzięcie o dużym potencjale rozwoju. Nie dyskredytując rozpoczynania nowej działalności wartość ekonomiczna, osobista, czy społeczna jest tak naprawdę tworzona dzięki rozwojowi przedsięwzięcia. *Rozwój przedsięwzięcia służy pełniejszemu wykorzystaniu szansy.* Oznacza on wzrost wartości ekonomicznej (w wymiarze finansowym), powiększenie przewagi strategicznej (w wymiarze strategicznym) polepszenie sposobu zorganizowania (w wymiarze strukturalnym), udoskonalenie przywództwa, kultury i ludzi (w wymiarze społecznym). Powinien on też dostarczać interesariuszom szans rozwoju osobistego. Rozmyślne inicjowanie oraz aktywne rozwijanie przedsięwzięć pozwala na przeobrażenie i rewolucjonizowanie rzeczywistości.
5. Użytkowanie zasobów niekoniecznie znajdujących się pod bezpośrednią kontrolą. Dla przedsiębiorczości liczy się użytkowanie zasobów a nie kontrola zasobów. Stąd też znamienne jest dążenie do użytkowa-

nia zasobów bez względu na posiadaną władzę. Myślenie w kategoriach użytkowania zasobów pozwala przedsiębiorcy zachować właściwą relację pomiędzy rozwojem przedsięwzięcia i kontrolą. Dostarczyciele zasobów są animatorami zmian a nie barierami rozwoju. Przekształcanie marzeń w rzeczywistość, a konkretniej szans w postać przyszłych dóbr i usług, wymaga zmobilizowania potencjału strategicznego, który nie musi znajdować się pod bezpośrednią kontrolą.

6. Długofalowe ukierunkowanie wskazujące przedsiębiorczość jako nośnik przewagi konkurencyjnej. Twórczość przedsiębiorcy polega na stworzeniu szansy i ustrukturalizowaniu działalności wokół szansy przestawionej w postaci wizji rozwojowej. Uchwycenie szansy następuje poprzez wyartykułowanie wizji określającej, co jest pożądane, sformułowanie misji wyznaczającej zakres i zasięg możliwości, a także ustalenie strategii wskazującej drogę ich osiągania na najbliższą przyszłość. Formalizacja i realizacja kierunku działania wymaga nieustannego godzenia sprzeczności strategicznych w płaszczyźnie ideologicznej, politycznej, poznawczej, administracyjnej oraz behawioralnej. Wskutek tego następuje dynamiczne integrowanie kompetencji organizacji ze zmieniającym się zbiorem szans.
7. Tworzenie bogactwa, które jest dokonywane w sposób odpowiedzialny. Przedsiębiorczość wypracowywuje znaczące, nowe bogactwo za pomocą przedsięwzięć, które są zmaterializowaniem nowych koncepcji wytwarzania wartości. Realizowane przedsięwzięcia mają na celu wytworzenie bogactwa będącego podłożem długowieczności organizacji, a w dalszej perspektywie stworzenie nowego lepszego świata. Sukces jest mierzony z punktu widzenia zaspokajania potrzeb i spełniania oczekiwań interesariuszy, dzięki rozdziałowi wykreowanego bogactwa. Powstałe bogactwo tworzy warunki do finansowania wygodnego stylu życia przedsiębiorcy, inwestowania w nowe przedsięwzięcia, pomnażania wartości stworzonej organizacji. Nierozwiązany problem przedsiębiorczości blokuje świadomość szerszych problemów występujących na drodze do godziwego życia. Bez przedsiębiorczości znacznie trudniej przychodzi czynienie dobra według przyjętego sytemu wartości.
8. Całościowość podkreślająca, że wszystkie cechy łącznie dopiero świadczą o przedsiębiorczości jako specyficznym stylu działania. Występują one w każdym miejscu, chociaż nie w identycznych proporcjach.

Krytyczne spojrzenie na większość dotychczasowych rozważań o przedsiębiorczości podkreśla ich trywialność, znikome znaczenie i zdroworozsądkowość. Nie uwzględniają one złożoności napotykanej w poczynaniach praktycznych. Są to niewątpliwie oznaki kryzysu teorii, którego pojawienie się nakazy-

wałoby poszukiwanie nowego podejścia. Jedną ze ścieżek metodologicznych jest poważne potraktowanie czasu, co oznacza większą wrazliwość na rolę czasu i bogatszy ogląd teoretyczny zjawisk organizacyjnych. Oznacza także bardziej wypracowane i precyzyjne myślenie o przedsiębiorczości oparte na solidnej podbudowie teoretycznej dotyczącej ram czasowych

Biorąc pod uwagę wielość przejawów czasu jest zaskakująco mało badań na ten temat. Stąd też wciąż aktualne jest pytanie jak myśleć o czasie studiując organizacje i w jaki sposób wprowadzić czas do badań przedsiębiorczości. Z drugiej strony tempo i rozpowszechnianie się badań naukowych w tym obszarze doszły do miejsca, w którym warto zastanowić się czego juz nauczyliśmy się o czasie organizacyjnym i podjąć próbę zintegrowania dotychczasowego dorobku.

Czas odgrywa rolę w większości współczesnych ujęć przedsiębiorczości, ale zazwyczaj jest to rola drugorzędna. W niniejszym opracowaniu czas został umiejscowiony w centrum uwagi, a głównym przedmiotem zainteresowania są takie zmienne jak rozmieszczenie w czasie, tempo, cykle, rytmy, strumień, orientacja czasowa, czy też kulturowe znaczenia czasu. Podstawowe założenie jakie przyjęto mówi, ze ramy czasowe dostarczają waznej struktury nośnej dla wyjaśnienia i zrozumienia zachowań przedsiębiorczych oraz dla wyznaczania strategicznego tempa organizacji.

Pomiędzy komfortem prostoty a niepewnością sprzeczności leży czas budowania i równoczesnej destrukcji, trwałości opartej na kontroli i elastyczności, opartej na pasji urzeczywistniania nadrzędnych wartości, przynależności do jakiejś społeczności i bycia sobą (zachowania własnej tozsamości). Sam czas podlega wielorakim interpretacjom i jest różnie odczuwany w zależności od przyjętej perspektywy. Stanowi on ważny kontekst paradoksów przedsiębiorczości oraz jej wielowymiarowości. Czas dostarcza podstawowej struktury przyczynowo - skutkowej i dlatego też musi on być nieodłącznym aspektem zarządzania organizacją[6], a zwłaszcza kształtowania przedsiębiorczości organizacyjnej.

Badania dynamiki konkurencyjności tworzonej przez posunięcia i kontrposunięcia organizacji podkreślają duzą rolę czasu jako zmiennej strategicznej[7]. Zrozumienie tej zmiennej wymaga uświadomienia sobie, że koncepcja czasu różni się pomiędzy pojedynczymi jednostkami czy grupami osób, organizacjami, a także społeczeństwami. Dlatego też przedsiębiorczość dzieje się w czasie, który może być różny w obrębie tej samej organizacji, pomiędzy organizacjami, czy też zespołami zarządzającymi. Sprawa ta komplikuje niepomiernie działal-

[6] H Harvey, D Griffith, M M Novicevic, *Development of ‚Times - capes' to Effectively Manage Inter - organizational Relational Communication*, „European Management Journal" 2000, nr 6, s 646 661

[7] G Young, K Smith, C Grimm, D S Simon, *Multimarket Contact and Resource Dissimilarity A Competitive Dynamics Perspective*, „Journal of Management" 2000, nr 2, s 1217-1236

ność animatorów przedsiębiorczości i kreuje znaczną część nieokreśloności, w której przychodzi im działać. W otoczeniu, które stało się bardziej dynamiczne, intensywne, agresywne, a równocześnie podlega coraz to większej deregulacji, nasyceniu nowymi technologiami, globalizacji kadra zarządzająca powinna posiadać instrumenty organizowania czasu w jakąś strukturę nośną, która pozwoliłaby efektywnie zarządzać czasem jako zmienną strategiczną. Potencjał strategiczny współczesnej organizacji jest ściśle związany możliwościami tworzenia i wykorzystywania szans w odpowiednim czasie zarówno społecznym, (kiedy to robić), jak i funkcjonalnym (jak szybko to robić). Odpowiednie ustawienie w czasie oraz właściwa szybkość przedsiębiorczości organizacyjnej jest bez wątpienia kluczową kompetencją organizacji, ponieważ różne wymiary strategicznej mozaiki czasu są zazwyczaj krytycznymi czynnikami powodzenia. Szczególnego znaczenia nabierają czasowe wymiary zarządzania wiedzą organizacji obejmujące dynamikę interakcji społecznych (synchronizacja, ustalenie sekwencji działań itp.), szybkość i przyspieszenie (tempo działań), tymczasowość (zanik użyteczności wiedzy)[8]. Wobec tego wypracowanie modeli mentalnych, zorientowanych na czas i wspólnie podzielanych przez uczestników przedsiębiorczości jest podstawowym nośnikiem efektywności organizacji w wielu płaszczyznach przetrwania, konkurencyjności, długowieczności.

Czas jest pojęciem zwodniczym, które wydaje się być nadzwyczaj proste. Przecież jest powszednie wiadomo, że jest on w sensie matematycznym zmienną ciągłą, którą jesteśmy w stanie zmierzyć i zakomunikować łatwo innym osobom. Jednakże dokładniejsze wejrzenie w społeczny wpływ czasu doprowadza nas do uznania jego wielowymiarowości, do potraktowania jako konstruktu społecznego, który jest trudno oszacować z powodu zróżnicowanego oddziaływania na pojedyncze osoby i grupy osób, na organizacje i społeczeństwa. Dotychczas, ogólnie biorąc, czas dzielono na dwa główne typy[9]:

1. Czas zegarowy, realny - istniejący niezależnie od obiektów i zdarzeń; pojmowany jako obiektywny i absolutny; dający się ująć matematycznie i wymierzyć podzielny, liniowy, jednorodny strumień; uważany za zasób i ściśle powiązany ze środkami podwyższania efektywności jednostek, zespołów i organizacji;
2. Czas społeczny, subiektywny - społecznie konstruowany oraz interpretowany, nabierający znaczenia w konkretnym kontekście społecznym; jego podstawowe elementy są powiązane z innymi zdarzeniami albo ze szczególnym kontekstem; nabierający znaczenia i wartości w otocze-

[8] H Paul, Creating a Global Mindset, „Thunderbird International Business Review" 2000, nr 2, s 187 200

[9] C Fine, Clock Speed Perseus Books, Cambridge 1998, H Lee, J Liebenau, Time in Organizational Studies Towards a New Research Direction, „Organization Studies" 1999, nr 6, s 1035-1058, B Adams, The Temporal Gaze The Challenge for Social Theory in the Context of GM Food, „British Journal of Sociology" 2000, nr 1, s 125 142

nia jednostek, organizacji, społeczeństw, które go społecznie kreują; spojrzenie na powiązania pomiędzy czasem i zdarzeniami wpływa na interpretację czasu; jest wielowymiarowy i zwraca uwagę na pluralizm poglądów, czas wpływa na dostrzeżenia i wartości interesariuszy organizacji.

Czas zegarowy jest niezależny od oddziaływań sił materialnych i społecznych. Z tego punktu widzenia rzeczywistość jest uporządkowana i dająca się rozdzielić na czas i przestrzeń, które nie wchodzą w interakcje Jednym źródłem nieprzewidywalności jest zachowanie człowieka i jego błędne postrzeganie otaczającego świata. Tymczasem przedsiębiorczość, podobnie zresztą jak wiele innych ważnych procesów, jest funkcją czasu i lokalizacji. Czas i przestrzeń są wzajemnie powiązane ze sobą, przy czym zmienne o charakterze społecznym (kapitał społeczny, kapitał intelektualny, zaufanie itp.) nabierają znaczenia i nasilają nieciągłości. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna powinna być rozwijana i strukturalizowana nie tylko według czasu absolutnego, lecz również mieć znaczenie w czasie społecznym

Socjolodzy zajmujący się zmianami wyodrębniają ilościowe i jakościowe pojmowanie czasu podkreślając, że przyjęta koncepcja czasu częściowo zakreśla naturę problemów organizacyjnych, sposobów rozwiązywania tych problemów oraz kryteria oceny jakości rozwiązania[10]. Czas ilościowy odnosi się do czasu zegarowego (następstwa sekund), który podlega precyzyjnemu mierzeniu dzięki dyskretnemu podziałowi (skalkulowaniu), jest jednolicie interpretowany, postępuje liniowo do przodu, przepływa jednostajnie. Natomiast czas jakościowy może przebiegać według różnych trajektorii niezdeterminowanych zdarzeń, podlega wielorakim interpretacjom (wielość znaczeń), może przepływać w sposób nieciągły (przerywany) niełatwo jest go mierzyć i manipulować nim. Ilościowe pojmowanie czasu pociąga za sobą traktowanie go jako dobra rzadkiego, wymienialnego na pieniądze (czas to pieniądz). Jakościowe pojmowanie czasu wiąże się z traktowaniem go niczym część obszaru prywatnej emocjonalności czy też jako znaczące przeżycie społeczne. To ostatnie rozumienie czasu jest ważne w przedsiębiorczości, ponieważ subiektywne doznania czasowe odzwierciedlają potencjalne źródła napięcia psychicznego. Idąc dalej, można powiedzieć, że czas ilościowy występuje w zmianach struktury i procesów organizacyjnych, podczas gdy czas jakościowy jest ściśle powiązany ze rewolucyjnymi zmianami przekonań (czas wewnętrzny, osobisty) i ewolucyjnym przeobrażeniom interakcji pomiędzy uczestnikami organizacji realizującymi bieżącą działalności (czas społeczny)[11].

[10] P Szompka *The Sociology of Social Change*, Blackwell, Cambridge 1993

[11] Q N Huy, Time, *Temporal Capabity and Planned Change*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4, s 601-623

Zespalanie czasu zegarowego i czasu społecznego wlewa nowe życie w doświadczany przez uczestników organizacji strumień krajobrazów i czasobrazów przepływający w sieci zdarzeń. Wyłaniająca się reprezentacja czasu i przestrzeni (np. umysł przedsiębiorczy) jest stanowiona przez przewidywanie i doświadczanie wielorakich podejść w formowaniu realnych opcji działań przedsiębiorczych. Organizacja współewoluuje z nową wiedzą[12] zapoznając się z wyróżnikami czasu i równocześnie wypracowuje gotowość do tworzenia i wykorzystywania szans - tak, jak to sugeruje teoria dynamicznej uwagi[13]. Innymi słowy, organizacja uczy się czy i kiedy podejmować działalność przedsiębiorczą, biorąc poważnie pod uwagę komplementarność stosownych decyzji.

Zaszczepianie przedsiębiorczości: kultura organizacyjna i władza

Wprowadzanie i ożywianie przedsiębiorczości to w znacznej mierze dążenie do pożądanej kultury organizacyjnej - wspólnie podzielanych założeń, wartości i norm występujących w płaszczyźnie czasu. Z kolei, głównym narzędziem formowania kultury przedsiębiorczości jest władza organizacyjna stosowana w tworzeniu (rozpowszechnianiu) i wykorzystywaniu szans. Zespolenie władzy i kultury tworzy ideologiczny rdzeń czasu.

Kulturowe normy czasu, rozumiane jako oczekiwany i wspólnie podzielany wzorzec zachowań pojawiają się dwojako: wyłaniają się z interakcji społecznych, bądź też są rezultatem formalnie ułożonych w czasie zdarzeń. Wprawdzie proces społecznego tworzenia wspólnie podzielanych znaczeń jest identyczny, to jednakże występują różnice w sposobie ustanawiania zdarzeń i tempa. W pierwszym przypadku zdarzenia i tempo są społecznie konstruowane i doświadczane bezpośrednio przez uczestników organizacji. W drugim, są one ustalone przez zewnętrzne względem uczestników ośrodki władzy formalnej. Normy czasu wyłaniające się wymagają bezpośredniego zaangażowania ludzi biorących udział w procesie przedsiębiorczości i dlatego wydają się być trwalsze niż normy zaprogramowane z zewnątrz, które z kolei nie podlegają łatwo różnorodnym interpretacjom. Pozostaje więc do rozstrzygnięcia niełatwy problem, jak wiele osób musi zgodzić się na typowość danego zdarzenia w czasie, aby można je było uznać jako społecznie wspólnie podzielane?

[12] Rezultaty badań przeprowadzonych w prawie trzystu małych organizacjach pozwalają stwierdzić wyraźne współwystępowanie orientacji na aktywne uczenie się, stylu przedsiębiorczego i szybkiego rozwoju. E. Sadler-Smith, D. P. Spicer, J. Chaston, Learning Orientations and Growth in Smaller Firms, „Long Ranged Planning" 2001, nr 2, s. 139-158.

[13] R. Barnes, J. M. Riess, Expectancy, Attention and Time, „Cognitive Psychology" 2000, s. 254-311.

Normy czasu, jako swoiste reguły koordynacji, pełnią rolę pośredniczącą pomiędzy kompozycją uczestników przedsiębiorczości - różniących się perspektywą czasową i poczuciem szybkości upływu czasu - a efektywnością tworzenia i wykorzystywania szans. Ludzie dostrzegają znaczące społeczne, powtarzające się zdarzenia i formują normy społeczne. Starają się oni nadać sens obserwowanym zdarzeniom i uporządkować je w czasie tak, aby zobaczyć całą jednostkę czasu (np. okres trwania oczekiwanych zdarzeń, długotrwałość przedsięwzięcia, czas-okres jednostkowego procesu tworzenia i wykorzystania szansy) i zrozumieć jej znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Oznacza to potrzebę spojrzenia na interakcje pojedynczych osób, grup osób i na poziomie całej organizacji jako na znaczący, mający swoje tempo tok zdarzeń, a nie pojedyncze, odizolowane zjawiska. Krótko mówiąc, normy czasu dostarczają nam perspektywy, która wymaga myślenia o zachowaniu przedsiębiorczym, interakcjach, działalności, zdarzeniach wbudowanych w tempo kontekstu czasowego.

Wszczepianie przedsiębiorczości do organizacji, to wprowadzanie odpowiednich struktur poznawczych, na podstawie których formuje się dopiero kulturę organizacyjną, łącznie z przekonaniami i relacjami społecznymi[14]. Na tym niematerialnym podłożu, z kolei, buduje się struktury i procesy organizacyjne. Pierwszy etap jest długotrwały, przy czym przeobrażenia są dokonywane stopniowo, krok-po-kroku. Faza druga może być realizowana o wiele szybciej i bardziej zdecydowanie.

Z jednej strony przesłanką do zmiany zachowań organizacyjnych jest poznawcza diagnoza podstawowych przyczyn braku przedsiębiorczości. Ludzie w organizacji są ograniczeni poznawczo i uwikłani przez ukryte założenia tworzące swoiste więzienie psychiczne[15]. Zakwestionowanie tych przekonań jest równoznaczne z zakłóceniami w osobistym czasie wewnętrznym, który jest doświadczany w kategoriach jakościowych, subiektywnych. Następuje powiązanie doświadczanych osobiście rzeczy i stanów w strumień, dzięki czemu czas wydaje się być czymś ciągłym i wskutek czego uczestnik organizacji jest w stanie oderwać się od przeszłości. Zakwestionowanie dotychczasowych traktowanych jako oczywiste przeświadczeń służy ich ujawnianiu po to, aby następnie je poprawić, udoskonalić zarówno dla korzyści pojedynczej osoby, jak i dla efektywności całego procesu przedsiębiorczości. W ostatecznym efekcie ma nastąpić zmiana zachowań. Wszystko to nie dzieje się z dnia na dzień i wymaga długiej perspektywy.

Z drugiej strony, autentyczna zmiana kultury organizacyjnej jest poprzedzana przeobrażeniami stylu wzajemnego traktowania się przez uczestników

[14] Zgodnie z teorią C. Zob. M. Beer, N. Nohria, Cracking the Code of Change „Harvard Business Review" 2000, nr 1, s. 133-145.

