

Praca zbiorowa
pod redakcją Rafała Krupskiego

Zarządzanie strategiczne

ujęcie zasobowe



Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE UJĘCIE ZASOBOWE

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

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

Wałbrzych 2006

RECENZENT NAUKOWY
prof. dr hab. Józef Koziański

SERIA
„Zarządzanie i marketing”

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

PRACA POD REDAKCJĄ
Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA
Dominika Twardowska

SKŁAD I DRUK
Mirwal-Art, Wałbrzych, Al. Wyzwolenia 41

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2006

ISBN 83-920319-7-0

Spis treści

Wstęp ...	7
1. Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa (Bohdan Godziszewski)	9
2. Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie (Jan Lichtarski)	25
3. Wkład zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) do teorii zarządzania wspartego na idei zasobów (Janusz Strużyna, Mariusz Bratnicki)	41
4. Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego (Rafał Krupski)	53
5. Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne? (Andrzej Kaleta)	65
6. Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenia i wyzwania (Ewa Głuszek)	75
7. Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów (Maria Romanowska)	91
8. Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa (Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki)	97
9. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów (Agnieszka Sopińska)	109
10. Możliwości strategicznego zarządzania kompetencjami (Jerzy Niemczyk)	119
11. Wiedza jako zasób organizacji – aspekt pomiarowy (Bogdan Nogalski, Adam Kowalczyk)	131

12. Wiedza organizatorska jako zasób strategiczny (Zdzisław Jasiński)	141
13. Kreatywność pracowników jako źródło wzmocnienia kluczowych kompetencji organizacji (Jan Skalik)	147
14. Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa (Wojciech Czakon).....	155
15. Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw (Urszula Bąkowska-Morawska).....	165
16. Kultura organizacyjna w zasobowej teorii zarządzania strategicznego (Kazimierz Krzakiewicz)	177
17. Implementacja strategii zarządzania a zmiany w strukturze organizacyjnej (Adam Stabryła)	191
18. Model biznesu w układzie pola (Kazimierz Perechuda)	205
19. Analiza SWOT jako standard de-facto przy tworzeniu strategii rozwoju regionalnego wspieranego przez Unię Europejską (Tadeusz Gospodarek).....	211
20. Uwarunkowania stymulowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw – możliwości i ograniczenia wykorzystania outsourcingu na rzecz zwiększenia efektywności zarządzania ich zasobami (Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz)	223
21. Sukcesja w biznesie rodzinnym jako przykład strategicznego transferu zasobów (Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański)	233
22. Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii (Krzysztof Oblój, Tomasz Oblój)	245

**ZARZĄDZANIE
STRATEGICZNE
UJĘCIE ZASOBOWE**

Wstęp

Nurt zasobowy w zarządzaniu strategicznym jest dość wyraźnie wyodrębniony. Jednocześnie podkreśla się, że w porównaniu z nurtem planistycznym, czy z nurtem pozycjonowania, jest on słabo zoperacjonalizowany. Przyczyn tego stanu rzeczy jest pewno wiele. Do najważniejszych chyba należą obiektywne trudności przełożenia kategorii strategicznego potencjału zasobów oraz kompetencji na kategorie produktowo-rynkowe, tak charakterystyczne dla otoczenia, a tym samym dla przyjętego języka strategii.

Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie wybranych problemów zarządzania strategicznego, charakterystycznych dla nurtu zasobowego oraz w kilku wypadkach zaproponowanie sposobów ich rozwiązania.

Początkowe rozdziały wprowadzają w istotę nurtu zasobowego zarządzania strategicznego oraz próbują sytuować jego problemy w ramach nauki o przedsiębiorstwie i oddzielnie w ramach zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Starają się dać odpowiedź na pytanie o dalsze kierunki rozwoju nurtu.

Kolejne rozdziały dotyczą różnych zagadnień strategii przedsiębiorstwa w ramach nurtu zasobowego, od problemów formułowania strategii, dostosowywania jej do zasobów firmy, budowania przewagi konkurencyjnej na zasobach – po strategię zarządzania kompetencjami.

Następne rozdziały poświęcono identyfikacji, w kategoriach strategicznych, wybranych zasobów. Dotyczy to wiedzy, w tym wiedzy organizacyjnej, potencjału kreatywności, zasobów relacyjnych i sieci międzyorganizacyjnych, kultury, struktur organizacyjnych i w ogóle organizacji zarządzania strategicznego. Tę część opracowania zamyka pomysł modelu biznesu w układzie pola.

Ostatnia część opracowania obejmuje problemy wykorzystywania analizy strategicznej SWOT, w części związanej z identyfikacją mocnych i słabych stron organizacji – jako swoistego standardu w projektowaniu strategii rozwoju regionalnego. Poza tym przedstawiono wybrane zagadnienia konkurencyjności małych przedsiębiorstw. Opracowanie kończy rozdział przedstawiający wyniki badań empirycznych dominującej logiki skutecznych strategii.

Rafał Krupski

Wałbrzych 15 lutego 2006 roku

Rozdział 1.

Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Zasobowe podejście do strategii przedsiębiorstwa jest historycznie najmłodszym nurtem w ramach zarządzania strategicznego, a jego początki można datować na drugą połowę lat 80. ubiegłego wieku. Od momentu swojego powstania do dnia dzisiejszego budzi ono duże zainteresowanie, głównie ze strony uczonych ale znajduje również swoje odzwierciedlenie w sposobie myślenia praktykujących menedżerów, którzy w swoich decyzjach uwzględniają ustalenia tego nurtu myślenia, nie zawsze łącząc to z teorią.

Ponieważ podejście to, zwane również zasobową szkołą strategicznego zarządzania, jest jednym z wielu możliwych podejść do strategii przedsiębiorstwa, więc budzi ono ciągle szeroką dyskusję i zrozumiałe kontrowersje. Na przeciwnych pozycjach są jego gorący zwolennicy, uważający że jest to podejście na tyle dojrzałe aby uważać je za samodzielną teorię i krytycy tego podejścia, dla których jest ono jedną z wielu opisowych prób objaśnienia pochodzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa¹.

Kontrowersje w ramach tego nurtu dotyczą również istoty podejścia zasobowego. Nie wdając się w szerszą prezentację poglądów dotyczących tej kwestii proponuje się przyjąć, iż podejście zasobowe koncentruje się na wyjaśnieniu zależności między zasobami przedsiębiorstwa i jego przewagą konkurencyjną, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań trwałości tej przewagi oraz związanych z tym konsekwencji dla procesu formułowania strategii, głównie strategii konkurowania.

¹ Por. Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1991, vol. 17, no. 1, ss. 99-120 oraz *Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management", 2001, vol. 27, ss. 643-650; Grant R., *The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review", Spring 1991, ss. 114-135; Conner K.R., *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?*, "Journal of Management", 1991, vol. 17, no. 1, ss. 121-154; Priem R.L., Butler J.E., *Is The Resource - Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management*, "Academy of Management Review", 2001, vol. 26, no. 1, ss. 22-40.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja jego najważniejszych ustaleń oraz próba wskazania na jego praktyczną przydatność przy podejmowaniu decyzji strategicznych, a także zarysowanie dalszych kierunków badań.

Główne założenia podejścia zasobowego

Podejście zasobowe do strategii przedsiębiorstwa aczkolwiek łączone jest jednoznacznie z naukami o zarządzaniu, a głównie z zarządzaniem strategicznym, jest również obecne w ekonomii. W ramach nauk o zarządzaniu głównym celem dociekań jest wskazanie na wewnętrzne, zasobowe uwarunkowania strategii, zaś w ramach ekonomii (mikroekonomii) poszukiwanie przyczyn różnic w osiągniętych przez przedsiębiorstwa wynikach – definiowanych w kategorii renty – do których zalicza się odmienne wyposażenie przedsiębiorstw w zasoby.

Identyfikacja ogółu krótko i długookresowych zależności między zasobami, realizowanymi strategiami i osiągniętymi przez przedsiębiorstwa wynikami ma fundamentalne znaczenie zarówno dla teorii przedsiębiorstwa jak i praktyki zarządzania, głównie zarządzania strategicznego.

Rozsądzenie powyższych kwestii wymaga odpowiedzi na kilka zasadniczej wagi pytań, których poszukiwanie należy właśnie do zasobowego nurtu rozważań. Pytania te to głównie:

- jak należy rozumieć przewagę konkurencyjną, stanowiącą jądro strategii konkurowania,
- jak należy rozumieć (definiować) zasoby przedsiębiorstwa,
- jakie cechy muszą posiadać zasoby przedsiębiorstwa aby stanowić mogły źródło przewagi konkurencyjnej oraz od jakich cech zasobów zależy trwałość tejże przewagi.

Przedstawiona niżej próba odpowiedzi na te pytania nie może mieć charakteru stwierdzeń ostatecznych nie podlegających dyskusji, ale na pewno przybliży istotę podejścia zasobowego.

Przewaga konkurencyjna. Na współczesnych, coraz bardziej konkurencyjnych rynkach przetrwanie, a zwłaszcza rozwój przedsiębiorstw, zależy nie tylko od tego co i jak one robią, ale również od tego co robią rywale rynkowi. Konkurencja jest zjawiskiem wszechobecnym, zatem konkurowanie jest koniecznością, która sprowadza się do budowania i ochrony przewag konkurencyjnych. Przewaga konkurencyjna jest zawsze względna, kontekstualna, odnoszona do konkurentów. Istota przewagi konkurencyj-

nej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali lub zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie realizować, dzięki czemu osiąga lepsze od rywali wyniki.

Tak rozumiana przewaga konkurencyjna ma trzy podstawowe wymiary: rodzaj, rozmiar (wielkość) i trwałość, między którymi występować mogą różnego rodzaju zależności.

Rodzaj przewagi konkurencyjnej dotyczy sposobu wykonywania różnych czynności, procesów w przedsiębiorstwie. Mogą być one realizowane bardziej efektywnie, skuteczniej lub w szerszym zakresie, w porównaniu do rywali rynkowych.

Rozmiar przewagi konkurencyjnej może być rozumiany jako różnica parametrów opisujących różne czynności, procesy, zachowania w przedsiębiorstwie i u konkurentów.

Trwałość przewagi konkurencyjnej to okres, w którym przedsiębiorstwo posiada konkretną przewagę nad rywalami rynkowymi. W ramach walki konkurencyjnej konkurenci starają się wzajemnie likwidować przewagi, co prowadzi do ograniczania ich trwałości. Przewagi konkurencyjne tracić mogą również znaczenie w rezultacie zmian zachodzących na rynku, prowadzących do tego, że wartościotwórcze dotąd działania, postrzegane jako przewaga konkurencyjna, przestają takim być.

Przewaga konkurencyjna jest zatem czymś co tkwi wewnątrz przedsiębiorstwa, związana jest z tym co i jak przedsiębiorstwo potrafi robić. Zewnętrznym wyrazem przewagi konkurencyjnej jest oferta przedsiębiorstwa, dzięki której – jeżeli posiada ona w oczach klientów większą wartość od oferty konkurentów – przedsiębiorstwo osiągnąć może przewagę rynkową. Takie rozumienie przewagi konkurencyjnej wskazuje na jej ścisły związek z zasobami przedsiębiorstwa albowiem to co i jak przedsiębiorstwo robi (potrafi robić) zależy od wyposażenia w zasoby i sposobu ich wykorzystania.

Zasoby przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie i szczegółowy opis zasobów oraz ich typologia mają istotne znaczenie dla podejścia zasobowego, głównie dlatego że nie wszystkie zasoby są jednakowo ważne z punktu widzenia poszczególnych wymiarów przewagi konkurencyjnej.

Sposób postrzegania zasobów przedsiębiorstwa przez nauki ekonomiczne ewoluował od perspektywy neoklasycznej, w ramach której analizowano dwa podstawowe, homogeniczne ich rodzaje kapitał i pracę do ich współczesnego postrzegania jako skomplikowanego, zróżnicowanego ze względu na wiele cech, zbioru składników materialnych i niematerialnych będących pod kon-

trolą przedsiębiorstwa.

„Klasyczna” dla podejścia zasobowego typologia zasobów przedsiębiorstwa to ich podział na cztery kategorie: finansowe, fizyczne, ludzkie i organizacyjne². Inne bardziej rozbudowane typologie zasobów obejmują dodatkowo np. zasoby technologiczne, wizerunek (reputację), relacje z klientami i dostawcami³.

Z zasobami ściśle związane jest pojęcie możliwości przedsiębiorstwa (*capabilities*), które mogą być rozumiane jako zdolność grupy zasobów do realizacji określonych zadań⁴. Możliwości te zależą nie tylko od stanu posiadanych zasobów ale również od tworzonych w przedsiębiorstwie ich konfiguracji oraz sposobów wykorzystywania.

Kolejnym, ważnym pojęciem związanym z zasobami są kompetencje (*competence*), które mogą być definiowane jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystywania wszystkich posiadanych zasobów zależnych między innymi od zespołu stosowanych w praktyce zasad działania i rutyny przedsiębiorstwa⁵. Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa zasadnicze znaczenie posiadają tzw. wyróżniające kompetencje (*distinctive competence*), dzięki którym przedsiębiorstwo lepiej od konkurentów wykorzystuje swoje zasoby⁶.

Ważnym przyczynkiem dla rozumienia istoty zasobów oraz ich znaczenia dla przewagi konkurencyjnych była propozycja wyróżnienia tzw. rdzennych umiejętności (*core competence*), rozumianych jako takie, które „...polegają na kolektywnym uczeniu się, zwłaszcza tego jak koordynować różne umiejętności produkcyjne oraz integrować liczne strumienie technologii”⁷. Te rdzenne umiejętności (rdzeń umiejętności) występujące głównie w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych umożliwiają tworzenie nowych produktów, zdobywanie lub tworzenie całkiem nowych rynków.

Bardzo ważną kwestią związaną z typologią zasobów jest podkreślanie, iż mają one nie tylko tradycyjną, materialną (fizyczną) postać ale mogą

² Por. Barney J., op. cit., oraz *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison – Wesley, New York 1997, s. 143.

³ Por. Hunt S.D., Morgan R.M., *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing”, vol. 59, April 1995, s. 6.

⁴ Por. Grant R.M., op. cit., s. 117.

⁵ Por. Mahoney J.T., Pandian R.M., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, “Strategic Management Journal”, 1993, vol. 13, s. 369.

⁶ Por. Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, John Wiley&Sons, New York 1959, s. 54.

⁷ Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of corporation*, “Harvard Business Review”, May – June 1990, s. 81.

być również niematerialne. To rozróżnienie, aczkolwiek znane od dawna, nabiera w dzisiejszych czasach nowego znaczenia. Wiąże się to z rosnącą rolą zasobów niematerialnych w tworzenie przewag konkurencyjnych oraz z faktem, iż zasobów tych z reguły nie kupuje się na rynku lecz tworzy w firmie.

Inną, ciekawą propozycją typologii zasobów, przydatną dla rozważań o trwałości przewag konkurencyjnych, jest ich podział ze względu na takie cechy jak specyfika i elastyczność, rozpatrywane z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz sposobu ich wykorzystania⁸. Zasoby mogą być specyficzne dla przedsiębiorstwa w rozumieniu braku możliwości ich wydzielenia np. kultura organizacyjna lub elastyczne tj. takie, które można z przedsiębiorstwa wydzielić i sprzedać, np. konkretna maszyna. Zasoby elastyczne ze względu na sposób wykorzystania to takie, które są przydatne do tworzenia różnorodnych kombinacji typu rynek/produkt, zaś specyficzne zasoby takich możliwości nie dają, np. specjalistyczne instalacje.

Wiedza o różnych możliwych typologiach zasobów jest bardzo przydatna dla ich analizy oraz przy podejmowaniu decyzji alokacyjnych (zasobowych) związanych z aktualnymi i przyszłymi przewagami konkurencyjnymi.

Na zakończenie powyższego wątku wskazać można, iż wzrost zainteresowania ze strony uczonych i praktykujących menedżerów szczegółową charakterystyką zasobów, jest niewątpliwie związany z pojawieniem się propozycji zasobowego podejścia do strategii i traktować można poświęcone tym kwestiom rozważania jako istotny składnik tegoż podejścia.

Cechy zasobów warunkujące możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz jej trwałość. Podstawowe znaczenie dla dyskusowania powyższych kwestii ma propozycja J. Barney'a, zgodnie z którą tworzenie przewag konkurencyjnych oraz ich trwałość uzależnione są od następujących cech zasobów przedsiębiorstwa:

- różnorodności,
 - ograniczonej mobilności,
 - wartości strategicznej,
 - rzadkości,
 - trudności imitacji,
 - braku substytutów,
- co przedstawia rysunek 1.

⁸ Por. Ghemawat P., Del Sol P., *Commitment versus flexibility*, „California Management Review” 1998, vol. 40, s. 26-42.



Rysunek 1. Uwarunkowania przewagi konkurencyjnej

Źródło: Barney J., Firm resources..., s. 112.

