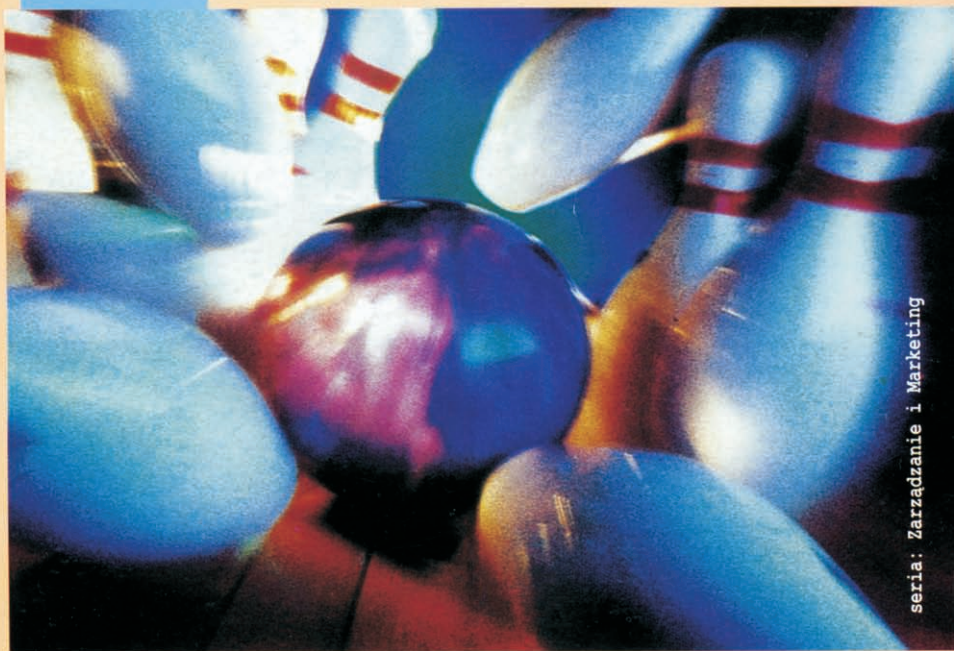


Praca zbiorowa
pod redakcją Rafała Krupskiego

Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego

nowe koncepcje zarządzania



seria: Zarządzanie i Marketing

KRYTYCZNA ANALIZA SZKÓŁ I KIERUNKÓW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO NOWE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie i Marketing

Recenzent naukowy
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński

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 2004

*Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.*

ISBN 83-920319-5-4

Spis treści

Wstęp	5
Krytyka teorii i nowe koncepcje zarządzania strategicznego	
1. Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa (Rafał Krupski)	9
2. Strategia jako system prostych zasad działania (Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki, Agnieszka Szpitter)	23
3. Nurt organiczny w myśleniu i zarządzaniu strategicznym (Jan Jezak)	35
4. Kategoria przedsiębiorczości we współczesnym myśleniu strategicznym (Mariusz Bratnicki)	45
5. Dominująca logika jako teoria strategii (Krzysztof Oblój)	57
Problemy epistemologiczne zarządzania strategicznego	
6. Strategia jako wynik procesu poznania (Kazimierz Krzakiewicz)	75
7. Potrzeba badań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego w Polsce (Maria Romanowska)	85
8. Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii (Józef Koziński)	97
9. Zarządzanie strategiczne w pogoni za paradygmatem (Łukasz Sułkowski)	107

Identyfikacja i implementacja strategii. Wybrane zagadnienia teorii i praktyki.

- | | |
|--|-----|
| 10. Kontrowersje wokół strategicznych celów przedsiębiorstwa.
Między teorią a praktyką
(<i>Jan Lichtarski</i>) | 117 |
| 11. Strategia niszy rynkowej – próba nowego spojrzenia
(<i>Bartosz Jasiński</i>) | 125 |
| 12. Społeczne i kulturowe uwarunkowania skutecznego wdrażania strategii
(<i>Jan Skalik</i>) | 133 |

Kapitał ludzki w kontekście strategicznym

- | | |
|---|-----|
| 13. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi:
perspektywa przedsiębiorczości strategicznej
(<i>Janusz Strużyna, Katarzyna Szczepańska, Tomasz Ingram</i>) | 143 |
| 14. Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego
(<i>Bogdan Nogalski, Adam Kowalczyk</i>) | 155 |
| 15. Strategiczne zarządzanie wiedzą (wprowadzenie do problematyki)
(<i>Bogusz Mikuła</i>) | 167 |
| 16. Procesy zmiany strategicznej
(<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i>) | 189 |

Organizacja sieciowa w zarządzaniu strategicznym

- | | |
|--|-----|
| 17. Sieć międzyorganizacyjna jako strukturalne narzędzie implementacji strategii. Zależność: typ strategii – aranżacja strukturalna sieci.
(<i>Krzysztof Łobos</i>) | 203 |
| 18. Strategie konfigurowania wartości w biznesie sieciowym
(<i>Kazimierz Perechuda</i>) | 215 |
| 19. Grona przemysłowe w zarządzaniu strategicznym
(<i>Mieczysław Moszkowicz, Grzegorz Nowak</i>) | 223 |

Wstęp

Wzrost tempa i złożoności zmian, mówiąc językiem H. I. Ansoffa, w technice, w systemach społeczno-ekonomicznych sprawia, że coraz trudniej jest planować, podejmować trafne decyzje, dotyczące nawet niezbyt odległej przyszłości. Z jednej strony konieczne jest „jakieś” celowe kształtowanie przyszłości, potrzebna jest „jakaś” orientacja w czasie i w różnych przestrzeniach, z drugiej zaś – mamy świadomość, że w turbulentnych, niestabilnych warunkach otoczenia, wraz ze wzrostem horyzontu czasu spada prawdopodobieństwo skuteczności działania. Chyba nikt z profesjonalistów, teoretyków i praktyków zarządzania nie podważa istoty i znaczenia zarządzania strategicznego. Coraz częściej jednak pojawiają się opinie o konieczności mniej czy bardziej radykalnych zmian. W stosunkowo krótkim okresie wykreowano cztery nurty: planistyczny, ewolucyjny (uczenia się), pozycjonowania oraz zasobowy, które aktualnie współistnieją, przenikają się wzajemnie. Być może wyodrębni się kolejny, którego podstawą będą kategorie: elastyczności i wiedzy.

Celem niniejszego wydawnictwa jest prezentacja poglądów większości czołowych polskich uczonych, specjalizujących się w zagadnieniach zarządzania strategicznego, w zakresie stanu i rozwoju tej dyscypliny naukowej, tej dziedziny aktywności ludzkiej w praktyce.

Pierwsze cztery rozdziały poświęcono problemom najnowszych koncepcji zarządzania strategicznego, które w sposób raczej całościowy prezentują nowe filozofie, oparte na nowych lub znacznie zmodyfikowanych kategoriach. Następne cztery dotyczą istotnych zagadnień warstwy epistemologicznej zarządzania strategicznego. W kolejnych trzech rozdziałach zaprezentowano wybrane zagadnienia z zakresu identyfikacji i realizacji strategii, tak z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Dalsze rozdziały poświęcono przede wszystkim dynamicznie rozwijającej się subdyscyplinie – zarządzaniu wiedzą, w kontekście strategicznym. W ostatnich trzech rozdziałach podjęto ważną i aktualnie dość mocno eksploatowaną badawczo problematykę organizacji sieciowych, również w kontekście strategicznym.

Mamy nadzieję, że praca ta będzie inspirować do nowych badań w nauce i do nowych rozwiązań w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw.

**Krytyka teorii
i nowe koncepcje
zarządzania strategicznego**

Rozdział 1.

Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa

Treść i istota strategii od dawna wzbudza emocje, ponieważ w świecie organizacji społecznych należy do kategorii podstawowych lecz różnie definiowanych. Sytuację komplikuje fakt, że inne dyscypliny naukowe w charakterystycznych dla nich językach coraz częściej używają ją do opisu zorganizowanego wzrostu lub przetrwania (na przykład w postaci adaptacyjnych strategii natury w biologii lub poprzez słabą lub mocną zasadę antropiczną w kosmologii).

W naukach o zarządzaniu strategia nie jest jednolicie traktowana w ramach różnych szkół i nurtów. Już H. Mintzberg dał temu wyraz definiując strategię w atrakcyjnej postaci 5xP (plan, pattern, ploy, position, perspective). W naszej literaturze różne ujęcia strategii próbował uogólnić i pogrupować K. Obłój¹. Definiowanie strategii jest ważne nie tylko z teoretycznego punktu widzenia. Ważne jest również dla praktyki, ponieważ nadaje przyjętej filozofii zarządzania i systemowi zarządzania przedsiębiorstwem określony sens i czaso-przestrzenny zakres. Właśnie praktyczne podejście do zagadnień strategii negowało długofalowe, niezmiennie plany, precyzyjne systemy hierarchicznych celów, jako nieużyteczne, a nawet szkodliwe w warunkach narastającej turbulencji otoczenia.

Strategia jako plan zawierający przede wszystkim cele długofalowe

W tradycyjnym planowaniu strategicznym najpierw rozstrzygano jakie powinny być główne cele przedsiębiorstwa, a potem rozważano jak je osiągnąć poprzez ich skonfrontowanie z szansami i zagrożeniami otoczenia oraz z kompetencjami samej organizacji. Strategia powstawała ostatecznie jako wynik wzajemnego dopasowania: celów, zidentyfikowanych

¹ K. Obłój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, w: Przegląd Organizacji, 11, (1998).

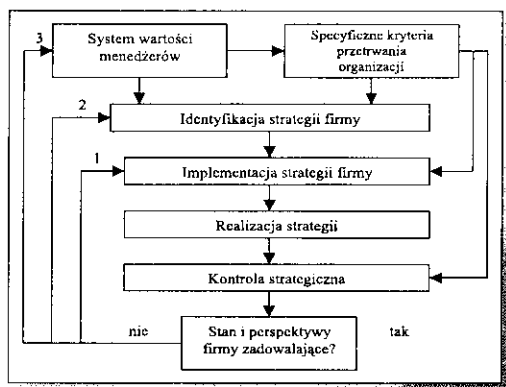
wartości otoczenia i organizacji. Główną zaletą tak usystematyzowanego planowania było ujęcie w formie struktur skomplikowanych informacji, zdefiniowanie i skupienie się na celach działalności, ustanowienie narzędzi kontroli, umożliwiających pomiar wyników. Starano się również udowodniać, że realizacja długofalowych celów jest bardziej korzystna dla przedsiębiorstwa, aniżeli celów o krótkiej perspektywie.

Lata sześćdziesiąte i początek lat siedemdziesiątych XX wieku, czyli okres triumfu planowania strategicznego, charakteryzował się względną przewidywalnością zjawisk. Szok naftowy lat 1973-1975, uzmysłowił możliwość występowania okresów nieciągłości, a coraz szybszy rozwój nowych technologii, narastająca konkurencja, procesy globalizacji, zwróciły uwagę na narastającą turbulencję otoczenia. Kategorie układu: produkt – rynek, cele strategiczne w postaci wskaźników finansowych, stały się zbyt sztywne. Plany strategiczne zawężyły horyzonty myślenia wyłącznie do postanowień strategii, ograniczając elastyczność firmy w sytuacji, gdy okazje zaczynały być szansą rozwoju przedsiębiorstwa, a zagrożenia możliwe były do uniknięcia. Dywersyfikację działalności przedsiębiorstwa pojmowano raczej jako jednostkowe działanie rozkładające ryzyko, aniżeli odpowiedź na konkretne zdarzenia zachodzące w otoczeniu.

Strategia w procesie zarządzania strategicznego

Krytyka planowania strategicznego wykreowała zarządzanie strategiczne, czyli podejście w którym planowanie strategiczne jest elementem całego systemu zarządzania, obejmującego dodatkowo organizację, motywację i kontrolę strategiczną, lub w innym ujęciu implementację strategii w dwóch podstawowych jej obszarach, tzn. struktury i kultury organizacyjnej oraz controlling strategiczny. Jak uważano tylko w ten sposób przedsiębiorstwo będzie zdolne do elastycznej i szybkiej reakcji na zmianę otoczenia. Realizację strategii w tym systemie zapewniały odpowiednio wczesne systemy ostrzegania w ramach controllingu oraz adaptacyjne zmiany w pozostałych, kulturowych i strukturalnych elementach systemu zarządzania. Jeżeli zmiany w otoczeniu były na tyle istotne, że zmiany adaptacyjne w obszarze kultury i struktury organizacyjnej były niewystarczające, redefiniowano strategię w ramach tego samego lub nowo wybranego zarządu firmy (jak na rys.1). Ocena tego podejścia z punktu widzenia elastyczności systemu nie może być jednoznaczna. Jeżeli przeważały postawy petryfikujące przyjęte

cele, to podstawowe mechanizmy zawierały się przede wszystkim w pierwszym sprzężeniu zwrotnym, czyli doskonalenia systemów zarządzania głównie w aspektach strukturalnych i kulturowych. Takie podejście jest dalej nieelastyczne, a plan jest fetyszem, wartością samą w sobie z imperatywem wykonania. Jeżeli natomiast tuż po nieudanych próbach poprawy sytuacji przedsiębiorstwa, poprzez korekty wewnątrzorganizacyjnych warunków, uruchamiano mechanizmy charakterystyczne dla drugiego i trzeciego sprzężenia zwrotnego, system stawał się elastyczny, od reagujący na zmiany w otoczeniu.



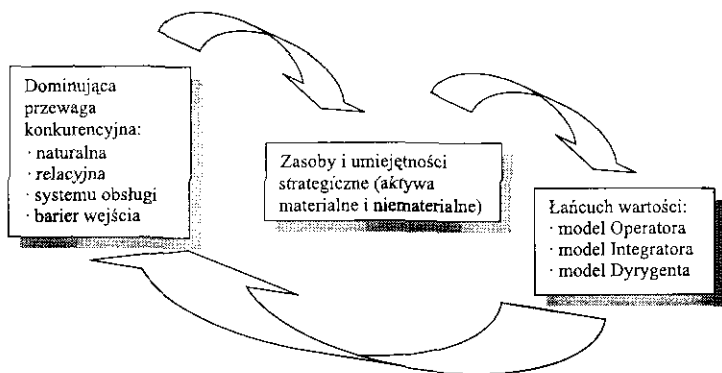
Rys. 1. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, wyd. V, Wyd. AE Wrocław 2003

W najnowszych ujęciach² zamiast strategii wtopionej w proces zarządzania strategicznego, można przyjąć tzw. model biznesu. W modelu tym strategia nie ma charakteru teleologicznego, a raczej behawioralny, który obejmuje rodzaj przewagi konkurencyjnej. Wydawałoby się, że jest to rozwiązanie superelastyczne, przynajmniej z punktu widzenia celów (rozumianych jako skwantyfikowane zamierzenia). Jednakże analizując dominujące rodzaje przewag konkurencyjnych (rys. 2), tzn.: naturalną, relacji ceny do jakości, systemu obsługi i barier wejścia, i w tym wypadku znajdujemy nieelastyczne rozwiązania. Na przykład przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań (lock – in) obejmuje między innymi stałą współpracę między dostawcą a odbiorcą, które często przybierają formę długoterminowych kontraktów, co może utrudniać wykorzystywanie okazji występują-

² K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97 i dalsze.

cych w otoczeniu należącego, bądź nie należącego do przyjętego systemu.



Rys. 2. Budowa modelu biznesu firmy.

Źródło: K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 100.

W analizie potencjału elastyczności przyjętego systemu zarządzania strategicznego, z punktu widzenia teleologicznego, można wykorzystać koncepcję poziomów epistemologicznych, w której na sześciu poziomach wyróżniono strategię³: behawioralne, przedmiotowe i kapitałowe, funkcjonalne, przedmiotowo-funkcjonalne, domen szczegółowych oraz konkurencji w szczegółowych domenach.

Strategia w nurcie ewolucyjnym

Kierunek, w którym podjęto próbę pogodzenia sztywnych idei planowania strategicznego z koniecznością bieżącej adaptacji do coraz bardziej zmiennych warunków otoczenia, nazwano podejściem ewolucyjnym lub uczącym się. Z badań H. Mintzberga, J. B. Quinna i S. Ghoshala⁴ wynikało, że strategia przedsiębiorstwa raczej nie jest obmyślonym planem ale wyłania się i stopniowo rozwija wraz z upływem czasu. Wyłaniająca się strategia jest, albo wynikiem swoistego „radzenia sobie” z aktualną rzeczywistością, albo wynikiem permanentnych korekt zaplanowanej strategii w wyniku procesów adaptacyjnych w zmieniającym się otoczeniu (to ostatnie podej-

³ R. Krupski (red), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, wyd. V, AE Wrocław, 2003, s. 56-59.

⁴ H. Mintzberg, J. B. Quinn i S. Ghoshal, *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, w: Englewood Cliffs, Prentice Hall (1995).

ście J. B. Quinn nazwał logicznym stopniowaniem). Z rozważań H. Mintzberga wynika, że strategia jest połączeniem planów celowych i bieżących korekt w czasie.

Ocena dorobku tego nurtu z punktu widzenia możliwości strategicznego i jednocześnie elastycznego zachowania się organizacji również nie może być jednoznaczna. Z jednej strony koncepcja strategii wyłaniającej się wydaje się już sama w sobie być elastyczną, z drugiej zaś wątpliwości budzi uznanie „jakoś radzenia sobie” bez jakiejś wiodącej myśli, idei, kierunku, w ogóle za strategię.

Strategia w nurcie pozycjonowania

Nurt pozycjonowania określają przede wszystkim badania i poglądy M. Portera. Przewagę konkurencyjną firmy osiągają przede wszystkim dzięki odpowiedniej pozycji w przestrzeni konkurencyjnej, która jest identyfikowana różnymi warunkami (przede wszystkim różną rentownością sektorów). Po analizie otoczenia następuje analiza wewnętrznego łańcucha wartości, po to by móc osiągnąć jak największą wartość dodaną. W efekcie określa się przede wszystkim strategię ogólną (corporate strategy), a potem już w ramach sektora oddzielnie strategię poziomu (business strategy).

Pomimo wielu zalet związanych przede wszystkim z dobrym ustrukturalizowaniem koncepcji M. Portera, nurt pozycjonowania ma również określone wady, które z punktu widzenia elastyczności można między innymi sprowadzić do:

- nadmiernej preskryptywności i statyczności ujęć,
- przecenianiu roli konkurencyjności, a niedocenianiu roli współpracy,
- przeceniania wpływu rentowności sektorów i niedoceniania wpływu jakości zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa (co może doprowadzać do niewłaściwych reakcji organizacji na turbulencję otoczenia – np. tylko dywersyfikacja).

Strategia w nurcie zasobowym

Badania prowadzone od początku lat dziewięćdziesiątych (Prahalad i Hamel, Rumelt, Baden-Fuller i Stopford) udowodniały, że przewaga konkurencyjna wynika raczej ze sposobu, w jaki firma zarządza swoimi zasobami.

bami i kompetencjami, a nie wynika z pozycji organizacji w odniesieniu do swojego sektora. W ramach tego nurtu, zwanego zasobowym uznano, że podstawowe znaczenie mają tzw. kluczowe kompetencje, które są wynikiem zbiorowego uczenia się organizacji, przede wszystkim w zakresie koordynacji różnorodnych zdolności produkcyjnych i integracji licznych strumieni technologii. Organizacja musi wykorzystywać te umiejętności na różnorodnych rynkach. Umiejętność uczenia się organizacji uznano za istotne źródło przewagi konkurencyjnej (aktualnie wyrosłe z tego nurtu zarządzanie wiedzą jest dominującą problematyką współczesnego zarządzania w ogóle).

W podejściu zasobowym można wyróżnić dwie filozofie:

- pierwsza, która akcentuje „wewnętrzno-zewnętrzne” przy budowie strategii
- druga, która akcentuje redundancje zasobów jako panaceum na sytuacje zagrożenia, nieciągłości, bez wyróżniania sytuacji produkt-rynek.

Z punktu widzenia elastyczności działania organizacji, ta druga filozofia jest niewątpliwie najbardziej adaptacyjną spośród wszystkich prezentowanych dotąd koncepcji, w których zawarta jest jakaś myśl przewodnia, jakaś idea. Z punktu widzenia procedur, wadą podejścia zasobowego jest brak dobrze rozwiniętych modeli analitycznych. Z merytorycznego punktu widzenia wadą jest brak stosunku do kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w kategoriach produktowo-rynkowych. Z pewnymi zastrzeżeniami w ramach tego nurtu można umiejscowić wzrost zainteresowania zagadnieniami zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie lub zarządzania antykryzysowego. W pierwszym wypadku chodzi o wypracowanie metod zarządzania przedsiębiorstwem, które objął kryzys. Ich istotą jest pozbywanie się zasobów i tą drogą poprawianie płynności finansowej firmy. Znajomość określonych procedur naprawczych, restrukturyzacyjnych, można traktować jako swoisty zasób strategiczny, umożliwiający przetrwanie firmy w złym dla niej okresie. W drugim wypadku chodzi w ogóle o tworzenia redundancji wszelkich zasobów (gotówkowych, rzeczowych, ludzkich, informacyjnych i relacyjnych), na wszelki wypadek, nieprzewidywalne sytuacje, okresy nieciągłości.

Strategia „przedsiębiorstwa w ruchu”

W ostatnich latach pojawiło się kilka nowych koncepcji zarządzania, w których strategia ze względu na cele, jest kategorią ekstra elastyczną. Wydaje się, że nie mieszczą się one w żadnym z czterech nurtów: planistycznym, ewolucyjnym, pozycjonowania i zasobowym, wyróżnionych przez P. McKiernana⁵. Zaproponowana tu nazwa „przedsiębiorstwa w ruchu” ma oddać niezwykle elastyczny charakter strategii przede wszystkim ze względu na jej treść i rolę jaką pełni w przyjętej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawową kategorią łączącą prezentowane poniżej koncepcje jest okazja, która jak efemeryda pojawia się i znika w otoczeniu.

Według niektórych autorów strategia przedsiębiorstwa działającego w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia, powinna być bardzo ogólnie sformułowana, a przez to będzie bardzo pojemna i elastyczna. Według K. M. Eisenhardt i D. N. Sull'a menedżerowie w strategii przedsiębiorstwa, zamiast przyjmowania pozycji lub wykorzystania 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 zanurzać⁶. Strategia powinna więc obejmować kluczowe procesy i proste zasady ich prowadzenia. Kluczowe procesy strategiczne powinny umieszczać firmę w najlepszym punkcie do wykorzystywania możliwości, 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:

- typu „jak”, które określają właściwości systemu funkcjonowania procesu i odpowiadają na pytania o istotę jego unikalności,
- ograniczające, które pozwalają koncentrować się na najlepszych okazjach,
- priorytetowe, dzięki którym można ustanowić ranking akceptowanych okazji,
- czasowe, służące do synchronizacji szans i własnych możliwości,

⁵ P. McKiernan, *Strategy past; strategy futures*, w: Long Range Planning, 30 (1997).

⁶ K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, w: Harvard Business Review, January 1 (2001), vol. 79.

- wyjścia, ułatwiające podejmowanie decyzji o rezygnacji z działań podjętych na skutek historycznych już okazji.

Strategia w formie prostych zasad (np. kupujemy tylko takie firmy, które zatrudniają minimum 75 % inżynierów), może dotyczyć tylko konkretnego biznesu i musi być osadzona w realiach przyjętych kluczowych procesów. Jednakże niektóre z nich mogą mieć bardziej uniwersalny charakter, niezależny od specyfiki branż, w obrębie których działa przedsiębiorstwo. Zasady te mogą na przykład dotyczyć szybkości zmian produktów i rynków. B. Chakravarthy i R. A. D'Aveni⁷ uważają, że organizacje powinny w aktywny sposób modyfikować swoje otoczenie zmieniając sektory i rynki. Według D'Aveni sukces firmy w turbulentnych warunkach otoczenia 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. Hayes⁸ uważając, że okazje pojawiają się szybciej, niż potrafi na nie zareagować naczelną biurokracja przedsiębiorstwa skrepowana koniecznością realizowania przyjętej strategii. Możliwości ułatwiają się szybciej niż można stworzyć zasoby do ich skutecznego wykorzystania. W związku z tym w turbulentnym otoczeniu bardziej jest wskazana partyzantka aniżeli 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.

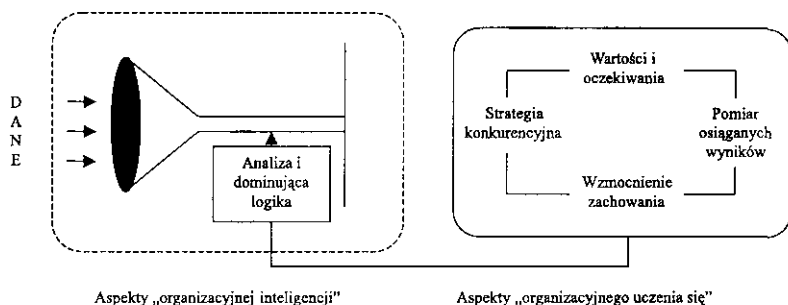
Wielce obiecującą kategorią dla zarządzania strategicznego jest według K. Obłója –dominująca logika firmy. Jak pisze⁹ w nowej jej wersji R. A. Bettis i C. K. Prahalad uznali, że jest ona swoistym wzorcem myślenia

⁷ B. Chakravarthy, *A new strategy framework for coping with turbulence*, w: Sloan Management Review (1997); R. A. D'Aveni, *Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York 1994.

⁸ R. H. Hayes, *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, w: Neue Zuercher Zeitung, 171, (1997).

⁹ K. Obłój, *Dominująca logika firmy*, WSzP i Z, Warszawa 2003.

naczelnego kierownictwa, który staje się naturalnym filtrem informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji. To od niej zależy czy organizacja jest zdolna do zmian, tak w sensie selekcji i interpretacji informacji otoczenia, jak i możliwości odreagowania na nie. Logikę firmy sprzęgniętą ze strategią oraz z wartościami i oczekiwaniami przedstawia rys. 3. Generalnie w tej koncepcji dominująca logika firmy nie jest strategią ale jest filtrem informacyjnym służącym budowie strategii. Ewentualnie można byłoby ją uznać za strategię firmy, ale identyfikowaną wyłącznie w kategoriach behawioralnych, na najwyższym (najbardziej ogólnym) poziomie epistemologicznym.



Rys. 3. Dominująca logika firmy.

Źródło: R. A. Bettis, C.K. Prahalad, *The Dominant logic: retrospective and extension*, w: Strategic Management Journal, vol. 16, 5-14, za: K. Obłój, *Dominująca logika firmy*, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 17.

Prezentując własne poglądy na temat zarządzania okazjami¹⁰ przedstawiono konfigurację celów i okazji oraz stopnie ich wykorzystania w generowaniu strategii (rys.4).

¹⁰ R. Krupski, *Strategia bez celów*, w: Przegląd Organizacji, 11, (2003).

ORIENTACJA NA CELE STRATEGICZNE

		Silna	Silna
ORIENTACJA NA OKAZJE	Silna	I · Głęboka strukturalizacja celów strategicznych · Implikacja zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych i relacyjnych · Controlling strategiczny w oparciu o cele i okazje · Istotne korekty strategii pod względem okazji	II · Brak celów strategicznych · Kształtowanie zasobów głównie informacyjnych i relacyjnych · Rozpoznawanie i wykorzystywanie okazji · Controlling strategiczny w oparciu o okazje
	Słaba	III · Głęboka strukturalizacja celów strategicznych · Implikacja zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych · Controlling strategiczny w oparciu realizację celów, służący doskonaleniu przyjętej strategii	IV · Brak celów strategicznych · Brak umiejętności rozpoznawania i wykorzystywania okazji · Działania i zasoby przypadkowe · Obiektywne spłoty okoliczności sprzyjające węgetacji firmy

Rys. 4. Cele i okazje w strategii przedsiębiorstwa.

Źródło: R. Krupski, *Strategia bez celów*, w: *Przegląd Organizacji*, 11, (2003).

Pozwoliło to wyodrębnić sytuację (pole II), w której treść strategii obejmuje wyłącznie redundancje zasobów, głównie informacyjnych i relacyjnych oraz wykorzystywanie okazji. To ekstraadaptacyjne rozwiązanie rodzi pytanie, czy *ex ante* nie skanalizować okazji, tzn. czy nie wprowadzić mechanizmu dynamicznej selekcji, nie wprowadzając jednocześnie „boczną furtką” usztywniającej kategorii celów strategicznych (rozumianych jako skwantyfikowane zamierzenia). Mechanizmem tym może być dominująca logika firmy, jako filtr informacyjny. Przyjmując najwyższy poziom epistemologiczny i ujmując strategię w kategoriach behawioralnych można przyjąć, że najlepszą formułą strategii przedsiębiorstwa działającego w bardzo turbulentnym otoczeniu jest definicja okazji, którą należy wykorzystać. Każda firma może ją w specyficzny sposób zdefiniować (w tym w języku sektora, w którym działa). Włączając w nią rozwiązania w zakresie zasobów i kompetencji, które są wykorzystywane zarówno wtedy, kiedy pojawiają się okazje, jak i wtedy kiedy występują określone zagrożenia, współczesne jej ujęcie można zaprezentować następująco:

Strategia to zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystywać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które

trzeba tworzyć, ze względu na szanse jak i zagrożenia.

* * *

Prezentowane podejście do strategii przedsiębiorstwa w warunkach narastającej turbulencji otoczenia ma jedną podstawową wadę. Przede wszystkim zakłada, że wyłącznym źródłem inspiracji jest otoczenie a nie sama organizacja. A przecież nowa ekonomia propaguje endogeniczną teorię wzrostu, według której źródłem innowacji jest wnętrze systemu, a swój wzrost organizacja zawdzięcza przede wszystkim samej sobie dzięki nagromadzonej i umiejętnie wykorzystanej wiedzy.¹¹ Podstawą zaś np. nurtu zasobowego w zarządzaniu strategicznym jest wspomniana już jakość zarządzania. W warunkach przewagi podaży nad popytem maleje znaczenie klasycznych strategii konkurencji (przywództwa kosztowego, dyferencjacji). Nowa koncepcja strategii powinna według G. Hamela i C. K. Prahalada¹² obejmować konkurencję:

- o wizję możliwości biznesowych i przywództwo intelektualne,
- o przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub sektora,
- i dopiero wynikowo o pozycję rynkową i udział w rynku.

Kluczową kategorią staje się innowacja wartości związana z kreowaniem nowego popytu, odkrywaniem popytu nieuświadomionego albo też zaspakajaniem popytu, który do tej pory nie mógł być zaspokojony ze względów technologicznych.¹³

Strategia innowacji wartości jest z jednej strony swoistą odpowiedzią na wzrost turbulencji otoczenia (egzemplifikowanej innowacjami technologicznymi i narastającą konkurencją w tradycyjnym wydaniu) i w tym sensie ma charakter egzogeniczny. Z drugiej strony zaś jest emanacją pomysłów wewnątrzorganizacyjnych, wynikających ze skumulowanej wiedzy, przedsiębiorczych motywów działania, konsekwencją przyjętej koncepcji przedsiębiorstwa w ruchu¹⁴ i w tym sensie ma charakter endogeniczny.

Przyjmując to, współczesne ujęcie strategii powinno zawierać nie tylko zdefiniowane okazje, ale również zdefiniowane pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości (związanej z kreowaniem nowego popytu). W ten sposób rozwiązany zostaje problem „ssania” czy „tłoczenia”, egzo-

¹¹ G. M. Grossman, E. Helpman, *Innovation and Growth*, MIT Press, Cambridge Massachusetts 1995.

¹² G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1996.

¹³ W.C. Kim R.A. Mauborgne, *Value Innovation, The Strategic Logic of High Growth*, w: Harvard Business Review, January – February, 75, (1997), s. 102-112.

¹⁴ R. Krupski, *Teoria chaosu a zarządzanie*, w: Organizacja i Kierowanie, 2 (96), (1999).

genicznego czy endogenicznego charakteru źródeł inspiracji strategicznej. Czyli:

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

Literatura:

1. Bettis R. A., Prahalad C. K., *The dominant logic: retrospective and extension*, Strategic Management Journal, vol. 16: 5 – 14, za: Obłój K., *Dominująca logika firmy*, WSzP i Z, Warszawa 2003.
2. Chakracarthy B., *A new strategy framework for coping with turbulence*, w: Sloan Management Review, (1997).
3. D'Aveni R. A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York 1994.
4. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as Simple Rules*, w: Harvard Business Review, January 2001, vol. 79, nr 1
5. Grossman G. M., Helpman E., *Innovation and Growth*, MIT Press, Cambridge Massachusetts 1995.
6. Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1996.
7. Hayes R. H., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, w: Neue Zuercher Zeitung, 171, (1997).
8. Kim W. C., Mauborgne R. A., *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*, Harvard Business Review, January – February, 75 (1997), s.102-112.
9. Krupski R., *Strategia bez celów*, w: Przegląd Organizacji, 11 (2003).
10. Krupski R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, w: Organizacja i Kierowanie, 2 (96), (1999).
11. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – Metody*, wyd. V, AE Wrocław, 2003.

-
12. McKiernan P., *Strategy past; strategy futures*, w: Long Range Planning, 30, (1997).
 13. Mintzberg H., Quinn J. B. i Ghoshal S., *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1995.
 14. Obłój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, w: Przegląd Organizacji, 11, (1998).
 15. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
 16. Obłój K., *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Rozdział 2.

Strategia jako system prostych zasad działania

Wstęp

Celem rozdziału jest krytyczna analiza podejścia pozycyjnego i podejścia zasobowego do budowy strategii przedsiębiorstwa oraz zaproponowanie nowego podejścia, nazwanego przez nas systemowym. Podstawę tej koncepcji stanowi modne ostatnio podejście do tworzenia strategii, na zasadzie prostych reguł. W czasach gdy przedsiębiorstwa działały na relatywnie prostych i stabilnych rynkach, ich strategie charakteryzowały się pewnym skomplikowaniem. Obecnie, w dobie chaosu i wysoce niestabilnego otoczenia panuje pogląd, iż strategie przedsiębiorstw muszą być kompleksowe, ale jednocześnie proste, czyli oparte na prostych zasadach, które tworzą spójną całość. Prowadzi to do poglądu, iż podejście pozycyjne i podejście zasobowe musi być zastąpione podejściem systemowym zorientowanym na procesy strategiczne.

W niniejszym artykule pragniemy zaprezentować koncepcję strategii jako systemu prostych zasad działania, które jednocześnie prowadzą do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa.

Trzy podejścia do budowy strategii

Cała branża internetowa, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej wykazuje cechy nieprzystające do tzw. branż Starej Gospodarki. W tych specyficznych warunkach tradycyjne podejścia do budowy przewagi konkurencyjnej i strategii przedsiębiorstwa nie zdaje próby czasu. Np. portal internetowy Yahoo!, czy firma Amazon.com działają w branży, która nie może być postrzegana przez inwestorów jako bardzo atrakcyjna, chociaż miało to miejsce w niedalekiej przeszłości. Branża in-

ternetowa charakteryzuje się również ogromną konkurencją o dużej dynamice. Przejawia się to w ciągłym „wypadaniu z branży” dotychczasowych konkurentów i pojawianiu się nowych.

Branża charakteryzuje się również małymi barierami wejścia, co powoduje wzmożenie konkurencji, bezustanne kopiowanie i naśladowanie strategii najlepszych graczy i brak możliwości zdobycia i utrzymania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Ponad to cała branża nie jest na razie zbyt rentowna, gdyż klienci – wiele oferowanych przez Internet usług pragną mieć za darmo. W takich warunkach stosowanie podejścia pozycyjnego do budowy strategii mija się z celem, gdyż wiele założeń szkoły pozycyjnej nie jest na wstępie spełnionych.

Z drugiej strony firmy internetowe z reguły nie posiadają unikalnych zasobów strategicznych. Wiele spółek zaczynało swoją działalność od niewiele więcej niż jednego komputera, czyli praktycznie dwóch pecetów. Portale internetowe zaczynają jednak stanowić „dodatek biznesowy” dla koncernów medialnych, w których na porządku dziennym jest posiadanie obok wydawnictwa prasowego i stacji telewizyjnej właśnie spółki internetowej o dużej liczbie użytkowników.

Historie spółek internetowych, które odniosły sukces na rynku nie były unikalne, lecz typowe. Strategie tych spółek ewoluowały w sposób ciągły i stanowią mieszaninę drobnych sukcesów i drobnych porażek. U źródeł sukcesu tych firm zdaniem wielu autorów stoją proste zasady działania.

Zestawienie porównawcze trzech podejść do budowy strategii przedstawia tablica 1.

Tablica 1.

Trzy podejścia do budowy strategii

Aspekt analizy	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście systemowe
Logika strategii	Zdobycie i utrzymanie silnej pozycji rynkowej	Wykorzystanie zasobów dzięki zastosowaniu dźwigni	Poszukiwanie i wykorzystanie szans
Koncentracja na	Powolnych zmianach na ustrukturalizowanych rynkach	Umiarkowanych zmianach na ustrukturalizowanych rynkach	Gwałtownych zmianach na nieustrukturalizowanych rynkach
Strategiczne posunięcia	Identyfikacja atrakcyjnych rynków Zdobycie dogodnej pozycji rynkowej Umocnienie i obrona zajętej pozycji	Wykreowanie wizji Budowa kluczowych kompetencji Wykorzystanie kluczowych kompetencji na rynkach	Podjęcie walki konkurencyjnej Identyfikacja szans Wykorzystanie szans Innowacyjność i ciągłe zmiany
Kluczowe pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Kim powinniśmy być	Jak powinniśmy działać

Źródło przewagi konkurencyjnej	Unikalna pozycja na rynku i bariery mobilności	Unikalne i trudne do imitacji zasoby	Procesy strategiczne (system działań) oraz proste reguły
Trwałość przewagi konkurencyjnej	Trwała	Trwała	Nieprzewidywalna
Cel strategiczny	Zyskowość	Długookresowa dominacja	Zrównoważony wzrost
Poziom strategiczny	Poziom biznesu	Poziom korporacji	Poziom korporacji i poziom biznesu
Kluczowy czynnik sukcesu	Trafione inwestycje	Zastosowanie dźwigni kluczowych kompetencji	Umiejętne wykorzystanie szans
Struktura korporacji	Portfel biznesów	Portfel kluczowych kompetencji	Portfel szans
Główna pułapka	Zbyt duża koncentracja wysiłków na poprawie pozycji rynkowej	Zbyt wolne tempo budowy kluczowych kompetencji	Tendencja do przeceniania szans lub złej hierarchizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K.N. Eisenhardt, D.N. Supl, *Strategy as Simple Rule*, w: Harvard Business Review, January 2001 oraz R. Meyer, de B. Wit, *Strategy – Process, Content, Context*, International Thomson Publishing Press, London 1998.

Podejście systemowe wykształca się zwykle samoistnie na rynku, w walce konkurencyjnej. Ma więc ono charakter ruchów inkrementalnych. Opiera się w większym stopniu na intuicji, błędach konkurencji i szczęściu w biznesie, niż na analitycznych rozstrzygnięciach konsultantów, czy właścicieli.¹

Proste zasady tworzące system działania

Podejście do budowy strategii na zasadzie prostych reguł działania wzięło swój początek w branży informatycznej, czy internetowej a obecnie święci tryumfy w innych branżach, nie koniecznie związanych z nową gospodarką. Przykładowo, K. Obłój opisuje wyniki badań przeprowadzonych w różnych branżach polskiej gospodarki. Proste reguły strategiczne branżowych liderów wg K. Obłója przedstawiono w tablicy 2.

¹ Por. K. Obłój, *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, w: Harvard Business Review Polaka, Marzec 2003, s. 67-68.

Tablica 2.

Proste reguły strategiczne liderów

Reguły	Sposób myślenia	Działanie	Rezultaty
Optymistyczna percepcja otoczenia i firmy	Wszystko jest szansą lub wyzwaniem, konkurenci jako element dopingujący, zmiana jako rzecz naturalna	Intuicyjna analiza otoczenia, stałe przygotowywanie się do nowych przedsięwzięć	Szybki wzrost, dzięki wykorzystaniu szans
Eksploracja i eksperymenty jako główny sposób budowania firmy i wpływania na otoczenie	Sukcesy i błędy jako źródło informacji oraz podstawa procesu uczenia się i doskonalenia, ryzyko jest naturalnym elementem biznesu	Wiele strategicznych wyborów, stałe inicjatywy, doskonalenie firmy	Różnorodność doświadczeń, pozwalająca na szybką poprawę jakości zarządzania, dywersyfikacje, alianse, okresowe pomyłki lub kryzys
Elastyczność i szybkość działań	Lepiej działać i popełniać błędy, niż starannie analizować możliwe waria	Centralizacja decyzji, ograniczona formalizacja, system motywacyjny zmuszający menedżerów do inicjatyw i samodzielnych działań, częste zmiany struktury	Proste spłaszczone struktury, ułatwiające przepływ informacji i podejmowanie decyzji, duża innowacyjność całej firmy, gotowość średniej kadry do podejmowania inicjatyw i nowych przedsięwzięć

Źródło: K. Obłój, *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, w: Harvard Business Review Polaka, Marzec 2003, s. 71.

„Strategie firm, które zdominowały swoje branże mają trzy aspekty. Po pierwsze, składają się z prostych reguł, które powstały ewolucyjnie, jedna po drugiej, jako efekt skumulowanych doświadczeń... .. Po drugie liczba prostych reguł jest bardzo ograniczona – liderzy stosują trzy, cztery generalne reguły postępowania. Dzięki temu ich strategia jest na tyle prosta, że staje się łatwa we wdrożeniu i zrozumiała dla pracowników, odbiorców i dostawców, a jednocześnie na tyle uniwersalna, że pozwala im skutecznie działać w obliczu bardzo złożonych sytuacji. Po trzecie proste reguły nie są jedynym czynnikiem sukcesu zwycięzców. Firmom – liderom pomogły: zdolności założycieli, wytrwałość, umiejętność budowania partnerskich sieci, potknięcia rywali i odrobina szczęścia.²

Proste zasady działania mogą być formułowane na gruncie pięciu obszarów problemowych, tworząc tym samym pięć funkcjonalnie różnych typów zasad. Typologię prostych zasad działania przedstawia tablica 3.

² Op. cit., s.67.

Tablica 3.
Typologia prostych zasad działania

Typ zasady	Istota	Przykład
Zasady sposobu, procesów i procedur	Zasady odnoszące się do sposobu działania, odpowiadają na pytanie: co powoduje, że dany proces jest unikalny?	Alpinus S.A. Silne przywództwo. Ogólne planowanie i podejście programowe przeniesione z doświadczeń zebranych podczas wypraw wspinaczkowych.
Zasady granic działania	Zasady pozwalające na ocenę, które z szans są w naszym zasięgu a które nie są i dlaczego?	Cisco wykupuje tylko te firmy, które posiadają więcej niż 75 pracowników a 75% załogi musi mieć wykształcenie inżynierski
Zasady hierarchii	Zasady pozwalające określić hierarchię szans, czy zagroże	W Intel najważniejszym kryterium alokacji i rozwoju zdolności produkcyjnych jest marża brutto – generowana na produkcji
Zasady czasowe	Zasady pozwalające na synchronizację działań odnośnie pojawiających się szans w czasie	Hewlett – Packard – minimalny czas krytyczny (Break Even Time) jest podstawą wprowadzania nowych produktów na rynek
Zasady wycofania się	Zasady, które pomagają menedżerom wycofać się z „wczorajszych” szans	Oticon – jeśli kluczowa osoba w projekcie decyduje się przejść do nowego projektu „stary projekt jest trupem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K.N. Eisenhardt, D.N. Supl, *Strategy as Simple Rule*, w: Harvard Business Review, January 2001, s.111, oraz K. Obłój, *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, w: Harvard Business Review Polaka, Marzec 2003, s.73.

Graficzne odzwierciedlenia strategii w ujęciu systemowym

Każdy model jest pewnym uproszczeniem rzeczywistości. Budowa modelu strategii polega na wyselekcjonowaniu głównych elementów modelu oraz ustaleniu zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami.

Kognitywne obrazy strategii generowane są w umysłach „firmowych strategów” i zależą od wielu elementów, takich jak: uprzedzenia, doświadczenie, najlepsze sposoby działania, paradygmaty sukcesu, czy logika wykorzystywania pojawiających się szans.

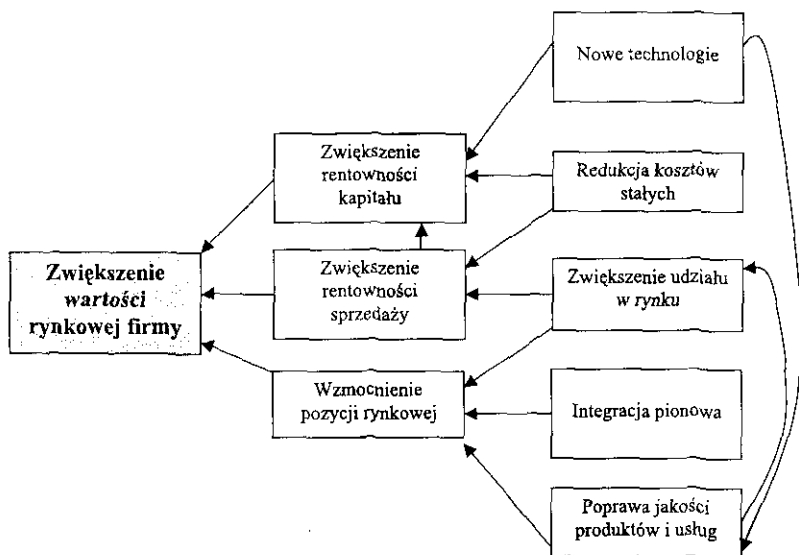
Systemowe uproszczenie rzeczywistości w odniesieniu do strategii polega na wysublimowaniu kluczowych procesów strategicznych i ich kompleksowej oraz dynamicznej analizie.

Struktura modelu strategii musi być na tyle prosta, że analiza dyna-

miczna oraz przyczynowo – skutkowa dokonuje się w umyśle przedsiębiorcy, bez udziału komputera i odpowiedniego oprogramowania.

Obecnie w literaturze przedmiotu można spotkać zasadniczo cztery rodzaje graficznych odzwierciedleń działań strategicznych, o charakterze systemowym. Są to:

- Mapy strategii (np. zaproponowane przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona)
- Mapy procesów strategicznych (np. zaproponowane przez K. Obłój mapy systemu czynności)



Rys. 1. Mapa celów strategicznych – analiza powiązań.

Źródło: Opracowanie własne.

- Schematy modelu strategii (np. zaproponowana przez C.K. Prahaladę i R.A. Bettisa koncepcja dominującej logiki)
- Schematy modelu biznesowego (zbiór procesów strategicznych na tle łańcucha wartości)³.

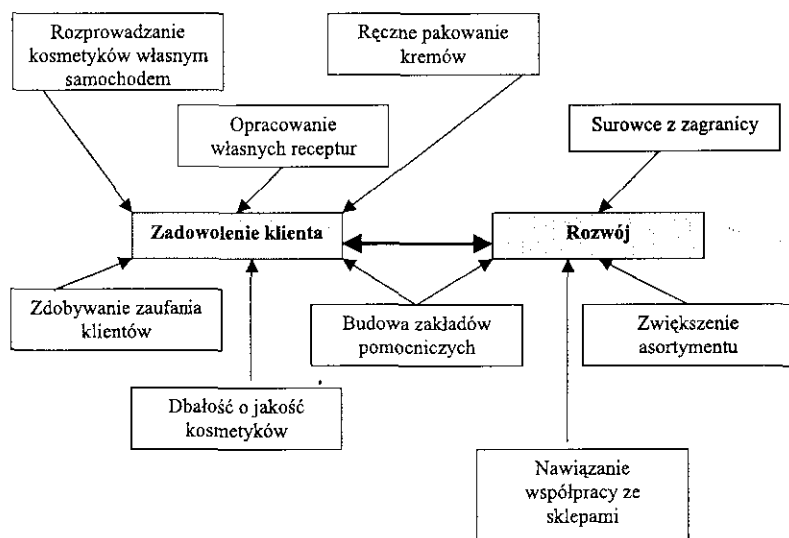
Rysunek 1. przedstawia przykładowy graf zależności przyczynowo-

³ Zob. K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

–skutkowych między celami strategicznymi wg koncepcji Kaplana i Nortona.

Mapa celów strategicznych jest grafem zależności między poszczególnymi celami strategicznymi. Jeśli przyjmiemy, iż głównym celem strategicznym firmy jest wzrost wartości rynkowej, to cel ten jest uzależniony od pozostałych celów strategicznych, które warunkują jego osiągnięcie. Sieć zależności między poszczególnymi celami pozwala na określenie celów szczególnie ważnych z punktu widzenia realizacji strategii. Realizacja strategii uwarunkowana jest przez osiągnięcie poszczególnych celów w określonym horyzoncie czasu.

Innym typem systemowego podejścia do analizy procesów strategicznych są mapy systemu czynności. W efekcie przeprowadzonych badań pod kierunkiem K. Obłója powstało wiele map systemu czynności, charakterystycznych dla branżowych liderów, które zostały przedstawione w publikacji – *Dominująca logika firmy*. Przykładową mapę systemu czynności przedstawia rys.2.

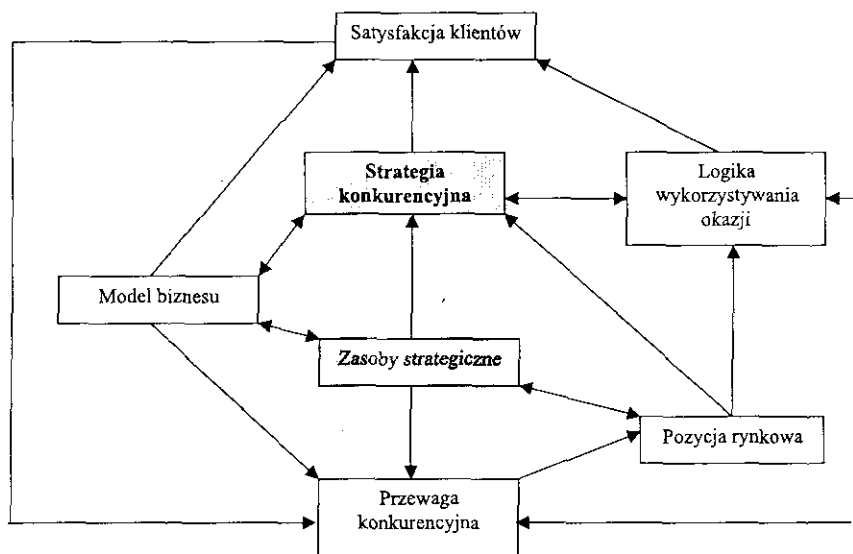


Rys.2. Mapa systemu czynności Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A. pod koniec 1989 roku.

Źródło: K. Obłój, *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.122.

System czynności, czy procesów strategicznych, które doprowadziły firmę do sukcesu ulega ewolucji w czasie, zatem możemy w sposób dynamiczny śledzić jego ewolucję. Ciekawe są zarówno systemy czynności charakterystyczne dla firm sukcesu, jak i firm, które popełniły błędy i poniosły porażki. Badania kontrastowe przeprowadzone przez K. Obłój'a a dotyczące dominującej logiki firmy stanowią naszym zdaniem doniosły wkład w systemowe spojrzenie na problem strategii przedsiębiorstwa.

Kolejnym przykładem systemowego podejścia do budowy strategii są mapy modelu strategii. Poniższy rysunek przedstawia model strategii w konwencji zależności przyczynowo - skutkowych. Jest to przykład modelu integratywnego, łączącego elementy charakterystyczne dla podejścia pozytywnego (przewaga konkurencyjna, pozycja rynkowa), jak i dla podejścia zasobowego (model biznesu, zasoby strategiczne). Poszczególne elementy stanowią jednak pewien system stanowiący spójną całość.



Rys.3. Strategia jako system zależności przyczynowo - skutkowych.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza modelu powinna doprowadzić do sformułowania zestawu dość oczywistych pytań i odpowiedzi na nie, a w konsekwencji do wykrystalizowania się prostych reguł działania. Obrazuje to zamieszczona

poniżej tablica 4.

Strategia jako system prostych reguł działania powinna prowadzić do wyróżnienia się na rynku. Wyróżnienie na rynku nie jest jednak efektem ściśle określonego planu strategicznego, czy efektem dźwigni zasobowej, jak ma to miejsce w przypadku tradycyjnych podejść do budowy strategii, lecz wynika z koncentracji firmy na kluczowych procesach strategicznych oraz prostych zasadach działania, które kształtują te procesy.

Tablica 4.

Pytania i odpowiedzi generowane poprzez graficzne odzwierciedlenie systemu zależności przyczynowo – skutkowych

	Element systemu	Przykładowe pytanie	Przykładowa odpowiedź
1	Model biznesu	W jaki sposób model biznesu przyczynia się do satysfakcji klientów? Dlaczego nasz model biznesu jest lepszy od modelu konkurencji?	Istniejący model biznesu skraca czas realizacji zamówienia Istniejący model biznesu obniża koszty realizacji zamówienia
2	Klienci	Jakie warunki muszą być spełnione aby satysfakcja klientów przełożyła się na przewagę konkurencyjną, pozycję rynkową i powiększenie zasobów strategicznych	Skała działania na rynku Zwiększona rentowność kapitału Silna marka
3	Zasoby strategiczne	Jakie zasoby strategiczne tworzą przewagę konkurencyjną? Czy można powiększyć przewagę konkurencyjną przy innej konfiguracji zasobów	Doskonały personel badawczo-rozwojowy i innowacje Można powiększyć przewagę konkurencyjną przez zastosowanie dźwigni zasobowe
4	Przewaga konkurencyjna	Czy można osiągnąć większą przewagę konkurencyjną przy zastosowaniu innego modelu biznesu	Obecnie nie jest to możliwe, lecz w przyszłości będzie możliwe dzięki nowej technologii
5	Pozycja rynkowa	W jakim stopniu wzmocnienie pozycji rynkowej przyczyni się do wykorzystania wyłaniających się okazji?	Silna marka zwiększy lojalność klientów i przyczyni się do pozyskania nowych klientów

6	Logika wykorzystywania okazji	Jakie okazje zwiększą satysfakcję dotychczasowych klientów i przyczynią się do pozyskania nowych? Jakie okazje pozwolą zwiększyć przewagę konkurencyjną	Złe określenie klienta docelowego przez konkurentów oraz gorsza jakość oferty Chybiona strategia marketingowa konkurentów
7	Strategia konkurencyjna	Czy strategia firmy może być zrealizowana w oparciu o aktualny model biznesu	Tak jest to możliwe – przez precyzyjne określenie klienta docelowego i nowatorską segmentację rynku

Źródło: Opracowanie własne.

Wzorzec działania wyłania się z poszczególnych procesów strategicznych, które tworzą sieć zależności przyczynowo – skutkowych, a w konsekwencji prowadzą do zdobycia i utrzymania w dłuższej perspektywie czasu przewagi konkurencyjnej.

Schematy modelu biznesowego, jako ostatnie z wymienionych rodzajów grafów odzwierciedlających proste zasady działania w ujęciu systemowym zawierają one bowiem głównie procesy strategiczne, realizowane w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości.⁴

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach występuje konieczność krytycznej analizy dotychczasowych podejść do budowy strategii przedsiębiorstwa i wykreowania podejścia systemowego, opartego na prostych zasadach działania. Firmowi stratedzy oczekują prostych recept na odniesienie sukcesu w praktyce biznesowej, nie zagłębiając się w niuanse teoretyczne podejścia zasobowego, czy pozycyjnego. Powyższe kryteria spełnia naszym zdaniem podejście systemowe, które jest jednocześnie kompleksowe i oparte na praktycznych regułach działania. Podejście to wykorzystuje graficzne odzwierciedlenia strategii działania, w postaci map strategii, czy map systemu czynności oraz grafów przyczynowo-skutkowych, obrazujących kluczowe procesy strategiczne w przedsiębiorstwie, a także zależności między tymi procesami. Tłumaczą one w jaki sposób firma zamierza osiągnąć lub osiągnęła już sukces rynkowy, bazując na zdrowym rozsądku „firmowych strategów” oraz systemowym działaniu.

⁴ Szczególnie dotyczy to modelu Dyrygenta i nowych modeli biznesu. Zob.: K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002, s.182-204.

Literatura:

1. Eisenhardt K. M., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, January 2001.
2. Kaplan R. S., Norton D. P., *The Strategy – Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
3. Kaplan R. S., Norton D. P., *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, September – October 2000.
4. Magretta J., *Tajniki modelu biznesowego*, Harvard Business Review Polska, Marzec 2003.
5. Meyer R., de Wit B., *Strategy – Process, Content, Context*, International Thomson Publishing Press, London 1998.
6. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
7. Obłój K., *Strategia sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, Harvard Business Review Polska, Marzec 2003.
8. Obłój K., *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Rozdział 3.

Nurt organiczny w myśleniu i zarządzaniu strategicznym

Wprowadzenie

Trwają poszukiwania, zarówno w literaturze, jak i w praktyce czegoś, co możnaby nazwać strategią lub systemem zarządzania strategicznego „just in time”, czyli systemem zarządzania na obecne burzliwe czasy. Rosnąca niepewność otoczenia, procesy globalizacji, coraz szybsze zmiany technologiczne, deregulacje gospodarek, malejące tempo wzrostu oraz niepewność socjalna w starzejącej się Europie to tylko niektóre zjawiska charakteryzujące początek XXI wieku. Zmiany te nie pozostają rzeczą jasną bez wpływu na systemy zarządzania przedsiębiorstwami. Wymóg adaptacyjności i elastyczności, proaktywności i innowacyjności, zarządzania wizjonerskiego i globalnego, internacjonalizacji działalności i decentralizacji, zarządzania procesami i sieciami kooperujących zakładów, przedsiębiorczości i intra przedsiębiorczości, a wreszcie ciągłej walki o udział w rynku, o produktywność, o koszty stałe i zmienne, o jakość oraz o odpowiednie zróżnicowanie oferowanych produktów i usług („ekonomika dyferencjacji”), to tylko niektóre wymogi, które musi spełnić współczesne przedsiębiorstwo, jeżeli chce zachować swoją konkurencyjność.

Wątek poszukiwania nowego podejścia do zarządzania strategicznego daje się zauważyć m.in. w pracach takich autorów zagranicznych, jak Mintzberg i Lampel¹, Foss² oraz Eisenhardt i Sull³. Podobne dążenie łatwo dostrzec również w pracach niektórych autorów polskich. Mamy tu w

¹ H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, w: Sloan Management Review, Spring 1999, s. 21-30.