[15] Termin został zapożyczony od G. Morgan (Obrazy organizacji PWN, Warszawa 1997).

organizacji[16] Oddziaływanie na jakość stosunków społecznych w celu realizowania procesu przedsiębiorczości przebiega w okolicznościach emocji osobistych, władzy i politykowania Zmiana zachowań względem innych uczestników przedsiębiorczości prowadzi do przeobrażenia przeświadczeń i przekształcenia kultury organizacyjnej W zachodzące procesy społeczne są wbudowane czasowe uporządkowania, czyli mamy do czynienia z czasem społecznym wyznaczanym zdarzeniami wspólnie zdefiniowanymi jako znaczące szanse Wskutek wzmacniania więzi społecznych czas społeczny kreuje iluzję struktury i stabilności W tym przypadku ważną rolę odgrywają społeczne procesy uczenia się, które przynoszą ze sobą w dalszej perspektywie wzrost otwartości informacyjnej, zmniejszanie strachu przed karami, usamodzielnianie ludzi Przedsiębiorczość jest stopniowo sytuowana w praktykującej społeczności zbudowanej ze względnie niezależnych pojedynczych osób, które mają poczucie współodpowiedzialności oparte na zaufaniu, potrafią samoorganizować się i są w stanie ciągle uczyć się

Wprowadzając zmiany zmierzające do ożywienia przedsiębiorczości trzeba mieć świadomość ich społecznego i czasowego kontekstu, a w szczególności zrozumienia różnorodnych, częstokroć przeciwstawnych sobie koncepcji czasu (czas zegarowy, czas społeczny, współwznoszenie wewnętrzne lub zewnętrzne itp) wraz ze znajomością różnic i podobieństw przedsiębiorczych przedsięwzięć w wymiarach sekwencyjności, harmonogramowania, szybkości i rytmu Rzecz w tym, aby zmniejszyć ryzyko przemęczenia zmianą wywoływane przerwaniem rutyn czasowych (czas zegarowy), zmniejszeniem komfortu psychicznego (czas wewnętrzny) czy też obniżeniem jakości więzi społecznych (czas społeczny) i w ślad za tym powiększyć gotowość do zachowań przedsiębiorczych opartą na zadowalającym poczuciu stabilności i kontroli przez uczestników organizacji Przede wszystkim należy zatroszczyć się o trzy zagadnienia

a) ustalenie stopnia sekwencyjności dokonywanych interwencji (od wprowadzenia tylko jednego przedsięwzięcia w danym czasie do realizacji wielu przedsięwzięć naraz),
b) właściwe umiejscowienie działań w czasie tak, aby nie pominąć rozpoznanych szans oraz rozmieścić zdarzenia w sposób możliwie najmniej obciążający uczestników organizacji,
c) wyznaczenie szybkości i rytmu (wzorca zmienności natężenia i częstotliwości działań) przeprowadzanych zmian na poziomie możliwie jak najbardziej tolerowanym przez uczestników organizacji[17]

[16] P Bate R Khan, A Pye, *Towards a Culturally Sensitive Approach to Organizational Structuring Where Organizational Design Meets Organizational Development*, Organizational Science 2000, nr 2 s 197 211

[17] M A Sastry *Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change*, Administrative Science Quarterly" 1997, nr 2, s 237-275

Rytm kształtuje dynamikę przedsiębiorczości pozwalając różnicować działalność z szybkością ani nadmierną ani zbyt wolną. Zbyt duża szybkość obniża kompetencje organizacji w zakresie przedsiębiorczości. Dlatego też od kilku już lat zaleca się względnie długie okresy ustabilizowania następujące po dramatycznych, szybkich przeobrażeniach, co pozwala odbudować zdolność do zmian. Zasada jest taka, że im jest większa akceptacja hierarchii władzy organizacyjnej, im są większe widoczne rezerwy, im jest większa sprawiedliwość proceduralna oraz wyraźniejsza logika biznesu, tym większe może być tempo zmiany. Natomiast w okolicznościach braku rezerw małej podatności na zmianę radykalną, rozproszonej struktury władzy i małej kreatywności większe efekty przynosi zmiana wolniejsza, rozłożona w czasie

Krzewienie przedsiębiorczości w organizacji wymaga podejmowania przedsięwzięć o sprzecznym charakterze, które sprzyjają zarówno zmianie ewolucyjnej, jak i zmianie rewolucyjnej Rozważne rozłożenie w czasie oraz kształtowanie szybkości i rytmu przeobrażeń powstrzymuje organizację przed popadnięciem w krańcowość inercji lub zamieszania Przekształcenie organizacji, a w szczególności organizowanie przedsiębiorczości jest nieodłącznie zespolone z godzeniem sprzeczności[18] w sytuacji charakteryzowanej wartościami i umiejętnościami animatorów przedsiębiorczości, presją na szybkie efekty, strukturą władzy organizacyjnej, otoczeniem społecznym i ekonomicznym, organizacyjnym przemęczeniem uprzednio przeprowadzonymi zmianami, nasileniem cynizmu itp.

Gdyby uwzględnić dostępną wiedzę o dynamice instytucjonalizacji[19], to okaże się, że wyłanianie się, rozpowszechnianie i utrwalanie złożonego zbioru praktyk przedsiębiorczości w organizacji wyróżnia się specyficznym wzorcem tempa i stabilności. Pojmując czas w wymiarze społecznym, przyporządkowujemy go do znaczenia zdarzeń w danej społeczności. Inaczej mówiąc, granice czasowe przedsiębiorczości są definiowane przez zbiór zdarzeń wraz z relacjami zachodzącymi pomiędzy tymi zdarzeniami. Skala czasu przedsiębiorczości jest mierzona długością czasu potrzebnego dla realizowania jednostkowego procesu stworzenia i wykorzystania szansy

W procesie przedsiębiorczości występuje czas rozpowszechniania idei (tworzenia szansy) i czas trwania rozpowszechnionych idei (wykorzystania szansy). Ważnym nośnikiem tworzenia i wykorzystywania szans jest zestaw stosunków władzy wspomagających ten proces, który daje się opisać w kategoriach luźnego, epizodycznego wpływania na uczestników organizacji (co wymaga ponownych aktywacji) lub systematycznego, formalnego dyscyplinowania, które bar-

[18] M Bratnicki, *Przedsiębiorcy i przedsiębiorczość współczesnych organizacji* AE, Katowice 2002

[19] Th B Lowrence, M I Winn, P D Jennings, *The Temporal Dynamics of Institutionalization* „Academy of Management Review" 2001, nr 4, s 624-644

dziej stabilizuje wykorzystanie szans. Co więcej podmiotowe traktowanie ludzi, autentycznie uznające ich swobodę wyboru wymaga z reguły negocjowania[20], co spowalnia tworzenie szans w przestrzeni przepełnionej konfliktowymi interesami. Przedmiotowe, siłowe relacje władzy przyspieszają wprawdzie rozpowszechnianie nowej koncepcji tworzenia wartości ale są jednocześnie źródłem dużej niestabilności[21], krótkotrwałości warunków organizacyjnych sprzyjających wykorzystywaniu szansy. Z kolei dominacja tak charakterystyczna dla struktur biurokratycznych, daje stabilność, ład ale przedmiotowo traktując ludzi blokuje ich aktywne wewnętrzne zaangażowanie. Natomiast dobre podłoże wykorzystywania szansy dają stosunki władzy, które dyscyplinują uczestników organizacji za pomocą takich narzędzi internalizacji, jak: (a) obserwacja służąca intensywnemu, ustawicznemu nadzorowi, (b) normalizowanie poprzez wprowadzanie reguł jakie muszą być respektowane, (c) badanie, które czyni możliwym zakwalifikowanie, zaklasyfikowanie zachowań organizacyjnych i ewentualne karanie za zachowania niepożądane[22].

Połączenie epizodycznego i systemowego traktowania człowieka jako przedmiotu działania daje kombinację wpływania i dyscyplinowania, której efekt synergiczny przejawia się w przyspieszeniu tempa tworzenia szans. W miarę jak ludzie utożsamiają się z organizacją przedsiębiorczą, coraz bardziej angażują się w tworzenie i wykorzystywanie szans bez oczekiwania na wystąpienia bodźców zewnętrznych. Tak czy inaczej, czasowe ramy dynamiki przedsiębiorczości są ważne, rozpoznawalne i w znacznej mierze dają się przewidywać - o ile odniesiemy je do stosunków władzy organizacyjnej i chyba także do zewnętrznych ośrodków władzy (interesariuszy zewnętrznych). Bez władzy nie ma dojrzałego podejścia do promowania przedsiębiorczości.

---

[20] A. Svendsen, *Form Conflict to Collaboration. The Evolution of Corporate stakeholders Relations in the Forest Sector*, w: Perspective on Corporate Citizenship. Context, Content and Processes. Praca zbiorowa pod red. J. Andriof i M. MacIntosh'a. Greenleaf, Sheffield 2001.

[21] Przeprowadzone badania (na próbie 236 osób kadry zarządzającej średniego i najwyższego szczebla zarządzania) dowodzą, że bardziej subtelne formy stosowania władzy takie, jak samoekspresja rozluźniająca dotychczasowe oczekiwania, identyfikowanie i wykorzystywanie nadarzających się okazji, tworzenie koalicji prowadzą do większego utrwalenia zmian struktury organizacyjnej niż rozwiązania siłowe, bardziej widoczne. Im więcej dyskusji spokojnie kwestionujących dotychczasowe założenia zostanie zainspirowanych oraz im więcej ludzi zostanie zaangażowanych, tym większa presja na przeprowadzenie zmiany. Pomimo pozornej skromności rozmachu działania, konsekwencja prowadzi do przełamania konformizmu i do radykalnych przeobrażeń. Zob. D. E. Meyerson, Tempered Radicals. *How People Use Differences to Inspire Change at Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

[22] Szczegółowy opis wzmiankowanych procesów dyscyplinowania podaje M. Foucault (Discipline and Punish. The Birth of the Prison, Vintage Books, New York 1977).

Jak czynić, by nie było za późno lub zbyt wcześnie? Skrytobójcza rola perfekcji

Aktualnie wartość czasu rośnie coraz szybciej i dlatego też badacze zaczęli zwracać uwagę na psychologiczne procesy, dzięki którym pojedyncze osoby oszacowują swój czas. Dostrzeganie czasu absolutnego nie jest wrodzoną ludzką zdolnością (np. czas upływa szybciej w chwilach rozrywki). Ludzie polegają na bodźcach zewnętrznych i społecznych punktach odniesienia takich jak zegary, kalendarze czy słońce. To jednostkowe doświadczenie czasu jest kształtowane przez środowisko społeczne[23] i ma istotny wpływ na czasową wrażliwość *organizacji odpowiadającej na nieprzewidywalne zdarzenia*[24].

Uczestnicy organizacji doświadczają czas poprzez pojawienie się rezultatów lub zdarzeń mających specyficzną wartość. Nadając wartosc (użyteczność) dostrzeganemu segmentowi czasu polegają na wspólnie podzielanych znaczeniach kulturowych - konwencjach społecznych takich jak rok fiskalny, urlop, które stają się czasowymi punktami odniesienia. Uczestnicy organizacji tworzą więc czasowe punkty odniesienia wyznaczające kiedy dane zdarzenie lub efekty mają się pojawić. Zachodzące procesy poznawcze podlegają wpływom różnorodnych czynników, indywidualnych, kulturowych, kontekstualnych itp. Nasilenie tych procesów wyraźnie wzrasta wtedy, gdy rozwój wydarzeń jest niezgodny z oczekiwaniami: następują opóźnienia lub przyśpieszenia.

Organizacja wpływa na indywidualną selekcję[25] poprzez czasową strukturę organizacyjną przejawiającą się trojako: (a) w jawnych harmonogramach, wzorcach porządkujących kolejność, nieprzekraczalnych terminach, które mają zapewnić koordynację działań uczestników organizacji, (b) ukrytych cyklach i rytmach zachowań organizacyjnych możliwie jak najbardziej zsynchronizowanych, (c) norm kultury organizacyjnej, odnoszących się do czasu (np. docenianie punktualności, preferowane tempo pracy, szybkość a nie jakość podejmowanych decyzji). Percepcja czasowej struktury organizacji przez danego uczestnika wpływa na planowanie jego czasu, na ustalanie czasowych punktów odniesienia oraz tworzy znaczenie pozwalające uczestnikowi organizacji powiązać *swoje harmonogramy pracy, rutyny i plany z szerszymi celami organizacji*. Uzupełniona indywidualnymi skłonnościami (np. poczucie pilności działania) i zewnętrznymi wymogami (np. potrzeby rodziny) stanowi podłoże organizo-

[23] M. G. Flaherty, *A Watched Pot*. New York University Press, New York 1999.

[24] C. H. Fine, Clockspeed. *Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Perseus, New York 1998.

[25] L. A. Perlow *Finding Time. How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, ILR Press, Ithaca 1997, S. Blount, G. A. Janicik, When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations, „Academy of Management Review" 2001 nr 4, s. 566-585, A. C. Bluedorn Time and Organizational Culture w: Handbook of Organizational Culture and Climate, praca zbiorowa pod red. N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson. Sage Thousand Oaks 2000, s. 117-128.

wania czasu i kreowania czasowych punktów odniesienia kiedy to mają wystąpić przewidywane efekty albo zdarzenia.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu przedsiębiorczości i jego silną dynamikę, zmiany percepcji czasowej struktury organizacyjnej są nieuniknione. Należy stwierdzić, że wyróżnikiem przedsiębiorczości w układzie czasu są przyśpieszenia i opóźnienia. Dlatego też przedsiębiorczość wymaga elastycznego nastawienia względem czasowych punktów odniesienia a to oznacza konieczność pokonywania psychologicznych barier mających swe korzenie w negatywnych emocjach i odczuciach posiadanych przez uczestników przedsiębiorczości i wzbudzanych potrzebami przyśpieszeń i opóźnień. Z tego punktu widzenia tworzenie sprzyjających warunków polega nie tyle na nagradzaniu za elastyczność w traktowaniu ram czasowych, co na likwidowaniu barier psychologicznych, a w szczególności[26]:

- wstrętu do opóźnień w pojawianiu się pożądanych efektów,
- awersji do opóźnień przekraczających dotychczasowe oczekiwania i normy,
- nielubienia opóźnień, których długość jest nieznana,
- negatywnego oceniania opóźnień wywołujących brak wykorzystania innych możliwości pożądanego działania,
- niechęci wobec opóźnień zagrażających pewności wystąpienia albo jakości oczekiwanego rezultatu,
- zniecierpliwienia, gdy nie można zająć uwagi czymś innym (ale interesującym, np. zabawą) w czasie wydłużonego czekania na rezultat,
- nieracjonalnego dążenia do szybkiego uzyskania szybkich rezultatów,
- pozytywnego oceniania wcześniejszego dojścia do pożądanego efektu pomimo wprowadzenia presji czasu,
- negatywnego oceniania przyśpieszeń pociągających za sobą znaczące obniżenie jakości,
- lepszego oceniania wcześniej zapowiedzianych zmian,
- bardziej pozytywnego oceniania zmian wywołanych przez czynniki sytuacyjne niż spowodowanych przez uczestników, zwłaszcza posiadających małą władzę,
- pozytywnego oceniania przyśpieszeń przez uczestników organizacji zorientowanych na działanie,
- negatywnego oceniania opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w krótkim horyzoncie,

[26] Szeroki przegląd badań psychologicznych dotyczących kosztów towarzyszących zmianom uzgodnień czynności w czasie zainteresowany czytelnik może znaleźć w S Blount, G A Janicik, *Getting and Staying In pace The In-synch Preference and Its Implications for Work Group*, w *Research on Managing Groups and Teams in Organizations*, Praca zbiorowa pod red M A Neale, E Mannix i H Sondak'a JAI Press, Stanford 2001

- negatywnego oceniania opóźnień przez uczestników organizacji, których wyniki działalności są rozliczane w długim horyzoncie,
- bardziej negatywnego oceniania opóźnień i bardziej pozytywnego oceniania przyśpieszeń przez uczestników organizacji realizujących działalność zrutynizowaną niż oceny dokonywane przez tych, którzy wykonują działania niezrutynizowane,
- wzrostu emocji wzbudzanych przez opóźnienia i przyśpieszenia wtedy, gdy rośnie wartość oczekiwanego efektu.

Przedstawione powyżej zjawiska organizacyjne współprzyczyniają się do usztywnienia względem czasowych układów odniesienia oraz do wzmacniania i tak już silnej naturalnej skłonności do perfekcji. Elastyczność czasowego układu odniesienia, będąca ważnym nośnikiem przedsiębiorczości, jest produktem części procesów nadawania sensu na poziomie indywidualnym (wewnętrzne nadawanie sensu), grupy ludzi (interakcyjne nadawanie sensu), sieci społecznych (strukturalne nadawanie sensu) i instytucjonalnym (symboliczne nadawanie sensu). Oto przyczyna, dla której oszacowanie zysków i strat czasu zawsze odbywa się w kontekście psychologicznym, społecznym, kulturowym i organizacyjnym.

Pilność czasu i perspektywa czasowa charakterystyczne dla pojedynczych osób wpływają na zdolność tworzonych przez nie zespołów do mieszczenia się w nieprzekraczalnych terminach. Otóż percepcja nieprzekraczalnych terminów i postępujące w ślad za nią zachowania - stanowiące rezultat przetwarzania informacji czy też konsekwencję selektywnej uwagi, selektywnego zrozumienia i osądu - jest kształtowana przez dwie zmienne czasowe charakteryzujące poszczególne osoby[27]:

a pilność (nagłość) czasu związana z zachowaniami obejmującymi świadomość czasu, ustalanie priorytetów, harmonogramowanie w ramach czasu przeznaczonego na wykonanie zadań. Osoby pilne znajdują się w chronicznym pośpiechu starając się spełnić swoje ambicje i zaangażowania w sytuacjach nieprzekraczalnych terminów, które częstokroć same tworzą i które są przez nie traktowane jako miary czasu pozostającego dla wykonania zadania. Starają się one zaplanować wiele działań w wyznaczonym okresie czasu oraz tworzyć własne nieprzekraczalne terminy uzupełniające wymogi narzucane z zewnątrz. Osoby mniej pilne mają skłonność do zwracania mniejszej uwagi na pozostające zasoby czasu i niedoszacowują upływu czasu, co zmusza je do przyśpieszenia tempa działania przy zbliżaniu się do terminu wykonania, który jest jednakże traktowany niezbyt rygorystycznie.

[27] M J Waller, J M Conte, C B Gibson, M A. Carpenter, *The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performace*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4, s 586-600

b. perspektywa czasu, która odnosi się do ram czasowych wykorzystywanych w czasie wykonywania zadań. Poszczególne osoby mogą być zorientowane na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość, co wpływa na procesy informacyjno-decyzyjne. Indywidualne perspektywy czasu stanowią poznawcze punkty odniesienia użytkowane do formowania oczekiwań, celów, uwarunkowań, czy scenariuszy przepełnionych wyobraźnią. Osoby zdominowane perspektywą teraźniejszości uważają planowanie przyszłości za zajęcie mało użyteczne, raczej nie myślą strategicznie, działają impulsywnie, a upływ czasu nie motywuje ich zbytnio do działania. Natomiast osoby zdominowane perspektywą przyszłości są przeświadczone, iż bieżące zachowania mogą zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia przyszłych celów i stąd też są one silnie ukierunkowane na cele oraz są w stanie dokonywać zmian w myśleniu strategicznym. Traktują one ludzi posiadających bieżącą perspektywę jako leniwych i niezdyscyplinowanych.

Można przypuszczać, że uczestnicy organizacji znamionującej się pilnością i żyjący teraźniejszością irytują się opóźnieniami czy też przyśpieszeniami, ponieważ mają potrzebę kontroli nieprzekraczalnych terminów. Naturalnie wywołuje to skłonność do usztywniania się względem układów odniesienia. Jeżeli występuje połączenie pilności z ukierunkowaniem na przyszłość, to nasila się potrzeba planowania w dłuższym okresie czasu, co pozwala ustrukturalizować wykorzystywanie szansy a dzięki silnej potrzebie osiągnięć podejść bardziej elastycznie do czasowych układów odniesienia. Współwystępowanie braku pilności ze skupieniem się na teraźniejszości jest podłożem niechęci wobec wysiłków zmieniających zorganizowanie czasu, co sprzyja bardziej dobrym kontaktom towarzyskim niż przedsiębiorczości. W końcu skojarzenie braku pilności z patrzeniem w przyszłość sprzyja tworzeniu szans i daje elastyczność czasowych układów odniesienia, chociaż wynikają one po części z braku zdyscyplinowania. Tak czy inaczej czasowa perspektywa skierowana na przyszłość służy przedsiębiorczości bez względu na natężenie poczucia nagłości.

Zespoły składające się z osób charakteryzujących się pilnością mają mniejsze kłopoty w dotrzymywaniu terminów niż zespoły dostrzegające wolniejszy przepływ czasu. Równocześnie zespoły, których uczestnicy są zorientowani ku przyszłości charakteryzują się większym natężeniem myślenia strategicznego niż zespoły skupione na teraźniejszości. Ogólnie można powiedzieć, że zespołowe dostrzeganie presji czasu zwiększa wprawdzie czasową dyscyplinę działania zmierzającego do wykorzystania szansy, ale jest zabójcze dla twórczości, innowacyjnych idei i pomysłów towarzyszących zazwyczaj tworzeniu szans. Przedsiębiorczości są też potrzebne modele mentalne wspólnie podzielane przez uczestników dotyczące zadania i otoczenia, a w tym wspólna reprezentacja

ograniczeń czasowych pojawiających się w czasie tworzenia i wykorzystywania szans. Konkludując, przedsiębiorczość wymaga rezerw czasu, a narastanie pilności działania nakłania do zachowań rutynowych, stereotypowych i do ścisłego, sekwencyjnego zaprogramowania działalności. Tak czy inaczej zrozumienie różnic w percepcji wymogów czasowych pogłębia naszą wiedzę o społecznej dynamice przedsiębiorczości.

O ponadczasowości ekstazy organizacyjnej

Wielu badaczy społecznych twierdzi, że czas jako wymiar zewnętrzny i *niezależny od ludzi nie istnieje, a doświadczany upływ czasu jest produktem* zdolności naszej świadomości do rozdzielania stabilności i zmiany oraz wykorzystywania tego rozróżnienia w kontroli zachowania[28]. Fizyk Julian Barbour twierdzi, że świat jest ponadczasowy i składa się z chwilowo ujętych we wzorce *relacji, które są unikalne i nie mogą być powtórzone*[29]. Rzeczywistość zewnętrzna - mówi on - jest w danym momencie przestrzenną różnorodnością momentalnych struktur, podobnie jak nasze ciało jest chwilą konfiguracją niejednorodnego materiału - powiązań nerwowych, elektronów i protonów podróżujących w przestrzeni, komórek ustawicznie zamierających i odnawiających się.

Otaczającą rzeczywistość doświadczamy poprzez natychmiastowe wrażenia ujętych we wzorce wzajemnych powiązań charakteryzowanych niejednorodnością i nieliniowością zmiany. Każde wrażenie jest odrębnym obrazem *rzeczywistości mogącym stać się składnikiem serii obrazów, której projekcja* daje podstawy przewidywania odnoszonego do ludzkich doświadczeń jako układu odniesienia. Rzutując bieżące doświadczenie na sekwencje innych momentów i zdarzeń projektujemy wewnętrzne trwanie względem zewnętrznego świata, względem pojęcia czasu. Im bardziej naszą ograniczoną uwagę koncentrujemy na następstwie doświadczeń i zdarzeń (na czasie), tym w mniejszym stopniu jesteśmy w stanie zagłębić się w to co aktualnie doświadczamy i doznać poczucia bezczasowości wymazując pamięć. W tym sensie dynamika uwagi, wraz ze stanami emocjonalnymi (niepokój, pożądanie itp.), kształtuje doświadczany upływ czasu. Jak powiada Ernst Poppel: „Czas dzieje się wtedy, gdy nic innego się nie zdarza (...) Z chwilą doświadczania czegoś wielkiego nie myślimy o czasie"[30]. W szczególności twórczość *pojawia się wtedy, gdy poświęcimy czemuś całkowitą uwagę zapominając o*

[28] Np. H. R. Maturana, *On the Nature of Time*, *Instituto de Terapia Cognitiva*, Santiago 1995, P. G. Zimbardo, J. N. Boyd, *Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable, Individual-differences Metric*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1999, nr 6, s. 1271-1288.