Różnorodność zasobów dostępnych dla przedsiębiorstw jest warunkiem koniecznym ale niewystarczającym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Gdyby istniała ograniczona (niewielka) liczba zasobów dostępnych dla konkurujących przedsiębiorstw to nie byłoby możliwości odróżniania się ich między sobą pod względem posiadanej bazy zasobowej. Brak różnic w wyposażeniu w zasoby utrudnia, a na dłuższą metę uniemożliwia, różnice w realizacji poszczególnych działań (procesów), tym samym posiadanie przewagi konkurencyjnej. Istniejąca dzisiaj ogromna różnorodność zasobów, zarówno tych kupowanych na rynku jak i tworzonych w firmach, umożliwia budowanie różnych ich kombinacji, tym samym różnicowanie własnych działań, prowadzących do powstawania przewag konkurencyjnych.

Szeroko rozumiana **ograniczona mobilność** zasobów to inaczej niedoskonałość rynku zasobów. Wyrazem tej niedoskonałości może być np. asymetria informacji o tym, które zasoby są przydatne do tworzenia przewag konkurencyjnych, lub różnice w dostępności do konkretnych zasobów przez poszczególne przedsiębiorstwa. Gdyby wszystkie przedsiębiorstwa dysponowały takimi samymi informacjami oraz miały do zasobów nieograniczony dostęp na takich samych warunkach, to nie byłoby możliwości aby któreś z nich stworzyło unikatową bazę zasobową, stanowiącą podstawę do budowania przewag konkurencyjnych.

Wartość strategiczna zasobów jest pojęciem budzącym liczne kontrowersje. Nie wdając się w ich szczegółową charakterystykę wskazać można, iż jest ona łączona wprost z przydatnością zasobu do tworzenia przewag konkurencyjnych. Wartościowy strategicznie zasób to taki, w oparciu o który przewagi

takie można budować. Jak wspomniano wcześniej, istnienie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od działań konkurentów oraz od zmian na rynkach produktów i usług. Znaczy to, że nie każdy zasób jest wartościowy strategicznie oraz, że jego wartość strategiczna ulega zmianom w miarę upływu czasu. Zasoby posiadające wartość strategiczną w konkretnych warunkach mogą jej nie posiadać w innym otoczeniu rynkowym. Przykładowo tylko można wskazać, iż podstawowa wiedza marketingowa była ważnym źródłem przewag konkurencyjnych na początku polskiej transformacji, natomiast analogiczny zasób wiedzy marketingowej dzisiaj wartości strategicznej nie posiada, co najwyżej jest warunkiem przetrwania.

Przy ocenie długości okresu posiadania przez zasób wartości strategicznej pomocna jest wiedza o skuteczności tzw. mechanizmu izolacji, o którym będzie mowa w dalszych częściach opracowania, jak również koncepcja cyklu życia zasobu, zgodnie z którą wartość strategiczna zasobu zmieniać się może zgodnie z sekwencją: budowanie zasobu, wzrost wartości zasobu, dojrzałość zasobu, utrata wartości strategicznej⁹.

Ocena wartości strategicznej zasobu dokonywana jest nie tylko na bieżąco ale coraz częściej *ex ante*, co polega na dociekaniu jakie zasoby będą wartościowe w przyszłości, zarówno spośród zasobów aktualnie wartościowych, jak i tych które wartości strategicznej dzisiaj nie posiadają, bądź nawet aktualnie nie istnieją.

Ponieważ przewaga konkurencyjna ma charakter kontekstualny więc nie można przesądzić jakie zasoby są bardziej a jakie mniej wartościowe w ogóle, z racji swojej natury, w każdej sytuacji. W nawiązaniu jednak do całości ustaleń podejścia zasobowego sugerować można, iż większe od przeciętnych szanse na przyszłą wartość strategiczną mają zasoby specyficzne dla przedsiębiorstwa i elastyczne ze względu na sposób wykorzystania. Również zasoby leżące u podstaw wspomnianych wcześniej rdzennych umiejętności zasługują na szczególną uwagę, ze względu na ich potencjalną wartość strategiczną.

Powyższe ustalenia dotyczące identyfikacji i oceny wartości strategicznej zasobów mają charakter ogólny i dlatego zgodzić należy się z uwagami krytycznymi, wskazującymi iż aktualne możliwości operacjonalizacji zasobowego podejścia odnośnie do ustalania wartości strategicznej są ciągle ograniczone¹⁰. Nie znaczy to jednak aby nie były one przydatne – te ustale-

⁹ W kwestii koncepcji cyklu życia zasobu por. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001, ss. 171-173.

¹⁰ W kwestii krytyki podejścia zasobowego porównaj np. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, ss. 96-98.

nia – w procesie podejmowania decyzji alokacyjnych (zasobowych), dotyczących zarówno aktualnych, jak i przeszłych przewag konkurencyjnych.

Rzadkość zasobów. Ta cecha zasobów rozumiana dosłownie jest warunkiem trwałości przewagi konkurencyjnej możliwej do stworzenia dzięki posiadaniu zasobów wartościowych strategicznie. Im rzadsze są zasoby tym trudniej konkurentom wejść w ich posiadanie, tym samym przedsiębiorstwa wyposażone w te zasoby mogą dłużej utrzymywać zdobytą przewagę konkurencyjną. Jak rzadkie powinny być zasoby aby gwarantowało to trwałość przewag konkurencyjnych przez dłuższy czas jest kwestią otwartą. Ogólnie można wskazać, iż tak długo dopóki liczba przedsiębiorstw posiadających zasoby strategicznie wartościowe jest mniejsza od liczby przedsiębiorstw poszukujących takich zasobów w celu podwyższenia własnej konkurencyjności, zasoby takie mają walor rzadkości.

Trudność imitacji zasobów. Zasoby wartościowe strategicznie i rzadkie mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw je posiadających jeżeli inne przedsiębiorstwa zabiegające o takie zasoby nie są w stanie ich pozyskać lub samodzielnie stworzyć.

Pierwszą z przyczyn trudności imitacji zasobów są zależności historyczne związane z tym w jaki sposób zasoby te były pozyskiwane lub tworzone w przeszłości przez ich obecnych posiadaczy. Przykładem tego typu utrudnień imitacji zasobów może być zjawisko niekorzyści kompresji czasu (*time compression diseconomies*) związane ze specyfiką procesu akumulacji (gromadzenia) konkretnych zasobów¹¹. Istota tego zjawiska sprowadza się do faktu, iż dany stan zasobów gromadzonych w dłuższym okresie czasu jako suma ich przeszłych strumieni nie zawsze jest możliwy do stworzenia w krótszym okresie czasu w rezultacie dodawania do siebie większych strumieni. Świadomość marki tworzona w przeszłości przez konkretny okres czasu jako rezultat inwestycji marketingowych prawdopodobnie trudna będzie do imitacji dzięki jednorazowej, intensywnej i kosztownej akcji promocyjnej. Podobnie, tworzona przez dłuższy okres czasu, sprawnie działająca sfera B+R trudna będzie do imitacji w drodze wydatkowania jednorazowo dużych kwot.

Kolejna bariera dla imitacji to niejasność związków przyczynowych. Jest to okoliczność sprowadzająca się do trudności identyfikacji zasobów i/lub ich kombinacji, dzięki którym możliwe było zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Brak wiedzy o zasobowych uwarunkowaniach tej przewagi u kon-

¹¹ W kwestii wpływu specyfiki procesu gromadzenia zasobów na możliwość ich imitacji por. Dietrickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, "Management Science", 1989, vol. 35, no. 12, ss. 1504 – 1511.

kurentów uniemożliwia pozyskiwanie i konfigurowanie własnych zasobów w podobny sposób, umożliwiając realizowanie analogicznych działań, tym samym likwidowanie przewag konkurenta.

Spółeczna kompleksowość zasobów jest ostatnią barierą dla ich imitacji przez konkurentów. Do tego typu zasobów należą przykładowo: relacje między pracownikami, kultura organizacyjna, reputacja firmy wśród dostawców i klientów. Są to zasoby niematerialne, trudne lub niemożliwe do nabycia na rynku zasobów, tworzone w firmie, często w dłuższym okresie czasu.

Substytucyjność, a właściwie brak substytutów dla zasobów stanowiących źródło przewag konkurencyjnych, jest ostatnią, ze wskazanych wyżej, okolicznością, od której zależy trwałość tych przewag. Kryterium substytucyjności w powyższym przypadku nie jest podobieństwo zasobów lecz ich przydatność do realizacji podobnych czynności, procesów, dzięki którym możliwe było stworzenie przewagi konkurencyjnej. Przykładowo wskazać można, iż charyzmatyczny przywódca, mający jasną wizję strategii firmy może być traktowany jako substytut w stosunku do sprawnie działających, formalnych procedur formułowania strategii w innej firmie.

Wszystkie powyższe okoliczności utrudniające zdobywanie lub tworzenie zasobów wartościowych w celu likwidowania (zmniejszenia) przewag konkurencyjnych rywali rynkowych składają się na tzw. *strategiczny mechanizm izolacji*¹². Istota tego mechanizmu sprowadza się do tego, iż firma pragnie wejść w posiadanie konkretnych zasobów lecz ze względów obiektywnych, zewnętrznych nie jest to możliwe lub jest bardzo trudne.

Trwałości przewagi konkurencyjnej sprzyja również tzw. *instytucjonalny mechanizm izolacji*, który polega na tym, iż przedsiębiorstwo nie zabiega o zasoby potencjalnie wartościowe, mimo że są one osiągalne. Dzieje się tak głównie ze względu na brak ich akceptacji. Przesądzają o tym przesłanki wewnętrzne, zależne np. od istniejącej kultury organizacyjnej, struktury władzy w firmie lub jej historii. Istota instytucjonalnego mechanizmu izolacji nawiązuje do zjawiska inercji w działaniu firmy oraz do związanej z nią koncepcji dominującej logiki (*dominant logic*)¹³.

¹² W kwestii istoty i rodzajów mechanizmu izolacji por. Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, "Strategic Management Journal", 1997, vol. 18, ss. 697-713.

¹³ W kwestii inercji oraz dominującej logiki por. np. Rumelt R.P., *Inertia and transformation*, [w:] *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm. Towards a Synthesis*, ed. Montgomery C., Kluwer, Boston 1995, ss. 101-133; Hannan M.T., Freeman J., *Structural inertia and organizational change*, "American Sociological Review" 1984, vol. 49, s. 49 i nast.; Bettis R.A., Prahalad C.K., *The dominant logic: Perspective and extension*, "Strategic Management Journal", 1995, vol. 16, s. 5-14; *Dominująca logika firmy*, (red.) Obłój K., WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Podejście zasobowe a proces formułowania strategii

Odpowiednio do eksponowania znaczenia zasobów dla tworzenia przewag konkurencyjnych, w konsekwencji dla sukcesu rynkowego, podejście zasobowe postuluje budowanie strategii „od wewnątrz na zewnątrz”. Znaczy to, iż firma powinna koncentrować się w swojej strategii na zdobywaniu lub/i tworzeniu zasobów wartościowych, chronionych skutecznym mechanizmem izolacji, a dopiero później szukać na zewnątrz możliwości dla tworzenia oferty rynkowej w oparciu o te zasoby. Postulat takiego kierunku postępowania przy formułowaniu strategii znalazł swój pełny wyraz w rozważaniach C.K. Prahalada i G. Hamela odnośnie do uwarunkowań przyszłych sukcesów firmy i w związku z koncepcją rdzenia umiejętności¹⁴. Głównym argumentem za takim postępowaniem jest założenie, iż posiadanie zasobów rzadkich, trudnych do imitacji i pozbawionych substytutów umożliwia tworzenie nowych wyrobów trudnych do kopiowania przez konkurentów oraz wchodzenie na nowe rynki, lub wręcz ich tworzenie, co przynosi rentę „nowego wchodzącego” tak długo dopóki zasoby, dzięki którym było to możliwe, nie utracą waloru rzadkości, trudności imitacji lub nie pojawią się ich substytuty.

Podejście powyższe, konkurencyjne w stosunku do założeń pozycyjnej szkoły zarządzania strategicznego, postulującej postępowanie „od zewnątrz do wewnątrz” nie może być traktowane jako jednoznaczna dyrektywa. Wskazuje ono jednak na przydatność takiego właśnie rozumowania, zwłaszcza wówczas gdy analizowane są przesłanki decyzji lokacyjnych, służących budowaniu przyszłych przewag konkurencyjnych.

Konkluzja

Przedstawiona wyżej charakterystyka najważniejszych ustaleń w ramach zasobowego podejścia do strategii firmy ma charakter ogólny i odzwierciedla poglądy autora odnośnie do prezentowanych kwestii. Wydaje się jednak, iż mieści się ona w ramach głównego nurtu rozważań o zasobowych uwarunkowaniach strategii firmy. W przekonaniu autora podejście zasobowe wniosło do nauki o zarządzaniu strategicznym cenny, nowy element, dotyczący

¹⁴ W powyższej kwestii por. Prahalad C.K., Hamel G., *op.cit.* oraz Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, polskie tłumaczenie, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

wieloaspektowej analizie zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań trwałości przewag konkurencyjnych. Tego typu analiza jest bardzo pomocna przy podejmowaniu decyzji alokacyjnych, zwłaszcza dzisiaj, gdy rośnie intensywność konkurencji, a konkurencja ma charakter globalny.

Wspomniane wcześniej zarzuty pod adresem podejścia zasobowego, dotyczące trudności jego operacjonalizacji, zmniejszają wprawdzie jego przydatność aplikacyjną, ale w żadnym razie nie dyskwalifikują tego nurtu myślenia, którego ustalenia są bardzo przydatne w procesie konceptualizacji wizji strategii firmy.

Literatura:

1. Aaker D.A., *Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage*, California Management Review, 1989, vol. 31, s. 91-106.
2. Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14, no.1, s. 33-46.
3. Bakker H., *Using core competence to develop new business*, Long Range Planning, 1994, vol. 27(6), ss. 13-27.
4. Barney J., *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage*, Academy of Management Review, 1986, vol. 11, s. 656-665.
5. Barney J.B., *Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy*, Management Science 1986, vol. 32, s. 1231-1241.
6. Barney J.B., *Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework*, Academy of Management 1986, vol. 11, s. 791-800.
7. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, vol.12, s. 99-120.
8. Barney J.B., *Assets stocks and sustained competitive advantage: A comment*, Management Science, 1991, vol. 17, s. 1511-1513.
9. Barney J.B., Zajac E.J., *Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, Strategic Management Journal, 1994, vol. 15, s. 5-9.
10. Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley, New York, 1997.
11. Barney J., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management", 2001, vol. 27, ss. 643-650.
12. Bettis R.A., Prahalad C.K., *The dominant logic: Perspective and extension*, Strategic Management Journal, 1995, vol. 16, ss.5-14.

13. Black J.A., Boal K.B., *Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*, Strategic Management Journal, 1994, vol.15, s. 131-148.
14. Boyd B.K., *Corporate linkages and organizational environment: A test of resource dependence model*, Strategic Management Journal, 1990, vol.11, s. 419-430.
15. Chatterjee S., Wernerfelt B., *The link between resources and type of diversification*, Strategic Management Journal, 1991, vol.12, s.33-48.
16. Collis D.J., *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, Strategic Management Journal, 1991, vol. 12, s. 49-89.
17. Collis D.J., *How valuable are organizational capabilities?*, Strategic Management Journal, 1994, vol. 15, s. 143-152.
18. Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, July/August 1995, s. 118-128.
19. *Competence-based competition*, ed. Hamel G., Heene A., John Willey&Sons, Chichester 1994.
20. *Competence-based strategic management*, ed. Heene A. Sanchez R., John Willey&Sons, New York 1997.
21. Conner K.R., *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have new theory of the firm?*, Journal of Management, 1991, vol.17, s.121-154.
22. Conner R.K., Prahalad C.K., *A resource-based theory of the firm. Knowledge versus opportunity*, Organizational Science, 1996, no.7, ss. 477-501.
23. De Wit W.B., Meyer R., *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, International Thomson Business Press, London 1999.
24. Dietrickx J., Cool K., *Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, 1989, vol. 35, s. 504-513.
25. *Dominująca logika firmy*, (red.) Obłój K., WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
26. *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, ed. M.A. Hitt, P. Gorman Clifford, R.D. Nix, K. P. Coyone, John Willey&Sons, Chichester 1999.
27. *Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy*, ed. Montgomery C., Kluwer, Boston 1995.
28. Foss N.J., *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, Oxford 2005.
29. Foss N.J., Knudsen T., *The Resource-based Tangle: In search of Sustainable Foundations*, Managerial and Decision Economics, 2003, vol. 24, s. 291-307.