² N. J. Foss, *Research in the strategic theory of the firm: „isolationism” and „integrationism”*, w: Journal of Management Studies, 36, (1999), s. 725-755.

³ K. M. Eisenhardt and D. N. Sull, *Strategy as a Simple Rules*, w: Harvard Business Review, January 2001, s. 107-116.

szczegółności na myśli ostatnie prace M. Bratnickiego, R. Krupskiego oraz K. Oblója⁴.

Mimo wielu nowych ujęć i interpretacji strategia pozostaje według nas ciągle decydowaniem o tym, **co należy robić** oraz o tym, **jak będziemy to realizować?** Kwestią kluczową jest przede wszystkim odpowiedź na pytanie, jak działać, aby być skutecznym w dzisiejszych warunkach rynkowych i ekonomicznych. Wydaje się, że na pytanie to odpowiada dość inspirująco tzw. nurt organiczny w zarządzaniu strategicznym.

Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie najważniejszych założeń tego nurtu oraz proponowanego w jego ramach modelu zarządzania strategicznego.

Geneza oraz istota podejścia organicznego

Zgodnie z holistyczną koncepcją świata, propagowaną na początku XX w. przez filozofów i biologów angielskich, każde zjawisko społeczne lub przyrodnicze należy ujmować **całościowo i organicznie**, przy czym świat podlega ewolucji, w trakcie której wyłaniają się coraz to **nowe całości**.

To spojrzenie typowe dla współczesnych nauk społecznych i przyrodniczych, szczególnie w nowoczesnej fizyce, trafiło również do ekonomii (Hodgson)⁵, a następnie do teorii organizacji, gdzie zderzyło się z podejściem racjonalistycznym (Scott)⁶. Podejście organiczne to w pierwszym rzędzie istotne zmiany w przyjmowanych założeniach w odniesieniu do funkcjonowania organizacji w czasie i w przestrzeni. Według tych założeń czas jest kategorią odznaczającą się **ciągłością** oraz **diachronicznością**, czyli następowaniem po sobie kolejnych procesów. W związku z tym organizacja jako całość, jak również poszczególne jej części nie są czymś stałym, lecz są **ciągle kreowane i zmieniane**. Także relacje pomiędzy poszczególnymi częściami mają charakter dynamiczny i wielostronny, a centralną częścią organizacji jako dynamicznej całości są **procesy społeczne**.

⁴ Zob. M. Bratnicki, *Next step toward theory of organizational entrepreneurship: conceptual advances*, w: Journal of Economics and Management, Winter 2003 (w druku); R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu*, w: Przegląd Organizacji, 3 (2003), K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.

⁵ G. M. Hodgson, *Economics and Evolution*. Polity Press, Cambridge, UK, 1993.

⁶ R. W. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, 1995. Zob. również A. H. Van de Ven and M. S. Pool, *Explaining development and change in organizations*, w: Academy of Management Review, 20 (3), (1995), s. 510-540.

W odniesieniu do problemu strategii ważną ideą podejścia organicznego jest **interdyscyplinarność** oraz **integratywność** strategii w sensie kumulowania w sobie wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia społecznego, ekonomicznego, prawnego, itd. Inną, mocno akcentowaną, cechą jest **relewantność** strategii, czyli jej silne uzależnienie od kontekstu sytuacyjnego firmy. Ogólnie rzecz biorąc podejście organiczne różni się od podejścia mechanistycznego przede wszystkim innym spojrzeniem na istotę strategii oraz sposób jej realizowania. Natomiast w mniejszym stopniu różnica ta dotyczy modelu analitycznego oraz stosowanych narzędzi analitycznych.

Bardziej szczegółową charakterystykę podejścia organicznego przedstawiamy w dwóch następujących blokach tematycznych:

- Koncepcja strategii, jej podstawowe założenia i elementy;
- Proponowany paradygmat zarządzania strategicznego według perspektywy organicznej oraz jego implikacje dla praktyki.

Pojęcie strategii w podejściu organicznym

Odwołując się do definicji zawartych w pracach znanych reprezentantów podejścia organicznego, takich, jak Quinn⁷, Mintzberg i Waters⁸, Bowman i Hurrey⁹, Brown i Eisenhardt¹⁰ oraz Farjoun¹¹ można powiedzieć, że strategia firmy to **planowe i faktyczne koordynowanie głównych celów i działań firmy w czasie i w przestrzeni umożliwiające jej nadążanie w sposób ciągły za zmianami w otoczeniu**. Tak rozumiana strategia, którą można określić mianem **koordynacji adaptacyjnej**, kładzie nacisk, po pierwsze, na zachowania firmy, po drugie, na koordynację tych działań w czasie i w przestrzeni. Należy dodać, że słowo adaptacja jest rozumiane tutaj nie tylko jako reagowanie na otoczenie, ale także jako wpływ firmy na warunki zewnętrzne oraz na dalszy rozwój otoczenia.

⁷ J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1980.

⁸ H. Mintzberg, J. A. Waters, *Of strategies, deliberate and emergent*, w: *Strategic Management Journal*, 6 (3), (1985), s. 257-272.

⁹ E. H. Bowman, D. Hurrey, *Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and the incremental – choice process*, w: *Academy of Management Review*, 18 (4), (1993), s. 760-782.

¹⁰ S. L. Brown, K. M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.

¹¹ M. Farjoun, *Towards an organic perspective on strategy*, w: *Strategic Management Journal*, 23, (2002), s. 561-594.

Specjalna rolę w powyższej definicji pełni termin „koordynacja”. Oznacza on całkowicie odrębną funkcję przypisaną właśnie strategii (Quinn oraz MacCrimmon)¹². Według przedstawicieli perspektywy organicznej strategia jest swego rodzaju platformą służącą do koordynowania procesów tworzenia celów i zadań firmy, budowy infrastruktury administracyjnej, zarządzania zasobami wewnętrznymi oraz zarządzania zmianami. Na działalność koordynacyjną można patrzeć – rzecz jasna – retrospektywnie, jako działalność już realizowaną według ustalonych wcześniej modeli przebiegu działań lub tzw. wzorcowych strumieni działań. Wówczas mówi się o tzw. **strategii realizowanej** (realized strategy). Ale można też i trzeba patrzeć perspektywicznie, kiedy działalność koordynacyjna ma dotyczyć naszych przyszłych działań. Wtedy zwolennicy podejścia organicznego, jak np. cytowani wcześniej Mintzberg i Waters, mówią o tzw. **strategii zamierzonej** (intended strategy).

Interesującym uzupełnieniem treści pojęcia strategia według podejścia organicznego jest podział na strategię obejmującą koordynowanie działań firmy w przestrzeni oraz strategię koordynowania działań firmy w czasie. W pierwszym przypadku chodzi o procesy rozmieszczenia zasobów firmy, ich przyszłą lokalizację w zależności od szans w otoczeniu, w tym procesy alokacji zasobów oraz ich ukształtowanie w wymiarze międzynarodowym. Obok **strategii koordynacji przestrzennej** konieczne jest jednak ustalenie – zdaniem wspomnianych wyżej autorów – tzw. **strategicznych ścieżek** (strategy paths), czyli określenie trajektorii rozwoju firmy w czasie, a także sekwencji poszczególnych działań i poszczególnych kroków (**strategia konkurencji czasowej**).

Obydwie strategie muszą naturalnie uwzględniać złożoność organizacyjną firmy, jej wieloszczeblowość (konieczność uzgodnień międzyszczeblowych). Ale nade wszystko muszą rozwiązywać stały dylemat każdej firmy, jakim jest określenie przyszłego zakresu jej działania, jej domeny. Według podejścia organicznego rozwiązania tego dylematu należy szukać przez **ciągłą otwartość** na zmiany w otoczeniu, przez **kreowanie, redefiniowanie i repozycjonowanie** swojej domeny, a także przez odpowiednie zmiany w tzw. **miksie zasobowym** firmy (firm's resource mix). Zgodnie z ideą obustronnego wpływu – otoczenia na firmę i firmy na otoczenie (Pfeffer i Salancik)¹³ – każda firma powinna dążyć do sytuacji, którą moż-

¹² J. B. Quinn, *Strategies for Change ...* op.cit. oraz K. R. MacCrimmon, *Do firm strategies exist?*, w: *Strategic Management Journal*, 14, (1993), (Winter Special Issue), s. 113-130.

¹³ J. Pfeffer, S. G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York, 1978.

na określić **stanem dynamicznej równowagi** pomiędzy przeznaczeniem swych zasobów na działania ofensywne oraz na działania defensywne (Ghemawat)¹⁴. Taka równowaga zmniejsza ryzyko podejmowania działań zbyt kosztownych, a przede wszystkim tworzy przestrzeń dla zachowań przedsiębiorczych, rozwijających nową jakość i nowe kombinacje własnych zasobów.

Podsumowując, podejście organiczne w porównaniu do podejścia mechanistycznego ujmuje strategię jako kategorię mniej skostniałą, mniej linearną, mniej statyczną i – niestety – mniej perspektywną, a równocześnie mocniej akcentuje **wymóg ciągłej adaptacyjności firmy oraz czasowej i przestrzennej koordynacji jej działań**.

Model zarządzania strategicznego według perspektywy organicznej

Wymienione wyżej różnice w interpretacji pojęcia strategia są widoczne jeszcze bardziej w konstrukcji deskryptywnego modelu zarządzania strategicznego stanowiącego metateoretyczne ramy perspektywy organicznej. Proponowany przez Farjouna¹⁵ paradygmat: Organizacja – Otoczenie – Strategia – Wyniki (ang. Organization – Environment – Strategy – Performance – OESP model) jest próbą syntezy modeli mechanistycznych, a jednocześnie próba stworzenia nowego modelu.

Opierając się na wcześniejszych pracach wielu autorów podkreślających potrzebę dynamiczności, ciągłości, integratywności oraz interaktywności w zarządzaniu strategicznym (Bourgeois¹⁶, Haspeslagh i Jemison¹⁷ oraz Porter¹⁸) model OESP wyróżnia cztery wzajemnie powiązane obszary analizy strategicznej, tj.: **organizacja firmy, jej otoczenie, strategia oraz wyniki**. Pierwszoplanowość organizacji wynika, po pierwsze, z szerokiego pojmowania tego pojęcia przez reprezentantów nurtu organicznego, a po drugie z ich przekonania, że organizacja, czyli firma nie powinna być

¹⁴ P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, New York, 1991.

¹⁵ M. Farjoun, *Towards an organic perspective on strategy*, op.cit.

¹⁶ L. J. Bourgeois, *Strategic management and determinism*, w: *Academy of Management Review*, 9 (4), (1984), s. 586-596.

¹⁷ P. C. Haspeslagh, D. B. Jemison, *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, Free Press, New York 1991.

¹⁸ M. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, w: *Strategic Management Journal*, 12 (1991), (Winter Special Issue), s. 95-117.

jedynie odbiorcą sygnałów płynących z otoczenia, ale także otoczenie to współtworzyć, o czym już wspominaliśmy. Organizacja firmy według perspektywy organicznej to jej **zasoby** (finansowe, fizyczne, organizacyjne, ludzkie) oraz **szczególne kompetencje** (Selznick¹⁹ oraz Barney²⁰), formalne i nieformalne **stosunki z otoczeniem**, takie, jak kontrakty, zaufanie partnerów biznesowych i społecznych, **procesy technologiczne**, generujące wysoka jakość oferowanych produktów bądź usług i wreszcie określona **struktura administracyjna i społeczna**. Ten ostatni element oznacza linie władzy i komunikacji wewnątrz firmy (formalne i nieformalne), a także mechanizmy alokacji i koordynacji decyzji, w tym decyzji strategicznych (Collins i Porras)²¹.

Otoczenie firmy jest rozumiane również szeroko jako jej kontekst polityczny, ekonomiczny, społeczny, instytucjonalny, informatyczny, technologiczny, ekologiczny oraz demograficzny. Rozróżnia się aktualnych oraz potencjalnych uczestników gry (aktorów), którzy wpływają lub mogą w przyszłości wpływać na zasoby, technologię oraz wyniki danej firmy. Istotne jest tu również przytoczone wcześniej rozróżnienie na strategiczne stany i sytuacje oraz „strategiczne ścieżki”, dotyczące trajektorii rozwoju technologii, rynków surowców, rynków energii, rynków pracy, itp. Tak szerokie spojrzenie na otoczenie, jego dynamikę wymaga szerokich interdyscyplinarnych studiów i jest wpisane w logikę ciągłego uczenia się i ciągłej adaptacyjności składającej się na perspektywę organiczną.

Interesująca i oryginalna wydaje się być także interpretacja obszaru wyników firmy w modelu OESP. Miernikiem wyników może być wzrost firmy, jej zyskowność, płynność lub inne wskaźniki finansowe, jak również niefinansowe. Dobre wyniki finansowe są niewątpliwie najlepszym dowodem na to, że firma potrafi nadążyć, a niekiedy wyprzedzać zmiany w otoczeniu. Ale taka efektywność ma znaczenie strategiczne, jeżeli nie jest efektywnością statyczną lub krótkookresową lecz efektywnością osiąganą w dynamice i dopasowaniu długookresowym (Itami i Roehl)²². Firma po-

¹⁹ P. Selznick, *Leadership in administration: A Sociological interpretation*, Harper and Row, New York 1957.

²⁰ J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, w: *Journal of Management*, 12 (1991).

²¹ J. C. Collins, J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York, 1994.

²² H. Itami, T. W. Roehl, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1987.

trzebuje zatem rozwiązania konfliktu pomiędzy efektywnością krótkookresową oraz długookresową oraz umiejętności wykorzystywania zasobów obecnych przy jednoczesnej zdolności generowania nowych zasobów na rzecz przyszłości (Levitt i March oraz Sanchez i Heene)²³.

Wzajemne oddziaływania i zależności pomiędzy czterema wymienionymi elementami modelu OESP powinny być koordynowane w przestrzeni i w czasie, zarówno bezpośrednio jak i pośrednio zgodnie z przyjętą istotą strategii, którą jest tzw. koordynacja adaptacyjna. Co więcej, w modelu OESP relacje te są koordynowane zarówno na płaszczyźnie interakcji wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Płaszczyzną i zarazem narzędziem tej koordynacji jest strategia, która stara się równoważyć wpływ sił zewnętrznych i wewnętrznych w procesie organicznego rozwoju firmy.

Sam proces zarządzania strategicznego według perspektywy organicznej jest definiowany jako zorganizowany przez kierownictwo proces ciągłej poprawy lub utrzymania wyników firmy przez formułowanie i realizowanie odpowiednich strategii. Zarządzanie strategiczne jest zatem procesem, postępem, który wymaga określonej sekwencji czasowej zdarzeń, działań, decyzji (Pettigrew²⁴ oraz Van de Ven i Poole²⁵). Jego kształt jest jednak jednorazowy (one-time mode) w tym sensie, że strumień realizowanych strategii i działań wymaga każdorazowo „odnawiania” ze względu na zmieniające się interakcje z otoczeniem oraz interakcje wewnątrz firmy (Farjoun²⁶). Proces realizowania strategii staje się zatem **procesem zarządzania zmianami** i to zarówno zmianami wcześniej przewidzianymi, jak i zmianami nieprzewidzianymi.

²³ B. Levitt, J. G. March, *Organizational learning*, w: *Annual Review of Sociology*, 14, (1988), s. 319-340. Zob. również: R. Sanchez, A. Heene, *Reinventing strategic management: new theory and practise for competence – based competition*, w: *European Management Journal*, 15 (3), (1997), s. 303-317.

²⁴ A. M. Pettigrew, *The character and significance of strategy process research*, w: *Strategy Management Journal*, 13, (1992), (Winter Special Issue).

²⁵ A. H. Van de Ven, M. S. Pool, *Explaining development and change in organizations*, op. cit..

²⁶ M. Farjoun, *Towards an perspective ... op. cit..*

Podsumowanie

Reasumując, podejście organiczne jest w stosunku do podejścia mechanistycznego bardziej dynamicznym spojrzeniem na procesy formułowania i realizowania strategii firmy, a ponadto mniej zunifikowanym. Naszym zdaniem powinno być traktowane przez polskich badaczy i praktyków jako nowy kierunek myślenia w zarządzaniu strategicznym z trzech następujących względów:

Po pierwsze, koncepcja organiczna kładzie akcent na działania adaptacyjne i koordynacyjne, które zwiększają dynamikę zarządzania strategicznego, a zarazem poprawiają jego efektywność. Zmniejszają także niebezpieczeństwo występowania potencjalnych konfliktów w relacji firma – otoczenie oraz wewnątrz firmy;

Po drugie, paradygmat OESP oferuje bardziej zintegrowaną i bardziej całościową koncepcję zarządzania strategicznego, zwracającą uwagę na różnego rodzaju relacje i powiązania pomiędzy potencjalnymi elementami organizacji firmy, elementami jej otoczenia oraz elementami samej strategii;

Po trzecie, organiczny model zarządzania strategicznego proponuje znaczne wzbogacenie i rozszerzenie dotychczasowych koncepcji zarządzania strategicznego o problemy związane z funkcjonowaniem firmy jako systemu społecznego, biorącego udział w „grze” z udziałem różnych „aktorów” (grupy interesów na zewnątrz firmy). Nie odrzuca zatem dotychczasowych koncepcji, natomiast uzupełnia je o tzw. miękkie, mniej sformalizowane elementy zarządzania.

Literatura:

1. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, w: Journal of Management, 12, (1991).
2. Bourgeois L. J., *Strategic management and determinism*, w: Academy of Management Review, 9(4), 1984.
3. Bowman E. H., Hurrey D., *Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and the incremental – choice process*, w: Academy of Management Review, 18(4), (1993).
4. Bratnicki M., *Next step toward theory of organizational entrepreneurship*:

- conceptual advances*, w: Journal of Economics and Management, Winter 2003 (w druku).
5. Brown S. L., Eisenhardt K. M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.
 6. Collins J. C., Porras J. I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York, 1994.
 7. Eisenhardt K. M. and Sull D. N., *Strategy as a Simple Rules*, w: Harvard Business Review, January 2001.
 8. Farjoun M., *Towards an organic perspective on strategy*, w: Strategic Management Journal, 23, (2002).
 9. Foss N. J., *Research in the strategic theory of the firm: „isolationism” and „integrationism”*, w: Journal of Management Studies, 36, (1999).
 10. Ghemawat P., *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, New York 1991.
 11. Haspeslagh P. C., Jemison D. B., *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, Free Press, New York 1991.
 12. Hodgson G. M., *Economics and Evolution*. Polity Press, Cambridge, UK, 1993.
 13. Itami H., Roehl T. W., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1987.
 14. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu*, w: Przegląd Organizacji, 3, (2003).
 15. Levitt B., March J. G., *Organizational learning*, w: Annual Review of Sociology, 14, (1988).
 16. MacCrimmon K. R., *Do firm strategies exists?*, w: Strategic Management Journal, 14, (1993), (Winter Special Issue).
 17. Mintzberg H., Waters J. A., *Of strategies, deliberate and emergent*, w: Strategic Management Journal, 6 (3), 1985.
 18. Mintzberg H., Lampel J., *Reflecting on the Strategy Process*, w: Sloan Management Review, Spring 1999.
 19. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
 20. Pettigrew A.M., *The character and significance of strategy process research*, w: Strategy Management Journal, 13, 1992, (Winter Special Issue).
 21. Pfeffer J., Salancik S. G., *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York, 1978.
 22. Porter M. E., *Towards a dynamic theory of strategy*, w: Strategic Manage-

- ment Journal 12, (1991), (Winter Special Issue).
23. Quinn J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood Illinois, 1980.
24. Sanchez R., Heene A., *Reinventing strategic management: new theory and practise for competence – based competition*, w: European Management Journal, 15 (3), (1997).
25. Scott R. W., *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, 1995.
26. Van de Ven A. H., Pool M. S., *Explaining development and change in organizations*, w: Academy of Management Review, 20 (3), (1995).

Rozdział 4.

Kategoria przedsiębiorczości we współczesnym myśleniu strategicznym

Język przedsiębiorczych szans

Literatura przedmiotu jest przepełniona różnorodnymi definicjami przedsiębiorczości różniącymi się w wielu wymiarach: (a) kategorii opisu – dyspozycje jako stopień przedsiębiorczości stanowiący charakterystykę obiektu, zachowanie, czy też rezultat, (b) kontekstu – wyłącznie domena ekonomiczna albo także organizacje nie zorientowane na zyski; małe i średnie przedsiębiorstwa albo także duże firmy (c) kryteriów kwalifikowania – zamierzenie, rozwój, ryzyko, innowacja, powodzenie itp. Nie wdając się w rozważania o przedsiębiorczości jako zjawisku społecznym, którego rola polega na tworzeniu nowych aktywności ekonomicznych prowadzących do zmian rynkowych¹, skoncentruję uwagę na przedsiębiorczości traktowanej jako obszar dociekań naukowych, gdzie jest tworzona taka wiedza o tym obiekcie badawczym, która ułatwia jego lepsze zrozumienie.

Otóż warto wskazać na dwa istotne, intelektualnie, wzajemnie dopełniające się podejścia do przedsiębiorczości traktowanej niczym pole badań naukowych. Pierwsze skupia się na tworzeniu przyszłych dóbr i usług, działaniu jednostek zorientowanych na odkrywanie i eksploatowanie szans, efektach pojawiających się na różnych poziomach². Drugie wyraźnie odnosi się do tworzenia nowych organizacji, a konkretniej do zachowań występujących w procesie organizacyjnego wyłaniania się, podkreślające

¹ I. M. Kirzner, *Competition and entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press, 1973; J. A. Schumpeter, *The theory of economic development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.

² S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, w: *Academy of Management Review*, 25, (2000), s. 217-226.

wagę aspektów behawioralnych i strategicznych³. Davidsson podjął próbę syntezy obydwu ujęć i zaproponował: „idea przedsięwzięcia, wraz z działaniami i strukturami ewoluującymi wokół niej, stanowi ogniskową zainteresowań badań przedsiębiorczości”⁴ i dalej: „Definicja przedsiębiorczości mogłaby obejmować zachowania podejmowane w procesach odkrywania i eksploataowania idei nowych przedsięwzięć biznesowych”⁵. W przedsiębiorczości szanse, zachowania ludzi i rezultaty ich działalności ustawicznie przeplatają się ze sobą.

Wzmiankowane wyżej przeplatanie zachodzi przede wszystkim w warunkach nieokreśloności i nierównowagi⁶. W takich okolicznościach mocno uwidaczniają się zalety ujęcia dialektycznego, którego wewnętrzna spójność wynika z założeń podkreślających: wzajemne (a) dopełnianie się konfliktowych względem siebie aspektów, (b) współistnienie elementów tworzących dynamiczną całość wskutek wzajemnego oddziaływania i wewnętrznej dynamiki, (c) sprzeczności tkwiących w obiektach i procesach jako źródła ciągłego ruchu, (d) nierównowagę jako stan naturalny, gdzie równowaga jest jedynie punktem wyjścia do radykalnych zmian nie podających się pełnej kontroli⁷.

W konsekwencji pojawia się spojrzenie na przedsiębiorczość jako na dialektyczny proces zespolenia tworzenia szans, zmiany, elastyczności, różnicowania, rywalizacji z wykorzystywaniem szans, utrzymywaniem stanu aktualnego, trwałością, integracją, współpracą. Wspominał już o tym Fiol kiedy pisał, że organizacje stanowią żyzny grunt dla przedsiębiorczości, ponieważ „zawierają w sobie sprzeczności tak niezbędne dla twórczego myślenia i działania”⁸. Istotną rolę odgrywa w przedsiębiorczości interaktywna

³ W. B. Gartner, *What are talking about when we talk about entrepreneurship*, w: *Journal of Business Venturing*, 5, (1990), s. 15-28; W. B. Gartner, N. M. Carter, *Entrepreneurial behaviour and firm organizing processes*, w: Z. J. Acs, i D. B. Audretsch (red.), *Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction*, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 2003, s. 195-221.

⁴ P. Davidsson, *The domain of entrepreneurship research: Some suggestions*, w: J. A. Katz, D. A. Shepherd (red), *Cognitive approaches to entrepreneurship research*, Oxford: Elsevier Science, 2003 s. 315-372.

⁵ P. Davidsson, *The domain....* op.cit., s. 346.

⁶ R. G. McGrath, I. MacMillan, *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard, Harvard Business School Press, 2000.

⁷ M. Bratnicki, *Ideologiczne uwarunkowanie nieideologicznej przedsiębiorczości*, w: *Współczesne Zarządzanie*, 2, (2003), S. 7-19.

⁸ C. M. Fiol, *Thought worlds colliding: The role of contradiction in corporate innovation processes*, w: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, (1995), s. 71.

relacja pomiędzy myśleniem i działaniem jako podstawa konstruowania racjonalnego i przewidywalnego świata w rzeczywistości bardzo temu odpornej. To właśnie myślenie i działanie, poprzez wielorakie sprzężenia i różnorodne pętle tworzą fundamenty osobistych obrazów przedsiębiorczości i uczenia się struktur poznawczych, które odzwierciedlają związki przyczynowo-skutkowe. Mamy tutaj do czynienia z przekształcaniem idei w kolektywne działanie poprzez zarządzanie niepewnością w oparciu o zespolenie sprzeczności.

Ludzie realizują swoje marzenia uruchamiając przedsięwzięcia o dużym potencjale rozwojowym i zarządzają nimi. W głównym nurcie tych wysiłków jest ustawicznie wypracowywany zbiór rozwiązań służących utrzymywaniu stabilności i ciągłości zachowań wraz z równoczesnym dbaniem o ich adaptacyjność i innowacyjność. Biorąc po uwagę powyższe proponuję potraktowanie przedsiębiorczości jako procesu zespalandia szans i działań dla odpowiedzialnego społecznie tworzenia bogactwa w kontekście współwoluowania ludzi i przedsięwzięć z organizacją i jej otoczeniem, który jest dialektyczny w swej naturze.

Dialektyczne ujęcie koncentruje uwagę badawcza na aktorach społecznych, sprzecznościach, współwoluowaniu, ideologii, uczeniu się i zachowaniach pojmowanych jako główne źródło przedsiębiorczości. Nie da się w tym przypadku uciec od rozpoznawania zjawisk społecznych wpływających zarówno na przedsiębiorcze zachowania organizacji. Na przykład Morris i Kuratko podkreślają, że przedsiębiorczość korporacyjna: „... jest terminem użytym do opisu zachowań przedsiębiorczych w istniejących, średnich i dużych organizacjach”⁹. Tak, czy inaczej jesteśmy przede wszystkim na gruncie szkoły zasobowej w myśleniu strategicznym.

Strategiczne myślenie i działanie z punktu widzenia przedsiębiorczości

Nie wdając się w niepotrzebne szczegóły, przyjmuję jako wyjście do dalszych rozważań, następujące założenie: efektywność organizacji jest rezultatem zarządzania strategicznego skoncentrowanego na budowaniu

⁹ M .H. Morris, D. F. Kuratko, *Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial development within organizations*, Orlando, Harcourt College Publishers, 2002, s. 31.

względnie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁰ wspomaganego umysłem stratega myślącego równocześnie o szansach przedsiębiorczych i przewagach konkurencyjnych¹¹. Wykorzystanie przedsiębiorczego nastawienia umysłu do tworzenia podstawowej strategii organizacji, a także strategii przedsiębiorczości, dotyczy ukierunkowania, priorytetów, procesów stymulowania nowych rodzajów działalności¹². Współczesna organizacja staje przed wyzwaniem wypracowania przedsiębiorczości jako źródła przewagi konkurencyjnej¹³.

Współczesna definicja zarządzania strategicznego wskazuje na analizę, decyzje i działania podejmowane przez organizację w celu stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej¹⁴. Jest to proces zorientowany na ogólne cele (wizję, misję i zamierzenie strategiczne), obejmujący wielorakich interesariuszy oraz zespalaający perspektywę krótkookresową ze spojrzeniem długofalowym. Jedną z najważniejszych dróg osiągania przewag konkurencyjnych jest działalność przedsiębiorcza, dzięki której są eksplorowane potencjalne szanse i przekształcane w żywotne nowe przedsięwzięcia. To właśnie przedsiębiorcza orientacja (metody, praktyki i style decydowania) spożytkowywane przez kadrę zarządzającą dla przedsiębiorczego działania) może przyczynić do rozwoju albo odnowy organizacji a także wpłynąć na metody i procesy zarządzania strategicznego wykorzystywane w czasie tworzenia szans i wprowadzania inicjatyw rozwojowych. Co więcej, młode firmy mogą wiele zyskać wypracowując swoje długofalowe ukierunkowanie strategiczne: poczynszy od idei nowego biznesu, poprzez wizję i misję, a skończywszy na strategii działalności, planie i przedsięwzięciu¹⁵. W dużych firmach trudno jest przecenić atuty przedsiębior-

¹⁰ G. D. Meyer, H.M. Neck, M. D. Meeks, *The entrepreneurship - strategic management interface*, w: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (red), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Oxford, Blackwell, 2002, s. 19-44.

¹¹ M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective*, w: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (red), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, Blackwell Publishers 2002, s. 1-16.

¹² A. C. Cooper, G. D. Markman, G. Niss, *The evolution of the field of entrepreneurship*, w: G. D. Meyer, K. A. Heppard (red), *Entrepreneurship as strategy*, Thousand Oaks, Simi Valley, California: Sage Publishers, 2000.

¹³ C. Christensen, *The past and the future of competitive advantage*, w: *Sloan Management Review*, 42 (2001), s. 105-110.

¹⁴ G. G. Dess, G. T. Lumpkin, M. L. Taylor, *Strategic management. Text & Cases*, New York, Mc Graw-Hill/Irwin, 2004.

¹⁵ S. Birley, D. F. Muzyka, *Mastering entrepreneurship. The complete MBA companion*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall, 2000.

czości organizacyjnej tworzącej warunki sprzyjające kreowaniu nowych, obiecujących rodzajów działalności gospodarczej¹⁶ zarówno na drodze autonomii, innowacyjności, proaktywności, agresywności konkurencyjnej i podejmowania ryzyka¹⁷, jak i za pomocą stymulowania zachowań przedsiębiorczych. Krótko mówiąc, przedsiębiorcze organizacje – młode i stare, małe i duże – ustawicznie eksplorują oraz eksploatują szanse i dzięki temu polepszają swoją pozycję konkurencyjną. W ten sposób doszliśmy do obszarów przedsiębiorczości strategicznej.

Przyjmując powyższe obserwacje jako punkt wyjścia, proponuję następującą konceptualizację: przedsiębiorczość strategiczna obejmuje zarówno myślenie strategiczne o szansach rozwojowych i kompetencjach organizacji oraz o typach informacji wartych uwzględnienia w czasie nadawania sensu zdarzeniom strategicznym, jak działanie strategiczne ustalające przesłanki (przeświadczenia, zasady, procedury, kryteria oceny) dla podejmowania decyzji przedsiębiorczych. Tworzenie i kształtowanie szans określa kontury przedsiębiorczości strategicznej, przy czym mieszanka planowania i wyłaniania się jest kanwą formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorczych, a w szczególności tempa tworzenia i kształtowania szans rozwojowych organizacji.

Przedsiębiorczość strategiczna odnosi się głównie do konceptualnej strony rozwoju nowych przedsięwzięć. Proces ten spełnia funkcję inteligencji biorącej pod uwagę organizację jako całość – jej szanse strategiczne, kluczowe kompetencje, politykę przedsiębiorczości i przyszłe ukierunkowanie. Im bardziej organizacja jest inteligentna, tym większe jest natężenie eksploracyjnego uczenia się i tym bardziej subtelne narzędzia są stosowane w celu pobudzenia zachowań przedsiębiorczych. To właśnie dzięki mądrości strategicznej powstaje żywotna orientacja, czyli charakterystyczne myślenie i działanie w czasie zespalań szans i kompetencji, jako sposób twórczego kształtowania przyszłości organizacji. Tworzy się i kształtuje szanse, które są dalej rozpoznawane, interpretowane, skwapliwie podejmowane, czy też eksploatowane. Co więcej, pojawia się również innowacyjność akcentująca różnice w miejsce podporządkowania się podstawowym standardom, stymulująca i ożywiająca unikalny styl funkcjonowania i rozwoju

¹⁶ W. D. Guth, A. Ginsberg, *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, w: *Strategic Management Journal*, 11, (1990) s. 5-15.

¹⁷ G. T. Lumpkin, G. G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, w: *Academy of Management Review*, 21, (1996), s. 135-172.

organizacji, a także promująca zmiany strategiczne. Wzmiankowana mądrość jest rezultatem procesu społecznego, obfitującego we władzę i politykę, zakorzenionego w historycznym kontekście ideologii organizacyjnej.

Z tego punktu widzenia przedsiębiorczość jako proces społeczny jest po części swoistym dyskursem, dualnością stanowioną przez dwa dynamicznie powiązane poziomy: powierzchniowy poziom działania komunikacyjnego i głębszy poziom struktury wiązany ze skryptami przedsiębiorczości (schematami interpretacyjnymi). Uogólniając, taka konceptualizacja podkreśla, że ukryte struktury przedsiębiorczości przejawiają się w nadawaniu sensu i działaniach dokonywanych przez ludzi. Bieżące praktyki przedsiębiorczości są manifestacjami struktur znaczeń, dominacji, legitymizacji, które są wprowadzane, reprodukowane i potencjalnie przeobrażane przez te praktyki. Ludzie są rozmyślnymi, mądrymi i zręcznymi podmiotami przedsiębiorczości zachęcany i ograniczany przez ukryte struktury społeczne, a zwłaszcza przez psychologiczne ramy skryptów przedsiębiorczości dostarczających poznawczej reprezentacji świata. Interakcja pomiędzy komunikowaniem się i skryptami przedsiębiorczości jest kluczowa dla konstruowania rzeczywistości społecznej¹⁸ i w ślad za tym dla działań przedsiębiorców opartych na tej rzeczywistości. Ścisłe powiązanie pomiędzy skryptem przedsiębiorczości i działaniem jest wprowadzane w czyn i ustanawiane wtedy, gdy przedsiębiorczy ludzie przystępują do akcji urzeczywistniając swoje idee¹⁹. W tym też sensie strukturalne właściwości przedsiębiorczości (względnie stabilne, ciągle powtarzające się procesy i wzorce) istnieją jako schematy interpretacyjne w umysłach ludzi: ukryte założenia, rozumienia, wartości ukierunkowujące i legitymizujące przedsiębiorcze zachowania.

Na tym tle pojawia się główna rola przedsiębiorczości strategicznej polegająca na spożytkowywaniu szans dla celów kształtowania strategicznego rozwoju, a w szczególności na stosowaniu wielorakich innowacji²⁰ służących przystosowywaniu się do otoczenia albo tworzenia nowych

¹⁸ L. Heracleous, M. Barret, *Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in The Context of Information Technology Implementation*, w: *Academy of Management Journal*, 4, (2001), s. 755-778.

¹⁹ R. Norman, *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, Wiley, New York, 2001.

²⁰ R. Leifer, C. McDermott, G. O'Connor, L. Peters, M. Rice, R. Veryzer, *Radical innovation: How mature companies can outsmart up-starts*, Boston, Harvard Business School Press, 2000; A. Arora, A. Fosfuri, A. Gambardella, *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*, Cambridge, MIT Press, 2001.

przestrzeni konkurencyjnych²¹. Warto tutaj przywołać koncepcję Aldrich'a²², która podkreśla wyłanianie się i zmianę, gdzie historyczne uwarunkowania i procesy społeczne wpływają na podejmowanie działalności organizacyjnej. Taylor i Van Every przekonująco argumentują: „czynnik ułatwiający, otoczenie i organizacja współtworzą się w tym samym procesie становienia, żaden z tych składników nie poprzedza pozostałych i dlatego też nie może być traktowany niczym powód”²³. Idąc śladem tego rozumowania można powiedzieć, że przedsiębiorczość jest konstruowana społecznie²⁴ i nie ma tutaj stałych wzorców przeobrażeń dokonywanych przez wielorakich aktorów²⁵. Wzajemna gra wewnętrznych i zewnętrznych aktorów kreuje rozmaite ścieżki rozwoju znamionujące się usamodzielnieniem i proaktywnością²⁶ stosownie do dostrzeganej niepewności, niejednoznaczności, trudności przewidywania i złożoności warunków działania²⁷. Atrybuty przedsiębiorców, zachowania, zasoby, kompetencje, strategie, więzi i interakcje definiują i ograniczają (w istotnie długim czasie) szanse znajdujące się w domenie danej organizacji.

Zakończenie

Organizacje i społeczeństwa próbują różnych sposobów ożywiania przedsiębiorczości. Jednakowoż realizowane w tym względzie strategie często kończą się niepowodzeniem. Biorąc pod uwagę narastającą liczbę podejść, metod i technik promowania przedsiębiorczości organizacyjnej, zaskakującym jest fakt niewielkiej wiedzy o procesach blokowania istniejącego potencjału. Teoretyczny model przedsiębiorczości strategicznej

²¹ Ph. A. Wickham, *Strategic entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall, 2001.

²² H.E. Aldrich, *Organizations evolving*, Newbury Park: Sage Publications, 1999.

²³ J. R. Taylor, J. Van Every, *The emergent organization: Communications at its side and surface*, Mahwah, Erlbaum, 2000, s. 266.

²⁴ S. J. Mezias, E. Boyle, *Organizational dynamics of creative destruction. Entrepreneurship and emergence of industries*, New York, Palgrave, 2002.

²⁵ C. B. Schoonhoven, E. Romanelli (red.), *The entrepreneurship dynamics: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford, University of Stanford Press, 2001.

²⁶ H. W. Volberda, Ch. Baden-Fuller, F. A. J. Van den Bosh, *Mastering strategic renewal. Mobilizing renewal journey in multi-unit firms*, Long Range Planning, 34, (2001), s. 159-178.

²⁷ A. Mukherji, P. Hurtado, *Interpreting, categorizing and responding to the role of culture in strategic problem definitions*, Management Decision, 39, (2001), s. 105-112.

pokazuje prawdopodobną dynamikę nastających przeszkód na drodze do przedsiębiorczości organizacyjnej, gdzie dotychczasowa historia wpływa na ścieżki rozwoju i przyszłe stany.

Sądzę, że tradycyjne modele przedsiębiorczości strategicznej mają ograniczoną użyteczność we współczesnej gospodarce. Staralem się dokonać teoretycznego postępu wychodząc poza istniejący paradygmat w kierunku dialektyki. W mojej świadomości zaproponowane ujęcie jest nowe i stanowi owocną perspektywę dalszych badań. Stąd też przedstawione w niniejszym tekście idee różnią się znacząco od dotychczas rozpowszechnionych perspektyw badawczych przyjmowanych w rozważaniach o przedsiębiorczości organizacyjnej.

Złożoność przedstawionego modelu przedsiębiorczości strategicznej jest zarówno jego atutem, jak i słabością. Jego mocna strona polega na wyjściu ponad teorie racjonalnego wyboru czy też teorie determinizmu otoczenia. Jego słabość wynika ze względnie prymitywnego stanu zaawansowania teoretycznego, a zwłaszcza z ogólności i wysokiego poziomu abstrakcji zobrazowanego procesu, które zmuszają czytelnika do dużego wysiłku intelektualnego. Co więcej, wstępny etap rozwoju podstaw teoretycznych wymaga względem każdego ze składników przedsiębiorczości strategicznej zarówno dopracowania szczegółów, jak i sprawdzenia poprzez badania empiryczne. Tym niemniej opracowanie pogłębia zrozumienie mechanizmów ożywienia potencjału przedsiębiorczości w istniejących organizacjach. Daje też względne wyjaśnienia roli sprzeczności przedsiębiorczości w tym procesie. Całość pozwala dopełnić istniejące koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej nowymi wymiarami i perspektywami badawczymi. W szczególności wskazuje na godzenie sprzeczności jako ważną domeną działalności przedsiębiorcy przeprowadzającego radykalne zmiany organizacyjne.

Literatura:

1. Arora A., Fosfuri, A., Gambardella, A., *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*, Cambridge, MIT Press, 2001.
2. Aldrich H. E., *Organizations evolving*, Newbury Park, Sage Publications, 1999.

3. Birley S., i Muzyka D. F., *Mastering entrepreneurship. The complete MBA companion*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall, 2000.
4. Bratnicki M., *Ideologiczne uwarunkowanie nieideologicznej przedsiębiorczości*, w: *Współczesne Zarządzanie*, 2, (2003), s. 7-19.
5. Christensen C., *The past and the future of competitive advantage*, w: *Sloan Management Review*, 42, (2001) s. 105-110.
6. Cooper A. C., Markman G. D., Niss G., *The evolution of the field of entrepreneurship*, w: G. D. Meyer, K. A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy*. Thousand Oaks, Simi Valley, California, Sage Publishers, 2000.
7. Davidsson P., *The domain of entrepreneurship research: Some suggestions*, w: J. A. Katz D. A. Shepherd (red.), *Cognitive approaches to entrepreneurship research*. Oxford, Elsevier Science, 2003, s. 315-372.
8. Dess G. G., Lumpkin G. T., Taylor M. L., *Strategic management. Text & Cases*, New York, Mc Graw-Hill/Irwin, 2004.
9. Fiol C. M., *Thought worlds colliding: The role of contradiction in corporate innovation processes*, w: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, (1995), s. 71-90.
10. Gartner W. B., *What are talking about when we talk about entrepreneurship*, w: *Journal of Business Venturing*, 5, (1990), s. 15-28.
11. Gartner W. B., Carter N. M., *Entrepreneurial behaviour and firm organizing processes*, w: Acs Z. J., Audretsch D. B. (red.), *Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 2003, s. 195-221.
12. Guth W. D. i Ginsberg A., *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, w: *Strategic Management Journal*, 11, (1990), s. 5-15.
13. Heracleous L., Barret M., *Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in The Context of Information Technology Implementation*, w: *Academy of Management Journal*, 4, (2001), s. 755-778.
14. Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L., *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*, w: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, 2002, s. 1-16.

15. Kirzner I. M., *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.
16. Leifer R., McDermott C., O'Connor G., Peters L., Rice M., Veryzer R., *Radical innovation: How mature companies can outsmart up-starts*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
17. Lumpkin G. T., Dess G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, w: Academy of Management Review, 21 (1996), s. 135-172.
18. McGrath R.G., MacMillan I., *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard: Harvard Business School Press, 2000.
19. Mezas S. J., Boyle E., *Organizational dynamics of creative destruction. Entrepreneurship and emergence of industries*, New York: Palgrave, 2002.
20. Morris M. H., Kuratko D. F., *Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial development within organizations*, Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.
21. Meyer G. D., Neck H. M., Meeks M.D., *The entrepreneurship – strategic management interface*, w: M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (red.), *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell, 2002, s. 19-44.
22. Mukherji A., Hurtado P., *Interpreting, categorizing and responding to the role of culture in strategic problem definitions*, w: Management Decision, 39, (2001), s. 105-112.
23. Norman R., *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, Wiley, New York, 2001.
24. Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, w: Academy of Management Review, 25, (2000), s. 217-226.
25. Schoonhoven C.B., Romanelli E. (red.), *The entrepreneurship dynamics: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford: University of Stanford Press, 2001.
26. Schumpeter J. A., *The theory of economic development*, Cambridge: Harvard University Press, 1934.
27. Taylor J. R., Van Every J., *The emergent organization: Communications at its side and surface*, Mahwah: Erlbaum, 2000.

28. Volberda H. W., Baden-Fuler Ch., Van den Bosh F. A. J., *Mastering strategic renewal. Mobilizing renewal journey in multi-unit firms*, w: Long Range Planning, 34, (2001), s. 159-178.
29. Wickham Ph. A., *Strategic entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2001.

Rozdział 5.

Dominująca logika jako teoria strategii

Wprowadzenie¹

Teoretyków strategii interesuje przede wszystkim poszukiwanie odpowiedzi na pięć fundamentalnych pytań²: dlaczego firmy pozostają różne pomimo ekonomicznych i instytucjonalnych homogenizujących presji otoczenia? jak firmy działają i podejmują główne decyzje? jak przyjęte strategie są uwarunkowane procesem ich budowania (process vs. content)? co determinuje sukces lub niepowodzenie?, oraz, jakie są źródła strategicznej inercji, które powodują, że firmy są niezdolne do imitacji najlepszych rozwiązań i skłaniają się do adopcji rozwiązań drugorzędnych ('second-best')? W kontekście tych pytań teoria dominującej logiki jest szczególnie interesująca, pomimo że od wielu lat pozostaje na marginesie rozważań teoretycznych i badań empirycznych dyscypliny zarządzania strategicznego, bowiem adresuje praktycznie wszystkie te pytania.³ Jej zasadnicze założenia i tezy, zawarte w dwóch kluczowych artykułach Bettisa i Prahalada⁴ są pozornie proste. Jednostką analizy jest firma. Proces budowania strategii nie jest traktowany jako w pełni racjonalny, tak jak ujmowała to

¹ Badania, na których opiera się rozdział, były już prezentowane na dwóch konferencjach naukowych i stanowią podstawę monografii naukowej pod redakcją K. Oblój, *Dominująca logika firmy*, WSPiZ, Warszawa, oraz rozdziału w książce R. Bettisa (red.) *Strategy in Transition*, Blackwell 2004. Rozdział stanowi próbę podsumowania dyskusji toczącej się wokół rezultatów i wskazania kierunków dalszych badań.

² R. R. Rumelt, D. E. Schendel, D. J. Teece, *Fundamental issues in strategy*. Harvard Business School, Boston Ca, 1995.

³ W polskiej literaturze przedmiotu praktycznie nie ma odniesień do tej teorii, nawet w pracach naszych najbardziej znanych badaczy problematyki strategii.

⁴ R. A. Bettis, C. K. Prahalad, *The dominant logic: retrospective i extension*, w: *Strategic Management Journal*, vol. 16, (1995), s. 5-14.

szkoła planistyczna i pozycyjna⁵ bowiem zakłada się, że menedżerowie w ułomnym procesie uczenia budują na bazie kolejnych doświadczeń mapy poznawcze i rutyny (dominującą logikę), które kierują ich postępowaniem⁶. Dominująca logika zawiera więc zarówno silny komponent poznawczy (paradygmat widzenia świata przez menedżerów jak i wnioski wynikające z dotychczasowej historii sukcesów i niepowodzeń organizacji) jak i proceduralny (rutyny, rozwiązania organizacyjne), które wzajemnie się uzupełniają i wpływają na siebie⁷. Powstający ewolucyjnie wzorzec dominującej logiki wpływa na proces zbierania informacji z otoczenia firmy, budowy celów, oceny ich realizacji, alokacji zasobów i nagród, wdrożenie przyjętych kierunków działania. Sukces utrwala dominującą logikę, a niepowodzenie nie musi prowadzić do jej zmiany z racji wkodowanej w logikę firmy inercji. Proces naśladownictwa dominującej logiki skutecznych firm jest ograniczony z racji takich mechanizmów jak konkretna historia i sytuacja firmy ('path-dependency'), oraz niejasności przyczynowo-skutkowej relacji pomiędzy poszczególnymi elementami. dominującej logiki, której rozpoznanie wymaga praktycznej wiedzy⁸.

Jako teoria strategii, dominująca logika ma bogatą przeszłość i rozliczne korzenie – od cybernetyki aż po koncepcję znajdowania sensu Weicka⁹. Z cybernetyki i koncepcji niezbędnej różnorodności Ashby'ego teoria dominującej logiki zapożycza ideę, że regulatory organizacyjne, aby pozostać skutecznymi, muszą mieć podobną różnorodność jak otoczenie organizacyjne. Można więc powiedzieć, że dominująca logika aby być skuteczną teorią i praktyką strategiczną powinna być na tyle bogatym zbiorem map poznawczych i rutyn organizacyjnych aby odwzorowywać złożoność samej organizacji i otoczenia. Z behawioralnej koncepcji organizacji¹⁰ zapożyczono zarówno znaczenie percepcji otoczenia, dominującej koalicji w firmie jak i ograniczeń w repertuarze zachowań organizacyjnych wykształconych w procesie historii organizacji. Cyert i March¹¹ stale podkreślają w swojej

⁵ Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, 2003.

⁶ C. M. Fiol, M. A. Lyles, *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, v. 10 (1985), s. 803-813; D. A. Levinthal, J. G. March, *The myopia of learning*, w: *Strategic Management Journal*, 14 (1993).

⁷ R. M. Grant, *On 'dominant logic', relatedness and the link between diversity and performance*, *Strategic Management Journal*, 9, (1988), s. 639-642.

⁸ J. A. C. Baum, F. Dobbin (eds), *Economics meet sociology in strategic management*, Jai Press, Stamford, 2000.

⁹ K. Weick, *Sensemaking in organizations*, Newbury Park, CA: Sage, 1995.

¹⁰ R. Cyert, J. G. March, *The behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963.

¹¹ R. Cyert, J. G. March, *The behavioural...*, op. cit.

książce, że w warunkach dużej niepewności, nadmiaru bodźców i konieczności godzenia sprzecznych interesów, proces uczenia się i doskonalenia organizacji następuje poprzez stopniowe wybory spośród ograniczonego zbioru możliwości poprzez poszukiwanie rozwiązań czasowo satysfakcjonujących i imitację rozwiązań zaakceptowanych przez inne organizacje. Organizacje są więc tylko w ograniczonym stopniu racjonalne¹² i stosunkowo oportunistyczne¹³ w swoich wyborach. Wewnętrzne presje ograniczające innowacyjność i różnorodność repertuaru zachowań są dodatkowo wzmacniane presjami w otoczeniu organizacji – technologicznymi, socjologicznymi, politycznymi lub ekonomicznymi.

Teoria ekonomii uwypukliła zwłaszcza siłę rynkowych presji homogenizujących, zgodnie ze znaną tezą Baina z lat pięćdziesiątych, iż w ramach danej branży firmy będą stosować podobne strategie, ponieważ presje podaży i popytu będą sprzyjały selekcji optymalnych modeli biznesowych. Konsekwencje tej tezy nie były bynajmniej trywialne dla strategii bowiem oznaczało to, że wybór branży i decyzje dotyczące modelu dywersyfikacji są bardziej ważne na rentowności firmy od wyborów odnośnie wewnętrznych rozwiązań odnośnie strategii, struktury, kultury czy procedur organizacyjnych, które definiują jakość zarządzania. Mówiąc krótko, determinizm otoczenia poprzez wpływ homogenizujących presji w otoczeniu byłby większy niż wyborów menedżerskich.

Empiryczna weryfikacja tezy Baina zaowocowała setkami artykułów i dyskusją toczącą się praktycznie do dnia dzisiejszego. Trzy artykuły są szczególnie istotne i sądząc po liczbie cytowań uznawane za najważniejsze. W pierwszym z nich Richard Schmalensee¹⁴ studiując dane z wielu branż amerykańskich w przekroju jednego roku stwierdził, że branża wyjaśnia około 20% całkowitej zmienności zysków firm. Różnorodność firm Schmalensee mierzył ich udziałem w rynku, który okazał się być marginalnie związany z zyskownością. Śladem tych badań poszedł Richard Rumelt¹⁵, który rozszerzył statystykę na 5 lat (od 1974 do 1977) i sprecyzował miary różnorodności firm oraz jednostek biznesowych szukając odpowiedzi na

¹² H. A. Simon, *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT, 1969; J. P. Walsh, *Managerial i organizational cognition: notes from a trip down memory lane*, *Organizational science*, 6, (1995), s. 280-320.

¹³ O. E. Williamson, *Economics and Organization: a primer*, *California Management Review*, 38 (2), (1996) s. 131-145; O. E. Williamson, *Strategizing, economizing and economic organization*, *Strategic Management Journal*, 12 (1991), s. 75-94.

¹⁴ R. Schmalensee, *Do markets differ much*, *American Economic Review*, 75(3), (1985) s. 341-351.

¹⁵ R. P. Rumelt, *How much does industry matter*, *Strategic Management Journal*, 12 (3), (1991), s. 167-185.

następujące pytanie: jaki procent zmienności zysków wyjaśni typ branży lub przynależność jednostki do określonej korporacji, a jaki jest efektem funkcjonowania samej jednostki biznesowej (czyli jest efektem skutecznego lub nieskutecznego zarządzania).

Badania Rumelta wykazały, że wpływ branży jest nieistotny bowiem wyjaśnia maksymalnie około 8% zmienności zysków, podczas gdy efekt jednostki biznesowej wyjaśnia 44 - 46% wariacji. W kolejnych badaniach, Anita McGahan i Micheal Porter¹⁶, wykorzystując bardziej wyrafinowany aparat statystyczny i dokładniejsze sposoby pomiaru wykazali, że wpływ branży, korporacji-matki i specyficzny wpływ jednostki biznesowej są kompleksowo powiązane, ale zagregowany wpływ branży wyjaśniał tylko 19% zmienności zysków, podczas gdy wpływ specyfiki jednostki biznesowej wyjaśniał aż 32% zmienności zysków.

Mówiąc krótko – dotychczasowe badania ekonomistów wykazały, że czynnikiem decydującym w długim okresie, w największym stopniu, o zyskach firmy jest jednak jakość zarządzania, a nie wybór branży. Nie podważa to jednak tezy o silnym znaczeniu presji homogenizujących, która otrzymała dodatkowy impuls od socjologów, zwłaszcza ze szkoły neoinstytucjonalnej¹⁷.

Teoria neoinstytucjonalna podkreśliła silne znaczenie procesu imitacji i pojawiania się pewnych rozwiązań jako akceptowanych powszechnie instytucji społecznych (np. spółki akcyjnej, procesu planowania strategicznego, struktury dywizjonalnej). Trzy podstawowe źródła tych presji imitacyjnych to: izomorfizm wymuszony, wynikający głównie z presji politycznych i problemów legitymizacji działania, izomorfizm mimetyczny, wynikający ze standardowych sposobów reakcji na niepewność, oraz izomorfizm normatywny wzmacniany pojawianiem się profesjonalnych standardów działania. Unikalny wkład teorii neoinstytucjonalnej polega na wykazaniu, że w przestrzeni organizacyjnej powstają na drodze imitacji i konformistycznych presji mechanizmy akceptowane w sposób często nieświadomy, niezależnie od indywidualnych przekonań i interesów poszczególnych organizacji i z czasem są one traktowane jako kluczowe i potrzebne rozwiązania, których nikt już nie kontestuje ('taken for granted mechanisms').

¹⁶ A. M. McGahan, M. E. Porter, *How much does industry matter, really?*, w: *Strategic Management Journal*, 18 (1), (1997), s. 15-30.

¹⁷ P. J. DiMaggio, W. P. Powell, *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, 1983, w: J. A. Baum, F. Dobbin, *Economics meets sociology in strategic management*, Stamford Ct., JAI Press, 2000.

Reasumując lapidarnie dorobek cybernetyki, teorii organizacji, ekonomii i socjologii możemy więc oczekiwać dwóch tendencji w procesie tworzenia strategii organizacyjnych. Po pierwsze, dominujące koalicje menedżerskie, w ułomnym procesie uczenia się i budowania koncepcji działania¹⁸ będą łączyć zarówno elementy poznawcze jak i rutyny organizacyjne w spójne wzorce ('dominujące logiki') myślenia i działania. Po drugie, homogenizujące presje ekonomiczne i socjologiczne w przestrzeni działania firm, będą prowadzić do upodobniania się recept działania, tak więc zarówno wygrywające jak i przegrywające strategie będą do siebie stosunkowo podobne. Te dwie tezy stanowiły punkt wyjścia do podjęcia badań nad strategiami wybranych polskich firm w latach dziewięćdziesiątych, definiowanych właśnie jako dominujące logiki działania, przeprowadzonych w latach 1998-2000.

Metodologia badań

Trzy aspekty metodologii przeprowadzonych badań zasługują na komentarz: dobór próby, metoda badań i model badawczy. Próbę stworzono poprzez dobór przypadków maksymalnie zróżnicowanych (ze skrajnych krańców skali), co umożliwia prowadzenie porównań i analiz na trzy uzupełniające się sposoby¹⁹:

(a) w przekroju dobranych skrajnych par przypadków w ramach branży (dlatego firma A odniosła sukces definiowany w kategoriach ekonomicznych, a firma B nie odniosła sukcesu, mimo zbliżonych bądź takich samych warunków początkowych);

(b) w przekroju liderów (czy i jakie są wspólne elementy dominującej logiki występujące we wszystkich firmach, które wygrały, niezależnie od branży w której działają);

(c) w przekroju alter-ego, czyli firm, które nie rozwinęły się dynamicznie w porównaniu do liderów, (jakie elementy dominującej logiki sprawiają, że firmy te cały czas mają mniejsze tempo wzrostu niż liderzy).

Badając liderów rynku można w drodze analizy kolejnych obszarów badawczych lepiej zrozumieć dominującą logikę firm, które odniosły sukces i określić jakie jej elementy są wspólne dla wszystkich podmiotów niezależnie od branży. W wyniku porównania można odpowiedzieć na

¹⁸ D. A. Levinthal, J. G. March, *The myopia of learning*, w: Strategic Management Journal, 14 (1993).

¹⁹ M. B. Miles, A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, TransHumana, Białystok, 2000.

kluczowe pytanie całej dyscypliny strategii – jakie cechy dominującej logiki zapewniły firmom sukces i dominację swoich rynków.

To samo można badać dla firm będących alter-ego liderów starając się określić te elementy dominującej logiki, które ograniczyły ich rozwój oraz zidentyfikować jej wspólne cechy dla wszystkich przypadków. Wprowadzenie do badania firm będących alter-ego, (które mimo podobnych początkowych uwarunkowań otoczenia nie odniosły sukcesu ekonomicznego) pozwala na znacznie większą wiarygodność końcowych wniosków, niż gdybyśmy chcieli je budować tylko na podstawie badań i analiz dotyczących liderów rynku. Poprzez kontrast przypadków, wnioski dotyczące wspólnych cech dominującej logiki liderów, są korygowane o wnioski uzyskane z analizy dominującej logiki firm pełniących rolę alter-ego, w celu eliminacji elementów wspólnych dla obu typów badanych firm.