[29] J. Barbour, *The End of Time: The Next Revolutions in Physics*, Oxford University Press, New York 2000.

[30] E. Poppel, Mindworks: Time and Conscious Experience, Harcourt Brace Jovanovich, Orlando 1988, s. 85-86.

czasie i popadając w stan ekstazy, działalności usprawiedliwiającej się samej przez się, nad którą mamy kontrolę.

Efektywne tworzenie szans nie może obejść się bez twórczości a tej z kolei sprzyja poczucie ponadczasowości. Doświadczanie ponadczasowości to przekraczanie granic czasu i samego siebie wskutek zanurzenia się w ujmującą bieżącą działalność. Pełne i bezpośrednie zaangażowanie w procesy organizacyjne prowadzące do równoczesnej utraty samoświadomości i poczucia czasu daje złożone doświadczenie, które tworzy czterowymiarową konstelację[31]:

a. poczucie zanurzenia, czyli pełnego zaabsorbowania, oddania się działalności tak bardzo, że zapomina się o sobie i otaczającym otoczeniu; wewnętrzna motywacja (zaangażowanie się w działalność, w obrębie której znajduje się nagrody) i emocjonalna samoświadomość (zdolność do dokładnego oszacowania własnych stanów wewnętrznych, zasobów i ograniczeń) sprzyjają pełnemu zainwestowaniu zasobów afektywnych, poznawczych, fizycznych w aktualnie realizowaną działalność, która zawładnia całą uwagę;
b. rozpoznanie zniekształcenia czasu, kiedy to działa się według rytmu aktywności, bez świadomości czasu, o którym się zapomina, jest się poza nim. Czas przechodzi inaczej niż normalnie, ponieważ posiada się autonomię (niezależność w doborze rodzajów działalności i sposobów ich wykonania) i tkwi się w otoczeniu dostarczającym możliwości robienia czegoś interesującego i pobudzającym do działania (wówczas działalność ma znaczenie, sens, gdyż pozwala zespolić wymagania działalności z wartościami, przekonaniami i zachowaniami wykonawcy[32]);
c. poczucie biegłości odzwierciedlające stan wykonywania na wysokim poziomie, dużej kompetencji, totalnej kontroli nad działalnością; następuje tutaj zintegrowanie umiejętności z wyzwaniami danej aktywności, coraz większymi i pociągającymi za sobą podwyższanie umiejętności uczestnika organizacji a w ślad za tym pojawia się jedność pomiędzy uczestnikiem i działalnością;
d. poczucie transcendencji oznaczające przekraczanie granic świadomości i tymczasowe wyjście poza normalne życie; w miarę skupiania uwagi (jako rzadkiego zasobu) na intensywnym robieniu czegoś w danym momencie stopniowo tracimy poczucie rzeczywistości (wraz z zanikiem świadomości i poczucia czasu), czyli mamy poczucie znajdowania się poza nią.

[31] Ch Mainemelis, *When The Muse Takes It All A Model for the Experience of Timelessness in Organizations*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4, s 348 565

[32] N Nicholson, *Executive Instinct Managing the Human Animal in the Information Age*, Crown, New York 2000

Ponadczasowość w swych wielu przejawach sprzyja przedsiębiorczości, ponieważ tworzy silne emocjonalne więzi pomiędzy uczestnikiem organizacji i realizowaną przez niego działalnością. Daje ona pozywkę pasji i odwadze niezbędnej dla sprostania różnym trudnościom i rozczarowaniom związanym z mniej bezpośrednimi aspektami działalności organizacyjnej. Daje ona pełnię życia w środowisku tworzonych z wyobraźnią szans wysokiej jakości, gdyż zapomina się o zagrożeniach niepowodzeniem i obawach przed negatywną oceną.

Stan ponadczasowości tworzy psychologiczną przestrzeń sprzyjającą emocjonalnemu przywiązaniu do tworzenia szans, gotowości do zakwestionowania tego, co oczywiste i znane (konwencjonalnych interpretacji) w imię nowatorstwa i oryginalności, elastyczności powstrzymującej przed przedwczesnym zakończeniem interpretowania nadchodzących informacji jako podstawy nabywania nowych doświadczeń. Duża częstotliwość wychodzenia ponad kontekst rzeczywistości społecznej i czasowej uniemożliwia deprywację umiejętności wchodzenia w stan ponadczasowości oraz daje rozmach nowym ideom i wejrzeniom w procesy tworzenia bogactwa, rozpęd nadający przede wszystkim ciągłość tworzeniu szans. Przedsiębiorczość, zwłaszcza w obrębie organizacji, wymaga pasji, uporczywości, wytrwałości. Stąd też im dłużej trwa stan ponadczasowości, tym jest większe prawdopodobieństwo bycia przedsiębiorczym w danym polu aktywności. Inaczej mówiąc, ponadczasowość motywuje ludzi do tworzenia i wykorzystywania szans.

Z tego co dotychczas powiedziałem wynika, że przyjęta perspektywa czasowa zakreśla strefę czasu, w obrębie której są rozważane przez uczestników przedsiębiorczości cele i działania do ewentualnej realizacji. Przyszłe szanse wpływają na bieżące zachowania wtedy, gdy zachodzi integracja czasowa, która czyni przyszłość swoistą kontynuacją teraźniejszości oraz wtedy, gdy uczestnicy sądzą, że są w stanie wpłynąć na efekt. Krótka perspektywa czasowa nakłania do wyboru zachowań przynoszących natychmiastowe, widoczne rezultaty i zwracania mniejszej uwagi na długoterminowe wyniki. Długa perspektywa czasowa orientuje ludzi ku przyszłości i nakłania do podejścia bardziej cierpliwego, gdzie kluczową rolę odgrywają rezultaty długofalowe, trwałe.

Każdy moment może być zlokalizowany w czasie - przyporządkowany sekwencji przeszłości, teraźniejszości, przyszłości i tego, co warto zrobić. Na szczęście dla przedsiębiorczości niektóre momenty są poza czasem - chwile poddania się głębokości i intensywności bezpośrednich doświadczeń. Sądzę, że proces przedsiębiorczości ma logikę punktowej ekstazy organizacyjnej, gdzie stany ponadczasowości (ostatecznego wypracowywania szans) stanowią punkty przesilenia w zdecydowanie bardziej długofalowych procesach wytwarzania bogactwa (kompletnego wykorzystywania szans)[33]. Organizacja otwiera się na

[33] Nawiązuję tutaj do modelu przestankowanej równowagi organizacyjnej. Zob. R. Sabherval, R. Hirschheim, T. Goles, *The Dynamics of Alignment. Insights from a Punctuated Equilibrium Model*, „Organization Science" 2001, nr 2, s. 179-197.

szanse i zamyka się aby je spozytkowac skupia uwagę na wykreowaniu szansy i rozciąga uwagę na wykorzystywanie szansy Z jednej strony czas jest relatywny (elastyczny), a z drugiej absolutny i obiektywny, przy czym naturalną tendencją uczestnikow organizacji jest ciązenie w kierunku tego ostatniego Jak zatem zorganizować przedsiębiorczośc, aby była przestrzen dla ponadczasowosci i rownocześnie bieząca działalnośc była efektywnie realizowana?

Przedsiębiorczość w konstelacji stref czasu organizacyjnego

Niektórzy badacze przyjmują założenie liniowosci i traktują czas jako „nieprzestrzenne continuum, gdzie zdarzenia pojawiają się w wyraźnie nieodwracalnym następstwie od przeszłości poprzez teraźniejszość do przyszłości"[34] oraz koncentrują swoje zainteresowania badawcze na tym jak działania są powiązane z czasem, a także jakie związki zachodzą pomiędzy czasem a podmiotami działania (jednostki, grupy osób, organizacje, społeczenstwo) Całosc rozważan o czasie organizacyjnym jest ujęta w trzy podstawowe kategorie[35]

a Koncepcje czasu obejmujące typy czasu i społeczne konstruowanie czasu Typy czasu odnoszą się do róznych sposobów jego opisu czy charakteryzowania I tak jest czas zegarowy, ktory opisuje kontinuum jako liniowe - nieskonczenie podzielone na wymierne jednostki tak, aby jednostki te były jednorodne, jednolite, regularne, dokładne, deterministyczne - i czas cykliczny[36] (jakie zdarzenia wciąż się powtarzają) Można też wyodrębnić czas obiektywny i czas subiektywny, jednorodny i niejednorodny, regularny i nieregularny, dokładny i niedokładny, odwracalny i nieodwracalny, obiektywny i doswiadczalny, zegarowy i wyznaczany zdarzeniami (np trzęsienie ziemi jako punkt odniesienia co było wcześniej i co było później) Czas jest też pojmowany jako styl zycia W końcu mówimy o czasie nie mającym żadnego odniesienia do czasu zegarowego (np czas pracy kontra czas osobisty[37]) Studiujący zagadnienia czasu zwracają uwagę na to, ze grupy społeczne kreują

[34] D G Ancona G A Okhuysen L A Perlow, *Taking Time to Integrate Temporal Research*, „Academy of Management Review 2001, nr 4 s 513

[35] Tamze, s 512 529

[36] D L Spar, *Ruling the Waves Cycles of Discovery Chaos and Wealth from Buccaneers to Bill Gates* Harcourt Orlando 2001

[37] Przypadek Marriot International obrazuje koszty nadmiernego nacisku na czas pracy ucieczka części najlepszych menedzerow trudnosci w pozyskaniu utalentowanych osob Unaocznia też jak ważne są kulturowe normy czasu pozwalające troszczyc się bardziej o efekty niz o liczbę przepracowanych godzin i właściwie wyważyc pracę i zycie osobiste bez spadku efektywnosci działania Zob B Munck, *Changing a Culture of Face Time*, Harvard Business Review 2001, nr 10 s 125 131

wspólnie podzielane przekonania co do natury czasu. Te konceptualizacje czasu są konstruktami kulturowymi, wokół których społeczności budują wiele struktur (np. pojęcie czasu zegarowego ułatwia ekonomizację pracy, ponieważ czas jest traktowany niczym zasób, który może być mierzony, standaryzowany, wykorzystywany, kupowany i sprzedawany).

b. Odwzorowanie działań względem czasu jako kategoria tworząca mapę aktywności albo zdarzeń w układzie czasowym. Przykłady obejmują tempo, szybkość, czas trwania, alokację, sporządzanie harmonogramu, współuno szenie. Wiele zmiennych występujących w tej kategorii pociąga za sobą jasne i rozmyślne kreowanie porządku działań wzdłuż kontinuum[38]. Do rysowania takiej mapy wykorzystuje się pięć rodzajów zmiennych: (a) sytuowanie na kontinuum czasu jednorazowego działania, jego tempo, czas trwania, nieprzekraczalny termin, (b) lokowanie działania powtarzanego wielokrotnie z uwzględnieniem rytmu i częstotliwości powtórzeń oraz przerw zachodzących pomiędzy nimi, (c) odwzorowywanie działania przeobrażającego starą działalność w nową, będącego okresowym nośnikiem ustawicznej transformacji (np. uczenie się) lub niepowtarzanej zmiany transformacyjnej (np. etapy rozwoju) czy też powtarzalnej okresowo zmiany (która jest charakterystycznym efektem wstrząsów, przerw, opóźnień[39], rozdrabniania, zatrzymywania się, rozdzielania) - przekształcenie w danym momencie, przyśpieszanie przy zbliżaniu się do punktu granicznego, przechodzenie kolejnych etapów cyklu życia, (d) rozdzielanie czasu na dwa lub większą liczbę działań dotyczących podmiotu działania (np. uczestnika organizacji, zespołu) albo okresu czasu (np. tygodniowy rozkład zajęć) - wielkość przydzielonego czasu, sekwencja zdarzeń mniej lub bardziej z góry ustalona, synchroniczne umiejscowienie w tym samym czasie, zachodzenie na siebie, (e) zestawianie i zazębianie ze sobą map czasu - tworzenie wzorców wielorakich działań za pomocą map czasu posiadających podobieństwa i różnice w wymiarach alokacji, porządku, równoczesności, współwznoszenia (zazębianie się względem tempa, cyklu, rytmu).

c. Powiązanie podmiotów działania z czasem obejmuje dwie podkategorie zmiennych: percepcję czasu i osobowość czasową (w jaki sposób podmioty działają względem kontinuum czasu). Percepcja czasu

[38] Rozważania o tym, jak ludzie rozmieszczają działalność w czasie można znaleźć w W. E. Pentland, A. S. Harvey, M. P. Lawton, M. A. McColl, *Time Use Research in the Social Sciences*, Kluwer Academic, New York 1999.

[39] Różne sposoby myślenia o opóźnieniach czasowych są zawarte w S. A. Zaheer, A. Zaheer, *Time Scales and Organizational Theory*, „Academy of Management Review" 1999, nr 5, s. 725-741.

odnosi się do zrozumienia i wiedzy o czasie nabywanych dzięki zmysłom. Widzenie, słyszenie, dotykanie pozwalają odczuć upływ czasu - uciekający czas i wleczenie się czasu, czas trwania i czas marnotrawstwa[40]. Osobowość czasowa jest specyficznym sposobem dostrzegania, interpretowania, wykorzystywania, rozmieszczania oraz innych interakcji podmiotu działania z czasem. Obejmuje ona predyspozycje zarówno poznawcze, jak i behawioralne. Wchodzi tutaj w grę orientacja czasowa (przedstawianie sobie czasu jako linearnego bądź cyklicznego, przywiązywanie dużej wagi do przeszłości, teraźniejszości lub przyszłości itp.) i style czasowe określające różne sposoby rozumienia, wyjaśniania i reagowania na czas (jak ścisłe są powiązania pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością, jak duża jest zgodność w interpretacji przeszłości, jak bardzo przyszłość jest przewidywalna).

Podsumowanie trzech omówionych kategorii czasu organizacyjnego zawiera tablica 1. Niektóre zmienne przekraczają ramy poszczególnych kategorii (np. rozróżnienie czasu monochronicznego i polichronicznego następuje w wymiarze wspólnie podzielanego znaczenia czasu, tworzenia sekwencyjnej symultanicznej mapy działalności, czy też indywidualnego stylu czasowego). Co więcej wskazane trzy kategorie czasu organizacyjnego wiążą się ze sobą, wzajemnie oddziaływają na siebie tworząc czasową podbudowę działalności ludzi, a w tym działalności przedsiębiorczej (np. im gęstsza jest mapa aktywności, tym jest szybszy dostrzegany przepływ czasu). Tak zarysowane ramy czasowe pozwalają ulokować kluczowe zmienne w obrębie trzech przedstawionych kategorii, przestudiować podobieństwa i różnice występujące w różnych badaniach nad przedsiębiorczością, przeanalizować związki zachodzące pomiędzy składnikami czasu w procesie przedsiębiorczości.

Przyjmijmy jako punkt wyjścia do dalszych rozważań kategorię tworzenia mapy aktywności. Przedsiębiorczość nie jest jednorazowym działaniem i dlatego też nie ma wyraźnego początku ani końca, czy też ustalonej szybkości wykonania. Proces ten nie ma też charakteru ściśle powtarzalnych, rutynowych aktywności, co oznacza małą przydatność cyklicznego ujęcia czasu. Natomiast bez wątpienia przedsiębiorczość wiąże się z działaniami transformującymi tworząc scenariusz zgodny z czasem przyjmującym postać spirali, gdzie „...intensywność zjawiska narasta w górę lub obniża się, nielinearnie i wykładniczo"[41].

[40] Przykładowo, jeżeli angażujemy się w działalność dotychczas niewykonywaną, to dostrzegamy czas jako unikalny, odmienny. Nowość zachowań może przyczynić się do lepszego zapamiętania czasu i w ślad za tym uczynić go punktem odniesienia w przyszłości. Zob. R. Butler, *Time in Organizations, Its Experience, Explanations and Effects*, „Organizational Studies" 1995, nr 4, s. 925-950.

[41] J. M. George, G. R. Jones, *The Role of Time in Theory and Theory Building*, „Journal of Management" 2000, nr 4, s. 664.

Występującą złożoność odzwierciedla występowanie wielu działań różnie ze sobą powiązanych, przyciągających cenną uwagę i stąd też wymagających odpowiedniego rozmieszczenia w czasie. Cykle czasu występujące w danej całości mogą wpływać na cykle pojedynczych osób lub grup osób w procesie nazywanym współunoszeniem[42].

Współwznoszenie odnosi się do procesu, gdzie rytm wewnętrzny jest modyfikowany przez czynniki zewnętrzne, które nadają tempo (external pacers). W warunkach organizacji współwznoszenie odnosi się do dostosowywania tempa czy cyklu działalności przedsiębiorczej w celu zintegrowania czy zsynchronizowania z innymi rodzajami aktywności organizacyjnej. Podczas przeprowadzania zmiany różne grupy uczestników organizacji mogą być poddawane odmiennym „ustawiaczom" tempa. Zjawisko to wyjaśnia emergencję zachodzącą pomiędzy różnymi poziomami organizacji. W rezultacie pojawiają się spirale wznoszące się albo opadające mające swoje rytmy, cykle i tempo[43]. Wiele takie działania mają relatywnie szybkie tempo, krótkie horyzonty i krótkie cykle, co wymaga modyfikowania harmonogramu działań, porządkowania, synchronizacji, aby było wiadomo, na czym przede wszystkim skupić uwagę. Występuje presja czasu nakazująca pilne podjęcie działań. Pojawia się specyficzna strefa przedsiębiorczości, która ma charakterystyczne tempo, horyzont czasu i cykl, zazębiające całą działalność (zob. rys. 1) i która wymaga zintegrowania z pozostałymi strefami czasu występującymi w danej organizacji na zasadzie luźnego zespolenia tworzącego rezerwy czasu, przestrzeń do komunikowania się i wymiany wiedzy[44]. Dużą rolę ma tutaj do odegrania proces socjalizacji uczący ludzi osiągania celów organizacji, kultury organizacyjnej, wzorców zachowań i skryptów, nadawania znaczenia historyjkom i legendom, a przede wszystkim pojmowania czasu. Czasowa strefa przedsiębiorczości odzwierciedla afektywne i poznawcze procesy zaangażowane w sposób konstruowania, doświadczania i postrzegania czasu przez uczestników organizacji.

[42] D. Ancona, C. L. Chong, *Entrainment: Pace, Cycle, and Rhytm in Organizational Behaviour*, „Research in Organizational Behaviour" 1996, s. 251–284.

[43] P. Goodman, *Missing Organizational Linkages: Tools for Cross-level Research*, Sage, Thousand Oaks 2000.

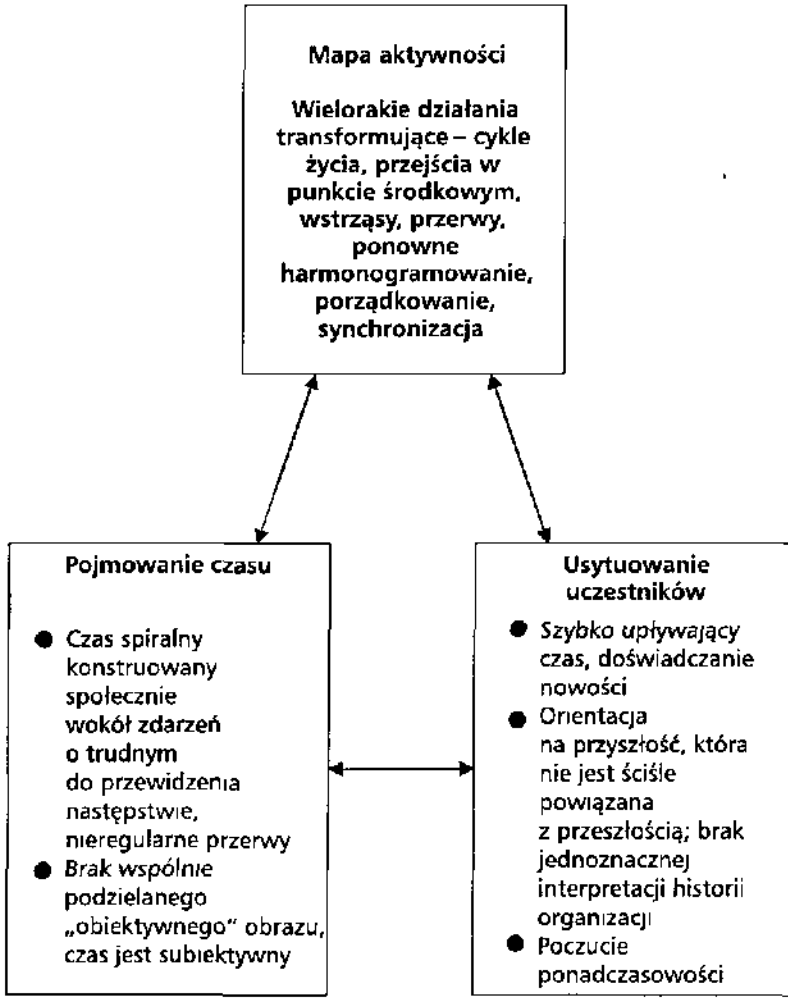
[44] Podobnie jak ma to miejsce w przypadku integracji różnych rodzajów działalności wyodrębnianych według innych kryteriów niż czas. R. Burgelman, Y. Doz, *The Power of Strategic Integration*, „Sloan Management Review" 2001, nr 3, s. 28–38.