-
30. Ghemawat P., *Commitment: The dynamics of strategy*, The Free Press, New York, 1991.
 31. Ghemawat P., Del Sol P., *Commitment versus flexibility*, California Management Review, 1998, vol. 40, s. 26-42.
 32. Goddard J., *The architecture of core competence*, Business Strategy Review, 1997, vol. 8, s. 43-52.
 33. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
 34. Gorman P., Thomas H., *The theory and practice of competence-based competition*, Long Range Planning, 1997, vol. 30, s. 615-620.
 35. Grant M.R., *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 1991, s.114-135.
 36. Grant R.M., *On „dominant logic”, and the link between diversity and performance*, Strategic Management Journal, 1988 vol. 9, s. 639-642.
 37. Hall R., *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13, s. 135-144.
 38. Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, Strategic Management Journal, 1991, vol. 12, s. 83-103.
 39. Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as stretch and leverage*, Harvard Business Review, March-April 1993, s. 75-84.
 40. Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
 41. Hamel G. Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
 42. Hannan M.T., Freeman J., *Structural inertia and organizational change*, American Sociological Review, 1984, vol. 49, s. 149-164.
 43. Hansen G.S., Wernerfelt B., *Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors*, Strategic Management Journal, 1989, vol. 10, s. 399-411.
 44. Hitt M.A., Ireland R.D., *Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance*, Strategic Management Journal, 1985, vol. 6, s. 273-293.
 45. Hunt S.D., Morgan R.M., *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, 1995, vol. 59, s. 1-15.
 46. Hunt S.D., *Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior?*, Journal of Economic Issues, 1997, vol. 31, s. 59-77.
 47. Itami H., *Mobilizing intangible assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.

48. Lado A.A., Boyd N.G., Wright P., *A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration*, Journal of Management, 1992, vol. 18, s. 77-91.
49. Lei D., Hitt A., Bettis R., *Dynamic core competences through meta-learning and strategic context*, Journal of Management, 1996, vol. 22, s. 549-569.
50. Mahoney J.T., *The management of resources and the resource of management*, Journal of Business Research, 1995, vol. 33, s. 91-101.
51. Mahoney J.T., Pandian R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, Strategic Management Journal, 1993, vol.13, ss. 363-380.
52. Mansour J., *Core competence. What does it mean in practice?* Long Range Planning, 1998, vol. 31, s. 60-71.
53. Miller D., Eisenstst R., Foote N., *Strategy from the Inside out: Building Capability-Creating Organizations*, California Management Review, 2002, vol. 44, s. 37-54.
54. Montgomery C.A., Porter M.E., *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*, Harvard Business School, Boston 1991.
55. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
56. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
57. Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, Strategic Management Journal, 1997, vol. 18, s. 697-713.
58. Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, John Willey&Sons, New York 1959.
59. Peteraf M.A., *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14, s.179-88.
60. Potts N., *Building growth on core competence – a practical approach*, Long Range Planning, 1997, vol. 30, s. 551-561.
61. Porter M.E., *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985.
62. Prahalad C.K., Bettis R., *The dominant logic: A new linkage between diversity and performance*, Strategic Management Journal, 1986, vol. 7, s. 485- 501.
63. Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990, s. 79-91.
64. Prahalad C.K., Hamel G., *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*, Strategic Management Journal, 1994, vol. 15, s.5-16.
65. Priem R.L., Butler J.E., *Is he resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research?* Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1, s. 22-40.

-
66. *Resources, firms and strategies*, ed. Foss N.J., Oxford University Press, Oxford 1997.
67. *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*, ed. Montgomery C., Kluwer Academic Publication, Boston 1995.
68. Seth A., Thomas H., *Theories of the firm: implication for strategy research*, Journal of Management Studies, 1994, vol. 31, s. 165-191.
69. Teece D.J., Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets, California Management Review, 1998, vol. 40(3), s. 55-79.
70. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 1997, vol. 18, s. 509-533.
71. *Towards competence theory of the firm*, ed. Foss N.J., Knudsen T., Routledge, London, New York 1996.
72. Wernerfelt B., *A resources-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 1984, vol. 5, s.171-180.
73. Williams J.R., *How sustainable is your competitive advantage?*, California Management Review, 1992, vol. 13, s. 29-55.

Rozdział 2.

Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie

Wstęp

Rozwojowi każdej chyba dziedziny wiedzy naukowej (nauki) towarzyszy wielość oraz zróżnicowanie: nurtów, szkół, podejść, teorii. Ich znaczenie dla osiągnięcia znaczącego i względnie powszechnie uznawanego postępu w stanie wiedzy naukowej (jej pożądaných atrybutów) bywa jednak zróżnicowane. Ocena tego znaczenia, zwłaszcza z krótkookresowej perspektywy, nie jest jednak łatwa i może wywoływać spore kontrowersje. Niełatwa będzie więc także podejmowana tutaj próba odpowiedzi na sugerowane tytułem pytanie o znaczenie *szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie*.

W poszukiwaniu owej odpowiedzi pożądanę byłoby uprzednie przybliżenie:

- jak powstawała, jak rozwija się, czym jest *nauka o przedsiębiorstwie*,
- jakie są podstawowe założenia i wzajemne relacje ważniejszych podejść (teorii), w tym *podejścia zasobowego*, próbujących wyjaśniać naturę i podstawowe cechy przedsiębiorstwa.

Końcowym etapem dyskusji będzie pytanie jak się owe podejścia, a szczególnie *podejście zasobowe*, mają do *nauki o przedsiębiorstwie*.

O genezie i rozwoju *nauki o przedsiębiorstwie*

U źródeł rozwoju gałęzi wiedzy naukowej, której najpowszechniejszą współcześnie nazwą w Polsce jest *nauka o przedsiębiorstwie*, było niewątpliwie pojawienie się i rozwój gospodarki rynkowej i właściwych jej podmiotów (jednostek) gospodarczych. Niektórzy autorzy, w poszukiwaniu początków tej nauki, na podstawie źródeł piśmiennictwa, sięgają do XVII wieku, a nawet do wieku XV¹. Prawdziwy jej rozkwit, i co do tego jest raczej zgoda, nastąpił jednak dopiero począwszy od trzeciej dekady XX wieku. Właśnie w trzydziestych latach XX wieku w niemieckim obszarze języko-

¹ Lisak J., *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie*. Wyd. II, Katowice 1946, s. 6-7.

wym pojawiło się i utrzymało aktualne do dziś określenie *Betriebswirtschaftslehre*. W języku angielskim chyba najlepszym jego odpowiednikiem jest *business economics*².

W Polsce jeszcze w okresie przedwojennym wykrystalizowało się określenie *ekonomia jednostkowa*, ale równolegle używane było określenie *nauka o przedsiębiorstwie*. Po wojnie przyjęto i upowszechniono nazwę *ekonomika przedsiębiorstwa* lub *ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*. Ta ostatnia nazwa jest jeszcze, choć co raz rzadziej, używana w nazwach katedr i nazwach przedmiotów nauczania na studiach i w szkołach średnich. Od przełomu lat 80/90-tych jest ona wypierana przez nazwę *nauka o przedsiębiorstwie*, co w istocie oznacza powrót do nazwy przedwojennej.

Przedmiot owej nauki z upływem czasu podlegał znacznym zmianom, choć najbardziej ogólnie ujmując jest nim zawsze „ustrój i życie” (struktura i funkcjonowanie)³ jednostek gospodarczych. Józef Lisak w latach 1939/1946⁴ wyróżnia cztery grupy problemów składających się na treść *ekonomii jednostkowej*: pierwsza obejmuje kwestie zasadniczych pojęć, klasyfikację i związki jednostek; druga ujmuje budowę jednostek (w szczególności organizację pracy i kapitału); trzecia obejmuje sprawy związane z życiem jednostki gospodarczej (w szczególności: obrót, ryzyko, płynność, koszty); czwarta obejmuje problemy organizacji rachunkowości i systemy kontroli. Jeden z sylabusów współcześnie realizowanego programu przedmiotu obejmuje⁵:

1. Rozwój wiedzy o przedsiębiorstwie
2. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo – istota, definicje, relacje.
3. Podmiotowość przedsiębiorstwa.
4. Grupy interesów a cele działalności przedsiębiorstwa, problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.
5. Przedmiot, formy i zakres reprezentacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwie.
6. Formy prawno – organizacyjne i własnościowe przedsiębiorstw – analiza porównawcza, problemy i kryteria wyboru.

² Tamże, s. 8 i nast.

³ Lisak J., *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie*. Wyd. II, Katowice 1946, s. 10-11; Rokita J., *W sprawie paradygmatu nauki o przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, nr 414, Wrocław 1988, s. 5-14; Gliński B., *Ewolucja wiedzy o przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, nr 414, Wrocław 1988, s. 31-44.

⁴ Lisak J., *op. cit.*, s. 11.

⁵ W zestawieniu tym wyłuszczone te fragmenty programu w których idee i rekomendacje *szkoły zasobowej* mogą znaleźć szersze zastosowanie.

7. Nadzór korporacyjny.
8. Cykl życia przedsiębiorstwa; zdarzenia szczególne (tworzenie, przekształcanie, restrukturyzacja, postępowanie naprawcze i upadłościowe, likwidacja).
9. Przesłanki i metody przekształceń prawno własnościowych przedsiębiorstw.
10. Przedmiot działalności, funkcje i procesy w przedsiębiorstwie.
11. Zasoby, majątek, potencjał, kapitał przedsiębiorstwa (materialny, techniczny, kadrowy, finansowy, informacyjny). Współzależności. Tendencje rozwojowe.
12. Problem zmiany i innowacji w przedsiębiorstwie. Rozwój wewnętrzny i zewnętrzny (przejęcia i fuzje).
13. Wartość przedsiębiorstwa.
14. System zarządzania przedsiębiorstwem – ujęcie praktyczne /przekroje, składowe, relacje/.
15. System i metody planowania w przedsiębiorstwie /przekroje, składowe, relacje/.
16. Struktura organizacyjna i jej kształtowanie w przedsiębiorstwie- ujęcie praktyczne.
17. Podstawy systemu motywowania w przedsiębiorstwie.
18. Kontrola i ocena działalności przedsiębiorstwa. Kryteria i metody.
19. Istota, współzależności, problemy zastosowań współczesnych koncepcji i metod zarządzania.
20. Przedsiębiorstwo a rynek.
21. Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw.
22. Przedsiębiorstwo a państwo, samorząd terytorialny i środowisko europejskie.
23. Globalizacja działalności przedsiębiorstwa.
24. Wizje przedsiębiorstwa przyszłości.

Pomijając kwestię szczegółowości ujęcia, różnice zakresu przedmiotowego *nauki o przedsiębiorstwie* w obu propozycjach są łatwo dostrzegalne. Ponadto zwrócić może uwagę to, iż część zagadnień obejmowanych współcześnie zakresem przedmiotowym tej nauki wchodzi w zakres innych subdyscyplin, a nawet stanowi ich rdzeń. Jest to wynikiem, z jednej strony, procesu wzbogacania (wzrostu kompleksowości) oglądu przedsiębiorstwa z perspektywy *nauki o przedsiębiorstwie*, z drugiej zaś – i to ma szerszy zasięg – jest wynikiem długotrwałego procesu autonomizacji tej nauki, prowadzącego do wyodrębniania się nowych gałęzi nauki i nowych przed-

miotów nauczania. *Nauka o przedsiębiorstwie* pełniła i nadal pełni rolę matecznika z którego wyrosło i wyrasta wiele nowych subdyscyplin⁶. Co to oznacza dla podstaw dalszej egzystencji *nauki o przedsiębiorstwie*? Patrząc szeroko można by przyjąć, iż w tej sytuacji mamy do czynienia nie z nauką, a z *naukami o przedsiębiorstwie*. Nie jest to propozycja oryginalna, bowiem w Polsce istnieją już jednostki naukowo dydaktyczne (kolegium, katedra) nauk o przedsiębiorstwie. I to jest chyba jeden kierunek rozwoju *nauki o przedsiębiorstwie*⁷. Jednocześnie jednak uzasadnione wydaje się dalsze konsekwentne rozwijanie *nauki o przedsiębiorstwie* jako nauki integrującej, syntetyzującej i systematyzującej naukową wiedzę o wszelkich przesłankach, przejawach i konsekwencjach istnienia, funkcjonowania i przekształcania przedsiębiorstwa, a także nauki weryfikującej ustalenia wyodrębnionych subdyscyplin poprzez ich konfrontację z ustaleniami innych, lecz współzależnych subdyscyplin, badających z odmiennych punktów widzenia podobne lub wspólne problemy „ustroju i życia” przedsiębiorstwa.

Zarysowany wyżej, występujący dotychczas i zalecany na przyszłość, kierunek rozwoju *nauki o przedsiębiorstwie* pod względem metodologicznym ma w przeważającym stopniu charakter indukcyjny⁸. Rozwijająca się w ten sposób *nauka o przedsiębiorstwie*, tworząca pewne uogólnienia i syntezę o charakterze deskryptywnym i normatywnym (wzorce), posiada walory praktycznej użyteczności, posiada także zręby ujęć teoretycznych (np. różnego rodzaju ideowe modele przedsiębiorstwa, zasady gospodarowania, wzorce struktur itd.) lecz nie dopracowała się ogólnej, fundamentalnej części, którą można by określić mianem teorii przedsiębiorstwa (*sensu stricto*). Jest więc stosunkowo rozbudowana, naukowa wiedza o przedsiębiorstwie, lecz **brakuje ogólnej teorii przedsiębiorstwa wyrosłej na gruncie tej wiedzy**. Nie oznacza to, iż brakuje teoretycznych podejść, teorii, szkół, które z różnymi skutkami podejmują próby wyjaśniania istoty i konstytutywnych cech przedsiębiorstwa. Owe podejścia mają jednak bardziej ogólny charakter (wyższy poziom abstrakcji) i rodzajów raczej dedukcyjny, przy czym zasięg przedmiotowy każdej z nich (z osobna) pozostaje nadal lokalny.

⁶ Rokita J., *W sprawie paradygmatu nauki o przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, nr 414, Wrocław 1988, s. 5-14.

⁷ Podobnie ujmuje to J. Rokita: *W sprawie paradygmatu nauki o przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, nr 414, Wrocław 1988, s. 5-14.

⁸ Rokita J., *W sprawie paradygmatu nauki o przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, nr 414, Wrocław 1988, s. 5-14; Lisak J., *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie*, Wyd. II, Katowice 1946, s. 20.

O teoretycznych koncepcjach przedsiębiorstwa, ich podstawowych założeniach i relacjach między nimi

Kiedy okazało się, że zakorzeniony w nurcie ekonomii klasycznej i neoklasycznej wizerunek przedsiębiorstwa, traktowanego jako czarna skrzynka, a jednocześnie podmiot zachowujący się w sposób w pełni deterministyczny i w pełni racjonalny, nie wytrzymał próby czasu, w obrębie ekonomii (ale poza jej „głównym nurtem”), a nieco później w naukach o zarządzaniu, zaczęły pojawiać się próby budowy koncepcji teoretycznych mających wyjaśniać podstawowe cechy oraz mechanizmy funkcjonowania i przekształcania przedsiębiorstwa. Ważniejsze z tych koncepcji to:

- zasobowa
- menedżerska
- behawioralna
- kosztów transakcyjnych
- kontraktualna
- praw własności
 - *agencji*
 - *neoinstytucjonalna Williamsona*
 - *przedsiębiorcza*
 - *ewolucyjna*

Opracowanie to nie jest miejscem właściwym dla pełniejszej charakterystyki, tudzież pogłębionej analizy porównawczej poszczególnych koncepcji. Zrezygnuję więc z poważniejszej ambicji w tym zakresie. Nie będę też, poza wybranymi przypadkami, sięgał do genezy i chronologii powstawania tych koncepcji, traktując je jako – w pewnym przedziale czasu – występujące jednocześnie. Nie sposób jednak wypowiedzieć się odnośnie roli i znaczenia *koncepcji zasobowej* (dla *nauki o przedsiębiorstwie*) bez pokazania jej istoty i, choćby w sposób najbardziej syntetyczny, usytuowania wśród innych. Co jest zatem istotą i głównym obszarem zainteresowania tej i innych koncepcji? Jakie są relacje między nimi?

Na początek najwygodniej będzie przybliżyć istotę będącej przedmiotem szczególnego zainteresowania w tym opracowaniu *koncepcji zasobowej*. Łatwiej będzie w ten sposób poszukiwać punktów stycznych tej koncepcji z innymi.

Tak jak w przypadku innych koncepcji nie jest to zadanie proste. Są bowiem znaczące różnice w jej postrzeganiu i opisie przez różnych auto-

rów. Unikając tutaj, z przyczyn oczywistych, dyskusji w tym zakresie nie wzbudzę chyba większych kontrowersji opierając się głównie na interpretacji istoty *koncepcji zasobowej* [*Resource-based View of the Firm (RBV)*] przedstawionej przez M. Bratnickiego⁹. „Główne założenie RBV powiada, że źródłem przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa są cenne zasoby (kompetencje), które należy wzmacniać i należy też wokół nich budować strategię. To przede wszystkim unikalna wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne, leży u podłoża powodzenia, chociaż otaczające przedsiębiorstwo rzeczywistości nie wolno pomijać. (...) przedsiębiorstwo jest zbiorem szeroko rozumianych zasobów, których użytkowanie kształtuje efektywność jego funkcjonowania w poszczególnych obszarach. (...) Te zasoby, które wzmacniają pozycję konkurencyjną dzięki tworzeniu wartości dodanej są traktowane jako cenne strategicznie. Zasoby krytyczne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa i trudne do zastąpienia tworzą potencjał strategiczny, którego unikalność i sensowne ekonomiczne wykorzystanie prowadzi do trwałej przewagi konkurencyjnej. (...) Zasoby (...) muszą być przede wszystkim trudne do naśladowania z powodu ochrony prawnej (...) albo wskutek tego, że konkurenci nie wiedzą jak imitować procesy czy umiejętności przedsiębiorstwa (tzw. bariera wiedzy). Stąd też na znaczeniu zyskują takie specyficzne dla konkretnego przedsiębiorstwa zasoby jak kultura organizacyjna, więzi organizacyjne, przywództwo i zdolności wynikające z wykorzystania wiązek zasobów w procesach tworzenia wartości”. Ważnym uzupełnieniem tej charakterystyki może być następujący fragment wywodu K. Obłója¹⁰: „Nie da się szybko i tanio zbudować takich aktywów strategicznych, jak marki firmy i wyrobów, lojalności odbiorców, sprawnych kanałów dystrybucji, lojalnych i produktywnych pracowników z inicjatywą, wiedzy o konkurencji i funkcjonowaniu rynku, cierpliwości i determinacji firmy itd. Raczej trzeba zacząć i powoli rozbudowywać każdy z zasobów, budując ich unikatowe konfiguracje na rynku”¹¹.