Studia przypadków budowane były zgodnie z podejściem rekomendowanym przez teorię ugruntowaną, która zaleca tworzenie teorii w trakcie gromadzenia danych empirycznych²⁰. Generalny postulat teorii ugruntowanej²¹ sprowadza się do maksymalnie otwartego podejścia do badanego podmiotu – bez silnych założeń, hipotez i oczekiwań odnośnie wyników badań – i tworzenie uogólnień na bazie eksperymentów, obserwacji i wywiadów, jako środków zbierania danych empirycznych²². Zgodnie z postulatami teorii ugruntowanej sekwencja działań badawczych była więc następująca:

1. Zebranie danych – pierwsza tura wywiadów i transkrypcja.
2. Usystematyzowanie wątków zawartych w wywiadach wokół przyjętych elementów modelu dominującej logiki; tworzenie nowych kategorii.
3. Budowa wstępnej historii firmy i próby jej interpretacji poprzez poszukiwanie dominującej logiki; wskazanie podobieństw i różnic między modelami badanych firm.
4. Pierwsze hipotezy – próba odpowiedzi na pytanie dlaczego logiki różnią się pod względem treści (content dimension) i charakteru powstawania (process dimension).
5. Zbieranie danych – druga tura wywiadów, transkrypcje, systematyzacja,

²⁰ P. Y. Martin, B. A. Turner, *Grounded Theory and Organizational Research*, w: *The Journal of Applied Science*, v. 22, (1986).

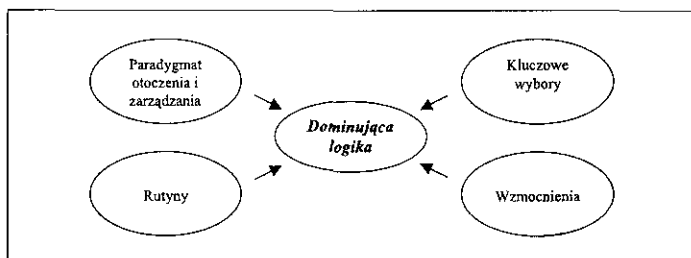
²¹ E. G. Guba, Y. S. Lincoln, *Competing Paradigms in Qualitative Research*, w: M. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London 1994.

²² M. B. Miles, A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, TransHumana, Białystok, 2000; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa, 2000.

kategoryzacja; modyfikacja modelu; hipotezy; weryfikacja.

6. Budowa modelu ukazującego proces powstawania i układ mozaiki (konfiguracji) dominującej logiki.

Przedstawiona sekwencja nie jest jednak wiernym odbiciem etapów badania według metodologii teorii ugruntowanej²³. Podstawową różnicą było przyjęcie jako punktu wyjścia czteroelementowego modelu dominującej logiki, co było konsekwencją zarówno istnienia teorii Bettisa i Prahalada,²⁴ jak i dotychczasowego dorobku teorii organizacji, ekonomii i socjologii w obszarze strategii organizacyjnej, który nakazuje uwzględnić zarówno poznawczy jak i operacyjny komponent powstawania dominującej logiki jako strategii firmy (por. rysunek 1).



Rys.1. Model dominującej logiki.

Źródło. K. Obłój i inni, *Dominująca logika firmy*, WSPiZ, Warszawa, 2003, s. 24.

Poznawczy aspekt dominującej logiki jest kształtowany przez sposób postrzegania organizacji i jej otoczenia (paradygmat) oraz poprzez naukę czerpaną z doświadczeń jakie są udziałem firmy we wczesnych fazach jej życia (wzmocnienia). Natomiast operacyjny, menedżerski aspekt dominującej logiki jest kształtowany w procesie podejmowania kluczowych wyborów, których efekty mogą wzmacniać bądź osłabiać istniejącą dominującą logikę, oraz poprzez rutyny, które strukturalizują operację w poprzek łańcucha wartości i determinują wyniki osiągnięte przez organizację.

²³ P. Y. Martin, B. A. Turner, *Grounded Theory and Organizational Research*, w: *The Journal of Applied Science*, v. 22, (1986).

²⁴ R. A. Bettis, C. K. Prahalad, *The dominant logic: retrospective i extension*, w: *Strategic Management Journal*, vol. 16, (1995), s. 5-14.

Wyniki badań

W lapidarnym skrócie wyniki badań były następujące.²⁵ Podstawą paradygmatu widzenia świata przez liderów jest koncentracja na otoczeniu i stałe poszukiwanie w nim szans. Liderzy analizują trendy i zdarzenia i generalnie traktują je w sposób optymistyczny - jako tworzywo do podejmowania kolejnych decyzji rozwojowych. Postrzegając szanse i luki na rynku stale starają się prowadzić drogą prób i błędów marketing swoich produktów i usług. Otoczenie jest dla nich swoistym laboratorium dla eksperymentów i innowacji, ale w miarę jak sytuacja rynkowa staje się coraz bardziej skomplikowana, a konkurencja intensywniejsza liderzy adaptują swój punkt widzenia świata. Optymizm nie znika, ale perspektywa wyraźnie staje się bardziej analityczna – otoczenie jest zbiorem szans, ale również problemów, zagrożeń, źródłem wiedzy i informacji.

Rutyny i procedury organizacyjne liderzy traktują w sposób oportunistyczny i pragmatyczny. Wprowadzają je w miarę wzrostu firmy, ale nie są ani do nich nadmiernie przywiązani ani nie traktują ich jako świadectwa pewnej dojrzałości procesu zarządzania. Formalizacja zadań, procedury planistyczne, podziały strukturalne itd. są wdrażane z opóźnieniem i tylko wtedy gdy menedżerowie uważają, że ewidentnie są potrzebne i przyczynią się do uporządkowania funkcjonowania firmy.

Liderzy podejmują w swoim cyklu życia przeciętnie dwa razy więcej wyborów niż firmy peryferyjne. W typowym przypadku SMG/KRC menedżerowie wskazali na osiem takich wyborów: wejście na nowy rynek, eksperymenty z nowymi, systemowymi usługami, wdrożenie struktury opartej na autonomicznych zespołach, wyodrębnienie firmy zajmującej się headhuntingiem, wprowadzenie akcji pracowniczych, wejście na rynek usług syndakatowych, stworzenie aliansów międzynarodowych i wybór zagranicznego inwestora. Większość z tych wyborów została podjęta szybko, ale ze staranną analizą konsekwencji.

Uczące doświadczenia – ostatni element modelu – są stale obecne w wypowiedziach respondentów z firm-liderów. Przyznają oni łatwo, że ich firmy przeszły przez trudne sytuacje i uważają, że dużo się na nich nauczyły.

W sumie logika działania liderów przypomina model stopniowego

²⁵ Szerzej wyniki badań są omówione w K. Obłój, *Dominująca logika jako strategia działania firmy: studium polskich przedsiębiorców*, Organizacja i Kierowanie, 4, (2002).

budowania wzorca zaproponowany przez Siggelkowa²⁶, ale głównymi elementami tego wzorca są kształtowane przez liderów stopniowo proste reguły działania, które pozwalają im działać szybko, elastycznie i skutecznie z złożonym i niepewnym otoczeniu. Nie jest to ani tak uporządkowany proces ani tak sprecyzowane reguły jak to postulowali Eishenhardt i Sull²⁷ pisząc o budowanie strategii jako prostych reguł postępowania, określania granic firmy, określania priorytetów, sekwencji działań w określonym czasie. Raczej, liderzy budują swoje reguły stopniowo, jedna po drugiej ("patch to patch") jako pochodna wyborów założycieli, kumulacji doświadczeń i strategicznych decyzji.

Dwie reguły, które w sposób ewidentny są wspólne dla wszystkich firm-liderów dotyczą optymizmu i szybkości działania. Pierwszą z tych reguł moglibyśmy najprościej sformułować jako 'Bądź optymistą'. Percepcja otoczenia wśród firm liderów jest jednoznacznie pozytywna – otoczenie jest zbiorem szans, które należy zidentyfikować i eksploatować. Naturalną ekstensją tego optymizmu jest orientacja na wzrost i rozwój, traktowanie wyzwań jako naturalnego elementu pracy menedżera, pozostawianie marginesu na inicjatywę, eksperymenty i błędy, podkreślanych przez respondentów z tych firm. Oczywiście, że z czasem ten dziecięcy niemal optymizm jest tłumiony powstawaniem struktury i procedur, ale nawet dojrzałe firmy-liderzy eksperymentują w znacznie większym stopniu i popełniają więcej błędów niż firmy peryferyjne.

Drugą strategiczną regułą postępowania liderów można sformułować jako ;" Eksperymentuj i rośnij albo uciekaj". Wszystkie te firmy, jak podkreślają respondenci, mają pasje walki, innowacji, dominacji. Założyciele tych firm wyznaczyli swoimi wyborami branży i produktów generalną domeną strategiczną, ale pozwolili na szeroko rozumiane innowacje i eksperymenty swoim menedżerom, często wzmacniając je wyraźnymi nagrodami materialnymi lub symbolicznymi.

Firmy peryferyjne mają także swoją spójną, jednoznaczną dominującą logikę, która została ukształtowana w sposób przypominający model 'wzmacniania wzorca' ('thin to thick') w ujęciu Siggelkowa²⁸. Oznacza to, że dominująca logika nie ulega zmianie w trakcie ewolucji tych firm stanowiąc z jednej strony element stabilizujący działanie, ale z drugiej ogra-

²⁶ N. Siggelkow, *Evolution of fit*, Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Vancouver, September, 2000.

²⁷ K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, January, 2001.

²⁸ N. Siggelkow, *Evolution of fit...*, op. cit.

niczający możliwości zmiany i adaptacji. Co najwyżej, niektóre elementy dominującej logiki są wzmacniane lub osłabiane z czasem, ale generalny model nie ulega adaptacji – nawet w obliczu utraconych szans, porażek lub marginalizacji rynkowej firmy.

Paradygmat widzenia świata przez menedżerów tych firm jest w początkowym okresie cyklu życia firmy względnie zrównoważony – otoczenie jest źródłem zagrożeń, problemów i okresowo szans. W miarę jednak tego jak pozycja tych firm na rynku słabnie zmieniają się akcenty. Menedżerowie zaczynają podkreślać rolę zagrożeń i przede wszystkim identyfikują trendy, które mogą mieć negatywny wpływ na całą branżę albo ich firm. Konkurenci są postrzegani jako bezwzględni i czasami nieuczciwi, odbiorcy jako nielojalni i kapryśni, a ogólny klimat biznesowy jako zły.

Firmy peryferyjne decydują się na wprowadzenie rutyn, a następnie standardowych procedur operacyjnych we wcześniejszych fazach cyklu życia niż liderzy. Inny jest także sposób formalizacji i standaryzacji. Firmy-liderzy formalizują swoje działanie oportunistycznie, ale bardzo profesjonalnie tzn. koncentrują się na tych aktywnościach, które są kluczowe dla sukcesu rynkowego (np. dystrybucja) albo, których dobra formalizacja jest wymagana prawem (np. rachunkowość). Firmy peryferyjne formalizują i standaryzują swoje działanie w sposób mniej wybiórczy i przede wszystkim jako wyraz ograniczonego zaufania zarządów do kwalifikacji menedżerów niższego szczebla i pracowników lub jako reakcję na niesprzyjające warunki w otoczeniu i pogarszanie się sytuacji firmy. Dominującą i często wspominaną przez respondentów w tych firmach jest metafora organizacji jako maszyny.

Peryferyjne firmy podejmują niewiele strategicznych wyborów i prawie wszystkie są podjęte w bardzo wczesnych fazach cyklu życia. Pomimo zmian w otoczeniu, pojawiania się nowych rynków, konkurentów i regulacji, założyciele trzymają się swoich pierwotnych wyborów, będąc wręcz modelem przykładem przewidywań teorii ekologii populacyjnej,²⁹ iż firmy są niezdolne do zmian. We wszystkich przypadkach, firmy peryferyjne miały jasną strategię działania dokonując we wczesnym okresie działania wyboru rynku, produktów i przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie jednak firmy te okazywały się niezdolne do adaptacji tych wyborów, pomimo stałych

²⁹ M. Hannan, J. Freeman, *Organizational ecology*, Boston, MA: Harvard University Press, 1989.

sygnałów o ich malejącej efektywności. Porównanie firm peryferyjnych i liderów wyraźnie wskazuje, iż w sytuacjach powstawania nowych rynków i systematycznych turbulencji, innowacyjność i eksperymenty są ewidentnie efektywniejszym modelem działania niż stałość i konsekwencja.

Wreszcie ostatnim elementem wzorca dominującej logiki firm peryferyjnych jest ich niezdolność do uczenia się. Pomimo całej dekady stopniowej marginalizacji, przerywanej tylko krótkimi okresami sukcesu (zwłaszcza w pierwszym okresie istnienia) respondenci tych firm nie są w stanie przywołać sytuacji, które były w ich ocenie trudnym, ale pouczającym doświadczeniem w życiu firm. Jeden z szefów tych firm wyraził to stanowisko w sposób skrajny mówiąc wprost: „Nie mogę powiedzieć abym przez te dziesięć lat nauczył się czegoś nowego i ważnego”.

Dyskusja i kierunki dalszych badań

Powstaje pytanie na ile wyniki tych badań są oryginalne i co wnoszą do teorii strategii i naszej wiedzy o strategicznych zachowania polskich firm? Można bowiem powiedzieć krytycznie, że wyniki tych badań są dosyć podobne do innych badań reguł działania liderów – od badań Petersa i Watermana³⁰ aż po badania Collinsa³¹. Jest w tym twierdzeniu dużo racji, co sugeruje, że pomimo stałego podkreślania sytuacyjnych uwarunkowań sukcesu biznesowego, istnieją pewne inwarianty dobrych strategii! Z drugiej jednak strony chciałbym wskazać na te elementy, które uważam za nowe w tym programie badawczym i interesujące z punktu widzenia teorii i praktyki strategii.

Po pierwsze, nowe jest – zarówno na gruncie polskich jak i światowych badań – uwypuklenie teoretycznej nośności koncepcji dominującej logiki, która godzi kilka ważnych sprzeczności, o które kruszą od lat kopie badacze. Jej ogromną siłą jest systemowy, syntetyzujący charakter, który pozwala uchwycić zarówno znaczenie ‘twardych’ jak i ‘miękkich’ elementów strategii – zarówno w teorii jak i praktyce badawczej. Teoria strategii – podobnie jak wiele innych obszarów badawczych – ma bowiem tendencję do budowania ‘światów’ albo – albo! Zwolennicy formalnych strategii planistycznych (którzy nota bene odnotowali prawdziwe sukcesy na początku tego wieku, kie-

³⁰ T. J. Peters, R. H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982.

³¹ J. C. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa, 2003.

dy to jako nieliczni nie dali się zwieść mirażom Nowej Ekonomii bowiem analizowali trendy tam gdzie inni analizowali scenariusze) mają swój świat, badawcze strategii samorządnych swój, a ekonomiści ze szkoły pozycyjnej nie traktują poważnie całej koncepcji RBV. W tym świecie waśni i sporów, przeczucia się argumentami, koncepcja dominującej logiki – przy całej swojej prostocie – integruje w modelu budowy strategii zarówno mapy poznawcze, paradygmaty jak i standardowe procedury operacyjne.³²

Po drugie, wykorzystanie koncepcji dominującej logiki pozwoliło wyraźnie wykazać pozytywne i negatywne znaczenie inercji organizacyjnej. Niektórzy teoretycy zawsze będą uznawać, że organizacje zmieniają się nieomal 'na życzenie' kadry kierowniczej i strategiczne wybory są łatwo podejmowane jeśli tylko mamy wystarczające informacje.³³ Problemem jest co najwyżej wdrożenie. Szkoła ekologii populacyjnej z kolei zakłada, że organizacje prawie w ogóle się nie zmieniają.³⁴ I znowu w tym świecie czystych założeń koncepcja dominującej logiki i wyniki naszych badań pokazują, że trzeba dystansu i zachowania pewnej równowagi. Dominująca logika jako sposób myślenia i działania, osadzony w kontekście organizacji i jej otoczenia, cechuje się w badanych firmach – zarówno wygranych jak i przegranych – dużą inercją. Dlatego firmom, które mają dobrze wykształconą logikę może nie być wcale łatwo się zmieniać i podejmować wybory. Poprzez ukazanie bogactwa źródeł powstawania takiej logiki i jej immanentnie inercyjnego charakteru (co może, ale nie musi być negatywnym zjawiskiem *per se*) wyniki naszych badań budują pomost pomiędzy psychologią poznawczą, teorią organizacji i teorią strategii. Z jednej strony można zakładać, że dominująca logika powinna poprawiać efektywność bowiem nadaje firmie wewnętrzną spójność, która w literaturze strategii jest jednoznacznie kojarzona z dobroczynnym wpływem na funkcjonowanie firmy.³⁵ Z drugiej strony jednak jest oczywiste, że dominująca logika może wspierać inercję i docelowo zmniejszać zdolność organizacji do

³² T. C. Powell, *Organizational alignment as competitive advantage*, Strategic Management Journal, 13, (1996), s. 119-134.

³³ J. Child, *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment, retrospect and prospect*, Organization Studies, 18, (1997), s. 43-75.

³⁴ M. Hannan, J. Freeman, *Organizational ecology*. Boston, MA: Harvard University Press, 1989.

³⁵ T. C. Powell, *Organizational alignment as competitive advantage*, Strategic Management Journal, 13, (1996), s. 119-134; F. Jennings, S. Seaman, *High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure i performance*, w: Strategic Management Journal, 15 (1994), s. 459-475; E. J. Zajac, M.S. Kraatz, R. F. Bresser, *Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*, Strategic Management Journal, 21 (4), (2000), s. 429-455.

adaptacji.³⁶ I jedna i druga hipoteza dotycząca efektywności jest jednak heroicznie prosta jak ukazują nasze badania.

Po trzecie wreszcie wyniki badań pokazują, że dominująca logika ma wkodowany statyczny i dynamiczny wymiar. Sam proces powstawania takiego genotypu firmy jest ważny i możliwy do zbadania z wszystkimi finezjami metodologicznymi, a efekt czyli sama dominująca logika w sposób wyraźny i jednoznaczny jest wyraźną zmienną różnicującą firmy, ich sukcesy i porażki, zachowania i percepcję otoczenia. Jednocześnie jeszcze raz potwierdzona została teza, że w warunkach wysokiej turbulencji i ograniczonej przewidywalności przyszłych stanów otoczenia, rygorystyczne systemy zarządzania nie mają dostatecznej różnorodności, aby zapewnić organizacji sukces.

Po czwarte, badania wyraźnie wskazały na dwie typowe bariery imitacji efektywnych wzorców. Pierwsza z nich to ograniczony monitoring otoczenia zarówno przez liderów jak i przeciętne firmy, którego efektem jest niski poziom wiedzy o rozwiązaniach stosowanych przez inne firmy. Sugerowane przez neoinstytucjonalizm zjawisko izomorfizmu występuje, ale w ograniczonym stopniu z racji braku dostatecznej informacji, oraz pojawiania się z czasem naturalnych ograniczeń imitacji (brak środków, niska rozpoznawalność marki, dominacja lidera itd.) Drugą barierą imitacji jest fakt, iż pomimo że reguły skutecznej dominującej logiki są proste to bazują one na konkretnych kluczowych kompetencjach danej firmy³⁷, oraz mapach poznawczych liderów i kadry kierowniczej. Oznacza to, że próba ich naśladowania wymaga faktycznie rewolucyjnych zmian w mapach poznawczych liderów, kompetencjach oraz rutynach zarządzania innych firm – bez pełnej gwarancji sukcesu.

Zrealizowany projekt badawczy ma jednak bardzo wyraźne ograniczenia, na które chciałbym wskazać sugerując kierunki dalszych badań. Naturalnym ograniczeniem jest zastosowana metoda badawcza oraz wielkość próbek.³⁸ Metoda studium przypadku pozwala na dosyć dowolne

³⁶ M. L. Tushman, W. H. Newnam, E. Romanelli, *Convergence i Unpheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, California Management Review, XXIX (1) (1986), s. 29-43; D. Kelly, D. Amburgey, *Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change*, Academy of Management Journal, 34, (1991), s. 591-612.

³⁷ J. B. Barney, *Firms resources i competitive advantage*, w: Journal of Management, 17, (1991), s. 99-120.

³⁸ K. M. Eisenhardt, *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, v. 14, (1989), s. 532-552.

interpretacje, których ograniczeniem jest często wyobraźnia badacza. O ile antropologiczna metodologia badań terenowych uważa to za zaletę, to ja uważam to za słabość tej metody. Można ją częściowo niwelować przez zastosowanie metody przypadków kontrastowych, ale tutaj z kolei ograniczeniem jest wielkość próby, która w przypadku naszych badań wyniosła tylko 11 studiów przypadku. Problemem jest oczywiście to, że zwiększenie próby o następne 10 przypadków nie tworzy fundamentalnej różnicy. Sugeruje to podstawowy kierunek dalszych badań, które mogłyby zweryfikować postawione przez nas tezy o znaczeniu prostych reguł dla sukcesu organizacyjnego. Niezbędne jest przeformułowanie wniosków badawczych w hipotezy i opracowanie rygorystycznego kwestionariusza, który pozwoliłby na ich weryfikację. Taki kwestionariusz powinien zostać zaaplikowany na dużej populacji firm w branżach o podobnej charakterystyce jak te, w których przeprowadzono badania jakościowe i następnie porównanie wyników dla górnego i dolnego kwartyla firm w ramach branż (co byłoby symulacją przypadków kontrastowych na dużej próbie) pozwoliłoby na rzetelne, statystycznie uzasadnione, stwierdzenie czy rzeczywiście dominujące logiki najlepszych i najgorszych firm są bardzo odmienne.

Literatura:

1. Barney J. B., *Firms resources i competitive advantage*, w: *Journal of Management*, 17, (1991), s. 99-120.
2. Baum J. A. C., Dobbin F. (eds), *Economics meet sociology in strategic management*, Jai Press, Stamford, 2000.
3. Bettis R. A., Prahalad C. K., *The dominant logic: retrospective i extension*, w: *Strategic Management Journal*, vol. 16, (1995), s. 5-14.
4. Child J., *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment, retrospect and prospect*, *Organization Studies*, 18, (1997), s. 43-75.
5. Collins J. C., *Od dobrego do wielkiego*. Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa, 2003.
6. Cyert R., March J. G., *The behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963.
7. DiMaggio P. J., Powell W. P., *The iron cage revisited: institutional isomorphism i collective rationality in organizational fields*, 1983, w: Baum J. A., Dobbin F., *Economics meets sociology in strategic management*, Stamford Ct., JAI Press, 2000.

8. Eisenhardt K. M., *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, v. 14, (1989), s. 532-552.
9. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, January, 2001.
10. Fiol C. M., Lyles M. A., *Organizational Learning*, Academy of Management Review, v. 10 (1985), s. 803-813.
11. Grant R. M., *On 'dominant logic', relatedness i the link between diversity i performance*, Strategic Management Journal, 9, (1988), s. 639-642.
12. Guba E. G., Lincoln Y. S., *Competing Paradigms in Qualitative Research*, w: M. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London 1994.
13. Hannan, M., Freeman J., *Organizational ecology*. Boston, MA: Harvard University Press, 1989.
14. Jennings F. i Seaman S., *High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure i performance*, w: Strategic Management Journal, 15 (1994), s. 459-475.
15. Kelly D., Amburgey D., *Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change*, Academy of Management Journal, 34, (1991), s. 591-612.
16. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa, 2000.
17. Levinthal D. A., March J. G., *The myopia of learning*, w: Strategic Management Journal, 14 (1993).
18. Levitt B., March J. B., *Organizational Learning*, Annual Review of Sociology, v. 14, (1988), s. 319-340.
19. Miles M. B., Huberman A. M., *Analiza danych jakościowych*, TransHumana, Białystok, 2000.
20. March J. G., *A primer on 'decision making: how decision happen*, New York, Free Press, 1994.
21. Martin P. Y., Turner B. A., *Grounded Theory and Organizational Research*, w: The Journal of Applied Science, v. 22, (1986).
22. McGahan A. M., Porter M. E., *How much does industry matter, really?*, w: Strategic Management Journal, 18 (1), (1997), s. 15-30.
23. Miles M. B., Huberman A. M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok, 2000.
24. Peters T. J., Waterman R. H., *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982.

25. Pierscionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, 2003.
26. Porter M. E., *What is strategy*, Harvard Business Review, November-December, 1996.
27. Powell T. C., *Organizational alignment as competitive advantage*, Strategic Management Journal, 13, (1996), s. 119-134.
28. Prahalad C. K., Bettis R. A., *The dominant logic: a new linkage between diversity i performance*, Strategic Management Journal, 7, 1986, s. 485-501.
29. Rumelt R. R., Schendel D. E., Teece D. J., *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School, Boston Ca, 1995.
30. Rumelt R. P., *How much does industry matter*, Strategic Management Journal, 12 (3), (1991), s. 167-185.
31. Schmalensee R., *Do markets differ much*, American Economic Review, 75(3), (1985) s. 341-351.
32. Siggelkow N., *Evolution of fit*, Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Vancouver, September, 2000.
33. Simon H.A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MA: MIT, 1969.
34. Tushman M.L., Newnam W.H., Romanelli E., *Convergence i Unpheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, California Management Review, XXIX (1) (1986), s. 29-43.
35. Walsh, J. P., *Managerial i organizational cognition: notes from a trip down memory lane*, Organizational science, 6, (1995), s. 280-320.
36. Weick, K., *Sensemaking in organizations*, Newbury Part, CA: Sage, 1995.
37. Williamson O. E., *Economics and Organization: a primer*, California Management Review, 38 (2), (1996) s. 131-145.
38. Willimson O. E., *Strategizing, economizing and economic organization*, Strategic Management Journal, 12 (1991), s. 75-94.
39. Winter S. G., Nelson R. R., *An Evolutional Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
40. Zajac E. J., Kraatz M.S., Bresser R. F., *Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*, Strategic Management Journal, 21 (4), (2000) s. 429-455.

Problemy epistemologiczne zarządzania strategicznego

Rozdział 6.

Strategia jako wynik procesu poznania

Jeżeli pragniemy zrozumieć jak powstaje strategiczna wizja i w jaki sposób, pod wpływem różnych uwarunkowań przebiega proces formułowania strategii, przyjdzie nam podjąć próbę przeniknięcia w myśli stratega. Próbę tę podejmuje podejście poznawcze, którego zwolennicy analizują proces strategiczny z punktu widzenia poznawczych zdolności menedżera.

Tradycyjnie, badaczy bardziej interesują wymagania w stosunku do procesu myślenia i warunki jego realizacji (na przykład, co powinien wiedzieć strateg?), niż sam proces myślowy. W efekcie wciąż jesteśmy daleko od zrozumienia tych złożonych, twórczych aktów, rezultatem których jest strategia.

Stratedzy w większości są „samoukami”, budują bowiem strategię głównie w oparciu o osobiste doświadczenie, własne struktury wiedzy i procesy myślowe. Doświadczenie tworzy krąg ich wiedzy, co z kolei warunkuje działania jednostek, które wzbogacają ich doświadczenie. Na tym dualizmie opierają się badania podejścia poznawczego i stanowi on punkt wyjścia dla dwóch różnych jej odgałęzień.

Pierwsze, bardziej pozytywistyczne, traktuje analizę i strukturyzowanie wiedzy jako próbę stworzenia pewnego obiektywnego obrazu świata, kiedy poznawcze zdolności rozpatruje się jako swego rodzaju kamerę filmową. Obserwując świat, zgodnie z wolą operatora powiększa ona lub zmniejsza obszary, które według przedstawicieli tego podejścia daleko nie w pełni przekazują obiektywną rzeczywistość.

Druga gałąź obstaje przy subiektywnym charakterze poznania, rozpatrując strategię jako interpretację świata. Spojrzenie na proces myślenia skierowane jest do wewnątrz, aby zrozumieć w jaki sposób umysł formułuje poglądy dotyczące tego co dostrzeżono – zdarzeń, symboli, zachowania

klientów itd. W ten sposób, jeżeli pierwsza gałąź traktuje poznanie jako odtwarzanie świata, to druga twierdzi, że poznanie tworzy świat.

Podejście poznawcze łączy zatem niejako obiektywistyczne szkoły zarządzania strategicznego (projektową, planistyczną i pozycjonowania) z ciężącymi w kierunku subiektywizmu (szkoła kulturowa, organizacji uczącej się, konfiguracji).

Badaczy dawno już nurtował subiektywny charakter procesu przetwarzania informacji i podejmowania decyzji a przede wszystkim demonstrowana w nim przez jednostki tendencyjność. Szczególny wpływ na sferę badań nad procesami decyzyjnymi wywarły tezy Herberta Simona. H. Simon zaproponował koncepcję, zgodnie z którą, w porównaniu z wielkością i złożonością otoczenia, umysł człowieka i jego możliwości przetwarzania informacji są zwykle ograniczone. Podejmowanie decyzji okazuje się w tej sytuacji nie procesem racjonalnym lecz precyzyjną próbą wykazania racjonalności.

Pod wpływem prac H. Simona podjęto wiele badań nad tendencjami dominującymi w procesach myślowych. Próbę podsumowania wyników tych badań podjęto w pracy S. Makridakisa¹. Badania te są istotne dla zrozumienia strategicznego procesu. Są one bowiem skoncentrowane na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące tego, dlaczego, na przykład, świadomość człowieka w pierwszej kolejności „wychwytuje” i „oswaja” fakty potwierdzające już ukształtowane systemy przekonań, dlaczego nasz umysł preferuje „wykorzystywanie” niedawno uzyskanej, a nie tej posiadanej od dawna informacji, dlaczego tak łatwo przyjmujemy oczekiwane jako rzeczywiste itd. W swoim przeglądzie S. Makridakis poświęca wiele uwagi temu, co nazywa „nieuzasadnionymi poglądami lub oklepaną prawdą”. Piśze on na przykład:

Jesteśmy wychowani w kulturze, w której prawdziwość niektórych twierdzeń nigdy nie jest poddawana w wątpliwość, chociaż powinna. Uważamy, na przykład, że im więcej posiadamy informacji, tym podejmujemy lepszą decyzję. Dane empiryczne nie potwierdzają tego powszechnego poglądu. W rzeczywistości zwiększenie objętości informacji po prostu zwiększa nasze przekonanie co do tego że mamy rację, nie wpływając na prawidłowość samej decyzji. Bardzo często ogromne masy informacji są zbędne i nie posiadają żadnej wartości dla procesu podejmowania decyzji.²

¹ S. Makridakis, *Forecasting, Planning and Strategy for the 21 st Century*, Free Press, New York 1990.

² S. Makridakis, *Forecasting...*, op. cit., s. 39.

W rzeczywistości, działalność może wpłynąć na rozumowanie. Jak dowodzi K. Kiesler, sam fakt dokładnego określenia podejścia do problemu rodzi przeciwdziałanie jego ewentualnej zmianie. Można porównać takie zachowanie z zachowaniem ludzi, którzy nie omawiają swoich przyszłych działań. Innymi słowy, człowiek który precyzyjnie sformułował strategię, ze względów psychologicznych sprzeciwi się jej zmianie. Eksperymenty K. Kieslera dotyczyły pojedynczego człowieka, niezależnie analizowanego umysłu. Można sobie wyobrazić co stanie się w zbiorze tworzących organizację świadomości. Stąd bierze się popularne określenie „myślenie grupowe”.³ Nierzadko, pisze Reger, najsilniejszy opór przeciw korzystnym zmianom jest udziałem najbardziej lojalnych, szczerze pragnących jej dobra, członków organizacji.⁴

Oczywiście, każdy strateg posiada swój indywidualny poznawczy styl. Dlatego znaczny wkład w zrozumienie procesu tworzenia strategii wnoszą psychologowie, badający także charakterystyki ludzkich zachowań, jak „złożoność poznawcza” i „otwartość na nowe idee”.

Szczególnie popularna stała się metoda klasyfikacji jednostek Myersa - Briggsa⁵ według typologii K. Junga. Autorzy formułują cztery pary przeciwstawnych wymiarów:

Ekstrawersja (Extroversion) (człowieka skłania do działania otoczenie zewnętrzne) – introwersja (Introversion) (działania podejmowane są pod wpływem świata wewnętrznego jednostki).

Sensoryczny (Sensing) (świadomie przyjmowana i w sposób racjonalny przetwarzana informacja) – intuicyjny (Intuition) (informacja jako rezultat próby zrozumienia podstawowych zasad).

Myślowy (Thinking) (decyzje opierają się na analizie sytuacji) – emocjonalny (Feeling) (decyzje podejmowane są na podstawie indywidualnych odczuć).

Racjonalny (Judgement) (zawczasu planowany, uporządkowany, kontrolowany sposób zachowania – irracjonalny (Perception) (spontaniczność, elastyczny sposób zachowania).

Łącząc charakterystyki otrzymujemy szesnaście poznawczych typów lub stylów. Na przykład, do typu ESTJ (ekstrawersyjne myślenie i rozumienie)

³ I. L. Janis, *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.

⁴ R. K. Reger i in., *Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done*, w: *Academy of Management Review*, 19, (1994), s. 567.

⁵ I. B. Myers, *Introduction to Type: A Description of the Theory and Applications of the Myers - Briggs Type Indicator*, Psychologists Press, Palo Alto 1962.

należą ludzie o logicznym, analitycznym, obiektywnym, krytycznym umyśle; ci, kogo można przekonać wyłącznie za pomocą racjonalnych argumentów. Lubią oni systematyzować fakty, lecz przy tym podejmując decyzję nie rzadko podejmują świadomie ryzyko, nie obarczając siebie precyzyjną analizą sytuacji. Przeciwnieństwem są jednostki typu ESFP (ekstrawertyczne myślenie i odczuwanie) – to lubiący pozytywne kontakty międzyludzkie, łatwo przystosowujący się realiści, dowierzający tylko temu, co sami dostrzegają, słyszą i znają bezpośrednio. Rozwiązywać problemy pomaga im elastyczność, lecz nie często postępują zgodnie ze standardowymi procedurami lub wykorzystują łatwe sposoby. Jeżeli te dwie charakterystyki przypominają strategów ze szkoły pozycjonowania i uczenia się organizacji, to oznacza, że indywidualny styl stratega może nam pomóc lepiej zrozumieć różne podejścia do formułowania strategii.

Pomimo różnorodności poglądów przedstawicieli podejścia poznawczego, wszyscy jego zwolennicy zgadzają się co do jednego: niezbędną przesłanką strategicznego poznania jest istnienie struktur myślowych, przy pomocy których organizowany jest proces poznania. Struktury te określa się jako ramy lub schematy, scenariusze, plany, modele intelektualne, mapy.

Mapa lub odbicie (odzwierciedlenie) – to najczęstsze określenie, możliwe, że dzięki jego zawartości metaforycznej. Pod tym określeniem rozumie się poruszanie się po mało znanym terenie przy pomocy pewnego reprezentatywnego modelu. K. Weick opowiada historię o tym, jak po zakończeniu manewrów w Alpach oddział węgierskich żołnierzy z powodu burzy śnieżnej dwa dni nie powracał do bazy. Pojawiwszy się na trzeci dzień, żołnierze wyjaśniali; Myśleliśmy, że zgubiliśmy drogę i oczekiwaliśmy najgorszego. Lecz okazało się, że u jednego z kolegów w kieszeni jest mapa okolic. To nas uspokoiło. Rozbiliśmy obóz, który mógł wytrzymać napór burzy i według mapy ustaliliśmy maszrutę. W ten sposób udało nam się znaleźć tutaj. Porucznik, który wysłał ten oddział w góry, wziął do ręki tę zbawienną mapę i zaczął ją uważnie analizować. Ku swemu zdumieniu odkrył, że była to mapa nie Alp lecz Pirenejów.⁶

Morał z tej opowieści jest prosty: jeżeli się zgubiliście wówczas przyda wam się dowolna mapa. Innymi słowy, lepiej posiadać nieprawidłowe wyobrażenie, niż nie mieć żadnego, gdyż ono chociażby daje nam bodziec do działania. Jak pisze K. Weick: posiadając mapę, nawet przybliżoną, dopro-

⁶ K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996, s. 54.

wadzący do zgodności z nią nasze wyobrażenia. Mapa służy jako pierwotny wzór postrzegania i ludzie widzą w niej to, co oczekują zobaczyć. Lecz w miarę jak dostrzegamy (ujawniamy) coraz więcej odstępstw od danej mapy, ludzie zaczynają zwracać uwagę na bezpośrednie doświadczenie, poszukując w nim określonych zasad postępowania. Mapa nabiera metaforycznego sensu i o ironio, tylko dlatego, że na jej podstawie zostały stworzone bardziej aktualne i dokładne schematy.⁷

Menedżerowie także tworzą mapy i posługują się nimi. To w jaki sposób tworzą oni swoje poznawcze mapy stanowi klucz do zrozumienia procesu formułowania strategii. W ujęciu ogólnym jest to w istocie formułowanie strategii. Strategia – to rozumienie i dlatego zbudowanie strategii można określić jako „osiągnięcie zrozumienia”. Niezwykle interesujące są psychiczne procesy związane z opracowaniem strategii – postrzeganie rzeczywistości, równoległe przetwarzanie danych, synteza, intuicja – ukryte są głęboko w naszej podświadomości. Innymi słowy, większa część naszej wiedzy może być „ukryta”,⁸ kiedy wiemy znacznie więcej niż jesteśmy w stanie wypowiedzieć.

Szczególny wpływ na zrozumienie procesu podejmowania decyzji kierowniczych wywarły prace H. Simona, w których powtarza on, iż w słowach „przenikliwość, intuicja i twórczość” nie ma niczego zagadkowego.

Najważniejsze czego dowiedzieliśmy – i jest to bardzo ważne – że wszystkie te subiektywne procesy można wyjaśnić nie odwołując się do mechanizmów funkcjonujących na poziomie podświadomości, różniących się od tych, które są częściowo werbalizowane. Na powierzchni znajduje się jedynie czubek góry lodowej, a to, co znajduje się pod wodą, jest niedostępne dla werbalizacji, lecz ukryty blok stworzony jest z takiego samego lodu... Sekret procesu podejmowania decyzji polega na braku jakichkolwiek sekretów. Jest on wyjaśniony przy pomocy złożonych struktur zawierających wszystkim znane, proste elementy.⁹

W jednym ze swych późniejszych opracowań H. Simon dowodził, że istota intuicji polega na organizacji wiedzy w celu szybkiego rozpoznawania „organizowanej z punktu widzenia rozpoznawanych zestawów danych”,¹⁰ a nie na interpretacji tej wiedzy w określonych celach.

⁷ K. E. Weick, *Cartographic Myths in Organizations*, w: *Making Strategic Thought*, Wiley, New York 1990, s. 5.

⁸ H. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London 1996.

⁹ H. A. Simon, *The new Science of Management Decision*, Prentice Hall New York, 1977, s. 69.

¹⁰ H. A. Simon, *Making Management Decision*, w: *Academy of Management Executives*, February 1987, s. 60.

Simon pisze: intuicja i przenikliwość – przynajmniej dostateczna przenikliwość – to jedynie umiejętności analizowania, przekształcone w przyzwyczajenie i zdolności do szybkiego rozpoznawania i reagowania.¹¹

Pisząc o japońskim stylu zarządzania R. Shimizu nazywa przenikliwość „intuicyjną wrażliwością”, „zdolnością” do błyskawicznego uchwycenia sensu struktury nowej informacji.¹² Przypomina ona „szósty zmysł, albo kan”, który w przeciwieństwie do „kolejnych kroków logicznego myślenia” wywołuje „połączenie przechowywanych w pamięci fragmentów, które do tej pory były po prostu inną informacją”.¹³ W procesie podejmowania decyzji zrozumienie, przeniknięcie do sedna przychodzi wówczas, gdy człowiek zaczyna dostrzegać za znanymi faktami bardziej głęboki sens.

Bardzo często zachowanie organizacji zdeterminowane jest przez rzadkie olśnienia, które przekształcają myślenie, podobnie jak wynalazki, które dały początek nowym firmom. Jeżeli, przytaczając znaną sentencję, dola żołnierza – to miesiące nudy, przerywanej minutami grozy, to dola organizacji – to lata rutyny i okresowe restrukturyzacje, wywołane nagłymi olśnieniami, jeżeli nie jej własnymi, to jej konkurentów. Jak w takim przypadku przymiotnik „strategiczny” może być wykorzystywany w teorii podejmowania decyzji, nie uwzględniającej takiego zjawiska, jak olśnienie?¹⁴

Analizując proces formułowania strategii organizacji, musimy zrozumieć w jaki sposób strategowi udaje się niekiedy syntetyzować masę rozproszonych informacji w nowe perspektywy. Może powinniśmy przenieść akcenty z badania słów i innych „rozpoznawalnych zestawów informacji” na rozpoznawanie obrazów. Pamiętamy biedaka, który szukał kluczy pod latarnią, dlatego, że tam jaśniej, a nie tam gdzie je zgubił. Czy nie podobnie staramy się odzyskać klucze do myślowego procesu przy świetle werbalnych instrumentów gdy tymczasem odpowiedzi kryją się w ciemnościach procesów, które określamy jako intuicja, spostrzegawczość, olśnienie?

Jeżeli tak jest, wówczas być może, należy więcej uwagi poświęcić fizjologii. Badacz mózgu, laureat Nagrody Nobla z zakresu fizjologii Roger Sperry uważa, że w mózgu człowieka zachodzą procesy dwóch, bardzo różnych, typów. Jedne, dostępne werbalizacji, zwykle związane z lewą półkulą i drugie, bardziej przestrzenne, prawdopodobnie odpowiedzialne za „niemą”

¹¹ H. A. Simon, *Making Management...*, op. cit., s. 63.

¹² R. Shimizu, *The Growth of Firms in Japan*, Keio Tsushin, Tokyo 1980.

¹³ R. Shimizu, *The Growth...*, op. cit. s. 23.

¹⁴ A. Langley, Mitzberg H., i in., *Opening Up Decision Making*, w: *Organization Science*, May – June 1995, s. 268.

prawą półkulę.¹⁵ Być może, w naszych badaniach zarządzania strategicznego skoncentrowaliśmy się nie na tej półkuli mózgu człowieka?

Zgodnie z drugim nurtem podejścia poznawczego, strategia jest oparta na poznanej jako konstruowanie interpretacji.

Według przedstawicieli tego podejścia, świat „zewnętrzny” nie wprost ukierunkowuje, podlegające oddziaływaniu różnego rodzaju zniekształceń, uprzedzeń i uproszczeń, „wewnętrzne” zachowanie jednostki. Dany proces przypomina nie tyle próby odwzorowania rzeczywistości ile proces poznania.

Badaczy interesuje przede wszystkim odpowiedź na pytanie: Skąd się biorą strategie?

Zgodnie z interpretacyjnym lub konstruktorskim podejściem, procesy myślowe, myślowe treści, nie są bynajmniej reprodukcją otoczenia zewnętrznego. Wszystkie informacje przechodzące przez filtry uprzedzeń i uproszczeń rozszyfrowuje się przy pomocy poznawczych map. Inaczej mówiąc, umysł narzuca pewne ujęcie zagadnienia (interpretacje) tego co zachodzi wokół – konstruuje on swój świat. W takim sensie umysł posiada własną charakterystykę oddziaływującą zgodnie ze swoją indywidualną dynamiką poznawczą. Dokładniej, ona oddziałuje ponieważ umysł charakteryzuje kolektywny wymiar, ludzie współpracując tworzą swoje intelektualne światy.

W tym podejściu kryje się ważny podtekst. Badaczy w pełni go podziwiających można określić jako „społecznych konstrukcjonistów”. Odrzucają oni zdecydowanie uznania jako pewnik, że temu co ludzie dostrzegają wokół siebie nadają status quo logicznej konieczności. W ich opinii, rzeczywistość istnieje tylko naszej świadomości.

U podstaw poglądów społecznych konstrukcjonistów leży twarde założenie: nikt w organizacji nie „widzi” otoczenia. Organizacje konstruują go, wychodząc z bogatej i niejednoznacznej informacji, w której rozmyte są nawet takie fundamentalne kategorie, jak „wewnątrz” i „poza ramami”. Dowodzą oni, że ponieważ otoczenie konstruuje się wewnątrz organizacji, stanowi ono produkt indywidualnych przekonań menedżerów.

Wyjaśniając pojęcie otoczenia Smircich i Stubbart proponują trzy jego koncepcje. Dowodzą, iż w układzie historycznym nasze wyobrażenia o otoczeniu przechodzą od pierwszej koncepcji, poprzez drugą ku trzeciej.

1. Realne otoczenie. Zgodnie z tą koncepcją organizacja jest zanurzona

¹⁵ R. Sperry, *Messages from the Laboratory*, w: *Engineering and Science*, 1974.

w otoczeniu, które istnieje poza nią i niezależnie od niej. W tym sensie otoczenie określa się jako realnie istniejące, obiektywne, niezależne, dane, zewnętrzne. Większość badań i publikacji z zakresu zarządzania strategicznego przyjmuje takie podejście. W ten sposób analiza otoczenia prowadzi do odkrycia lub identyfikacji uwarunkowań, które już gdzieś czekają aby je odkryto, a w następstwie zarysowuje się strategia, która będzie im odpowiadała.

2. Postrzegane otoczenie. Ta koncepcja nie zmienia rozumienia otoczenia jako realnego, materialnego i zewnętrznego. Różnica z poprzednią polega na podejściu strategów.

Strategów wciąż wprowadza w błąd ograniczona racjonalność i ich niedostateczne i niedoskonałe postrzeganie otoczenia. Z praktycznego punktu widzenia podstawowe zadanie polega na tym aby zmniejszyć lukę między ich ograniczonym postrzeganiem a rzeczywistym kształtem otoczenia.

3. Aprobowane otoczenie (uprawnione). Zgodnie z interpretacyjnym spojrzeniem na świat, samodzielne obiektywne otoczenie po prostu nie istnieje. Organizacje i otoczenie to przydatne oznaczenia zasad działalności. Wszystko, co ludzie zaliczają do swego otoczenia powstaje w wyniku ludzkich działań i związane jest z próbami zrozumienia sensu tych działań. Świat to w istocie nieokreślona sfera doświadczenia. W otoczeniu nie ma ani szans ani zagrożeń lecz tylko materialne i symboliczne rezultaty działań. Lecz strateg, zdecydowany znaleźć sens w działaniach, tworzy wzajemne między nimi relacje, kształtując i uruchamiając odpowiednie więzi. Na przykład, w rzeczywistości na niebie nie ma Wielkiej Niedźwiedzicy, lecz ludzie wolą myśleć, że jest. Widzą oni Wielką Niedźwiedzicę prowadząc w myśli linie między gwiazdami i ma to dla nich sens. Astronomowie przy pomocy wyobraźni tworzą symboliczną realność (gwiazdozbiory Oriona, Lwa itd.)

Podobnie postępują stratedzy.

Same w sobie samochody, szyby naftowe, rakiety nie posiadają sensu i wyglądają w sposób tak nieuporządkowany, jak niewprawne oko dostrzega skupienie gwiazd na niebie. Stratedzy tworzą logiczne więzi między zdarzeniami, celami i sytuacjami, tak że nabierają one sensu dla członków organizacji.¹⁶

¹⁶ L. Smircich, C. Stubbart, *Strategic management in an Enacted World*, w: Academy of Management, Management Review, 4, (1995), s. 725-726.

Pierwsza z powyższych koncepcji otoczenia zgodna jest z preskryptywnym podejściem do strategii zarządzania, a przede wszystkim ze szkołą pozycjonowania. Natomiast druga i trzecia odzwierciedla podejście poznawcze do kształtowania strategii. Ukazują one równocześnie dualizm tego podejścia.

Z punktu widzenia konstrukcjonistycznego formułowanie strategii wzbogaca się o zasadniczo nowe aspekty. Na pierwszy plan wysuwają się metafory, działania symboliczne i komunikacja¹⁷ oparte całkowicie na doświadczeniu menedżerów.¹⁸ W ten sposób postrzeganie menedżera dominuje nad mechanizmem zarządzania. Stanowi ono interpretację rzeczywistości przekształconej w kolektywną realność.

Ogólna ocena podejścia poznawczego w zarządzaniu strategicznym jest niezwykle trudna. Jest to bowiem interdyscyplinarne podejście, którego dwa główne nurty są tak dalekie od siebie.

Słuszna jednak wydaje się główna idea podejścia: proces formułowania strategii stanowi także proces poznania, w szczególności stworzenie strategii jest osiągnięciem stanu zrozumienia.

Powinniśmy posiadać wyobrażenie nie tylko na temat oddziaływań zniekształcających myślenie, ale i na temat w jaki sposób ludzka świadomość integruje ogromne ilości różnorodnej, kompleksowej informacji.

W jakich przypadkach menedżerowie tracący nadzieję na opracowanie racjonalnej strategii wpadają w „strategiczny letarg” a w innych osiągają ogromne sukcesy w procesie poznania. Dlatego jakie by nie były interesujące badania deformacji oddziaływujących na proces podejmowania decyzji, ignorowanie takich fenomenów jak mądrość doświadczenia, twórcze olśnienie, intuicyjna synteza oznacza ograniczenie naszego rozumienia rzeczywistości.

Podejście poznawcze przypomina nam o tym, że formułowanie strategii stanowi proces myślowy i że droga do stworzenia strategii jest bardzo wyboista. Jak dowodzi pierwszy nurt podejścia, strategowie borykają się z otoczeniem, które jest zbyt złożone aby być zrozumiane do końca. W odpowiedzi przedstawiciele drugiego nurtu twierdzą, iż dobrzy strategowie to ludzie twórcy i dlatego tworzą własny świat i następnie czynią go realnym poprzez odpowiednie działania.

¹⁷ E. E. Chaffee, *Three Models of Strategy*, Academy of Management Review, 1, (1985), s. 94.

¹⁸ B. Hellgren, L. Melin, *The Role of Strategists' Ways of Thinking in Strategic Change Process*, w: *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*, John Wiley, Chichester, 1998.

Literatura:

1. Chaffee E. E., *Three Models of Strategy*. Academy of Management Review, 1, (1985).
2. Hellgren B., Melin L., *The Role of Strategists' Ways of Thinking in Strategic Change Process*, w: Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change, John Wiley, Chichester, 1998.
3. Janis I. L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.
4. Langley A., Mitzberg H., i in., *Opening Up Decision Making*, w: Organization Science, May – June 1995.
5. Makridakis S., *Forecasting, Planning and Strategy for the 21 st Century*, Free Press, New York 1990.
6. Myers I. B., *Introduction to Type: A Description of the Theory and Applications of the Myers – Briggs Type Indicator*, Psychologists Press, Polo Alto 1962.
7. Polanyi H., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London 1996.
8. Reger R. K. i in., *Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done*, w: Academy of Management Review, 19, (1994).
9. Shmizu R., *The Growth of Firms in Japan*, Keio Tsushin, Tokyo 1980.
10. Simon H. A., *The new Science of Management Decision*, Prentice Hall New York, 1977.
11. Simon H. A., *Making Management Decision*, w: Academy of Management Executives, February 1987.
12. Smircich L., Stubbart C., *Strategic management in an Enacted World*, w: Academy of Management, Management Review, 4, (1995).
13. Sperry R., *Messages from the Laboratory*, w: Engineering and Science, 1974.
14. Weick K. E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996.
15. Weick K. E., *Cartographic Myths in Organizations*, w: Making Strategic Thought, Wiley, New York 1990.

Rozdział 7.

Potrzeba badań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego w Polsce

Wstęp

Niedawno zakończyłam duże zespołowe badania nad procesem transformacji polskich przedsiębiorstw w minionej dekadzie. Jednym z zadań badawczych było dokonanie przeglądu wszystkich badań prowadzonych w tym okresie nad strategiami polskich przedsiębiorstw i na ich podstawie sformułowanie wspólnych ocen i wniosków na temat uwarunkowań i sposobu dostosowywania się przedsiębiorstw do gospodarki rynkowej. Zadanie to okazało się niewykonalne, ponieważ każdy zespół badawczy badał inny wycinek rzeczywistości, w oparciu o odmienne założenia teoretyczne i metodologiczne, stosował inne narzędzia badawcze. W tym wypadku wieloletni wysiłek kilkudziesięciu zespołów badawczych nie dał spójnego obrazu procesu transformacji i nie pozwolił na wygenerowanie teorii polskiej transformacji widzianej od strony jej najważniejszego uczestnika – przedsiębiorstwa¹.

Obserwacja ta, a także lektura licznych prac doktorskich opartych na badaniach empirycznych i własne doświadczenia badawcze, skłoniły mnie do zastanowienia się, w jakim stopniu rozwój teorii zarządzania strategicznego zależy od prowadzenia badań empirycznych, jakie podejścia metodologiczne stosowane są na świecie do badania strategii i jak dalece polskie badania odstają od światowych praktyk w tym zakresie.

¹ Zob. Raport końcowy z badań nt. *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw w latach 1989-2000* (nr 5 H02D 019 20) realizowany w latach 2001-2003 i kierowany przez prof. dr hab. Marię Romanowską, Warszawa, styczeń 2004.

Potrzeba badań w naukach o zarządzaniu

Zarządzanie jest nauką, która powstała w odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej na wiedzę, jak racjonalnie zarządzać organizacją w trudnym i zmiennym otoczeniu - doskonalenie zarządzania metodą prób i błędów na pewnym etapie okazało się niewystarczające i zbyt kosztowne. Uprawiając nauki o zarządzaniu trzeba pamiętać o ich rodowodzie, gdyż realne procesy gospodarcze są materią tych nauk, a ich poznanie i zrozumienie jest narzędziem rozwoju wiedzy.

Ambicją każdej nauki jest tworzenie modeli teoretycznych wyjaśniających jakiś fragment rzeczywistości. W zarządzaniu strategicznym modele służą systematyzacji reakcji przedsiębiorstw na określone typy zmian otoczenia, wyjaśniają zachowania strategiczne przedsiębiorstw w różnego typu sytuacjach. Dzięki modelom każdy badacz i praktyk potrafi zdefiniować strategię badanej organizacji, określić jej zgodność z modelowymi zachowaniami, zrozumieć uwarunkowania i motywy decyzji, a także zaprojektować przyszłe decyzje strategiczne.

Modele strategii powstają na podstawie znajomości rzeczywistości, ale nie zawsze w wyniku systematycznych badań empirycznych. Przykładem modelu „stolikowego”, który powstał w wyniku przemysłów i uogólnienia znanych powszechnie obserwacji jest model strategii konkurencji Portera. Wartość tego modelu, jaki i innych modeli „stolikowych” polega na tym, że pozwalają one uporządkować znane wszystkim obserwacje i pokazać powtarzalność zachowań przedsiębiorstw w określonych stanach otoczenia, a dla badaczy są punktem wyjścia do postawienia szczegółowych hipotez i podjęcia badań empirycznych w celu ich weryfikacji. Wspomniany model Portera opisujący dwie modelowe strategie konkurencji – dyferencjacji i przywództwa kosztowego został wykorzystany do przeprowadzenia badań empirycznych w przedsiębiorstwach przemysłu elektronicznego w Japonii w latach 90. W wyniku tych badań zostało udowodnione, że w rzeczywistości istnieją cztery, a nie dwa modele strategii konkurencji, co zostało zaprezentowane w nowym, rozbudowanym modelu strategii konkurencji. Podobną rolę pełni model strategii rozwoju Ansoffa pokazujący cztery modelowe strategie rozwoju. Wychodząc z tego modelu można badać, w jakim stopniu przedsiębiorstwa godzą oba wymiary modelu – rozwój produktu i rozwój rynku i wzbogacać w wyniku badań empirycznych ten model.

Model stanowi zatem pewien punkt odniesienia dla badaczy, a badania

służą jego weryfikacji i wzbogacaniu. Ponieważ żaden model teoretyczny nie odzwierciedla złożoności sytuacji rzeczywistych, badacze konstruują nowe, bardziej rozbudowane modele, lepiej ją opisujące. W ten sposób badania empiryczne, krytykując, weryfikując i wzbogacając istniejącą teorię, z czasem owocują nowymi modelami teoretycznymi i wzbogacają teorię zarządzania.

Badania empiryczne nie tylko rozwijają teorię zarządzania, ale także, co szczególnie jest widoczne w zarządzaniu strategicznym, pozwalają na rozwinięcie narzędzi i metod analizy strategicznej, planowania i realizacji decyzji poprzez przeniesienie narzędzi badawczych do instrumentarium zarządzania. Przykładem praktycznej użyteczności badań są różnego rodzaju macierze czy profile służące ocenie pozycji konkurencyjnej - są to narzędzia, które pierwotnie służyły do badania jakiegoś wymiaru strategii, a potem weszły do instrumentarium praktyków zarządzania i konsultantów. Bywało też odwrotnie - metody pomiaru i analizy stosowane przez konsultantów i praktyków wzbogaciły zestaw narzędzi badawczych nauk o zarządzaniu.

Podejścia i metody badawcze w zarządzaniu strategicznym

Teoria zarządzania strategicznego wyodrębniła się z teorii organizacji i zarządzania w latach 50. Od tego czasu problematyka ta podlegała wielu przemianom, zmieniały obszary zainteresowań badaczy, podejścia badawcze, wykształciły się różne szkoły zarządzania strategicznego. W teorii zarządzania strategicznego równolegle rozwijają się dwa nurty - normatywny i opisowy. Nurt normatywny nastawiony na formułowanie zasad, metod i sposobów zarządzania strategicznego, posiłkujący się paradygmatem racjonalności strategicznej, dobrze odzwierciedla szkoła planistyczna czy pozycyjna. Nurt opisowy, oparty na paradygmacie zachowań strategicznych, silniej rozwijający się w ostatnich latach, odwołuje się do badań empirycznych i dąży do rozwijania teorii przez badanie i uogólnianie różnorodnych zachowań przedsiębiorstw. Szkoła behawioralna w ramach nurtu opisowego stawia sobie za cel badanie i objaśnianie uwarunkowań i motywów decyzji strategicznych. Dla tego nurtu charakterystyczne jest po-

dejście sytuacyjne, w którym unika się oceniania racjonalności postępowania i efektów strategii, a nacisk kładzie się na dostosowanie postępowania do sytuacji.

Na stan i jakość badań empirycznych w naukach o zarządzaniu silnie i pozytywnie wpłynął fakt, że nauki te zawsze były silnie zasilane i wzbogacone przez inne nauki takie, jak ekonomia, socjologia, psychologia, teoria systemów, cybernetyka, prakseologia. Interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu jest źródłem różnorodności teorii, stanowisk metodologicznych, a także bardzo bogatego instrumentarium badawczego. Z. Pierścionek rozróżnia trzy grupy koncepcji zarządzania strategicznego związane z różnymi naukami pokrewnymi²:

- Koncepcje zarządzania strategicznego opierające się na teorii organizacji i zarządzania. Zajmują się one organizacyjnymi i personalnymi aspektami procesu budowania i realizacji strategii, są nastawione na badanie wewnętrznych relacji w przedsiębiorstwie i ich wpływu na proces i wynik strategii;

- Koncepcje zarządzania strategicznego wywodzące się z ekonomii koncentrują się zewnętrznym uwarunkowaniach strategii i wyborze wymiarów strategii dostosowanych do zmian otoczenia;

- Koncepcje zarządzania strategicznego bazujące na teorii systemów i cybernetyce w sposób kompleksowy podchodzą do całego procesu zarządzania strategicznego eksponując problem równowagi organizacyjnej i wzajemnego dostosowania podsystemów przedsiębiorstwa do zamierzeń strategicznych.