TABLICA 1. TYPOLOGIA KATEGORII CZASU ORGANIZACYJNEGO

Kategoria	Podkategorie	Przykładowe zmienne
Koncepcje czasu	1. Typy czasu	1. Czas linearny, czas jednostajny, czas cykliczny, czas subiektywny, czas zdarzenia
	2. Czas społecznie konstruowany	2. Organizacja pracy (czas pracy), uroczystości, czas jako cykl odnawialny, czas jako linearne, nieprzerwane następstwo
Odwzorowanie działalności w czasie	3. Działanie jednorazowe	3. Harmonogram, szybkość wykonywania, czas trwania
	4. Działanie powtarzalne	4. Cykl, rytm, częstotliwość, przerwa
	5. Pojedyncze działanie transformujące	5. Cykle życia, przejścia w punkcie środkowym, wstrząsy, przewy, zachowanie wokół nieprzekraczalnego terminu
	6. Wiele działań	6. Ponowne *umiejscowienie* działań, rozmieszczenie czasu, porządkowanie, synchronizacja
Odnoszenie się podmiotów działania do czasu	7. Zestawianie i zazębienie map aktywności	7. Współwznoszenie, tworzenie wzorców, symetria czasowa
	8. Postrzeganie czasu	8. Doświadczanie czasu, upływanie czasu, wleczenie się czasu, doświadczanie czasu trwania, doświadczanie nowości
	9. Osobowość czasowa	9. Orientacja czasowa, styl czasowy

ŹRÓDŁO: D. G. ANCONA, G. A. OKHUYSEN, L.A. PERLOW, *TAKING TIME TO INTEGRATE TEMPORAL RESEARCH*, „ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW" 2001, NR 4, S. 520.

Rysunek 1. Czasowe ramy projektu organizacyjnego sprzyjającego przedsiębiorczości.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Przywództwo czasowe jako subtelny powiew przedsiębiorczości

Przywódca strategiczny występuje w pięciu rolach: (a) kreatora znaczeń w wymiarze ideologicznym, (b) brokera władzy i budowniczego koalicji w wymiarze politycznym, (c) twórcy strategii w wymiarze poznawczym, (d) lidera społecznego w wymiarze behawioralnym, (e) architekta struktury organizacyjnej i systemów działania w wymiarze administracyjnym. W każdej z tych ról pojawia się czas jako krytyczny czynnik powodzenia, co daje możliwość nowego spojrzenia na przeprowadzanie zmian strategicznych[45]. Przedsiębiorczość wymaga przywództwa strategicznego tak, aby organizacja miała dwie orientacje czasowe: teraźniejszość i przyszłość. W teraźniejszości zachodzi wykorzystywanie szans poprzez ustawiczne, stopniowe usprawnianie i krótkofalowe uczenie się. Natomiast tworzenie szans wiąże się z uczeniem się w działaniu zachodzącym w sieci społecznej, z kreowaniem nowych koncepcji tworzenia wartości, czy też z projektowaniem innowacji w architekturze organizacyjnej, tak aby umożliwić współwznoszenie odpowiadające nieciągłościom w otoczeniu i wyłaniającym się cyklom technicznym, ekonomicznym, społecznym oraz politycznym. Nie można tutaj uciec od ustalenia priorytetów (który cykl jest najważniejszy), jak i od godzenia sprzecznych wymogów wielorakich cykli. Dlatego też ważnym zadaniem przywództwa strategicznego jest kształtowanie wewnętrznego tempa zmian taktującego procesy tworzenia i wykorzystywania szans.

Równoczesne tworzenie i wykorzystywanie szans stawia zróżnicowane wymagania czasowe, które znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej architekturze przedsiębiorczości. Wykorzystywanie szans wymaga większego ustrukturalizowania procesów, ról i systemów i może przebiegać w znacznie krótszych cyklach niż tworzenie szans. Silne tendencje inercyjne nakłaniają aby przedsiębiorcze tworzenie szans miało struktury motywacyjne zakorzenione we własnej strefie czasu, we własnej kulturze czasu sprzyjającej proaktywnemu kształtowaniu przyszłości organizacji[46]. Operowanie różnych części organizacji w odmiennych strefach czasu prowadzi do naturalnej, wzajemnej destrukcji, chyba, że kadra zarządzająca podejmie przeciwdziałania zmierzające do strategicznego zakotwiczenia poprzez jasną, emocjonalnie angażującą wizję. Wizję mającą w tle ideologię organizacji, czyli wspieraną kluczowymi wartościami, no i oczywiście spójnymi, wspomagającymi zachowaniami kadry zarządzają-

[45] Większe manewry strategiczne wymagają radykalnie odmiennego od dotychczasowych podejścia do przywództwa. Zob. D. Holland, *Red Zone Management. Changing the Rules for Pivotal Times*, Dearborn Trade Publishing, 2001.

[46] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze kształtowanie przyszłości organizacji*, w: *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości*, GWSH Katowice 2001, s. 11-24.

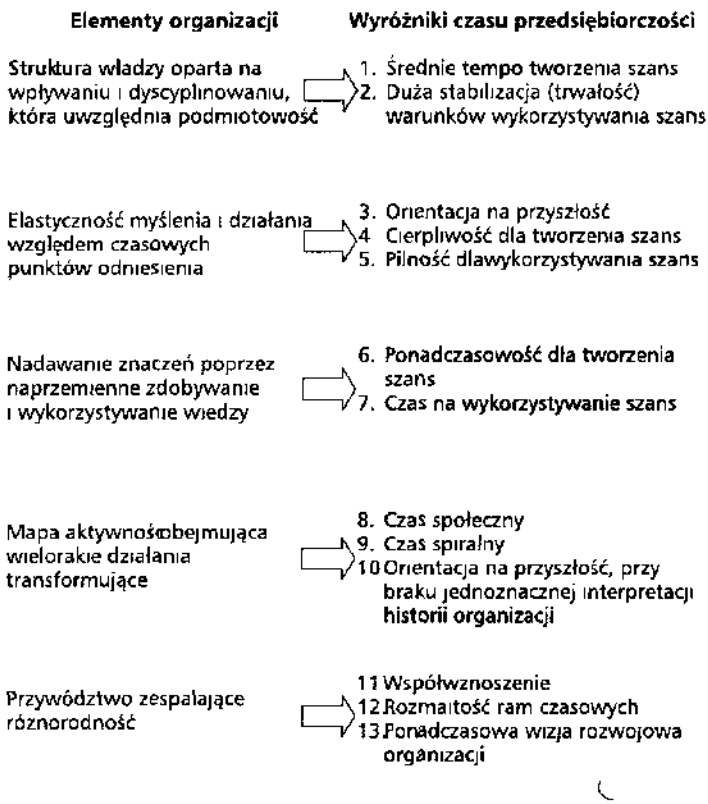
cej, ułatwiającymi pozostałym uczestnikom organizacji internalizację kluczowych wartości. Ideologiczna wizja dostarcza ponadczasowego punktu odniesienia dla odmiennych działalności realizowanych w rozmaitych, częstokroć sprzecznych ze sobą strefach czasu. W tym sensie przywództwo strategiczne jest uwolnione od czasu i głównie dlatego jest w stanie zarządzać poprzez wielorakie orientacje czasowe[47] oraz tworzyć przesłanki integrowania i skupiania decyzji przedsiębiorczych, których realizacja buduje dynamiczne kompetencje organizacji[48]. Przywództwo czasowe nie jest konstruktem mitologicznym nie dającym się odnaleźć w świecie przedsiębiorczości.

Tematem moim była rola czasu w procesie przedsiębiorczości. Mam przy tym świadomość poruszania się po ruchomych piaskach niejasnych założeń metodologicznych i nadzieję, że uniknąłem przykrych pomyłek myślowych. Złożone czyny, skomplikowane myśli towarzyszące wyzwalaniu ducha przedsiębiorczości dzieją się wokół kreowanych obrazów czasu (zob. rys. 2). Tym bardziej więc jest ważna twórczość menedżera - lidera czasowego poprzez którą dostrzegamy obserwatora praktyk przedsiębiorczości i organizacyjnych wydarzeń, a także wnikliwego badacza natury czasu. Twórczość, która przypomina trochę projekcję w testach psychologicznych, gdzie zainteresowany nadaje własne znaczenie niejednoznacznym obrazom. Przedstawione na rys. 2 składniki obrazu czasu przedsiębiorczości są - jak sądzę - pomocne kadrze zarządzającej w odnajdywaniu tych wyróżników czasowych nieustępliwej aktywności, które pozwalają organizacji pozytywnie się wyróżnić i zbudować proefektywnościowy kalejdoskop teorii przedsiębiorczego działania.

[47] M. Bratnicki, *Patrzenie w zwierciadło folkloru i nauka przedsiębiorczości na czasie*, w: Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie - modele, koncepcje, strategie, praca zbiorowa pod red. W. Błaszczyk i B. Kierzmarka, UŁ, Łódź 2001, s. 174-189.

[48] Szczegółowe wyjaśnienie logiki budowania dynamicznych kompetencji organizacji podaję w książce *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.

RYSUNEK 2. ORGANIZOWANIE CZASOWYCH RAM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Literatura:

1. C. B. Shoonhoven, E Romanelli, *The Entrepreneurial Dynamics. The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution*. Stanford University Press, Stanford 2001.
2. P. H. Thornton, *The Sociology of Entrepreneurship*, „Annual Review of Sociology" 1999.
3. M. Lounsbury, M. A. Glynn, *Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources*, „Strategic Management Journal" 2001, nr 6-7.

4. M. Proust, *W poszukiwaniu straconego czasu*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
5. M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, praca zbiorowa, AE, Katowice 2001.
6 H. Harvey, D Griffith, M. M. Novicevic, *Development of „Times - capes" to Effectively Manage Inter - organizational Relational Communication*, „European Management Journal" 2000, nr 6.
7. G Young, K. Smith, C Grimm, D. S. Simon, *Multimarket Contact and Resource Dissimilarity: A Competitive Dynamics Perspective*, „Journal of Management", 2000.
8. H. Paul, *Creating a Global Mindset*, „Thunderbird International Business Review" 2000, nr 2.
9. C Fine, Clock Speed. Pergeus Books, Cambridge 1998; H. Lee, J. Liebenau, *Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction*, „Organization Studies" 1999, nr 6, s.1035-1058; B. Adams, *The Temporal Gaze: The Challenge for Social Theory in the Context of GM Food*, „British Journal of Sociology" 2000, nr 1
10. P. Sztompka *The Sociology of Social Change*, Blackwell, Cambridge 1993.
11. Q. N. Huy, Time, *Temporal Capabity and Planned Change*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4.
12. E. Sadler-Smith, D. P. Spicer, I. Chaston, *Learning Orientations and Growth in Smaller Firms*. „Long Ranged Planning" 2001, nr 2.
13. R. Barnes, J. M. Riess, *Expectancy, Attention and Time*, „Cognitive Psychology" 2000.
14. M. Beer, N. Nohria, *Cracking the Code of Change*. „Harvard Business Review" 2000, nr 1
15. P. Bate, R. Khan, A. Pye, *Towards a Culturally Sensitive Approach to Organizatio nal Structuring: Where Organizational Design Meets Organizational Development*, „Organizational Science" 2000, nr 2.
16. M. A. Sastry, *Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change*, „Administrative Science Quarterly" 1997.
17. M. Bratnicki, *Przedsiębiorcy i przedsiębiorczość współczesnych organizacji*. AE, Katowice 2002.
18 Th. B. Lowrence, M. I. Winn, P. D. Jennings, *The Temporal Dynamics of Institutionalization* „Academy of Management Review" 2001.
19. A Svendsen, *Form Conflict to Collaboration: The Evolution of Corporate-stakeholders Relations in the Forest Sector*, [w:] Perspective on Corporate Citizenship: Context, Content and Processes. Praca zbiorowa pod red. J. Andriof i M. MacIntosh'a. Greenleaf, Sheffield 2001.
20. D. E. Meyerson, *Tempered Radicals: How People Use Differences to Inspire Change at Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

21. M. Foucault, *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York 1977.
22. M. G Flaherty, *A Watched Pot*, New York University Press, New York 1999.
23. C. H. Fine, *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Perseus, New York 1998.
24. L. A. Perlow, *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, ILR Press, Ithaca 1997
25. S. Blount, G.A. Janicik, *When Plans Change: Examing How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4.
26. C. Bluerdorn, *Time and Organizational Culture*, w: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, praca zbiorowa pod red. N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson. Sage, Thousand Oaks 2000
27 S. Blount, G. A. Janicik, *Getting and Staying In-pace: The In-synch Preference and Its Implications for Work Group*, w: Research on Managing Groups and Teams in Organizations, Praca zbiorowa pod red. M. A Neale, E. Mannix i H. Sondak'a. JAI Press, Stanford 2001.
28. M. J. Waller, J M Conte, C. B. Gibson, M. A. Carpenter, *The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performace*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4
29. H. R Maturana, *On the Nature of Time*, Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago 1995
30. P. G. Zimbardo, J. N Boyd, *Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable, Individual - differences Metric*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1999, nr 6.
31. J. Barbour, *The End of Time. The Next Revolutions in Physics*, Oxford University Press, New York 2000.
32. E. Poppel, Mindworks. *Time and Conscious Experience*, Harcourt Brace Jovanovich. Orlando 1988.
33. Ch. Mainemelis, *When The Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4.
34. N. Nicholson, *Executive Instinct: Managing the Human Animal in the Information Age*, Crown, New York 2000.
35. R. Sabherval, R. Hirschheim, T Goles, *The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model*, „Organization Science" 2001, nr 2.
36. D. G. Ancona, G. A. Okhuysen, L. A. Perlow, *Taking Time to Integrate Temporal Research*, „Academy of Management Review" 2001, nr 4.
37. D. L. Spar, *Ruling the Waves: Cycles of Discovery, Chaos and Wealth from Buccaneers to Bill Gates*, Harcourt, Orlando 2001.
38 B. Munck, *Changing a Culture of Face Time*, „Harvard Business Review" 2001, nr 10.

39. W. E. Pentland, A. S. Harvey, M. P. Lawton, M. A. McColl, *Time Use Research in the Social Sciences*, Kluwer Academic, New York 1999.
40. S. A. Zaheer, A. Zaheer, *Time Scales and Organizational Theory*, „Academy of Management Review" 1999, nr 5.
41. R. Butler, *Time in Organizations; Its Experience, Explanations and Effects*, „Organizational Studies" 1995, nr 4.
42. J. M. George, G. R. Jones, *The Role of Time in Theory and Theory Building*, „Journal of Management" 2000, nr 4.
43. D. Ancona, C. L. Chong, *Entrainment: Pace, Cycle, and Rhytm in Organizational Behaviour*, „Research in Organizational Behaviour" 1996.
44. P. Goodman, *Missing Organizational Linkages: Tools for Cross-level Research*, Sage, Thousand Oaks 2000.
45. R. Burgelman, Y. Doz, *The Power of Strategic Integration*, „Sloan Manatement Review" 2001, nr 3.
46. D. Holland, *Red Zone Management. Changing the Rules for Pivotal Times*, Dearborn Trade Publishing, 2001.
47. M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze kształtowanie przyszłości organizacji*, [w:] Przedsiębiorstwa wobec wyzwań przyszłości. GWSH Katowice 2001.
48. M. Bratnicki, *Patrzenie w zwierciadło: folklor i nauka przedsiębiorczości na czasie*, [w:] Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie - modele, koncepcje, strategie, praca zbiorowa pod red. W. Błaszczyk i B. Kaczmarka, UŁ, Łódź 2001.

Rozdział 13.

MAŁA FIRMA A DECYZJE STRATEGICZNE

Wstęp

W powszechnym rozumieniu kategorie (pojęcia): strategia, zarządzanie strategiczne, decyzje strategiczne - odnoszą się jedynie do firm dużych, o znaczącym na rynku potencjale. Wieloletnie doświadczenia autora związane z prowadzeniem małych i średnich firm, a także prowadzone w tym zakresie wykłady spowodowały podjęcie próby rewizji tego obiegowego rozumienia i wykazania, ze pogląd ten jest nieuprawniony Waga przedstawionego problemu jest tym większa, im większe znaczenie w skali makro mają firmy zaliczane do kategorii małych (por uwagi dalsze).

W celu wykazania, ze decyzje o charakterze strategicznym zapadają również w małych firmach na wstępie wyjaśniono co rozumie się pod pojęciem małej firmy oraz decyzji strategicznych. Następnie - poprzez analizę typowych decyzji zapadających w małej firmie podjęto próbę wykazania, że decyzje te mają wszelkie cechy uznawane powszechnie za cechy decyzji strategicznych

Pojęcie małej firmy oraz ich rola i znaczenie w Polsce

Dotychczas nie istniała zadna oficjalna definicja małej firmy - najczęściej przyjmowano intuicyjnie za miernik wielkości liczbę zatrudnionych (nie więcej niz 5 osób) i wielkość obrotów (nie więcej niż 400.000 EURO). Od 1 stycznia 2001 obowiązuje Ustawa. Prawo o działalności gospodarczej, gdzie po raz pierwszy ustawowo określono pojęcie małej firmy. W Ustawie[1] przyjęto, że o zaliczeniu firmy do kategorii „małych" decydują trzy kryteria tzn.

[1] Ustawa z 19 listopada 1999, Prawo o działalności gospodarczej

1) **średnioroczne zatrudnienie** (nie więcej niż 50 pracowników),
2) **wysokość osiągniętych przychodów netto ze sprzedaży** wyrobów, usług i operacji finansowych (nie więcej niż 7 mln EURO) lub sumę aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego (nie więcej niż 5 mln EURO),
3) **udział innych przedsiębiorców (nie małych)** we wkładach, udziałach, akcjach, zyskach lub głosach nie może przekraczać 25%

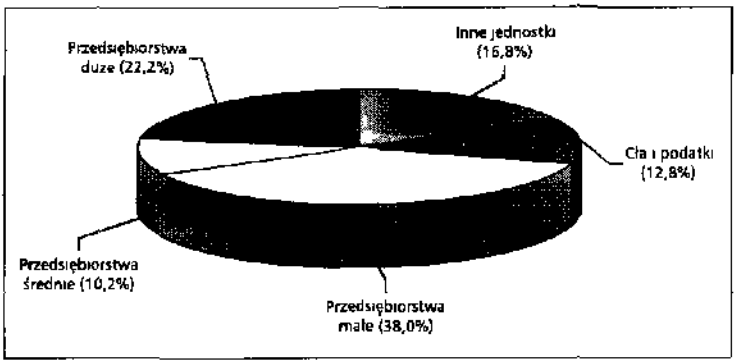
Niestety przyjęte przez Ustawodawcę „górne" kwoty są dla ponad 90 % małych firm wielkościami w „sferze marzeń" Wydaje się, że takie „szerokie" określenie małych firm miało zapewnić również większym podmiotom dostęp do Europejskich Funduszy Pomocowych przeznaczonych głównie dla przedsiębiorstw małych. Równocześnie w Ustawie nie podano definicji mikro-firmy (przedsiębiorstwa) pomimo, że większość firm w Polsce to firmy „mikro" zatrudniające do 9 pracowników

W niniejszym opracowaniu takie właśnie mikro-firmy są przedmiotem szczególnego zainteresowania ze względu na podejmowane w nich decyzje strategiczne O tym, że podjęty problem nie może być uznany za „błahy" świadczy rola jaką małe firmy odgrywają w gospodarce narodowej

Produkt krajowy brutto jest jednym z najważniejszych wskaźników ilustrujących kondycję gospodarki państwa - jest on sumą produkcji wytworzonej na jego terenie. W roku 1999 udział małych przedsiębiorstw w tworzeniu polskiego PKB wyniósł 38% i w porównaniu z rokiem poprzednim wzrósł o 0,1 punktu Poniższy wykres ilustruje strukturę PKB w roku 1999, w skład której oprócz wartości dodanej wytworzonej przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa wchodzi również wartość dodana brutto wytworzona przez inne jednostki oraz suma kwot podatków (w tym VAT) i kwot ceł, które zasiliły budżet w danym roku, pomniejszoną o wielkość dotacji[2]

[2] Do „innych jednostek" zalicza się przedsiębiorstwa leśne przedsiębiorstwa rolne przedsiębiorstwa z zakresu rybołówstwa i rybactwa, indywidualne gospodarstwa rolne, jednostki i zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze zakładów budżetowych, środki specjalne i fundusze celowe oraz różnego rodzaju organizacje społeczne polityczne i wyznaniowe

RYSUNEK 1. STRUKTURA PKB W 1999 ROKU

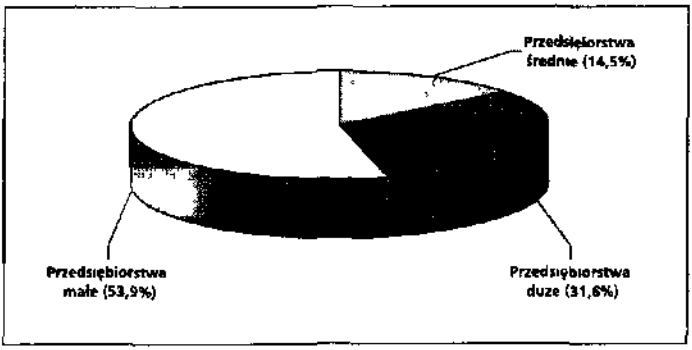


ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, RAPORT O STANIE SEKTORA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE W LATACH 1999-2000, WARSZAWA, 2001.