Podstawowe znaczenie ma jednak wyrażony bezpośrednio po tym następujący pogląd tegoż autora: „Przy wszystkich swoich teoretycznych zaletach szkoła zasobowa pozostaje jednak dosyć abstrakcyjna, by nie rzec momentami ogólnikowa. Podstawowym problemem jest brak operacjona-

⁹ Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 47-50.

¹⁰ Obłój K., *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, [w:] *Krytyczna Teoria Organizacji*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Zeszyt 1, Warszawa 1997, s. 73-83.

¹¹ Kierunkowo zbliżone z tymi poglądami jest ujęcie B. Godziszewskiego, [w:] *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001.

lizacji głównych kategorii pojęciowych. Co tak naprawdę znaczy pojęcie *kluczowych kompetencji* firmy? Jak firma je nabywa? Kiedy naprawdę stają się one unikatowe i cenne i dlaczego właśnie te kompetencje, a nie inne? (...) Pytań tego typu można zadać dziesiątki. Szkoła zasobowa odpowiada na nie głównie metaforami i przykładami konkretnych firm, kompetencji i produktów. Problem polega jednak na tym, że teorie sukcesu oferowane przez szkołę zasobową są czasami heroicznym uproszczeniem¹². Innym ważnym zastrzeżeniem sformułowanym przez K. Obłója¹² pod adresem szkoły zasobowej „jest jej koncentracja na sukcesach firm i traktowanie ich jako podstawy do wnioskowania. Stosunkowo łatwo zinterpretować sukces w kategoriach kluczowych kompetencji lub umiejętności firmy. Znacznie trudniej jest określić jakich kompetencji firmie nieefektywnej lub takiej, która wręcz upadła – zabrakło. Drugie kluczowe pytanie to oczywiście dlaczego tak się stało? Czy wypracowane kompetencje firmy zestarzały się lub okazały mało efektywne? Czy jest to błąd w sztuce kadry kierowniczej czy zawirowanie otoczenia, którego nie można było wcześniej przewidzieć? (...). Szkoła zasobowa ma ogromne problemy z odpowiedzią na te pytania i z konkretnym wyjaśnieniem sytuacji porażek i błędów, ponieważ, proponowany model jest przede wszystkim modelem wyjaśnienia sukcesu i bardziej – przynajmniej w chwili obecnej – teoretycznym niż praktycznym”.

Spróbuję teraz przybliżyć istotę innych teoretycznych koncepcji przedsiębiorstwa oraz obszary ich styku z *koncepcją zasobową*.

Inspirację dla zanegowania podstawowego dla „głównego nurtu ekonomii” podejścia neoklasycznego, owocującego powstaniem *koncepcji menedżerskiej* firmy, stanowił spór o cele przedsiębiorstwa¹³. W warunkach rozdziału własności i zarządzania oraz narastającego konfliktu interesów między właścicielami i menedżerami neoklasyczna zasada jedynego celu firmy w postaci maksymalizacji zysku została zanegowana. Poszukiwania celu alternatywnego nie przyniosły oczekiwanego wyniku, ale pozwoliły pogłębić wiedzę o mechanizmach kształtowania i ścierania się grup interesu. Bezpośredniego odniesienia dla *koncepcji zasobowej* trudno się tu doszukać.

Neoklasyczne ujęcie celu firmy zostało zanegowane także ze strony psychosocjologicznego nurtu nauk o zarządzaniu, w ramach *koncepcji behawioralnej* firmy, a jego wynikiem było postawienie tezy o potrzebie respek-

¹² Obłój K., *op. cit.*, s. 73-83.

¹³ Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 157 i nast.

towania wielości (wiązki) celów oraz zasady ograniczonej racjonalności, co oznacza brak możliwości (a więc i zasadności) poszukiwania stanów tzw. optymalnych (extremów funkcji celu). Różne struktury celów i różne akceptowalne poziomy osiągnięć to odpowiednio różne podporządkowane im **decyzje w zakresie wewnętrznej alokacji zasobów**¹⁴. To ostatnie spostrzeżenie sugeruje występowanie punktów styecznych między opisywaną tu koncepcją i *koncepcją zasobową*.

Istotnym przełomem w odkrywaniu natury firmy było przyjęcie jako podstawowej jednostki analizy nie – jak dotychczas – całej firmy (z uwzględnieniem lub nie jej wewnętrznej złożoności) lecz transakcji (kontraktu). Miało to miejsce w ramach tzw. nurtu instytucjonalnego w ekonomii, którego ewolucja doprowadziła do powstania najbardziej chyba zaawansowanej teoretycznie grupy powiązanych wzajemnie koncepcji przedsiębiorstwa, wchodzących w zakres relatywnie młodej subdyscypliny nazywanej wspólnie *nową ekonomią instytucjonalną*.

Bazową w tej grupie jest *koncepcja kosztów transakcyjnych* R. Coase'a¹⁵ próbująca wyjaśnić dlaczego jedne transakcje uruchamiające alokację zasobów dokonują się za pośrednictwem regulacji rynkowej, a inne ulegają internalizacji i dochodzą do skutku wewnątrz przedsiębiorstwa dzięki regulacji (koordynacji) administracyjnej. W odpowiedzi stwierdza się, iż oba rodzaje regulacji pociągają za sobą koszty (*koszty transakcyjne*) i niższe koszty regulacji administracyjnej dla pewnego zbioru transakcji uzasadniają ich internalizację, zamknięcie w ramach przedsiębiorstwa, a tym samym stanowią uzasadnienie dla istnienia (a także zakresu działania) przedsiębiorstwa. W ten sposób koncepcja tłumaczy, jeśliby przyjąć takie wyjaśnienie, nie tylko mechanizm internalizacji któremu podlegają transakcje, ale także, pośrednio, **jakie w przedsiębiorstwie potrzebne są zasoby**. Wskazuje to na istnienie styczności i współzależności między opisywaną koncepcją, a *koncepcją zasobową*.

Silnie i bezpośrednio w problematykę gospodarowania zasobami wkracza *teoria (koncepcja) praw własności (property rights)*¹⁶. Najogólniej ujmując, zajmuje się ona analizą złożonej struktury praw własności, a także związku między kształtem tych praw (między innymi zakresem wyłączności i ograniczoności) a typami transakcji (kontraktów) i zasobów. Właściwe ukształ-

¹⁴ *Tamże*, s. 187.

¹⁵ *Tamże*, s. 208.

¹⁶ *Tamże*, s. 147.

towanie owych relacji może być czynnikiem racjonalizacji gospodarowania zasobami, a zatem związek tego podejścia z *koncepcją zasobową* jest niewątpliwy.

Skupienie uwagi na istocie i wielorakich uwarunkowaniach racjonalności kontraktów (wręcz traktowanie przedsiębiorstwa jako „wiązki kontraktów”) jest charakterystyczne dla kolejnej koncepcji nazywanej *kontraktową* lub *kontraktualną*¹⁷. W ramach tej koncepcji pojawiło się i zostało poddane analizie istotne dla współczesnej myśli o przedsiębiorstwie pojęcie oportunistycznego.

Na niewątpliwą ingerencję tego podejścia w problematykę rdzenną dla *koncepcji zasobowej* wskazuje taka oto charakterystyka podstawowego podmiotu decyzyjnego – kontraktora: kontraktor „tworzy sieć powiązań i skupia dysponowanie potrzebnymi czynnikami produkcji, (...) wyróżnia się wiedzą o czynnikach które trzeba zakupić lub wynająć, w jakich formach prawnych i jak zapewnić ich koordynację”¹⁸.

Pogłębienia analizy relacji między stronami szczególnego typu kontraktu (nierynkowego) i ich zachowań w obliczu takich zjawisk jak: asymetria informacji, postrzeganie i respektowanie ryzyka, oportunistyczny dostarcza tzw. *teoria agencji*¹⁹.

Pewnej syntezy wspomnianych wyżej nurtów myślowych występujących w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej oraz nurtu behawioralnego, a także ich rozwinięcia, dokonał O. Williamson. W jego *neoinstytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa* istotnym uzupełnieniem wcześniejszych analiz jest wprowadzenie dodatkowych cech (i czynników efektywności) transakcji, takich jak: (1) stopień niepewności (i ograniczenie racjonalności) transakcji, (2) częstotliwość zawierania transakcji (w konsekwencji ich typowość bądź specyficzność i zagrożenie oportunistycznym) i – co dla głównego przedmiotu tych rozważań szczególnie ważne – (3) **specyfika (specyficzność, niepowtarzalność) aktywów**²⁰. Wystąpienie, z różnych możliwych konfiguracji, takiej, kiedy wszystkie trzy te czynniki wpływają niekorzystnie na warunki wykonania transakcji i koszty transakcyjne powoduje, iż „jedyną obroną przed niepewnością rynku są hierarchiczne struktury przedsiębiorstwa – a więc zastąpienie mechanizmu rynkowego

¹⁷ *Tamże*, s. 216.

¹⁸ *Tamże*, s. 218.

¹⁹ *Tamże*, s. 218 i nast.

²⁰ Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 223-226; Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

organizacją przedsiębiorstwa²¹, a w ostatecznym rachunku czynnikiem przesądzającym o tym jest specyficzność aktywów (zasobów). Na kształt przedsiębiorstwa wpływa więc kształt zasobów, a więc powiązanie między opisywaną tu koncepcją, a próbującą także wpływać poprzez zasoby na kształt przedsiębiorstwa *koncepcją zasobową* jest niewątpliwe, choć jego pogłębione rozszyfrowanie pozostaje zadaniem otwartym.

Z koncepcji rozwijanych obok (aczkolwiek równoległe) względem opisywanego wyżej nurtu warto wspomnieć o *przedsiębiorczej koncepcji* przedsiębiorstwa, która, za sprawą jej prekursora J. A. Schumpetera szczególnie naciska kładzie na rolę przedsiębiorcy innowatora. Przedsiębiorczość poprzez dodatkowy (ze strony przedsiębiorcy) nakład „kwalifikacji”, „zdolności przewidywania”, „podjętego ryzyka”²² jest źródłem dodatkowej produktywności, źródłem rozwoju gospodarczego. W ten sposób interpretowaną przedsiębiorczość można postrzegać jako szczególny rodzaj kompetencji firmy, a zatem styczność tej koncepcji z *koncepcją zasobową* znowu staje się oczywista. Problem jej pogłębionego rozpoznania pozostaje niewątpliwie także otwarty.

Do najmłodszych z grupy wskazanych tu koncepcji należy *ewolucyjna teoria firmy*, w początkowej formie zaproponowana przez Nelsona i Wintera w roku 1982²³. Firma jest tu opisywana jako całość przetwarzająca, magazynująca i tworząca wiedzę. Procesy tworzenia wiedzy i jej destrukcji podtrzymują i sterują wzrostem ekonomicznym i zmianą jakościową. Zachowanie firm jest charakteryzowane w kategoriach zdolności technologicznych, umiejętności pracowników i reguł decyzyjnych. Te powiązane elementy są nazywane rutynami, które są wynikiem uczenia się w przeszłości i tworzenia pamięci organizacyjnej firmy. Teoria ta zakłada, iż firma może być zdefiniowana poprzez zbiór rutyn i umiejętności, które stanowiąc efektywny sposób magazynowania i reprodukcji organizacyjnej wiedzy, są ze swej natury źródłem organizacyjnej inercji. Wyjaśnia też, że firmy różnią się ponieważ opierają się na różnych zbiorach rutyn, które są dla nich specyficzne. Próbuje też wyjaśniać mechanizm dynamicznej zmiany firm przez uczenie się i adaptację. Selekcja firm w drodze konkurencji to selekcja zbiorów rutyn, które przynoszą najwyższe zyski i które pod presją konkurencyjną też się zmie-

²¹ Gruszecki T., *op. cit.*, s. 225.

²² *Tamże*, s. 197.

²³ Hoelzl W., *The Evolutionary Theory of the Firm: Routines, Complexity and Change Working Papers Series nr 46*, Vienna University of Economics and Business Administration, 2005. Winien jestem w tym miejscu podziękowanie mojemu koledze i współpracownikowi, dr Mirosławowi Karasiowi, za pomoc w bliższym zapoznaniu się z tą koncepcją.

nią, a także mogą być powielane. Oparcie tej koncepcji na mechanizmach tworzenia, magazynowania i wykorzystywania wiedzy w sposób bezpośredni i silny wiąże ją z koncepcją zasobową także koncentrującą uwagę na tego rodzaju aktywach firmy.

Podsumowując ten wątek rozważań należy stwierdzić iż większość spośród wymienionych koncepcji wykazuje związek z *koncepcją zasobową*. Istota i zakres tego związku są zróżnicowane. W *koncepcji behawioralnej* poszukiwać można podstaw i przesłanek **decyzji w zakresie wewnętrznej alokacji zasobów**. *Koncepcja kosztów transakcyjnych* pośrednio próbuje poszukiwać odpowiedzi **jakie zasoby potrzebne są w przedsiębiorstwie**. *Teoria praw własności* poszukuje źródeł racjonalności gospodarowania zasobami w odpowiednim (do typu zasobu) doborze rodzaju (w tym stopnia ekskluzywności) prawa własności. Teorie *kontraktowa* i *agencji* poszukują źródeł racjonalności w doborze i wykorzystaniu zasobów na drodze opartej na wszystkich istotnych przesłankach (rzeczowych, ekonomicznych, prawnych, psychologicznych) zawierania kontraktów. W *neoinstytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa* Williamsona jednym z podstawowych czynników decydujących o racjonalności zastosowanego typu koordynacji transakcji gospodarczych, w tym alokacji zasobów (rynkowej czy administracyjnej), jest ich **specyficzność (oryginalność, niepowtarzalność)**. W *przedsiębiorczej koncepcji* przedsiębiorstwa podstawowym czynnikiem rozwoju są rola i **szczególne kompetencje przedsiębiorcy**. W teorii ewolucyjnej o selekcji i rozwoju przesądzają **procesy konkurowania wiedzą i umiejętnościami, w tym rutynami**. Występowanie wspólnych pól w przedmiocie zainteresowania *koncepcji zasobowej* i innych koncepcji jest więc oczywistością. W kilku przypadkach, np. tam gdzie uwaga skupiona jest na specyficzności zasobów, na szczególnych kompetencjach przedsiębiorcy, czy też na rutynach organizacyjnych (wiedzy organizacyjnej), charakterystyczne jest zainteresowanie podobnymi jak w *koncepcji zasobowej* cechami zasobów. Nie jest jednak łatwo odpowiedzieć, jakie są tego konsekwencje, zarówno teoretyczne jak i praktyczne, jakiego rodzaju i jak konkretne rekomendacje płyną z prowadzonych na gruncie poszczególnych koncepcji analiz zagadnień dotyczących zasobów, czy i na ile są one względem siebie komplementarne, obojętne, lub też alternatywne? Problemy zawarte w tych i podobnych im pytaniach mają charakter otwarty i mogą stanowić interesujące pole badań.

Interesująca wydaje się w szczególności możliwość włączenia dorobku *koncepcji zasobowej* do rozważań mających na celu wypracowanie integratywnej, możliwie całościowej i spójnej koncepcji teoretycznej przedsię-

biorstwa. Można sobie wyobrazić różne scenariusze skutków takiego włączenia. Jeden z nich polegałby na „wtopieniu” dorobku *koncepcji zasobowej* do najbardziej współcześnie zaawansowanego, neoinstytucjonalnego nurtu badań nad teoretyczną koncepcją przedsiębiorstwa. Sugestia, iż rolę koncepcji wiodącej mogłaby przejąć właśnie *koncepcja zasobowa* byłaby chyba zbyt odważna. A może wyznaczenie innej roli tej koncepcji w kreowaniu całościowej koncepcji przedsiębiorstwa byłoby możliwe i zasadne? Tego rodzaju pytania i wątpliwości także pozostawiam otwarte.

Jakie są relacje między *koncepcją zasobową* i innymi teoretycznymi koncepcjami przedsiębiorstwa a nauką o przedsiębiorstwie?