W rzeczywistości badacze rzadko deklarują przywiązanie do określonej szkoły zarządzania strategicznego, koncepcji czy nurtu teoretycznego, czerpiąc z możliwości koncepcyjnych i narzędziowych każdej z nich.

W praktyce badania strategii przedsiębiorstw stosowane są dwa podejścia metodologiczne do badania zachowań strategicznych przedsiębiorstw: podejście sektorowe i podejście podmiotowe. Podejście sektorowe polega na wyborze sektorów do badań według z góry przyjętych kryteriów np. fazy życia, stopnia koncentracji, potencjału globalizacyjnego, zaawansowania technologicznego itp., następnie badaniu stanu wybranego sektora i zmian zachodzących w przekroju globalnym, europejskim i krajowym. Na tle sektora identyfikuje się grupy przedsiębiorstw i określa

² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, rozdz.1.

się na podstawie analizy decyzji komunikowanych otoczeniu lub możliwych do zbadania reakcji moment i sposób reagowania na zmiany w otoczeniu. W podejściu tym zakłada się, że strategia przedsiębiorstwa jest reakcją na zmiany zachodzące w sektorze, a przede wszystkim na decyzje strategiczne podejmowane przez najważniejszych konkurentów. Podejście sektorowe nawiązuje w swoich intencjach do podejścia systemowego - nie wymaga wnikania w mechanizm podejmowania decyzji strategicznych. Przedsiębiorstwo jest tu traktowane jako „czarna skrzynka”, która wejścia informacyjne i zasileniowe przetwarza na określone decyzje. Podejście sektorowe umożliwia robienie badań o charakterze historycznym i ustalanie pewnych prawidłowości w reakcjach przedsiębiorstw na określone zmiany otoczenia. Pozwala ocenić skuteczność zmian systemowych, porównywać sposób reagowania różnych typów przedsiębiorstw na te same zmiany. Może ułatwiać też prognozowanie reakcji na różne rodzaje zmian w otoczeniu, co może być wykorzystywane w symulacji skutków zmian np. programów polityki gospodarczej.

Podejście podmiotowe eksponuje spojrzenie od wewnątrz przedsiębiorstwa, wymaga zbadania sposobu postrzegania przez decydentów zmian w otoczeniu i zachowaniach konkurentów i odtworzenia mechanizmu podejmowania decyzji strategicznych. W podejściu podmiotowym eksponowany jest aspekt polityki strategicznej badanej firmy, a nie specyfika sektorowa przemysłu. Przedmiotem badań jest sposób percepcji przez przedsiębiorstwo zmian zachodzących w otoczeniu i mechanizm podejmowania decyzji strategicznych dotyczących rozwoju i sposobów konkurowania. Zaletą podejścia podmiotowego jest możliwość wniknięcia w mechanizm podejmowania decyzji, uwzględnienie kontekstu społecznego i kulturowego podejmowania decyzji, a także prześledzenie konfliktów, negocjacji, grup interesów związanych z decyzjami strategicznym przedsiębiorstw. W podejściu tym badacze dostają bardzo szczegółowy i bogaty obraz procesu budowania i reformułowania strategii, natomiast będą mieli problemy ze sformułowaniem modelu reagowania przedsiębiorstw i powiązania tych reakcji ze zmianami otoczenia. Jeżeli badania są robione na małej próbie przedsiębiorstw, otrzymuje się zbiór przypadków opisujących zachowania strategiczne przedsiębiorstw, bez możliwości uogólnienia wyników i sformułowania modelu strategii.

W badaniach światowych i polskich dominuje podejście podmiotowe. W oparciu o statystyki lub badanie postaw i opinii uczestników organiza-

cji odtwarza się motywy decyzji strategicznych, ich treść, ocenę i skutki. Kontekst sektorowy służy tu jedynie do objaśniania uwarunkowań decyzji i ich wpływu na zmiany w sektorze. Osobiście jestem zwolennikiem podejścia sektorowego do badania strategii, szczególnie w warunkach polskich, kiedy ograniczone środki finansowe zmuszają do badań na małą skalę, a statystyki przedsiębiorstw dostępne dla badaczy dotyczą niewielkiego zbioru przedsiębiorstw. O celowości tego podejścia świadczą też następujące argumenty:

- Podejście sektorowe pozwala ocenić decyzje strategiczne przedsiębiorstwa w kontekście makrouwarunkowań i uwarunkowań sektorowych i lepiej zrozumieć logikę zachowań strategicznych. Dokonując odpowiedniej segmentacji badanych przedsiębiorstw można analizować różnice w reakcjach na zmiany otoczenia, a więc uchwycić również korporacyjne uwarunkowania zachowań strategicznych;

- Podejście sektorowe eliminuje subiektywne oceny zachowań przedsiębiorstw ukształtowane pod wpływem sugestii badanych przedstawicieli.

- Badania sektorowe są mniej pracochłonne i tańsze – w rezultacie można nimi objąć większy obszar gospodarki i mieć szerszą podstawę do formułowania uogólnień.

- Ze względu na niechęć przedsiębiorstw do udzielania wywiadów i w ogóle wpuszczania badaczy do przedsiębiorstw nie udaje się wejść z badaniami do wszystkich przedsiębiorstw, które tworzyłyby reprezentatywną próbę;

Ponieważ każde z opisanych podejść badawczych ma swoje walory i ograniczenia, wydaje się, że idealnie byłoby je połączyć - zastosować w pierwszej kolejności podejście sektorowe, a potem wybrane przedsiębiorstwa w sektorze poddać szczegółowym badaniom.

Cykl życia badań z zakresu zarządzania strategicznego

Problematyka strategii jest bardzo szeroka, badacze starają się zawęzić pole badawcze. Ze względu na sposób i stopień zawężenia badań można wyróżnić:

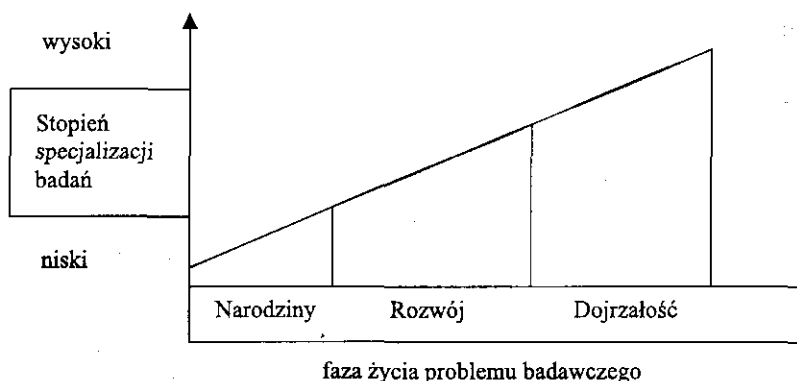
- zawężenie problemowe - badacze ograniczają się do jednego etapu procesu zarządzania strategicznego lub jednego aspektu np. badają problem realizacji strategii, czynników sukcesu strategii, wpływu różnych uwarunkowań na strategię;

- zawężenie rodzajowe, kiedy badacze zajmują się jednym typem strategii np., strategiami dywersyfikacji, integracji pionowej, internacjonalizacji, aliansów;

- zawężenie podmiotowe, kiedy badacze ograniczają się do badania strategii w przedsiębiorstwach wybranego regionu, kraju, formy prawnej, wielkości itp.

Badacze stosują kombinację tych zawężeń - np. K.R.Harrington w robionych na dużą skalę badaniach aliansów strategicznych zawężyła badania do aliansów w formie joint venture w 13 przemysłach amerykańskich, a badania zespołu D.F.Channon nad dywersyfikację przedsiębiorstw ograniczały się do zbadania udziału w grupie największych przedsiębiorstw w 4 krajach przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, zdywersyfikowanych pokrewnie i konglomeratów.

Śledząc rozwój badań empirycznych w zarządzaniu strategicznym można zaobserwować ewoluowanie stopnia specjalizacji badań w miarę rozwoju danej problematyki, co można określić jako swoisty cykl życia badań z określonej problematyki:



Rys. 1. Cykl życia badań

Źródło: Opracowanie własne

Faza 1. Narodziny. Z szerszej teorii wyodrębnia się wąski problem interesujący niewielu badaczy. Podejmują oni badania empiryczne w celu opracowania definicji i klasyfikacji pojęć potrzebnych do wyjaśnienia danego zjawiska oraz w celu zbadania, jak ważny i powszechny jest ten problem w praktyce gospodarczej i na ile jest atrakcyjny dla nauki. W wyniku tych

badan powstaje zaczątek teorii- zbiór definicji i prosty model teoretyczny opisujący go.

Faza 2. Rozwój. Opublikowanie wyników pierwszych badań zachęca innych badaczy z wiodących ośrodków naukowych na świecie do zainteresowania się nim i zbadania, jak wygląda on w interesującej ich branży, kraju, typie przedsiębiorstw. Dostrzega się różne aspekty problemowe i czynniki warunkujące i poddaje się je analizie. Wiele zespołów podejmuje wiele różnych badań wycinkowych w celu weryfikacji hipotez postawionych na bazie wyjściowego modelu teoretycznego. W fazie tej następuje zweryfikowanie i rozbudowanie wyjściowego modelu i dostarczenie wielu przykładów empirycznych potwierdzających istnienie pewnych prawidłowości.

Faza 3. Dojrzałość. Powstaje w miarę spójna i kompletna teoria na badaniach empirycznych i zestaw sprawdzonych metod badawczych. Ośrodki pionierskie w naukach o zarządzaniu wykorzystują dorobek badawczy w publikacjach, konsultingu i dydaktyce, a badania empiryczne prowadzą w nowszych obszarach problemowych. Ośrodki naukowe z krajów mniej zaawansowanych w naukach o zarządzaniu, a także adepci nauki (studenci i doktoranci) badają różne wąskie aspekty problemu odnosząc to do opisanych już w literaturze modeli teoretycznych i porównują z wynikami badań światowych. Badania w tej fazie nieznacznie tylko wzbogacają teorię, a ich celem jest sprawdzenie zgodności procesów w wybranych wycinkach rzeczywistości z modelami. Zdarza się, że w tej fazie badań wyłania się nowy problem badawczy i inicjuje nowy cykl badań nad atrakcyjną, niezbadaną problematyką.

Przykładem występowania cyklu życia w badaniach nad strategiami jest rozwój badań empirycznych nad aliansami strategicznymi. Problematyka ta pojawiła się jako przedmiot badań w końcu lat 70. Pierwsze badania nastawione były na uchwycenie skali i struktury zjawiska, bez zawężania pola badań do jednego problemu czy typu aliansu. Pionierska grupa badaczy z Fontainebleau zrobiła badania bardzo płytkie i szerokie w celu zarejestrowania ilości aliansów na świecie, ich dynamiki i kilku wybranych cech (ogniwo łańcucha wartości, której dotyczyły, kraje uczestniczące, przemysł). Były to badania typowe dla fazy narodzin problematyki w celu oceny jej atrakcyjności dla badaczy i praktyki gospodarczej, zdefiniowania i klasyfikacji pojęć potrzebnych dla kontynuacji badań, wykorzystujące przede metody o charakterze ilościowym, wszystkim statystyki branżowe

i dokumenty przedsiębiorstw.

W fazie rozwoju badań nad aliansami przeważały wciąż badania oparte na analizie dokumentacji przedsiębiorstw i statystykach branżowych, ale wyraźnie już zawężające problematykę do określonego typu aliansu, kraju czy problemu związanego z aliansami. Dobrym przykładem są tu wspomniane badania K.R. Harrington, badania J. Bleekę'a i D. Ernsta nad czynnikami sukcesu aliansów międzynarodowych czy badaczy z HEC w Paryżu nad aliansami w przemyśle lotniczym.

Przykładem badań w fazie dojrzałości mogą być polskie badania prowadzone nad aliansami od połowy lat 90. Badanie te o charakterze jakościowym, oparte na metodzie przypadków krytycznych opisywały specyfikę polskich aliansów przez odniesienie ich logiki i charakteru do znanych modeli, ale nie wzbogacały światowego dorobku nauk o zarządzaniu w tym zakresie.

Zarządzanie strategiczne jako przedmiot badań można zlokalizować w cyklu życia badań w fazie późnego rozwoju, a nawet dojrzałości. Świadczy o tym wysoki poziom specjalizacji badań prowadzonych w ostatnich latach, wielość szkół zarządzania, rozwinięte modele teoretyczne, duża liczba publikacji w sposób syntetyczny przedstawiających dorobek teorii zarządzania strategicznego. W ramach teorii zarządzania strategicznego są koncepcje, które już są w fazie dojrzałości i rzadko podejmuje się badania dla ich rozwoju np. koncepcja cyklu życia sektora, koncepcja gron i grup strategicznych, aliansów strategicznych, strategii dywersyfikacji. Są też koncepcje, które są jeszcze w fazie rozwoju i wymagają prowadzenia badań na szeroką skalę np. koncepcja internacjonalizacji, hiperkonkurencji, koncepcja kulturowych uwarunkowań strategii i są też koncepcje dopiero wymagające rozwinięcia i podjęcia badań empirycznych.

Specyfika polskich badań

Wydaje się, że analogicznie, jak to ma miejsce w cyklu życia produktu i sektora, również w cyklu życia badań mamy do czynienia z cyklem międzynarodowym, który odzwierciedla różnice w zaawansowaniu rozwoju krajów i regionów świata. Badacze z krajów o słabszym poziomie rozwoju gospodarki i nauki zawsze eksploatują obszary badawcze już porzucone przez badaczy z krajów przodujących w naukach o zarządzaniu. Potwierdza to analiza badań empirycznych prowadzonych nad strategiami

polskich przedsiębiorstw w latach 1989-2003. Na tle pokazanych podejść i zaawansowania w badaniach strategicznych można sformułować kilka uwag charakteryzujących te badania.

1. Polscy badacze koncentrują uwagę na badaniach empirycznych problemów już dobrze opisanych w literaturze czyli będących w fazie dojrzałości, przez to badania te mają małą zdolność wzbogacania teorii zarządzania strategicznego. Najczęściej przedmiotem badań są różne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw i wybrane aspekty strategii rozwoju. Podejmują też tematy nie mające odzwierciedlenia w światowej teorii zarządzania, a wynikające ze specyfiki narodowej np. badania nad prywatyzacją czy narodowymi funduszami inwestycyjnymi. Wartość tych badań polega na tym, że zasilają teorię dostosowania polskich przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej.

2. Badania są prowadzone zazwyczaj na małych próbach przedsiębiorstw, przez co nie dają podstawy do uogólniania wniosków na całą zbiorowość polskich przedsiębiorstw. Wynika to z małych środków finansowych przeznaczonych na badania, a także z braku dostępu do dokumentów przedsiębiorstw które mogłyby być przetwarzane na dużą skalę (mała liczba spółek publicznych). Stosunkowo często badania ograniczają się do pogłębionej analizy kilkunastu czy nawet kilku przedsiębiorstw z zastosowaniem metody przypadków krytycznych.

3. Polscy badacze posługują się częściej badaniem opinii, np. w formie ankiety lub wywiadu, niż badaniem dokumentów. Nie zawsze wyniki takich badań są weryfikowane przez wykorzystanie analizy dostępnej dokumentacji. Rzadko używają w badaniu strategii metod analizy strategicznej, dla pokazania czy porównania przedsiębiorstw. Tymczasem w badaniach światowych wykorzystuje się doskonałe statystyki branżowe, krajowe oraz tworzone od dziesiątków lat bazy danych przedsiębiorstw, a także dokumentacje tysięcy spółek publicznych. Coraz więcej polskich zespołów zaczyna wykorzystywać dokumentacje spółek publicznych oraz rejestry przedsiębiorstw jako źródło informacji o przedsiębiorstwach i ich strategiach. W badaniach światowych często wykorzystuje się jako źródło informacji prasę codzienną i ekonomiczną. Nie wykorzystuje się możliwości łączenia różnych metod badawczych w celu osiągnięcia obiektywnych i szczegółowych wyników.

Wnioski

Polska jest w dziedzinie badań w zakresie nauk o zarządzaniu, a w szczególności badań empirycznych, zapóźniona w stosunku do takich krajów, jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Francja czy Niemcy. Z jednej strony jest to wygodne, ponieważ badacze podejmując tematy już wyeksploatowane przez czołowe światowe ośrodki badawcze mają ułatwiony start do badań – są już potrzebne modele teoretyczne, definicje, sprawdzone metody badań, punkt odniesienia do interpretacji wyników badań empirycznych. Z drugiej strony, takie wtórne tematy badawcze, chociaż z zainteresowaniem przyjmowane przez polskie środowisko nauki i praktyków, nie może liczyć na zainteresowanie światowych ośrodków naukowych i publikacje w renomowanych czasopismach.

Wydaje mi się, że obecnie nie istnieją już przyczyny usprawiedliwiające zapóźnienie badawcze Polski w naukach o zarządzaniu – nie ma ograniczeń w dostępie do najnowszej literatury, czasopism, światowych baz danych, kontaktów z placówkami naukowymi. Wejście Polski do Unii Europejskiej powinno te kontakty jeszcze ułatwić.

Problemem wydaje się być apatia i inercja polskich uczonych, słabe przygotowanie metodologiczne, niechęć do współpracy z ośrodkami zagranicznymi, często bariera językowa. Wysiłków badaczy nie wspiera i na pewno długo nie będzie wspierała polityka naukowa polskiego rządu ani instytucje nauki polskiej.

Realnym wyjściem jest zwiększenie wysiłku w celu uczestnictwa w europejskich programach badawczych, a niezależnie od tego tworzenie konsorcjów silnych ośrodków akademickich i przedsiębiorstw w celu wspólnego podejmowania ważnych dla praktyki, i atrakcyjnych dla nauki tematów badawczych.

Literatura:

1. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003,

Rozdział 8.

Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii

Wprowadzenie

W reakcji na rozpowszechniony w filozofii drugiej połowy XIX wieku scjentyzm pod koniec tego stulecia zrodziły się doniosłe do dzisiaj koncepcje metodologiczne. Dla scentystów nauka stanowiła jedyną formę aktywności ludzkiej, która dostarcza wiedzy pewnej, koniecznej i niezawodnej. Naukę utożsamiali z dyscyplinami przyrodniczymi (przyrodoznawstwem), w dyscyplinach formalnych (matematyce i logice) upatrywali dyscypliny pomocnicze dostarczające niezbędny aparat ilościowy, natomiast dyscypliny humanistyczne ignorowali¹ (chyba, że upodabniały się do przyrodoznawstwa). Scjentyści mieli niezachwianą pewność, że dyscypliny przyrodnicze niezawodnie odkrywają fakty naukowe, a następnie – z pomocą nauk formalnych – poddają je jednoznacznemu uporządkowaniu i analizie.²

Scjentyzm był poglądem ludzi wykształconych, o liberalnym światopoglądzie. Jego zwolennicy z wyższością, żeby nie powiedzieć pogardliwą wyższością, traktowali wszystkich osobników negujących omnipotencję nauk przyrodniczych i dostrzegających cokolwiek prawdziwego poza obszarem nauk przyrodniczych, w tym zwłaszcza myślicieli zajmujących się takimi problemami jak metafizyka, psyche, problemy transcendentalne, humanistyka. Już pod koniec XIX wieku zrodziła się wielonurtowa i wielobarwna opozycja przeciwko scjentyzmowi. W niniejszym opracowaniu wskażemy na dwa ośrodki tej opozycji.

¹ Nota bene, w tamtym czasie nie rozróżniano jeszcze wyraźnie dyscyplin społecznych, traktując je w zasadzie jako część humanistyki.

² W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. III., Warszawa, PWN 1970, wyd. IV, s. 81-84.

Jednym z nich było samo przyrodoznawstwo, zwłaszcza francuskie. Znakomici przedstawiciele przyrodoznawstwa z tej epoki³ poddali daleko idącej krytyce założenia metodologiczne scjentyzmu, sprzeciwiając się zwłaszcza konieczności, obiektywności i niezmienności praw naukowych. Poddali wątpieniu nawet tak zadawałoby się niewątpliwą rzecz jak fakt naukowy. Według nich fakt naukowy nie ma samoistnego bytu, niezależnego od umysłu badacza (według nich to badacz „wyrąbuje” fakty naukowe z bezkształtnej rzeczywistości)⁴.

Drugim, jeszcze ważniejszym ośrodkiem opozycji wobec scjentyzmu była humanistyczna myśl niemiecka. Niemieccy myśliciele⁵ podjęli bardzo istotny problem specyfiki nauk humanistycznych (dzisiaj pod tą kategorię podciągnęlibyśmy także nauki społeczne). Wskazali na różnice metodologiczne między naukami przyrodniczymi i humanistycznymi. Dwie różnice są warte wskazania. Po pierwsze, w przeciwieństwie do nauk przyrodniczych w humanistyce występują sądy wartościujące (tak jest również w dyscyplinach społecznych). Po drugie, metoda nauk przyrodniczych jest głównie nomotetyczna, a humanistycznych – idiograficzna (zob. rozważania niżej). W konsekwencji badacze ci sprzeciwili się „urfaukawianiu” dyscyplin humanistycznych w drodze przejmowania metodologii właściwej dla dyscyplin przyrodniczych. Problemy metodologicznej odrębności nauk humanistycznych i społecznych są aktualne do dzisiaj.

Istota idiograficznej i nomotetycznej metodologii badań naukowych⁶

Metodologia nomotetyczna jest charakterystyczna, chociaż nie wyłączna, dla nauk przyrodniczych. Jej istotą jest dążenie do badania tego, co regularnie powtarzalne, powszechne oraz do odkrywania i formułowania uogólnionych prawidłowości (abstrakcyjnych praw) oraz związków przy-

³ E. Boutroux, P. Duhem, E. Le Roy, H. Poincaré (zob. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii...*, op.cit., s. 132-138)

⁴ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii...*, op.cit., s. 136.

⁵ M.in. W. Dilthey, H. Rickert oraz zwłaszcza W. Windelband (Zob.: S. Chępa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2003, w: C. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu, Łódź, 2001, s. 66; W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii...*, op.cit., s. 139-145).

⁶ Znakomity przegląd ujęcia nomotetycznego oraz idiograficznego w domenie nauk społecznych zawiera praca S. Chępy, zob.: S. Chępa, *Kwalifikacje kadr...*, op. cit, s. 66-72.

czynowo-skutkowych (funkcjonalnych). Im bardziej dojrzała dyscyplina naukowa, tym większe w niej zastosowanie metod statystyczno-matematycznych (formalizacji).

Metodologia idiograficzna pomaga głównie w poznawaniu zjawisk indywidualnych i niepowtarzalnych, wykryciu ich swoistości poprzez pogłębioną analizę konkretnych przypadków. Dziś powiedzielibyśmy, że ujęcie idiograficzne to inaczej studia przypadków (case studies). Metodologia idiograficzna koncentruje się na wykrywaniu związków nie funkcyjalnych, lecz strukturalnych oraz w znacznie mniejszym stopniu korzysta z formalizacji statystyczno-matematycznej. Dominuje, chociaż nie wyłącznie, w naukach humanistyczno-społecznych.

Nie ulega wątpliwości, że w dawnej, a także we współczesnej nauce ton nadają zwolennicy ujęcia nomotetycznego. Jest ono w dość rozpowszechnionym postrzeganiu uważane za prawdziwie naukowe. Biedni przedstawiciele nauk humanistycznych i społecznych próbowali w przeszłości, a i dzisiaj czynią to często, nadawać bardziej dojrzały status swoim badaniom poprzez coraz szersze zastosowanie metodologii nomotetycznej, w tym w drodze formalizacji statystyczno-matematycznej oraz poszukiwania tzw. „paradygmatów”.⁷ Niepotrzebnie, jak postaramy się to uzasadnić w dalszej części rozważań.

Wyższość metodologii nomotetycznej lub idiograficznej jest od dawna przedmiotem gorących sporów w naukach społecznych.⁸ Spory te polegają na formułowaniu i uzasadnianiu zarzutów pod adresem oponentów. W poniższej tabeli zestawiono niektóre typowe zarzuty.

⁷ L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa, 1999.

⁸ T. Mayer, *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, PWN, Warszawa, 1996; M. B. Miles, A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok, 2000; R. Rodgers, J.E. Hunter, *The Methodological War of the Hardheads Versus the Softheads*, w: *Journal of Applied Behavioral Science*, 2, (1996); M. Stember, *Advancing the Social Sciences through the Interdisciplinary Enterprise*, w: *Social Science Journal*, 1, (1991); J.W.N. Watkins, *Wyjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu, Wrocław, 2001.

Tabela 1. Krytyka ujęcia nomotetycznego i idiograficznego (wzajemne zarzuty formułowane przez oponentów)

Krytyka ujęcia nomotetycznego	Krytyka ujęcia idiograficznego
▪ Ograniczona możliwość zgłębienia istoty badanych zjawisk rzadkich i nietypowych ▪ Faktofagia (pochlanianie faktów – mozolne gromadzenie wszelkich faktów, także drobiazgowych i drugorzędnych) ▪ Faktolatria (kult „obiektywnych” faktów naukowych, nieuznawanie aktywności umysłu badacza w obserwowaniu zjawisk) ▪ Metrofrenia (ograniczenie badań naukowych do tego tylko, co da się zmierzyć i ująć liczbami⁹) ▪ Formułowanie prawideł dotyczących zjawisk „samych w sobie”, uśrednionych w procedurach badania i pomiaru, a więc nie odnoszących się do żadnych realnych obiektów¹⁰ ▪ Metodolatria – nadmierna koncentracja na problemach metodologicznych ze szkodą dla treści badań, zabijanie odwagi w podejmowaniu badań zjawisk, dla których nie wypracowano uznanych metod ▪ Kwantofrenia – gloryfikacja metod ilościowych, a właściwie uznawanie ich za jedynie naukowe	▪ Brak rygorystyki metodologicznej, dowolność postępowania badawczego¹¹ ▪ Ingerowanie przez badaczy w przebieg badanych zjawisk oraz ich wypaczanie (wyniki badań idiograficznych więcej mówią o badaczu i jego postawie, niż o samym zjawisku poddanym badaniu) ▪ Emocjonalne wiązanie się badaczy z badanymi zjawiskami, nadmiar subiektywizmu w interpretacji, nieuprawnione wartościowanie ▪ Brak precyzji z powodu awersji do stosowania metod ilościowych ▪ Ograniczone możliwości formułowania uogólnień ▪ Epifania (dowołność lub przypadkowość w integrowaniu wyników różnych badań) ▪ Ograniczone lub w ogóle brak możliwości replikacji badań (powtórzenia ich w tych samych warunkach) ▪ Gromadzenie nieuporządkowanej, często olbrzymiej wiedzy, która jednak nie stanowi nauki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2003, w: C. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódź, 2001; L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa, 1999; T. Mayer, *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, PWN, Warszawa, 1996; M. B. Miles, A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok, 2000; J. R. Sobczyk, *Pewne osobliwości nauki o zarządzaniu w świetle zasad metodologii pozytywizmu naukowego*.

Dodajmy jeszcze od siebie, że w ramach metodologii nomotetycznej odkrywane są trendy już wyraziście zarysowane. Natomiast postępowanie nomotetyczne nie pozwala na dostrzeżenie ważnych, ale dopiero co wyła-

⁹ Autor niniejszego opracowania wielokrotnie spotyka się z pewną odmianą metrofrenii w naukach o zarządzaniu. Polega ona na tezie, że zarządzać można tylko tym, co można zmierzyć.

¹⁰ W efekcie mogą powstawać tzw. hipostazy, tj. pojęcia, którym nie odpowiadają żadne desygnaty w realnej rzeczywistości.

¹¹ Jak pisze S. Chelpa, nauki idiograficzne są przez oponentów określane mianem „kawiarnianej nauki” [S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr...*, op. cit., s. 67].

niających się zjawisk, trendów awangardowych. Ale z drugiej strony możliwości predykcji na podstawie wyników badań idiograficznych są bardzo ograniczone, lub w ogóle nie są dostępne.

Wzajemne zarzuty kierowane pod swoim adresem przez oponentów wyznających ujęcie nomotetyczne lub idiograficzne (zwłaszcza skrajne) brzmią jak nazwy jednostek chorobowych. Generalnie zwolennicy ujęcia idiograficznego zarzucają oponentom dogmatyzm metodologiczny, a zwolennicy ujęcia nomotetycznego – anarchizm metodologiczny.

Zarządzanie strategiczne – domena badań nomotetycznych czy idiograficznych

Jako dyscyplina naukowa oraz jako praktyka zarządzanie strategiczne jest częścią zarządzania. Rozważmy zarządzanie jako dyscyplinę naukową oraz rozpatrzmy, jakie są specyficzne cechy nauk o zarządzaniu:

- Nauki o zarządzaniu są dyscypliną z zakresu nauk społecznych. Badacze są oczywiście ludźmi. W konsekwencji podmiot badający i przedmiot badania są tej samej, społecznej natury. Mrzonką jest postulat, żeby wobec tego uchylać się od tzw. interpretacji rozumiejącej i wydawania sądów wartościujących, a ograniczać się wyłącznie do odkrywania rzekomo obiektywnych prawideł, istniejących obiektywnie i niezależnie od społecznych właściwości zarówno badacza, jak i badanych zjawisk, których przyczynami sprawczymi są przecież dążenia ludzi, którzy – jak wiadomo – działają zgodnie z teorią ograniczonej racjonalności.

- Obiekty i zjawiska będące przedmiotem badań w naukach społecznych, w tym i w naukach o zarządzaniu, charakteryzują się zarówno cechami mierzalnymi jak i trudno mierzalnymi (czasami wręcz niemierzalnymi). Przy czym taki stan rzeczy po części tylko wynika z tego, że w danym momencie nie mamy jeszcze wystarczająco dobrych metod pomiaru. Część z ważnych cech jest niemierzalna z samej swej istoty. Nie można ich pomijać w badaniach, a próby ich sztucznej kwantyfikacji przynoszą raczej wypaczenie niż pogłębienie obrazu rzeczywistości.

- Nauki o zarządzaniu są dialektyczne i dotyczą systemów o niezwykle wysokim stopniu złożoności, znacznie wyższym niż w naukach przyrodniczych. W danym momencie dominuje jakaś teza, ale po pewnym, dość krótkim czasie wyłania się antyteza, po czym następuje synteza, która przez jakiś czas staje się tezą, itd. Wielokrotnie w naukach o zarządzaniu

postęp następował w wyniku totalnego sprzeciwu wobec tez dominującego do niedawna stanowiska. Prawidłowości formułowane w obszarze nauk o zarządzaniu mają żywot ograniczony w czasie. Predykcyjność tych nauk jest zatem ograniczona z natury, a nie koniecznie z powodu niedostatków metodologii. A postulat replikacji staje często bezużyteczny z powodu utraty zainteresowania zdeaktualizowanymi zagadnieniami. Przy czym ta utrata zainteresowania nie jest chwiejnością badaczy, ale wynika z autentycznych i istotnych zmian w realnej rzeczywistości. Wysoki stopień komplikacji obiektów analizowanych w naukach o zarządzaniu wywołuje konieczność tworzenia modeli i teorii o średnim, a czasem bardzo wąskim zasięgu (produktywnym, terytorialnym, lub ograniczonym do określonego typu przedsiębiorstw).

▪ Nauki o zarządzaniu są „konstrukcyjne”. Jest to ich najbardziej fundamentalna cecha. W zarządzaniu nie tyle chodzi o konstruowanie opisowych modeli i teorii adekwatnych do rzeczywistości, lecz raczej o formułowanie modeli i teorii normatywnych, ustalających jak należy działać racjonalnie, sprawnie, skutecznie, itd. Czasem chodzi nawet o formułowanie konkretnych, pojedynczych zasad normatywnych, nie włączonych w obręb jakiegokolwiek modelu czy teorii. W dawnej ekonomii mówiono, że jest ona „nauką moralną”, nie tyle stwierdzającą, jak jest, co podpowiadającą, jak należy postępować w sposób racjonalny ekonomicznie. Ta cecha jeszcze bardziej przystoi naukom o zarządzaniu¹².

Z powyższego przeglądu w zasadzie jednoznacznie wynika, że autor niniejszego opracowania jest zdecydowanym zwolennikiem metodologii idiograficznej w badaniach z obszaru zarządzania, która jest bardziej wartościowym prądem badawczym, niż metodologia nomotetyczna.

Wszystkie wyżej zasygnalizowane atrybuty nauk o zarządzaniu w całej rozciągłości odnoszą się do szczegółowej dyscypliny, jaką jest zarządzanie strategiczne.

Istnieje bardzo wiele koncepcji strategii. Nie zamierzamy ich omawiać w niniejszym opracowaniu, lecz wskażemy na wybrane konsekwencje niektórych z nich. A uwagę skupimy na tych, które czynią zarządzanie strategiczne radykalnym reprezentantem właściwości nauk o zarządzaniu.

¹² Powyższe cechy nauk o zarządzaniu usiłowano jakoś uwzględnić w tzw. podejściu sytuacyjnym (kontyngencyjnym). Był to nurt badawczy postulujący konkretyzm, orientację na specyfikę i konstrukttywizm. Wyłonił się on z podejścia systemowego, ale był wielowątkowy (czasami niespójny), o nieustalonych założeniach metodologicznych, zob. J. Koziński, *Sytuacyjne podejście w teorii organizacji*, w: Grossman A., Jońca A. (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1982.

▪ Strategiczne dopasowanie (strategic fit). Pożądanym stanem jest długoterminowe dopasowanie portfela produktów firmy, jej wszelkich zasobów, struktur i procedur do wymagań otoczenia. A w nim występuje makro- oraz mikrootoczenie. To ostatnie jest niepowtarzalne dla każdego przedsiębiorstwa. Badając lub projektując strategię nie sposób ignorować tej właściwości, co wymusza postępowanie idiograficzne. Postępowanie odwrotne, *nomotetyczne* dostarczy nam albo wyników banalnych (jeśli strategię badamy), albo strategię generalną, dobrą dla wszystkich (jeśli strategię projektujemy).

▪ Strategia jako oryginalna, niepowtarzalna kompozycja kompetencji i zasobów zapewniająca określonemu przedsiębiorstwu tzw. przewagę strategiczną. Jeśli badamy realne strategię i dążymy do wyjaśnienia ich genezy i treści, to nie uzyskamy płodnych poznawczo wyników, jeśli odwołamy się do czynników endo- i egzogennych o charakterze typowym, regularnie powtarzalnym. A jeśli nawet w jakimś stopniu wyjaśnimy badane strategię takimi czynnikami, to będzie to wyjaśnienie zdecydowanie niekompletne. Wyjaśniając badane strategię powinniśmy się skupić na badaniu konkretnych przypadków, całej ich konkretności i specyfiki, ale może się zdarzyć, że przy okazji odkryjemy jakieś czynniki systematyczne. Postępując odwrotnie, nastawiając się z góry na poszukiwanie czynników systematycznych, możemy nie zidentyfikować żadnego, a przy tym dojść do wniosku, że strategię są przypadkowe, chociaż w rzeczywistości są podyktowane oddziaływaniem składników konkretnych, oryginalnych. Podobnie projektując strategię możemy wyprodukować konstrukt „dobry” dla każdego przedsiębiorstwa określonego typu, ale nie będzie to strategia oryginalna dla danego przedsiębiorstwa i zapewniająca jemu konkretnie przewagę strategiczną.

▪ W zarządzaniu strategicznym rozwiązywane problemy mają dominujący charakter jakościowy. W przeciwieństwie do zarządzania operacyjnego, w którym wiele problemów ma charakter ilościowy, w zarządzaniu strategicznym cele, sposoby postępowania, ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne zazwyczaj nie są ujmowane ilościowo, co najwyżej porządkowo, a najczęściej jakościowo. W analizie jakościowych aspektów możemy oczywiście stosować precyzyjne klasyfikacje i systematyzacje oraz próbować ustalić jakieś prawidłowości dotyczące tego jak jest. Ażeby trafnie dociec dlaczego jest, tak jak jest, konieczne jest odwoływanie się do wspomnianej wyżej interpretacji rozumiejącej, a ta jest w pełni możliwa w drodze

wniknięcia w konkretne, zindywidualizowane uwarunkowania badanych obiektów lub zjawisk.

Refleksja na przyszłość

Zarządzanie strategiczne jako postępowanie idiotetyczne

W dyscyplinach „konstrukcyjnych” ich podwaliny teoretyczne mają oczywiście autonomiczną wartość poznawczą, ale też trzeba się zgodzić z tym, że służą one temu, by lepiej „konstruować”, czyli tworzyć rekomendacje, zalecenia, metody, a nawet niekiedy ramowe rozwiązania. Tak jest również w przypadku zarządzania strategicznego.

Słuszny jest postulat, aby prowadzić więcej badań empirycznych realnych strategii przedsiębiorstw. Można postawić zasadne pytanie, co konkretnie badać. Można udzielić dwóch odpowiedzi:

I. Należy badać próbki przedsiębiorstw wyselekcjonowane z określonych populacji według rygorystycznych zasad statystyki. Następnie należy mozolnie przetwarzać najczęściej ogromny materiał, z pomocą innych, równie rygorystycznych metod statystycznych. W końcu należy sformułować faktograficznie uzasadnione wnioski wypływające z tych badań. Jest to wzorcowe postępowanie nomotetyczne. Zgodnie z postulatem replikacji będącym fundamentalnym założeniem tej metodologii ktoś inny przeprowadza kolejne badania, starając się zapewnić porównywalność warunków. I wtedy pojawia się niespodzianka. Wnioski wypływające z kolejnego badania są rozbieżne, a często zupełnie odmienne. W rezultacie w obszarze zarządzania strategicznego nie mamy żadnych ogólnych praw. Na szczęście nie potrzebujemy ich!

II. Należy poddać badaniu przedsiębiorstwa dobrane nie według zasad reprezentacji statystycznej, lecz podmioty godne zainteresowania z bardzo różnych względów. Podmioty te mogą być interesujące z powodów ich ciekawej historii, oryginalnych osiągnięć, nowatorskich metod, spektakularnych sukcesów lub klęsk, znaczącej społeczno-zawodowej pozycji osób w naczelnym kierownictwie, lub z jakichkolwiek innych wyróżniających powodów. Następnie należy przetwarzać zebrany, konkretny materiał zebrany w tych podmiotach, wnikając w oryginalne, niepowtarzalne uwarunkowania tych podmiotów. W końcu należy „wyłuskać”

- Wyłaniające się dopiero tendencje w zakresie podejścia do identyfikacji

kacji i rozwiązywania problemów strategicznych,

- niespotykane dotychczas sploty uwarunkowań wpływających na wybór strategii
- Czynniki, które spowodowały powodzenie lub niepowodzenie w realizacji strategii,
- Inne dowolne zjawiska, które bardziej mówią nie o tym, co jest dzisiejszym standardem, lecz o tym co jest dopiero zaznaczającym się, awangardowym trendem, który jednak może się stać kluczowym czynnikiem sukcesu strategicznego. Na takich właśnie awangardowych zjawiskach można zbudować strategię pozwalającą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem autora niniejszego opracowania metodologia idiograficzna daje wyniki potencjalnie znacznie płodniejsze poznawczo. Ponadto wyniki uzyskiwane w drodze postępowania idiograficznego są lepszą podstawą dla projektowania strategii. Samo projektowanie strategii, jak każde projektowanie, jest postępowaniem idiograficznym. Tworzymy strategię nie dla wszystkich, lecz dla jakoś skonkretyzowanego podmiotu.

Poszukując jakiegoś kompromisu między postępowaniem nomotetycznym a idiograficznym w badaniach empirycznych dotyczących strategii przedsiębiorstw można zgodzić się na koncepcję postępowania idiotetycznego (trochę idiograficznego, trochę nomotetycznego). Jako kompromis metodologiczny może ono być rozumiane dwojako:

A. Jako prowadzenie szeroko zakrojonych badań na metodycznie dobranych próbkach, ich statystyczna obróbka i wyciąganie stosownych wniosków (postępowanie o charakterze nomotetycznym), które zostaną poparte wnioskami wypływającymi z analizy przypadków przedsiębiorstw dobranych ze względu na ich jakieś cechy oryginalne (postępowanie o charakterze idiograficznym).

B. Jako prowadzenie badań zgodnie z zasadami postępowania idiograficznego (konkretnych, wyróżnionych, indywidualnych obiektów), nie rezygnując z aspiracji nomotetycznych w zakresie próby odkrywania uogólnionych prawideł za pomocą metod statystycznych.¹³

Wybór kompromisu typu A będą zapewne preferować badacze przekonani o wyższości postępowania nomotetycznego. Zwolennicy postępowania idiograficznego wybiorą raczej kompromis typu B. Jeśli kompromis jest możliwy i potrzebny.

¹³ S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr...*, op. cit., s. 70.

Literatura:

1. Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2003, w: Sikorski C., Czapla T., Malarski M. (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu, Łódź, 2001.
2. Koziński J., *Sytuacyjne podejście w teorii organizacji*, w: Grossman A., Jońca A. (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1982
3. Krzyżanowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa, 1999.
4. Mayer T., *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, PWN, Warszawa, 1996.
5. Miles M. B., Huberman A. M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok, 2000.
6. Rodgers R., Hunter J.E., *The Methodological War of the Hardheads Versus the Softheads*, w: *Journal of Applied Behavioral Science*, 2, (1996).
7. Sobczyk J. R., *Pewne osobliwości nauki o zarządzaniu w świetle zasad metodologii pozytywizmu naukowego*,
8. Stember M., *Advancing the Social Sciences through the Interdisciplinary Enterprise*, w: *Social Science Journal*, 1, (1991).
9. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. III., Warszawa, PWN 1970, wyd. IV.
10. Watkins J. W. N., *Wyjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu, Wrocław, 2001.

Rozdział 9.

Zarządzanie strategiczne w pogoni za paradygmatem

Motto:

„Nauka ma swoją kuchnię, ale nie jest wyłącznie kuchnią”

Henri Poincaré

Pojęcie „paradygmatu” zrobiło w nauce oszałamiającą karierę. Znalazło również swoje odbicie w naukach o zarządzaniu, a więc także w zarządzaniu strategicznym. Można zatem sformułować trzy pytania o paradygmatyczną podstawę zarządzania, a w szczególności zarządzania strategicznego:

- Czy w zarządzaniu wykształciły się paradygmaty?
- Czy zarządzanie strategiczne stanowi jeden z paradygmatów zarządzania?
- Jakie są cechy epistemologii zarządzania strategicznego?

T. Kuhn zwrócił uwagę na społeczne uwarunkowania tworzenia dorobku naukowego. Według Kuhna różne dziedziny nauki nie rozwijają się na zasadzie ewolucyjnej (kumulacji wiedzy) lecz rewolucyjnej¹. Paradygmat oznacza zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów danej dziedziny. Paradygmat nauki stanowi historycznie zmienny consensus omnium wspólnoty badaczy konkretnej dyscypliny. Umożliwia postęp wiedzy, rozwiązywanie kolejnych problemów oraz nie wracanie do kwestii już rozstrzygniętych². Paradygmaty powstają jednak dopiero na etapie nauki „normalnej”, które jest drugim stadium rozwoju dyscypliny. Pierwszym stadium rozwoju nauki jest etap przedparadygmatyczny, w którym równolegle funkcjonuje wiele konkurencyjnych podejść do zagadnień poznania w danym obszarze i nie ma

¹ T. Kuhn, *Dwa bieguny*, PWN, Warszawa, 1982.

² T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa, 1998, s. 33.

konsensu w odniesieniu do podstawowych zagadnień poznawczych wśród specjalistów z danej dyscypliny. Dopiero stopniowo, wraz z dojrzewaniem dziedziny naukowej, wyłoni się pierwszy paradygmat³. Większość społeczności naukowej zacznie gromadzić dorobek empiryczny i teoretyczny, który będzie stanowił rozwinięcie dominującego paradygmatu, nauka wejdzie w stadium „normalności”. Stopniowo jednak będą narastać anomalie, a więc dane empiryczne, które trudno zinterpretować w ramach istniejącego paradygmatu. Prowadzą one do kryzysu danego paradygmatu i pojawienia się konkurencyjnego zespołu teorii. Oznacza to, że dana dyscyplina nauki weszła w stadium „anormalne”. Na tym etapie następuje rozłam, część środowiska naukowego hołduje „starej” teorii a część opowiada się za „nową”. Pojawia się problem niewspółmierności, ponieważ okazuje się, że te dwa obozy posługują się inną terminologią, która uniemożliwia uzgadnianie stanowisk. Po pewnym czasie wyłania się jednak nowy paradygmat, który jest ogólniejszy i nauka znowu wraca do stadium „normalności”. Te cykle sugerują nieciągły rozwój dziedzin nauki, jednak nie stanowią zaprzeczenia idei jej rozwoju. „Nowy” paradygmat stanowi uogólnienie „starego”. Poszukując miejsca dla zarządzania w koncepcji Kuhna, trzeba zastanowić się czy ta dziedzina posiada paradygmat⁴. Dostrzec można chronologię rozwoju kilku szkół zarządzania, które następowały po sobie cyklicznie. Szkoła „naukowego zarządzania” propagująca zasady organizacji mechanicznej a następnie nurty „administracyjny” oraz „biurokratyczny”, szkoła „stosunków międzyludzkich”, „podejście systemowe”, nurt „strategiczny”, „kulturowy”, „organizacyjnego uczenia się”, jak i wiele innych. Owa systematyka rozwoju zarządzania ma charakter konwencjonalny i niepełny, ponieważ demarkacja zarządzania i innych dziedzin nauki jest w wielu często konwencjonalna. Można dostrzec, że powstawanie i rozwój kolejnych nurtów występuje właściwie jednocześnie i trudno zakładać, że stanowiły one paradygmaty. Zatem zarządzanie znajduje się w stadium przedparadygmatycznym – twórczego chaosu, z którego może dopiero wyłoni się dominujące podejście. Brzmi to niezbyt pocieszająco, zważywszy, że niektórym naukom przyrodniczym wyjście ze stadium przedparadygmatycznego zajęło wiele wieków. Jednak czy rzeczywiście nowy paradygmat wyłoni się z „dżungli” teorii organizacji? A może, immanentną cechą tej i wielu innych dyscyplin naukowych jest brak paradygmatu i schemat

³ Porównaj: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 1996, s. 40-41.

⁴ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002, s. 49-62.

zaproponowany przez T. Kuhna bazujący na przyrodoznawstwie nie znajduje zastosowania do zarządzania i wielu innych nauk społecznych⁵. Za tą interpretacją przemawiają doświadczenia relatywnie młodych, a jednak starszych od zarządzania nauk, takich jak: socjologia czy psychologia. Może nauki te nie mają szans na tworzenie teorii „dalekiego zasięgu” – uogólnień pozwalających na predykcję. Sądzę, że jest prawdopodobne, iż zarządzanie na obecnym etapie rozwoju może dostarczać jedynie interpretacji, a nie teorii. Problemem pozostaje kwestia, czy dyscyplina ta kiedykolwiek dorosnie do etapu budowania teorii. Można tutaj zaproponować trzy scenariusze, o których prawdziwości rozstrzygnie przyszłość. Pierwszy, to wyrażona przez neopozytywistów, odżegnujących się od metafizyki, metafizyczna teza o jedności nauki, wiara, że świat jest jednością i że następuje emergencja między kolejnymi poziomami ontologicznymi. Oznaczałoby to, że jeśli przyjmimy stanowisko redukcjonistyczne, to w przyszłości zarządzanie stopi się z innymi dziedzinami nauki i procesy organizacyjne będzie można ująć w ramy modeli matematycznych, przekładających się na procesy psycho-społeczne. Druga koncepcja, której korzeni można szukać u Diltheya to zarządzanie jako jedna z nauk społecznych, z jej specyficznymi cechami różnymi od nauk przyrodniczych. Powstałby zatem rodzaj społecznego paradygmatu, który obejmującego również zarządzanie. Trzeci wariant to utrzymanie dotychczasowej demarkacji zarządzania z pozostałymi naukami i powstanie własnego paradygmatu, który wprowadzi tę naukę na tory „normalności”. W przekonaniu większości specjalistów od zarządzania najbardziej prawdopodobne jest najpierw zbudowanie nauki „normalnej”, czemu towarzyszyłoby powstanie jednego paradygmatu zarządzania, (scenariusz 3), a później wejście w stadium konwergencji pozwalającej na konstrukcję uniwersalnych teorii naukowych i realizację postulatu jedności nauki (scenariusz 1). Sądzę jednak, że kwestia rozwoju tej nauki może wiązać się z problematycznym wydzieleniem przedmiotu badania z rdzenia nauk społecznych.

T. Kuhn dążąc do sprecyzowania określenia paradygmatu odszedł od definiowania paradygmatu w całej nauce danego okresu a wskazywał raczej na wąskie grupy specjalistów z danej dziedziny jako ową „społeczność naukową” kształtującą paradygmaty⁶. S. Amsterdamski uważa jednak, że „można, przynajmniej synchronicznie, mówić o nauce jako o pewnej ca-

⁵ Zresztą również na poziomie przyrodoznawstwa propozycja T. Kuhna spotkała się ze znaczącą krytyką.

⁶ T. S. Kuhn, *Dwa bieguny*, PWN, Warszawa, 1982, s. 68-110.

łości, nie zaś tylko jako o zbiorze różnych dyscyplin”⁷. Tworzy on pojęcie „ideału nauki” na oznaczenie tego historycznego konsensu wokół podstawowych założeń epistemologicznych nauki w danym okresie⁸. Odwołując się tutaj w większym stopniu do koncepcji wąskich grup specjalistów, kształtujących paradygmat własnej dyscypliny lub subdyscypliny, zastanowić się czy nie mamy do czynienia z procesem rodzenia się paradygmatu zarządzania strategicznego. Na obecnym etapie rozwoju tej subdyscypliny raczej nie możemy mówić o consensus omnium w gronie specjalistów od zarządzania strategicznego. Niewątpliwie bardzo zróżnicowany jest styl myślenia o strategii organizacji w obrębie różnych „szkół zarządzania strategicznego”⁹. Jednak być może można znaleźć pewien wspólny krąg założeń poznawczych zarządzania strategicznego, które można nazwać „ideałami epistemicznymi zarządzania strategicznego”. Wśród podstawowych założeń podzielanych przez różne nurty zarządzania strategicznego znaleźć można różne kwestie dotyczące problematyki i metod.

- Zarządzanie strategiczne jest definiowane jako proces podejmowania decyzji istotnych dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji.

- Stawia praktyczne cele, dotyczące podejmowania decyzji, które służą podwyższaniu efektywności przedsiębiorstwa.

- Odnosi się do długofalowej perspektywy działań organizacji.

- Przyjmuje założenie racjonalnych ekonomicznie działań przedsiębiorców i menedżerów (ograniczona racjonalność homo oeconomicus).

- Dysponuje wspólnym słownikiem. Słownik obejmuje terminy takie jak: cele, planowanie, domena, przewaga konkurencyjna, analiza strategiczna, wizja, misja, otoczenie strategiczne, sektor i inne.

- Bazuje na informacjach płynących z badań rynkowych oraz posługuje się pokrewnymi metodami analizy strategicznej.

- Tworzy modele i podejmuje próby ponadjednostkowych (sektoryowych, regionalnych) uogólnień.

Teoretycy i praktycy zarządzania strategicznego usilnie starają się podtrzymywać przodującą pozycję tej subdyscypliny w naukach o zarządzaniu¹⁰. Jednak wyraźnie narasta poczucie kryzysu poznawczego w tym

⁷ S. Amsterdamski, *Między doświadczeniem a metafizyką*, w: *Między historią a metodą*, PIW, Warszawa, 1973, rozdz. 7.

⁸ S. Amsterdamski, *Tradycja i nowatorstwo*, w: *Tertium non datur? Szkice i polemiki*, PWN, Warszawa, 1994.

⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 1998.

¹⁰ L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa, 1999, s. 303.

nurcie¹¹. Wskazać można na kilka kluczowych problemów poznawczych zarządzania strategicznego.

1. Określenie strategii mające cechy „rodziny wyrazów” jeszcze w okresie, gdy stosowano je w odniesieniu do sztuki wojennej¹² oraz gier, z czasem stało się „słowem-wytrychem”. „Strategiczne” w najszerszym kontekście oznacza „istotne”. W zarządzaniu „strategiczne” może być prawie wszystko: konkurenci, kooperanci, dostawcy i klienci, produkty i rynki, informacje, badania, decyzje i analizy, założenia, cele i misje. Rozpowszechnienie się i wieloznaczność terminu „strategia” konstytuującego samą subdyscyplinę zarządzania strategicznego jest przejawem mody, która nie przynosi ani rezultatów teoretycznych ani praktycznych. „Strategiczność” staje się swoistym epitetem, figurą retoryczną pełniącą jedynie ekspresyjną rolę. Nic dziwnego, że pewne oznaki tautologii, kamuflujące wieloznaczność pojęcia strategii pojawiają się nawet w pracach znakomitych teoretyków zarządzania. R.W. Griffin stwierdza, że „zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”¹³.

2. Obszar zarządzania strategicznego, jak i zarządzania w ogóle, jest w coraz większym stopniu zdominowany przez reguły rynku „masowych dóbr intelektualnych”. Stworzył się popyt na „recepty na sukces rynkowy”. Guru zarządzania, firmy konsultingowe i wybitni menedżerowie lansują pomysły i dzieła z zakresu zarządzania strategicznego, których celem jest osiągnięcie jak najwyższej sprzedawalności¹⁴. W związku z tym kryteria komercyjne zaczynają brać górę nad wartościami poznawczymi¹⁵. Nie znaczy to oczywiście, że wybitni menedżerowie czy doradcy nie tworzą również dorobku zarządzania strategicznego, a jedynie, że zatracą ono naukowy charakter stając się obszarem rozrywki, kultury masowej i po-

¹¹ R. Krupski (red.), *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003.

¹² K. von Clausewitz, *O wojnie*, t. 1, Warszawa, 1958, s. 12.

¹³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1996, s. 233.

¹⁴ P. Banaszczyk, *Rozpad paradygmatu nauk o organizacji i zarządzaniu*, w: H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 25.

¹⁵ M. Romanowska, *Cykl życia strategii czyli o nietrwałych tendencjach w zarządzaniu strategicznym*, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s. 7.

pularyzacji. Być może ów wybitnie nieteoretyczny charakter zarządzania strategicznego jest immanentną cechą tej dziedziny ludzkiej działalności. W tym znaczeniu komercjalizacja zarządzania strategicznego jest jedynie przejawem znaczących cech przedmiotu tej subdyscypliny. Można byłoby przypuszczać, że strategia jest rodzajem sztuki, która prócz wiedzy wymaga dużej dozy doświadczenia, intuicji, a również szczęścia. W takim wypadku zarządzanie strategiczne będzie subdyscypliną permanentnie „niedorozwiniętą teoretycznie” bowiem uogólnienia mają całkowicie jałowy, banalny charakter, a cała twórczość tkwi w jednostkowych przypadkach zarządzania strategicznego organizacjami.

3. Zmieniająca się rzeczywistość organizacyjna przestaje pasować do schematów poznawczych zarządzania strategicznego. Mechanicystyczne schematy analiz strategicznych (np. SWOT, analiza sektorowa, macierze portfolio) czy wyboru opcji strategicznych przestają odzwierciedlać dynamikę zmian rynkowych, w które uwikłane są złożone zmienne społeczne, kulturowe, polityczne i prawne. Narzędzie teoretyczne zarządzania strategicznego stają się szczególnie zawodne w sytuacjach wzrostu turbulencji w otoczeniu. Oczywiście nadal mogą być pomocne dla przedsiębiorców, ale nie mogą być dłużej uznawane za adekwatną reprezentację procesów rynkowych. Szybko dokonujące się procesy nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu organizacji bardzo ograniczają możliwości predykcji podważając tym samym sensowność stosowania narzędzi zarządzania strategicznego. Na znaczeniu zaczyna zyskiwać zarządzanie operacyjne skupione na szybkich i skutecznych działaniach realizowanych na bieżąco. Wśród przedsiębiorców, a nawet teoretyków zarządzania narasta złudne przekonanie, że w prowadzeniu biznesu, na dłuższą skalę, ważniejsza jest intuicja niż wiedza z zakresu zarządzania.

4. H. I. Ansoff zauważył, że nie istnieją uniwersalne recepty na sukces dla wszystkich przedsiębiorstw¹⁶. A jednak większość teoretyków zarządzania dąży do tworzenia uogólnień, które jak się zazwyczaj okazuje, mają nikłe zastosowanie w praktyce zarządzania, a jednocześnie nie prowadzą do stworzenia bardziej wyrafinowanych teorii empirycznych.

5. We współczesnym zarządzaniu podkreśla się znaczenie zmiennych społecznych. Są one raczej spontaniczne niż planowane i trudno poddające się racjonalnemu procesowi decyzyjnemu. Częściej niż na racjonalne czynniki strategiczne zwraca się uwagę na kulturę organizacji, proces

¹⁶ H. I. Ansoff, *A Contingent Paradigm for Success of Complex Organizations*, w: *Milestones in Management*, tom 5, Schaffer Poeschel, Switzerland, 1994.

uczenia się w organizacji czy konflikty interesów i władzy (obszar władania korporacyjnego). Próby wiązania perspektywy zarządzania strategicznego z procesami społecznym rzadko prowadzą do zadowalających rezultatów. Nie jest łatwo zarządzać w dłuższej perspektywie trudno uchwytnymi i zmiennymi procesami. Można co najwyżej na nie wywierać wpływ.

Zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną zarządzania uwikłaną w kontekst społeczny funkcjonowania organizacji. Znajduje to odbicie w rozpowszechnieniu się podejścia sytuacyjnego, które unika uogólnień na rzecz szerokiego zakresu zmienności decyzji związanych z zasobami i otoczeniem organizacji. Zarządzanie strategiczne podobnie jak nauki społeczne tworzy sprzężenie zwrotne z przedmiotem badań. Organizacje poznające metody zarządzania strategicznego zmieniają w sposób refleksyjny swoje działania. Zatem siłą zarządzania strategicznego jest możliwość wpływania na praktykę. Słabością pozostaje mała możliwość uogólniania (wyłącznie teorii średniego zasięgu), coraz bardziej ograniczona moc predykcyjna oraz groźba utraty naukowego charakteru. Oczywiście, te cechy są istotne w sytuacji, gdy za kryterium naukowości przyjmiemy stawianie jako kluczowych celów poznawczych i dążenie do stosowania metod uznawanych przez środowisko kompetentnych badaczy za naukowe¹⁷. Przyjęcie stanowiska anarchizmu metodologicznego P. Feyerabenda uwalnia od konieczności przyjmowania jakichkolwiek kryteriów naukowości¹⁸.