Analizując dane zilustrowane na powyższym wykresie można łatwo zauważyć, że PKB w największym stopniu wytwarzany jest przez przedsiębiorstwa małe, a następny w kolejności czynnik wytwórczy w strukturze PKB - przedsiębiorstwa duże - wytwarzają prawie dwukrotnie mniej. Łącznie wartość dodana wytworzona przez przedsiębiorstwa małe, średnie i duze stanowi 70,4 % udziału w strukturze PKB. Jezeli tę wartość przyjmiemy jako 100 %, to udział małych przedsiębiorstw wyniósł w niej 53,9 % , a więc ponad połowę.

Ilustruje to poniższy wykres:

RYSUNEK 2. STRUKTURA WARTOŚCI DODANEJ BRUTTO PRZEDSIĘBIORSTW



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, RAPORT..., OP. CIT.

Również liczba aktywnych małych przedsiębiorstw (por. tab,1) świadczy o olbrzymim znaczeniu tej formy działalności dla funkcjonowania gospodarki państwa.

TABELA 1. PRZEDSIĘBIORSTWA AKTYWNE (OPRÓCZ ROLNICTWA, LEŚNICTWA, RYBOŁÓWSTWA I RYBACTWA, POŚREDNICTWA FINANSOWEGO I ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ)

Klasa przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw	Udział w %
Małe (0 – 49 zatrudnionych)	1 743 916	99,01
Średnie (50–249 zatrudnionych)	14 212	0,81
RAZEM MSP	**1 758 128**	**99,82**
Duże (ponad 249 zatrudnionych)	3 176	0,18
OGÓŁEM	**1 761 304**	**100,00**

ŹRÓDŁO POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, RAPORT . , OP. CIT.

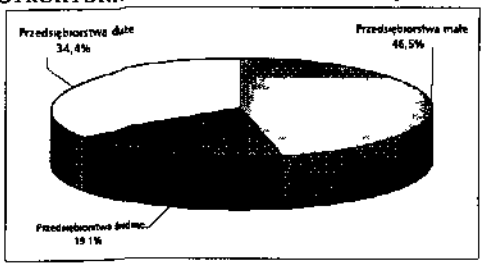
Wreszcie inny istotny czynnik jakim jest wielkość zatrudnienia - również świadczy o olbrzymiej roli odgrywanej przez małe firmy.

Na koniec roku 1999 zatrudnienie w sektorze rynkowym rozkładało się następująco:

* 46,5 % w przedsiębiorstwach małych,
* 19,1 % w przedsiębiorstwach średnich,
* 34,4 % w duzych przedsiębiorstwach[3].

Strukturę zatrudnienia w sektorze rynkowym ilustruje ponizszy wykres:[4]

RYSUNEK 3. STRUKTURA ZATRUDNIENIA W SEKTORZE RYNKOWYM W 1999 R.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, RAPORT .., OP. CIT.

[3] Sektor rynkowy obejmuje większość sekcji gospodarki oprocz rolnictwa, lesnictwa, rybołowstwa i rybactwa, administracji publicznej, edukacji publicznej i ochrony zdrowia.

[4] Warto zaznaczyć, ze 31,5 % zatrudnionych w sektorze rynkowym stanowili pracownicy małych firm, w których zatrudnienie nie przekraczało 9 pracowników

Jak można zauważyć, małe przedsiębiorstwa zatrudniają obecnie prawie połowę zatrudnionych w sektorze rynkowym. Powyższe wyliczenia oparte są na danych osób zarejestrowanych w ZUS i nie uwzględniają osób pracujących w szarej strefie. Ponieważ szara strefa identyfikowana jest jako problem dotyczący głównie małej przedsiębiorczości, dlatego zatrudnienie osób nie zarejestrowanych w ZUS ma miejsce przede wszystkim w małych firmach. Biorąc ten fakt pod uwagę, można śmiało stwierdzić, **że w małych firmach pracuje ponad połowa Polaków zatrudnionych w przedsiębiorstwach.**

Przedstawione powyżej dane świadczą niewątpliwie o fakcie (ciągle niezbyt powszechnie uświadamianym), że to właśnie małe przedsiębiorstwa są „solą" gospodarki i to od ich kondycji zależy przede wszystkim sytuacja kraju. To właśnie te firmy są „dojną krową" gospodarki o strategicznym dla niej znaczeniu. Pozycja konkurencyjna małych przedsiębiorstw jest niestety słaba w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi, tym niemniej ze względu na zainteresowanie badaczy - stąd też próba włączenia rozważań nad małą firmą do szerszego nurtu rozważań nad problematyką strategii.

Dalsza część rozważań poświęcona będzie - jak już wspomniano na wstępie - analizie niektórych decyzji podejmowanych w małych firmach ze względu na ich „strategiczność".

Pod pojęciem decyzji rozumie się najczęściej świadomy, niełosowy wybór sposobu działania spośród kilku możliwych wariantów. Nie wszystkie wybory mają charakter strategiczny, dlatego też należałoby określić, jakie to cechy nadają decyzjom strategiczny charakter[5]

Wydaje się, że decyzja strategiczna to taka, której:

* skutki wprowadzenia dotyczą długiego horyzontu czasu **(czas),**
* skutki wprowadzenia są ważne (bardzo ważne) dla przedsiębiorstwa w tym sensie, że przesądzają o rozwoju a nawet istnieniu firmy **(waga),**
* skutki wprowadzenia mają charakter nieodwracalny lub trudno-odwracalny **(nieodwracalność),**
* skutki wprowadzenia obejmują wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa niezależnie od jej merytorycznego ukierunkowania **(szerokość- duży zakres),**
* skutki wprowadzenia mogą mieć charakter jakościowy, często trudny do przewidzenia **(nieprzewidywalność skutków)**

[5] Cechy te ustaliłem w dyskusji z prof. R. Krupskim

Decyzje (strategiczne) w małej firmie

Założenie, uruchomienie i prowadzenie każdej, w tym również i małej firmy, wymaga podjęcia szeregu decyzji, które ze względu na ich ważność, długotrwałość wpływu oraz swoistą bezwładność mają - jak postaram się udowodnić - charakter decyzji strategicznych. W związku z tym, że decyzje gospodarcze są **zawsze związane z ryzykiem** każda z omawianych poniżej decyzji (wyborów) **ma charakter jakościowy** (nawet gdy uzasadniana jest przez obliczenia), **często trudny do przewidzenia**. W związku z czym, niejako **z definicji posiadają co najmniej tę cechę każdej z decyzji strategicznych.**

Pierwszą i być może najważniejszą taką **decyzją** jest wybór domeny przedmiotu działania. W przypadku małych firm wybór ten jest uwarunkowany najczęściej indywidualnymi przesłankami związanymi z potencjalnym **właścicielem**, takimi jak doświadczenie zawodowe, posiadane wykształcenie i umiejętności, znajomość języków obcych czy wreszcie dostępny kapitał. Tak więc lekarz dentysta założy prawdopodobnie gabinet dentystyczny, hydraulik będzie prowadził usługi hydrauliczne a księgowy biuro rachunkowe itd.

W powszechnym rozumieniu wybór domeny jest zawsze decyzją strategiczną, przy czym - „strategiczność" takiej decyzji w małej firmie nie jest tak jednoznaczna. Odwracalność takiej decyzji jest bowiem w firmach małych (szczególnie bardzo małych) znacznie większa niż w firmach o większym potencjale - dlatego też ten typ decyzji nie ma w pełni charakteru strategicznego (por. uwagi dotyczące cech decyzji strategicznej[6], pozostałe zaś cechy są w małej firmie spełnione *w bardzo wysokim stopniu*.

Drugą omawianą decyzją o kluczowym dla firmy znaczeniu jest wybór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej.

Trzecią zaś wybór sposobu rozliczania się z fiskusem i związanej z tym formy prowadzenia księgowości.

Czwartą - dylemat każdego rozpoczynającego działalność - być czy nie być Vatowcem?

Inne decyzje o strategicznym - jak się wydaje charakterze są związane z istotą małej firmy, w której nie ma rozdziału pomiędzy strategią firmy a strategią właściciela (jego gospodarstwa domowego). W tym zakresie decyzje w małej firmie mają znacznie szerszy zasięg niż w przypadku firm dużych.

[6] W swojej praktyce sam z firmą kilkakrotnie zmieniałem branżę działalności.

Przegląd form organizacyjno-prawnych[7]

Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą

Jest to forma przystosowana dla małego rozmiaru firmy prowadzonej przez przysłowiowego Jana Kowalskiego. Podstawowym dokumentem rejestracyjnym (oprócz Regonu, który jest obowiązkowy dla każdej formy prowadzenia działalności gospodarczej) jest wpis do ewidencji działalności gospodarczej dokonywany w Urzędzie Miasta[8]. Istotną cechą tej formy działalności jest to, że właściciel firmy (oraz jego współmałżonek o ile nie ma zniesionej wspólnoty majątkowej **odpowiadają za jej zobowiązania całym swoim majątkiem**, a więc również i tym, który nie został wprowadzony do firmy. Z tego punktu widzenia, ze względu na ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, jest to forma która jest lepsza przy relatywnie małych pieniądzach „przechodzących" przez firmę. Większe pieniądze oznaczają większe ryzyko, a zatem zagrożenie utraty całego dorobku życiowego właściciela. Z drugiej strony taka firma może być bardziej wiarygodna w interesach, ponieważ jej właściciel odpowiada za zobowiązania firmy wszystkim co ma.

Decydowanie się na tę formę prowadzenia działalności oznacza bardzo **poważne strategiczne konsekwencje, których trwanie (czas) znacznie przekraczają „życie" firmy (osoba fizyczna nie może zbankrutować). Firmy już nie ma - ale pełne konsekwencje pozostają. Ten wybór jest w związku z tym w ogóle nieodwracalny a zatem i ważny oraz trudno przewidywalny.**

Jego skutki obejmują nie tylko wszystkie obszary działalności firmy ale wręcz poza nie wykraczają. Ponadto w istotnym stopniu mogą decydować o finansowym sukcesie właściciela (por. uwagi dalsze oraz przykłady obliczeń).

Spółka cywilna

Właścicielami są osoby fizyczne (co najmniej dwie) a podstawowym dokumentem rejestracyjnym są wpisy każdego z właścicieli do ewidencji działalności gospodarczej dokonywane w Urzędzie Miasta właściwego dla miejsca zamieszkania właścicieli[9]. Podobnie jak forma omówiona wcześniej, spółka cywilna jest przystosowana do małego rozmiaru firmy i „małych" pieniędzy. Po-

W przeglądzie pominięto spółkę komandytową (spółka osób fizycznych odpowiadających całością majątku prywatnego oraz osób prawnych odpowiadających tylko do wysokości wniesionych wkładów) ze względu na jej marginalne występowanie w polskiej praktyce. Pominięto również spółki partnerskie ze względu na ich specyfikę (adwokaci, lekarze).

[8] W zamierzeniach od 2002 roku wpis powinien odbywać się w KRS-ie. Niestety niewydolność sądów powoduje, że nadal rejestracja odbywa się w Urzędzie Miasta i Gminy.

[9] Tak więc spółki cywilne w sensie prawnym nie istnieją - zdolność do czynności prawnych mają tylko jej właściciele - stąd konieczność rejestracji każdego z nich oddzielnie. Dla fiskusa jednak poszczególni przedsiębiorcy mogą wspólnie prowadzić działalność w formie spółki.

wód jest taki sam jak wyżej - pełna solidarna odpowiedzialność wspólników (i ich współmałżonków) majątkiem firmy oraz całym majątkiem prywatnym. Odpowiedzialność solidarna oznacza, że nawet wspólnik mający mniejsze udziały może odpowiadać całym swoim majątkiem za wszystkie zobowiązania firmy, które przekraczają jej majątek. Jeden za wszystkich - wszyscy za jednego. Stąd wniosek, że dobór wspólników musi być głęboko przemyślany. Spółka cywilna ma tę przewagę nad formą omówioną wyżej, że pozwala na zgromadzenie większego kapitału niezbędnego do uruchomienia firmy oraz większego potencjału intelektualnego (różne wymagane w firmie umiejętności wspólników). Zaletą jest również rozłożenie ryzyka na większą ilość wspólników (z punktu widzenia właścicieli), jak i zwiększenie przez to wiarygodności firmy u jej wierzycieli (odpowiedzialność solidarna - „jeżeli nie ten, to odpowie inny wspólnik i/lub jego współmałżonek"). **Konsekwencje strategiczne wybrania spółki cywilnej są bardzo podobne do konsekwencji omówionych wyżej z tym, że dotyczą większej liczby osób a więc ich zakres (szerokość) jest jeszcze większy.**

Spółka jawna[10]

Jest to forma która pozornie niczym nie różni się od omówionej w punkcie 2.1.2. Właścicielami firmy są bowiem co najmniej dwie osoby fizyczne ponoszące pełną solidarną odpowiedzialność osobistą. Różnica polega jednak na tym, że firma taka jest zarejestrowana w Sądzie Rejestrowym a nie w Urzędzie Miasta (wpis do rejestru handlowego). Fakt ten rodzi dość poważne konsekwencje prawne polegające na tym, że mamy tu do czynienia z osobą prawną mającą zdolność do czynności prawnych. Zdolności takiej nie mają firmy (formy) omówione wyżej - mają ją jednak jej/ich właściciele (jak każda osoba fizyczna posiadająca zdolność do czynności prawnych).

Spółka jawna posiada te same zalety co spółka cywilna a dodatkowo, co jest istotne z punktu widzenia partnerów zewnętrznych, można ją sprawdzić w Sądzie Rejestrowym gdzie muszą być złożone i aktualizowane wszystkie istotne dla firmy dokumenty i informacje.

Konsekwencje strategiczne wybrania tej formy są identyczne jak w przypadku spółki cywilnej a dodatkowo związane są z bardziej uciążliwymi procedurami zakładania prowadzenia i likwidacji firmy.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Forma ta jest przystosowana raczej do większego rozmiaru firmy. Właścicielami mogą tu być zarówno osoby fizyczne (w skrajnym

[10] Od 2001 roku spółki cywilne które przekroczyły obrót 800 000 Euro muszą przekształcić się w spółkę jawną bądź z o.o.

przypadku nawet jedna) jak i prawne (np. inne spółki z o.o. lub akcyjne).

Podobnie jak spółka jawna, spółka z o.o. jest rejestrowana w Sądzie Rejestrowym (wpis do rejestru handlowego). Istotna różnica w stosunku do sp. jawnej polega na tym, że wspólnicy spółki z o.o. ponoszą odpowiedzialność za *jej zobowiązania jedynie do wysokości wniesionych wkładów. Forma ta ze względu na wymagany kapitał założycielski (50.000 zł), może być również brana pod* uwagę przez potencjalnych założycieli „małej" firmy, szczególnie kiedy przedmiot działalności związany jest z dużym ryzykiem, bądź z przepływem dużych pieniędzy (zmniejszenie ryzyka właścicieli). Ograniczenia wynikają jednak z konieczności prowadzenia „pełnej księgowości" i sporządzania bilansu oraz obowiązku składania go w Sądzie Rejestrowym (por. uwagi poniżej dotyczące form księgowości).

Wadą tej formy jest również i to, że przy niskim kapitale założycielskim[11] (a tak jest najczęściej w małych firmach), a równocześnie ograniczonej do tego niskiego kapitału odpowiedzialności właścicieli firmy, jej wiarygodność u partnerów zewnętrznych jest mniejsza niż w przypadku form omówionych wyżej.

Konsekwencjami strategicznymi wybrania tej formy jest zatem zmniejszenie ryzyka dla właścicieli (mniejszy niż w spółce jawnej i cywilnej zakres odpowiedzialności), trudniejsza odwracalność jeżeli chodzi o likwidację i przekształcenia spółki (skomplikowane procedury), ale znacznie ograniczony zakres (szerokość) konsekwencji niepowodzenia (ograniczony również do czasu życia podmiotu gospodarczego). Podobnie jak w przypadku form omówionych wyżej, istnieją konsekwencje strategiczne w postaci opłacalności działalności (waga), w zależności od wybranej formy i sposobu rozliczania się z fiskusem (*por. uwagi dalsze*).

Spółka akcyjna

Podobnie jak spółka z o.o. jest przystosowana do dużego rozmiaru firmy. Jest rejestrowana w Sądzie Rejestrowym (wpis do Rejestru Handlowego) w związku z czym jako osoba prawna musi prowadzić pełną księgowość i sporządzać bilans.

Za zobowiązania spółki Wspólnicy (akcjonariusze) odpowiadają jedynie do wysokości wniesionego kapitału. Minimalny kapitał założycielski wynosi obecnie 500.000 zł i z tego powodu praktycznie przekracza możliwości małych przedsiębiorców - **jego konsekwencją strategiczną jest zebranie odpowiedniego kapitału oraz takie same skutki jak omówione wyżej przy spółce z o.o.**

[11] Co prawda obecnie kapitał wynosi 500 000 ale na rynku funkcjonuje bardzo wiele firm ze „starym" kapitałem wynoszącym 4 000 zł

Dokonany powyżej przegląd form organizacyjno prawnych wskazuje, że **najbardziej odpowiednimi formami dla małych firm jest „osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą" bądź spółka cywilna.**

Urząd Statystyczny w przygotowanych materiałach (rozsyłanych do firm) więc utożsamia małe firmy z takimi formami. W uzasadnionych jednak przypadkach (duże ryzyko) przy zakładaniu małej firmy można również rozważać *formę spółki z o o , która przy praktycznie wszystkich takich samych uciążliwościach jak spółka jawna jest od niej mniej ryzykowna ze względu na konsekwencje niepowodzenia*

Wybór spółki z o o wymaga jednak prowadzenia skomplikowanej pełnej *księgowości oraz rozliczania się z fiskusem wg jednostopniowej skali* (por uwagi poniżej) co w konsekwencji może powodować konieczność płacenia wyższych podatków i mniejszej w ostateczności opłacalności (waga)

Formy prowadzenia księgowości i zasady rozliczania się z „fiskusem"

Karta podatkowa

Istotną cechą tej formy rozliczania się z fiskusem jest fakt, że kwota comiesięcznie płaconego podatku jest stała (niezależna od wielkości przychodów, dochodów czy kosztów). Wysokość podatku zależy od rodzaju wykonywanej działalności (por. Dz U. nr 151, poz. 717 z 1996 i nr 101, poz. 633 z 1997 - przy czym zaznaczyć należy, że nie każda działalność może być tak opodatkowana), wielkości miasta w którym prowadzona jest działalność oraz ilości zatrudnionych pracowników (ograniczenia)

Podatnicy „na karcie podatkowej" zwolnieni są od obowiązku prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych, deklaracji o wysokości uzyskanego dochodu oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy. Stąd wniosek, że taka forma oprócz zalet wynikających z prostoty jest bardzo dogodna dla osób osiągających relatywnie wysoką rentowność i obroty. Prawo do „bycia na karcie" uzyskuje się po złożeniu i akceptacji wniosku przez właściwy Urząd Skarbowy. Wniosek składa się do 31 grudnia roku poprzedzającego rok podatkowy lub przed rozpoczęciem działalności. **Tak więc horyzont czasowy wyboru karty podatkowej jest ograniczony do 1 roku (czas, odwracalność), natomiast waga takiej decyzji wynika z podatkowej opłacalności w przypadku osiągania dużych dochodów i zupełnej nieopłacalności w przypadku bezczynności firmy.**

Ryczałt

Zryczałtowany podatek dochodowy jest płacony od przychodów, w związku z czym wymaga ich ewidencjonowania ; nie wymaga natomiast ewidencjonowania kosztów czy obliczania dochodów Podatek ten jest ustalany w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Należy tu zaznaczyć, że nie wszystkie rodzaje działalności gospodarczej typowej dla małych firm mogą być rozliczane przy pomocy ryczałtu (np. usługi księgowe, prawne, prowadzenie aptek itd.

W 2002 r. stawki zryczałtowanego podatku dochodowego wynoszą **9,5%** od przychodów z działalności usługowej; **6,0%** z działalności wytwórczej oraz usługowej w zakresie budownictwa i **3,3%** od przychodów z działalności handlowej (por art 12 Ustawy).

Firma (osoba fizyczna lub spółka cywilna) rozpoczynająca działalność, jest w pierwszym roku działalności z definicji „na ryczałcie" niezależnie od wielkości przychodów, chyba ze zgłosi we właściwym Urzędzie Skarbowym chęć „bycia na zasadach ogólnych" (płaci wówczas podatek od dochodu a nie przychodu co wymaga prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów lub pełnej księgowości). W drugim roku działalności firma może być „na ryczałcie" tylko wówczas jeżeli jej przychody w roku poprzednim były mniejsze od określonej kwoty (np. w 2001 r. 499 460 zł).

Najważniejsze konsekwencje strategiczne wyboru ryczałtu są prostota obliczeń i prowadzenia ewidencji. Waga decyzji wynika z faktu, że jest on szczególnie „opłacalny" w sytuacji osiągania wysokiej rentowności przy dużych obrotach (por. obliczenia i wykresy poniżej).

Podatkowa księga przychodów i rozchodów

Ta forma (sposób) prowadzenia księgowości wymaga ewidencjonowania zarówno przychodów jak i kosztów małej firmy. W konsekwencji pozwala to na obliczenie dochodu (różnica pomiędzy przychodami i kosztami) i obliczenie podatku (tzw. zasady ogólne). Istotną cechą jest to, że księga taka może być prowadzona jedynie przez osoby fizyczne lub spółki cywilne (podatek jest płacony wówczas wg skali trzystopniowej - zob. uwagi poniżej)

Przychód w pierwszym roku działalności bez ograniczeń, przekroczenie w danym roku wielkości przychodu odpowiadającej równowartości 800 000 Euro powoduje obowiązek „przejścia" w roku następnym na Księgi Handlowe.