Rozpoczynając kwestię zawartą w powyższym tytule warto chyba wrócić do przytoczonego wcześniej poglądu K. Obłója dotyczącego ograniczonej przydatności *koncepcji zasobowej* dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego z uwagi na jej ogólność. Z poglądem tym nie sposób zasadniczo się nie zgodzić. A jeśli tak, to należy go rozciągnąć na całą *naukę o przedsiębiorstwie*. Co więcej, podobny pogląd można i chyba trzeba sformułować odnośnie przydatności wszystkich innych teoretycznych koncepcji przedsiębiorstwa. Żadna z nich bowiem nie dostarcza bezpośrednio narzędzi operacyjnych przydatnych do niezawodnego wyjaśniania szczegółowych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a tym bardziej projektowania i realizowania tych procesów, czy też projektowania i stosowania odpowiednich struktur.

Przyczyn występowania pewnego rozziemu (dystansu) między koncepcjami teoretycznymi przedsiębiorstwa a *nauką o przedsiębiorstwie* upatrywać należy chyba w tym, iż te pierwsze mają rodowód bardziej teoretyczny i dedukcyjny, a nauka o przedsiębiorstwie ma rodowód zdecydowanie empiryczny, indukcyjny. Zintegrowanie tych dwóch zbiorów wiedzy o dwóch odmiennych rodowodach i poziomach ogólności nie jest zadaniem łatwym, ale chyba możliwym i potrzebnym.

Za poglądem tym przemawia przynajmniej kilka przesłanek. I tak np.:

- Dla przedstawicieli *nauki o przedsiębiorstwie* brak ogólniejszego wsparcia teoretycznego, a dla przedstawicieli nurtów teoretycznych brak możliwości empirycznej weryfikacji tezy, jest źródłem obniżenia wartości wyników badań, poczucia dyskomfortu i osłabienia motywacji do dalszych badań.
- Coraz częstsze są przypadki pożytecznego dla osiągniętych wyników posługiwania się w ramach badań w obszarze *nauk o przedsiębiorstwie* (za-

równie empirycznych jak i teoretycznych) zaczerpniętą z koncepcji teoretycznych terminologią oraz interpretacją zasad, przesłanek i mechanizmów funkcjonowania²⁴.

Uznając wszelkie działania skierowane na pogłębienie integracji między obydwoma poziomami wiedzy za uzasadnione i popierając je chciałbym jednocześnie wyrazić pogląd, że zachowanie pewnej ich odrębności (autonomii) jest potrzebne, a nawet konieczne. Wynika to stąd, iż różne są dla obu poziomów wiedzy źródła i mechanizmy jej powstawania, a także, poza wspólnymi, różne funkcje. Nie każda teoria musi bezwarunkowo, bezpośrednio i w całości znajdować zastosowanie praktyczne i nie każda praktyka musi mieć pełne oparcie w teorii.

Wszystko co wyżej odnosi się między innymi (także) do *koncepcji zasobowej*, która jednak wydaje się z kilku powodów bliższa tradycyjnej *nauce o przedsiębiorstwie* niż inne koncepcje teoretyczne. **Dla tradycyjnej nauki o przedsiębiorstwie problematyka racjonalnego określania potrzeb (co do rodzaju, struktury, jakości, źródeł, ilości, cen itd.), a następnie racjonalnego pozyskiwania i wykorzystywania zasobów, była i pozostaje jednym z jej rdzennych obszarów przedmiotowych.**

Wiele ogólnych zasad racjonalnego gospodarowania zasobami zawartych w *teorii zasobowej* pozostaje w zgodzie z podobnymi zasadami oraz odpowiadającymi im metodami wykorzystywanymi w tradycyjnej *nauce (naukach) o przedsiębiorstwie* i w praktyce gospodarczej, chociaż świadomość tego faktu bywa po obu stronach niska²⁵. Podjęcie próby pogłębienia integracji tych dwóch sfer mogłoby być źródłem korzyści dla każdej z nich. Do sformułowania takich wniosków skłania mnie między innymi lektura pracy B. Godziszewskiego²⁶.

Także charakterystyczna dla *szkoły zasobowej* idea kształtowania i wykorzystywania unikalności (specyficzności) zasobów i kompetencji nie jest jej wyłączną domeną (unikalnością!) na poziomie ogólnoteoretycznym (vide szkoły: *neoinstytucjonalna, przedsiębiorcza, ewolucyjna*), ale co ważne – jest ona także obecna i w tradycyjnej *nauce o przedsiębiorstwie* i w praktyce gospodarczej. Wyróżnianie się, poszukiwanie odmienności i oryginalności jest przecież bardzo tradycyjnym, intuicyjnym sposobem

²⁴ Dobrym przykładem tego zjawiska może być praca Mesjasza Cz., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.

²⁵ Podobnie jak u molierowskiego bohatera nieświadomego iż mówi prozą.

²⁶ Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001.

konkurowania, niezależnie od tego czy został on dostrzeżony i opisany w teorii czy też nie.

Może najmniej zauważalna w tradycyjnej *nauce o przedsiębiorstwie* jest bardzo wyrazista w *szkole zasobowej* orientacja na zasoby niematerialne (wiedzę, kompetencje indywidualne i organizacyjne, kulturę organizacyjną, wizerunek firmy, kapitał relacyjny, itp.). Twierdzenie, iż zagadnienia te dla współczesnej *nauki (nauk) o przedsiębiorstwie* są mało znaczące, marginalne, byłoby jednak wysoce niesłuszne i nieuprawnione. Wskazuje na to już znaczne i narastające zainteresowanie tych nauk, a w nieco mniejszym zakresie także praktyki gospodarczej, powyższą problematyką, czego przykładem może być duża popularność koncepcji: *HRM, zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem intelektualnym, modelem organizacji uczącej się i inteligentnej, Public Relations*, itp. Koncepcje te, a w ślad za nimi stosowne metody, stanowią moim zdaniem dobrą ilustrację implementacji zasad i rekomendacji *szkoły zasobowej* do obszaru *nauk o przedsiębiorstwie*, a za ich pośrednictwem do praktyki gospodarczej.

Literatura:

1. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
2. Gliński B., *Ewolucja wiedzy o przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, PN AE we Wrocławiu, Wrocław 1988, nr 414, s. 31-44.
3. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. UMK, Toruń 2001.
4. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. Hoelzl W., *The Evolutionary Theory of the Firm: Routines, Complexity and Change* Working Papers Series nr 46, Vienna University of Economics and Business Administration, 2005.
6. Lisak J., *Ekonomia jednostkowa. Nauka o przedsiębiorstwie*, Wydanie II, Katowice 1946.
7. Mesjasz Cz., *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.
8. Obłój K., *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, [w:] *Krytyczna Teoria Organizacji Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania*, Zeszyt 1, Warszawa 1997, s. 73-83.

-
9. Rokita J., *W sprawie paradygmatu nauki o przedsiębiorstwie*, [w:] Problemy rozwoju teorii przedsiębiorstwa, PN AE we Wrocławiu, Wrocław 1988, nr 414, s. 5-14.
 10. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Rozdział 3.

Wkład zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) do teorii zarządzania wspartego na idei zasobów

Paradygmat zasobów jest obecny w zarządzaniu strategicznym już od ponad pół wieku i nadal jest eksploatowany, a co najważniejsze uważa się nadal, że jego stosowanie wciąż ułatwia opis, zrozumienie i modelowanie rzeczywistości. Jednocześnie równie trwała jest dyskusja nad zasadnością jego stosowania. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi koncentruje się ona na trzech zasadniczych kwestiach: 1) adekwatności traktowania osób jak zasoby, 2) potrzeby łącznego widzenia zasobów i procesów, 3) granic samych zasobów ludzkich organizacji. Analiza wyników rozważań w tych trzech punktach doprowadza do nieco ryzykownego wniosku, iż współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi musi zostać przewartościowane i precyzyjniej powiązane z innymi sferami aktywności wewnątrz i zewnątrz organizacyjnej. Rzecz nie tylko dotyczy, podkreślanej w wielu wypowiedziach, roli ludzi w firmach nowej gospodarki, ale przede wszystkim w tym, że zasoby ludzkie przestają być utożsamiane z dopasowaniem kompetencji do potrzeb organizacji, ze statyką powiązań wertykalnych i horyzontalnych oraz terminologią zatrudnienia. Poniższy tekst nie tylko stara się przynieść odpowiednie argumenty dla uznania wagi tych zmian, ale jest próbą określenia konsekwencji tych zmian dla teorii zarządzania. Układ rozważań odpowiada wymienionym trzem punktom, choć nie do końca udało się utrzymać sztywne rygory oddzielenia poszczególnych wątków tematycznych. Całość kończy się konkluzjami i wskazówkami dotyczącymi przyszłych badań.

Problem adekwatności traktowania osób jak zasoby

Szczególnie w pierwszym okresie wprowadzania idei zasobowego myślenia o zarządzaniu, podnoszono dyskusyjność prawa do traktowania człowieka jak zasobu. Niektórzy nadal są zdania, że zasoby ludzkie to sformułowanie dehumanizujące, przedmiotowe, a zarządzanie nimi jest amoralne, antyspołeczne, nieekonomiczne, reaktywne, ekologicznie destruktywne¹

¹ Hart T., *Human Resource Management: Time to exorcize the militant tendency*. Employee Relations, 1983, vol. 15, nr 3.

i przypomina religijne uwielbienie hipokrytów². Czasem myśli się także o dwulicowości zarządzających tymi zasobami. W Polsce również znane są słowa krytyki na temat zarządzania zasobami ludzkimi³. Zestawienia znaczących wątpliwości dokonuje Armstrong w dostępnym w kraju drugim wydaniu swojego podręcznika⁴. Nie jest ich mało i dotyczą między innymi takich zasadniczych spraw jak:

- precyzji samego pojęcia,
- ogólnikowości teorii i jej wielorakich podstaw,
- idealizującej postawy propagatorów,
- sprzeczności wewnętrznych w definicjach,
- nie sprawdzania się w praktyce i innych.

Siła takich argumentów może powalać, ale przecież większość z nich bez specjalnych zmian trafia w słabości znanych teorii zarządzania i gospodarowania. Wydaje się, że podważając na ich podstawie zasadność uprawiania zarządzania zasobami ludzkimi, podważałoby się wiele ze znaczących koncepcji zarządzania organizacjami w ogóle. Nie można jednocześnie odmówić tym zarzutom słuszności. Rzeczywiście w polskim języku, ale nie tylko w nim, zasoby kojarzą się w pierwszym rzędzie z przedmiotowym ich charakterem. Choć używa się również zestawień słów „zasoby wiedzy, inteligencji”⁵ i tym podobnych o humanistycznym zabarwieniu, to mimo wszystko traktowanie siebie jako „zasobu ludzkiego organizacji” czyni osobę przedmiotem oddziaływania. Na dodatek „zasób” taki zostaje zdezagregowany na różnie charakteryzowane składowe i opisywany w różnych przekrojach. Zasoby powinny być rozpatrywane przez pryzmat kompetencji i innych kategorii opisu. Rozczłonkowana na kompetencję osoba daleka jest od holistycznej wizji człowieka. Wszystko przemawia za racją odrzucenia „zasobowego zarządzania” ludźmi organizacji. Jednak dwa argumenty nie pozwalają pochopnie podjąć takiej decyzji:

1) jeśli bowiem odrzucić analogię zasobu w odniesieniu do ludzi współtworzących organizację to strategiczne zarządzanie wsparte na zasobach przestaje być nośną ideą. Należy w jej miejsce wprowadzić zupełnie inne skojarzenie. Jednak „jakie?” to trudno dzisiaj dojść do zgody. Zwolennicy:

² Edwards C., *Book review: Jon Story, Developments In the management of human resources*, Industrial Relations Journal, 1993, vol. 34, nr. 3, s. 254.

³ Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 172; McKenna E., Bebech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Geberthner, Warszawa 1997, s. 95.

⁴ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Wydawnictwo ABC, Kraków 2005, s. 51.

⁵ Skorupka S., Auderska H., Lempicka Z., *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968.

- podejścia funkcjonalnego – tracą walor strategiczności,
- gospodarowania – pogłębiają problem przedmiotowości,
- kapitału ludzkiego – zmieniają podstawę konceptualizacji,
- zarządzania personelem lub kadrami – zawężają pole analiz.

Można myśleć o zarządzaniu ludźmi (managing people), ale środowisko polskie taką nazwę przyjmuje jeszcze gorzej. Zatem strategiczne zarządzanie wsparte na idei zasobów, konsekwentnie wymaga zwrócenia uwagi na zasoby ludzkie i to bez względu na polskie skojarzenia.

2) całość dyskusji prowadzonej na temat przedmiotowości i słuszności zarządzania zasobami ludzkimi przypomina rozważania o liczbie aniołów tańczących na główce szpilki. Oskarżenia mają charakter przypisywania winy samym teoriom, a nie osobom je wykorzystującym w praktyce. Teoria kształtuje, co prawda zachowania, zachowania kształtują teorię, ale u źródeł zarządzania zasobami ludzkimi, podobnie zresztą jak całego współczesnego zarządzania organizacjami, nie leży chęć uprzedmiotawiania osób. Możliwości manipulowania są traktowane bardzo poważnie, ale w dłuższym okresie nie wymyślono jeszcze takiej techniki manipulacji, która przynosiłaby same i długotrwałe korzyści manipulującym. Ludzie szybko uczą się i odkrywają manipulatorów, a dalej radzą sobie z nimi w bardziej lub mniej brutalny sposób. Dążenie do faktycznego uprzedmiotowienia ludzi w organizacji ma współcześnie bardzo nikłe szanse. Instytucje państwowe, prawo, dziennikarze, związki zawodowe, stowarzyszenia prospołeczne, szkoły, uniwersytety, policja, organizacje kontroli pracy to tylko niewielka próba potencjalnych przeszkód, na które natrafiają marzenia o doskonałej manipulacji. W tym kontekście spór o terminy, choć zawsze jest ważny, ma charakter prezentacji subiektywnych odczuć, a jego prowadzenia nie ma większego sensu.

Inną ważną sprawą w dyskusji o zarządzaniu zasobami ludzkimi jest również kwestia tautologii zasobowego podejścia do strategicznego zarządzania⁶. Jeśli strategiczne zasoby mają być trudne do imitacji, rzadkie, wartościowe i dawać trwałą przewagę konkurencyjną to z definicji są strategiczne i również z definicji tacy są ludzie. Zasoby ludzkie są zatem strategiczne, bo ludzie posiadają atrybuty zasobów strategicz-

⁶ Priem R.L., Butler J.E., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research*. Academy of Management Review, 2001, vol. 26, nr 1.; Barney J.B., *Is the resource-based view: a useful perspective for strategic management research? Yes*. Academy of Management Review, 2001, vol. 26, nr 1, s. 41-58.

nych. Równocześnie ludzie oszacowują zasoby strategiczne. Podejrzenie o tautologię to poważne zastrzeżenie, a jednak nie do uniknięcia. Tautologia wydaje się być wpisana w teorię zarządzania nie tylko w tym miejscu (np. teoria Jana Zieleniewskiego wydaje się być tutaj polskim przykładem). Obrońcy aktualnego dorobku sugeruje się, aby sprawą tautologii, aż tak bardzo nie przejmować, gdyż wartość teorii, może być wyznaczana przez ilość twierdzeń, które wyznaczają sprawdzalne empirycznie zależności pomiędzy zmiennymi⁷. Zarządzanie zasobami wielu takich twierdzeń dostarcza, choć nadal nie jest jednoznacznie ustalone z czego się składa.

Zaakceptowanie w praktyce, w dydaktyce terminu zarządzanie zasobami ludzkimi jest faktem, a dyskusja może jedynie ostrzegać tych, którzy starają się zarządzać technokratycznie lub koncentrując się na doskonałości technicznej i końcowym efekcie. Oczywiście równoległe mogą być stosowane i inne podejścia, ale zasobowe wpasowuje się dobrze w strategiczne zarządzanie wsparte na idei zasobów. To jego jedna z niezaprzeczalnych zalet. Równocześnie cała dyskusja o przedmiotowych charakterze pozwala zauważyć, że „zasobowe” zarządzanie nie rozstrzyga kwestii podmiotowości (czynnika sprawczego?), może nawet depersonifikuje organizację, zmusza do niespójnego traktowania różnych rodzajów zasobów (naturalne uprzywilejowanie? hierarchia zasobów?) oraz wymaga wprowadzenia zewnętrznych w stosunku do zasobów punktów odniesienia (wartość nie powiązana z posiadanymi zasobami?).

Problem dynamiki i statyki zasobów

Drugim, podejmowanym w dyskusjach problemem jest natura i wartość zasobów organizacyjnych, która zostaje odzwierciedlona dopiero w konfrontacji z procesem⁸. Jednak mimo stosunkowo długiej historii badań nie dopracowano się powszechnie podzielanych poglądów na temat samego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Dość wyczerpująco opisano nawet wyraźne różnice w tym, jak postrzegają to zarządzanie Amerykanie, a jak badacze z rodziny narodów Brytyjskich⁹. Zgodnie z tym opisem możliwe jest odnoszenie tego typu zarządzania do: (1) skumulowanych zestawień typowych praktyk

⁷ Barney J.B., Is the resource-based view: a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, nr 1, s. 41-58.

⁸ Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell, 1959.