Reasumując można założyć, że skoro zarządzanie znajduje się w stadium przedparadygmatycznym, to zarządzanie strategiczne nie dorosło jeszcze do roli paradygmatu. Jednak wyraźnie zarysowały się pewne cechy wspólne, szczególne dla problematyki i metod zarządzania strategicznego, które być może w przyszłości staną się podstawą rozwoju paradygmatu zarządzania strategicznego. Jednak zanim to będzie możliwe zarządzanie strategiczne powinno przezwyciężyć kryzys poznawczy targający tą subdyscypliną.

Na koniec warto postawić pytanie czy zasadne jest bronienie autonomiczności i odrębności subdyscypliny zarządzania strategicznego, w sytuacji gdy widoczna jest współzależność strategii z innymi obszarami funkcjonowania organizacji (np. kultura organizacyjna, sfera struktury i władzy organizacyjnej) oraz interdyscyplinarność problematyki zarządzania strategicznego (uwarunkowania społeczne czy strukturalne strategii).

¹⁷ E. Kałuszyńska, *Modele teorii empirycznych*, IFiS PAN, Warszawa, 1994, s. 12.

¹⁸ P. Feyerabend, *Przeciw metodzie*, Siedmioróg, Wrocław, 1996.

Sądę, że warto tam, gdzie mamy do czynienia z rzeczywistą odrębnością poznawczą (np. ideałów epistemicznych), nie warto zaś bronić jej czysto instytucjonalnej odrębności.

Literatura:

1. Amsterdamski S., *Między doświadczeniem a metafizyką*, w: *Między historią a metodą*, PIW, Warszawa, 1973, rozdz. 7.
2. Amsterdamski S., *Tradycja i nowatorstwo*, w: *Tertium non datur? Szkice i polemiki*, PWN, Warszawa, 1994.
3. Ansoff H.I., *A Contingent Paradigm for Success of Complex Organizations*, w: *Milestones in Management*, tom 5, Schaffer Poeschel, Switzerland, 1994.
4. Banaszczyk P., *Rozpad paradygmatu nauk o organizacji i zarządzaniu*, w: Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2002.
5. Clausewitz K., *O wojnie*, t. 1, Warszawa, 1958.
6. Feyerabend P., *Przeciw metodzie*, Siedmioróg, Wrocław, 1996.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1996.
8. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002.
9. Kałuszyńska E., *Modele teorii empirycznych*, IFiS PAN, Warszawa, 1994.
10. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 1996.
11. Krupski R., *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, w: Krupski R. (red.) *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003.
12. Krzyżanowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa, 1999.
13. Kuhn T., *Dwa bieguny*, PWN, Warszawa, 1982.
14. Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa, 1998.
15. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 1998.
16. Poincaré H., *Les sciences et les humanités*, Paris, 1908.
17. Romanowska M., *Cykl życia strategii czyli o nietrwałych tendencjach w zarządzaniu strategicznym*, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003.

**Identyfikacja i implementacja
strategii.**

**Wybrane zagadnienia
teorii i praktyki.**

Rozdział 10.

Kontrowersje wokół strategicznych celów przedsiębiorstwa – między teorią a praktyką

Uwagi wstępne

Wyjściowym założeniem, istotnym dla dalszych rozważań i chyba trudnym do obalenia, jest przyjęcie teleologicznej (celowościowej) koncepcji źródeł ludzkiej aktywności. Innym ważnym i w zasadzie powszechnym atrybutem owej aktywności jest także towarzysząca jej świadomość.

Celowe i świadome działanie pojedynczego człowieka czy też mniejszych lub większych zespołów ludzkich nie oznacza, iż cele tego działania, zwłaszcza cele pierwotne, podstawowe, a więc te, które można by określić mianem strategicznych, są zawsze znane, oczywiste, jednoznaczne, lub że znane i oczywiste są przynajmniej mechanizmy (przesłanki, metody) ich generowania.

Powyższe założenia i spostrzeżenia dotyczą wszelkiej ludzkiej aktywności, w tym więc także aktywności (działalności) gospodarczej.

Niedostateczna znajomość przesłanek, metod oraz podmiotów uczestniczących w procesie generowania celów podejmowania i prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności gospodarczej, a także wątpliwości co do treści owych celów i ich struktury w różnych przekrojach (np. według: rodzaju, hierarchii, ogólności, horyzontu czasowego, itp.), to niezwykle doniosłe, a jednocześnie bardzo złożone problemy zarówno teorii jak i praktyki zarządzania strategicznego. Nie będzie przesadą teza, iż są to także problemy istotne dla całej dziedziny nauk ekonomicznych.

Na gruncie różnych dyscyplin w obrębie tej dziedziny nauk, w różnych okresach historycznych, w ramach różnych podejść badawczych, wypracowano wiele, niekiedy komplementarnych, a często radykalnie odmiennych

poglądów odnoszących się do wyżej zarysowanej problematyki podstawowych celów przedsiębiorstwa. Wiedza naukowa w tym zakresie nie stanowi więc, co postaram się niżej wykazać, systemu spójnego, czy też chociażby dążącego do osiągnięcia spójności.

Interesujące jest też pytanie, jak w tej sytuacji z problemami formułowania celów (zwłaszcza strategicznych) radzi sobie praktyka gospodarcza. Także tej kwestii, korzystając jednakże z obserwacji dalece nie reprezentatywnych, zamierzam poświęcić nieco uwagi.

Strategiczne cele przedsiębiorstwa w świetle teorii

W pracach teoretyków ekonomii i nauk o zarządzaniu problematyka celów istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa, celów prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej, czy też krócej – celów przedsiębiorstwa, pojawia się stosunkowo często.

Rzadko są to analizy porównawcze różnych poglądów lub chociażby ich przekrojowe prezentacje. W polskim piśmiennictwie wyjątkiem w tym zakresie jest praca Piotra Banaszyka pt. *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*.¹ W warstwie teoretycznej tej pracy znajdujemy bowiem wszechstronne, kompetentnie sporządzone przeglądy koncepcji odnoszących się do celów przedsiębiorstwa w ramach czterech wyróżnionych podejść: mikroekonomicznego, menedżerskiego, organizacyjnego i określanego jako zarządzanie strategiczne (to ostatnie w istocie jest częścią podejścia organizacyjnego), a także cząstkowe, w obrębie poszczególnych podejść, próby ich syntezy. Dość wszechstronną dyskusję nad węzłowymi problemami formułowania celów przedsiębiorstwa, o bardziej pragmatycznym nachyleniu, znajdujemy także w pracy Stanisława Sudoła pt. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*.²

Te i liczne inne źródła z zakresu nauk o zarządzaniu³, w tym nauki o

¹ P. Banaszyk, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE, Poznań, 1998, Zeszyt 152.

² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń, 2002, wyd. II.

³ zob. np. R. Krupski, *Zarządzanie bez celów*, w: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, CORNETIS Wrocław, 2003, s. 50-54

przedsiębiorstwie, podejmujące problematykę celów przedsiębiorstwa w sposób bardziej wycinkowy i jednostronny, pozwalają na podjęcie próby rekonstrukcji i interpretacji wielowymiarowej przestrzeni w ramach której lokują się poglądy dotyczące celów przedsiębiorstwa.

Wyrazem takiej próby, zapewne niedoskonałej i niekompletnej, niech będzie zestawienie dyspersji poglądów stanowiących odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące celów, zwłaszcza celów strategicznych przedsiębiorstwa, zamieszczone w tablicy 1. Zapoznanie się z tym zestawieniem jednoznacznie potwierdza wcześniejszą hipotezę dotyczącą zróżnicowania owych poglądów i braku ich spójności. Chociaż zazwyczaj chronologicznie późniejsze, a więc bardziej współczesne poglądy są umieszczone po prawej stronie tablicy, nie oznacza to, iż często przeciwne im poglądy z lewej strony tablicy można traktować jako wyłącznie historyczne.

Tablica 1.

Wielowymiarowa przestrzeń poglądów dotyczących celów przedsiębiorstwa

od	poprzez	do
Brak zainteresowania tym kto i jak formułuje cele przedsiębiorstwa a nawet negowanie potrzeby ich formułowania.		Przypisywanie podstawowego znaczenia kwestiom: kto, jak i na podstawie jakich przesłanek formułuje cele, a także - jakie to są cele.
Uznawanie, iż cele te po prostu są i są oczywiste.	Cele pojawiają się w wyniku specjalnego procesu myślowego, w sposób wydolibrowany.	Cele wyłaniają i zmieniają się sukcesywnie, dostosowawczo, spontanicznie – inkrementalnie.
Cele odnoszą się do przedsiębiorstwa jako takiego.	Cele są odzwierciedleniem interesów właścicieli albo koalicji właścicieli i menedżerów.	Cele są odzwierciedleniem ukształtowanej (kształtującej się) w drodze przetargu koalicji: właścicieli menedżerów, pracowników najemnych i wielu innych wpływowych grup interesariuszy.
Cel zarobkowy jako jedyny.	Cel zarobkowy jako główny i dodatkowo wiązka innych celów (np., dotyczących: wzrostu, bezpieczeństwa).	Wiązka różnych rodzajowo celów, o zróżnicowanej i zmiennej w czasie hierarchii, wśród których cel zarobkowy jest jednym z wielu i raczej drugoplanowy.
Cel zarobkowy w formie maksymalizacji (zwykle długookresowego) zysku.	Cel zarobkowy w formie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa (w długim okresie)	Cel zarobkowy w formie maksymalizacji zwrotu z kapitału (w długim okresie czasu)
Ekstremalizacja funkcji celu (maksymalizacja, minimalizacja) przy określonych warunkach ograniczających, czyli optymalizacja).	Odstępstwa od stanów optymalnych tylko w imię osiągania dodatkowych celów (lub podwyższania stopnia ich osiągania).	Poprzestawanie na wyznaczaniu poziomu aspiracji i traktowanie go jako poziomu satysfakcjonującego.
Traktowanie celu jako kategorii jednorodnej (jednoznacznie definiowanej, np. jako: przyszły pożądany stan rzeczy)		Traktowanie celu (sensu largo) jako kategorii różnorodnej, np. dającej się rozróżnić na : ➤ zamierzenie ➤ cel (sensu stricto) ➤ zadanie lub: ➤ cele kwalitatywne ➤ cele kwantytatywne
Wyznawanie zasady, iż cele powinny być ustalane przed podjęciem procesu planistycznego (a priori)	Wyznawanie zasady, iż cele powinny być ustalane w początkowej fazie procesu planistycznego	Wyznawanie zasady, iż cele powinny być formułowane w całym procesie planistycznym i weryfikowane w trakcie realizacji planu

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem głównie: P. Banaszyk, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE, Poznań, 1998, Zeszyt 152; S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń, 2002, wyd.II; R. Krupski, *Zarządzanie bez celów*, w: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, CORNETIS Wrocław 2003, s. 50-54

Rodzą się w takiej sytuacji istotne pytania, między innymi o to: jak lokują się w zaprezentowanej przestrzeni (poglądów teoretycznych odnośnie celów przedsiębiorstwa) praktyczne poglądy i ich aplikacje, czy owa przestrzeń jest wystarczająco pojemna dla odzwierciedlenia istotnych praktycznie problemów i rozstrzygnięć w kwestii generowania celów przedsiębiorstwa?

Kontekst teoretyczny a praktyka ustalania celów strategicznych przedsiębiorstwa

Rekonstrukcja występujących w praktyce mechanizmów ustalania celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz ich opis w systemie kategorii i pojęć teoretycznych nie są sprawą łatwą i wymagałyby pogłębionych badań. Wyniki niezbyt systematycznych i nie dość licznych obserwacji mogą co najwyżej upoważniać do formułowania wymagających weryfikacji hipotez. Dokonywana z tymi zastrzeżeniami konfrontacja owych obserwacji z poglądami teoretycznymi, skłania do następujących konstatacji.

► Struktura przesłanek i mechanizmów formułowania celów, uczestniczących w tym procesie podmiotów, a wreszcie jego rezultatów, jest uwarunkowana sytuacyjnie, a zatem znacząco zróżnicowana w różnych typach przedsiębiorstw. Jest zapewne wiele cech typologicznych różnicujących przedsiębiorstwa w w/w zakresie, a należą do nich między innymi: forma własności przedsiębiorstwa, struktura właścicielska, wielkość przedsiębiorstwa.

► W przedsiębiorstwach prywatnych jednoosobowych (rodzinnych), bez najemnych menedżerów i pracowników, podstawowe strategiczne cele (a raczej zamierzenia) są odzwierciedleniem odczuwalnych (w sposób świadomy lub intuicyjny) potrzeb i interesów przedsiębiorców. Cele, podobnie jak owe potrzeby i interesy, nie zawsze są tu w pełni uświadamiane i jednoznacznie wyrażane. Raczej pojawiają się i zmieniają w sposób spontaniczny i domyślny niż wydeliberowany. Bardziej związane są z sytuacją osobistą i rodzinną właściciela oraz jego aspiracjami niż z kategoriami ekonomicznymi typu: produkt, rynek, efektywność, zysk, wzrost itd. i osiąganiem w tych obszarach tzw. poziomów optymalnych.

► Zasadniczo odmienny wydaje się wizerunek procesu formułowania celów i jego wyników w sytuacji dużego przedsiębiorstwa, będącego własnością dużej liczby akcjonariuszy indywidualnych i instytucjonalnych,

przy braku wyraźnej dominacji któregokolwiek z nich (w warunkach dużego rozproszenia własności). Sytuacja ta bowiem ogranicza możliwości artykułowania oczekiwań ze strony właścicieli, co stawia w tym względzie w uprzywilejowanej pozycji top menedżerów. Jednak świadomość konfliktu interesów nie tylko z właścicielami, ale także z innymi, wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, skłania ich do refleksji nad wyborem celów realizacyjnych, nad identyfikacją i potrzebą uwzględnienia interesów i celów innych wpływowych interesariuszy, w tym zwłaszcza (choć nie tylko) właścicieli.

W praktyce jednak trudno doszukać się tu stosowania w rozwiniętej postaci opisywanych w teorii mechanizmów negocjacji, osiągania consensusu, tworzenia koalicji.

Procesy te w postaci otwartej występują raczej szczątkowo, natomiast znaczącą ich część stanowi postać ukryta (domyślna, milcząca). Menedżerowie antycypując przyszłe, niekiedy tylko śladowo sygnalizowane interesy wpływowych grup (podmiotów) starają się w pewnym, uznanym za niezbędny, stopniu przekładać je na stawiane sobie, a następnie innym, cele i zadania. W tej sytuacji mechanizm decydowania o poziomie (stopniu) uwzględniania interesów (i celów) innych interesariuszy jest jednak trudny do rozszyfrowania i opisu. W praktyce jest to w przeważającym stopniu mechanizm intuicyjny, nie znajdujący satysfakcjonującego rozpoznania teoretycznego. Można hipotetycznie przyjąć, iż proces negocjacji i osiągania consensusu różnych interesariuszy jest tu bardzo specyficzny, bowiem w przeważającym stopniu dochodzi do skutku z ograniczonym udziałem niektórych spośród nich, przy dominującym udziale menedżerów.

Można w tej sytuacji przyjąć, że cele właścicieli i innych wpływowych interesariuszy są „wybierane” do realizacji na poziomie zbliżonym do minimalnego akceptowalnego przez nich i to *ex post*. Cele te, wraz z innymi ograniczeniami, wyznaczają pole wyboru w ramach którego dochodzi następnie do względnej maksymalizacji celów menedżerskich.

Stwierdzenia powyższe, w świetle teorii menedżerskich, nie są odkrywczymi. Uwypuklają one jednak słabo rozpoznane w tych teoriach i nie zawsze zadawalająco rozwiązywane w praktyce problemy generowania celów.

Innym istotnym praktycznie, a – jak się wydaje – słabo rozpoznanym teoretycznie zagadnieniem jest koegzystencja celów koalicyjnych, jednoczących najbardziej wpływowych interesariuszy, z całą gamą różnorodnych, dodatkowych, partykularnych celów wszystkich interesariuszy.

Wśród tych dodatkowych celów mogą wystąpić cele wzajemnie i w relacji do celów koalicyjnych: zgodne, neutralne, ale też sprzeczne. Ich ignorowanie byłoby błędem, zwłaszcza w, chyba relatywnie często występującej, sytuacji sprzeczności celów. To, że pewna, zwykle ilościowo ograniczona wiązka celów, o wiodącym dla najbardziej wpływowych interesariuszy znaczeniu, stanowi płaszczyznę ich integracji i wytycza główne kierunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, nie oznacza, że cele dodatkowe, w tym sprzeczne z celami podstawowymi (koalicyjnymi), znikają. One nie tylko istnieją, ale nawet dla wielu interesariuszy są celami podstawowymi, celami dla osiągnięcia których zgodzili się oni przyjąć, w formie zdezagregowanych zadań, cele koalicyjne i zaakceptować zachowania służące, a przynajmniej nie przeszkadzające ich osiągnięciu.

Tworzenie w związku z istnieniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstwa sposobności dla osiągania często licznych i różnorodnych celów indywidualnych i grupowych może więc mieć wpływ na możliwość i stopień osiągania celów koalicyjnych.

Tego rodzaju rozumowanie jest nieobce teorii motywacji, ale w rozważaniach nad systemem celów strategicznych przedsiębiorstwa trudno dopatrzeć się jego śladów. Także we współczesnej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce, myślenie o możliwości i potrzebie osiągania (a więc także rozpoznawania, stymulowania, itd.) bardzo rozbudowanej wiązki celów, obejmującej także cele wzajemnie sprzeczne dużej i różnorodnej grupy interesariuszy, wydaje się zjawiskiem nader rzadkim.

Warto wreszcie zwrócić uwagę na opisane w teorii agencji⁴ i dające się dość łatwo zaobserwować w praktyce zjawisko hazardu moralnego. Jego istotą jest podejmowanie ze strony osób uzależnionych (agentów) działań służących ich interesom, lecz (jednocześnie) pozostających w kolizji z interesami (i celami) osób uzależniających (pryncypałów), w szczególności z ich, pierwotnie zaakceptowanymi, celami koalicyjnymi. Uzasadniona wydaje się więc teza, iż formowaniu wiązki celów koalicyjnych przez wiodących interesariuszy powinna towarzyszyć świadomość i ocena ryzyka wystąpienia tego rodzaju zjawisk. Pozwoliłoby to bowiem na odpowiednio wczesne modyfikowanie kształtowanej wiązki celów, tak aby ograniczyć negatywne skutki hazardu moralnego.

⁴ K. Eisenhardt *Agency Theory: An Assessment and Review*, *Academy of Management Review*, vol. 14, 1, (1989), s. 57-74.

Między opisanymi pokrótce sytuacjami, czyli sytuacją małego, jednoosobowego przedsiębiorstwa i dużego przedsiębiorstwa o licznych i rozproszonym akcjonariacie, istnieje wiele sytuacji pośrednich, z których każda tworzy odmienne, specyficzne warunki dla układu podmiotów zaangażowanych w proces formułowania celów, dla jego przebiegu i wyników. Przeprowadzenie odpowiednich analiz teoretycznych i badań empirycznych, które pozwoliłyby na rozpoznanie i modelowe ujęcie owych procesów, można uznać za wdzięczne pole badań o dużym znaczeniu poznawczym i aplikacyjnym.

Literatura:

1. Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, AE, Poznań, 1998, Zeszyt 152.
2. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń, 2002, wyd.II.
3. Krupski R., *Zarządzanie bez celów*, w: J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, CORNETIS Wrocław 2003, s. 50-54.
4. Eisenhardt K., *Agency Theory: An Assesment and Review*, *Academy of Management Review*, vol. 14, 1, (1989), s. 57-74.

Rozdział 11.

Strategia niszy rynkowej – próba nowego spojrzenia

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo prowadząc działalność na rynku ma do wyboru kilka podstawowych opcji strategicznych. Nie zawsze musi to być bezpośrednia walka. Czasami wzorcem zachowania godnym uwagi, w sytuacji danej firmy, może być np. unikanie, czy ograniczanie konkurencji, a nawet świadome jej ignorowanie.

Biorąc pod uwagę – jako kryterium wyróżnienia – relacje między przedsiębiorstwami możemy wyodrębnić cztery podstawowe wzorce strategii konkurencji i współpracy:¹

- ☐ Bezpośrednią walkę konkurencyjną, przy zastosowaniu modelu Portera.
- ☐ Unikanie konkurencji- w takim podejściu można wyodrębnić następujące opcje: podział rynku w wyniku wyraźnej dyferencjacji, wyszukiwanie i obrona nisz rynkowych, porozumienia oraz połączenia prowadzące do dominacji lub monopolu.
- ☐ Ograniczenie konkurencji- polega na wprowadzaniu innowacji bądź zawieraniu porozumień z konkurentami, dotyczących podziału rynku, cen, poziomu produkcji; przejawem takiego podejścia może być kooperacja.
- ☐ Ignorowanie konkurencji- świadome działanie firmy tak jakby konkurencji nie było.

¹ H. Mruk (red.), *Strategie Marketingowe*, Wyd. AE Poznań 2002, s. 59; za: Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.

Bazując na takim podziale można zadać pytanie o to, które z powyższych zachowań może stać się dominującym wzorcem zachowań polskich, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, w niezbyt odległej przyszłości? Obserwując sytuację na polskim rynku wydaje się, że można by zaryzykować tezę, że w przyszłości dla wielu polskich małych i średnich przedsiębiorstw ciekawym strategicznym wzorcem zachowań może być unikanie konkurencji w oparciu o wyszukiwanie i obronę nisz rynkowych.

Taka teza może być w obecnych warunkach postawiona jednak jedynie przy dodatkowym, niezmiernie ważnym założeniu, a mianowicie: Nisza nie może być ucieczką przed konkutowaniem jakością, wręcz przeciwnie nisza jest ucieczką w jakość i oryginalność.

Wyszukiwanie i obrona nisz rynkowych jest to bezkonfliktowa opcja strategiczna stosowana w głównej mierze przez nowe i/lub relatywnie małe przedsiębiorstwa, które nie mają szans w otwartej konfrontacji z liderami rynkowymi. Na rynku, który osiągnął fazę dojrzałości można wyróżnić dwa rodzaje konkurentów. Dominujące znaczenie uzyskuje zazwyczaj kilka przedsiębiorstw wytwarzających znaczną część produkcji. Tego typu przedsiębiorstwa obsługują cały rynek, osiągając zyski głównie dzięki wysokim obrotom i niskim kosztom. Te kilka dominujących firm jest z reguły otoczonych dosyć dużą liczbą przedsiębiorstw mniejszej wielkości, wchodzących w nisze rynkowe. Firmy niszowe mogą specjalizować się w produktach, rynkach lub mogą dostosowywać się do indywidualnych wymagań odbiorców. Przedsiębiorstwa te obsługując w bardzo dobry sposób swoje małe rynki docelowe są w stanie uzyskać znacząco wyższe ceny i dzięki temu ich działalność staje się rentowna.²

Oryginalność, a uniformizacja

Jeszcze do niedawna przedsiębiorstwa upatrywały możliwości zwiększenia swoich szans rozwojowych głównie na bazie coraz szybszego powiększania potencjału. Twierdzono, że głównie duże firmy, funkcjonujące w skali globu mają szanse sprostać coraz ostrzejszej konkurencji i coraz większym wymaganiom klienta.

Globalizacja wiązała się z ujednoliceniem produktów i usług. Próbo-

² P. Kotler, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa, 1994, s. 339

wano tworzyć jednolite wzorce potrzeb, mówiono o uniformizacji potrzeb, niektórzy próbowali nawet wprowadzić termin tzw. kaliformizacji potrzeb. Te wszystkie działania z jednej strony pozwalały i nadal pozwalają na bardzo szybki rozwój i wzrost firm stosujących tego typu strategię. Pozwalały tego typu firmom osiągnąć dominującą pozycję na rynku światowym.

Jednak, co ciekawe w ostatnim czasie w działaniach nawet najbardziej globalnych firm widać pewną zmianę tendencji. Firmy te powoli zauważają, że ludzie są już trochę znużeni uniformizacją. Klienci chcą by zauważono ich odrębność, indywidualizm, oryginalne potrzeby. Wielkie korporacje kontynuując swoją politykę globalnego rozwoju, zaczynają wprowadzać pewne modyfikacje w swoich strategiach marketingowych, tak by te potrzeby zaspokajać. Dobrym przykładem takich działań może być jedna z najbardziej globalnych firm, symbol globalnego rozwoju, jaką jest Mc Donald's.

Indywidualne pomysły na lokalny rynek stają się ważną częścią strategii marketingowych także dużych sieci gastronomicznych, takich jak właśnie Mc Donald's. Konkurencja w każdym kraju stale się nasila i mogą jej nie sprostać nawet bardzo doświadczeni i cenieni w innych regionach gracze rynkowi.

Polacy nie patrzą już z takim zachwytem na produkty zachodnich sieci gastronomicznych, jak to miało miejsce jeszcze nie tak dawno. Liczą za to kalorie, zaczynają zwracać uwagę na klimat lokalu, jakość obsługi i różnorodność menu. Firmy, które nie chcą podzielić losu Burger Kinga, Taco Bell czy Domino's Pizza, które musiały wycofać się z polskiego rynku, zaczynają wprowadzać zmiany. Modyfikacji ulega ich dotychczasowa strategia marketingowa.

Restauracje McDonald's mają, zgodnie z jej założeniami, uzyskać indywidualny klimat - będą w nich m.in. wygodniejsze krzesła i oryginalny wystrój. Np. w takich, znanych ze swoich koszykarskich tradycji miastach, jak Wrocław, Inowrocław, czy Włocławek już funkcjonują „koszykarskie” lokale, w których można znaleźć najnowsze informacje o drużynach koszykówki, obejrzeć pamiątki klubowe. Innym przykładem może być Warszawa gdzie np. wewnątrz jednej z restauracji McDonald'sa urządzono w stylistyce lat 50. i 60. ubiegłego wieku. Pojawiła się szafa grająca, w ścianę wbudowano oryginalnego cadillaca, itd.³

³ M. Kruszewska, *McKielbasa w fast foodzie*, www.bussinesman.onet.pl, 2003-07-30.

Nowe bazy strategii niszy rynkowych

Wracając do małych i średnich firm, wydaje się że wniossek dla ich działań, w kontekście takiej sytuacji rynkowej, staje się oczywisty. Jeżeli nawet ogromne międzynarodowe korporacje wydają się zauważać zwrot klienta ku oryginalności, jakości, indywidualizmowi to w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, odejście od uniformizacji produktów i potrzeb charakterystycznych dla globalizacji w kierunku indywidualności i niepowtarzalności, może być zdecydowaną szansą na dalszy rozwój.

Rozwój i konkurowanie małych i średnich przedsiębiorstw w ramach tak postrzeganych niszy rynkowych musi opierać się na pewnych szczególnych bazach. Mogą to być np.:

- ☐ Tradycja, tradycyjne receptury, technologia.
- ☐ Patriotyzm lokalny.
- ☐ Innowacyjność (ciągłe wprowadzanie na rynek produktów nowych, niepowtarzalnych opartych na własnych pomysłach).
- ☐ Najwyższa jakość (produkt posiadający smak, zapach, wygląd).
- ☐ Oryginalność, wyjątkowość produktu lub usługi.
- ☐ Bliski kontakt z klientem (osobista znajomość z klientem).
- ☐ Bardzo duża wiedza fachowa (posiadanie kadry specjalistów z danej, wąskiej dziedziny).

Przykłady realizacji tak pojmowanej strategii niszy rynkowej już widać, również w Polsce. Z pewnością przoduje w tego typu działalności handel. Jednym z przykładów może być coraz szerzej znana, funkcjonująca na rynku od kilku lat, lubińska firma zajmująca się sprzedażą wyselekcjonowanych gatunków herbat. W kilkunastu sklepach firmy, funkcjonujących m.in. w Warszawie, Wrocławiu i Poznaniu sprzedawanych jest kilkadziesiąt rodzajów herbat z ok. 200 plantacji na całym świecie: od najprostszych takich jak czarna herbata rosyjska, po najbardziej ekskluzywne, takie jak chińska herbata cesarska, z małej mającej tylko kilometr kwadratowy plantacji, należącej niegdyś do rodziny cesarskiej. Do Europy trafia jedynie 10 kg tych szlachetnych liści. W tej działalności liczy się nie tylko wyjątkowość produktu ale również wyjątkowość procesu sprzedaży. Ważną rolę odgrywa niewątpliwie fakt bardzo dobrego merytorycznego przygotowania pracowników, którzy zanim rozpoczną pracę muszą przejść specjalistyczne

szkolenie, podczas którego uczą się historii herbaty, sposobów jej parzenia, czy specyfiki poszczególnych rodzajów i plantacji. Niewątpliwie duże znaczenie dla budowy niepowtarzalnej atmosfery ma również charakterystyczny egzotyczny wystrój sklepów. Ma to niezmiernie ważne znaczenie ponieważ dzisiaj klienci nie chcą już płacić wyłącznie nawet za najbardziej wyjątkowe produkty, liczy się również cała otoczka procesu sprzedaży. Dziś zakupy stały się „misterium niezwykłości, wizytą w innym piękniejszym świecie” Odpowiedni wystrój wnętrza powinien im w tym pomóc.

Co ciekawe firma nie tylko nie boi się konkurencji hipermarketów, chociaż sprzedaje herbaty średnio o 100% droższe, lecz nawet z nimi współpracuje na zasadzie specyficznej symbiozy. Większość sklepów firmy znajduje się właśnie w galeriach handlowych hipermarketów. Firma ciągle zwiększa swoje obroty, osiągając np. w 2002 roku przychody ok. 4 mln zł.⁴

Innym, podobnym przykładem wykorzystania tego typu opcji może być wrocławska firma specjalizująca się w sprzedaży- co ciekawe- mydła. Oczywiście mydła robionego ręcznie, przy wykorzystaniu najwyższej jakości składników, w dużym stopniu naturalnych. Właściciele firmy podkreślają, że ich produkty nie zawierają składników pochodzenia zwierzęcego i nie są na nich testowane. To co szczególnie ważne w kontekście omawianego problemu produkty firmy wyróżniają się niepowtarzalnym zapachem i wyglądem. Ważne są również ich przewagi w podstawowych cechach użytkowych. Są one efektem poszukiwań w dziedzinie aromaterapii, hydroterapii i fitoterapii. Dodatkowo każdy produkt jest oryginalnie, artystycznie pakowany, przez kompetentną i miłą obsługę.

Produkty firmy sprzedawane są w sklepach już na pierwszy rzut oka niezwykłych, kolorowych i pachnących, bezpośrednio oddziałujących na zmysły. Kilkadziesiąt produktów własnego pomysłu, które oferuje firma jest oczywiście dużo droższych, w porównaniu z tradycyjnymi produktami dostępnymi w hipermarketach, lecz jest to niewątpliwie cena jaką się płaci za oryginalność.⁵

Choć tego typu działania są najlepiej widoczne w dziedzinie handlowych sklepów powstaje w Polsce ok. 20 tys. rocznie- to nie jest to jedyna branża, w której tego typu działania są widoczne. W innych branżach również stawia się na oryginalność, wyjątkowość, czy tradycję. Czasami dobrą bazą dla konkurowania w ramach niszy może być np. patriotyzm lokalny, czy tradycyjna technologia. Tego typu przykładem mogą być działania ma-

⁴ P. Puch, *Powrót sklepów cynamonowych*, *Newsweek Polska*, 27, (2003), s. 28.

⁵ www.mydlarnia.wroc.pl, 20.02.2004.

tych i średnich podmiotów działających w branży browarniczej.

Niewątpliwie istnienie małych i średnich browarów nie miałoby większej racji bytu, gdyby nie zidentyfikowanie ciekawej niszy rynkowej jaką bardzo często udało się skutecznie zająć tego typu przedsiębiorstwom. Ta część rynku może zostać opisana kilkoma charakterystykami:

❑ Pierwsza to wysoka jakość produktu uzyskiwana dzięki tradycyjnym technologiom produkcji piwa opartym o receptury mające setki lat oraz staranny dobór surowców do produkcji piwa.

❑ Druga to lokowanie produktu na rynku lokalnym („rynek wokół komina browaru”), dzięki czemu możliwy jest bliski kontakt z odbiorcą.

❑ Trzecia to wykorzystanie coraz silniejszego patriotyzmu lokalnego dla tworzenia marki sprzedawanego produktu.

Cechą charakterystyczną tych jednostek jest niewątpliwie wykorzystywana przez nie technologia produkcji piwa. Większość małych i średnich browarów, nawet tych które powstały od podstaw, produkuje bowiem piwo w tradycyjnej technologii, inaczej niż wielkie browary produkujące piwa w nowoczesnej technologii ciśnieniowej. Z pewnością wielokrotnie wydłuża to czas trwania procesu technologicznego, jednak pozwala, co niezmiernie ważne w tego typu działalności, uzyskać niewspółmiernie lepszą, a kluczową dla powodzenia działalności jakość piwa (dodatkowo unikając jednocześnie olbrzymich kosztów pozyskania nowoczesnej technologii). Browary dodatkowo potwierdzają tę tezę, w swoim portfelu produktów posiadając zazwyczaj tzw. asa atutowego, o którym mówią, że jest jedyny i niepowtarzalny. Taki produkt jest swoistą, wyjątkową wizytówką podmiotu, a jednocześnie jest poszukiwany na rynku. Mogą to być np. oryginalne, tworzone wg własnej receptury piwa ciemne - co z reguły uzyskuje odzwierciedlenie w postaci różnego rodzaju nagród na targach, takich jak np. Polagra.

Bardzo duże znaczenie dla powodzenia strategii zagospodarowywania tak zdefiniowanej, charakterystycznej niszy, poza kwestiami technologicznymi ma specyficzny marketing zmierzający do wykształcenia charakterystycznej marki:

- bazującej na kwestiach tradycji
- patriotyzmie lokalnym
- wysokiej jakości

Wśród dodatkowych działań w ramach tak realizowanej strategii zagospodarowywania niszy ważne są również m.in.:

- ❑ Dostępność oferty, produkty lokalnych browarów są sprzedawane

na stosunkowo niewielkim geograficznie obszarze, za to w bardzo wielu punktach.

□ Działalność promocyjno- reklamowa, zarówno na rynkach lokalnych, jak i krajowych, sprowadzająca się do:

- Aktywnego uczestnictwa w lokalnych wydarzeniach.
- Sponsoringu inicjatyw lokalnych, jak również krajowych.
- Uczestnictwa w targach, prezentacjach piwnych itp.

Realizacja strategii zagospodarowywania niszy rynkowej może dotyczyć nie tylko handlu, czy działalności produkcyjnej. W naturalny sposób ta strategia jest związana z działalnością usługową. Przykładem takiej aktywności mającej za bazę wyjątkową oryginalność, mogą być choćby działania różnych firm turystycznych oferujących niestandardowe, niepowtarzalne wyjazdy, idealnie dopasowane do potrzeb klienta lub też oferujące mu coś równie niestandardowego, a dodatkowo zupełnie odmiennego od tego, co byłby w stanie sam sobie wymyślić. Wyprawy w najbardziej odległe i egzotyczne miejsca, mające często wszelkie znamiona wypraw badawczych. Przykładem takich działań mogą być wyprawy organizowane przez firmę jednego z najbardziej znanych polskich odkrywców- Marka Kamińskiego. Poza oryginalnością i wyjątkowością oferty gwarancją ich dobrego zorganizowania i ogólnie pojętej jakości są niewątpliwie znane nazwiska organizatorów, wybitnych specjalistów w swojej dziedzinie.

Jedną z takich propozycji jest np. wyprawa psim zaprzęgiem przez Grenlandię. „Jej uczestników czeka marsz przez wyspę Ammassalik z zaprzęgami psimi, przejście przez lodowiec, dotarcie do lodowej jaskini i wybrzeży wyspy, zakładanie obozów i przygotowywanie posiłków, noclegi w namiotach wyprawowych. Wyprawę zakończy niespełna 2-dniowy pobyt w Reykjavíku, gdzie po trudach wędrówki odpocząć będzie można wśród Blue Lagoon, gejzera Strokkur czy Gullfoss Waterfall”⁶

Innym przykładem takiej wyprawy może być choćby North Pole Expedition 2004. W tym przypadku przez Spitsbergen, Morze Arktyczne i dryfującą stację polarną poprowadzą chętnych dwaj polarnicy Marek Kamiński i Wojtek Moskal. Kilka lat temu sami byli na Biegunie, a teraz będą przewodnikami wyprawy, która osiągnie Biegun Północny w kwietniu 2004 r. Oczywiście tego typu wyprawy są dostępne tylko nielicznym. Wystarczy wspomnieć, że koszt udziału jednej osoby w North Pole Expedition 2004 to 11,800 USD.⁷

⁶ www.kaminski.pl, 2004.02.20

⁷ j.w.

Podsumowanie

Podsumowując strategia wyszukiwania i penetracji niszy rynkowej staje się obecnie ciekawą opcją rozwoju zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Opcją szczególnie interesującą i dającą duże możliwości wobec, obserwowanego już od pewnego czasu, pewnego zniechęcenia klientów uniformizacją jaką oferują globalne korporacje obecne na światowych rynkach.

Opcja ta bywa stosowana z powodzeniem w różnych rodzajach działalności poczynając od handlu, przez działalność produkcyjną nie omijając usług. Wszędzie jednak sukces jej stosowania zależy od oparcia konkutowania na ciekawie zdefiniowanej bazie, takiej jak: wyjątkowość produktu, jego oryginalność, odwołanie do tradycji, czy patriotyzmu lokalnego itp., a wszystko to musi zostać poparte najwyższą jakością. Realizacja strategii eksploatacji niszy rynkowej- w takim ujęciu- nie jest bowiem z pewnością ucieczką od jakości lecz ucieczką w jakość, wyjątkowość i oryginalność.

Literatura:

1. Kotler P., *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa, 1994.
2. Kruszewska M., *McKielbasa w fast foodzie*, www.bussinesman.onet.pl, 2003-07-30.
3. Mruk H. (red.), *Strategie Marketingowe*, Wyd. AE Poznań, 2002.
4. Puch P., *Powrót sklepów cynamonowych*, *Newsweek Polska*, 27, (2003).
5. www.mydla.larnia.wroc.pl, 20.02.2004.
6. www.kaminski.pl, 2004.02.20.

Rozdział 12.

Społeczne i kulturowe uwarunkowania skutecznego wdrazania strategii

Wprowadzenie

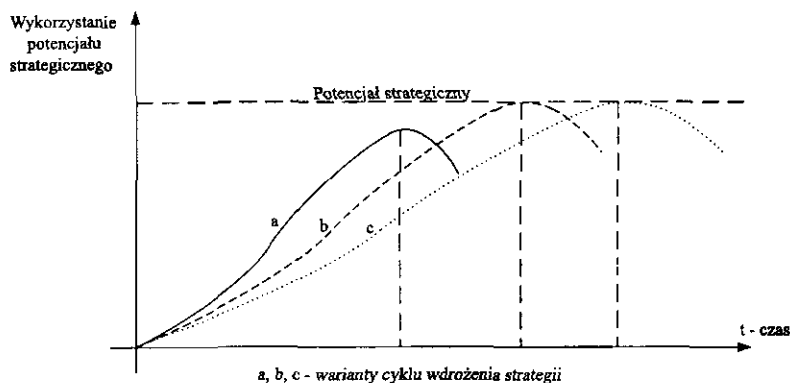
Wdrażanie strategii jest jednym z najtrudniejszych etapów zarządzania strategicznego. Jego powodzenie zależy od wielu warunków wewnętrznych i zewnętrznych zmieniającej się organizacji. W grupie uwarunkowań wewnętrznych szczególne miejsce mają te, które tkwią w obszarze konfiguracji społecznej. Wielu autorów zwraca uwagę na niedocenywanie roli czynnika ludzkiego w procesie wdrazania strategii. R. Kaplan wskazuje na trudności we wdrazaniu strategii, które nie gwarantują powiązania celów strategicznych przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi pracowników.¹ J. Wilson wśród wielu niepowodzeń wdrazanych strategii wymienia opory wśród członków organizacji, którzy nie rozumiejąc zmian wynikających z przyjętej strategii przeciwstawiają się im w sposób bierny lub aktywny opóźniając wystąpienie spodziewanych efektów nowej orientacji przedsiębiorstwa.² W procesie implementacji strategii zaangażowani są: twórcy projektu strategii, kierownicy wszystkich szczebli oraz pozostali uczestnicy organizacji, będący najczęściej wykonawcami zadań strategicznych na poziomie operacyjnym. Tworzą oni „konfigurację inteligentnej, produktywnej społeczności”³ działającej w określonym systemie norm i wartości kulturowych, które wpływają na stopień wykorzystania potencjału strategicznego zmieniającej się organizacji. Sposób realizacji procesu wdrazania strategii ma wpływ na

¹ R. Kaplan, *Building a Management System To Implement Your Strategy*, Strategic Management Surrey Summary Of Findings And Conclusions. Reenaissance Solutions, London, 1993.

² J. Wilson, *Strategic Planning Isn't Dead - It Changed*, w: Long Range Planning, 27, August (1994).

³ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 1999, s. 309.

moment wystąpienia pełnego wymiaru efektów wynikających z potencjału strategicznego, który jest jej następstwem. (rysunek 1).



Rys. 1. Wpływ procesu wdrażania strategii na wykorzystaniu potencjału strategicznego.

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej aktywizacja barier o charakterze społecznym, ale również i tych, które leżą w obszarach konfiguracji organizacyjnej czy też techniczno-ekonomicznej powoduje opóźnienie terminu osiągnięcia maksymalnego poziomu wykorzystania potencjału strategicznego (wariant b i c), lub też w skrajnych przypadkach (wariant a) może doprowadzić do wystąpienia luki między faktycznym a potencjalnym wymiarem efektów wdrażanej strategii. Największą siłę oddziaływania na poziom sprawności procesu wdrażania strategii ma sfera społeczna organizacji, a zwłaszcza akceptacja strategii przez jej uczestników, stopień zaangażowania kadry kierowniczej i twórców projektu strategii w fazę jej wdrażania, oraz panująca w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna.

Opór społeczny w procesie wdrażania strategii i możliwości jego ograniczania

Decydującym czynnikiem sprawnego przebiegu procesu wdrażania strategii jest jej akceptacja przez uczestników organizacji. Rzadko udaje się pozyskać wszystkich pracowników na rzecz strategii. Jednak wysiłek kierownictwa organizacji wdrażających nową strategię powinien zmierzać

w kierunku pozyskania takiej liczby jej zwolenników, która przekroczy poziom masy krytycznej a więc stanu w którym liczba osób popierających nową orientację będzie większa od liczby przeciwników wdrożenia strategii. Osiągnięcie pełnego stanu akceptacji jest w tym przypadku mało realne, gdyż treść strategii pozostaje zwykle pod dominującym wpływem czynników tkwiących w otoczeniu organizacji, które nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami jej członków. Osiągnięcie stanu motywacji do wdrożenia strategii zależy przede wszystkim od stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników przedsiębiorstwa po zakończeniu procesu reorientacji strategicznej. Sprzeciw wobec nowej strategii wystąpi wówczas, gdy wynikające z niej zmiany:

- stwarzają zagrożenie utraty pracy
- prowadzą do obniżenia prestiżu i zakresu posiadanej władzy
- powodują zmniejszenie zarobków
- przyczyniają się do wzrostu wymogów kwalifikacyjnych wobec pracownika oraz ich odpowiedzialności za powierzone zadania
- naruszają dotychczasową strukturę układu kierowniczego

Wdrażanie nowej strategii jest odbierane przez pracowników zwykle jako zmiana, która burzy dotychczasowy porządek do którego pomimo różnych stanów niedogodności występuje przywiązanie i chęć utrzymania status quo. Zawsze zatem wdrożenie nowej strategii będzie wiązało się z występowaniem sił oporu. Ich ograniczenie może następować już na etapie projektowania strategii przez uwzględnienie w jej treści oczekiwań członków organizacji, a zwłaszcza tych, które związane są z zaspokojeniem potrzeby samorealizacji. Warto w związku z tym proces tworzenia strategii poprzedzić rozpoznaniem celów indywidualnych członków organizacji tak aby doprowadzić do ich zgodności z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Również system motywacji ekonomicznej stosowany wobec pracowników powinien wspierać wdrażanie strategii umożliwiając różnicowanie wielkości wynagrodzeniami w zależności od stopnia osiągania celów operacyjnych wynikających z celów strategicznych organizacji. Skuteczność tego systemu zależna jest jednak od sprawnie funkcjonującego systemu ocen pracowników umożliwiającego obiektywną ocenę ich wkładu do realizacji zadań strategicznych.

Jedną z najbardziej odczuwanych barier skutecznego wdrażania strategii są niedomagania systemu komunikacji, który ma wspierać jej urze-

czywistnienie. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Katarzynę Nizińską z SGH (tabela 1).

Tabela 1. Bariery wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach

Bariery wdrażania strategii	Liczba odpowiedzi	% badanych
1. Brak przygotowania pracowników do wdrożenia strategii	55	36,9
2. Za mały budżet	55	36,9
3. Zły podział kompetencji i odpowiedzialności	47	31,5
4. Zbyt duża biurokracja	44	29,5
5. Niewłaściwe przełożenie celów strategicznych na programy	42	28,2
6. Brak integracji procesu planowania z systemem zarządzania	41	27,5
7. Zła komunikacja wewnętrzna	40	26,8
8. Nieodpowiednia struktura organizacyjna	30	20,1
9. Złe planowanie kolejności wykonania czynności i osób do zadań	30	20,1
10. Zbyt szybkie, nieprzemyślane wdrażanie	27	18,1
11. Przekładanie formy planów ponad ich treść i jako	24	16,1
12. Zła organizacja pracy	23	15,4
13. Nieumiejętność stawiania mierzalnych i wykonalnych celów	20	13,4
14. Zbyt duże powiązania nieformalne członków organizacji	16	10,7
15. Brak danych	13	8,7

Źródło: K. Nizińska, *Wewnętrzne uwarunkowania wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach w latach 1999-2002*, Praca doktorska, SGH Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, 2003, s. 75.

Jak z nich wynika, zła komunikacja i brak przygotowania pracowników do wdrożenia strategii to główne bariery tego procesu. Wprowadzenie strategii w życie powinno być poprzedzone akcją informacyjną w ramach której członkiem organizacji powinny być przekazane wiadomości dotyczące:

- aktualnego usytuowania strategicznego organizacji
- konieczności wprowadzenia nowej strategii
- istoty strategii i jej skutków dla organizacji
- jako całości oraz poszczególnych grup społecznych w niej funkcjonujących
- charakteru koniecznych zmian wewnętrznych wynikających z wdrażanej strategii

Informacje te powinny być przekazane formalnymi kanałami w sposób obiektywny, a więc uwzględniający zarówno pozytywne jak i ne-

gatywne następstwa wdrażanej strategii. Również o przebiegu wdrażania strategii i częściowych jej efektach należy informować uczestników organizacji, co powinno przyczynić się do ukształtowania atmosfery lojalności i podmiotowego ich traktowania. Szczególną rolę w procesie komunikacji wewnętrznej na rzecz wdrażania strategii, jak w całym procesie materializacji programów strategicznych pełnią kierownicy

Kadra kierownicza w procesie wdrażania strategii

Rola kadry kierowniczej w procesie zarządzania strategicznego jest zróżnicowana i zależna od wielkości organizacji, praktykowanego stylu zarządzania i usytuowania kierowników w strukturze organizacyjnej. W dużych przedsiębiorstwach planowaniem i wdrażaniem strategii zajmują się głównie kierownicy najwyższego szczebla. Średnia i niższa kadra kierownicza jest w niewielkim stopniu zaangażowana w tym procesie. W małych firmach planowaniem i wdrażaniem strategii jednoosobowo zajmują się ich właściciele. Dotychczasowa praktyka zarządzania potwierdza niepełne wykorzystanie średniej kadry kierowniczej przedsiębiorstw w procesie wdrażania strategii. Sporadycznie angażuje się ją w procesie projektowania strategii. Najbardziej czytelna rola średniej kadry kierowniczej w procesie wdrażania strategii jest związana z przekazywaniem wizji organizacji oraz tworzenia atmosfery akceptacji i zrozumienia dla zmian wynikających z nowej orientacji strategicznej. Kierownicy najwyższego szczebla powinni udzielać wsparcia merytorycznego poszczególnym wykonawcom nie tylko w zrozumieniu związku osiągniętych przez nich celów z celami strategicznymi organizacji, ale również w rozwiązywaniu problemów występujących w realizacji bieżących zadań.

Skuteczność działań personelu kierowniczego zaangażowanego w procesie wdrażania strategii zależy w dużym stopniu od jego postaw i zachowań w stosunku do podległego personelu. Kierownicy o cechach przywódczych obdarzonych dużym zaufaniem i zdolnością inspirowania pracowników do wykorzystania ich potencjału intelektualnego na rzecz realizowanej strategii są najbardziej w tym przypadku pożądanymi. Potrafią oni bowiem w sposób skuteczny przełożyć wizję przedsiębiorstwa na działania pracowników, zwłaszcza jeśli jest to wizja wynikająca ze strategii rozwoju a nie przetrwania. Pełnią oni również ważną rolę w procesie przemian kulturowych towarzyszących wdrożeniu strategii.

Kultura organizacyjna w procesie wdrażania strategii

Zjawiskiem wszechobecnym w organizacji jest jej kultura. Jest ona zbiorem ogólnie akceptowanych wartości, przekonań i norm osadzonych w tradycji i kulturze danego społeczeństwa a przenoszonych na grunt przedsiębiorstwa.⁴ W organizacji pełni ona szereg funkcji o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. W procesie wdrażania strategii szczególną rolę odgrywają funkcje zewnętrzne wśród których E. Schein wymienia te które⁵:

- umożliwiają zrozumienie misji i strategii organizacji
- zapewniają integrację członków organizacji wokół celów wynikających z misji i strategii organizacji
- umożliwiają ulepszenie środków i przeformułowań celów jeżeli zmiana w tym zakresie jest niezbędna.

Z określonym typem strategii związany jest określony rodzaj kultury organizacyjnej. Strategie o charakterze ofensywnym wymagają kultury organizacyjnej eksploracyjnej lub kreatywnej, w których preferuje się ryzyko i stałe poszukiwanie zmian. W przypadku strategii przetrwania preferowana jest głównie kultura o charakterze stabilnym w której występuje awersja do ryzyka, a zmiany przeprowadza się zwykle w sytuacjach kryzysowych. Wprowadzenie nowej strategii spowodowane zwykle zewnętrznymi warunkami funkcjonowania wymaga przystosowania statycznych elementów dotychczasowej kultury organizacyjnej do nowych oczekiwań, gdyż zmiany strategiczne są główną przyczyną „starzenia się” kultury organizacyjnej.

Proces przystosowania kultury organizacyjnej do wdrażanej strategii wymaga zdefiniowania pożądanej kultury organizacyjnej, diagnozowania kultury aktualnej, ustalenia rozbieżności pomiędzy tymi kulturami oraz dokonania korekty kultury organizacyjnej do pożądanego stanu. Ostatni etap tego złożonego procesu może przebiegać w sposób ewolucyjny lub rewolucyjny jednak przekształcenie kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym i zadaniem niektórych badaczy musi trwać od 5 do 10 lat.⁶

⁴ G. Morgan, *Creative Organization Theory*, Sage Publication, 1989, s. 157.

⁵ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń, 2001, s. 591-593.

⁶ J. Kotler, J. L. Heskett, *Corporate Culture And Performance*, The Free Press, New York, 1992.

Stąd też w procesie wdrażania strategii mamy zwykle do czynienia z niezgodnością kultur organizacyjnych opóźniającą wystąpienie oczekiwanych efektów. W polskich przedsiębiorstwach kultura organizacyjna wymuszona z poprzedniego systemu była jednym z głównych barier rozwojowych przedsiębiorstw wdrażających strategię prorynkową.

Najczęściej występujące bariery realizacji strategii w obszarze kultury organizacyjnej to: niechęć do zmian, bierność i mała samodzielność pracowników, brak poczucia odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa, czy rozbudowane postawy roszczeniowe.⁷

Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań w sferze społecznej organizacji tkwią aktywne bariery wdrażania strategii, których eliminacja wymaga:

- neutralizacji sił oporu poprzez uwzględnienie oczekiwań członków organizacji w projekcie strategii oraz wsparcie jej realizacji skutecznym systemem motywacji
- skutecznej komunikacji wewnętrznej
- większego zaangażowania średniego i niższego personelu kierowniczego i aktywizowania w nim cech przywódczych
- świadomego kierowania zmianom kultury organizacyjnej umożliwiającej ukształtowanie kreatywnych postaw i zachowań w zmieniających się organizacjach

Literatura:

1. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń, 2001.
2. Kaplan R., *Building a Management System To Implement Your Strategy*, Strategic Management Surrey Summary Of Findings And Conclusions. Reenaissance Solutions, London, 1993.
3. Kotler J., Heskett J. L., *Corporate Culture And Performance*, The Free Press, New York, 1992.

⁷ K. Nizińska, *Wewnętrzne uwarunkowania wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach w latach 1999-2002*, Praca doktorska, SGH Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, 2003.

4. Morgan G., *Creative Organization Theory*, Sage Publication, 1989.
5. Nizińska K., *Wewnętrzne uwarunkowania wdrażania strategii w polskich przedsiębiorstwach w latach 1999-2002*, Praca doktorska, SGH Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, 2003.
6. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 1999.
7. Wilson J., *Strategic Planning Isn't Dead - It Changed*, w: Long Range Planning, 27, August (1994).

Kapitał ludzki w kontekście strategicznym

Rozdział 13.

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi: perspektywa przedsiębiorczości strategicznej

Od lat osiemdziesiątych XX wieku do dziś świat gospodarczy przeżywa znaczące zmiany. Zanik granic w komunikacji, łączenie kapitałów, standaryzacja usług i oczekiwań klientów, to tylko niektóre z czynników tworzących unikalną sytuację rywalizacji. Firmy bez względu na swoje siedziby krajowe generują rosnącą liczbę obrotów z międzynarodowych rynków. Nadzieje na wysoki stopień potencjalnego zwrotu powoduje, że internacjonalizacja staje się jednym z głównych sił sprawczych krajobrazu konkurencyjnego.¹ Nic zatem dziwnego, że zarówno przedsiębiorczość, jak i biznes międzynarodowy są tematami zainteresowania badaczy, ludzi biznesu, naukowców i rządów na całym świecie. O ile dotychczas badania w zakresie międzynarodowego biznesu koncentrowały się na dobrze znanych, dużych, międzynarodowych organizacjach, zaś badania przedsiębiorczości na kreowaniu przedsięwzięć i zarządzaniu małymi lub średniej wielkości przedsiębiorstwami w kontekście narodowym, o tyle obecnie zaczyna się to zmieniać. Bez względu na lokalizację – w kraju centrali, czy też na peryferiach – przedsiębiorczość staje się poszukiwaną cechą całej organizacji. Pomaga w tym zamierzeniu, między innymi, internacjonalizacja miejsca pracy, upowszechnienie wiedzy o ekonomii i zarządzaniu, upowszechnianie biznesowego modelu aktywności zawodowej oraz rosnąca pozycja przedsiębiorczych organizacji – liderów światowej ekonomii. Stąd też ścieżki badań międzynarodowego biznesu i przedsiębiorczości nakładają się na siebie z rosnącą częstotliwością.

¹ S. A. Zahra, R. D. Ireland, I. Gutierrez, M. A. Hitt, *Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda*, *Academy of Management Review*, 25, (2000), s. 509-524.

Badacze zajmujący się biznesem ponadnarodowym muszą dostrzegać międzynarodową przedsiębiorczość mniejszych firm. Z drugiej zaś strony, badacze przedsiębiorczości nie mogą przechodzić mimo problemów internacjonalizacji. To ona warunkuje ocenę wzrastających przedsięwzięć. Wykorzystanie: wydajnej światowej technologii komunikacyjnej i środków współczesnego transportu, spadek protekcyjnych aspiracji i działań rządów, spadająca liczba nisz rynkowych chronionych dotąd geograficznie, wymusza myślenie o skali dynamicznego rozwoju. Pytanie o to: „jak wykorzystać sukces małej firmy na rynku lokalnym?” nie jest już kwestią jedynie dywersyfikacji, ale wiedzy i zdolności do operowania w kontekście międzynarodowym. Międzynarodowa przedsiębiorczość określa nie tylko ten poziom odkrywania i wykorzystywania szans na tworzenie bogactwa, który przekracza granice narodowe i akceptuje różnorodność środowisk lokalnych, ale również odkrywa korzystne perspektywy w relacjach pomiędzy biznesami i międzynarodowym otoczeniem, w którym one operują. Szczególnie dzięki wykorzystaniu internetu i wspomaganie instytucji macierzystego państwa staje się możliwe prowadzenie transakcji na wielką geograficzną skalę już w fazie narodzin biznesu. Internet stawia małą firmę na scenie światowej. Równocześnie przedsiębiorcy od samego początku wiedzą, że międzynarodowe rynki i globalna komunikacja otwierają nowe możliwości. Wejście w międzynarodowe transakcje staje się takim samym aktem identyfikacji i wykorzystania przedsiębiorczych szans,² jak zakładanie lokalnej firmy.

Skutkiem takiej sytuacji jest rosnące zainteresowanie problemem przedsiębiorczości międzynarodowej i zarządzania międzynarodowego,³ idąc zaś za tą myślą dalej, międzynarodowego zarządzania ludźmi, którzy przejawiają przedsiębiorcze zachowania. Badania już wielokrotnie wykazały, iż czynnik ludzki jest silnie pozytywnie związany z wynikami firmy.⁴ Dotąd zwłaszcza na rynkach międzynarodowych od menedżerów najwyższego szczebla wymagało się postępowania przedsiębiorczego, a za sukcesy międzynarodowych organizacji odpowiedzialność w dużej mierze

² P. P. McDougall, B. M. Oviatt, *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, Academy of Management Journal, 43, (2000), s. 902-908.

³ M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Oxford, Malden: Blackwell Publishers, Ltd, (2001).