Strategiczną konsekwencją wyboru podatkowej książki przychodów i rozchodów jest względna prostota jej prowadzenia oraz możliwość „uciekania" w ciągu roku od płacenia podatku (każdy zakup towarów jest kosztem). Równocześnie pojawiają się możliwości przerzucania pieniędzy z firmy do kieszeni właściciela i odwrotnie (brak raportu kasowego).

Waga wyboru polega również na tym, że w przypadku rozpoczynania działalności i braku dochodów (lub gdy przewidywane dochody będą bardzo małe), księga podatkowa (zasady ogólne) pozwala na uniknięcie podatku - czego nie ma w przypadku karty bądź ryczałtu.

Księgi handlowe (pełna księgowość)

Skomplikowany sposób prowadzenia księgowości wymagający zapisów w systemie kont, sporządzania bilansu i rachunku wyników - z tego powodu nie jest zalecany dla tworzących się małych firm. Jak już wspomniano w pewnych okolicznościach uzasadnione jest utworze- nie małej firmy jako spółki z o.o (osoba prawna) - wówczas jednak należy się liczyć z obligatoryjnym obowiązkiem prowadzenia ksiąg handlowych.

Pełna księgowość wiąże się także z wprowadzonym ostatnio obowiązkiem (nawet dla małych firm) okresowego „badania bilansu" - a to przy braku na rynku biegłych księgowych oznacza kłopoty i duże koszty.

Przedstawiony powyżej przegląd form organizacyjno prawnych podmiotów gospodarczych oraz form rozliczania się z fiskusem i związanego z tym sposobu prowadzenia księgowości „po nałożeniu na siebie" pozwolił na skonstruowanie poniższej tabeli.

TABELA 2. ZESTAWIENIE FORM ORGANIZACYJNO PRAWNYCH I MOŻLIWOŚCI PROWADZONYCH ROZLICZEŃ

	Formy zryczałtowane		Zasady ogólne	
	Karta podatkowa	Ryczałt	Podatkowa księga przychodów i rozchodów	Księgi handlowe
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Tak	Tak	Tak	Tak
Spółka cywilna	Tak	Tak	Tak	Tak
Spółka jawna	Nie	Nie	Nie/Tak	Tak
Spółka z o.o.	Nie	Nie	Nie	Tak
Spółka akcyjna	Nie	Nie	Nie	Tak

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Przedstawiona tabela pozwala na stwierdzenie, ze „męka wyboru" sposobu prowadzenia księgowosci a w konsekwencji rodzaju płaconego podatku dotyka przede wszystkim właścicieli małych firm (osoby fizyczne i spółki cywilne) **Wynika z tego, ze w odniesieniu do większych firm decyzja tego typu w ogóle nie istnieje , ponieważ nie maja one wyboru (podstawowy warunek decyzji)** Jak widac główna „linia demarkacyjna" wyboru przebiega pomiędzy ryczałtem a zasadami ogolnymi

Dokonanie najkorzystniejszego w tym względzie wyboru ma dla małych firm kluczowe, wręcz strategiczne znaczenie i powinno być poprzedzone wszechstronną analizą wszystkich czynników (nie tylko omowionych wyzej) Wydaje się, ze pewną praktyczną pomocą mogą tu byc rowniez pokazane ponizej przykładowe obliczenia jak i opracowane przez autora wykresy

Przykłady obliczeń

Problem wyboru ryczałtu lub zasad ogolnych dotyczy jak juz wspomniano osob fizycznych oraz spółek cywilnych Cechą charakterystyczną przy wyborze zasad ogolnych jest zasada rozliczania się z podatku dochodowego w oparciu o trzystopniową skalę podatkową[12]

Przykład I

Załozmy, ze zakładający firmę handlową prywatny właściciel (osoba fizyczna lub ich spółka) przewiduje, ze obrot (przychód) który firma osiągnie w *2002 roku wyniesie 800 000 zł przy przewidywanej rentowności 30% (niezaleznej* od tego czy firma „będzie" na ryczałcie czy na książce przychodow) W konsekwencji dochód jaki osiągnie firma wynosic będzie 800 000 x 0,3 = 240 000zł

Gdyby firma „była na ryczałcie" czysty zysk właściciela wyniósłby:
Dochod - Obrot x stawka podatku zryczałtowanego dla działalności handlowej = zysk po opodatkowaniu
240 000 - 800 000 x 0,03= 240 000 - 24 000 = 216 000 zł

Gdyby natomiast firma „była na zasadach ogólnych" czysty zysk właściciela wyniósłby:
240 000 - ((17 623,6 + (240 000 - 74 048)x0,4)) = 240 000 - 84 004,4= 155 995,6 zł

[2] Jest ona ustalana corocznie przed rozpoczęciem roku podatkowego W 2002 roku obowiązuje następująca skala podatkowa
1) dochod do 37 024 zł podatek 19% dochodu minus 518 16 zł
2) dochod powyzej 37 024 a ponizej 74 048 podatek 6 516 4 zł + 30% z nadwyzki ponad 37 024 zł
3) dochod powyzej 74 048 zł podatek 17 623 6 + 40% z nadwyzki ponad 74 048 zł

Z powyższych obliczeń wynika, że „ryczałt" jest w tej sytuacji dużo lepszy bowiem jego wybór pozwoli zyskać: 216.000 - 155.995,6 = 60.004,4 zł, co stanowi 25% wypracowanego dochodu/. Świadczy to niewątpliwie o tym, że wybór właściwej formy opodatkowania ma dla powodzenia małej firmy strategiczne znaczenie.

Przykład II

Przewiduje się, że w nowopowstającej firmie produkcyjnej możliwy do uzyskania obrót wyniesie w 2002 r. ok. 300.000 zł przy przewidywanej rentowności 5% (jest to związane np. z dużymi nakładami na uruchomienie produkcji).

Potencjalny dochód wypracowany przez firmę wyniesie więc
300.000 x 0,05 = 15 000 zł

Gdyby właściciel wybrał ryczałt wówczas zarobiłby „na czysto":
15.000 - 300 000 x 0,06 = 15.000 - 18 000 = - 3000.

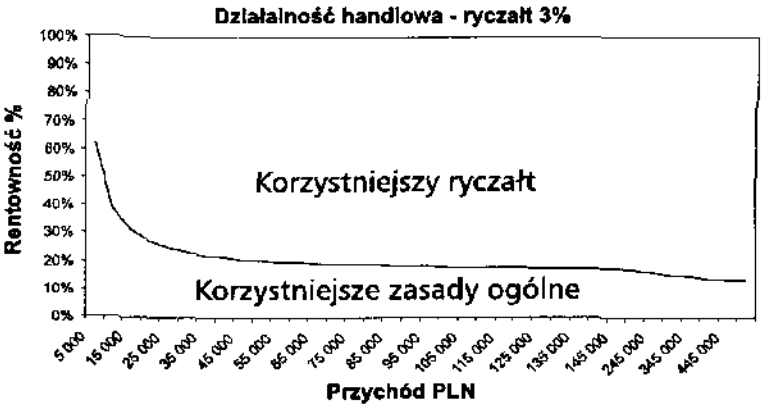
De facto więc, pomimo wypracowania dochodu ostatecznie dopłaciłby „do interesu" 3 000 zł,

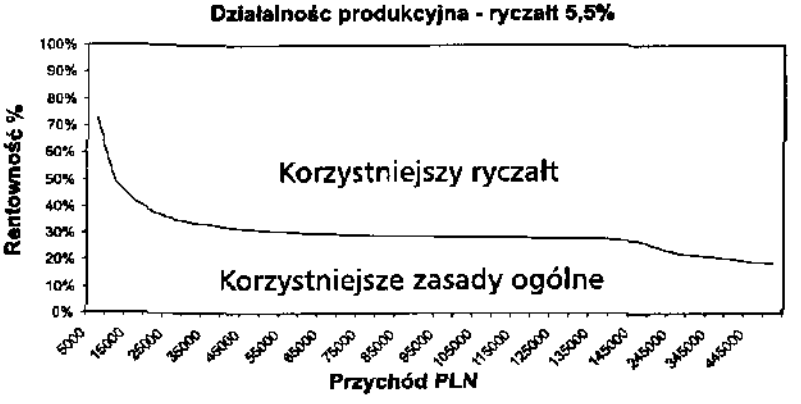
Gdyby jednak właściciel wybrał zasady ogólne (księgę przychodów) pozostałoby mu „w kieszeni":
15.000 - (0,19x15.000 - 518,16) = 15.000 - 2 331,8 = 12.668,16 zł.

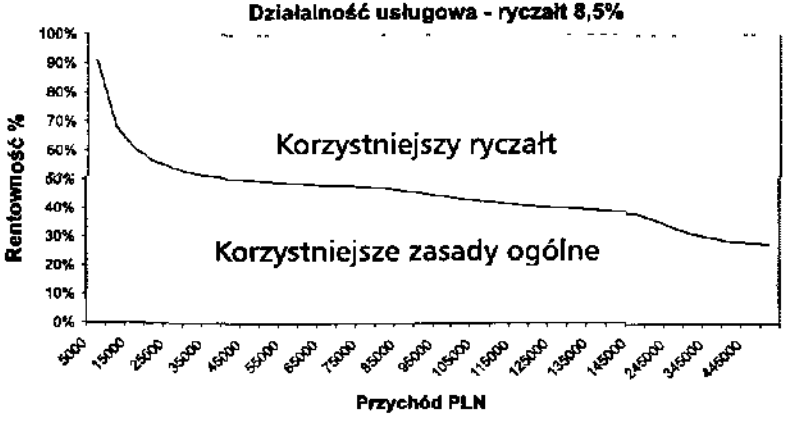
Wynika z tego, że tym razem zasady ogólne są bardziej opłacalne niż ryczałt. Na podstawie przeprowadzonej analizy można pokusić się o uogólnienie, że ryczałt jest lepszy przy zwiększającej się rentowności i obrotach, zmniejszanie obrotów i rentowności sugerowałyby raczej wybór zasad ogólnych.

Poniżej przedstawiono opracowane przez autora wykresy uogólniające zaprezentowane rozumowanie. Wydaje się, że mogą one być znaczną praktyczną pomocą dla początkujących przedsiębiorców, dla których przedstawione problemy (chociażby z powodu wykształcenia) są zupełnie nieznane.

[13] Dodatkowo dochodów opodatkowanych ryczałtowo nie sumuje się z innymi dochodami (jak to jest z opodatkowaniem na zasadach ogólnych)


Działalność handlowa - ryczałt 3%
Rentowność %
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Korzystniejszy ryczałt
Korzystniejsze zasady ogólne
5 000
15 000
25 000
35 000
45 000
55 000
65 000
75 000
85 000
95 000
105 000
115 000
125 000
135 000
145 000
245 000
345 000
445 000
Przychód PLN


Działalnośc produkcyjna - ryczałt 5,5%
Rentowność %
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Korzystniejszy ryczałt
Korzystniejsze zasady ogólne
5000
15000
25000
35000
45000
55000
65000
75000
85000
95000
105000
115000
125000
135000
145000
245000
345000
445000
Przychód PLN


Działalność usługowa - ryczałt 8,5%
Rentowność %
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Korzystniejszy ryczałt
Korzystniejsze zasady ogólne
5000
15000
25000
35000
45000
55000
65000
75000
85000
95000
105000
115000
125000
135000
145000
245000
345000
445000
Przychód PLN

Pozostaje jeszcze rozważenie czy z podatkowego punktu widzenia nie lepsze byłoby prowadzenie działalności w formie spółki z o.o. Wówczas (przyjmując założenia z przykładu II) właściciel ostatecznie miałby „w kieszeni" 15 000 28% (podatek od osób prawnych) = 10 800 od której to kwoty należy zapłacić 15 % od dywidend. Ostateczny zysk (po opodatkowaniu) właściciela wyniósłby zatem 10 800 x 0,85 = 9 180 zł a więc mniej niż gdyby tę samą działalność prowadził jako „osoba fizyczna na książce przychodów".

Być czy nie być Vatowcem?

Waga tej decyzji zmniejszyła się istotnie po obniżeniu limitu obrotów (z 80 000 zł do 10 000 Euro) po przekroczeniu którego każda firma musi się stać „Vatowcem". Tym niemniej dotyczy ona nadal szeregu bardzo małych firm (szczególnie usługowych). **Z analizy przepisów wynika, że jeżeli większość odbiorców towaru (usługi) danej firmy stanowią „nievatowcy" oraz kiedy udział kosztów firmy obciążonych VAT jest żaden (niewielki) wówczas lepiej nie być płatnikiem VAT co pozwala bądź to na osiągnięcie lepszego zysku bądź oferowanie niższej ceny (bez VAT), co z kolei zwiększa przewagę konkurencyjną firmy na rynku. Taka sytuacja ma szczególne (strategiczne) znaczenie dla bardzo małych firm świadczących głównie usługi robocizny.**

Inne decyzje

W związku z tym, że najczęściej dochody całej rodziny (z różnych źródeł) są sumowane z dochodami właściciela w małej firmie[14] nie ma wyraźnego rozdziału pomiędzy firmą a „interesami rodziny". **Często o wyborze tej czy innej formy organizacyjnej, bądź sposobu rozliczania się z fiskusem decydują takie decyzje spoza zakresu działalności firmy jak np. fakt zakupu mieszkania, budowy domu, podnoszenia kwalifikacji, które będąc istotnymi (strategicznymi) decyzjami dla rodziny w konsekwencji stają się decyzjami strategicznymi dla firmy (i odwrotnie). Stąd zakres wpływu decyzji strategicznych w firmie ma znaczenie znacznie wykraczające poza firmę.**

Istotną rzeczą jest również fakt, że strategia firmy nie jest oderwana od strategii właściciela, można wręcz przyjąć, że jest jej częścią. Z sytuacją taką mamy również do czynienia gdy powstaje sieć małych firm rodzinnych o różnych formach opodatkowania, strukturze własności i formie organizacyjnej. Wówczas

[14] Większość małych firm (osoby fizyczne i spółki osób fizycznych) rozlicza się z fiskusem przy pomocy dokumentu PIT (personal income tax) większe firmy przy wykorzystaniu dokumentu CIT (corporate income tax).

właściciel/le (rodzina) decydują przez którą firmę ma „przejść" dany interes (por uwagi ryczałt a zasady ogólne) **Tworzenie takiej sieci ma również strategiczne znaczenie dla ostatecznego sukcesu właścicieli (rodziny).**

Poniżej - przedstawiono tabelaryczne, syntetyczne zestawienie - cech de cyzji strategicznych, z niektórymi decyzjami podejmowanymi w małych fi mach, podsumowujące przedstawione wyżej rozważania W tabeli podano na- silenie każdej cechy w skali czterostopniowej b duże, duże, średnie, małe

TABELA 3 ZESTAWIENIE CECH DECYZJI STRATEGICZNYCH Z DECYZJAMI PODEJMOWANYMI W MAŁEJ FIRMIE

		Decyzje strategiczne – cechy					Uwagi
		waga	horyzont czasu	odwracalność	szerokość – zakres	nieprzewidywalność skutków	
Wybór domeny		średnie	średnie	średnie	średnie	duże	ze względu na skutki prawne
Wybór formy organizacyjno-prawnej	osoba fizyczna	duże	duże	duże	duże	duże	ze względu na skutki prawne
	spółka cywilna	duże	duże	duże	duże	duże	ze względu na skutki prawne
	spółka jawna	duże	duże	duże	duże	duże	ze względu na skutki prawne
	spółka z o.o.	duże	średnie	średnie	duże	duże	ze względu na skutki prawne
	spółka akcyjna	duże	duże	średnie	duże	duże	ze względu na skutki prawne
Wybór formy rozliczeń z fiskusem"	karta podatkowa	duże	małe	małe	duże	duże	do 1 roku
	ryczałt	duże	*średnie*	*małe*	duże	duże	*obrót do 500 000 Euro*
	księga przychodów i rozchodów	duże	duże	duże	duże	duże	obrót do 800 000 Euro
	pełna księgowość	duże	duże	duże	duże	duże	
Czy zostać płatnikiem VAT-u?		duże	średnie	duże	duże	średnie	
Inne decyzje życiowe		b. duże	b. duże	b. duże	b. duże	duże	

ŹRÓDŁO OPRACOWANIE WŁASNE

Podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań decyzje zapadające w małych firmach z pewnością noszą znamiona decyzji strategicznych, a ich skutki właściciel (bądź były właściciel) może odczuwać jeszcze długo po zakończeniu działalności (np. odpowiedzialność pełnym majątkiem właściciela w spółce cywilnej). Co więcej, decyzje organów ustawodawczych i wykonawczych dotyczące działalności małych przedsiębiorstw również mają olbrzymią wagę ze względu na znaczenie tych firm dla gospodarki kraju.

Specyfika małej firmy nie pozwala na posiłkowanie się specjalistami i doradcami - z drugiej strony problematyka małych firm nie jest przedmiotem szczególnego zainteresowania specjalistów z dziedziny zarządzania. Ilość małych firm i ich stale wzrastające znaczenie w gospodarce wydają się świadczyć, że problematyka ta nolens volens stanie się w najbliższym czasie niezwykle istotna. Teoria małej firmy jest jak dotąd „w powijakach" - stąd duże pole do popisu dla jej badaczy.

Literatura:

1. J. Jagoda, *Decyzje strategiczne przy zakładaniu małej firmy*, PN AE, Wrocław, 2000.
2. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999 - 2000*, Warszawa, 2001.
3. Ustawa z 19 listopada 1999: Prawo o Działalności Gospodarczej.

Rozdział 14.

STRATEGIE FIRM RODZINNYCH

Wprowadzenie

Strategia i zarządzanie strategiczne zostały zapoczątkowane i są rozwijane głównie w wielkich organizacjach gospodarczych. Jako dyscyplina naukowa zarządzanie strategiczne koncentruje się również na wielkich przedsiębiorstwach. Dotyczy to zarówno nurtu empirycznego (eksplanacyjnego) tej dyscypliny (jakie są realne strategie i jak powstają) jak i nurtu „konstrukcyjnego", w ramach którego tworzone są i weryfikowane metody zarządzania strategicznego (metody formułowania, wdrażania i kontroli realizacji strategii)[1]. W rezultacie ogromna większość wyników badań empirycznych zawiera opisy, klasyfikacje i analizy strategii wielkich firm, a opracowania oferujące skuteczne metody zarządzania strategicznego są też adresowane do wielkich organizacji gospodarczych.

Ograniczając dalsze rozważania niniejszego opracowania wyłącznie do nurtu empirycznego zauważymy, że znacznie mniej wiedzy empirycznej istnieje na temat strategii małych i średnich przedsiębiorstw. W Polsce mamy także wręcz znikomą wiedzę na temat strategii firm rodzinnych[2]. Jest to sytuacja niekorzystna z czysto poznawczego punktu widzenia, a taki stan rzeczy ma też swoje negatywne skutki praktycznego. Bez wiedzy na temat realnych zachowań empirycznych rodzinnych firm nie można racjonalnie budować propozy-

[1] Por. R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wrocław 2001

[2] W innych krajach, a zwłaszcza w USA oraz krajach Unii Europejskiej prowadzone są badania empiryczne dotyczące strategii firm rodzinnych, chociaż nie są one tak intensywne i rozległe jak badania odnoszące się do wielkich przedsiębiorstw. Zob. np. M. J. Chen, D. C. Hambrick, Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, „Academy of Management Journal" 1995 nr 38; R. Donckels, R. Frohlich, Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS, „Family Business Review" 1991 nr 4; D. Harris, J. L. Martinez, J. L. Ward, Is Strategy Different for the Family-Owned Business?, „Family Business Review" 1994 nr 7, P. Sharma, J. J. Chrisman, J. H. Chua, Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, „Family Business Review" 1997 nr 10.

cji adekwatnych metod zarządzania strategicznego tymi firmami. Jako nie podlegającą dyskusji tezę wypada przyjąć stwierdzenie, że bez adekwatnej strategii bardzo trudno jest zapewnić jakiejkolwiek firmie sukces w najbardziej elementarnym ujęciu, tzn. przetrwanie[3]. Z makroekonomicznego punktu widzenia jest to kwestia niezmiernie ważna, ponieważ tzw. samozatrudnienie, realizowane w formie zakładania i prowadzenia firm rodzinnych, jest współcześnie traktowane jako jedna z najważniejszych form zapewnienia wzrostu gospodarczego, a zwłaszcza przeciwdziałaniu bezrobociu[4].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie pewnych hipotez dotyczących tego, jakie są strategie firm rodzinnych w Polsce. U podstaw leży założenie, że firmy rodzinne przejawiają jakieś zachowanie strategiczne, chociaż nie zawsze o tym wiedzą (w tych firmach realizowane są świadome i nieświadome zachowania strategiczne).

Specyfika firm rodzinnych

Pojęcie firmy rodzinnej jest dość niejasne. Sama kategoria firm rodzinnych nie jest wyraziście uwzględniana w systemach statystycznych najbardziej nawet rozwiniętych gospodarek[5]. Wszelkie hipotetyczne oraz empiryczne rozważania na temat ich strategii muszą zatem zawierać propozycje sposobu pojmowania firmy rodzinnej.

Jedna z ciekawych propozycji definicji firmy rodzinnej ustala jej następujące cechy dystynktywne[6].