⁹ Strauss G., HRM In the USA: correcting some British impression. *International Journal of Human Resource Management*, 2001, vol. 12, nr 6, s. 873-897.

(rekrutacja, selekcja itd.), których przedmiotem (zasobem w sensie statycznym, na który się oddziałuje) jest niekoniecznie to samo; (2) akcentowania potrzeby wewnętrznego zintegrowania, które staje się samo w sobie zasobem; (3) rozszerzającego się zainteresowania o nowe obszary, np. kulturę organizacyjną (poszerzanie zasobów); (4) koncepcji teoretycznych (znane modele Michigan i Harvardzki), które wdrażane i eksploatowane stają się zasobem (wiedzy, doświadczenia, strukturą porządku); (5) intencji i dyrektywy wzajemnego zaangażowania (zasadniczym zasobem staje się chęć do wspólnego działania). W tym ostatnim rozumieniu są i tacy, którzy skierowują uwagę na włączanie, upelnomocnianie, tolerowanie różnorodności i rozszerzanie możliwości¹⁰. Drobne pozornie różnice językowe pomiędzy zaangażowaniem i włączaniem, wcale jednak nie ułatwiają pełnej przekładalności perspektywy badawczej. Sytuację komplikuje i to, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma również swój symboliczny wymiar. Może być traktowane jako rytuał, mit spajający, uprawianie retoryki, totemizm¹¹.

Na dodatek współcześnie odkrywany stopień skomplikowania organizacyjnej rzeczywistości społecznej zmusza do łączenia paradygmatu zasobowego z innymi perspektywami. Sugeruje się na przykład wzbogacenie tego podejścia o perspektywę instytucjonalną¹².

Popularne jest dzisiaj także wiązanie zasobów z kompetencjami¹³. W efekcie takiego połączenia ważne stają się działania nieco inne niż klasyczne funkcje personalne: zatrzymywanie zasobów i przewyciężanie barier zasobowych, odnawianie i lewarowanie kompetencji, przejście od zarządzania kompetencjami do zarządzania strategicznymi zasobami oraz zdolność do przywłaszczania wiedzy i jej zamiany na korzyści. Możliwe jest także zakorzenianie działań związanych z zasobami ludzkimi z marketingiem lub nawet logistyką¹⁴.

Ważnym nurtem zarządzania, który jest łączony z problemami strategii jest także zarządzanie wiedzą, które szerzej nie zostanie tu jednak omówione,

¹⁰ McMahan G.C., Bell M.P., Virick M., *Strategic Human Resource Management: employee involvement, diversity, and international issues*, Human Resource Management Review, 1998, vol. 8, nr 3.

¹¹ Kamoche K., *Rhetoric, ritualism, and totemism In Human Resorce Management*. Human Relations, 1995, vol. 48, nr 4.

¹² Oliver C., *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resorce - based views*, Strategic Management Journal, 1997, vol. 18, nr 9, [w:] Boselie P., Paauwe J., Jansen P.G.W., *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*, International Journal of Human Resource Management, 2001, vol. 7, nr 12.

¹³ Kamoche K., *Strategic Human Resorce Management within a resorce-capability view if the firm*, Journal of Management Studium, 1996, vol. 33, nr 2.

¹⁴ Lipka A., *Od Zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim*, Przegląd Organizacji, 2005, nr 4.

gdyż „resource-base view” nie wydaje się być tożsame z „knowledge-based view”. W tym ostatnim ujęciu zostaje dowartościowany (w neutralnym sensie) jeden z zasobów – „wiedza”. Z kolei przyjęcie tożsamości tych perspektyw („view”) oznaczałoby także możliwość postawienia innego znaku równości np. „zarządzanie” = „zarządzanie zasobami ludzkimi”. W układzie zasobów może być bowiem wyróżniana nie tylko wiedza, ale na przykład ludzie.

Coff¹⁵ z kolei twierdzi, że firma nie może zdobyć trwałej przewagi konkurencyjnej, wywodzącej się z zasobów ludzkich, o ile nie jest zdolna do radzenia sobie ze związanymi menedżerskimi dylematami, czyli praktycznie zlewa w dużej mierze problemy zarządzania z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W procesach menedżerskich trzeba zapewnić warunki do tego, aby zasoby ludzkie nie mogły być w znaczącej części przeniesione do firmy konkurencyjnej, nie mogły tworzyć stałej presji na wyższe wynagrodzenia lub podnosić radykalnie kwestii słuszności wynagrodzeń, nie były zdolne do usuwania firmowych autorytetów, ale jednocześnie czuły się umotywowane, usatysfakcjonowane z kierownictwa i współpracowników. Działania prowadzące do tego typu efektów odzwierciedlają trzy atrybuty zasobów ludzkich traktowanych jako aktywa firmy. Mają one:

1. specyficzność
2. złożoność zewnętrzna – ważna jest tutaj granica rozciągłości wewnętrzna – w tym problematykę zespołów
3. podlegają przyczynowej dwuznaczności (niepewności o to, które czynniki mają udział w sukcesie)

Te trzy wymiary skutkują zdaniem Coff’a dwoma głównymi kategoriami dylematów menedżerskich

1. groźbą zwrotu (groźba utraty zainwestowanych w ludzi pieniędzy)
2. dylematami informacyjnymi

Problemy stąd wynikające można z kolei rozwiązywać na sześć różnych sposobów dających w efekcie cztery zasadnicze grupy strategicznych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

1. zatrzymywania
2. oddawania należnego udziału
3. organizacyjnego przeprojektowywania
4. działania na informacji o szansach i zagrożeniach (np. rynku pracy)

¹⁵ Coff W., *Human Assets and management dilemmas: Doping with hazards on the road to resource-based theory*, Academy of Management Review, 1997, vol. 22, nr 2, s. 374-402.

Taka propozycja, wydaje się, korzystać z wielu twierdzeń teorii współczesnego zarządzania i znacznie rozszerza zakres granic zasobów ludzkich i zarządzania nimi.

Na tle tego krótkiego przeglądu różnych idei identyfikowania zarządzania zasobami ludzkimi łatwo można stwierdzić, że systematycznie następuje wiązanie zasobowej koncepcji z innymi koncepcjami i choć zabieg ten jest pomocny w konkretnych sytuacjach, to utrudnia dowód, że jeszcze pozostaje się w kręgu zasobowego myślenia. Na dodatek wiele tekstów w goniwieniu za popularnością używa słowa zasoby, tak jakby w teorii zarządzania było ono synonimem: personelu, potencjału, ludzi, zatrudnionych itd.

Problemy ze statyczną i dynamiczną naturą zarządzania zasobami ludzkimi wydają się sugerować, że „zasobowe” zarządzanie zawsze wymaga uzupełnienia o inne perspektywy badawcze. Przy tym nie dokonano jeszcze nawet inwentaryzacji perspektyw uzupełniających i punktów odniesienia. Wyłania się też sprawa rozszerzania zakresu tematycznego zarządzania zasobami ludzkimi i „zawłaszczania” innymi sferami zarządzania.

Problem granic zasobów ludzkich

Trzecim z wymienionych na wstępie obszarów dyskusyjnych jest istota granic zasobów ludzkich. W ostatnich latach nabrał on szczególnej ostrości. Jego katalizatorem były organizacje reinżynieringowane, przedsiębiorcze, sieciowe i wirtualne. Te ostatnie w sposób szczególny zacierają granicę pomiędzy zasobami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przedsiębiorstwo wirtualne funkcjonuje przy pomocy zasobów zewnętrznych podobnie, jak i przy pomocy zasobów własnych. O jego specyfice można przeczytać w wielu pracach¹⁶. Na dzisiaj wypracowano koncepcję segmentacji zasobów ludzkich uwzględniającą taką charakterystykę (rysunek 1), a zarządzanie skoncentrowano na uzyskaniu wartości równania¹⁷: „współpraca = zaufanie + wspólna podstawa + komunikacja”. Równanie to jest na tyle uniwersalne, że może być wyzwaniem do współpracy ze wszystkimi ludźmi, a nie tylko pracownikami. Kodeksowe rozgraniczenie na pracowników i klientów nic

¹⁶ Grudzewski W., Hajduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Warszawa 2002; Perechuda K., *Kartografia biznesu wirtualnego*, Przegląd Organizacji, 2002, nr 4.; Perechuda K., *Kartografia biznesu wirtualnego*, Przegląd Organizacji, nr 4, 2002; Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.

¹⁷ Raich M., *Managing In the knowledge – based economy*. Raich Ltd. Zurych, Londyn 2000, s. 53, www.raich.net

nie wnosi do tego równania. Jest sztuczne. W organizacjach wirtualnych zanika konwencjonalny podział na pracowników, klientów i pracodawców, a sytuację lepiej odwzorowuje etykieta „partner” lub „sieciowy aktor”¹⁸. Klasyczne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi są zazwyczaj projektami stosowanymi w granicach organizacji. Może istnieją tutaj nieliczne wyjątki takie jak: rekrutacja, relacje z emerytami, działania na rzecz personalnego PR. W organizacjach wirtualnych granice zmieniają się i na przykład to, co w tradycyjnym układzie pracodawca-pracownik może być uznane za nielojalność tutaj staje się trudne do oceny, a zwrot na inwestycji w zasoby ludzkie ryzykowny. Wówczas o wielu kwestiach decyduje sentyment¹⁹. Zmienność granic organizacji, a zatem i zasobów tworzy nowe problemy związane z transferem wiedzy i zachowań, nowymi więziami z instytucjami rynku pracy, uniami personalnymi, wykorzystaniem komputerów i rzeczywistości wirtualnej do kontaktowania się i oddziaływania na inne osoby²⁰. Tradycyjne ukierunkowanie działań specjalistów do spraw personelu do wnętrza firmy traci sens. Ich praca stawia nowe wyzwania, polegające na łączeniu informacji z zewnątrz z tymi, które można uznać za potrzeby organizacji. Wymusza oswojenie się z sytuacją, w której działalność ta może być potraktowana jako „wydzielana na zewnątrz” lub w części traktowana, jako centrum zysku lub działalność „spinająca” otoczenie z kluczowym zespołem, czyli praktycznie bardzo konkretnymi osobami, a nie abstrakcyjną całością (firmą X).

Dla opanowania „rozmywających” się granic organizacji i zasobów o niedoprecyzowanej wielkości i jakości konieczna stała się także wirtualizacja zarządzania zasobami ludzkimi²¹.

Wprowadzenie wielu narzędzi komputerowych²² pomaga menedżerom liniowym lub regionalnym, na których przesuwana się ciężar decyzji, w realizacji klasycznych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

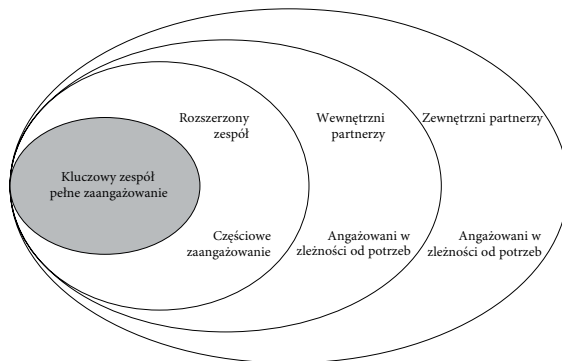
¹⁸ Harland Ch., Zheng J., Johnsen T., Lamming R., *A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks*, British Journal of Management, 2004, vol. 15.

¹⁹ Lovett S., Harrison D., Virick M., *Managing the boundary spanner – Customer turnover connection*. Human Resource Management Review, 1997, vol. 7, nr 4.

²⁰ Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu*; Listwa T. (red.): *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 24.

²¹ Lepak D.P., Snell S.A., *Virtual Hr: Strategic Human Resorce Management In the 21st century*. Human Resource Management Review, 1998, vol. 8, nr 3, s. 215-234.

²² Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005, s. 38-43.



Rysunek 1. Model zasobów ludzkich w nowoczesnej firmie

Źródło: Raich M.: *Managing in the Knowledge – Based Economy*. Raich Ltd. Zurich, Londyn 2000, s. 53.

Rozmywające się granice zasobów ludzkich skłaniają do wniosku, że „zasobowe” zarządzanie musi przekroczyć granice firmy, a zatem utracić swą cechę tożsamości lub być stosowane w nowej szerokiej skali (poza organizacją). Na dziś autorzy jednak tego faktu nie dostrzegają, zaś praktycy nie przykładają nadmiernej wagi do spraw spójności założeń badawczych i modeli.

Podsumowanie i przyszłe kierunki badań

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest logicznym rozwinięciem zarządzania wspartego na zasobach i odwołuje się do strategicznej waloryzacji zasobów. Przez lata uprawiania koncepcji zsz podniesiono wiele problemów, które nie tyle kwestionują zasadność jego stosowania, co wskazują na potrzebę uzupełniania zasobowego myślenia o inne podejścia. Przedstawione trzy zakresy dyskusji wskazują, iż wątki polemiczne narastają, a problemy nadal nie zostają rozwiązane. Coraz wyraźniejsze staje się zlewianie problematyki zarządzania w ogóle z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dodatkowo menedżerom i specjalistom stawiane są wyzwania, które dotąd były specyficzne dla świata nauki – wyzwania związane z definiowaniem na potrzeby własne zjawisk, struktury i elementów rzeczywistości, a dalej przekładania wypracowanych definicji na działania i rozpowszechniania ich wyników. Można oczywiście zastosować w biznesie zasadę ukierunkowania na działanie, w stylu naj-

pierw strzelaj, ale refleksja nad tym działaniami musi w pewnych okresach następować. Idea „cel-mierz-pal” może być zastąpiona ideą „pal-mierz-cel”, ale zarządzanie traci sens, gdy jedynie pojawi się słowo „pal”. W efekcie zarządzanie zasobami ludzkimi wydaje się być aktualnie poddawane najcięższej próbie. Musi zostać skonfrontowane z nową rzeczywistością, a w zasadzie wykroczyć poza granice myślenia o relacjach, o zasobach wewnętrznych firmy. Zarządzanie zasobami ukierunkowane jest do wewnątrz, ale współcześnie już takie być nie może. Ten postulat stawia w nowej roli menedżerów i specjalistów. Wydaje się także, że zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do myślenia o paradoksach i sprzecznościach, których jest samo pełne. Nie można zatem zakończyć tego krótkiego przeglądu nie podkreślając, że w tej sytuacji zastosowanie zarządzania zasobami ludzkimi jest wyborem o charakterze ideologicznym i w związku z tym, sama ich koncepcja bez racjonalnego powodu może być odrzucana lub przyjmowana. Ci natomiast, którzy dokonali wyboru na korzyść zasobowego myślenia, przynajmniej w zakresie zasobów ludzkich, muszą szukać perspektyw uzupełniających lub wręcz rozwijających zarządzanie na inne pola badawcze.

Literatura:

1. Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005, s. 38-43.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Wydawnictwo ABC, Kraków 2000.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Wydawnictwo ABC, Kraków 2005, s. 51.
4. Barney J.B., *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes*. *Academy of Management Review* 2001, vol. 26, nr 1, s. 41-58. Barney, 2001 s. 42-43.
5. Boselie P., Paauwe J. Jansen P.G.W., *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*. *International Journal of Human Resource Management*, 2001, vol. 7, nr 12.
6. Coff W., *Human Assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory*. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, nr 2, s. 374 – 402.

7. Edwards, C., *Book review: John Storey, Developments in the management of human resources*, *Industrial Relations Journal*, 1993, vol. 34, nr 3, s. 254.
8. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 172.
9. Gach D., *Elementy zarządzania wirtualnym zespołem*, *Przegląd Organizacji*, 2002, nr 6.
10. Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Warszawa 2002.
11. Harland Ch., Zheng J., Johnsen T., Lamming R., *A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks*, *British Journal of Management*, 2004, vol. 15.
12. Hart, T.: *Human Resource Management: Time to exorcize the militant tendency. Employee Relations*, 1983, vol. 15, nr 3.
13. Kamoche, K., Rhetoric, ritualism, and totemism in Human Resource Management. *Human Relations*, 1995, vol. 48, nr 4.
14. Kamoche, K., *Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm*, *Journal of Management Studies*, 1996, vol. 33, nr 2.
15. Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu*. Listwa T. (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 24.
16. Lepak D.P., Snell S.A., *Virtual Hr: Strategic Human Resource Management in the 21st century*. *Human Resource Management Review*, 1998, vol. 8, nr 3, s. 215-234.
17. Lipka A., *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim*, *Przegląd Organizacji*, 2005, nr 4.
18. Lovett S., Harrison D., Virick M., *Managing the boundary spanner - Customer turnover connection*. *Human Resource Management Review*, 1997, vol. 7, nr 4.
19. McKenna E., Bebech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner, Warszawa 1997, s. 95.
20. McMahan G.C., Bell M.P., Virick M., *Strategic Human Resource Management: employee involvement, diversity, and international issues*. *Human Resource Management Review*, 1998, vol 8, nr 3.
21. Oliver C., *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource -based views*. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, nr 9.
22. Penrose E., *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell 1959.
23. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
24. Perechuda K., *Kartografia biznesu wirtualnego*, *Przegląd Organizacji*, 2002, nr 4.
25. Priem R.L., Butler J.E., *Is the resorce-based view a useful perspective for strategic managemnt research*. *Academy of Management Review*. 2001, vol. 26, nr 1.