⁴ M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu, R. Kochlar, *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*, Academy of Management Journal, 44, (2001), s. 12-28.

lokowało się w właśnie rękach czołowych menedżerów.⁵ Nadal również dość powszechnie przyjmuje się, że głównymi czynnikami decydującymi o wejściu na międzynarodowe rynki są zasoby firmy, cechy charakterystyczne kierownictwa i inne atrybuty firmy takie jak wiek, rozmiar, ulokowanie.⁶ Sugeruje się także, iż czynniki środowiskowe, takie jak siły konkurencyjne, kultury narodowe, ich siła, otoczenie instytucjonalne mogą kształtować stopień internacjonalizacji przedsiębiorczej firmy, do której ona zmierza jak i rynki, na które zamierza ona wejść.⁷ Dodatkowo listę tych uwarunkowań uzupełnia się spostrzeżeniem, że określony kierunek wejścia kształtują dokonane wybory lub racjonalnie przedstawione plany.⁸ Jakkolwiek wielu zarówno praktyków i teoretyków argumentuje, iż technologia informacyjna będzie stopniowo zastępowała ludzi, a w związku z tym ich rola będzie spadać, to jednak należy zauważyć, iż nowe technologie mogą być z łatwością zakupione i skopiowane przez kogokolwiek. Natomiast umiejętności, idee, wysiłki czy zachowania ludzi pozostają ciągle nieimitowalne. To właśnie ludzie zarządzają i używają technologii i wchodzą w relacje z innymi ludźmi.⁹ Wszystko to raczej powszechnie już przyjmowane. Jednak z perspektywy strategicznej przedsiębiorczości i specyfiki, co najmniej euroatlantyckich zwyczajów biznesowych, charakterystykę tych uwarunkowań należałoby wzbogacić o konsekwencje płynące:

a) dla zarządzania zasobami ludzkimi z dążenia do wyzwalaania przedsiębiorczości w najmniejszych częściach już zorganizowanych całości,

b) dla zarządzania i przedsiębiorczości z orientacji na wiedzę i wartości niematerialne.

Przedsiębiorczość strategiczna trudna jest do utrzymania w granicach jednej organizacji. Wielki, nawet międzynarodowe korporacje muszą polegać na wiedzy ludzi o lokalnych uwarunkowaniach. Jeśli zaś ci ludzie przejawiają przedsiębiorcze zachowania to, będą traktować kontakt z międzynarodową organizacją, jako szansę dla realizacji własnych przedsięwzięć biznesowych. Czy to zgodnie z perspektywą pozytywistyczną, czy też konstruktywną, „ludzie miejscowi” nadają sens międzynarodowym

⁵ M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, *Strategic...*, op. cit.

⁶ M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, *Strategic...*, op. cit.

⁷ M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, *Strategic...*, op. cit.

⁸ G. von Krogh, J. Roos, K. Slocum, *An essay on corporate epistemology*, w: *Strategic Management Journal*, Summer, Special Issue, 15, (1994), s. 53-71.

⁹ Albrecht M. H. (eds.), *International HRM. Managing diversity in the workplace*, Oxford, Malden: Blackwell Publishers Ltd, 2001.

planom i urzeczywistniają je. Są oni krytycznym czynnikiem kształtującym stan międzynarodowych spraw na danym terenie i nie tylko. Mimo tego, że badacze (Hambrick i Mason) słusznie sugerują, że organizacje są odbiciem swoich kadr zarządzających, to jednak nie tylko kadra centrali niesie ze sobą siłę międzynarodowych korporacji. O szansach na ich rozwój decydują także lokalni menedżerowie i specjaliści. Stanowią oni unikalny zasób firmy, który nie tylko spełnia nadzieje centrali, ale powoduje także, że jednostki organizacyjne i zespoły nie rozpadają się. Na dzisiaj fenomen ten lokowany jest między innymi, w dopasowanym do potrzeb umiędzynarodowienia zarządzaniu zasobami ludzkimi.¹⁰ Jego niepisany wyraznie założeniem jest utrzymanie władzy i tożsamości kapitału (właściciela?). Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi stoi obok problemu własności, choć dopuszcza partycypację lub decentralizację (zgodnie z agencyjną koncepcją lub demokratyzacją stosunków pracy). Na tych podstawach nie musi się opierać jednak zarządzanie zasobami ludzkimi, które wzmacnia międzynarodową przedsiębiorczość. Jego wyzwaniem wydaje się być tworzenie takiej konfiguracji warunków organizacyjnych, aby ludzie i ich przywódcy, nawet wówczas, jeśli założą własne firmy będą chcieli pozostawać w partnerskich stosunkach biznesowych z międzynarodową całością. Będą świadomi tego, że nie są w stanie odtworzyć lub powielić tego, co jest siłą międzynarodowej całości. Siły tej nie należy przy tym upatrywać jedynie w potęgze zebranych kapitałów i scentralizowanej sieci informacji.

Sednem ewentualnego pomysłu godzenia strategicznej przedsiębiorczości z koniecznością zachowania tożsamości międzynarodowej organizacji i własności kapitału, może być, paradoksalnie, odejście od perspektywy konfigurowania ludzi z innymi zasobami (zasobowego podejścia) i powrót do koncepcji organizacji widzianej z perspektywy wyłaniającego się i stale interpretowanego porządku społecznego. Opierając się na takim rozróżnieniu¹¹, można wywieść, że:

- uczenie w działaniu i powielanie międzynarodowych wzorców zostanie zastąpione konstruktywnym rozwiązywanie problemów,
- organizacyjna wiedza traktowana jako zasób, towar, przejaw synergii

¹⁰ M. Poczowski (red.), *Międzynarodowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.

¹¹ H. Scarbrought, *Pat(ological) dependenancy? Core competencies form an organizational perspective*, British Journal of Management, 9, (1998), s. 219-232

wynikającej ze specjalizacji, stanie się indywidualnym, kontekstowo uwarunkowanym spojrzeniem na rzeczywistość,

- uwydatnienie aspektu funkcjonalnego kreowania i dzielenia się wiedzą zostanie osłabione przez tworzenie kapitału społecznego opartego na potrzebie i gotowości odkrywania i dzielenia się ukrytą wiedzą,

- międzynarodowość firmy („my” z międzynarodowej firmy) będzie mniej ważna niż waga ulokowania jej pracowników w lokalnym krajobrazie społecznym,

- organizacja przestanie być konfiguracją zasobów, a stanie się procesem społecznych interakcji partnerów o równym (na miarę prowadzonych przez siebie przedsięwzięć) dostępie do informacji (zanik paraliżującej zaufanie asymetrii informacji),

- dostarczanie wartości niematerialnych przestanie być procesem rozgrywki pomiędzy strukturą władzy i strategią, pomiędzy instytucjonalizacją i destrukcją porządku społecznego, a stanie zaangażowaniem w budowanie poczucia godnego i wartościowego uczestnictwa w społecznościach lokalnych (firmy i otoczenia).

Bardzo, bardzo upraszczając można dostrzec, że trzon, tak widzianego zarządzania, nie tkwi w przygotowaniu osoby do międzynarodowej kariery, ale w karierze dzięki środowisku społecznemu międzynarodowej firmy. Do znanych konwencji międzynarodowego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, do budowania przyjaznych miejsc pracy, które oznaczają i uwzględniają, możliwość osiągania swoich celów zawodowych i używanie kompetencji w atmosferze wzajemnego respektu i szczerości,¹² należy dodać kształtowanie zdolności do samodzielnego radzenia sobie w złożonym międzynarodowym środowisku biznesu, a nie tylko radzenia sobie w międzynarodowym środowisku międzynarodowej organizacji. To tworzenie szans na indywidualne przedsięwzięcia w skali międzynarodowej i przy wykorzystaniu mocy międzynarodowych organizacji. Wówczas zarządzanie zasobami ludzkimi staje się zarządzaniem zorientowanym na ludzi przejawiających przedsiębiorcze zachowania. To ostatnie zaś od tego pierwszego różni się tym, iż jest traktowane jako pasmo działań kreujących i moderujących zmiany o szczególnej cesze: dążenia do równości wzajemnych szans przedsięwzięć biznesowych podejmowanych przez dotychczasowych partnerów organizacji i całą organizację.

¹² M. H. Albrecht (eds.), *International HRM. Managing...*, op. cit.

Wyjaśniając jeszcze dokładniej ewentualną różnicę w podejściu, można odwołać się do procesu instytucjonalizacji zmiany. Kluczowym etapem odpowiedniego modelu zmiany jest teoretyzowanie. Oznacza ono proces, w którym organizacyjne osiągnięcia i niepowodzenia są konceptualizowane oraz łączone z potencjalnymi rozwiązaniami. Nowe praktyki, by zaczęły być szerzej adoptowane, muszą być najpierw włączane w postaci teorii do „zasobnika wiedzy”. Teoretyzowanie jest rozwijaniem i specyfikowaniem abstrakcyjnych kategorii i elaboracją łańcuchów przyczynowo-skutkowych. Taki teoretyczny powód upraszcza i wyróżnia cechy nowych praktyk i wyjaśnia efekty, które one wygenerują. W efekcie, teoretyzowanie jest procesem, w którym zlokalizowane odchylenia od powielanych konwencji są wyodrębniane, a następnie pokazywane jako uproszczenia, zrozumiałe dla wszystkich członków organizacji. Teoretyzowanie zakłada dwa główne cele:¹³

1. specyfikację i opis organizacyjnego zdarzenia oraz jego konsekwencji, a szczególnie, charakterystykę innowacji, które są rozwiązaniami dotąd nie dostrzeganych problemów lub sposobem radzenia sobie z problemami istnienia danego zdarzenia;

2. dyfuzję oraz akceptację i wykorzystanie przekazywanej w teorii wiedzy.

Nowe idee muszą przy tym być zaprezentowane tak, aby odczytane zostały jako bardziej odpowiednie od istniejących praktyk. Przy tym cele powyższe można spełnić jedynie wówczas, gdy zmiana przejdzie od fazy tworzenia teorii do fazy umocowania się w postaci imperatywu instytucjonalnego. To przejście jest osiągane zarówno poprzez zagnieżdżenie nowych idei, jak i ich do już obecnych i akceptowanych normatywnych wskazówek.¹⁴

W kontekście tak pojmowanej instytucjonalizacji zmiany, zarządzanie zorientowane na ludzi, przejawiających zachowania przedsiębiorczości w międzynarodowych organizacjach, uwypukla trzy zasadnicze problemy.

Po pierwsze, sprawę dezintegracji organizacji międzynarodowej. Współczesna profesjonalna instytucjonalizacja zmiany dopuszcza lokalne przedsiębrane inicjatywy tylko wówczas, jeśli są zgodne z dogmatem długookresowości strategii i uniwersalności zarządzania strategicznego.

¹³ R. Greenwood C. R. Hinings, R. Suddaby, *Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*, *Academy of Management Journal*, 45, (2002), s. 502-525.

¹⁴ R. Greenwood, C. R. Hinings, R. Suddaby, *Theorizing change...*, op.cit.

Strategia i zasady zarządzania strategicznego tworzą teorię, z którą powinny być zgodne zmiany zachowań partnerów organizacji. Przedsiębiorcze dewiacje poszczególnych lokalnych partnerów interpretowane są właśnie na tle wpływu na strategię. Jeśli nie mieszczą się on w schemacie uniwersalności przyjętych zasad zarządzania nie powinny być dopuszczane do instytucjonalizacji (włączany w teorię strategii lokalnej). Dopuszczalna w takich ramach międzynarodowa przedsiębiorczość to, proces kreatywnego odkrywania i eksploatowania szans spoza krajowego rynku firmy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.¹⁵ Jednak właśnie przy umiędzynarodowieniu poszukiwanie zagranicznych szans może zmieniać strategię firmy macierzystej. Transfer wiedzy i zinstytucjonalizowane zmiany mogą oddziaływać wielokierunkowo. Lokalny rynek może tworzyć nowe lokalne szanse oderwane od przyjętej strategii umiędzynarodowienia. W powstającej gmatwaninie możliwości strategia przestaje być tym, co porządkuje i tworzy ramy zarządzania zasobami ludzkimi. Równoprawne traktowanie lokalnych, przedsiębiorczych inicjatyw wymaga stałego redefiniowania strategii, a więc w zasadzie zaprzecza jej potrzebie. Wówczas zarządzanie zorientowane na ludzi, przejawiających przedsiębiorcze zachowania, staje się formą kreowania i rozwijania nieciągłości i niespójności w dotychczasowym porządku, sposobem międzynarodowej dezintegracji. Strategia (przynajmniej w formie pattern) przestaje być dominującym przejawem instytucjonalizacji zmian. Przykładem może być była firma Neumann Institute, której polska strategia zdominowała w pewnym okresie międzynarodową, przygotowaną przez centralę.

Po drugie, sieć społeczna i jej wartość może stać się cenniejsza dla ludzi niż wartość umiędzynarodowionej firmy. Rzecz nie w lokalnym patriotyzmie, czy klanowych, lokalnych układach personalnych, ale w docenianiu relacji z innymi osobami. Konwencjonalne sieciowe pomysły na budowanie struktur i powiązań sugerują zajmowanie pozycji centralnej zarządu dla ochrony własnych interesów. Jednocześnie jasne jest, że dynamika sieci jest na tyle nieprzewidywalna, że utrzymanie takiej pozycji jest bardzo trudne. Budowanie wyrafinowanych powiązań, opartych między innymi na intranecie i zarządzaniu przepływem informacji nie jest wystarczającym sposobem zachowania istniejącego układu powiązań. Stawianie na przedsiębiorczość powoduje nieprzewidywalny impuls do zacieśniania integracji

¹⁵ P. P. McDougall, B. M. Oviatt, *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, Academy of Management Journal, 43, (2000), s. 902-908

poszczególnych lokalnych partnerów międzynarodowej firmy. Na przykład wspólne szkolenia i praca w zespołach, przygotowanie do pracy zagranicą, delegacje itp. konwencjonalne działania służb personalnych tworzą podstawy silnego łączenia ludzi przedsiębiorczych w przestrzeni międzynarodowej. Nie jest przy tym powiedziane, że relacje te są jedynie skoncentrowane na wskazanym przez centrale interesie. Ludzie rozmawiają, tworzą i oceniają teorie swojego lokalnego biznesu, nic zatem dziwnego, że przy odkrywaniu wspólnych korzyści, podnoszą gotowość do wzajemnego zespolenia działań. Zachowania deklarowane dotyczą wówczas potrzebnych dla wzmocnienia siły związku symboli tożsamości (np. oczekiwanych przez trenerów zachowań na szkoleniach), ale instytucjonalizacja zmian odbywa się w przestrzeni kreowania i utrwalania realnych, a nie deklarowanych społecznych więzi. Przykładem takiej sytuacji może być z kolei tworzenie nowych firm przez osoby dodające wartość, cenioną lokalnie, do produktów międzynarodowych.

Po trzecie, opisane powyżej, procesy dezintegracji i niewidocznej integracji przedsiębiorczych zachowań ludzi w międzynarodowej firmie mogą budować wiele przestrzeni umiędzynarodowienia przedsiębiorczych interesów. Te „nakładki” międzynarodowego charakteru różnych interesów, wydają się być bardzo trudne do rejestrowania przez oficjalne kanały (np. książki wiedzy) zarządu. W związku z tym poszukiwanie i przygotowanie przemyślanych programów adaptacji kulturowej i tym podobnych nie uwzględnia uniwersalnego charakteru racjonalności decyzji ekonomicznych. Ich patologicznym przejawem jest łapownictwo obecne we wszystkich szerokościach geograficznych. Pozytywnym zaś odkrywanie nowych szans gospodarczych dla siebie i swojej rodziny przez osoby oddelegowane na międzynarodową prowincję organizacji (np. cudzoziemcy w Polsce). Zarządzanie zorientowane na ludzi, przejawiających przedsiębiorcze zachowania w firmach międzynarodowych to:

a) w odniesieniu do osób oddelegowanych nie tylko treningi oswajające z odmiennościami, pozwalające wrócić do macierzy po oddelegowaniu, uczenie rozłąki z rodziną i tym podobne klasyczne zestawy zsz w międzynarodowych firmach, ale także budowanie przyszłości w kolejnych latach pracy w innym państwie. Nie roztaczanie wizji powrotu do centrali, ale partnerstwa z centralą w wybranym regionie świata. Tak czynią międzynarodowe firmy doradcze.

b) w odniesieniu do pracowników miejscowych firmy międzynarodo-

wej, nie tylko uczenie pracy w międzynarodowych zespołach, strategiczna i kulturowa indoktrynacja, standaryzacja zachowań i umiejętność przekładania perspektyw, ale tworzenie szans na zacieśnianie kapitału społecznego potrzebnego dla rozwijania własnych inicjatyw.

Przy uwzględnianiu ewentualności samoistnego tworzenia wspomnianych „nakładek” umiędzynarodowienia, tradycyjna idea: „myśl globalnie, działaj lokalnie” zostaje uzupełniona o ważny zwrot „w długim okresie dla siebie” i rozpada się na wiele specyficznych i konkretnych ludzkich powiązań. Firmy międzynarodowe mogą tworzyć wyjątkowe środowisko pracy, które będzie sprzyjać przejmowaniu przez pracowników odpowiedzialności za rozwijanie przedsiębiorczości oraz rozwój swojej własnej kariery.¹⁶ Typowa firma umożliwia wyjątkowym pracownikom korzystanie z zasobów szkoleniowych firmy, ale nie bierze odpowiedzialności za ścieżkę kariery danego pracownika. Jeszcze inne organizacje przygotowują dla swoich wyjątkowych pracowników określoną ścieżkę międzynarodowej kariery, systematyczną ocenę, opiekę oraz możliwości uczenia się.¹⁷ Takie różne podejścia do rozwoju wyjątkowych pracowników mogą współistnieć w jednej firmie.¹⁸ Wspólne dla nich jest kojarzenie trzech zasadniczych elementów: złożoności pracy, wspierającej kontroli oraz stymulujących współpracowników.¹⁹ Jednak w dobie ekonomii wiedzy i nadpłynności zgromadzonych oszczędności oraz dążenie do oszczędzania nie powinno się zakładać, że ludzie są zauroczeni wizją potęgi międzynarodowego biznesu. Czasami jak partyzanci, czasami jak asekuranci lub przezorni spryciarze (nie tylko organizacje są sprytne i zapobiegliwe) starają się zabezpieczyć przed banicją, czekającą ich poza międzynarodową organizacją. Przy tendencji do skracania okresów i uelastyczniania zatrudnienia to zachowania rozumne, ale które mogą przynosić zmniejszenie zaangażowania sprawy ważne dla osoby i organizacji. Może zatem warto, opierając się założeniu przemyślanych zachowań ludzi międzynarodowych organizacji (to już nie robotnicy na placówkach), rozważyć przedstawiony powyżej zarys potrzeb,

¹⁶ C. Manz, H. P. Sims Jr., *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective*, *Academy of Management Review*, 5, (1980), s. 361-367.

¹⁷ J. A. Sonnenfeld, & M. A. Peiperl, *Staffing policy as strategic response: A typology of career systems*, *Academy of Management Review*, 13, (1988), s. 588-600.

¹⁸ N. Nicholson, *Purgatory or place of safety? The managerial plateau and organization age grading*, *Human Relations*, 46, (1993), s. 1369-1389.

¹⁹ A. Cummings, G. R. Oldham, *Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee*, *California Management Review*, 40, (1997).

możliwości i problemów zespolenia trzech obszarów: 1) międzynarodowego strategicznego zarządzania, 2) strategicznej przedsiębiorczości, 3) zarządzania zorientowanego na ludzi, przejawiających przedsiębiorcze zachowania z wskazaniem wykorzystania otrzymanych koncepcji dla budowania kapitału całkowitego partnerów. Wydaje się, że wówczas, ważniejsze stają się różnice pomiędzy kolejnymi procesami zarządzania zorientowanego na ludzi, niż odrębności finansowe, kulturowe, czy polityczne.²⁰ Strategiczne inicjatywy w zakresie umiędzynarodowienia takiego zarządzania podejmowane przez organizację, powinny pozwalać odnaleźć odpowiedzi na wyzwania międzynarodowego środowiska, wzmacniającego zachowania przedsiębiorcze.

Literatura:

1. Albrecht M. H. (eds.), *International HRM. Managing diversity in the workplace*, Oxford, Malden: Blackwell Publishers Ltd, 2001.
2. Cummings A., Oldham G.R., *Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee*, California Management Review, 40, (1997).
3. Greenwood R., Hinings C. R., Suddaby, R., *Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*, Academy of Management Journal, 45, (2002), s. 502-525.
4. Hitt M. A., Bierman L., Shimizu K., Kochlar R., *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*, Academy of Management Journal, 44, (2001), s. 12-28.
5. Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L., *Strategic entrepreneurship. Creating a new mindset*, Oxford, Malden: Blackwell Publishers, Ltd, (2001).
6. Manz C., Sims H. P. Jr., *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective*, Academy of Management Review, 5, (1980), s. 361-367.
7. McDougall P. P., Oviatt B. M., *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, Academy of Management Journal, 43, (2000), s. 902-908.

²⁰ M. H. Albrecht (eds.), *International HRM...*, op. cit.

8. Nicholson N., *Purgatory or place of safety? The managerial plateau and organization age grading*, Human Relations, 46, (1993), s. 1369-1389.
9. Pochtowski M. (red.), *Międzynarodowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
10. Scarbrought H., *Pat(ological) depenrancy? Core competencies form an organizational perspective*, British Journal of Management, 9, (1998), s. 219-232.
11. Sonnenfeld J. A., & Peiperl M. A., *Staffing policy as strategic response: A typology of career systems*, Academy of Management Review, 13, (1988), s. 588-600.
12. von Krogh G., Roos J., Slocum K., *An essay on corporate epistemology*, w: Strategic Management Journal, Summer, Special Issue, 15, (1994), s. 53-71.
13. Zahra S. A., Ireland R. D., Gutierrez I., Hitt M. A., *Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda*, Academy of Management Review, 25, (2000), s. 509-524.

Rozdział 14.

Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego

Wstęp

W konkurencyjnym i bardzo dynamicznym otoczeniu gdzie działalność gospodarcza obarczona jest dużym stopniem ryzyka i niepewności, przedsiębiorstwa usilnie poszukują czegoś co da im trwałą przewagę konkurencyjną. Zarządzanie strategiczne stanowi koncepcję zarówno teoretyczną, jak i praktyczną, która nastawiona jest na formułowanie i wdrażanie długofalowej strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Tworzy zatem dla nich swoistą płaszczyznę (wskazań teoretycznych i praktycznych), która pozwala przedsiębiorstwom skutecznie poszukiwanie odpowiedzi związanej z powyższym problemem. Ma ona stworzyć dla przedsiębiorstwa podstawę, rozpoznać uwarunkowania umożliwiające jej w długim okresie czasu, czyli trwale osiągnięcie sukcesu. Wcześniej głównymi czynnikami dającym tą przewagę były: ziemia, praca, kapitał, a następnie informacja. Problemem było ich zdobycie i wygrywał ten kto miał do nich lepszy dostęp w odpowiednim miejscu i czasie. Aktualnie, przy dużym poziomie rywalizacji, przedsiębiorstwa dysponują tymi zasobami i potrafią je zdobywać gromadzić, mierzyć i użytkować, trudnością staje się zbudowanie na ich podstawie rzeczywistej przewagi nad rywalami. W tym kontekście kluczową cechą staje się umiejętność odpowiedniego łączenia poszczególnych zasobów, wykorzystując wszystko co o nich wiemy lub potrafimy się dowiedzieć.

Na podstawie obserwacji rzeczywistości gospodarczej, można stwierdzić, że istnieje wiele warunków (ujmowanych w terminologii tej koncepcji jako kluczowe czynniki sukcesu), które sprzyjają sytuacji, że

przedsiębiorstwo nie tylko będzie trwało, lecz przede wszystkim będzie się rozwijać. Wśród tych czynników postrzegamy wiedzę, jako niezwykle istotny z jednej strony czynnik (warunek), z drugiej zaś jako zasób, osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Na tym czynniku koncentrujemy uwagę w tym opracowaniu. Naszym celem jest wykazanie, że wiedza przedsiębiorstwa, zarówno o sobie, jak i swoim otoczeniu oraz o skutecznych sposobach korzystania przez nie z tej wiedzy (tzn. jej przetwarzaniu, „konsumowaniu” i przenoszeniu - upowszechnianiu), rzeczywiście stanowić może determinant jego sukcesu. Szczególną uwagę chcemy zwrócić na Koncepcję Zarządzania Wiedzą jako narzędzie ułatwiające przedsiębiorstwu wykorzystanie jego wiedzy, w realizacji strategii ukierunkowanej na wzrost konkurencyjności.

Dlaczego wiedza?

Dzisiejszy biznes z coraz większym naciskiem pokazuje, że w rzeczywistości najistotniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest wiedza, czyli suma wszystkiego co pracownicy wiedzą o klientach, konkurentach i wzajemnych powiązaniach między sobą. Niezaprzeczalne jest również, że każde przedsiębiorstwo posiada ten zasób nie do końca zdając sobie sprawę z możliwości jego wykorzystania. Okazuje się, że problem polega na odpowiednim podejściu do zarządzania wiedzą, wybraniu wiedzy istotnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a co najważniejsze z punktu widzenia klienta i wykorzystaniu jej przy tworzeniu produktu. Niestety współcześnie znane i dostępne w Polsce koncepcje zarządzania nie dają przykładów kompleksowych rozwiązań okiełznania tak specyficznego zasobu jakim jest wiedza. Kto posiada tę umiejętność będzie mógł cieszyć się trwałą przewagą konkurencyjną opartą na trudno kopiowalnych umiejętnościach i kompetencjach.

Uświadamiając sobie rzeczywiste znaczenie wiedzy, powinniśmy zadać sobie pytanie - czym tak naprawdę jest produkt ?

Klient oczekuje, że produkt spełni jego oczekiwania i rozwiąże problemy. Czyli produkt jest określoną wartością dla klienta, korzyścią z nim związaną, która powstaje dzięki umiejętnością i kompetencją przedsiębiorstwa. Powinien zaspokajać potrzeby klienta poprzez przekazanie mu określonej wartości. Produkt staje się tak na prawdę „medium” niosącym określony ładunek wiedzy firmy, która go stworzyła. Im więcej wartościowej

wiedzy uda się nam zawrzeć w naszym produkcie, tym bardziej będzie się on wyróżniał spośród innych i w pełniejszym stopniu zaspokajał potrzeby klientów, jednocześnie odróżniając nas od konkurencji produkującej z papieru, plastiku, drewna, czy stali, ale nie z wiedzy.

W tym kontekście największym wyzwaniem wobec zarządzania strategicznego jest umiejętność identyfikacji najistotniejszego zasobu – wiedzy oraz stworzenie warunków do jego wykorzystania. Opracowanie i wdrożenie strategii XXI wieku jest niesłychanie trudnym zadaniem ponieważ opiera się na trudnym do opanowania zasobie. Wiedzy nie widać, nie słychać, gdzieś jest w naszym przedsiębiorstwie i stopień jej wykorzystania zdecyduje o naszej konkurencyjności.

Zasoby pierwszej i drugiej fali, które przedstawił i opisał A. Toffler, tj. ziemia, praca, które pozwoliły ludziom osiąść i prowadzić rolniczy tryb życia oraz kapitał, który spowodował, że maszyny zaczęły produkować maszyny, miały charakter fizyczny, łatwy do oceny i zmierzenia. Zasób jakim jest wiedza charakteryzuje się niemierzalnością i „nienamacalnością”, a więc posiada charakter niematerialny. Wartość akcji najlepszych przedsiębiorstw są tylko symbolem odzwierciedlającym potencjał aktywów niematerialnych (tj. informacji, wiedzy, kompetencji, zdolności intelektualnej, itp.). Największym wyzwaniem jakie stoi przed przedsiębiorstwami trzeciej fali jest umiejętność takiego działania, aby posiadana wiedza powodowała tworzenie nowej wiedzy.

Świadomość posiadanej wiedzy

Podobnie jak człowiek, przedsiębiorstwo (jako organizacja), posiada dwa rodzaje wiedzy tj.:

□ wiedzę uświadomioną – stanowi ją ogół wiedzy dostępnej dla świadomości właściciela, czyli takiej, której mamy pełną świadomość i możemy ją wykorzystać poprzez ciągłość logicznego rozumowania,

□ wiedzę nieuświadomioną – stanowi ją ogół wiedzy ukrytej, niedostępnej w sposób bezpośredni dla jej właściciela, jest ona utrwaloną w „podświadomości przedsiębiorstwa”.

Wiedza nieuświadomiona charakteryzuje się tym, że właściciel wiedzy nie może uzasadnić poszczególnych ciągów przyczynowo-skutkowych swojego myślenia i działania. Najczęściej wiedza nieuświadomiona dotyczy długotrwale zdobywanego doświadczenia lub

powstałych w trakcie życia mechanizmów myślenia. Wiedza nieuświadomiona jest znacznie trudniejsza do przekazania i organizacyjnego wykorzystania. Jest bardzo wartościowa, ponieważ to ona najczęściej stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Równie trudno jest ją usystematyzować i zakodować tak, by była dostępna dla wszystkich, którzy mogą ją wykorzystać. W bardzo krótki i dosadny sposób podsumował ten problem prezes koncernu Hewlett-Packard, L. Platt „Gdyby HP wiedział i wykorzystywał to co HP już wie, jego zyski byłyby prawdopodobnie trzy razy większe”.

Wiedza sama w sobie jest statyczną strukturą i nie stanowi wartości dla przedsiębiorstwa i klienta. Dopiero w sprzężeniu z mechanizmami wykorzystywania wiedzy (podczas działania procesów zarządzania wiedzą), zaczyna być aktywna i użyteczna. Procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie są jak myślenie człowieka, gdy pojawia się problem do rozwiązania staramy się wykorzystać wiedzę, którą posiadamy (uświadomioną). Jeżeli ta nie wystarcza, sięgamy po wiedzę z zewnątrz, następuje kojarzenie (z wykorzystaniem wiedzy nieuświadomionej) i rozwiązanie. Jeżeli uda nam się potwierdzić przekonanie o właściwości naszego podejścia to powstaje nowa wiedza, którą zapamiętujemy i dalej wykorzystujemy w naszych produktach i usługach.

W przypadku przedsiębiorstwa, potwierdzeniem właściwego przekonania jest strategia zorientowana na klienta. Wartość dodana dostarczana klientowi jest rzeczywistym efektem „myślenia przedsiębiorstwa, czy też każdej innej organizacji w gospodarce rynkowej”, które potrafi wykorzystać cały potencjał intelektualny do wykreowania nowej wiedzy. Posiadaczami wiedzy w przedsiębiorstwie są ludzie, którzy ją zdobywają i poszerzają poprzez kontakty ze sobą i otoczeniem. Klient, który przy okazji spotkania z handlowcem przedsiębiorstwa może wyrazić swoją opinię na temat cech produktu jest również częścią kapitału intelektualnego tego przedsiębiorstwa. Chcąc efektywnie korzystać z wiedzy, którą posiadamy, musimy stworzyć system zarządzania, który usystematyzuje to co już wiemy i wspomaga tworzenie nowej wiedzy.

Strategia oparta na koncepcji zarządzania wiedzą

Obecnie możemy mówić o pewnym kryzysie strategii wśród wielu przedsiębiorstw. Kierują się one starymi metodami, które nie nadążają za turbulentnym otoczeniem, w którym nie są w stanie przewidywać reakcji i planować działań. Strategie starzeją się w niespotykanym dotąd tempie, pozostawiając przedsiębiorstwo i jego pracowników bez koncepcji klarownego kierunku. Trudno jest komunikować pracownikom ciągle zmiany i przeprojektowania w zakresie planu strategicznego, dlatego muszą oni zostać wciągnięci w ten proces wraz z całą wiedzą jaką posiadają.

Pewnym rozwiązaniem mogłaby stać się Koncepcja Zarządzania Wiedzą bazująca na zidentyfikowaniu podstawowych poziomów wiedzy i określeniu ich znaczenia w procesie funkcjonowania strategii oraz związku z nią wartości.

Koncepcja Zarządzania Wiedzą stanowi systemowe podejście do zarządzania i organizacji, traktując zasób jakim jest wiedza, jako element determinujący sukces przedsiębiorstwa i czynnik wpływający na stworzenie konkurencyjnej przewagi strategicznej.

Budowa Koncepcji ..., jest zgodna z podejściem procesowym, znacząco podnoszącym sprawność przedsiębiorstwa. Wszystkie obszary są elementem procesu, stanowiąc jego ogniwa. Korzyści takiego podejścia są oczywiste i nie wymagają komentarza.

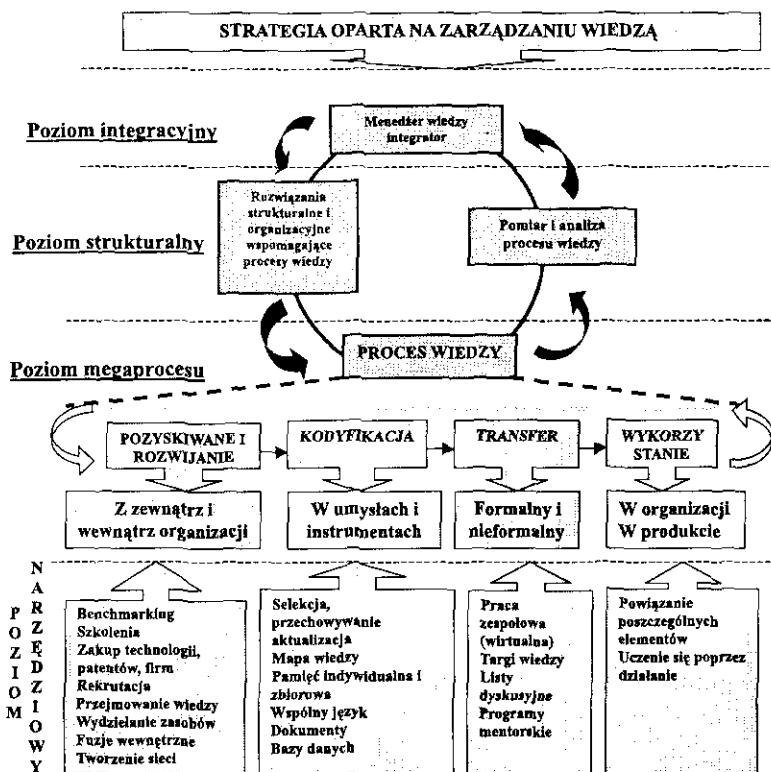
Koncepcja ..., zbudowana jest z czterech wzajemnie ze sobą powiązanych poziomów (zostało to przedstawione na rys. 1.):

- ☐ Integracyjnego,
- ☐ Strukturalnego,
- ☐ Megaprocesowego – procesu wiedzy,
- ☐ Narzędziowego.

Rdzeniem całego systemu jest poziom megaprocesu i to od niego chcielibyśmy rozpocząć krótki opis Koncepcji Zarządzania Wiedzą.

Poziom megaprocesu jest w bardzo ścisły sposób związany z poziomem narzędziowym. Znajdują się tam wykorzystywane przez niego narzędzia (poziom narzędziowy) dlatego dla bardziej czytelnej prezentacji zostaną omówione razem. To co się dzieje na tych poziomach jest ściśle związane są z rzeczywistym przenikaniem wiedzy w organizacji i wykorzystaniem jej do tworzenia produktów i rozwiązań innowacyjnych. Tutaj pracownicy zaangażowani w powstawanie wartości przekazują swoją wie-

dzę dostępną i ukrytą. Cały proces rozpoczyna się od odnalezienia istotnej wiedzy na zewnątrz lub wewnątrz organizacji – Pozyskiwanie (z zewnątrz) i Rozwijanie (wewnątrz).



Rys. 2. Koncepcja Zarządzania Wiedzą

Źródło: Opracowanie własne

Proces pozyskiwania wiedzy to w zasadzie różne formy jej zdobywania – od wykorzystywania wiedzy zdobytej przez inne firmy, aż do procesów mozolnego gromadzenia wiedzy własnymi siłami, do których możemy stosować bardzo różne narzędzia i metody. W popularnie zwanej „skrzynce narzędziowej” może znaleźć się benchmarking, szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne oraz przejmowanie wiedzy w postaci zakupu nowych technologii i patentów lub całych przedsiębiorstw.

Rozwijać wiedzę możemy dzięki takim technikom jak:

- ☐ wydzielanie zasobów poprzez tworzenie ośrodków badawczo rozwojowych,
- ☐ fuzje wewnętrzne czyli połączenie różnych działów lub osób w nowy organizm
- ☐ tworzenie sieci i wspólnot zawodowych wspieranych finansowo poprzez zakup sprzętu, koordynatorów i archiwistów.

Nie możemy zapomnieć, że pozyskanie wiedzy to również dbałość o proces rekrutacji wartościowych pracowników z punktu widzenia nie tylko ich umiejętności, ale również chęci do dzielenia się wiedzą z innymi. Nabiera to szczególnego znaczenia w trzecim elemencie megaprocesu wiedzy – Transferze. Lecz, by mógł wystąpić skuteczny transfer, musimy wcześniej rozwiązać problem Kodyfikacji. Wiedza znajdująca i przemieszczająca się w ramach przedsiębiorstwa musi mieć określone miejsce przeznaczenia i miejsce przechowywania, tak by nie wywoływać bałaganu i szumu informacyjnego. Wachlarz narzędzi jest bardzo szeroki, łącznie z najpopularniejszymi bazami wiedzy i mapami wiedzy. Z punktu widzenia procesu wiedzy, najistotniejszym dla nas, jest ich odpowiednie dobranie z uwzględnieniem wiedzy cichej (uświadomionej i nieuświadomionej) znajdującej się w umysłach ludzi i wiedzy jawnej dostępnej poprzez określone instrumenty. Oba rodzaje podlegają kodyfikacji i przechowywaniu, a problemem staje się umiejętność odszukania i dostępność w określonym miejscu i czasie. Największa i najistotniejsza część wiedzy zostaje zmagazynowana w głowach naszych pracowników. Niestety nie mamy do niej bezpośredniego dostępu, a nawet utrudniony jest proces oceny i kategoryzacji. Pomocnymi stają się ponownie narzędzia w postaci profili kompetencyjnych lub map ekspertów.

W kontekście dwóch rodzajów wiedzy (jawnej i cichej) muszą zostać stworzone określone warunki dla wcześniej wspomnianego Transferu. Sprawny transfer ma szczególne znaczenie w przekazywaniu wiedzy zgromadzonej w umysłach. Jak bardzo pracownicy otworzą się przed innymi i podzielą się wiedzą i doświadczeniem w dużej mierze zależy od stworzonych im warunków. Transfer powinien przebiegać w dwóch postaciach – formalnej i nieformalnej. Formalny odbywa się dzięki systemom informatycznym, firmowym targom wiedzy, czy programom mentorskim, i dotyczy wiedzy jawnej oraz wiedzy cichej uświadomionej. Drugi, nieformalny powinien kształtować się dzięki inicjatywie pracowników, którzy podczas

spotkań przy automacie do napojów dyskutują o problemach przedsiębiorstwa. Spotkania te są bardzo często momentem wymiany wiedzy cichej (uświadomionej i nieuświadomionej). Podczas rozmów nieformalnych pracownicy często wymieniają się wiedzą i doświadczeniem. Rezultatem tego są nowe, ciekawe pomysły i rozwiązania.

Dochodzimy w tym miejscu do najważniejszego momentu w procesie wiedzy – Wykorzystania, gdzie następuje tworzenie namacalnej wartości dodanej. Wiedza może przyczynić się do powstania lepszego procesu produkcji, obniżenia kosztu, usprawnienia przepływu informacji i innych obszarów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. W takim przypadku możemy mówić o wykorzystaniu wiedzy w przedsiębiorstwie. Drugi obszar rzeczywistego przeniesienia wiedzy na wartość to produkt, będący medium niosącym wiedzę dla klienta. W rzeczywistości oba obszary wykorzystania wiedzy tworzą wartość dla klienta. Usprawniając w przedsiębiorstwie procesy wewnętrzne, jesteśmy w stanie dostarczyć produkt o lepszych cechach jakościowych lub ilościowych. Jest to zgodne z założeniem „doskonały proces – doskonały produkt”.

Rozumując zgodnie z podejściem procesowym jesteśmy na wyjściu naszego procesu wiedzy, które jednocześnie jest wejściem czyli Pozyskiwaniem i Rozwijaniem wiedzy. Wejście jest oczywiście wzbogacone o wiedzę pochodzącą od klientów i pracowników użytkujących nasz produkt. Takie zamknięcie pętli powoduje powstanie procesu uczenia się organizacji i ciągłego dążenia do doskonałości. Aktualny wyścig technologiczny sprawia, że wiedza w zawrotnym tempie traci swoją aktualność, zagadnienia, które dzisiaj są istotne, jutro tracą swoje znaczenie, dlatego proces kreowania wiedzy musi być ciągły! Po to by móc mówić o rozwiązaniu systemowym w Koncepcji Zarządzania Wiedzą konieczne jest przedstawienie pozostałych dwóch poziomów i ich roli.

Poziom strukturalny powinien zapewnić odpowiednią infrastrukturę do funkcjonowania procesu wiedzy w przedsiębiorstwie, zapewniającą wspomaganie na każdym z etapów procesu wiedzy. Jego zadaniem jest dostarczenie instrumentów „twardych”, dzięki którym proces kreowania wiedzy będzie występował bez zakłóceń. Jest to bardzo często dość duża bariera dla przedsiębiorstw małych, ponieważ proces ten wymaga inwestycji w systemy informatyczne, telekomunikacyjne oraz inne urządzenia wspomagające. Elementem tego poziomu jest również sama struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, która winna być tak zaprojektowana, aby

w maksymalny sposób ułatwić przepływ wiedzy między pracownikami. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa może to być dla przykładu struktura macierzowa, wirtualna lub fraktalna. Pole do popisu w obszarze tego poziomu jest bardzo duże, możemy na przykład tworzyć specjalnie przeznaczone miejsca o przyjaznej atmosferze do prowadzenia spotkań i dyskusji, wywieszać tablice do wspólnej pracy, tworzyć skrzynki pomysłów itp. Kontekst strukturalny dodaje dodatkowego znaczenia indywidualnym procesom zarządzania wiedzą. Przede wszystkim nasuwa się tu problem formalizacji wiedzy, umożliwiający przedstawianie wiedzy w sposób zrozumiały i dostępny dla wszystkich pracowników.

Wydaje się, że nieodłączną częścią wszelkich systemów zarządzania wiedzą jest ocena zrozumienia wiedzy dla danego właściciela wiedzy, co powinien ułatwić poziom strukturalny.

Także ważnym wyzwaniem dla tego poziomu jest zapewnienie możliwości dostarczania informacji o funkcjonowaniu megaprocesu wiedzy. Analiza i pomiar powinny dostarczyć niezbędną ilość informacji o każdym z etapów megaprocesu. Jest to informacja niezbędna do oceny skuteczności zastosowanych rozwiązań, a także oceny stopnia wykorzystania wiedzy. Zapewnienie odpowiedniej ilości informacji zwrotnej ma fundamentalny wpływ na pracę w obrębie poziomu integracyjnego.

Poziom integracyjny to kierownictwo przedsiębiorstwa lub celowo stworzone stanowisko menedżera wiedzy - integratora. Najważniejszymi zadaniami tego poziomu jest wspomaganie kultury wiedzy, infrastruktury zarządzania wiedzą i nadzór nad wykorzystaniem wiedzy do osiągania sformułowanych celów strategicznych. Aktywa intelektualne wymagają regularnej obserwacji, oceny i aktualizacji. Na tym poziomie następuje ocena procesu wiedzy i identyfikacja ograniczeń oraz wąskich gardeł. Reagując na sygnały pochodzące z całego systemu, kierownictwo podejmuje działania wspomagające pozostałe poziomy. Może to być wprowadzenie nowego oprogramowania ułatwiającego komunikację, przekazanie funduszy na prace nieformalnej grupy projektowej, działania motywacyjne, lub zatrudnienie pracownika o określonych kwalifikacjach. Kulturę wiedzy możemy tworzyć już na poziomie rekrutacji pracowników, a następnie kształtować poprzez system szkoleń, bodźców i oczywiście przykład własnej postawy.

Wszystkie te działania powinny być zorientowane na wykorzystanie wiedzy i przekazanie jej klientowi w postaci produktu, powinny być rdzeniem strategii przedsiębiorstwa stanowiąc jej fundament.

Zakończenie

Szybko następujące zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw stawiają im szczególne warunki. Obserwacja praktyki, potwierdzają to także prowadzone badania empiryczne, pokazują, że coraz częściej, że źródłem sprawności przedsiębiorstwa staje się nie tyle umiejętność rozwiązywania problemów, ile szybkość ich identyfikacji, strukturyzacji, analizy, a przede wszystkim zrozumienia. Oznacza to, że istotnym czynnikiem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa staje się posiadanie wiedzy zarówno o swoim otoczeniu (jego zmianach, w tym i konkurencji), jak i o samym sobie. Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście uwarunkowań w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, nie jest ani proste ani łatwe. Odbywa się w zróżnicowanych, o różnym priorytecie, warunkach organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych, personalnych, itp.. Są to ważne dla menedżera środowiska oddziaływania na adekwatne – wobec nich, zachowanie się przedsiębiorstwa. To ważny powód. Potwierdza on naszą wiodącą tezę, że najbardziej skuteczna w zarządzaniu jest wiedza oraz, umiejętność jej wykorzystania przez wszystkich członków przedsiębiorstwa.

W niniejszym opracowaniu poprzez wskazania metodyczne, opisane w Koncepcji Zarządzania Wiedzą w przedsiębiorstwie (koncepcję tę zaliczamy do obszaru zarządzania strategicznego), przedstawiono pod dyskusję propozycję kompleksowego podejścia do budowy systemu zarządzania wiedzą, opartego na procesie wykorzystania i kreowanie wiedzy, jako czynnika budującego konkurencyjność przedsiębiorstwa. Owa Koncepcja ..., identyfikuje obszary wspomagające i integrujące cały proces. W opracowaniu zaprezentowano istotność systemowego podejścia do wiedzy w kontekście strategii przedsiębiorstwa. Zaprezentowany system, po koniecznych uzupełnieniach może posłużyć również jako narzędzie audytu poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Literatura:

1. Davenport T., Prusak L., *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, USA, Boston, 2000.
2. Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. New York, 1995.
3. Polany M., *The Tacit Dimension*, London, 1967.

-
4. Flügge B., *The Art of Knowledge* – Potential aus dem Wissen schöpfen, w: Information Management, 1, (1998), s. 67.

Rozdział 15.

Strategiczne zarządzanie wiedzą (wprowadzenie do problematyki)

Wstępnie o nowej orientacji

Już od dziesiątków lat pojawia się stwierdzenie o wejściu gospodarki światowej i społeczeństwa w erę postindustrialną. Przykładowo, D. Bell określając moment pojawienia się społeczeństwa postindustrialnego wskazał na połowę lat 60. XX wieku.¹ Jednak nie wszyscy naukowcy analizujący zmiany zachodzące w nauce, gospodarce i w społeczeństwie podeszli tak szybko do określenia chwili wejścia gospodarki w erę postindustrialną. H. I. Ansoff dostrzega wzrost turbulencji w otoczeniu od lat 50. XX wieku i pod koniec lat 70. ocenia, że owa kumulacja wydarzeń trwać będzie jeszcze 10-15 lat.² Czyli jego prognoza zwiastuje pojawienie się ery postindustrialnej na początek lat 90. Ten moment faktycznego zaistnienia ery postindustrialnej jest wskazywany przez współczesnych badaczy omawianego problemu. Np. M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert³ wskazują nawet późne lata 90. jako początek ery gospodarki wiedzy. Oczywiście czas wejścia poszczególnych gospodarek narodowych w ową erę jest zróżnicowany.

Cechą charakterystyczną rozwoju ludzkości jest ciągle poszukiwanie myśli i koncepcji pozwalających lepiej dostosowywać się do warunków otoczenia i wykorzystywać pojawiające się możliwości. Obecnie walor takiego postępowania w szczególności dotyczy działalności gospodarczej. Aby stworzyć przydatne sposoby myślenia, koncepcje działania i dobrać narzędzia, konieczna jest szczegółowa identyfikacja warunków. Dlatego wciąż trwają prace nad określeniem ostatecznego zbioru reguł wyróżniających

¹ P. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997, s. 13.

² H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 1985, s. 49-50.

³ M. Leibold, G. Prost, M. Gibbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Wiley, Erlangen, 2002, s. 68.

cych sposób działania gospodarki wiedzy, a tym samym zasad i koncepcji, które wskażą jak należy zarządzać działalnością gospodarczą.

Jeśli chodzi o warunki to przykładowo A. L. Platonoff, S. Syska-Romańczuk, B. Moszoro⁴ wskazują, że podstawy nowej gospodarki tworzą trzy główne trendy:

- wzrost gospodarki usług i inwestycje w aktywa niematerialne,
- potrzeba nowej technologii informacyjnej i łącznościowej oraz nowego społeczeństwa informacyjnego,
- nowe wymagania i podejście do wiedzy w uczących się organizacjach.

W nowej gospodarce zasadniczymi źródłami wartości stają się usługi oraz przemysł skoncentrowany na wiedzy. Zdrowie, edukacja, finanse, systemy informacyjne, media i telekomunikacja to te dziedziny, które w ostatniej dekadzie uległy szczególnie szybkiemu rozwojowi. Dodatkowo okazuje się, że wyjątkową wartością stają się zasoby niematerialne. Jak opłacalne mogą być inwestycje w aktywa niematerialne wskazuje wzrost wartości ze sprzedaży licencji w USA – z 3 miliardów dolarów w roku 1980 do 100 miliardów dolarów rocznie pod koniec lat 90.⁵ Przed nowoczesną technologią informacyjną i łączności stoją dalsze potrzeby rozwoju. Umożliwia ona nie tylko poprawę sprawności realizacji szeregu operacji w organizacji czy przechowywania informacji, ale jest istotnym narzędziem kontaktu z klientami i partnerami gospodarczymi. W tej dziedzinie potrzeby organizacji znacząco wzrastają nie tylko w zakresie usprawnienia działania istniejących systemów, ale także dalszej globalnej ekspansji sieci i możliwości jej wykorzystania. Dodatkowo w nowej gospodarce zasadniczym i urastającym do rangi strategicznego zasobem staje się wiedza. Jest ona podstawą zasobów niematerialnych, ich zasadniczym elementem, a także elementem składowym wszystkich składników kapitału intelektualnego. Zmienia się wręcz sposób patrzenia na organizację, którą ujmuje się jako wielopłaszczyznową konfigurację zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej, ugruntowanej oraz zasobów finansowych i rzeczowych.⁶ Okazuje się, że dostęp do zasobów finansowych i materialnych jest obecnie

⁴ A. L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, B. Moszoro, *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1, (2004), s. 87.

⁵ D. J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999, s. 8-13.

⁶ szerzej zob.: B. Mikuła, *Wstęp do zarządzania w warunkach ekonomii wiedzy*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, redaktor naukowy K. Zimniewicz, *Zeszyty Naukowe* 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2003, s. 194.

o wiele bardziej uproszczony niż do zasobów wiedzy. Dlatego też ta sytuacja stawia organizacje przed nowymi wymaganiami. Zmuszone są one poszukiwać efektywnych modeli uczenia się i zarządzania wiedzą.

Nowa gospodarka określana jest także często jako gospodarka sieciowa. Jest to efekt tendencji dominacji rozwiązań sieciowych dwojakiego rodzaju – twardych i miękkich. Z jednej strony mamy do czynienia z organizacją sieciową, którą bardziej należy pojmować jako nieformalną sieć procesów zachodzących między ludźmi niż strukturę organizacyjną. Z drugiej strony ową sieć nieformalnych powiązań między ludźmi wspierają i wspomagają sieci komputerowe.⁷

Oparcie się gospodarki światowej na orientacji wiedzy spowodowało pojawienie się nowych przekonań na temat tego jak ma wyglądać zarządzanie i do czego winno prowadzić. P. Sadler⁸ wskazuje między innymi, że reguły społeczeństwa postindustrialnego kładą szczególny nacisk na znaczenie decentralizacji, przekonanie, że towary i usługi powinny być dostosowywane do indywidualnego gustu odbiorców w sposób maksymalny oraz przeświadczenie, że „małe jest piękne”. Z. Rahman⁹ przewiduje nawet powrót do przedindustrialnych modeli małych, autonomicznych jednostek organizacyjnych, prowadzących transakcje z innymi na rynku. P. Kotler¹⁰ podkreśla konieczność zastąpienia masowej produkcji produkcją dostosowaną do potrzeb klienta, odpowiedniego ukierunkowania komunikacji (między klientami a firmą), zmiany w polityce cen oraz tworzenia unikalnej sieci marketingowej między przedsiębiorstwem i wszystkimi interesariuszami. M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert¹¹ rozważając różnice między erą industrialną a erą biznesu opartego na wiedzy wskazują między innymi, że obecnie organizacje powinny skupiać uwagę na: wiedzy i kapitale intelektualnym, projektowaniu i zastosowaniu technologii skoncentrowanych na wiedzy i informacjach, globalnym i ponadnarodowym obszarze działania, rozwoju B+R, integracji pracy i innowacji z wykorzystaniem podejścia holistycznego. Oczywiście szczególne znaczenie przypisuje się konieczności gromadzenia informacji i wiedzy, a przy tej okazji wykorzystaniu kom-

⁷ D. J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999, s. 15.

⁸ P. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997, s. 20

⁹ Z. Rahman, *Virtual Organisation: A Stratagem*, w: *Singapore Management Review*, 2 (2002), s. 32.

¹⁰ P. Kotler, *Marketing Management. Eleventh Edition*, Person Education International, Saddle River, New Jersey, 2003, s. 3, 13.

¹¹ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management ...*, op. cit., s. 19.

puterowych baz danych i sieci Internetu, Intranetu i Ekstranetu. Jednak technika komputerowa sama nie jest w stanie doprowadzić do sukcesu. Przykładowo P. Kotler¹² wprowadza pojęcie inteligentnych systemów marketingu złożonych z procedur i zasobów, które każdego dnia dostarczają menedżerom informacji o rozwoju sytuacji w otoczeniu. Jednak nie chodzi tu bynajmniej tylko o tworzenie skomputeryzowanej bazy danych, z której w każdej chwili można uzyskać aktualną odpowiedź na zadane pytanie. W inteligentny system marketingu włączone są zasady i procedury, które powodują, że menedżerowie zbierają informacje w trakcie rozmów z klientami, dostawcami, dystrybutorami, spotkań z kadrą kierowniczą innych firm, czytają książki i gazety (w tym handlowe). Bardziej szczegółowe tendencje w kształtowaniu organizacji i zasad zarządzania zawierają między innymi koncepcje organizacji uczącej się, inteligentnej, zdrowej, fraktalnej, sieciowej i wirtualnej.

Nowe zarządzanie strategiczne?

Z nadejściem gospodarki opartej na wiedzy okazało się, że tradycyjne podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem zdeaktualizowały się. Podobna sytuacja dotyczy podejść w zarządzaniu strategicznym. W podejściach bazujących na planowaniu, równoważeniu i pozycjonowaniu w pierwszej kolejności analizowano otoczenie zewnętrzne (makro, przemysł, rynek itd.), a następnie „wnętrze” organizacji. To było podstawą wyprowadzania założeń o czasie stosunkowo niezmiennych warunków otoczenia, wyprowadzenia przewidywań i prognoz, a następnie dokonania szczegółowego pozycjonowania w z góry przypisanym czasie. Podejście to określane jest przez M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert jako „outward-in” (czyli z zewnątrz do wnętrza). Natomiast podejście zasobowe i od strony zdolności określane jest jako „inward-out” (od wnętrza na zewnątrz). W pierwszej kolejności następuje koncentracja na wewnętrznych zasobach organizacji, zdolnościach i możliwych działaniach, po czym uwzględnia się rzeczywiste warunki otoczenia. Podejście to jest charakterystyczne dla początku ery wiedzy.¹³

¹² P. Kotler, *Marketing Management...*, op. cit., s. 125.

¹³ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management ...*, op. cit., s. 71.

Tabela 1. Ewolucja zarządzania strategicznego

Okres	1950-1960	1970-	1980-	1990-
Kwestia				
Dominacja Koncentracja	Planowanie zakresu działania i budżetów	Równoważenie Optymalizacja korporacyjnych jednostek i funkcji	Pozycjonowanie Przemysłu, rynku i firma adoptująca się i unikanie ataków	Zasoby i zdolności Przewaga konkurencyjna bazuje na zasobach
Główne zainteresowanie	Planowy wzrost Kapitał finansowy i operacyjne budżetowanie Kontrola finansowa	Równoważenie portfela produktów jednostek strategicznych Synergia zasobów i funkcji	Wybór przemysłów i rynków oraz pozycjonowanie w ich ramach Adoptowanie i dopasowanie do otoczenia	Zasoby firmy jako źródło przewagi konkurencyjnej Reakcja na hiperkompetencje
Główne koncepcje i narzędzia	Planowanie inwestycji Finansowe budżetowanie Prognozowanie Programowanie linearne	Metody portfolio (np. BCG, GE) Analiza SWOT	Analiza 5-ciu sił Portera Analiza konkurencji Analiza łańcucha wartości Analizy PIMS	Analiza zasobów Analiza kluczowych kompetencji Analiza zdolności BPR Zrównoważona karta wyników TQM
Aktywa organizacyjne i implementacja	Formalne struktury i procedury Dominacja zarządzania finansami	Struktura dywizyjonalna Poszukiwanie udziału we wzroście rynku	Restrukturyzacja Przemysłu Kształtowanie łańcucha wartości Ocena pozycji	Restrukturyzacja wokół kluczowych zasobów kompetencji Koncentracja na budowaniu kluczowych kompetencji Outsourcing Alianse

Źródło: M. Leibold, G. Prost, M. Gibbert, *Strategic Management ...*, op. cit., s. 69.

Oprócz tego M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert¹⁴ wskazane podejścia w zarządzaniu strategicznym (porównanie w tab. 1) określają jako prognozujące (prediction approach). Wszystkie te koncepcje starają się przewidzieć konkretne warunki otoczenia i prawdopodobną pozycję lub atak konkurenta. Jednak jak się okazuje, w gospodarce opartej na wiedzy wielkość dynamiki zmian, a także wpływ na otoczenie i jego kształtowanie przez czołowe organizacje powoduje, że prognozowanie może być złudne

¹⁴ M. Leibold, G. Prost, M. Gibbert, *Strategic Management ...*, op. cit., s. 72.

i daleko odbiegać od rzeczywistości. Stąd obecnie poszukiwania nowych koncepcji odchodzących od prognozowania.