- *Firma rodzinna jest własnością określonej rodziny lub jest poddana jej kontroli kapitałowej.* Praktycznie należy to interpretować w ten sposób, że więcej niż 50% kapitału takiej firmy jest w posiadaniu określonej rodziny. Taka proporcja kontroli kapitałowej zapewnia, że w firmie rodzinnej, niezależnie od jej konkretnej formy organizacyjno-prawnej, decyzje konstytucyjne dotyczące jej istnienia, rozwoju, przedmiotu oraz podstawowych zasad działalności są podejmowane przez jakąś konkretną rodzinę

[3] Zob. A. K. Koziminski, K. Obloj, Zarys teorii równowagi organizacyjnej, Warszawa 1989

[4] Zob. M. C. Shankar, J. H. Astrachan, Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, „Family Business Review" 1996 nr 9, B. A. Kirchhoff, Twenty Years of Job Creation Research: What Have we Learned? Washington 1995

[5] Zob. np. J. E. McCann, A. Y. Leon Guerrero, J. D. Haley, Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses, „Journal of Small Business Management" 2001 nr 39, Shankar M. C., Astrachan J. H. Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, „Family Business Review" 1996 nr 9

[6] Zob. R. Liz, The Family Business: Toward Definitional Clarity, „Proceedings of the Academy of Management" 1995, Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, „Family Business Review" 1997 nr 10

- *Istotny wpływ na zarządzanie taką firmą wywiera przynajmniej jeden członek określonej rodziny* Rodzaj organów zarządzających firmy rodzinnej może zależeć od organizacyjno-prawnej formy takiej firmy Dla uznania jakiejś firmy za rodzinną konieczne jest, aby w pracach jej organów zarządzających formalnie lub nieformalnie uczestniczył członek konkretnej rodziny Powyższe nie oznacza, że firma rodzinna nie może wynajmować profesjonalnych menedżerów, ulokowanych np w zarządzie Oznacza to tylko, że działanie profesjonalnych menedżerów jest ściśle kontrolowane przez rodzinę formalnie (np poprzez zasiadanie w radzie nadzorczej) lub nieformalnie (poprzez konieczność konsultowania decyzji profesjonalnych menedżerów z rodziną właścicieli)
- *Firma rodzinna jest prowadzona z intencją przekazania jej przedstawicielom następnej generacji danej rodziny* Istotą takiej firmy jest zatem także to, że aktualni właściciele zamierzają przekazać jej prowadzenie następcom rekrutującym się z tej samej rodziny, zapewnić, że następne pokolenie rodziny za źródło utrzymania będzie mieć firmę rodzinną co w praktyce oznacza utrzymanie rodzinnego charakteru takiej firmy

Wydaje się, że powyższe cechy nie wyczerpują intuicyjnie pojmowanej specyfiki firm rodzinnych Konieczne wydaje się dodanie jeszcze jednej cechy, a mianowicie

- *Firma rodzinna jest mała lub co najwyżej średnia pod względem wielkości* Jest to cecha ważna z punktu widzenia badania realnych strategii firm rodzinnych Jeśli nie uwzględnimy tej właśnie cechy, to do kategorii firm rodzinnych należałoby zaliczyć takie giganty gospodarcze, jak np Siemens, Ford, DuPont Są to przedsiębiorstwa, do których w całej rozciągłości stosują dotychczasowe ustalenia zarządzania strategicznego Poszukując specyfiki strategii firm rodzinnych konieczne jest ograniczenie się do małych i średnich firm[7]

Strategie firm rodzinnych

Jak już wspomniano wyżej, niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie pewnych hipotez dotyczących realnych strategii firm rodzinnych w Polsce Wymagają one oczywiście weryfikacji w badaniach empirycznych

H_1 *Strategie firm rodzinnych są raczej właścicielskie niż menedżerskie*[8] Do sformułowania takiej hipotezy uprawnia podana wyżej definicja firmy rodzinnej

7 Narodowe regulacje prawne dotyczące małych i średnich przedsiębiorstw wyróżniają różne progowe wielkości na podstawie których zalicza się określoną firmę do właściwej klasy wielkości Kryteria te dotyczą wielkości zatrudnienia wartości aktywów oraz wielkości obrotów

8 W sprawie rozróżnienia strategii właścicielskich i menedżerskich zob R Krupski (red) Zarządzanie strategiczne Koncepcje Metody Wrocław 2001

Hipoteza ta opisuje ważną cechę zachowań strategicznych firm rodzinnych. Jeśli zostałaby pozytywnie zweryfikowana, to oznaczałoby to, że mamy do czynienia z istotną różnicą w stosunku do strategii wielkich organizacji gospodarczych, w których strategie są z reguły menedżerskie, a nie właścicielskie. Jako argumenty wspierające niniejszą hipotezę można podać jeszcze następujące uzasadnienia. W firmach rodzinnych mamy do czynienia z sytuacją, w której rzadko występuje wyraźna linia demarkacyjna między sprawami firmy a sprawami rodziny (gospodarstwa domowego rodziny właścicieli). Strategiczne działania podejmowane w takich firmach z zasady muszą uwzględniać potrzeby i zamierzenia rodziny właścicieli, które są o wiele bardziej konkretne i spójne niż cele wysoce anonimowych właścicieli wielkich przedsiębiorstw. Ponadto należy uwzględnić to, że tak naprawdę to często mamy do czynienia nie z firmami lecz businessami rodzinnymi. Z różnych powodów konkretna rodzina dość często prowadzi naraz wiele firm rozumianych jako prawnie identyfikowalne podmioty gospodarcze. Są one jednak zarządzane jako jedna firma w sensie ekonomicznym. W jej strategię są włączone elementy strategii rodziny.

H_2 *Strategie firm rodzinnych są raczej inkrementalne niż synoptyczne*[3]. Również w przypadku tej hipotezy uzasadnieniem jest definicja firmy rodzinnej. Synoptyczne, zamierzone strategie, wypracowywane za pomocą wysoce ustrukturalizowanych metod są cechą organizacji gospodarczych, które mogą pozwolić sobie na opłacenie wysoko kwalifikowanych profesjonalistów. W firmie rodzinnej strategie są raczej pochodną skumulowanego doświadczenia pochodzącego ze stosowania sposobów rozwiązywania codziennych problemów zarządczych i odzwierciedlającego zróżnicowane podejście do prowadzenia interesów członków rodziny zaangażowanych w zarządzanie własną firmą. Przyczyną *przyczyną przewagi strategii inkrementalnych nad synoptycznymi w firmach* rodzinnych jest także fakt, że bardzo często takich firm nie stać na opłacenie profesjonalistów w zakresie zarządzania strategicznego. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy również oznaczałaby, że w klasie firm rodzinnych ich strategie różnią się od strategii wielkich przedsiębiorstw, chociaż różnica nie jest tak istotna jak w przypadku hipotezy nr 1.

H_3 *Strategie firm rodzinnych obejmują z reguły strategie całościowe, a nie obejmują ani strategii biznesów (rodzajów działalności) ani strategii funkcjonalnych*. Ze względu na naturę firmy rodzinnej (jej rozmiary oraz rodzinną kontrolę kapitałową) zbędne jest tak szczegółowe formalizowanie strategii jak w wielkich organizacjach gospodarczych. Dla potrzeb firmy rodzinnej wystarczające jest posiadanie jednej strategii obejmujących wszystkie te aspekty, które w dużych przed-

[3] W sprawie rozróżnienia strategii inkrementalnych i synoptycznych zob. A. K. Koźmiński, K. Obłój, Zarys teorii równowagi organizacyjnej, Warszawa 1989; R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, Wrocław, 2001.

siębiorstwach mogą być „rozpisane" jako odrębne rodzaje strategii dotyczące odrębnych szczebli zarządzania. Nie bez znaczenia jest także wyżej wspomniany fakt ograniczonego w firmach rodzinnych dostępu do wykwalifikowanych profesjonalistów z zakresu zarządzania strategicznego. Przede wszystkim zaś niniejsza hipoteza respektuje to, że w strukturach organizacyjnych firm rodzinnych nie mamy do czynienia z takim stopniem skomplikowania jak w wielkich przedsiębiorstwach. W firmach rodzinnych stopień dywersyfikacji przedmiotu działalności nie uzasadnia potrzeby formułowania strategii biznesowych, a stopień specjalizacji funkcjonalnej nie wymaga tworzenia odrębnych strategii funkcjonalnych. Pozytywna weryfikacja niniejszej hipotezy mogłaby paradoksalnie świadczyć o wyższym poziomie zachowań strategicznych w firmach rodzinnych niż w wielkich przedsiębiorstwach. Posiadanie jednej strategii sprzyja jej lepszej implementacji i kontroli, niż posiadanie wielu strategii dotyczących różnych szczebli zarządzania w wielkich firmach, które to strategie z założenia powinny być spójne, ale jak dowodzi praktyka zarządzania, bardzo często są rozbieżne, lub też zapewnienie ich spójności wymaga znaczących nakładów zasobów i czasu na ich skoordynowanie.

H4. Strategie firm rodzinnych w znacznym stopniu są uzależnione od cech demograficznych członków rodziny uczestniczących w zarządzaniu. Chodzi o takie cechy jak: płeć, wiek, poziom i kierunek wykształcenia[10]. Uzasadnienie dla tej hipotezy już zostało przywołane wyżej odnośnie innych hipotez. Ograniczony dostęp do profesjonalnych kadr z zakresu zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych zmusza je do korzystania z potencjału kwalifikacyjnego członków rodziny aktywnie zaangażowanych w zarządzanie własnym biznesem. To stwarza warunki do tego, aby w planach i przedsięwzięciach strategicznych firm rodzinnych znajdowały odzwierciedlenie demograficzne cechy tych osób. Również nieostra granica między firmą a rodziną sprawia, że strategiczne interesy rodzin różniących się cechami demograficznymi wpływają na strategie firm rodzinnych. Strategia rodziny w wieku przedemerytalnym i w konsekwencji kontrolowanej przez nią firmy może być inna niż strategia następnej generacji tej samej rodziny, w wieku rozwojowym, co również będzie znacząco rzutować na strategię kontrolowanej firmy rodzinnej. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy prowadziłaby do wniosku, że strategie firm rodzinnych znacząco różnią się od strategii wielkich organizacji gospodarczych, stosunkowo mało wrażliwych na demograficzne cechy właścicieli lub personelu.

H5: Realne strategie firm rodzinnych dają się opisać za pomocą typów strategii generycznych. Wyniki obcych badań empirycznych wskazują na to, że realne stra-

[10] Zob. np. relacje z badań empirycznych zawarte w: M. C. Sonfield, R. N. Lussier, J. Gorman, M. T. McKinney, Gender Comparisons in Strategic Decision Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix, „Journal of Small Business Management" 2001 nr 39.

tegie firm rodzinnych można wpasować w znane systemy klasyfikacyjne strategii generycznych[11]. Gdyby miała się potwierdzić ta hipoteza, to oznaczałby to, że pod tym względem nie ma różnicy między strategiami firm rodzinnych a strategiami wielkich przedsiębiorstw. Oto jak przedstawiają się niektóre wyniki badań typów strategii firm rodzinnych w USA (zob. Tabela 1)

TABELA 1. TYPY STRATEGII FIRM RODZINNYCH WEDŁUG BADAŃ EMPIRYCZNYCH W USA

Strategie generyczne według Milesa i Snowa	Odsetek firm rodzinnych stosujących strategie generyczne według Miles i Snowa (%)	Zmodyfikowane strategie generyczne Portera	Odsetek firm rodzinnych stosujących zmodyfikowane strategie generyczne Portera (%)
Defender	40 0	Przywództwo kosztowe	15,4
Prospector	42.0	Strategia wysokiej jakości (zmodyfikowana strategia koncentracji)	66,2
Analyzer	11 0	Strategia właściwego planowania czasowego (zmodyfikowana strategia dyferencjacji)	6,2
Reactor	8 0	Inne (nieokreślone) strategie	12,3

ŹRÓDŁO: MCCANN J.E., LEON_GUERRERO A.Y., HALEY J.D : STRATEGIC GOALS AND PRACTICES OF INNOVATIVE FAMILY BUSINESSES, „JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT" 2001 NR 39; FELAN J.T., TEAL E.J., UPTON N.: STRATEGIC AND BUSINESS PLANNING PRACTICES OF FAST GROWING FAMILY FIRMS, „JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT" 2001 NR 39.

Odsetki przedsiębiorstw realizujących strategie generyczne według czy to M. Portera czy tez R.E. Milesa i Ch.C. Snowa mogą być różne w klasie firm rodzinnych oraz w klasie pozostałych, zwłaszcza wielkich przedsiębiorstw. Natomiast typologia strategii opisujących zachowania strategiczne przedsiębiorstw wielkich i rodzinnych jest ta sama.

[11] Chodzi o typy strategii zaproponowane przez R. E. Milesa i Ch. C. Snowa oraz M. Portera. Zob. R. E. Miles, Ch. C. Snow, Organizational Strategy, Structure and Process. New York 1978, Porter M. Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji. Warszawa 1992

Zaprezentowane wyżej hipotezy dotyczące tego, jakie strategie są stosowane w firmach rodzinnych, wskazują na to, że te strategie pod pewnymi względami mogą być podobne, a pod innymi różne od strategii firm, które są typowym obiektem dociekań zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej. Jak duże są różnice i podobieństwa i czym są uwarunkowane, może być przedmiotem badań empirycznych.

Literatura:

1. M. J.Chen, D.C. Hambrick, *Speed, Stealth and Selective Attack. How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior*, „Academy of Management Journal" 1995 nr 38.
2. C. M. Daily, M. J. Dollinger, *Alternative Methodologies for Identifying Family-versus Nonfamily Managed Businesses*, „Journal of Small Business Management" 1993 nr 31.
3. R. Donckels, R.Frohlich, *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, „Family Business Review" 1991 nr 4.
4. N. Drozdow, V. P. Carroll, *Tools for Strategy Development in Family Firms.*, „Sloan Management Review" 1997 nr 39.
5. J. T. Felan, E.J. Teal, N. Upton, *Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms*, „Journal of Small Business Management" 2001 nr 39.
6. H D.arris, J. I. Martinez, J. L. Ward, *Is Strategy Different for the Family-Owned Business?* „Family Business Review" 1994 nr 7.
7. B.A. Kirchhoff, *Twenty Years of Job Creation Research: What Have we Leraned?* Washington 1995.
8. A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa 1989.
9. R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wrocław 2001.
10. R. Liz, *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, „Proceedings of the Academy of Management" 1995.
11. J. E. McCann, A.Y. Leon-Guerrero, J. D. Haley, *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses*, „Journal of Small Business Management" 2001 nr 39.
12. R. E. Miles, Ch.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York 1978.
13. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*. Warszawa 1992.

14. M. C. Shankar, J. H. Astrachan, *Myths and Realities. Family Business' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review" 1996 nr 9.
15. P. Sharma, J. J. Chrisman, J. H. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review" 1997 nr 10.
16. M. C. Sonfield, R. N. Lussier, J. Gorman, M. T. McKinney, *Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix*, „Journal of Small Business Management" 2001 nr 39.
17. R.Tagiuri, J. A. Davis, *On the Goals of Successful Family Companies*, „Family Business Review" 1992 nr 1.
18. J. L. Ward, *Growing the Family Business. Special Challenges and Best Practices*, „Family Business Review" 1997 nr 10.

Rozdział 15.

EGZEMPLIFIKACJA ZAGADNIEŃ IDENTYFIKACJI I IMPLEMENTACJI STRATEGII W UJĘCIU PROCESOWYM[1]

Wstęp

W artykule przedstawiono zagadnienie dotyczące stosowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego do wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania. Zakłada się, że podejście procesowe stanowi efektywną platformę formułowania strategii oraz koncepcji jej wdrażania i przygotowuje przedsiębiorstwa do implementacji nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Pytania badawcze;

W jakich obszarach strategii przedsiębiorstw podejście procesowe przyczyniać się może do efektywnego wdrożenia nowoczesnych koncepcje zarządzania?

Hipoteza:

* Podejmie procesowe umożliwia wdrożenie nowoczesnych koncepcji zarządzania, formułując efektywną ścieżkę formułowania i implementacji strategii przedsiębiorstwa,

[1] Przykładem praktycznym, jest przedsiębiorstwo Rafako S.A., z którym autor współpracował w zakresie wdrożenia strategii usprawnień organizacyjnych z wykorzystaniem koncepcji podejścia procesowego i budowy zintegrowanego systemu zarządzania.

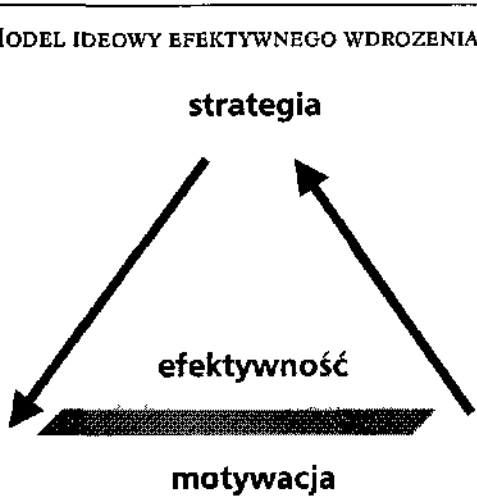
* Nowoczesne koncepcje zarządzania modyfikują i kreują strategię przedsiębiorstwa,
* Podejście procesowe zwiększa szanse wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania, co przyczynia się do efektywnego wdrożenia strategii.

Poniżej przedstawiono:
1. Strategię zarządzania zmianami - podejście procesowe.
2. Nowoczesne koncepcje zarządzania a strategie przedsiębiorstw.
3. Model kreowania i modyfikowania strategii przedsiębiorstwa z zastosowaniem podejścia procesowego we wdrażaniu nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Startegia zarządzania zmianami - podejście procesowe

Zakłada się, że efektywne wdrożenie strategii, to przede wszystkim budowa organizacji w układzie procesowym. Tego typu struktura, nie tylko jest standardem organizacyjnym wymaganym przez najnowsze systemy ISO (norma 900X2000), ale również stanowi warunek konieczny efektywnej implementacji systemów informatycznych. Również koncepcja strategicznej karty wyników Kaplana i Nortona, wskazuje, że aby efektywnie wdrożyć strategię przedsiębiorstwa i mieć możliwość kontrolowania jej implementacji, organizacja musi zbudować system, umożliwiający pełny monitoring związku i relacji jakie występują między efektywnością realizacji procesów przedsiębiorstwa a zoperacjonalizowaną strategią, czyli długofalowymi celami. Badanie relacji między efektywnością realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa a efektywnością przebiegu procesów, umożliwia wypracowany przez organizację system mierników (finansowych i niefinansowych). Wskazuje się przy tym, że każdy pracownik przedsiębiorstwa ma wpływ na gorszą lub lepszą sytuację gospodarczą swojej firmy. Stąd, w koncepcji budowy efektywnej strategii przedsiębiorstw, należy uwzględnić sposób wynagradzania i motywowania pracowników za efekty ich pracy. Jednym słowem, efektywne wdrożenie strategii, to powiązanie mierników oceny efektywności realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa z pomiarem efektywności przebiegu procesów i systemem wynagradzania umożliwiającym wdrożenie mechanizmu ciągłego doskonalenia i rozwoju całego przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiono schemat obrazujący ten tok postępowania i myślenia.

RYSUNEK 1 MODEL IDEOWY EFEKTYWNEGO WDROZENIA STRATEGII



ŹRÓDŁO OPR WŁ NA PODSTAWIE KONCEPCJI RAFAKO S A

A zatem, pokrótce wyjaśnijmy ten model Na wstępie, zacytujmy Marka D Youngblooda (1998) Proponuje on wykorzystanie Globalnego Zarządzania Procesami Poprzez **TPM** (Total Proces Management) odbywa się nadzorowanie zmian i nastawienie strategii przedsiębiorstwa na poszukiwanie optymalnej produktywności

Zaletami takiego podejscia są:

- przeznaczona jest do stosowania w całym zakresie zmienności (od ulepszeń do zmian gruntownych),
- oddziałuje na wszystkie zmienne elementy organizacji (procesy, systemy, strukturę, ludzi),
- mozna ją połączyc z juz istniejącymi metodami wprowadzania zmian bez zmiany rytmu pracy,
- dotyczy zarowno krotkoterminowych jak i długookresowych korzysci,
- wywodzi się z pierwszej linii zmian, czyli jest tworzona na bazie praktycznych doswiadczen,
- umozliwia efektywne wdrozenie zintegrowanych systemow zarządzania w tym informatycznych (przypis, autora)

Jak wygląda strategia przedsiębiorstw, gdy firma jest nieefektywna? Poszukiwane są mozliwosci poprawy wartości i rekonstrukcja procesow Mając zidentyfikowane procesy oraz ich przebiegi (mapy procesow), jak rowniez ich

szczegółowy opis z pomocą Prakseologicznej Karty Wyników (PKW)[2], weryfikowany jest aktualny stan funkcjonowania przedsiębiorstwa, dokonywana jest analiza i budowana nowa strategia, celem poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jak wygląda strategia przedsiębiorstwa, koncentrującego się na podejściu procesowym do zmian:

- Procesy. Przechodzenie do organizacji poziomej (czyli nie zarządzanie wydziałami, a procesami)
- Systemy. Rozumiane jako technologiczne i informacyjne, np. rozproszone przetwarzanie klient\server, elektroniczna wymiana danych, przetwarzanie obrazów, systemy ekspertowe, oprogramowanie dla grup roboczych
- Struktura (fizyczna przestrzeń pracy jak i hierarchia organizacji).

Strategia zmian w ujęciu procesowym, musi być oparty o następujące zasady:

- Wspomagaj zmiany od góry.
- Uwzględnij wszystkie cztery organizacyjne dźwignie przemian czyli procesy, systemy, struktury i ludzi;
- Stwórz możliwość Globalnego Zarządzania Procesami.
- Skoncentruj się na procesach, które są zniekształcone i strategicznie,

Jak wygląda metodyka postępowania w budowie strategii przedsiębiorstwa nastawionej na efektywność w podejściu procesowym?