26. Raich M., *Managing in the knowledge – based economy*. Raich Ltd. Zurych, Londyn 2000, s. 53, www.raich.net
27. Skorupka S., Auderska H., Łempicka Z., *Mały słownik języka polskiego*. PWN, Warszawa 1968.
28. Strauss G., *HRM in the USA: correcting some British impressions*. International Journal of Human Resource Management, 2001, vol. 12, nr. 6, s. 873–897.

Rozdział 4.

Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego

Zagadnienia wstępne

Punktem wyjścia do rozważań nad dalszym rozwojem ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego mogą być krytyczne uwagi formułowane pod jego adresem. Podstawowe zarzuty to¹:

- brak dobrze rozwiniętych modeli analitycznych oraz
- pominięcie wagi otoczenia konkurencyjnego i w efekcie brak modelu analizy otoczenia firmy z punktu widzenia zasobów.

Podkreśla się również ironię faktu, że podstawowe jednak narzędzie analizy zasobów, jakim jest łańcuch wartości, opracował czołowy przedstawiciel nurtu pozycjonowania – Michael E. Porter. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie uważają, że istniejące do tej pory modele analizy otoczenia bez uwzględnienia perspektywy zasobowej²:

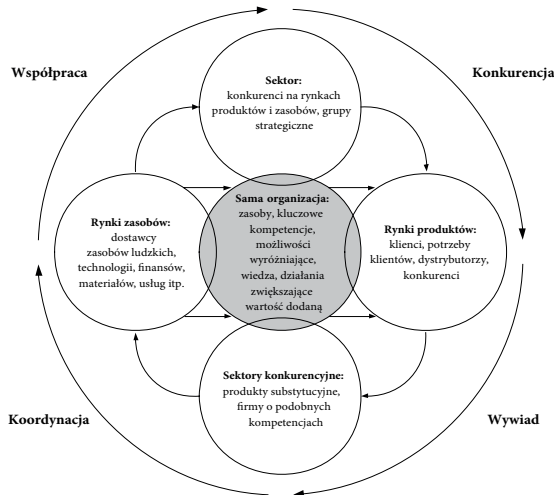
- nie łączą analizy zewnętrznej z wewnętrzną,
- podkreślają zachowania konkurencyjne, z pominięciem współpracy firm,
- kładą nacisk na rynki produktów i usług, a nie na rynki uzyskiwania zasobów przez organizacje,
- nie zwracają należytej uwagi na fakt, że same firmy mogą zmieniać własne otoczenie konkurencyjne dzięki sprawnemu zarządzaniu kompetencjami i działaniami rozwojowymi,
- nie podkreślają, że organizacje znajdujące się w danej chwili poza sektorem i rynkiem danej organizacji mogą stanowić poważne zagrożenie konkurencyjne w przypadku, gdy dysponują podobnymi kluczowymi kompetencjami lub możliwościami wyróżniającymi,
- nie zwracają uwagi na fakt, że zarządzanie istniejącymi kompetencjami i tworzenie nowych może umożliwić firmom konkurowanie poza ich obecnymi arenami konkurencji.

Ostatecznie proponują model analizy otoczenia konkurencyjnego z perspektywy kompetencji firmy, jak na rys. 1. Jego podstawowe elementy to:

¹ Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s.13.

² Tamże, s.72.

1. sama organizacja,
2. sektor,
3. rynki produktów,
4. rynki zasobów,
5. sektory konkurencyjne.



Rysunek 1. Analiza otoczenia konkurencyjnego z perspektywy kompetencji

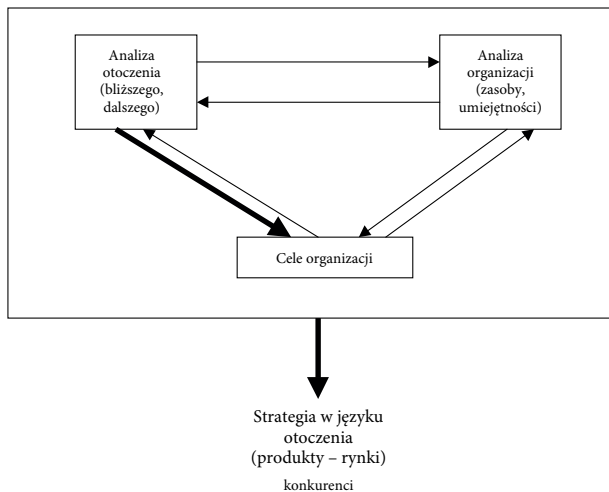
Źródło: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001, s. 73.

A może formułowanie strategii w języku zasobów?

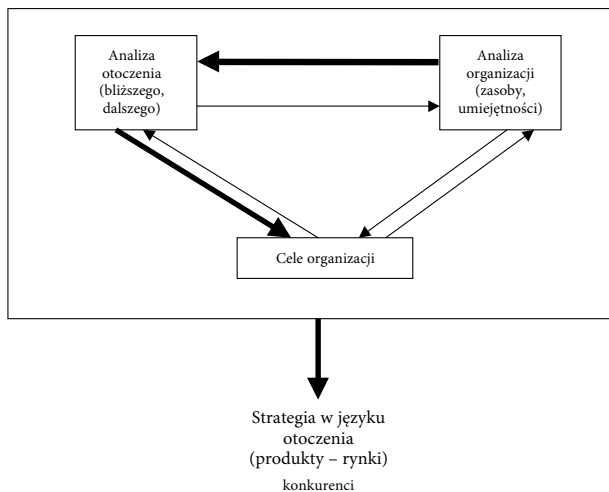
Zaprezentowany wyżej przykład modyfikowania analizy strategicznej otoczenia o perspektywę zasobów organizacji jest interesującą ale mało radykalną zmianą umożliwiającą redefiniowanie nurtu zasobowego zarządzania strategicznego. Wydaje się, że rozwój tego nurtu powinien iść przede wszystkim w kierunku **możliwości formułowania strategii w kategoriach zasobowych**. Czy jest to jednak możliwe?, czy racjonalne? Badania G. Hamela i C.K. Prahalada³ i innych nie pozostawiają złudzeń, że działalność organizacji musi być podporządkowana rynkowi i musi być wrażliwa na potrzeby klientów. Dlatego też organizacja musi analizować rynki, na których może wykorzystywać swoje kompetencje. Prezentuje to

³ Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, [w:] Harvard Business Review 1990, nr 3.

rys. 3., na którym schematycznie przedstawiono ideę wykorzystania ujęcia zasobowego w formułowaniu strategii w kategoriach produktowo-rynkowych. Na tle ujęcia charakterystycznego dla nurtu pozycjonowania (rys. 2.) to i tak istotna zmiana.



Rysunek 2. Dopasowanie w triadzie: otoczenie – organizacja – cele w nurcie pozycjonowania



Rysunek 3. Dopasowanie w triadzie: otoczenie – organizacja – cele w nurcie zasobowym (ujęcie klasyczne)

W zasadzie idea strategii opartej na zasobach i kompetencjach zaprezentowana na rys. 3. obecna jest w poglądach i koncepcjach takich teoretyków jak: C. K. Prahalad i G. Hamel⁴, G. Stalk⁵ A. Heene i R. Sanchez⁶. Generalnie uważają oni, że lepsze wyniki osiągają te organizacje, które mają zdolności do wypracowania kluczowych kompetencji (których nie mają konkurenci) i dzięki którym tworzą pożądane przez konsumentów wartości. Zasoby i kompetencje tworzą potencjał organizacji i są głównym komponentem przewagi konkurencyjnej. W swoich koncepcjach nie formułują jednak *explicite* postulatu formułowania samej strategii w języku zasobów. Wyraźne próby metodyczne formułowania strategii przedsiębiorstwa w kategoriach zasobowych spotykamy natomiast we wcześniejszej literaturze przedmiotu z początku lat osiemdziesiątych. Grupa W. Pfeiffera opracowała między innymi podstawy tzw. portfela technologicznego⁷. Opracowana technika umożliwia identyfikowanie strategii wzrostu technologicznego na podstawie atrakcyjności przyszłej technologii oraz wielkości potencjału produkcyjnego. Strategie w ujęciu portfolio obejmowały: inwestowanie, selekcję albo likwidację technologii (współcześnie traktowanej jako rodzaj zasobu)⁸.

W krajowej literaturze przedmiotu blisko ujęcia strategii w kategoriach zasobowych był już M. Bratnicki⁹. Niezależnie od wyczerpującej prezentacji zagadnień procesów badania kompetencji przedsiębiorstwa spróbował uzasadnić, że tworzenie strategii dotyczy przede wszystkim łączenia szans i zasobów, a nie precyzyjnego podejścia opartego na miernikach, sprawdzianach i szczegółowych analizach. Ostatecznie jednak strukturalizacji strategii w kategoriach zasobowych nie dokonał. Również J. Rokita rozważając cały szereg zagadnień strategicznych w ujęciu zasobowym związanych między innymi z implikacjami: strategia -> umiejętności i kompetencje organizacji¹⁰ oraz zasoby i umiejętności -> trwałość przewagi konkurencyj-

⁴ Tamże

⁵ Stalk G., Evans P., Shulmann L.E., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, [w:] Harvard Business Review 1992, nr 2.

⁶ Heene A., Sanchez R., *Competence - Based Strategic Management*, John Wiley, New York 1997.

⁷ Pfeiffer W. i inni, *Technologie - Portfolio - Methode des Strategischen Innovations - managements*, Zeitschrifts Führung + Organisation, 1983, nr 5-6.

⁸ Heinen E., *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen-Strategien-Modelle*, Wiesbaden: Gabler 1984.

⁹ Bratnicki B., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.

¹⁰ Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s.147.

nej, w ramach prezentacji metody VRIO¹¹ nie widzi możliwości, a może i potrzeby formułowania strategii w języku zasobów. Blisko koncepcji formułowania strategii w języku zasobów był wiele lat temu K. Oblój. Zajmując się organizacją działającą w warunkach zagrożenia jej przetrwania opracował koncepcję zasobu strategicznego. Tutaj mamy jednak do czynienia ze strategią przetrwania, a zasób strategiczny pełni jedynie rolę swoistej rezerwy organizacyjnej tworzonej z myślą na warunki nieciągłości¹².

Badając rolę okazji w rozwoju małych i średnich firm doszedłem do wniosku, że w co drugiej firmie rozwój ten ma charakter nieplanowany. Sama zaś okazja staje się kategorią strategiczną (w znaczeniu – ważną)¹³. Z badań zaś nad elastycznością polskich przedsiębiorstw wynika, że o jej poziomie decyduje przede wszystkim dostęp do własnych (i obcych) zasobów¹⁴. Konsekwencją tych ustaleń jest myśl o możliwości, a czasami wręcz o konieczności **formułowania strategii w kategoriach zasobów i kompetencji z opcją na wykorzystywanie okazji** – przynajmniej dla pewnego typu firm – a mianowicie handlowych i usługowych MŚP. Praktyka dostarcza wiele takich przykładów:

- firma handlowa dąży do posiadania jak największej liczby punktów sprzedaży w centrum miasta, dochodząc drogą prób i błędów do optymalnej okresowo struktury przedmiotu i miejsc sprzedaży,
- podstawową strategią pewnego niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej jest zatrudnianie najwyższej klasy specjalistów lekarzy (z tzw. dobrymi nazwiskami), którzy przyciągają klientów,
- uczelnia niepubliczna mając trudności z trafnością prognoz mody na określone kierunki studiów stara się uzyskać koncesję z ministerstwa na różne, niepokrewnie kierunki studiów.

Strategie tych przykładowych firm – to gromadzenie i utrwalanie określonego zasobu, który ma charakter strategiczny w tym sensie, że w konkretnych sytuacjach, jest rzadki i trudny do skopiowania. W pierwszym z wymienionych wyżej przypadków są to miejsca sprzedaży towarów, w drugim są to specjaliści, w trzecim – koncesje na określone rodzaje działalności. Zasoby te stanowią jednocześnie potencjał firmy w wykorzystywaniu nadarżają-

¹¹ Tamże, s.155.

¹² Oblój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.

¹³ Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, Przegląd Organizacji 3/2005 s. 15-18.

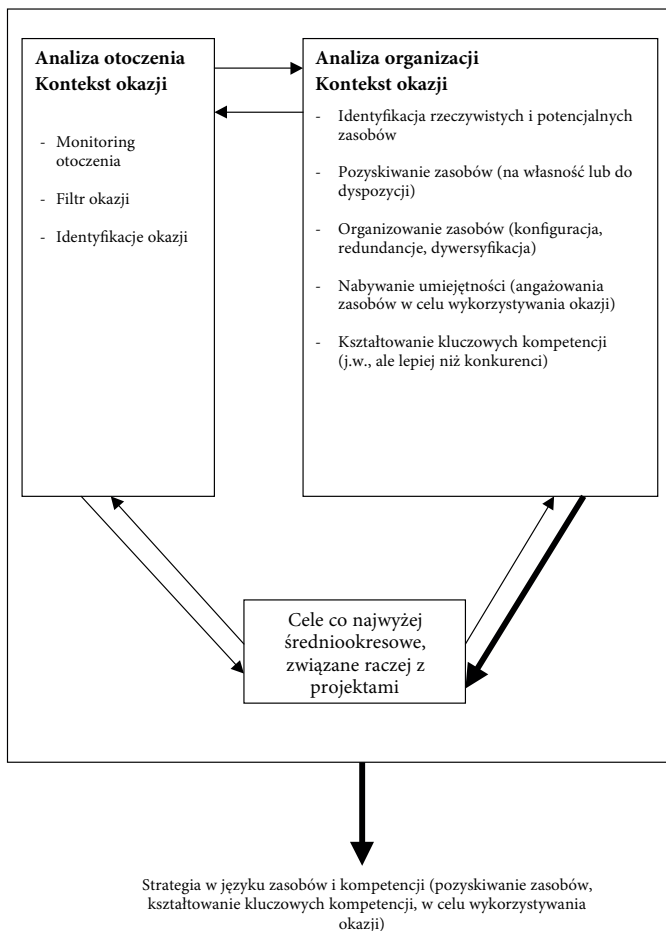
¹⁴ Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, 11/2005, s.10-11.

cych się okazji. W ostatnim przykładzie strategia nie tyle polega na decyzji o prowadzeniu określonego rodzaju działalności (jest to poziom taktyczno-operacyjny), co na decyzji o posiadaniu określonej koncesji, czyli na decyzji o potencjale prowadzenia określonej działalności.

Stwierdzenie, że strategie formułowane w kategoriach zasobowych mogą dotyczyć przede wszystkim firm usługowych i handlowych sektora MŚP nie wyklucza, że nawet bardzo duże firmy przemysłowe nie formułują takich strategii. Wydaje się, że jest to charakterystyczne nawet dla dużych firm innowacyjnych, które definiują swoje strategie głównie jako inwestowanie w najnowsze technologie, np. w nanotechnologie, bez konkretyzacji w rodzaje wyrobów i rynków. Badania podstawowe, zakumulowana wiedza w tym zakresie, stanowi dla nich podstawowy zasób strategiczny, który jest wart rozwijania.

Przyjmując ostatecznie, że można i że w niektórych sytuacjach dobrze jest formułować strategie w ujęciu zasobowym, model wzajemnego dopasowania: otoczenie – organizacja – cele, z opcją na wykorzystywanie okazji, prezentuje rys. 4. Ujęcie to jest już trochę zoperacjonalizowaną, procesową wersją lansowanej przeze mnie definicji strategii przedsiębiorstwa działającego w warunkach narastającej turbulencji otoczenia: **Strategia to zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia**¹⁵.

¹⁵ Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys* (red. J. Ska-lik), PN AE Nr 1054, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 31-39.



Rysunek 4. Dopasowanie w triadzie: otoczenie – organizacja – cele w nurcie zasobowym (ujęcie radykalne z kontekstem okazji)

Akcentowanie relacji w ramach nurtu zasobowego

Każdy system identyfikuje się zwykle w kategoriach elementów i związków między nimi. W ujęciach statycznych elementami są rzeczywiste lub abstrakcyjne wyróżnione wielkości, w ujęciach dynamicznych – są to mo-

menty czasu. Przyjmując relacjonistyczną postawę epistemologiczną koncentrujemy się na związkach pomiędzy elementami. Jest ona szczególnie istotna przy wyjaśnianiu morfologii efektów synergicznych.