Jedną z alternatyw odchodzących od prognozowania jest oparcie się na strategii prostych zasad. Chodzi w niej o wykorzystywanie nagle pojawiających się szans. Zamiast wybierać pozycję lub koncentrować się na kompetencjach, menedżerowie wykorzystujący ową strategię koncentrują się na kilku kluczowych procesach strategicznych. Powinny one lokować firmę w punkcie, gdzie możliwość pojawienia się okazji jest największa. Procesy te dotyczyć mogą innowacji, wiedzy, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki, pozyskania nowych klientów itd. Natomiast proste zasady są systemem przewodnim działania, umożliwiają szybkie podejmowanie decyzji i wykorzystywanie okazji. Wskazuje się na pięć podstawowych grup zasad: zasady jak, zasady ograniczające, zasady priorytetowe, zasady czasowe, zasady wyjścia.¹⁵

Inną alternatywą jest wykorzystanie w zarządzaniu strategicznym podejścia uczenia się (learning approach). Zmienia ono charakter koncepcji i techniki wykorzystywane w podejściu prognozującym. Zadaniem zarządzania strategicznego staje się zarządzanie adaptacją organizacji.¹⁶ W tym podejściu strategia organizacji nie jest efektem analiz i prognoz, lecz wyłania się stopniowo, jako wynik uczenia się organizacji, tworzenia wizji przyszłości i zastosowania w praktyce codziennych działań myślenia strategiczno-kreatywnego. Uzyskanie w efekcie stosowania procesu ciągłego uczenia się określonego poziomu mądrości daje w konsekwencji zdolności proaktywne w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu. Połączenie prostych zasad i procesu uczenia się stać się może podstawą osiągania znaczących sukcesów i uzyskania nadkonkurencyjności. Podejście to wydaje się być zbliżeniem do tzw. nurtu integratywnego w zarządzaniu strategicznym.¹⁷

¹⁵ R. Krupski, *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003, s. 22-23.

¹⁶ M. Leibold, G. Prost, M. Gibbert, *Strategic Management ...*, op. cit., s. 72.

¹⁷ Szerzej zob.: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 2002, s. 28-29.

Od strategii konkurencji do strategii wiedzy czyli konkurowanie wiedzą

Strategia konkurencji przewiduje odpowiednio dobrane działania zaczepne lub obronne, aby stworzyć pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencji.¹⁸ Dzisiaj, gdy zmiany poszły w kierunku oparcia się gospodarki na sieciach współdziałających organizacji partnerskich, zastąpienia konkurencji między nimi współpracą, przemieszczenia się konkurencji na poziom sieci, przesunięcia uwagi z zasobów materialnych na niematerialne i klientów, a także postulowania kreatywnego oraz proaktywnego strategicznego myślenia i ciągłego uczenia się, strategia konkurencji firmy przestaje mieć takie znaczenie jak w przeszłości. Samodzielne zastosowanie działań zaczepnych w stosunku do konkurentów czy partnerów może mieć szczególnie dotkliwe konsekwencje dla organizacji. Dodatkowo działanie w sieci kooperujących przedsiębiorstw niejednokrotnie znacząco ogranicza zakres podejmowanych decyzji strategicznych. W tych warunkach można założyć, że zadaniem przedsiębiorstwa jest uzyskanie wyróżniających zasobów (np. umacnianie marki) lub kompetencji, które stworzą siłę przetargową wobec kooperujących z nim partnerów. W tej sytuacji kluczowe znaczenie zaczyna odgrywać wiedza, a stąd dalej strategiczne i operacyjne zarządzanie wiedzą (w zakresie którym podejmowane decyzje dotyczące procesów generowania wiedzy nie są jak do tej pory tak ograniczone zależnościami z otoczeniem, jak w przypadku decyzji strategicznych dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa i jego konkurowania).

Skoro współcześnie fundamentalną podstawą konkurencji i działania gospodarczego jest wiedza¹⁹ zagadnienie strategii wiedzy staje się szczególnym aspektem zarządzania strategicznego. Przyjęta strategia wiedzy i dobrane strategie zarządzania wiedzą oraz poziom zaangażowania w ich realizację decydują o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to aspekt niczym „być albo nie być”. G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben²⁰ strategię

¹⁸ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992, s. 46.

¹⁹ M. H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, w: *California Management Review*, 3, (1999), s. 142; M. Leibold, G. Prost, M. Gibbert, *Strategic Management ...*, op. cit., s. 188.

²⁰ G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, w: *Long Range Planning*, 4, (2001), s. 426.

wiedzy definiują ją jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych. Natomiast M. H. Zack definiuje strategię wiedzy jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić (i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne.²¹ Innymi słowy strategia wiedzy opisuje główne podejście organizacji zmierzającej uzyskać wyrównanie w zasobach wiedzy i umiejętnościach do pożądanym przez strategię przedsiębiorstwa.²² Strategia wiedzy jest więc uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele.

K. Wiig wyróżnia pięć typów strategii wiedzy:

- strategię wiedzy jako strategię biznesową – koncentrującą się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystaniu wiedzy,
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi – koncentrującą się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, struktura organizacyjna i na innych aktywach strukturalnych,
- strategię wiedzy personalnej – koncentrującą się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się z innymi,
- strategię tworzenia wiedzy – skupioną na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania nowej wiedzy,
- strategię transferu wiedzy – skoncentrowaną na systematycznym podejściu do transferu wiedzy, tzn. uzyskania, organizowania, restrukturyzacji, magazynowania albo zapamiętywania i ponownego „odpakowania” dla dalszego rozwoju.²³

²¹ M. H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, w: xCalifornia Management Review, 3, (1999), s. 131.

²² M. H. Zack, *Developing a Knowledge...*, op. cit., s. 135.

²³ K. Wiig, *Successful knowledge management: does it exist?*, w: European American Business Journal, August, (1999), za: A. Z. Zhou, D. Fink, *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, w: Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, 1, (2003), s. 43.

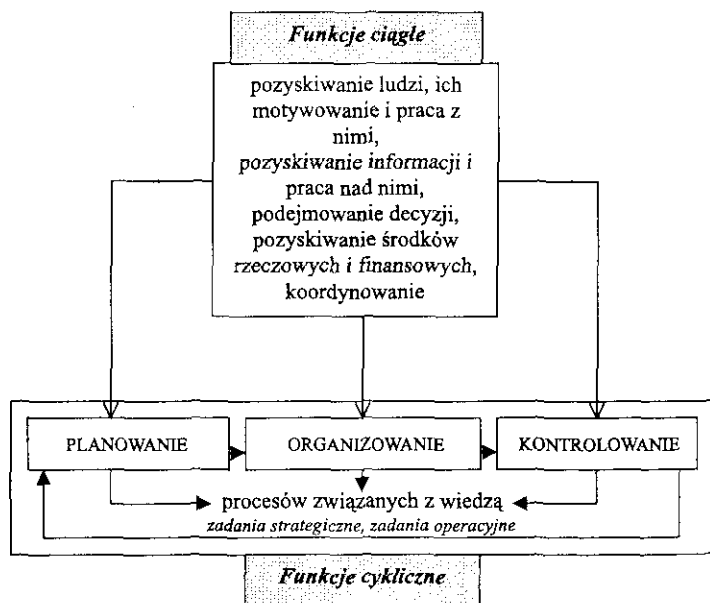
Od strategii wiedzy do strategii zarządzania wiedzą

Narzędziami wdrożenia strategii wiedzy organizacji stają się strategie zarządzania wiedzą realizowane przez system zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą ogólnie określić go można jako kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji. System zarządzania wiedzą jest podsystemem przedsiębiorstwa, który integruje, jest wspomagany funkcjonowaniem i wspomaga działanie pozostałych podsystemów przedsiębiorstwa, przykładowo: systemu zarządzania jakością, systemu zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, systemu informacyjno-komunikacyjnego, systemu controllingu. System ten integruje i wspomaga, jak i jest wspomagany przez systemy decyzyjne zarządzania, jak: zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania marketingowego, zarządzania pracami B+R, zarządzania finansami, zarządzania logistyką, zarządzania operacyjnego i innych. Szczególnym wyróżnikiem systemu zarządzania wiedzą organizacji od innych jej podsystemów jest to, że obejmuje on zarówno formalną stronę działania organizacji, jak i nieformalne sieci powiązań między pracownikami wykraczające często poza organizację.

W ramach systemu zarządzania wiedzą realizowane są funkcje zarządzania (rys. 1) skoncentrowane na zadania strategiczne i operacyjne (przykład zadań strategicznych i operacyjnych w ujęciu R. Maier przedstawia tab. 2). Budowa systemu, tzn. czy jest on utworzony na podejściu kodyfikacji czy personalizacji albo mieszanym, jest efektem decyzji strategicznej wynikającej ze strategii wiedzy organizacji i strategii zarządzania wiedzą.

Strategie zarządzania wiedzą stanowią formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy są to formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiąść wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii. Tak też strategię zarządzania wiedzą określa K. Chlebowski pisząc: „strategia zarządzania wiedzą koncentruje się (...) na definiowaniu i kierowaniu procesami oraz infrastrukturą (organizacyjną i technologiczną) wykorzystywaną w zarządzaniu wiedzą”.²⁴

²⁴ K. Chlebowski, *Strategiczny wymiar wiedzy*, w: *Problemy Jakości*, 8, (2003), s. 13.



Rys. 1. Funkcje zarządzania wiedzą w powiązaniu zadaniami zarządzania wiedzą
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zadania strategiczne i operatywne zarządzania wiedzą

Zadania strategiczne	Zadania operatywne
➤ ugruntowanie orientacji na wiedzę w wizji i misji organizacji, ➤ wspomaganie kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę, ➤ dobór celów wiedzy i selekcja strategii wiedzy dla osiągnięcia tych celów, ➤ identyfikacja luk wiedzy lub barier, ➤ ocena (ekonomiczna) tworzonej wiedzy w organizacji, ➤ implementacja strategii wiedzy z wsparciem (prze-)projektowania zadań zarządzania wiedzą, ról, procesów i infrastruktury informacyjnej techniki komputerowej	➤ identyfikacja, ➤ nabywanie, ➤ kreowanie, ➤ zdobywanie, ➤ gromadzenie, ➤ konstruowanie, ➤ selekcja, ➤ ewaluacja, ➤ łączenie, ➤ strukturyzowanie, ➤ formalizację, ➤ rozpowszechnianie, ➤ dystrybucja, ➤ utrzymanie, ➤ ewolucja, ➤ dostęp do aplikacji wiedzy

Źródło: R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2002, s. 46

Literatura przedmiotu przedstawia coraz to bogatsze ujęcia podstawowych strategii zarządzania wiedzą. Dwa przykłady tych ujęć przedstawiono w tab. 3. Natomiast dokonując typologii strategii zarządzania wiedzą można wziąć pod uwagę następujące kryteria ich różnicowania:

- 1) głównego procesu związanego z wiedzą – tworzenia lub transferu wiedzy,
- 2) podstawowego źródła wiedzy – wiedza wewnętrzna lub zewnętrzna,
- 3) dominującego obszaru wiedzy – wiedza nieistniejąca lub istniejąca.

Tabela 3. Wybrane strategie zarządzania wiedzą

Autorzy wyróżnionych strategii zarządzania wiedzą	Typy strategii zarządzania wiedzą	Charakterystyka strategii zarządzania wiedzą
J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury	Strategia tworzenia	Celem jest pozyskanie wiedzy nowej, będącej podstawą tworzenia innowacji. Koncentracja na kreatywności i eksperymentach.
	Strategia transferu	Celem jest uzyskanie wiedzy najnowszej występującej w otoczeniu, wytworzonej przez organizację otoczenia. Zadaniem systemu zarządzania wiedzą jest szybkie rozprowadzenie uzyskanej wiedzy i jej zastosowanie.
	Strategia ochrony	Celem jest utrzymanie wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała się nieautoryzowanym przepływom wiedzy.
G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben	Strategia wpływania	Koncentracja na wiedzy istniejącej. Rozprowadzanie wiedzy między różnymi obszarami działalności organizacji.
	Strategia rozszerzania	Wykorzystanie procesów kreowania wiedzy ale w obszarze wiedzy istniejącej w organizacji. Wiedza istniejąca w organizacji jest rozwijana między innymi przez wykorzystanie danych i informacji napływających z otoczenia. Kombinacji ulegają stare i najnowsze obszary wiedzy.
	Strategia przywłaszczania	Zorientowana zewnątrz. Poprzez aliance strategiczne tworzy się platformę do rozwoju nowego obszaru wiedzy.
	Strategia sondowania	Tworzenie wiedzy nowej, jawnej i cichej, indywidualnej i społecznej poprzez pracę zespołową skoncentrowaną wokół luźnych idei i wizji przyszłego obszaru wiedzy niezbędnej do przetrwania organizacji w perspektywie dłuższego okresu czasu.

Źródło: opracowanie własne na podst.: J. M. Bloodgood, W. D. Salisbury, *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, w: *Decision Support Systems*, 31, (2001); G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, w: *Long Range Planning*, 4, (2001).

Uwzględnienie wskazanych kryteriów pozwala wyróżnić cztery zasadnicze strategie skierowane na generowanie wiedzy w organizacji:

- 1) kreacji wiedzy przez współdziałanie,
- 2) kreacji wewnętrznej,
- 3) absorpcji,
- 4) rozpowszechniania wewnętrznego (ich krótką charakterystykę przedstawiono w tab. 4).

Oczywiście między poszczególnymi strategiami istnieją wzajemne zależności, także w rzeczywistości na proces strategicznego zarządzania wiedzą może się składać sekwencja łącznego wykorzystania dwóch, trzech a nawet wszystkich wskazanych strategii. Zależności te pokazuje rys. 2.

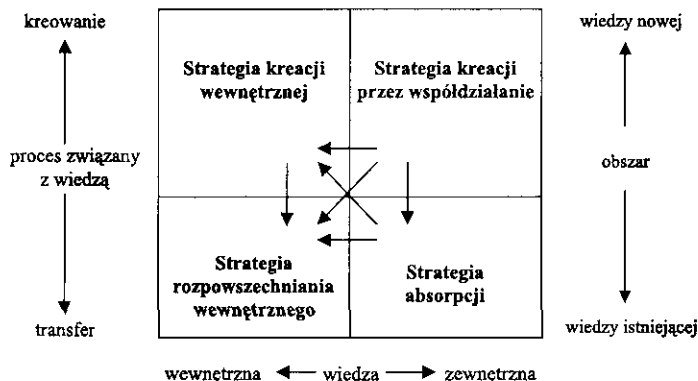
Tabela 4. Podstawowe cztery strategie zarządzania wiedzą

Typ strategii	Charakterystyka
Kreacja wiedzy przez współdziałanie	Aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczych w celu stworzenia wiedzy nowej, innowacyjnej. Ewentualny zakup wiedzy wytworzonej w instytucjach B+R.
Kreacja wewnętrzna	Prowadzenie procesów kreowania wiedzy wewnątrz organizacji mających na celu wytworzenie wiedzy nowej lub uzyskanie nowej jakości wiedzy, którą organizacja posiada przez absorpcję lub kreację przez współdziałanie. Podstawową jednostką tworzenia wiedzy jest zespół.
Absorpcja	Ma na celu pozyskanie wiedzy nowej istniejącej w otoczeniu poprzez jej transfer przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych stosownie do sytuacji metod.
Rozpowszechnianie wewnątrz	Koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji, między jej różnymi obszarami działalności i częściami. Podstawą jej prowadzenia jest sieć między ludźmi umożliwiająca przepływy wiedzy oraz system odpowiedniej rejestracji wiedzy, którą organizacja posiada.

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ważnymi strategiami pomocniczymi są strategie protekcji wiedzy i udostępniania wiedzy. Strategie te stanowią swoje przeciwieństwo, a sposoby ich realizacji są uzależnione od tego czy organizacja chce chronić lub udostępniać wiedzę spersonalizowaną jawną lub/i ukrytą, czy wiedzę skodyfikowaną. Chronienie wiedzy ugruntowanej jest trudne w realizacji i często niemożliwe. Możliwość jej uzyskania przez otoczenie uzależnione jest od stopnia dostępności jej z produktu, usługi lub kapitału strukturalnego. Każda z tych strategii może być realizowana w różnym stopniu w trakcie implementacji czterech wcześniej wskazanych strategii. Organizacja może

przykładowo zdecydować się na udostępnienie posiadanej wiedzy podczas realizacji strategii dotyczących kreacji. Może zdecydować się na wymianę wiedzy podczas strategii absorpcji, a także szczególnej protekcji pewnych jej zasobów. Może też sama podjąć decyzję o sprzedaży lub bezpłatnym udostępnieniu otoczeniu wiedzy – wg W. R. Bukowitz i R. L. Williams²⁵ – po to, by stała się ona bardziej wartościowa. W niektórych przypadkach udostępnienie wiedzy może być podstawą wprowadzenia produktu albo/i usługi na rynek oraz ich utrzymania w sprzedaży. Udostępnianie wiedzy na zewnątrz jest równie istotne ze względu na fakt, że jest to narzędzie: przyciągania i utrzymania klientów, budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy, przyciągania potencjalnych partnerów, tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki, przyciągania utalentowanych pracowników, przyspieszające rozwój wiedzy.



Rys. 2. Strategie zarządzania wiedzą i zależności między nimi

Źródło: opracowanie własne.

Wybór strategii zarządzania wiedzą

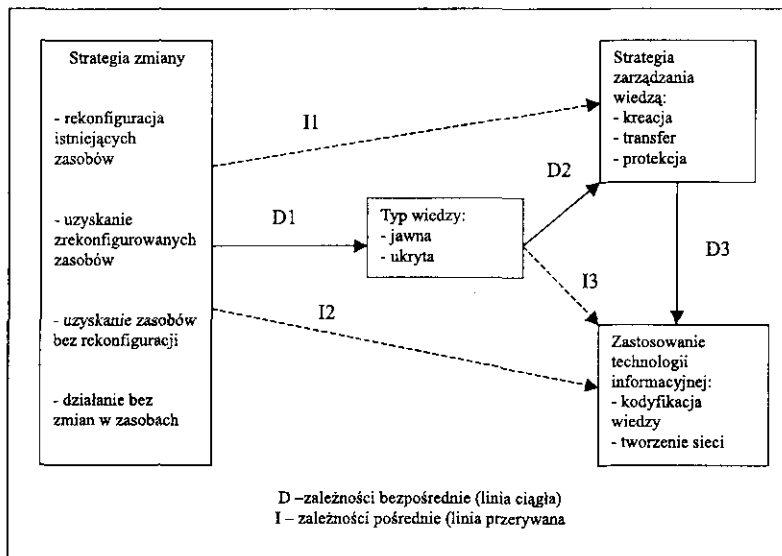
Wybór strategiczny stanowi poszukiwanie równowagi między istniejącymi i nowymi obszarami wiedzy a głównymi procesami związanymi z wiedzą i celami firmy.²⁶ Cele strategiczne organizacji nie tylko wskazują, które elementy kapitału intelektualnego organizacji muszą być rozwijane

²⁵ W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000

²⁶ G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, w: Long Range Planning, 4, (2001), s. 426.

i maksymalizowane, ale także dają informacje do formułowania strategii zarządzania wiedzą.²⁷

J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury²⁸ wskazują, że w praktyce zmiany strategiczne, wiedza, strategie zarządzania wiedzą i technologia informacyjna są wzajemnie ze sobą związane. Zależności te obrazuje rys. 3.



Rys. 3. Teoretyczna koncepcja relacji

Źródło: J. M. Bloodgood, W. D. Salisbury, *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, w: *Decision Support System*, 31, (2001), s. 56.

Model przedstawiony przez J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury w rzeczywistości pokazuje teoretyczne związki jakie występują między strategią wiedzy a wiedzą jaką organizacja powinna posiadać oraz wyborem kon-

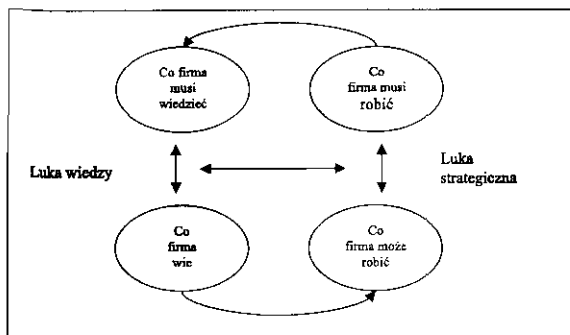
²⁷ A. Z. Zhou, D. Fink, *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, w: *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, 1, (2003), s. 43.

²⁸ J. M. Bloodgood, W. D. Salisbury, *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, w: *Decision Support Systems*, 31, (2001), s. 56

kretniej strategii zarządzania wiedzą (tu: protekcji, kreowania lub transferu wiedzy) i w konsekwencji kształtem systemu zarządzania wiedzą. Ustalona strategia wiedzy zakłada konkretne zmiany strategiczne, które prowadzić mogą do rekonfiguracji istniejących zasobów (czyli użycia posiadanych zasobów w nowy sposób – np. poprzez zmianę struktury organizacyjnej), uzyskania rekonfigurowanych zasobów (rekonfiguracja z nowymi zasobami – np. zakup systemu komputerowego i jego dostosowanie do organizacji), uzyskania zasobów bez rekonfiguracji (uzyskanie zasobu i użycie go bez rekonfiguracji – np. zakup linii technologicznej i jej wykorzystanie tak, jak została zaprojektowana). Może wystąpić również sytuacja, gdzie strategia wiedzy nie wymusi zmian. Konsekwencją wyboru strategii wiedzy jest zapotrzebowanie na konkretny rodzaj wiedzy (jawnej lub ukrytej). Organizacja może ją pozyskać w efekcie stosowania strategii transferu lub kreacji, a w stosunku do posiadanych nowych lub istniejących obszarów wiedzy może stosować strategię protekcji. Natomiast wybór strategii zarządzania wiedzą bezpośrednio wpływa na kształt systemu zarządzania wiedzą i poziom oparcia go na technice komputerowej. Między omówionymi składnikami modelu istnieją również zależności pośrednie.

W procesie wyboru strategii zarządzania wiedzą wykorzystywana jest najczęściej koncepcja luk strategicznych. Luki strategiczne to rozbieżność między tym co organizacja powinna robić aby konkurować a tym co w rzeczywistości robi. Dobierane strategie przedsiębiorstwa mają za zadanie zamykanie owych luk strategicznych. Koncepcja ta została przeniesiona do strategicznego zarządzania wiedzą, a odpowiednikiem luki strategicznej jest luka wiedzy. Stanowi ona różnicę między tym co organizacja wie i powinna wiedzieć. W rzeczywistości luka wiedzy jest konsekwencją luki strategicznej²⁹ (rys. 3).

²⁹ R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2002, s. 98-99.



Rys. 3. Luka wiedzy

Źródło: M. H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, w: *California Management*, 3, (1999)

Wykorzystując wskazaną koncepcję luk strategicznych i luk wiedzy proces wyboru strategii zarządzania wiedzą sprowadzić można do następujących etapów:

- 1) identyfikacja (lub formułowanie) strategii przedsiębiorstwa i strategii wiedzy,
- 2) analiza środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa (której efektem jest między innymi stworzenie mapy aktywów wiedzy przedsiębiorstwa),
- 3) analiza zewnętrznego środowiska wiedzy przedsiębiorstwa,
- 4) analiza porównawcza i ustalenie istniejących luk wiedzy,
- 5) tworzenie wizji wiedzy,
- 6) stworzenie dla każdej z luk wiedzy wariantów strategii zarządzania wiedzą, ich analiza i ocena,
- 7) wybór dla każdej z luk wiedzy strategii podstawowej i wspomagających oraz określenie ich zakresów i czasu wykorzystania.

Wybór konkretnych strategii zarządzania wiedzą uzależniony jest od wielu czynników. Przykładowo, G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben³⁰ wybór strategii zarządzania wiedzą uzależniają od poziomu stabilności i dojrzałości przemysłu w jakim działa przedsiębiorstwo. Jeśli przemysł jest stabilny i dojrzały zalecają bardziej utrzymanie i oczyszczenie istniejącej wiedzy

³⁰ G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most...*, op. cit., s. 426-427.

niż tworzenie nowej. Jednak, gdy stabilność jest zagrożona substytutami, polecają budowanie zdolności firmy do absorpcji technologii i informacji. Natomiast jeśli firma działa w przemyśle rozwijającym się, zaangażowanie w budowanie nowej wiedzy musi być wyższe niż w przemyśle stabilnym. Oczywiście każda ze strategii może być realizowana różnymi metodami. Uzależnione jest to między innymi od zdolności (posiadanej wiedzy) organizacji do ich wykorzystania i potencjału zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i sieci powiązań z otoczeniem. Uwzględniając te ograniczenia (możliwości), tworzone są programy realizacji strategii, które następnie podczas implementacji podlegają kontroli strategicznej. Przykład innego ujęcia procesu budowania strategii zarządzania wiedzą przedstawiono w tab. 5.

Podsumowanie – o dylematach strategicznego zarządzania wiedzą

Zagadnieniom strategicznego zarządzania wiedzą z pewnością w niedługim czasie zostaną poświęcone całe podręczniki. Spodziewać się jednak należy, że teoria i praktyka borykać się będzie w tym zakresie z wieloma problemami. Przykładem takiego problemu jest ciągła pogoń za lukami strategicznymi i wiedzy. Szereg wyzwań wynika z faktu, że:

- nie ma jednej luki strategicznej, jest ich wiele. Pojawiają się one i znikają w zależności od sposobu patrzenia na biznes;
- powstające luki nie mają charakteru obiektywnego. Zdarzenie w otoczeniu może stać się przesłanką do zaistnienia luki strategicznej dopiero, gdy wytyczona zostanie granica między organizacją i otoczeniem;
- założenie interaktywnego układu otoczenia i przedsiębiorstwa sprawia, że impulsy do pojawienia się luki mogą wypływać zarówno ze strony otoczenia, jak i przedsiębiorstwa.³¹

³¹ M. Moszkowicz, *Wirtualne luki strategiczne*, w: *Przegląd Organizacji*, 10, (1999), s. 20.

Tabela 5. Proces budowy strategii zarządzania wiedzą w ujęciu M. Morawskiego

„Budowa strategii zarządzania wiedzą w organizacji powinna przebiegać następująco:

- 1) analiza wewnętrznego potencjału organizacji z punktu widzenia posiadanych zasobów wiedzy, głównie pod kątem posiadanych kluczowych kompetencji całej organizacji i kompetencji indywidualnych poszczególnych pracowników oraz składników systemu zarządzania sprzyjających lub nie rozwojowi zarządzania wiedzą (w kontekście strategii, struktury i kultury organizacyjnej oraz procesów i procedur operacyjnych),
- 2) analiza otoczenia ze względu na szanse, okazje oraz zagrożenia i niebezpieczeństwa ze względu na pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy zawartej w produktach i usługach,
- 3) sformułowanie wizji i misji organizacji pod kątem realizowania procesów wiedzy zgodnej z wizją i misją nadrzędną dla całej organizacji,
- 4) określenie celów zarządzania wiedzą wynikających z nadrzędnych celów strategicznych organizacji oraz zharmonizowanych ze strategicznymi celami zarządzania zasobami ludzkimi, stworzenie wariantów strategicznych zarządzania wiedzą, analiza i ocena opracowanych wariantów, wybór strategii wiodącej (do zrealizowania celów podstawowych) i wspomagających (do realizacji celów pośrednich i częściowych),
- 8) implementacja wybranej strategii wiodącej i wspomagających w wybranych obszarach organizacji,
- 9) niwelowanie ewentualnych barier i rozwiązywanie problemów organizacyjnych, niesprzyjających zarządzaniu wiedzą w praktyce poprzez stosowanie adekwatnych metod zarządzania;
- 10) realizacja zarządzania wiedzą poprzez nieustanne doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań w zakresie kluczowych składników systemu zarządzania organizacją (np. nowe rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych: płaskie struktury, wydzielanie stanowisk i komórek ds. zarządzania wiedzą, tworzenie zespołów specjalistów) oraz ciągle poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań personalnych (np. pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój utalentowanych pracowników) przy stałych inwestycjach w nowe generacje narzędzi informatycznych,
- 11) monitorowanie pod kątem sprawności i skuteczności osiąganych celów zarządzania wiedzą, dokonywanie okresowych ocen, sporządzanie raportów, formułowanie okresowych i generalnych ocen po zakończeniu pełnego cyklu działania”.

Źródło: M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – od koncepcji do implementacji*, w: M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, Tom I, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych, 2003, s. 56-57.

Te same uwagi dotyczą luk wiedzy. Dodatkowo wydaje się, że mniejszym problemem jest wypełnianie luk statycznych niż luk dynamicznych. Dynamiczność luk wiedzy powoduje, że proces strategicznego zarządzania wiedzą powinien być ciągły. Każdego dnia bowiem pojawiają i powiększają się nowe luki wiedzy. Zadanie wydaje się komplikować jeśli organizacja stosuje strategię opartą na prostych zasadach lub posiada strategię wyłaniającą się. Jak pisze B. Wawrzyniak: „określenie luki wiedzy w stosunku do relatywnie szybko zmieniających się strategii to trochę pogoń za znikającym punktem. Dalej – jeśli strategię coraz częściej bywają niejasne, niedo-

kończone to o luce wiedzy możemy mówić tylko w kategoriach ogólnych³². Duży wpływ na proces analizy wiedzy i ustalania luk wiedzy ma więc wpływ poziom stabilności przemysłu. W burzliwym otoczeniu ustalanie luk wiedzy może być bardzo trudne, gdyż mogą się one pojawiać wręcz każdego dnia. Brak jasności strategii czy działanie w oparciu o wychwytywanie okazji może rzeczywiście komplikować proces identyfikowania luk i doboru strategii zarządzania wiedzą. Wydaje się jednak, że dla takich sytuacji również można znaleźć efektywne rozwiązania. Rozwiązaniem takim może być tworzenie nadmiaru wiedzy lub warunków szybkiego dostępu do potrzebnych zasobów. Wydaje się także, że najbardziej adekwatnym podejściem do luk wiedzy będzie wykorzystanie modelu luk wirtualnych. Zakłada on między innymi:

- odejście od pojmowania otoczenia jako determinanty zachowania przedsiębiorstwa na rzecz założenia, że luki strategiczne i wiedzy stanowią rezultat interaktywnego współdziałania przedsiębiorstwa i otoczenia (czyli organizacje także kreują zmiany w otoczeniu, a przykładem tego może być wykorzystanie strategii udostępniania wiedzy),

- przedsiębiorstwo staje się równorzędnym do otoczenia kreatorem zmian,

- w przedsiębiorstwie występuje nie jedna, ale wiele potencjalnych luk wiedzy, co oznacza konieczność ich selekcji i dobór niejednokrotnie odmiennych formuł ich eliminacji,

- powstające szanse i zagrożenia należy traktować jako równorzędne potencjały zmian.³³

Wybór konkretnej strategii zarządzania wiedzą mającej na celu likwidację luki wiedzy uzależniony jest z jednej strony od typu luki wiedzy, a z drugiej od możliwości przedsiębiorstwa. Dylemat jest szczególnie jeśli potrzebna wiedza istnieje w otoczeniu. Wówczas to konieczna jest szczegółowa analiza możliwości organizacji i uzyskanie odpowiedzi między innymi na pytania:

- czy organizacja posiada wystarczające zasoby wiedzy, w oparciu o które będzie w stanie wytworzyć potrzebną wiedzę ?

- jaki koszt pozyskania wiedzy jest w ramach różnych wariantów stra-

³² B. Wawrzyniak, *Budowanie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. O niektórych dylematach transformacji*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, materiały na konferencję pod redakcją A. Ludwiczynskiego*, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa, 2002, s. 41.

³³ por.: M. Moszkowicz, *Wirtualne luki strategiczne*, w: *Przegląd Organizacji*, 10, (1999), s. 21.

tegi i czy organizacja jest w stanie je ponieść oraz jaka będzie szybkość zwrotu z tej inwestycji ?

- czy przyjęcie którejś z metod realizacji strategii absorpcji wiedzy lub kreacji przez współdziałanie nie spowoduje zagrażającego uzależnienia się od innych organizacji ?

- czy w efekcie zaniechania strategii kreacji wewnętrznej czy kreacji przez współdziałanie i wybrania strategii absorpcji nie nastąpi utrata istniejących zasobów wiedzy (np. poprzez porzucenie pracy przez pracownika wiedzy, który zostanie zniechęcony niskimi zarobkami lub brakiem możliwości kreowania wiedzy) ?

Wskazane w podsumowaniu zagadnienia to jedynie „czubek góry lodowej” problemów, z jakimi spotykają się teoretycy i praktycy strategicznego zarządzania wiedzą.

Literatura:

1. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 1985.
2. Bloodgood J. M., Salisbury W. D., *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, w: *Decision Support Systems*, 31, (2001).
3. Bukowitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
4. Chlebowski K., *Strategiczny wymiar wiedzy*, w: *Problemy Jakości*, 8, (2003).
5. Kotler P., *Marketing Management. Eleventh Edition*, Person Education International, Sadle River, New Jersey, 2003.
6. Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, w: *Long Range Planning*, 4, (2001).
7. Krupski R., *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003.
8. M. Leibold, G. Prost, M. Gibbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Wiley, Erlangen, 2002.
9. Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2002.

10. Mikula B., *Wstęp do zarządzania w warunkach ekonomii wiedzy*, w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, redaktor naukowy K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2003.
11. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – od koncepcji do implementacji*, w: Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym, Tom I, praca zbiorowa pod red. M. Morawskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych, 2003.
12. Moszkowicz M., *Wirtualne luki strategiczne*, w: Przegląd Organizacji, 10, (1999).
13. Platonoff A. L., Sysko-Romańczuk S., Moszoro B., *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, w: Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, 1, (2004).
14. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.
15. Rahman Z., *Virtual Organisation: A Stratagem*, w: Singapore Management Review, 2 (2002).
16. Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997.
17. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999.
18. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 2002.
19. Wawrzyniak B., *Budowanie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. O niektórych dylematach transformacji*, w: Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, materiały na konferencję pod redakcją A. Ludwiczyskiego, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa, 2002.
20. Wiig K., *Successful knowledge management: does it exist?*, w: European American Business Journal, August, (1999).
21. Zack M. H., *Developing a Knowledge Strategy*, w: California Management Review, 3, (1999).
22. Zhou A. Z., Fink D., *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, w: Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, 1, (2003).

Rozdział 16.

Procesy zmiany strategicznej

Wprowadzenie

Procesy zmiany strategicznej są nieodzownym elementem aktywności organizacji, której ambicją jest rozwój. Zmiana strategiczna jest rozumiana jako przejście z jednego stanu do innego. Przejście takie nie musi mieć charakteru rewolucyjnego. Aby mówić o zmianie strategicznej, wystarczy, że nastąpi dopasowanie do wymagań bieżącej sytuacji i nowej strategii. Procesy zmiany strategicznej w dużej mierze są uwarunkowane podejściem do procesu formułowania strategii oraz instytucjonalnych czynników funkcjonowania organizacji.

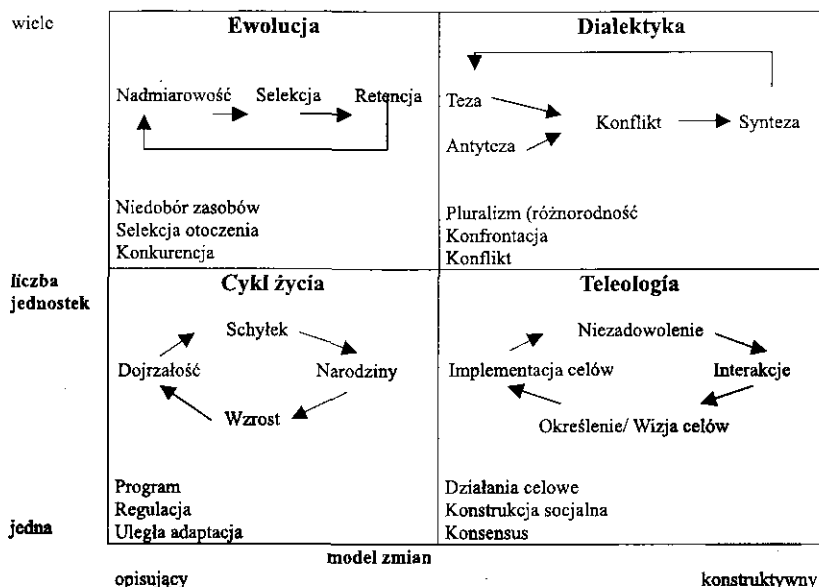
W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych teorii zmian, jak też wiele podejść do zagadnienia przeformułowania strategii i procesów zmiany strategicznej. Stanowią one bazę do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o zasadność różnych orientacji i ich praktyczną przydatność dla strategicznej dynamiki organizacji.

Celem prezentowanego materiału jest próba zidentyfikowania potencjalnych organizacyjnych strategii uczenia się i strategii wiedzy w zależności od przyjętej optyki zmian strategicznych. Strategie uczenia się organizacji i strategii wiedzy są tutaj rozumiane jako te zbiory działań, które umożliwiają realizację strategii ogólnej organizacji, a w szczególności ukierunkowane są na budowanie czy też utrwalanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

Modele zmiany strategicznej

Zmiana strategiczna będzie rozumiana jako przekształcenie organizacji w obszarze sposobów wykorzystywania posiadanych i przyszłych zasobów. Przyczynkiem zmiany strategicznej może być przyjęcie w organizacji określonej perspektywy strategicznej (strategii) lub też może być ona wynikiem różnorodnych zmian w otoczeniu. Zmiana strategiczna wywołuje zmiany w konfiguracji relacji organizacji z otoczeniem. Wprowadzanie zmian, w tym zmian o charakterze strategicznym, wymaga niezwykle wysiłku organizacyjnego, pomijając niebagatelny wysiłek związany z zaprojektowaniem zmian strategicznych i prognozowaniem ich skutków. Konieczne jest również przewyciężenie bezwładności organizacyjnej. Inercja jest bowiem tym elementem, który zmiany strategiczne może w istotny sposób opóźniać lub nawet uniemożliwiać. Warto w tym miejscu przypomnieć kategorię barier mobilności, która związana jest z mapą grup strategicznych. Najogólniej, przyjęcie przez organizację w dłuższym czasie określonej strategii specjalizuje tę organizację, a tym samym ogranicza możliwości zmiany strategii, czyli tym samym ogranicza elastyczność organizacji. Oznacza to również trudności w procesie wprowadzania zmian strategicznych. Z drugiej jednak strony konieczne staje się przewyciężanie przyzwyczajeń i dynamiczne podejście do kształtowania relacji między organizacją i otoczeniem.

Tab.1. Teoria proces rozwoju i zmiany



Źródło: A. H. Van De Ven, M.S. Poole, *Explaining Development And Change In Organizations*, Academy Of Management Review, 20, (1995), s. 510

Punktem wyjścia do identyfikacji i analizy strategii uczenia się organizacji i strategii wiedzy stał się model zaprezentowany przez dwóch autorów: Van de Ven i Poole. W swoim modelu teorii procesów zmian wyróżnili cztery orientacje w zakresie mechanizmów zmian.

Podstawowymi zmiennymi, które pozwoliły na zidentyfikowanie tych czterech orientacji są, po pierwsze, model zmian, a po drugie liczba jednostek, których dotyczy zmiana¹.

W przypadku pierwszego wymiaru mamy do czynienia z dwiema możliwościami: opisową i konstruktywną. Wymiar ten pozwala rozróżnić sekwencje zmian o charakterze konstruktywnym i emergentnym od zmian opisanych a priori poprzez deterministyczne i probabilistyczne prawa.

¹ Opracowano na podstawie: R. Garud, A. H. Van de Ven, *Strategic Change Processes*. w: A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (red.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publication London, 2002, s. 206 – 226 oraz J. Dąbrowski, *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego Warszawa, 2002/2003, s. 48 – 54.

Drugi wymiar różnicuje zakres zmian w zależności od tego czy procesy zmiany zachodzą w jednej jednostce organizacyjnej czy też procesy zmian wymagają interakcji między wieloma jednostkami.

W ten sposób wspomniani autorzy zidentyfikowali cztery idealne teorie, które wyjaśniają sposób i przyczyny przebiegu zmian, a są to: teoria ewolucyjna, teoria cyklu życia, teoria dialektyczna i teoria teleologiczna (tab.1).

Każde z podejść przedstawia różne podstawy zmian strategicznych wskazując zbiór zmian generujących mechanizmy i cykle przyczynowe zachodzących procesów.

Teleologiczna teoria zmian zakłada celowość działań, w sensie zmierzania do ściśle określonego stanu. Sekwencje działań nie są z góry ustalone. Zmiana ma charakter planowany oparty na ocenie różnych alternatyw.

Teoria cyklu życia zakłada, że zmiana jest immanentna, co oznacza, że rozwój jednostki przebiega według ściśle określonej formy, w sposób logiczny, zaprogramowany lub zakodowany regulując procesy zmian od danego punktu aż do późniejszego końca. Zmiana oznacza przejście z jednego stanu do drugiego w drodze rozwoju organizacyjnego – to przechodzenie przez z góry określoną sekwencję i adaptacja do różnorodnych sił.

W teoriach dialektycznych zmiana traktowana jest jako adaptacja wynikająca z konfliktów i wzajemnych przystosowań między opozycjonistami. Organizacja funkcjonuje w pluralistycznym świecie kolidujących ze sobą zdarzeń, sił, przeciwstawnych wartości, które ze sobą konkurują celem uzyskania dominacji i kontroli. Opozycyjne elementy mogą mieć charakter wewnętrzny (zróżnicowane cele, grupy interesów) oraz zewnętrzny (gdy organizacja zmierza w kierunku, który koliduje z przyjętym przez konkurentów).

Teoria ewolucyjna oznacza procesy zmian, selekcji i podtrzymywania alternatywnych form organizacyjnych w drodze walki o ograniczone zasoby. Adaptacja zachodzi między okresami eksploracji i eksploatacji, w drodze prób i błędów.

Teoria ewolucyjna i cyklu życia według autorów modelu, oznacza stopniowe zmiany, podczas gdy dwie pozostałe oznaczają przechodzenie do nowych oryginalnych rozwiązań. Można zatem mówić tu o podejściu diagnostycznym oraz prognostycznym.

Strategie uczenia się i strategie wiedzy w modelach zmian strategicznych

W tabelach nr 2 – 5 podjęto próbę zidentyfikowania rodzaju strategii wiedzy i strategii uczenia się w poszczególnych modelach zmiany strategicznej. Rodzaje strategii wiedzy i uczenia się zostały zaczerpnięte z literatury przedmiotu i są wyróżniane ze względu na różne perspektywy i płaszczyzny². Znakiem „xx” zaznaczono te strategie, które mają charakter dominujący przy przyjęciu określonej postawy wobec zmian strategicznych. Nie oznacza to jednak, że pozostałe rodzaje strategii nie występują, lecz, że relatywnie, odgrywają mniejszą rolę.

W modelu ewolucyjnym zmiana ma charakter emergentny, inkrementalny, a jej potrzeba uwidacznia się gdy zachwiana jest wcześniejsza równowaga. Organizacja akumuluje zasoby, kompetencje i rutyny organizacyjne w celu ich wykorzystania w budowaniu nowych kompetencji. Kluczowe kompetencje wypracowywane są w jedyny charakterystyczny sposób sprawiając, że są unikalne. Unikalność z kolei chroni firmę przed imitowalnością.

Zmiana strategiczna występuje jako reakcja organizacji na endogeniczne zmiany. Konieczne staje się organizacyjne uczenie się, które ma w rezultacie prowadzić do ochrona niszy. Organizacja adaptuje się do otoczenia w miarę uczenia się. Innowacja są postrzegane również jako proces i efekt systematycznego uczenia się. Charakterystyczna jest orientacja na meta kompetencje – generowanie kodu genetycznego napędzającego innowacje.

² Rodzaje strategii zaczerpnięto z opracowań: P. M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith, *Pięta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s. 350-383; E. Stańczyk-Hugiet, *Strategie szczegółowe uczenia się organizacji*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, AE Wrocław, 2003, oraz koncepcje zebrane w publikacji: B. Miś, A. Pietruszka-Ortyl, *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Przegląd Organizacji nr 7-8 2003, s. 6-9 a także B. Miś, *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, PN WWSZiP Wałbrzych, 2003, s. 57-69.

Tab. 2.

Strategie uczenia się i strategie wiedzy w przekroju modelu ewolucyjnego

Rodzaje strategii	Model ewolucyjny
• Strategia amortyzacji aktywów	xx
• Strategia doskonalenia aktywów	x
• Strategia kreowania aktywów	x
• Strategia rozszczepiania aktywów	x
• Strategia myślenia systemowego	x
• Strategia rozwijania mistrzostwa osobistego	x
• Strategia pracy z modelami myślowymi	x
• Strategia budowy wspólnej wizji	x
• Strategia zespołowego uczenia się	x
• Strategia zdobywania wiedzy i umiejętności	x
• Strategia selekcji wiedzy	x
• Strategia kumulowania wiedzy	xx
• Strategia dystrybucji wiedzy i umiejętności	x
• Strategia wykorzystania zasobów wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia personalizacji	x
• Strategia kodyfikacji	x
• Strategia tworzenia wiedzy	x
• Strategia transferu wiedzy	x
• Strategia ochrony wiedzy	xx
• Strategia wpływu	xx
• Strategia rozszerzania	xx
• Strategia przywłaszczania	x
• Strategia sondowania	x
• Strategia podtrzymywania wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia akumulowania wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia budowania nowych wyróżniających kompetencji	x
• Strategia specjalizacji	xx
• Strategia dywersyfikacji	x
• Strategia koncentracji	xx
• Strategia eksploracji	x
• Strategia kodyfikacji	x
• Strategia eksploracji i eksploatacji	x
• Strategia pasywna	xx
• Strategia aktywna	x
• Strategia kreatywna	x

Źródło: opracowanie własne.

W modelu dialektycznym warunkami wstępnymi osiągania celów organizacji jest kompromis i konsensus między uczestnikami organizacji. Konsensus postrzegany jest jako wynik konfliktu między składnikami or-

ganizacji oraz niezgoda w zakresie przyjętego kierunku organizacji, które oznaczają aktywności inne niż zamierzone. Aktywności te zmieniają poziom koordynacji i efektywności wykorzystanie zasobów organizacyjnych dla osiągania zwykle akceptowalnych celów. Niezgodność w zakresie celów i kierunków działania organizacji może mieć konstruktywny lub destruktywny wpływ na organizację. Z jednej strony wpływ ten postrzegany jest jako motor napędowy innowacji, zmian i odnowy, z drugiej zaś postrzegany jest jako źródło kryzysu.

Zmiana strategiczna następuje w wyniku wzajemnych przystosowań różnych stronnictw w pluralistycznej jednostce. Zmiana jest negocjowana, a reprezentuje ją strategia i wypracowane mechanizmy nadzoru. W zakresie analizowanych strategii uczenia się i strategii wiedzy dominuje uczenie się przez odkrywanie. Sprzyja temu wewnętrzna różnorodność oraz zróżnicowane źródła zasobów. Przejawem praktycznym modelu dialektycznego są uczące się grupy i communities of practice. Podstawą zmiany i rozwoju staje się kreatywność.

Tab. 3.

Strategie uczenia się i strategii wiedzy w przekroju modelu dialektycznego

Rodzaje strategii	Model dialektyczny
• Strategia amortyzacji aktywów • Strategia doskonalenia aktywów • Strategia kreowania aktywów • Strategia rozszczepiania aktywów	- x - x - xx - xx
• Strategia myślenia systemowego • Strategia rozwijania mistrzostwa osobistego • Strategia pracy z modelami myślowymi • Strategia budowy wspólnej wizji • Strategia zespołowego uczenia się	- x - xx - x - x - xx
• Strategia zdobywania wiedzy i umiejętności • Strategia selekcji wiedzy • Strategia kumulowania wiedzy • Strategia dystrybucji wiedzy i umiejętności • Strategia wykorzystania zasobów wiedzy i umiejętności	- xx - x - x - x - x
• Strategia personalizacji • Strategia kodyfikacji	- x - x
• Strategia tworzenia wiedzy • Strategia transferu wiedzy • Strategia ochrony wiedzy	- xx - x - xx
• Strategia wpływu • Strategia rozszerzania • Strategia przywłaszczania • Strategia sondowania	- x - xx - x - x

• Strategia podtrzymywania wyróżniających kompetencji	x
• Strategia akumulowania wyróżniających kompetencji	x
• Strategia budowania nowych wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia specjalizacji	x
• Strategia dywersyfikacji	xx
• Strategia koncentracji	x
• Strategia eksploracji	xx
• Strategia kodyfikacji	x
• Strategia eksploracji i eksploatacji	x
• Strategia pasywna	x
• Strategia aktywna	x
• Strategia kreatywna	xx

Źródło: opracowanie własne.

Teleologia jest chyba najczęściej wykorzystywaną teorią. W modelu teleologicznym podstawowym założeniem jest to, że ludzie działają celowo i w swych działaniach opierają się na przesłankach racjonalnych, co w efekcie oznacza zdolność do dokonywania wyborów strategicznych. Zmiany w organizacji postrzegane są jako rezultat aktywności ukierunkowanych na określone z góry cele. Zmiana strategiczna jest odpowiedzią na plany i cele. Dominujące strategie uczenia się i wiedzy to kreowanie aktywów wiedzy i rozszczepianie aktywów. Ważną rolę odrywa podzielana wspólna wizja i zespołowe uczenie się. Cel (strategiczny) determinuje procesy uczenia się we wszystkich jego obszarach, a więc i zdobywania, i selekcji, i kumulowania, i dystrybucji i w końcu wykorzystania wiedzy. Istotną rolę pełni system komunikowania się i współdziałania uczestników organizacji, dzięki któremu zasoby wiedzy i kompetencji są przekazywane i dystrybuowane wewnątrz organizacji, a także gromadzone i kodyfikowane. W zakresie kompetencji wyróżniających znaczenia nabiera zarówno doskonalenie posiadanych jak i budowanie nowych kompetencji – w zależności od potrzeb określonych strategią.

Tab. 4.

Strategie uczenia się i strategię wiedzy w przekroju modelu teleologicznego.

Rodzaje strategii	Model teleologiczny
• Strategia amortyzacji aktywów	x
• Strategia doskonalenia aktywów	x
• Strategia kreowania aktywów	xx
• Strategia rozszczepiania aktywów	xx

• Strategia myślenia systemowego	x
• Strategia rozwijania mistrzostwa osobistego	x
• Strategia pracy z modelami myślowymi	x
• Strategia budowy wspólnej wizji	xx
• Strategia zespołowego uczenia się	xx
• Strategia zdobywania wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia selekcji wiedzy	xx
• Strategia kumulowania wiedzy	xx
• Strategia dystrybucji wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia wykorzystania zasobów wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia personalizacji	xx
• Strategia kodyfikacji	xx
• Strategia tworzenia wiedzy	xx
• Strategia transferu wiedzy	xx
• Strategia ochrony wiedzy	xx
• Strategia wpływu	xx
• Strategia rozszerzania	xx
• Strategia przywłaszczania	xx
• Strategia sondowania	xx
• Strategia podtrzymywania wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia akumulowania wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia budowania nowych wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia specjalizacji	xx
• Strategia dywersyfikacji	xx
• Strategia koncentracji	x
• Strategia eksploracji	x
• Strategia kodyfikacji	x
• Strategia eksploracji i eksploatacji	xx
• Strategia pasywna	x
• Strategia aktywna	xx
• Strategia kreatywna	x

Źródło: opracowanie własne.

W modelu cyklu życia głównym wyzwaniem jest przejście z jednej do kolejnej fazy. Zmiana strategiczna ma miejsce właśnie wtedy, gdy następuje udane przejście do kolejnej fazy cyklu. Zmiana strategiczna występuje jako reakcja na zmiany w etapach cyklu życia jednostki, które pojawiają się jako naturalna logika cyklu życia. Zmiany często wymagają zmian w portfelu kompetencji przedsiębiorstwa, które muszą być przeciw zmienione z tych „pasujących” do danego etapu cyklu życia na te „pasujące” do następnego etapu oraz dopasowane. Wypracowane rutyny i zachowania w danym etapie cyklu trudno jest zmieniać, co oznaczać może, że proces zmian jest niezwykle trudny, głównie z uwagi na pułapkę kompetencyjną.

Przyjęcie takiego modelu w sferze zasobów wiedzy i uczenia się, prze-

jawia się najogólniej orientacją na „nowe”. Raczej dominuje kreowanie i rozszczepianie aktywów (zasobów i umiejętności), niezbędne staje się również holistyczne postrzeganie rzeczywistości, również organizacyjnej. Strategia ma wymiar aktywny z tendencją do kreatywnego, wyrażający się w poszukiwaniu nowych kompetencji i nowych zasobów wiedzy, które umożliwią przejście do kolejnej fazy cyklu życia.

Tab. 5.

Strategie uczenia się i strategię wiedzy w przekroju modelu cyklu życia.

Rodzaje strategii	Model cyklu życia
• Strategia amortyzacji aktywów	x
• Strategia doskonalenia aktywów	x
• Strategia kreowania aktywów	xx
• Strategia rozszczepiania aktywów	xx
• Strategia myślenia systemowego	xx
• Strategia rozwijania mistrzostwa osobistego	x
• Strategia pracy z modelami myślowymi	xx
• Strategia budowy wspólnej wizji	x
• Strategia zespołowego uczenia się	xx
• Strategia zdobywania wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia selekcji wiedzy	xx
• Strategia kumulowania wiedzy	x
• Strategia dystrybucji wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia wykorzystania zasobów wiedzy i umiejętności	xx
• Strategia personalizacji	x
• Strategia kodyfikacji	x
• Strategia tworzenia wiedzy	xx
• Strategia transferu wiedzy	xx
• Strategia ochrony wiedzy	xx
• Strategia wpływu	xx
• Strategia rozszerzania	xx
• Strategia przyłączania	x
• Strategia sondowania	xx
• Strategia podtrzymywania wyróżniających kompetencji	x
• Strategia akumulowania wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia budowania nowych wyróżniających kompetencji	xx
• Strategia specjalizacji	xx
• Strategia dywersyfikacji	x
• Strategia koncentracji	x
• Strategia eksploracji	xx
• Strategia kodyfikacji	x
• Strategia eksploracji i eksploatacji	x
• Strategia pasywna	x
• Strategia aktywna	xx
• Strategia kreatywna	xx

Podsumowanie

Przedstawione rodzaje strategii wiedzy i uczenia się organizacji są jedynie wstępem do dalszych prac i badań w tym zakresie. Co prawda czasami można się spotkać, zwłaszcza ze strony biznesu, z poglądem, że nie ma strategii wiedzy, co w rzeczywistości jeszcze bardziej skłania w kierunku badań w tym zakresie. Być może przyczyną niepowodzeń w wielu przedsiębiorstwach był właśnie brak strategii wiedzy.

Literatura:

1. Dąbrowski J., *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, WSPiZ im Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2002/2003.
2. Garud R., Van de Ven A. H., *Strategic Change Processes*, w: Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (red.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publication, London 2002.
3. Van de Ven A. H., Poole M. S., *Explaining Development and Change in Organizations*, *Academy of Management Review*, 1995, nr 20.
4. Senge P. M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R. B., Smith B. J., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna Kraków, 2002.
5. Stańczyk – Hugiet E., *Strategie szczegółowe uczenia się organizacji*, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, AE Wrocław, 2003.
6. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, *Przegląd Organizacji*, 7-8, (2003).
7. Mikuła B., *Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, W: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*. PN WWSZiP Wałbrzych 2003.

Organizacja sieciowa w zarządzaniu strategicznym

Rozdział 17.

Sieć międzyorganizacyjna jako strukturalne narzędzie implementacji strategii

Zależność: typ strategii – aranżacja strukturalna sieci

Struktura organizacyjna w tradycyjnym ujęciu zawężonym do organizacji wnętrza przedsiębiorstwa jest, jak się sądzi, pochodną strategii realizowanej przez organizację. Tezę tę po raz pierwszy sformułował A Chandler. Znana jest ona dzisiaj jako lakoniczne stwierdzenie „structure follows strategy”. Strukturze organizacyjnej, jako czynnikowi efektywności zarządzania, przypisywane jest jednak różne znaczenie, od podstawowego do zupełnie nieistotnego. W efekcie decydenci, przynajmniej w wielu przypadkach, zaniedbują problem kształtowania struktury jako narzędzia implementacji strategii, co znajduje odzwierciedlenie w nieadekwatnych z punktu widzenia strategii rozwiązaniach strukturalnych (na przykład firma operująca w wielu domenach i na wielu rynkach działająca w ramach struktury funkcjonalnej). Tradycyjnie rozumiana struktura organizacyjna w wielu przypadkach z dużym opóźnieniem lub w ogóle nie jest dostosowywana do realizowanej strategii rynkowej. Oprócz wymienionego wyżej powodu takiej inercji istotne jest też i to, że z mniejszymi bądź większymi utrudnieniami koordynacyjnymi oraz efektami ekonomicznymi, rzeczywistość każda realna rynkowo strategia może być realizowana w dowolnym typie struktury (w ramach jednej organizacji). Realizacja może wówczas jedynie przebiegać sprawniej bądź mniej sprawnie. Nie występuje też problem zabezpieczania się przed utratą własności we wchodzeniu w relacje poszczególnych jednostek wewnętrznych z innymi jednostkami wewnętrznymi tego samego przedsiębiorstwa w trakcie realizacji celów strategicznych. Sytuacja kryzysowa w tym zakresie jest szybko przywracana do równowagi przez naczelne kierownictwo. Sytuacja zupełnie zmienia się w przypadku,

kiedy realizacja celów strategicznych zależy od działań kilku, nawet wielu podmiotów niezależnych z punktu widzenia organizacyjno-prawnego oraz finansowego. Brak jest tutaj naturalnego pomiotu przywracającego równowagę w sytuacjach kryzysowych (oportunistycznych zachowań sprowadzających się do wykorzystywania podmiotów współpracujących) a ryzyko takie realnie występuje i zależy od typu realizowanej wspólnie strategii. Autor stawia tezę, iż struktury sieciowe układów międzyorganizacyjnych nie tylko muszą w pełni odzwierciedlać specyfikę realizowanej strategii (natychmiastowe dopasowanie struktury układu międzyorganizacyjnego do realizowanej strategii), ale też są podstawowym czynnikiem efektywności działania takiego układu. Niewłaściwa aranżacja współpracy powoduje, że albo cele nie są osiąganе albo też uczestnicy układu ponoszą straty wskutek oportunistycznych zachowań innych podmiotów.