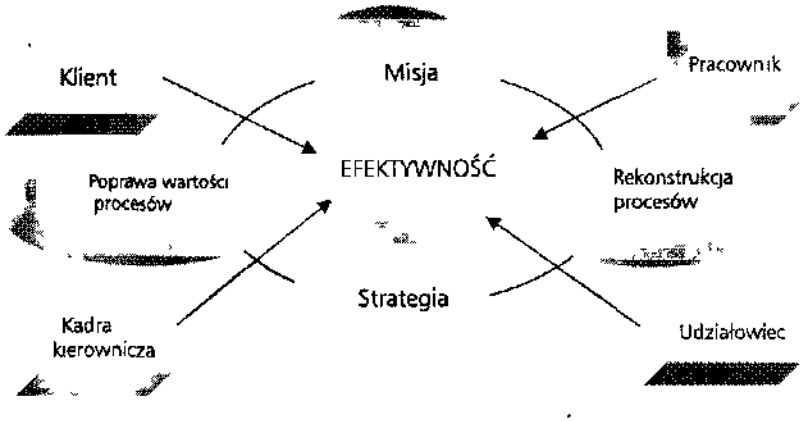
1. Identyfikacja procesów.
2. Zdefiniowanie, które z procesów są strategiczne
3. Wybór procesów do poprawy.
4. Ustalenie dalekosiężnych kierunków rozwoju związanych z oczekiwaniami klientów przedsiębiorstwa
5. Kreowanie innowacji - identyfikacja na poziomie strategicznym i operacyjnym inicjatyw wspomagających rozwój przedsiębiorstwa.
6. Wdrożenie strategii z perspektywy procesów to (za: Youngblooda 1998):
   - *przełożyć pomysły na konkretności (proces, zasoby) przez wyznaczony do tego celu zespół, szefa, pomoc firm consultingowych,*

[2] Patrz Kobylka, Cieśliński, Pasternak, Rafako Process Modeler, sem naukowe „ Zarządzanie jakością", 2001, Listecka, TUV, Katowice, Cieśliński, Petechuda, Binsztok, Wielichowski, Prakseologiczna Karta Wyników .", red Durlik, sem Politechnika w Częstochowie, 2001

oraz grup wspierania (będących kluczowymi dla usprawnionego procesów)
- opracować plan implementacji. co, kto, kiedy, jak, jakie środki (plan ma być w miarę szczegółowy)
- ciągle śledzić postęp projektu (monitorowanie, raportowanie, prognozowanie);
- przeprowadzać test pilotowy: planuj (zmianę), rób (testowo), studiuj (wyniki), działaj (modyfikuj lub wprowadzaj w zależności od wyników);
- zinstytucjonalizuj innowację (standaryzowanie praktyk w całym procesie, najlepiej dzieje się to dzięki komunikacji i możliwości i wglądu w miarę postępowania procesu)

Poniżej przedstawiony schemat, opisuje czym jest strategia przedsiębiorstwa z zastosowaniem podejścia procesowego. Rozpoczyna się na misji i strategii firmy, które stanowią warunki brzegowe do działań operacyjnych w zarządzaniu zmianami, a mianowicie; poszukiwanie wzrostu wartości procesów poprzez ich rekonstrukcję z perspektywy; klienta, pracownika, udziałowców i kadry kierowniczej. (rys. nr 2)

RYSUNEK 2: MODEL IMPLEMENTACJI STRATEGII Z ZASTOSOWANIEM KONCEPCJI PODEJŚCIA PROCESOWEGO I BSC



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Podejście procesowe do wdrażania zmian w budowie strategii przedsiębiorstwa, bazuje zatem na następujących scenariuszach:

- zdefiniowana misja działania przedsiębiorstwa, determinuje kierunki działań przedsiębiorstwa i cele strategiczne jakie przedsiębiorstwie w krótkie i długiej perspektywie chce osiągnąć,
- cele strategiczne wyznaczają obszary i zasoby przedsiębiorstwa, na których należy się skoncentrować,
- wszystko powinno zmierzać do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez
- rekonstrukcję procesów i tym samym, porwę ich wartości,
- strategia zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa powinna być oceniana i monitorowana z perspektywy
- klienta,
- pracownika,
- udziałowca,
- kadry kierowniczej przedsiębiorstwa

W następnym rozdziale, na bazie wyżej przedstawionego modelu działania, przedstawiono wybrane, nowoczesne koncepcje zarządzania w perspektywie strategii przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem, założenia - **tezy, że w dobie konkurencyjności, istotnym elementem efektywności wdrożenia strategii, jest szybkość-czas, w jakim udaje się zrealizować jej (strategii) założenia. Jest to możliwe, gdy koncepcja wsparta jest systemem informatycznym.**

O takich koncepcjach, jest mowa poniżej.

Nowoczesne koncepcje zarządzania a strategie przedsiębiorstw

Powyżej przedstawiony model strategii przedsiębiorstw w zarządzaniu zmianami w ujęciu procesowym, bazuje na trzech zmiennych

- dominującej roli budowy systemów zintegrowanych na bazie nowoczesnych narzędzi informatycznych,
- poszukiwaniu standardów organizacyjnych, spełniających wymagania otoczenia (ISO),
- koncentracji strategii przedsiębiorstwa na poszukiwaniu dźwigni wzrostu wartości w perspektywie klienta, pracownika, udziałowca i kadry kierowniczej

Nowoczesne koncepcje zarządzania, w niniejszym artykule rozumiane są jako wizje rozwoju przedsiębiorstwa, które muszą być wspomagane narzędziami informatycznymi, jako warunek konieczny, skutecznego ich wdrożenia.

Wszystkie, poniżej przedstawione koncepcje i narzędzia informatyczne, mają swoją bazę w podejściu procesowym. Oznacza to, że aby efektywnie je wdrożyć (implicite-wdrożyć strategię), należy zbudować organizację w układzie procesowym

Tak więc do pierwszej grupy tych koncepcji zaliczyć można następujące narzędzia:

GRUPA NR 1

1. CRM - zarządzanie relacjami z klientem,
2. SCM - zarządzanie łańcuchem dostaw,
3. BSC - strategiczna karta wyników,
4. ABC - rachunek kosztów działań i procesów.

Do nowoczesnych koncepcji zarządzania można zaliczyć również te, które wprost nie są sparametryzowane, ale posiadają narzędzia informatyczne, które wspomagają ich wdrożenie. Do tych koncepcji zaliczyć można:

GRUPA NR 2

1. VBM - zarządzanie wartością przedsiębiorstwa,
2. ZSZ - zintegrowane systemy zarządzania,
3. TQM - totalne zarządzanie jakością,
4. RIC - zarządzanie relacjami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Do trzeciej grupy nowoczesnych koncepcji zarządzania, zaliczyć można te, których zadaniem jest wspomaganie, wyżej wymienionych, w celu efektywnego pozyskiwania informacji niezbędnych w implementacji najnowszych koncepcji zarządzania. Zalicza się do nich:

GRUPA NR 3

1. Zintegrowane systemu zarządzania informacją (systemy klasy ERP,MRP),
2. System zarządzania przepływami pracy (WfM),
3. Inne narzędzia informatyczne typu Lotus Nouts, ArisTools, iGrafx, Six Sigma.

Nowoczesne koncepcje zarządzania można zatem ustrukturalizować pod kątem implementacji strategii - od sformułowania przez optymalizację do realizacji

TABELA NR 1

Fazy implementacji strategii – podejście procesowe	Grupa nr 1	Grupa nr 2	Grupa nr 3	Uwagi
1 Formułowanie strategii	X	X	X	Każda koncepcja i narzędzie są możliwe do zastosowania
2 Optymalizacja - symulacja efektywności			X	
3. Wdrożenie i monitorowanie przebiegu	X		X	
4. Modyfikacja			X	Analizy i raportowanie

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Adekwatnie, implikują one bardzo konkretne koncepcje strategii przedsiębiorstw (sformułowano je w postaci dyrektyw):

Grupa 1

1. Budować kontakty z klientem, bazując na założeniu, że pozyskanie jest droższe od utrzymania, a spełnianie oczekiwań klienta, stanowi warunek naszego (firmy, przedsiębiorstwa) przetrwania (CRM).
2. Dostarczamy nasze usługi, towary, wyroby na czas w miejsce, gdzie życzy sobie tego klient (SCM)
3. Jeżeli chcemy zarządzać racjonalnie naszą firmą, musimy wiedzieć, jak codzienna praca naszych ludzi, przekłada się na efektywność biznesową całej firmy (BSC).
4. Koszty generuje proces i działania realizowane w jego obszarze. Jeżeli chcemy wiedzieć jaka jest rentowność naszych strategicznych procesów (takich, które przyczyniają się do realizacji celów strategicznych naszej firmy), musimy je badać i analizować w układzie poziomym a nie pionów organizacyjnych ABC).

Grupa II

1. Tylko procesy dodające wartość, są w polu naszych zainteresowań (VBM).
2. Przewagę konkurencyjną uzyskamy poprzez budowę standardów organizacyjnych naszej firmy, wspomagany systemami informatycznymi (ZSZ).
3. Dzień pracy w naszej firmie bez inicjatyw usprawniających pracę i poprawiający warunków obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego, będzie dniem straconym (TQM).
4. Kapitał intelektualny naszej firmy, nie może być potencjałem, ale dźwignią wzrostu wartości całej firmy, poprzez codzienne, efektywne komunikowanie się wewnątrz formy i w jej otoczeniu.

Grupa III

1. Zapewnienie dostępu do wiedzy o efektywności biznesowej naszych strategicznych procesów, jest możliwe przy wsparciu zintegrowanych systemów informatycznych.
2. W naszej firmie , efekty pracy zrealizowane przez jednego pracownika, muszą być „kupione" przez innego. Optymalne przepływy, to przepływy dodające wartość (WfM).
3. Właściciele procesów w naszej firmie, muszą ciągle poszukiwać optymalnych wariantów przebiegi naszych procesów strategicznych i analizować ich wkład do kreowania wartości dla całego przedsiębiorstwa (iGrafix).

Na zakończenie

Wdrożenie opracowanej strategii, jest możliwe, pod warunkiem wsparcia nowoczesnych koncepcji, narzędziami informatycznymi. Podejście procesowe do wdrażania zmian i rozwoju przedsiębiorstwa stanowi „platformę" efektywnego ich przeprowadzenia. Falsyfikacja hipotez postawionych w niniejszym referacie jest możliwa przy założeniu, że przedsiębiorstwa stosują wyłącznie ten rodzaj strategii, które w literaturze nazywają się inkrementalnymi (patrz: Krupski, 2000).

W przedsiębiorstwie Rafako, którego przykład tu przytoczono, stosowano dwa rodzaje strategii: jawną - synoptyczną, mającą swe uzasadnienie racjonalne, od strony metodologicznej i rzeczowej; oraz niejawną - inkrementalną, uwarunkowaną decyzjami zarządu Elektrimu.

Literatura:

1. Francuski Instytut Zarządzania - mat. Szkol., 2002.
2. R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne... koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1998.
3. R. Kobyłka, J Pasternak., W. Cieśliński, *Rafako process modeler RPM*, sem. naukowe, TUV, prof. Lisiecka, Katowice, 2002.
4. K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, W-wa, 2000.

Rozdział 16.

RODZAJE STRATEGII STOSOWANE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W UPADŁOŚCI

W publikacjach dotyczących zarządzania strategicznego i strategii przedsiębiorstwa, autorów interesują zazwyczaj strategie prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa, do jego sukcesu w warunkach zmiennego otoczenia i rosnącej konkurencji. Przyjmuje się także, ze jedną ze strategii moze być strategia wycofania się, która przybiera postać strategii zwrotu, strategii podziału, strategii likwidacji, strategii upadłości i strategii przejęcia.[1] Koncepcje znane pod pojęciem dywestycji zmierzają do mniej radykalnych rozwiązać, zakładając ograniczenie zakresu i skali działania przedsiębiorstwa w drodze rezygnacji z niektórych form i obszarów działalności, ale przy dalszym jego funkcjonowaniu i przyszłym rozwoju.[2]

Interesującym przykładem strategii wycofania się jest strategia upadłości zamierzonej lub wymuszonej. Strategia ta dlatego należy do szczególnie atrakcyjnych w warunkach zagrożenia dla przedsiębiorstwa, ze jego właściciele nie muszą spłacić w pełni zaciągniętych zobowiązań, że wstrzymuje bieg egzekucji sądowej, że moze ono nadal funkcjonować bez obciążeń starymi długami.

Wymienione korzyści są jednak okupione przez właścicieli przedsiębiorstwa utratą kontroli nad przedsiębiorstwem. W momencie ogłoszenia upadłości nadzór nad procesem upadłości przejmują sąd i sędzia komisarz, a bieżący zarząd sprawuje syndyk. Zmienia się również cel przedsiębiorstwa. W upadłości celem staje się zaspokojenie wierzycieli przedsiębiorstwa z masy upadłości. Masę upadłości tworzą wszystkie składniki majątkowe przedsiębiorstwa. Zatem upadłość ogłaszana jest przez sąd po to, aby po wykonaniu określonych procedur, dokonać sprzedazy przedsiębiorstwa w całości lub, jeśli nie byłoby to możliwe, w częściach atrakcyjnych dla poszczególnych nabywców. Istotą upadłości jest również i to, ze sprzedaz

[1] M. Rajzer, Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2001, s. 47-49
[2] S. Osbert-Pociecha, Dywestycje w przedsiębiorstwie, AE Wrocław 1998, s. 12

powinna być przeprowadzona sprawnie i szybko, a zatem ceny uzyskane ze sprzedaży muszą być niskie, często znacznie poniżej wartości sprzedawanych elementów majątku. Na ogół nie zapobiegają temu procedury przetargowe, dotyczące zarówno nieruchomości, jak i elementów majątku ruchomego przedsiębiorstwa.

Powstaje zatem pytanie, czy syndyk zarządzając przedsiębiorstwem w upadłości może stosować zróżnicowane strategie zarządzania przedsiębiorstwem, skoro jest ograniczony przepisami prawa upadłościowego i skrępowany nadzorem sądu, sędziego komisarza i jeśli jest powołana rada wierzycieli? Odpowiedź na to pytanie jest zdecydowanie pozytywna. Syndyk nie tylko może, ale powinien poszukiwać najlepszej strategii zarządzania w upadłości, gdyż zarówno zaspokojenie wierzycieli, jak i minimalizacja strat wiążących się z ograniczeniem lub wstrzymaniem produkcji, wymaga wyboru jednej z trzech możliwych do zastosowania strategii.

Pierwszą z nich jest kontynuacja produkcji, możliwa na podstawie decyzji syndyka przez pierwsze trzy miesiące upadłości, a później za zgodą sądu. Wybór tej strategii warunkowany jest przeprowadzeniem analizy ekonomicznej, która pozwoli ocenić, czy jest szansa na osiągnięcie dodatniego wyniku ekonomicznego. Na tej podstawie decyzję podejmie sąd, otrzymawszy wniosek i uzasadnienie syndyka. Warunki produkcji są korzystniejsze niż przed ogłoszeniem upadłości, gdyż syndyk nie musi spłacać zobowiązań powstałych przed tym momentem, nie jest narażony na blokowanie kont i zajęcia urządzeń produkcyjnych przez komornika, nie jest wreszcie ograniczony działalnością związków zawodowych. Znacznie łatwiej jest więc zmierzać do szybkiego ograniczenia kosztów przedsiębiorstwa, sprzedając zbędny majątek produkcyjny i ograniczając zatrudnienie do rozmiarów uzasadnionych wielkością produkcji, likwidując niepotrzebne jednostki przedsiębiorstwa. Sprzedaż niewykorzystanych nieruchomości nie jest wstrzymywana nawet przez ustanowienie na nich hipotek, gdyż w tej sytuacji syndyk może zastosować licytację publiczną według przepisów Kodeksu postępowania cywilnego i po dokonaniu przybicia przez sędziego, następuje wykreślenie hipoteki. Syndyk powinien zatem posiadać kwalifikacje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, aby potrafił wykonać analizę ekonomiczną wraz z projekcjami finansowymi oraz analizą marketingową, stanowiące punkt wyjścia do określenia perspektyw przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku. Po „uzdrowieniu" przedsiębiorstwa w wyniku zastosowanego programu naprawczego i spłacie wierzycieli z osiągniętego zysku, syndyk może wystąpić do sądu o stwierdzenie postanowieniem ukończenia postępowania upadłościowego. Spłata wierzycieli następuje w trybie przewidzianym przez prawo upadłościowe, a więc przez wykonanie planu podziału masy upadłości.[3]

[3] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 24 10 1934 r Prawo upadłościowe, Dz U z 1991 r nr 118, poz 512 z późniejszymi zmianami

Druga strategia przewiduje możliwość zawarcia układu z wierzycielami, co jest możliwe po ustaleniu przez sędziego komisarza listy wierzycieli. Układ może być zawarty tylko z wierzycielami nie uprzywilejowanymi. Wierzyciele uprzywilejowani, to przede wszystkim Skarb Państwa i Zakład Ubezpieczeń Społecznych, ale także inni beneficjenci zobowiązań podatkowych i danin publicznych. Propozycje układowe mogą obejmować umorzenie części zobowiązań oraz rozłożenie spłaty pozostałej części na okres kilku lub kilkunastu lat. Wierzyciele mogą być podzieleni na grupy, przy czym podział ten zazwyczaj oparty jest na kryterium wielkości długu. Im mniejszy dług, tym szybsza jego spłata. Propozycje umorzenia długów w układzie w upadłości najczęściej mieszczą się w przedziale 30-50%. Przyjęcie układu następuje w oparciu o zwykłą większość głosujących wierzycieli. Muszą oni jednak posiadać co najmniej dwie trzecie wierzytelności według listy ustalonej przez sędziego. Zatem zawarcie układu nie jest dla upadłego proste. Rola syndyka w tym postępowaniu może mieć charakter inicjujący i wspomagający, ponieważ syndyk na zgromadzeniu wierzycieli zebranym w celu zawarcia układu, składa sprawozdanie ze swoich czynności, odczytuje propozycje układowe i wyraża o nich swoją opinię. Przy tej strategii syndyk także powinien posiadać, obok wiedzy prawniczej, rozległą wiedzę na temat przedsiębiorstwa, a także sztuki negocjacji. Jednak przy uruchomieniu tej strategii obok syndyka istotną rolę w jej inicjowaniu i realizacji odgrywa upadły, przedstawiający propozycje układowe i sąd oraz sędzia komisarz, nadzorujący całe postępowanie. Efektem zawarcia układu jest ukończenie postępowania upadłościowego.

Trzecia strategia, to możliwie najszybsza likwidacja masy upadłości, bez prób uruchomienia bądź kontynuowania produkcji i bez podejmowania propozycji układowych. Prawo upadłościowe wymaga, jeśli to jest możliwe, sprzedaży przedsiębiorstwa w całości. Na ogół jednak sprzedaż następuje po dokonaniu podziału nieruchomości na części wydzielone geodezyjnie i sprzedaż ruchomości. Zarówno ruchomości jak i nieruchomości powinny być sprzedane w drodze licytacji publicznej, prowadzonej przez komornika lub notariusza. Jednak prawo upadłościowe dopuszcza sprzedaż ruchomości z wolnej ręki za zgodą sędziego komisarza, natomiast sprzedaż nieruchomości z wolnej ręki jest możliwa tylko za zgodą rady wierzycieli. Rada wierzycieli nie jest obligatoryjna w postępowaniu upadłościowym, powołuje ją sędzia komisarz z własnej inicjatywy lub na wniosek wierzycieli. Po dokonaniu sprzedaży całego majątku przedsiębiorstwa, stanowiącego masę upadłości, następuje ostateczny podział masy i ukończenie upadłości.

We wszystkich strategiach możliwych do realizacji w procesie upadłości szczególną rolę odgrywa syndyk, który musi posiadać rozległą wiedzę i doświadczenie, obejmujące nie tylko sferę prawną upadłości, lecz także sferę dotyczącą

ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem. Obecnie zdecydowana większość osób pełniących funkcje syndyków, to osoby z wykształceniem prawniczym. Należy sądzić, że w szczególności realizacja strategii pierwszej, ale także pozostałych, wymaga syndyka przygotowanego dobrze do zarządzania przedsiębiorstwem, uwzględniającego ekonomiczne parametry gospodarowania. Obecnie obserwowana przewlekłość postępowań upadłościowych i niska ich efektywność, polegająca na braku zaspokojenia wierzycieli, co ma być przecież celem postępowania, powoduje konieczność istotnych zmian w prawie upadłościowym, które zmierzałyby w kierunku jego uproszczenia i przyjęcia drugiego celu postępowania - celu gospodarczego.

Załamanie funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzące do upadłości nie powinno powodować deprecjacji i zniszczenia majątku, co jest częstym zjawiskiem, wynikającym z przewlekłości i nadmiernego skomplikowania postępowania upadłościowego. Zatem zmiany muszą przynieść albo szybką restrukturyzację przedsiębiorstwa w upadłości i przywrócenie mu zdolności konkurencyjnej oraz płynności finansowej, albo też szybką sprzedaż przedsiębiorstwa w całości lub po dokonaniu podziału na samodzielne części. W obu przypadkach kluczową rolę odgrywa syndyk i posiadane przez niego kwalifikacje.

Literatura:

1. M. Rajzer, Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2001, s. 47-49
2. S. Osbert-Pociecha, Dywersyfikacje w przedsiębiorstwie, AE Wrocław, 1998, s. 12.
3. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z 24.10.1934 r. Prawo upadłościowe, dz. U. z 1991 r. nr 118, poz. 512 z późniejszymi zmianami.

Autorzy:

1. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach,
2. dr Wojciech Cieśliński, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości,
3. dr Jerzy Lech Czarnota, Politechnika Częstochowska,
4. mgr inż. Tadeusz Falencikowski, Uniwersytet Gdański,
5. dr Ewa Głuszek, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu,
6. dr Jerzy Jagoda, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu,
7. prof. dr hab. Józef Koziński, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu,
8. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu,
9. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu,
10. prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz, Politechnika Wrocławska,
11. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański,
12. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu,
13. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
14. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański,
15. prof. dr hab. Jan Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu,
16. prof. dr hab. Janusz Struzyna, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej,
17. prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
18. mgr Ewa Szczepankiewicz, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.