Typ strategii a aranżacja strukturalna układu sieciowego

Aby mówić o konfiguracji układu sieciowego należy odpowiedzieć na pytanie, czyją strategią jest strategia realizowana w ramach układu. Czy jest to strategia realizowana przez jeden z podmiotów układu, podmiot centralny, czy też jest raczej wspólną strategią większości, bądź nawet wszystkich podmiotów sieci. Możliwe są więc w tym względzie dwa proste przypadki. Pierwszy z nich implikuje również prostą aranżację strukturalną. Sieć międzyorganizacyjna przyjmuje postać sieci niesymetrycznej, w której dominuje podmiot centralny i to właśnie on koordynuje działalność całego układu. Tworzy się sieć w postaci swoistego grona bądź organizacji modularnej¹. W zależności od szczegółowych czynników wpływu, sieć niesymetryczna przyjmuje postać sieci społecznej, biurokratycznej bądź opartej o prawa własności².

Niesymetryczna sieć społeczna stanowi odmianę sieci międzyorganizacyjnych, która bazuje na relacjach interpersonalnych nawiązywanych przez uczestników centralnej organizacji. Wytwarza się swoisty „potencjał” podmiotów współpracujących, gotowych do podjęcia działania w mo-

¹ G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin, R. L. Priem, *The new corporate architecture*, The Academy of Management Executive 9/3, (1995), s. 8-10.

² A. Grandori, G. Soda, *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, Organization Studies 16/2, (1995), s. 198-205.

mencie, gdy zaistnieje taka potrzeba. Tej formie nie towarzyszą umowy formalne czy zależności kapitałowe. Przykładem może być firma doradcza tworząca sieć społeczną aktywizowaną w momencie realizacji projektu. Sieci społeczne są szczególnie efektywne w przypadkach, w których przetwarzana jest i udostępniana informacja trudna do wyceny w warunkach rynkowych. Więzy interpersonalne pozwalają na skuteczne wzajemne dopasowanie możliwości i oczekiwań w zakresie ceny wiedzy a więc i na efektywne korzystanie z niej. Forma ta może się więc słusznie kojarzyć z realizacją takiej strategii, jaką są strategie innowacyjne i strategie organizacji wiedzy, lecz ponad wszystko strategie (w sensie behawioralnym) wykorzystywania okazji, omawiane szczegółowo w pracach R. Krupskiego³.

Strategie oparte na wiedzy nie są jednak jedynym obszarem wykorzystania społecznych sieci niesymetrycznych. We włoskim przemyśle włókienniczym znane są swoiste grona firm skupiające się wokół kluczowego strategicznie gracza (na ogół jest nim dystrybutor), które realizują poszczególne fazy łańcucha wartości na jego zlecenie. Co szczególnie interesujące, współpraca odbywa się bez obfitej formalizacji dotyczącej warunków współpracy. Uczestnicy układu postępują zgodnie z interesem układu tożsamym z ich własnym. Zachowania oportunistyczne wykluczają je bowiem z układu, a więc i pozbawiają zleceń. Strategią behawioralną małych firm współpracujących staje się więc długofalowa lojalność wobec całości układu. Strategią w sensie domeny staje się zlecony przez centralnego gracza fragment łańcucha wartości.

W przypadku, kiedy zaangażowanie poszczególnych podmiotów jest łatwiejsze do wyceny i jednocześnie jego szacowana wartość rośnie, działania układu sieciowego przyjmują formy niesymetrycznych sieci biurokratycznych. Konstruowane są umowy o współpracy określające m.in. klauzule wyłączności, prawa w zakresie kontroli działalności, formy transferu know-how bądź też systemy motywujące do dostosowania działań firmy-agenta do wymagań firmy-pryncypała (firmy centralnej układu). Typowymi przykładami są tutaj sieci agencyjne, licencjonowanie, franchising, ale też wspomniane układy niesymetrycznych organizacji-gron działających w sferze wytwórczej. Umowy formalne stosowane są często w sytuacjach, w których złożoność współpracy jest duża, usługi są dosyć skomplikowane i zapisy formalne o możliwości okresowej kontroli zastępują dokładne

³ R. Krupski, *Strategia bez celów*, Przegląd organizacji 11/2003, s. 8-11.

specyfikowanie warunków wywiązania się ze zobowiązań. Strategie behawioralne organizacji centralnej polegające na koncentrowaniu się na swojej kluczowej domenie oraz strategię biznesu w sensie rozwoju rynku, produktu oraz penetracji mogą być realizowane w ramach niesymetrycznych sieci biurokratycznych.

Sieci niesymetryczne oparte o prawa własności zbliżają się swą formą do ugrupowań gospodarczych poszukujących synergii w systemie współdziałania własnych firm. Najbardziej znanym przykładem jest forma zwana *capital venture*, której celem strategicznym jest operowanie w branżach ryzykownych, które nie uzyskały jeszcze akceptacji rynku, lecz posiadają znaczny potencjał. Udziały pełną funkcję inwestycyjną, zabezpieczającą i udrażniającą przepływ wiedzy, technologii, konkretnych rozwiązań między firmami, które są podmiotem oddziaływania centralnego aktora. Strategie inwestowania w ryzykowne branże są więc często realizowane w oparciu o tę formę współpracy międzyorganizacyjnej. W sytuacjach zabezpieczania się firm wzajemnymi udziałami, wartość zainwestowanych środków jest duża, podobnie jak ryzyko wynikające z niepewności efektów współdziałania. Stąd też ściślejsza forma powiązania uczestników organizacji sieciowej.

W drugim zarysowanym przypadku, tj. w sytuacji, w której sieć międzyorganizacyjna jest strukturalnym narzędziem realizacji strategii większości bądź wszystkich uczestników układu dochodzi do formowania się sieci symetrycznych. W sieciach symetrycznych nie występuje podmiot dominujący, brak jest więc organu podejmującego najważniejsze decyzje i biorącego na siebie problem koordynacji działań. Każdy uczestnik jest więc zaangażowany w tworzenie systemu koordynacji współpracy i jego późniejszą realizację. Podobnie jak w przypadku sieci niesymetrycznych również i tutaj można mówić o pewnym stopniowaniu siły związku między uczestnikami układu sieciowego. Układy mogą mieć charakter sieci społecznych (np. uwspólnione zarządy, sieci personalne w centrach technologicznych), biurokratyczny (związki handlowe, konsorcja) czy sieci opartych o prawa własności (*joint venture*, np. o charakterze produkcyjnym). Ważniejszą jednak kwestią w przypadku sieci symetrycznych jest kwestia narzędzi koordynacji wspólnych działań, które z jednej strony zabezpieczą efektywną współpracę z drugiej prawa i własności uczestników. Na tym tle ważniejszy od problemu formy w podziale na sieć społeczną, biurokratyczną oraz opartą o prawa własności wydaje się być problem formy koordynacji (bilateralnej bądź trilateralnej). Sieć oparta o koordynację bilateralną

funkcjonuje w oparciu o wzajemne uzgodnienia uczestników sieci. Formą koordynacji jest więc bilateralne dopasowanie uczestników sieci. W przypadku koordynacji tzw. trilateralnej tworzone są osobne podmioty, które reprezentują interes całego ugrupowania, które przejmują funkcję koordynacyjną i kontrolną w pewnych obszarach, na które godzą się uczestnicy sieci. Podmioty te w ściśle określonych obszarach interweniują podejmując wiążące decyzje. Są to te obszary, w których uczestnicy sieci godzą się na utratę części autonomii na rzecz całości układu. Powstaje więc podmiot posiadający w części kwestii rolę nadrzędną. Jego podstawową rolą jest minimalizacja ryzyka każdego z uczestników sieci poprzez monitorowanie i reagowanie na potencjalnie oportunistyczne zachowania.

Koordynowanie działania sieci symetrycznych w oparciu o uzgodnienia bilateralne jest możliwe w sytuacji gdy realizowany wspólnie cel (cele) strategiczne generują sytuację, w której:

- stosunkowo proste i ustrukturyzowane są cele częściowe,
- niepewność i nieprzewidywalność rozwoju sytuacji są niewielkie,
- specyfika transakcji (w rozumieniu kosztów transakcyjnych) jest niska.

Dochodzi do tego jeszcze jeden czynnik, a mianowicie czynnik poziomej bądź pionowej integracji w ramach układu sieciowego. Generalnie układu sieciowe o charakterze pionowym są bardziej konkurencyjne, konfliktogenne, mniej przewidywalne, dyskusyjne z uwagi na wkład uczestników w działanie oraz w efekcie narażone na konflikt i dezintegrację⁴. W ramach układu koordynowanego o uzgodnienia bilateralne mogą więc funkcjonować głównie układy pionowe, w których działalność poszczególnych podmiotów raczej uzupełnia się, jest komplementarna. W sytuacji, kiedy:

- zadania komplikują się a stopień ich strukturalizacji jest niewielki,
- wysoki jest stopień nieprzewidywalności,
- specyfika transakcji rośnie bądź też
- układ ma charakter poziomy,

preferowaną i bardziej racjonalną formą sieci międzyorganizacyjnej będzie sieć funkcjonująca w oparciu o koordynację trilateralną⁵. Zakładając, że sieci międzyorganizacyjne są formą pośrednią między organizacjami a

⁴ Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, 2004, s. 236-261.

⁵ Seung Ho Park, *Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control*, Organization Studies 17/5, (1996), s. 809-816.

koordynacją rynkową można stwierdzić, iż sieci koordynowane w oparciu o uzgodnienia bilateralne są bliższe rynkowi a te w oparciu o uzgodnienia trilateralne - organizacjom. Wyższe są też koszty ich funkcjonowania ze względu na wprowadzanie rozwiązań bliższych hierarchiom organizacyjnym. W tabeli poniżej zaprezentowano szereg przykładów Przykłady organizacji - sieci funkcjonujących w różnych układach: typ zależności (poziomy, pionowy) - typ zarządzania układem sieciowym (bilateral, trilateral).

Tab. 1. Przykłady organizacji - sieci funkcjonujących w różnych układach: typ zależności - typ zarządzania układem sieciowym;

		Typ zarządzania układem sieciowym (Nature of Network Governance)	
		Bilateralny (bilateral) Wzajemne uzgodnienia i alians (Mutual Adjustment and Alliance)	Z udziałem podmiotu niezależnego (trilateral) Dobrowolny bądź obligatoryjny (Voluntary or Mandatory)
Typ zależności (Type of Interdependence)	Pionowa	• Kontrakty długoterminowe • Licencjonowanie (Licensing) • Franchising • Joint Ventures	• Niektóre kontrakty długoterminowe - jednorazowe i specyficzne (Certain long-term contracting - occasional and idiosyncratic) • Sieci firm budujących fabryki (network for plant constructing) • Niektóre sieci przemysł-universytety
	Pozioma	• Kartel • Porozumienie, zмова (Collusion) • Konsorcja R&D • Badawcze joint ventures • Niektóre odmiany licencjonowania • Joint Ventures	• NCAA (National Collegiate Athletic Association) • Związki handlowe (Trade Associations) • United Way • AFL-CIO (American Federation of Labor - Congress of Industrial Organizations) • Konsorcja szpitali (hospital consortia) • Federacje (independent federation)

Źródło: Seung Ho Park, *Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control*, Organization Studies 17/5, (1996), s. 807.

W ramach organizacji sieciowych koordynowanych w oparciu o koncepcję uzgodnień bilateralnych lub systemu trilateralnego można mówić o realizacji każdego typu strategii, która jest wspólną strategią uczestników sieci. Wybór konkretnej, właściwej formy strukturalnej jest już jednak podyktowany specyficznymi cechami wymienianymi wyżej, które są pochodną typu strategii. W tabeli poniżej autor prezentuje szkic zależności między realizowanym typem strategii (jej cechami) a konkretną formą struktury sieciowej.

Tab. 2. Relacja między typem realizowanej strategii oraz aranżacją strukturalną sieci międzyorganizacyjnej;

Strategia			
Podmiotu wiodącego		Wszystkich bądź większości uczestników sieci	
Sieci niesymetryczne		Sieci symetryczne	
Sieci społeczne	• Trudne do wyceny bądź rzadkie zasoby, np. informacyjne, konstruowanie potencjału pod bardziej ścisłe działanie • Strategie wykorzystywania okazji, strategie kreowania innowacji	Sieci oparte o system bilateralny	• Cele strategiczne stosunkowo klarowne i ustrukturyzowane, znaczna przewidywalność, niska specyfika transakcji, pionowy charakter • Strategie rozwoju rynku, produktu, penetracji
Sieci biurokratyczne	• Angażowane we współdziałanie zasoby są możliwe do wycenienia i znaczne, nie zawsze możliwość specyfikacji warunków wywiązania się ze zobowiązań • Strategie koncentracji na własnych core competence	Sieci oparte o system trilateralny	• Cele strategiczne zmienne i niejasne, duża nieprzewidywalność, duża specyfika transakcji, poziomy charakter • Strategie podziału wpływów na rynku
Sieci oparte o prawa własności	• Znaczące i trwale zaangażowanie, duże wartości zaangażowanych środków, ryzykowność operacji • Strategie inwestowania w branże ryzykowne lecz z dużym potencjałem		
Strategia behawioralna podmiotów podrzędnych (agentów) to długoterminowa lojalność, w układzie produkt-rynek: zlecony fragment łańcucha wartości i optymalizacja techniczno-ekonomiczna oferty			

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem typów sieci wyróżnionych w cytowanej literaturze.

Efektywność sieci jako strukturalnego narzędzia realizacji strategii oraz strategii realizowane w ramach układów sieciowych

W niniejszym stawiana jest teza, iż każdy realny z punktu widzenia otoczenia czy zasobów rodzaj strategii może być skutecznie realizowany w ramach takiego narzędzia organizacyjnego, jakim jest sieć międzyorganizacyjna. Odpowiedni typ układu sieciowego jawi się nie tylko jako podstawowy warunek zabezpieczenia przed utratą praw i własności w efekcie relacji współpracy, lecz także jako czynnik efektywności działania. Z punktu widzenia praktyki, sieci są tym rozwiązaniem, które umożliwia szybkość działania. W czasach permanentnych zmian czynnik ten jest właśnie ekwiwalentem mglistego pojęcia elastyczności strategicznej. Działanie w ramach sieci umożliwia niemal błyskawiczną, w stosunku do pozostałych opcji, możliwość realizacji zamierzeń strategicznych. Szybciej niż budowę własnej sieci dystrybucji bądź jednostek produkcji (inwestycje greenfield) można zrealizować zakup firm operujących w podobnych branżach (acquisition). Jednak szybciej niż dokonać zakupu (i taniej) można z kolei nawiązać współpracę z lokalnymi dystrybutorami (networking). Elastyczność rozumiana najczęściej jako możliwość błyskawicznego przekonfigurowania składu uczestników układu oraz profilu jego działalności jest wartością jedynie dla pewnej grupy organizacji sieciowych. Znaczna część mierzy efektywność trwałością układu sieciowego, co często nakazuje prosta logika - koszty transakcyjne (organizowania, biurokratyczne itd.) nie są niskie jak się to często zakłada.

Jak zostało to stwierdzone wyżej, sieć międzyorganizacyjna jawi się obecnie jako uniwersalne strukturalne narzędzie realizacji dowolnego typu strategii. Jest tak dlatego, iż oferuje przedstawione wyżej profity w postaci możliwości szybkiego i racjonalnego ekonomicznie działania (niższe koszty angażowania się w działanie, wykorzystywanie możliwości innych podmiotów). Innym powodem jest w obecnych czasach praktyczny brak możliwości niedoceniać współpracy międzyorganizacyjnej jako narzędzia realizacji własnych celów. Tak więc problem konfiguracji sieci dominuje już obecnie pod względem ważności nad problemem kształtowania struktury wnętrza organizacji w kontekście realizacji celów strategicznych. Zamierzenia strategiczne mogą być dowolnego typu, począwszy

od strategii innowacyjnych i pierwszej komercjalizacji (typu r), poprzez strategie naśladownictwa skutecznych układów produkt-rynek, strategie rozwoju produktu i rynku, w końcu konserwatywne strategie obrony własnej pozycji (typu K)⁶. Będą one wymagały stosowania różnych aranżacji strukturalnych w pojemnej grupie struktur sieciowych. Generalnie rzecz ujmując, strategie bardziej innowacyjne i oparte o stosunkowo niewielkie bądź trudne do oszacowania wkłady uczestników implikować powinny wykorzystanie sieci mniej sformalizowanych i z luźniejszą formą koordynacji bilateralnych. Sieci oparte na współpracy angażującej duże środki, specyficznej, bardziej konserwatywnej, jednorazowej choć długotrwałej, implikować powinny formy bardziej zbliżające się do rozwiązań hierarchicznych, oparte o umowy formalne bądź nawet zależności kapitałowe oraz koordynowane trilateralnie.

Wybrane z całego spektrum przykłady strategii realizowanych w ramach adekwatnych układów sieciowych są następujące:

- strategia szybkiego zdobywania nowych rynków w przypadku, gdy jedna z firm posiada unikalne umiejętności techniczno-technologiczne, lecz brak jej kompetencji dystrybucyjno-marketingowych na innych niż własnym rynku (integracja z dystrybutorami na rynkach lokalnych) - strategia typu r, strategia rozwoju rynku; prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej typu biurokratycznego

- strategia wprowadzania własnych produktów na rynek we wszelkich możliwych wersjach, całkowite pokrycie rynku - np. studia filmowe i firmy zajmujące się multimediami) - strategia penetracji; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją bilateralną

- strategia szybkiego zastosowania własnej innowacji technologicznej w możliwie najszerszej gamie produktów - np. procesor wykorzystany we wszelkich możliwych urządzeniach - strategia K o szerokiej domenie, strategia rozwoju produktu; prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej - biurokratycznej bądź symetrycznej z koordynacją bilateralną

- strategia rozszerzania oferty pomimo braku elastyczności produkcyjnej - wolnej mocy czy kompetencji w przedsiębiorstwie - licencjonowanie wytwarzania danego wyrobu innym firmom, wspólna sprzedaż - strategia rozwoju produktu; prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej - biurokratycznej

⁶ K. Łobos, *Rynkowe uwarunkowania strategii*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, s. 61-75.

- strategia osiągania efektów skali przez wspólne działania produkcyjne - strategia K o wąskiej domenie (branże dojrzałe), strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją trilateralną
- strategię osiągania doskonałości w branży dzięki kooperacji z firmami najlepszymi w branży - strategia zróżnicowania; prawdopodobne stosowanie sieci niesymetrycznej - biurokratycznej
- strategia dystrybucji wiedzy, strategię organizacji uczących się; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej, społecznej bądź biurokratycznej
- strategię kreowania innowacji techniczno-technologicznych - wspólne przedsięwzięcia R&D; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją bilateralną
- strategię monopolizowania rynku, ograniczania konkurencji; prawdopodobne stosowanie sieci symetrycznej z koordynacją trilateralną

Podsumowanie i zakończenie

Sieci międzyorganizacyjne jawią się obecnie jako najważniejsze strukturalne narzędzie realizacji dowolnego typu strategii. Rodzaj realizowanej strategii i jako pochodna typ zależności pomiędzy podmiotami konstruującymi sieć determinuje wybór odpowiedniej formy instytucjonalnej organizacji sieciowej. Z tego punktu widzenia konieczna jest analiza różnych typów strategii pod kątem generowanej przez nie specyfiki transakcji, niepewności i nieprzewidywalności, charakteru realizowanych wspólnie zadań, występującej bądź nie dominacji jednego z współpracujących podmiotów czy typu związków między nimi (poziomy, pionowy). W części układów sieciowych strategia układu jest strategią podmiotu wiodącego, w części spośród nich jest strategią wszystkich uczestników sieci. Główną operacyjną zaletą organizacji sieciowych, jednakże wpływającą na możliwość zrealizowania szeregu typów strategii jest szybkość działania oraz racjonalność ekonomiczna. Sieci będą stawać się najbardziej powszechnym strukturalnym narzędziem realizacji strategii tych organizacji, które w realizacji zamierzeń strategicznych bazują na współpracy międzyorganizacyjnej. Grupa ta jest coraz większa.

Literatura:

1. Dess G. G., Rasheed A. M. A., McLaughlin K. J., Priem R. L., *The new corporate architecture*, The Academy of Management Executive 9/3, (1995).
2. Grandori A., Soda G., *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, Organization Studies 16/2, (1995).
3. Krupski R., *Strategia bez celów*, Przegląd organizacji 11, (2003).
4. Łobos K., *Rynkowe uwarunkowania strategii*, w: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, Wyd. AE we Wrocławiu.
5. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, 2004.
6. Seung Ho Park, *Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control*, Organization Studies 17/5, (1996).

Rozdział 18.

Strategie konfigurowania wartości w Biznesie sieciowym

Przełamanie paradygmatu dualizmu w gospodarce sieciowej

W gospodarce elektronicznej (sieciowej) mamy do czynienia z załamaniem się wielu tradycyjnych paradygmatów klasycznej ekonomii. Przede wszystkim pojawia się tutaj dominacja zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego, emocjonalnego, wiedzy itp.) nad kapitałem materialnym i finansowym. Podobnie odchodzi do lamusa historii dychotomia typu: „Przedsiębiorstwo - otoczenie”, co jest wynikiem:

- globalizacji gospodarki,
- usieciowienia przedsiębiorstw,
- przenikania się sieci kooperacyjnych oraz konkurencyjnych.

Dualistyczne podejście w klasycznej teorii ekonomii wolnorynkowej nie sprawdza się zwłaszcza w państwach Unii Europejskiej, gdzie konkurencja jest w znacznym stopniu reglamentowana i strukturalizowana nieprzebrany gąszczem przepisów unijnych (antymonopolowych, celnych, podatkowych, jakościowych, rolnych, ubezpieczeniowych itp.). Mamy więc tutaj do czynienia z nakładaniem się wielu sieci:

- rynkowej,
- konkurencyjnej,
- kooperacyjnej,
- formalno-prawnej,
- politycznej,
- społecznej,

co znacznie ogranicza stosowanie klasycznych instrumentów walki konkurencyjnej („nie wiadomo kto z kim walczy”), oraz technik i metod

zarządzania strategicznego, które budowane były w oparciu o klasyczny paradygmat dualny typu „przedsiębiorstwo - otoczenie”.

W strukturach sieciowych mamy do czynienia z częstą wymianą kooperantów peryferyjnych oraz nawarstwiającą się realizacją nowych projektów, co umożliwia szybkie poszerzenie przestrzeni kreowania wartości, co jest podstawową strategią przedsiębiorstw sieciowych (rys. 1). W przedindustrialnej i industrialnej fazie rozwoju przedsiębiorstw (faza I), mieliśmy do czynienia z zamkniętym układem tworzenia wartości, czego wyrazem są klasyczne teorie naukowej organizacji produkcji i pracy (F.W. Taylor, K. Adamiecki i in.). Produkcja i jej wytwory były wartością samą w sobie (wartość tautologiczna), stąd też ówczesne strategie przedsiębiorstw miały wymiar ilościowo-wydajnościowy. W fazie II zaznacza się narastający wpływ podmiotów zaangażowanych na przedsiębiorstwo, co owocuje teoriami wskazującymi na tworzenie wartości w układach relacyjnych typu firma - otoczenie. Tego typu podejście wygenerowało klasyczne strategie rozwoju przedsiębiorstwa.

We współczesnej gospodarce cyfrowej (faza III) mamy do czynienia z samoklonującymi się (samopączkującymi, samoreprodukującymi) sieciami, których strategia polega na:

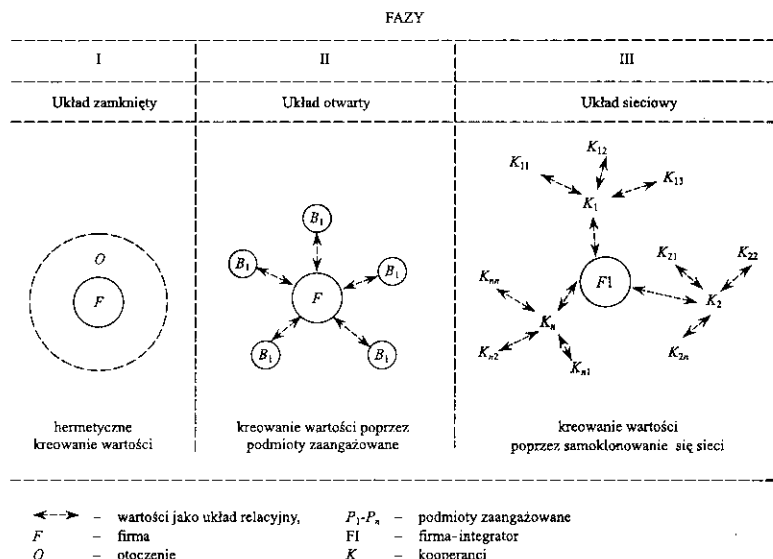
- identyfikacji impulsu sprawczego, oraz
- uruchamianiu impulsu sprawczego.

Istotą impulsu sprawczego jest określone **quantum informacji i wiedzy** posiadające następujące cechy:

- oryginalność,
- niekopiowalność (w fazie embrionalnej),
- drgająco-falowe oddziaływanie.

Podstawową strategią przedsiębiorstwa sieciowego jest stworzenie warunków do samoczynnego poszerzenia przestrzeni wartości. Zgromadzenie kluczowych kompetencji przez firmę-integratora daje jej praktycznie nieograniczone możliwości generowania impulsów sprawczych, które samoczynnie i w sposób niezauważalny przenikają w otoczenie. De facto otoczenie przedsiębiorstwa sieciowego, w klasycznym rozumieniu, nie istnieje, co rodzi poważne konsekwencje metodologiczne dla klasycznych teorii zarządzania strategicznego. Tradycyjnie funkcjonujące przedsiębiorstwo generowało strategie, które zawsze były skierowane na „coś” lub na „kogoś”. Natomiast strategie przedsiębiorstw sieciowych są „bezpředmiotowe” i mają charakter tautologiczny. Wynika to z faktu totalnego przenikania

się otoczenia, podmiotów zaangażowanych, konkurentów, kooperantów i firmy-integratora. Konkurenci uczestniczą coraz częściej bezpośrednio względnie pośrednio we wspólnych projektach i przedsięwzięciach, które automatycznie poszerzają spektrum wartości w jednolitym polu gospodarczym.



Rys. 1. Strategie kreowania wartości w podstawowych fazach rozwoju firmy.

Źródło: opracowanie własne

Konfigurowanie wartości jako podstawa budowy strategii kooperanckich i klienckich

Firma-integrator, posiadając kluczowe kompetencje, pełni w stosunku do swoich kooperantów następujące role:

- technologicznego opiekuna,
- matki wynalazczości, racjonalizacji i innowacji,
- koordynatora projektów,
- monitora wdrożeń i uprawnień,
- nawigatora w przestrzeni konkurencji technologicznej,
- dyspozytora w zakresie przepływu zasobów,

- kreatora image'u przedsiębiorstwa sieciowego,
- archiwizatora informacji i wiedzy,
- generatora i właściciela procesów podstawowych.

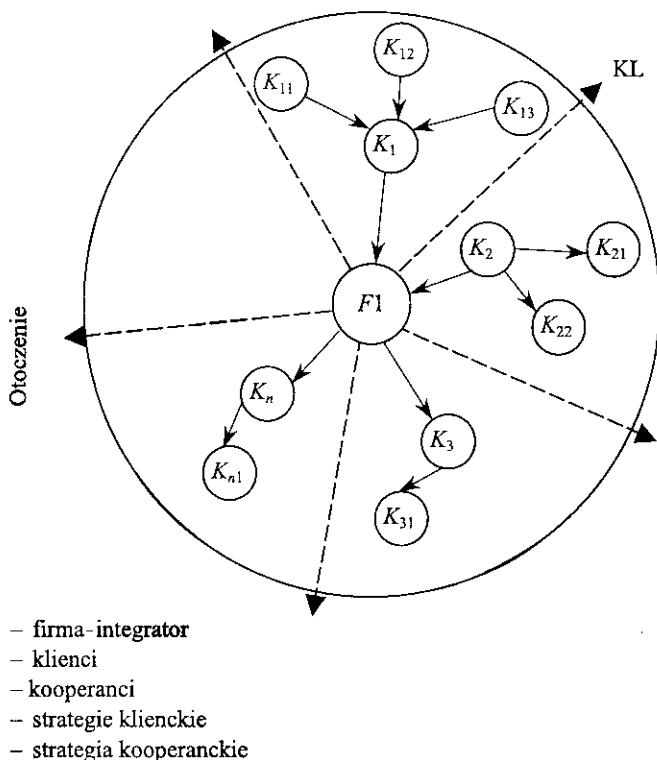
W ramach wyżej wymienionych ról ma miejsce konfigurowanie różnorodnych wartości niematerialnych, które:

- albo pozostają scentralizowane na poziomie firmy-integratora,
- albo podlegają dyfuzji do kooperantów,

Strategie przedsiębiorstw sieciowych budowane są poprzez kształtowanie wiązki wyróżniających kompetencji w stosunku do:

- kooperantów,
- klientów.

Strategie kooperanckie mają inny wymiar aniżeli strategie klienckie. Pierwsze budowane są wzdłuż technologicznego łańcucha wartości, natomiast drugie koncentrują się na budowie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa sieciowego, a dokładniej rzecz biorąc firmy-integratora, wśród społeczności klienckiej. Klient kupuje np. Toyotę Avensis jako produkt Toyoty (firmy-integratora), a nie jako wyrób całej sieci kooperantów, wśród których Toyota zajmuje dominującą pozycję. Stąd też w przedsiębiorstwach sieciowych kooperanci skazani są na kreowanie wewnętrznsieciowych strategii współpracy, natomiast strategia kliencka (konsumencka) zarezerwowana jest dla firmy-integratora (rys. 2).



Rys. 2. Strategie kooperanckie i klienckie
Źródło: opracowanie własne.

Asymetria wiedzy w biznesie sieciowym

Częsta rekonfiguracja sieci, wprowadzanie wprowadzająca świadomą względnie podświadomą nerwowość dla jej uczestników, przynosi często niespodziewane efekty. Zastępcze, sztywne struktury organizacyjne, przyczyniające się do stopniowego zawężenia przestrzeni okazji wewnętrznych i zewnętrznych. Ich drgania (tj. aktywność ich uczestników) są coraz mniejsze, co ogranicza wychwytywanie korzystnych impulsów informacyjnych z otoczenia, które tego typu skostniałe struktury organizacyjne pozostawiają własnemu losowi. W ten sposób firma wchodzi na równię pochyłą, zmierzając prostą drogą do bankructwa.

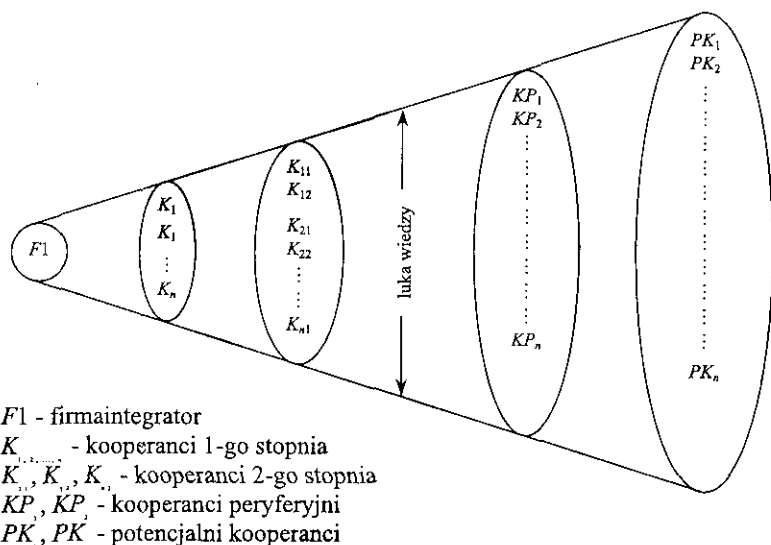
W biznesie sieciowym mamy do czynienia z dominacją paradygmatu

typu „*„ruch jest wszystkim, cel niczym”*”, co jest szczególnie widoczne na polskiej scenie politycznej, gdzie „szum medialny” tworzony przez parlamentarzystów przesłania interesy państwa, a nawet własnej partii politycznej.

Modele biznesu w Unii Europejskiej i w USA różnią się w znacznym stopniu. W Unii Europejskiej nie występuje „wolnoamerykanka”, lecz biznes sieciowy zorientowany na programowanie mentalne poprzez programy pomocowe, których głównym celem jest:

- zazębianie sieciowe państw, narodów, organizacji gospodarczych i pozagospodarczych,
- tworzenie różnorodnych sieci interakcji, zwłaszcza w optyce zarządzania wiedzą oraz samouczenia się.

W modelu biznesu sieciowego bardzo ważne jest preferowanie tzw. zdrowej asymetrii między firmą-integratorem oraz pozostałymi kooperantami (rys. 3), w zakresie wiedzy niezbędnej dla wewnątrzsieciowych procesów kooperacyjnych.



Rys. 3. Luka niewiedzy jako podstawa asymetrii w biznesie sieciowym

Źródło: opracowanie własne

Tak więc kolejną bardzo istotną strategią w biznesie sieciowym jest utrzymywanie odpowiedniego dystansu w zakresie posiadanej wiedzy

między firmą-integratorem (posiadającą wiedzę własną typu pierwotnego), a pozostałymi warstwami kooperantów, dysponujących wiedzą wtórną, tj. zapożyczoną. W najmniej korzystnej sytuacji znajdują się potencjalni kooperanci (PK), których sukces zależy od:

- wygenerowania „szczątkowych” kompetencji,
- wykorzystania instrumentów PR w zakresie upowszechnienia wyróżniających kompetencji,
- umiejętnej sprzedaży swoich częściowych kompetencji w adekwatnej sieci.

Zbyt późne wejście do renomowanej sieci daje niewiele korzyści oraz okupione jest najczęściej wysokimi kosztami.

Wzmocnienie barier wyjścia z sieci jest kolejną strategią firmy-integratora. „Załapanie się” do sieci jest często jedyną szansą przetrwania dla małych firm, czego przykładem jest przyłączenie się np. małych sklepów (zwłaszcza na wsiach i w miasteczkach) do sieci typu „Żabka” lub „ABC”.

Z drugiej strony poniesione nakłady utrudniają, a czasami wręcz uniemożliwiają wyjście z sieci kooperantom.

W procesie tworzenia przedsiębiorstwa sieciowego generowanie wartości ma miejsce w punktach węzłowych, w których „przełamuje się” kolejne kryzysy.

Bardzo istotne są decyzje w zakresie totalnej reorientacji wartości w momencie wkraczania do sieci. Grozi to słabszym przedsiębiorstwom (tj. nie posiadającym kluczowych kompetencji) totalną utratą dotychczasowej tożsamości historycznej, kulturowej, organizacyjnej itp. W owej sieci pojawia się kryzys identyfikacji nowego kooperanta. W przypadku wrogiego przejęcia firmy do sieci traci ona swój wizerunek, image itp.

Kolejnym węzłem decyzyjnym jest konieczność dostosowania się do nowych struktur, systemów zarządzania oraz procedur. Częstość okazuje się, że podstawowe wartości firmy takie jak schematy mentalne, procedury decyzyjno-działaniowe itp., są zupełnie nieprzydatne w nowej mapie procesów organizacji sieciowej.

Ostatnim węzłem rekonfiguracji wartości, po osiągnięciu sukcesów względnie porażek, jest analiza sensu dalszego trwania w sieci. Dotyczy to zarówno kooperantów jak również firmy-integratora. Roman Kluska, założyciel sieciowej firmy Optimus, w momencie osiągnięcia apogeum sukcesu postanowił z niej odejść, co ocenić należy jako rozwiązanie optymalne w ówczesnych warunkach.

Reasumując stwierdzić należy, że strategię konfigurowania wartości w biznesie sieciowym opierają się na następujących przesłankach:

- podstawową wartością jest wiedza,
- sterowność przedsiębiorstwa sieciowego zależy od umiejętnego kształtowania przez firmę-integratora luk wiedzy, względnie niewiedzy, między kooperantami oraz między przedsiębiorstwem a otoczeniem,
- konfigurowanie wartości w przedsiębiorstwie sieciowym oznacza asymetryczną dyfuzję wiedzy wśród kooperantów.

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce mamy do czynienia z totalnym przenikaniem się struktur społecznych, politycznych, kulturowych i gospodarczych, co likwiduje podstawowy kanon gospodarki rynkowej jakim jest walka konkurencyjna w układzie firma-otoczenie.

Przedsiębiorstwa sieciowe są wtopione w otoczenie, które stanowi dla nich impresjonistyczne tło, co ogranicza skuteczne stosowanie tradycyjnych strategii rozwoju firmy.

Główna strategia przedsiębiorstwa sieciowego polega na ciągłym rekonfigurowaniu wartości, tj. informacji i wiedzy, samowyzwalających się i przebiegających w niekontrolowanych trajektoriach rozmytych układów sieciowych.

Każdorazowa rekonfiguracja sieci zależności przynosi jej nową wartość dodaną w postaci skokowego wzrostu jej wiedzy i zasobów.

Literatura:

1. Durlik I., *Dylematy zarządzania w warunkach high-technology i nowej globalnej ekonomii*, w: Knosala R., (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, WNT, Warszawa, 2004, s. 277-283.
2. Krawiec T., *Firma w nowej koncepcji gospodarki*, w: Dudycz T. *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Wrzosek S., (red.), AE, Katedra Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej, Wrocław, 2004, s. 308-333.
3. Trzecieliński S., *Przedsiębiorstwo wirtualne - aspekt zewnętrzny i wewnętrzny*, w: Pacholski L. M., Trzecieliński S., (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Poznań, 2003, s. 131-139.

Rozdział 19.

Grona przemysłowe w zarządzaniu strategicznym

Lokalizacja a strategia

W dobie globalizacji może wydawać się, że cały świat stanowi równie dobrą bazę rozwojową dla wszelkiego rodzaju działań. Okazuje się jednak, że pewne kraje wyspecjalizowały się w produkcji określonych produktów i ich sektorowa specjalizacja pozostaje trwałym elementem światowej gospodarki. Zwykle też w tych krajach dany przemysł skoncentrowany jest tylko w pewnym regionie (np. produkcja obuwia w północnych Włoszech).

Z teorii aglomeracji Krugmana¹ wynika, że przedsiębiorstwa będą skłonne budować jedno centrum produkcyjne blisko największego docelowego rynku, a pozostałe rynki obsługiwać przez dostawy z tego właśnie centrum. Ze strategicznego punktu widzenia lokalizacja przedsiębiorstwa w miejscu, gdzie znajdują się najwięksi, najważniejsi odbiorcy jest sprawą niezwykle ważną.

W miarę jak globalna konkurencja eliminuje tradycyjne przewagi komparatywne i wystawia firmy na konkurencję globalnych liderów, korporacje poszukują dobrych miejsc do lokowania działalności. Przykładem jest Nestle, które po wykupieniu Rowntree Mackintosh przeniosło do Yorku w Anglii produkcję wyrobów cukierniczych. Powodem było istnienie grona produkcji żywności. Anglia jako kraj z rozwiniętymi gustami konsumentów, obecnością sieci detalistów, agencji reklamowych, firm mediowych jest lokalizacją bardziej „dynamiczną” od Szwajcarii. Z tych samych powodów, centrala Nestle w zakresie wody butelkowanej została przeniesiona do najbardziej konkurencyjnego kraju, tj. Francji².

¹ P. Krugman, *Geography and Trade*, MIT Press, 1991.

² M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa, 2001, s. 268.

Jak zauważa Grycuk³ inwestycje zagraniczne „przestają być substytutem wymiany towarowej i najszybszą drogą opanowywania nowych rynków (market – seeking FDI), a coraz częściej traktowane są jako element przemysłanej strategii tworzenia i zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw (efficiency/asset seeking FDI)”. Grona przemysłowe stają się zasadniczym czynnikiem wpływającym na decyzje lokalizacyjne korporacji transnarodowych.⁴

Koncepcja grom przemysłowych

W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna definicja pojęcia grona. Szeroka i metaforyczna, nieprecyzyjna koncepcja grona stanowi o jej sile i słabości zarazem. Jest użyteczna jako łącząca różne zjawiska ekonomiczne. Nie jest jednak precyzyjna i jednoznaczna. Na przykład, jeden ze znanych autorów opisujących problematykę grom, Michael Porter, w swojej książce podaje aż cztery określenia grona,⁵ do których wrócimy w dalszej części referatu.

Wśród spotykanych definicji grona przemysłowego pragniemy wyróżnić następujące:

1. „Duża grupa przedsiębiorstw w powiązanych przemysłach w określonej lokalizacji”. Swann i Prevezer.⁶ Autorzy ci nie określają ile powinno być firm, aby można było mówić o zaistnieniu grona. W ich definicji „powiązane przemysły” są związane z istnieniem połączeń dostawca-odbiorca, ewentualnie zasobami rdzennych kompetencji, dzięki którym wytwarzane są pewne produkty końcowe.

W zasadzie – co wydaje się oczywiste - istnienie jakiejś ilości przedsiębiorstw w „powiązanych przemysłach” jest konieczna do tego, by można było mówić o istnieniu grona. Jednak przytoczona definicja pomija inny istotny aspekt, a mianowicie problem relacji pomiędzy przedsiębiorstwami w gronie. Jeśli założyć, że znajdują się w jednym miejscu, ale ich siedziby są

³ A. Grycuk, *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, w: *Organizacja i Kierowanie*, 3 (113), (2003), s. 13.

⁴ World Competitiveness Report. Transnational Corporations and Export Competitiveness, UNCTAD 2002.

⁵ M. Porter, *Porter o konkurencji...*, op. cit.

⁶ P. Swann, M. Prevezer, *Conclusions*, w: P. Swann, M. Prevezer, D. Stout, *The Dynamics of Industrial Clustering*, Oxford University Press, 2002

od siebie oddalone murem niechęci, a pracownicy wzajemnie izolowani, to nie można spodziewać się korzyści z lokalnej interakcji pomiędzy firmami. Mogą jednak wykorzystywać zewnętrzne ekonomie, specyficzny rynek pracy, infrastrukturę transportową. Takie grona Cooke⁷ nazywa gronami ukrytymi (ang. latent clusters) i uważa, że lepiej opisywać je terminem aglomeracje.

2. „Geograficznie ograniczona masa krytyczna firm (tj. zdolna do przyciągnięcia wyspecjalizowanych usług, zasobów i dostawców), pomiędzy którymi występuje pewien rodzaj relacji – generalnie komplementarności lub podobieństwa produktu, procesu lub zasobu”.⁸

Ta definicja poszerza poprzednią o pojęcie „masy krytycznej”, umożliwiając przyciągnięcie wyspecjalizowanych wejść, której nie wymienia poprzednia. Wydaje się, że liczba tych firm powinna wystarczać do wygenerowania takich istotnych korzyści jak wytworzenie masy krytycznej wykwalifikowanej siły roboczej, która pozwoli łatwiej zakładać nowe firmy danej branży. Ponadto, Rosenfeld rozszerza określenie „powiązanych przemysłów” i podaje przykłady takich powiązań, czyli relacje komplementarności lub podobieństwa. W jego rozumieniu, grono tworzą zarówno firmy zajmujące to samo miejsce w łańcuchu wartości sektora („podobieństwo”), jak również ich dostawcy („komplementarność”).

3. „Grono jest definiowane jako sektorowa i geograficzna koncentracja przedsiębiorstw. Taka koncentracja korzysta z zewnętrznych ekonomii – pojawienie się dostawców, którzy zapewniają surowce i komponenty, nowe lub używane maszyny i części zamienne; pojawienie się zbiorowości pracowników posiadających kwalifikacje specyficzne dla sektora. Grono może także przyciągać pośredników, którzy sprzedają odległym rynkom i sprzyjać powstaniu specjalizowanych usług w dziedzinach technicznej, finansowej i księgowej.”⁹

Definicja UNIDO poszerza opis interakcji pomiędzy aktorami grona, odnosi się nie tylko do populacji firm z wiodącego sektora w gronie, ale także tzw. przemysłów wspierających. Ponadto, wskazuje na istnienie ważnego elementu, jakim jest zasób wykwalifikowanej siły roboczej, który może być wykorzystywany przez wszystkie firmy. Grono wspomaga także

⁷ P. Cooke, *Knowledge Economies. Clusters, learning and cooperative advantage*, Routledge, 2002, s. 119.

⁸ S. Rosenfeld, *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*, w: National Governors Association, Washington, 2002, s. 37

⁹ J. Humphrey, H. Schmitz, *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*, UNIDO, 1995, s. 8.

powstawanie innych specjalizowanych wejść. Z punktu widzenia sprzedaży wyrobów gotowych poza grono widać, że jest ono atrakcyjnym miejscem dla działalności handlowej.

4. „Geograficznie skupione firmy, powiązane pionowo i poziomo, związane z lokalną infrastrukturą wspierania przedsiębiorczości, podzielające wizję rozwoju nakierowaną na wzrost biznesu, opartą na konkurencji i współpracy na określonym rynku”.¹⁰

Cooke wskazuje na istotny element budowy odpowiedzialności za grono wśród lokalnych firm, które mają wspólną wizję rozwoju. Posiadanie wspólnej wizji i współpraca dla jej realizowania nie wyklucza przy tym konkurencji w codziennej działalności firm. Fakt, że firmy te są powiązane zarówno poziomo jak i pionowo oznacza, że tworzą one sieci. Elementami sieci powiązań są nie tylko same firmy, ale „infrastruktura wspierania przedsiębiorczości”, czyli wszystkie instytucje, które mogą ułatwić działalność przedsiębiorcom.

5. „Grona to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących ze sobą, ale także współpracujących”.¹¹

Definicja Portera jest podobna do tej przyjętej przez UNIDO, czy Cooke’a. Nowym elementem jest zwrócenie uwagi na obecność firm w pokrewnych sektorach (np. Uniwersytety).

Na interesujące aspekty grona przemysłowego zwraca uwagę Porter w innych proponowanych przez siebie określeniach omawianego pojęcia. A więc:

- „Grono jest to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą”,¹²

- „Grono można zdefiniować jako system wzajemnie powiązanych firm i instytucji, którego wartość jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych części”,¹³

- „Grono jest odmianą sieci, występującą w określonej lokalizacji geo-

¹⁰ P. Cooke, *Knowledge Economies...*, op. cit., s. 121.

¹¹ M. Porter, *Porter o konkurencji...*, op. cit., s. 246.

¹² j.w., s. 248.

¹³ j.w., s. 266.

graficznej, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnych rodzajów wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji”.¹⁴

Nie mając ambicji tworzenia własnej definicji pragniemy zwrócić uwagę na następujące cechy gron przemysłowych: 1) odpowiednia ilość przedsiębiorstw, 2) wspólna lokalizacja, 3) wzajemne interakcje, 4) powiązana sieciowo, 5) komplementarność i podobieństwo produktu, 6) współpraca i konkurencja, 7) wykorzystanie ekonomii zewnętrznych i wewnętrznych, 8) pewna masa krytyczna zasobów, 9) współdziałanie z instytucjami wspierającymi, 10) odpowiednie zasoby wiedzy, 11) efekt synergiczny sprawiający, że wartość całości grona jest większa niż suma wartości poszczególnych części, 12) wspólna wizja, poczucie lokalnej tożsamości, 13) duża ilość kontaktów, 14) wzajemne zaufanie i wreszcie jako ostatnią cechę można wymienić 15) lojalność, której roli nie dało się jednak dokładnie określić, chociaż traktuję się ją jako podstawę zaufania, osobistych relacji i – w konsekwencji – obniżki kosztów.

Wymienione cechy grona przemysłowego w pewnym stopniu przybliżają jego istotę, jednak pojęcie to ciągle nie jest wyraziste. Jego obraz w szczególności zaciemniają wymienione cechy dychotomiczne takie jak: podobieństwo i komplementarność oraz współpraca i konkurencja. Cechy te sprawiają, że współdziałanie przedsiębiorstw znajdujących się w gronie nie jest bynajmniej jasne i czeka dopiero na bardziej gruntowne zbadanie. Warto jednak zwrócić uwagę na takie cechy jak wspomniana współpraca i konkurencja, współdziałanie w sieci i pewną doraźność kontaktów podmiotów grona. Są to bowiem cechy nowoczesnych struktur gospodarczych, będących odpowiedzią na współczesną burzliwość otoczenia.

Bariery imitacji grona przemysłowego

Siłą gron przemysłowych jest istnienie barier dla imitatorów ulokowanych poza gronem. To, co dla lokalnych firm znajduje się „w powietrzu” jest trudno dostępne z zewnątrz.

Maskell wskazuje na trzy ogólne czynniki przeciwdziałające imitacji:

- wydajność masy zasobów (ang. *asset mass efficiency*). Ten czynnik wydaje się być najważniejszy. Lokalizacje, w których istnieje kapitał, B+R

¹⁴ J. w., s. 283.

oraz know-how oparte na doświadczeniu, wyspecjalizowana siła robocza i infrastruktura mogą łatwiej tworzyć nowe innowacje i dodawać je do swojego zasobu wiedzy. Występują w nich zewnętrzne ekonomie skali, ekonomie aglomeracji i inne czynniki omówione wcześniej.

- dyzekonomie kompresji czasu (ang. time compression diseconomies). Na wykształcenie się więzi międzyludzkich, powstanie odpowiedniej infrastruktury wymagany jest określony czas. Bez poczucia wspólnoty przepływu lokalnej wiedzy ukrytej (ang. tacit) są niemożliwe lub przynajmniej bardzo utrudnione a poziom zaufania niski (przez co, np. rosną koszty transakcyjne).

- powiązanie kapitału zasobów (ang. interconnectedness of asset stocks). Złożona sieć zależności pomiędzy instytucjami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi współdziałającymi z gronem. Pewne czynniki są konieczne, by użyć innych. Nawiązując do zasobowej koncepcji strategii można powiedzieć, że grono wytwarza pewną szczególną więźkę wzajemnie powiązanych zasobów, której sposób działania trudno jest zrozumieć i skopiować. Nie zawsze wiadomo, które zasoby grona stanowią o jego konkurencyjności.

Rozwój tych samych aktywności poza gronem będzie więc wymagał większego wysiłku, niż w ramach grona. Powyższe czynniki stanowią przesłanki dla ulokowania działalności przedsiębiorstwa w wybranym gronie przemysłowym.

Sposoby wejścia do grona

Firmy mają do wyboru następujące sposoby ulokowania się w gronie: zakup (akwizycja) lokalnej firmy, inwestycja od zera (ang. greenfield investment), joint-venture. W procesie wyboru metody wejścia powinno wziąć się pod uwagę następujące czynniki: zdolność absorpcji, bariery społeczne, lokalny rynek pracy, przynależność do instytucji.

Zdolność absorpcji dotyczy wiedzy i innowacji zlokalizowanych w gronie. Jeśli korporacja jest ulokowana w ośrodkach należących do światowej czołówki w swojej dziedzinie, to ocenia się,¹⁵ że jej zdolność absorpcji

¹⁵ M. Lorenzen, V. Mahnke, *Global Strategy and the Acquisition of Local Knowledge: How MNCs Enter Regional Knowledge Clusters*, DRUID Summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy – Who is Embracing Whom?", Copenhagen/Elsinore, June, 2002, s. 7.

wiedzy i innowacji jest relatywnie wysoka. Celem wejścia korporacji jest pozyskanie wiedzy wytworzonej w gronie, by wykorzystać ją dla własnych korzyści (dlatego musi ona zbudować „książki kodów” umożliwiające zrozumienie subtelności technologii tworzonych w gronie). Celem tym nie jest przekazywanie własnej wiedzy.

Z chwilą wejścia korporacji do grona zostaje naruszona dotychczasowa równowaga. Lokalne firmy mogą postrzegać nowego gracza (szczególnie takiego o wysokiej zdolności absorpcji) jako poważnego konkurenta nie tylko na rynku produktów, ale i na rynku pracy. Mogą wznieść tzw. bariery społeczne. Nawet jeśli nowy podmiot zdoła nawiązać pewne bezpośrednie relacje, to będzie poza sieciami pośrednich połączeń, które oparte są na poczuciu lokalnej identyfikacji.

Lokalny rynek pracy jest oparty na dużym zapotrzebowaniu na określonych specjalistów. To pomaga odpowiednio profilować kształcenie, tak, by podaż spotykała się z istniejącym popytem dominującego przemysłu. Rynek pracy służy jednocześnie jako wejście dla potrzeb konkretnych firm (zatrudnianie pracowników), ale i jako mechanizm rozpowszechniania wiedzy pomiędzy firmami, gdy pracownicy zmieniają miejsce zatrudnienia. Edukacja w tych samych szkołach umożliwia wykształcenie się zaufania i wspólnych „książek kodów” pomiędzy zatrudnionymi w tej samej, ale i innych firmach, co ma duże znaczenia dla wymiany i tworzenia wiedzy.

Przynależność do instytucji dotyczy w gronie nie tylko obszaru edukacji, ale także stowarzyszeń pracodawców i innych dotyczących wspólnego działania. Instytucje są tworzone lokalnie dla wspólnego dobra, mogą zajmować się rozwojem lokalnego rynku pracy, przyciągać inwestycje do grona, zajmować lobbingiem na poziomie regionalnym lub krajowym.

Każda z form zaangażowania w gronie ma swoje wady i zalety, które przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Przewagi i słabości różnych form wejścia do grona przemysłowego

Tryb wejścia	Problem	Przewagi	Słabości
	Aktywa	Szybka akwizycja wartościowych zasobów	Ryzyko nabycia bezwartościowych zasobów
	Zdolność absorpcji	Akwizycja książek kodów	
Akwizycja	Społeczne bariery wejścia	Akwizycja bezpośrednich sieci Akwizycja sieci pośrednich poprzez relacje społeczne pracowników	Wroga akwizycja może spowodować powstanie społecznych barier wejścia Bezpośrednie sieci relacji mogą zniknąć po akwizycji Pracownicy kluczowi dla sieci pośrednich mogą odejść po akwizycji
	Lokalny rynek pracy	Akwizycja pracowników	Pracownicy posiadający wiedzę mogą odejść po akwizycji
	Instytucje i przynależność	Akwizycja przynależności poprzez pracowników	Pracownicy kluczowi dla przynależności mogą odejść po akwizycji
	Aktywa	Brak ryzyka nie chcianych aktywów	Powolny i kosztowny proces budowy aktywów
	Zdolność absorpcji		Powolny i kosztowny proces komunikacji Możliwa porażka budowy własnych książek kodów
Inwestycja od zera (ang. greenfield investment)	Społeczne bariery wejścia	Mniejsze społeczne bariery wejścia przez sygnalizowanie przywiązania	Powolny i kosztowny proces budowania zaufania Można pozostać poza gronem (ang. outsider)
	Lokalny rynek pracy		Powolny proces zatrudniania
	Instytucje i przynależność		Powolny i kosztowny proces budowania przynależności
	Aktywa	Dostęp jedynie do wybranych aktywów	Trudności z wewnętrznym zarządzaniem
	Zdolność absorpcji	Dostęp do lokalnego „tłumacza”	Problemy z wewnętrzną komunikacją Ryzyko imitacji ze strony partnera
Joint venture	Społeczne bariery wejścia	Obniżenie barier społecznych przez zachowanie lokalnego „smaku” Dostęp do pośrednich sieci poprzez lokalnego partnera	
	Lokalny rynek pracy	Dostęp do pracowników partnera	Problemy skali
	Instytucje i przynależność	Przynależność poprzez lokalnego partnera	Ryzyko przejęcia korzyści przez lokalnego partnera

Podsumowując grona przemysłowe są bardzo interesującym zjawiskiem ekonomicznym, które nie zostało jeszcze do końca poznane. Nie jest wykluczone, że jest to współczesna alternatywa, przechodzących już do historii, dużych i zwartych organizacji gospodarczych, której cechą szczególną jest elastyczność i adaptacyjność i zarazem wysoka konkurencyjność.

Literatura:

1. Cooke P., *Knowledge Economies. Clusters, learning and cooperative advantage*, Routledge, 2002.
2. Gryczuk A., *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, w: *Organizacja i Kierowanie*, 3(113), (2003).
3. Krugman P., *Geography and Trade*, MIT Press, 1991.
4. Lorenzen M., Mahnke V., *Global Strategy and the Acquisition of Local Knowledge: How MNCs Enter Regional Knowledge Clusters*, DRUID Summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy – Who is Embracing Whom?", Copenhagen/Elsinore, June, 2002.
5. Maskell P., *Localised low-tech learning in the furniture industry*, seminar on "Regional specialization and local environment – learning and competitiveness" Sophienborg Manor, Copenhagen, 1996.
6. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa, 2001.
7. Rosenfeld S., *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*, w: National Governors Association, Washington, 2002.
8. Swann P., Prevezer M., *Conclusions*, w: Swann P., Prevezer M., Stout D., *The Dynamics of Industrial Clustering*, Oxford University Press, 2002.
9. *World Competitiveness Report. Transnational Corporations and Export Competitiveness*, UNCTAD 2002
10. Humphrey J., Schmitz H., *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*, UNIDO, 1995.

Autorzy:

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

(Akademia Ekonomiczna w Katowicach)

mgr Tomasz Ingram

(Akademia Ekonomiczna w Katowicach)

dr Bartosz Marek Jasiński

(Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

prof. dr hab. Jan Jeżak

(Uniwersytet Łódzki)

mgr Adam Kowalczyk

(Uniwersytet Szczeciński)

prof. dr hab. Józef Koziński

(Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

prof. dr hab. Rafał Krupski

(Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości,
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz

(Akademia Ekonomiczna w Poznaniu)

prof. dr hab. Jan Lichtarski

(Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

dr Krzysztof Łobos

(Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

dr Bogusz Mikuła

(Akademia Ekonomiczna w Krakowie)

prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz

(Politechnika Wrocławska)

prof. dr hab. Bogdan Nogalski

(Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni)

mgr inż. Grzegorz Nowak

(Inter Global sp. z o.o.)

prof. dr hab. Krzysztof Oblój

(Uniwersytet Warszawski,

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego)

prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

(Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości,

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

prof. dr hab. Maria Romanowska

(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

prof. dr hab. Jacek Rybicki

(Uniwersytet Gdański)

prof. dr hab. Jan Skalik

(Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski

(Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi)

dr Ewa Stańczyk-Hugiet

(Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu)

prof. dr hab. Janusz Strużyna

(Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej)

dr Katarzyna Szczepańska

(Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej)

mgr Agnieszka Szpitter

(Uniwersytet Gdański)