Ten ogólnosystemowy wstęp ma podstawowe znaczenie dla wyjaśnienia istoty nurtu zasobowego oraz identyfikacji potencjalnych jego kierunków rozwoju. Ujęcie zasobowe to nie tylko przyjęcie założenia o źródłach przewagi konkurencyjnej z tytułu rzadkich, a nawet trudnokopiowalnych zasobów, ale również całe bogactwo identyfikujące różne **zasoby**: materialne i niematerialne, własne, obce ale będące do dyspozycji oraz **wspólne, pochodzące z różnych systemów**. **Te ostatnie często określa się mianem zasobów relacyjnych**, których *differentia specifica* polega na tym, że mogą istnieć wyłącznie w wyniku porozumienia się dwóch względnie samodzielnych podmiotów. **Akcentowanie zasobów relacyjnych, różniących ich morfologicznie elementów, identyfikowanie możliwych efektów synergicznych – to potencjalny kierunek rozwoju ujęcia zasobowego w zarządzaniu strategicznym.**

Kluczową kategorią zasobów relacyjnych jest oczywiście sama relacja, nazywana czasami więzią. Klasyczna teoria organizacji i zarządzania właśnie przy pomocy więzi organizacyjnych objaśniała strukturę wewnątrzorganizacyjną wyróżniając więzi: służbowe, funkcjonalne, technologiczne i informacyjne. We współczesnych ujęciach struktur zewnętrznych, sieciowych, bogactwo ujęć jest daleko większe. W. Czakon pisząc o istocie relacji sieciowych przedsiębiorstwa, udowadnia na podstawie analizy światowej literatury przedmiotu, że cechami więzi sieciowych są łącznie: wymiana, zaangażowanie oraz wzajemność¹⁶. Na przykład typologia wymiany, która może mieć charakter materialny, energetyczny i informacyjny obejmuje więzi: rynkową, hierarchiczną, rekurencyjną i relacyjną (tu w węższym tego słowa znaczeniu, w sytuacjach dużego ryzyka i dużego zaufania pomiędzy stronami). W innej publikacji pisząc o metodologicznych aspektach badań więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem, wyróżnia: treść, jakość i struktury relacji¹⁷. Pomysłów może być więcej. Na przykład wydaje się, że zasadne jest wyróżnienie więzi (relacji) w znaczeniu: merytorycznym, formalno-logicznym (ujęcia przestrzenne związane np. z konfiguracją, ujęcia czasowe związane np. z następstwem w czasie, ujęcia czasoprzestrzenne, jak np. symetryczność, itp.) i emocjonalnym. Szczególnie interesujący wydaje się

¹⁶ Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 9/2005, s. 10-13.

¹⁷ Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2005, s. 5-8.

¹⁸ Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s.198.

kontekst emocjonalny relacji. Jak pisze E. Głuszek „Aby zdobyć zaufanie, lojalność i zaangażowanie partnera, konieczne jest odwołanie się do sfery uczuć i emocji (...) Wymiar uczuć jest budowany w wyniku bezpośrednich kontaktów międzyludzkich oraz na bazie wykonywanych czynności. Dużą rolę odgrywa tu komunikacja – werbalna i niewerbalna. W miarę jak partnerzy budują pozytywną więź, rodzą się wzajemne zaufanie i lojalność, które pozwalają stronom myśleć o związku jako o wartości trwałej i powoli przechodzić na kontakty domyślne. Więzy na płaszczyźnie emocjonalnej z kolei pozwalają poznawać istniejące możliwości i budować wymiar dzielenia się wiedzą. W efekcie wzbogacania kwalifikacji i pogłębiania wiedzy partnerzy potrafią lepiej organizować wymianę czynności i usprawniać własne procesy kreowania wartości”¹⁸. Dlaczego we współczesnym świecie jest to tak bardzo ważne? Ponieważ współczesna gospodarka oparta na wiedzy, wobec braku skutecznych technicznych zabezpieczeń, może rozwijać się bez zakłóceń tylko w warunkach **wzajemnej lojalności. Tę zaś trzeba świadomie kształtować, tak jak inne postawy i zachowania, w ramach strategii behawioralnych, w ramach strategii relacyjnych.**

Prezentowany wyżej punkt widzenia na relacje, na strategię relacyjną, charakteryzuje się tym, że z założenia nie narzuca żadnych ograniczeń na rodzaje więzi, a wręcz przeciwnie, w ich bogactwie szuka różnorodnych efektów synergicznych – jak w organizacjach sieciowych. Nieco inne jest podejście w literaturze francuskojęzycznej, w której różni autorzy dowodzą, że obok klasycznych strategii konkurencji niezwykle ważne jest zawieranie dobrowolnych umów, znacznie wykraczających poza logikę normalnych reguł rynkowych¹⁹. Strategia ma więc charakter relacyjny jeżeli z założenia opiera się nie na konkurencji ale na istnieniu uprzywilejowanych relacji, nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia. Charakter preferencyjny nadają relacjom partnerzy, którzy je nawiązują oraz strategię, jakie przyjmują oni w swoich działaniach²⁰.

Przyjmując szerszą, czy węższą interpretację relacji, ale jednak w ramach nurtu zasobowego, ważna dla przedsiębiorstwa strategia relacyjna może przybrać z formalnego punktu widzenia postać matrycy (jak w tab. 1.), którą należy wypełnić treścią (np. w miejscach zaznaczonych krzyżykami). W wersji relacji nie uwzględniających stosunków konkurencyjnych, na

¹⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 256.

²⁰ *Tamże*, s. 255-256.

²¹ *Tamże*, s. 257.

przykład strategią relacyjną dotyczącą zachowania się klientów na rynku, nie uwzględniałaby kryteriów wyborów opartych na cenach i jakości, a ujmowałaby inne kryteria kontrolowane przez sprzedawcę, jak np.: naciski polityczne, powiązania osobiste, rodzinne, klanowe, wymiany wzajemnych świadczeń²¹.

Tabela 1. Matryca strategii relacyjnej przedsiębiorstwa

Decyzje strategiczne dotyczące:

	Rynku	Technologii sektorowych	Lokalizacji i infrastruktury technicznej	Spraw społecznych	Spraw politycznych
klienci	X				
dostawcy	X				
konkurenci	X	X			
ins. finansowe	X	X	X		
org. rządowe i samorządowe			X	X	X
kościół				X	
media	X			X	X

Literatura:

1. Bratnicki B., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
2. Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2005, s. 5-8.
3. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 9/2005, s. 10-13.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
5. Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, [w:] Harvard Business Review 1990, nr 3.
6. Heene A., Sanchez R., *Competence – Based Strategic Management*, John Wiley, New York 1997.
7. Heinen E., *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen-Strategien-Modelle*, Wiesbaden: Gabler 1984.

-
8. Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys* (red. J. Skalik), PN AE Nr 1054, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 31-39.
 9. Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, *Przegląd Organizacji* 3/2005, s.15-18.
 10. Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji* 11/2005, s.10-11.
 11. Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
 12. Pfeifeer W. i inni, *Technologie – Portfolio – Methode des Strategischen Innovations – managements*, *Zeitschrifts Führung + Organisation*, 1983, nr 5-6.
 13. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
 14. Stalk G., Evans P., Shulmann L.E., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, [w:] *Harvard Business Review* 1992, nr 2.
 15. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, FELBERG SJA, Warszawa 2001.
 16. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
 17. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, (red. R. Krupski), PWE, Warszawa 2005.

Rozdział 5.

Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne?

Ewolucja zarządzania strategicznego od podejścia pozycyjnego do zasobowego oznacza zmianę orientacji strategii od koncentracji na uwarunkowaniach zewnętrznych ku czynnikom i walorom tkwiącym wewnątrz przedsiębiorstwa. Prowadzić to może do zakwestionowania roli orientacji strategii na otoczenie co budzi już poważne wątpliwości. W tych warunkach zasadne wydaje się postawienie pytań: czy podejście zasobowe w pełni rozwiązuje problemy kształtowania strategii sukcesu firm, czy zasobowej orientacji przedsiębiorstwa nie należy jednak dopełnić elementami ujęcia pozycyjnego, czy w ogóle kojarzenie orientacji wewnętrznej i zewnętrznej zarządzania strategicznego ma sens? Próba poszukiwania odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowi cel niniejszego opracowania.

Walory zasobowej koncepcji zarządzania strategicznego

Dynamiczny, nieschematyczny rozwój współczesnej gospodarki prowadzi do nieprzewidywalności warunków rozwojowych, zwłaszcza w długiej perspektywie czasowej. Coraz większego sensu nabiera często powtarzane stwierdzenie stanowiące trawestację znanego stwierdzenia Druckera według którego: o przyszłości nie możemy powiedzieć nic pewnego poza tym, że z pewnością będzie inna niż teraźniejszość oraz odmienna od naszych przewidywań. W tej sytuacji naturalna wydaje się propozycja by zamiast dostosowywać się do konkretnych przewidywanych okoliczności, które i tak prawdopodobnie rozminą się z naszymi prognozami, raczej dążyć do stworzenia przedsiębiorstwa na tyle sprawnego, elastycznego, dysponującego odpowiednimi zasobami by było zdolne sprostać różnym, a najlepiej wszelkim okolicznościom.

Sprostaniu takim wyzwaniom służy w pierwszym rzędzie tworzenie dostatecznie silnej, wspierającej kreatywność i innowacyjność dominującej logiki przedsiębiorstwa i silnej kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo tworzone według tych zasad uzyskuje silne ponadczasowe walory, które predysponują go do skutecznego działania w różnych niekoniecznie sprzyjających okolicznościach.

Z drugiej strony powyższe dążenia są w pełni zbieżne z niezwykle dziś popularnymi i niekwestionowanymi koncepcjami gospodarki opartej na wiedzy, organizacji uczących się, z docenianiem roli zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, z traktowaniem kreatywności i kompetencji pracowników jako kluczowej przewagi konkurencyjnej i decydującego warunku sukcesu przedsiębiorstw. Przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo zdolne wykorzystać te walory powinno sprostać wszelkim wyzwaniom.

Wsparciem powyższych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw są też nowoczesne trendy zmierzające do kształtowania organizacji maksymalnie elastycznych – wirtualnych czy fraktralnych przedsiębiorstw przyszłości. Ich przesłaniem jest także tworzenie takich przedsiębiorstw, które zamiast planować przyszłość powinny być do niej z góry przygotowane i to bez względu na to jaka ona będzie.

Wszystkie te ujęcia mają zasobowy, zorientowany na wnętrze przedsiębiorstwa charakter. Zasoby ludzkie, know-how, walory organizacyjne stanowią o zdolności przedsiębiorstw do sprostania wyzwaniom przyszłości i otoczenia. W tych okolicznościach kształtowanie rozwoju przedsiębiorstw nie ma nic wspólnego z planowaniem przyszłości i późniejszą realizacją planów.

Próby przewidywania nieprzewidywalnej przyszłości uznać można za z góry nieuzasadnione. Wysiłki włożone w prognozowanie stanu przyszłej rzeczywistości wydają się w tej sytuacji nie tylko marnotrawieniem środków i czasu ale co więcej mogą być wysoce niebezpieczne. Grozi to zwłaszcza wówczas gdy prognozujący uwierzy w trafność swojej prognozy i podporządkuje rozwój przedsiębiorstwa wykorzystaniu jej ustaleń.

Skoro próby planowania oparte na fałszywym założeniu, iż przyszłość da się przewidzieć uzna się za nietrafne pozostaje możliwość szybkiego podejmowania decyzji, elastycznego reagowania i dostosowywania się do okoliczności. Na to trzeba się przygotowywać, tego typu umiejętnością zawczasu rozwijać.

Zarządzanie strategiczne sprowadza się w tej sytuacji do kształtowania wizjonerskiej, doskonale elastycznej organizacji a rezygnuje z projektowania drogi rozwojowej. Ginie tym samym jako odrębna dyscyplina, skoncentrowana na specjalistycznych problemach kształtowania długofalowego rozwoju. Zarządzanie strategiczne wraca tym samym do swego pierwotnego źródła jakim jest ogólna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. To jej domeną jest w końcu przebudowa struktur organizacyjnych, nadawanie im bardziej wizjonerskiego i elastycznego charakteru.

Kres pozycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego?

Przeciwieństwem koncepcji zasobowej, zorientowanej na wewnętrzny potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa jest niewątpliwie koncepcja pozytywna zarządzania strategicznego podporządkowująca rozwój uwarunkowaniom zewnętrznym. Alternatywą dla koncepcji zasobowej jest w tym przypadku stwierdzenie, iż źródła sukcesu przedsiębiorstwa tkwią w umiejętnym odczytaniu wyzwań otoczenia, zwłaszcza konkurencyjnych i sprostaniu im. Temu służy określenie nadrzędnych celów i dróg dojścia do nich co tworzy projekt rozwoju przedsiębiorstwa. Takie podejście do kształtowania rozwoju uzasadnione jest stwierdzeniem, iż wewnątrz przedsiębiorstwa jest jedynie źródłem kosztów, a przychody, a więc i zyski wynikają wyłącznie z otoczenia. Od tego jak się w to otoczenie wkomponujemy w dominującym stopniu uzależnione są szanse na sukces przedsiębiorstwa.

Warunkiem skutecznego kształtowania rozwoju jest w tym wypadku orientacja przedsiębiorstwa na nabywców i konkurentów. W pierwszym rzędzie analizuje się zmieniające się potrzeby klientów, próbuje się je przewidzieć. Strategii przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo podporządkowuje się skutecznemu odpowiadaniu na potrzeby rynkowe, a tam gdzie to możliwe próbuje je uprzedzać, a wręcz kreować. Zarządzanie strategiczne skupia się przy tym na kreowaniu produktów, metod działania, odpowiadających aktualnym, a najlepiej przyszłym potrzebom klientów.

Równoległe eksponowane są dążenia do sprostania konkurentom, które w aktualnych warunkach coraz częściej urastają do rangi pierwszoplanowej. Przy coraz większym nasileniu rywalizacji rynkowej przedsiębiorstwa zorientowane konkurencyjnie starają się analizować, przewidywać procesy rozwoju konkurentów, starają się określić swoją własną pozycję w przyszłej strukturze sektora. Sukces w tym ujęciu wydaje się na tyle realny na ile zdołamy sprostać wyzwaniom ze strony konkurentów. Strategia rozwoju to w tym przypadku strategia konkurencji usiłująca przewidzieć działania konkurentów i zaplanować swój rozwój w taki sposób by ich uprzedzić i pokonać. Interesujące w tej dziedzinie wydają się w tym kontekście nowotworzone koncepcje skuteczne konkurencji takie jak np. strategia judo (P.B. Yoffie), błękitnego oceanu (W. Chan, Kim, R. Mauborqne), agresywnej konfrontacji – hardball (G. Stalk, R. Lachenauer).

Rodzi się istotna wątpliwość czy w kontekście wcześniejszych rozwiązań powyższe marketingowe i konkurencyjne koncepcje strategii faktycznie przestają być aktualne i powinny stopniowo odchodzić w niepamięć?

Argumenty za odstępniem od pozycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego wydają się faktycznie istotne. Mogą być nimi choćby takie stwierdzenia jak:

- nieograniczony zakres czynników otoczenia oznacza, że analizę otoczenia można prowadzić praktycznie w nieskończoność a i to bez gwarancji, iż ujmie się te uwarunkowania, które faktycznie okażą się znaczące,
- nigdy nie wiadomo, które czynniki okażą się w przyszłości kluczowe gdyż do takiej rangi urosnąć może każde uwarunkowanie dziś drugo czy trzeciorzędne,
- bariery w dostępie do informacji są ogromne, a często niemożliwe do przełamania zwłaszcza w odniesieniu do konkurentów, którzy ukrywają najbardziej znaczące dla nas informacje w tajemnicy,
- koszty i trudności organizacyjne dogłębnych badań rynku i konkurentów są ogromne zwłaszcza przy próbach prowadzenia badań w wersji bardzo rozwiniętej,
- szanse kompleksowego i trafnego rozpoznania i prognozowania uwarunkowań rozwoju i tak są znikome.

W tej sytuacji wręcz nasuwa się wniosek, iż może lepiej z góry zrezygnować z próby działań, które i tak nie rokują dużych szans powodzenia.

Ale z drugiej strony trudno wyobrazić sobie prowadzenie działań rozwojowych bez satysfakcjonującego rozpoznania warunków otoczenia, bez wsparcia w postaci prognoz i odpowiednio wiarygodnych badań. W końcu wszystkie przedsiębiorstwa czynią to na miarę swoich możliwości, robiąc to oczywiście bardziej czy mniej skutecznie.

Trudno wyobrazić sobie profesjonalnie zarządzane przedsiębiorstwo, które z pełną premedytacją zrezygnowałoby z wsłuchiwania się w sygnały rynku, otoczenia, które abstrahując od tych uwarunkowań postawiłoby wyłącznie na własny potencjał i zasoby, przyjmującą w pełni introwertyczną, zamiast ekstrawertycznej postawy.

Szanse sukcesu są w tym wypadku bardzo ograniczone, tak jak ograniczone są możliwości skutecznego reagowania na zaskakujące, często niedogodne uwarunkowania. Jeśli nie przewidzimy oczekiwań klientów, zachowań konkurentów to szanse sprostania wyzwaniom stają się minimalne, zwłaszcza gdy czasy reakcji, kreowania nowego produktu, zdobywania pozycji rynkowej są długie. Często znacząco przekracza to czas w którym możliwe jest czerpanie korzyści rynkowych ze stosowanych rozwiązań. Wieczna pogoń za coraz szybciej uciekającymi rywalami może się wówczas przekształcić w gonienie mirażu, którego i tak nigdy nie będziemy w stanie dogonić.

W tych warunkach jak się wydaje nie traci na aktualności orientacja zewnętrzna w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstw, przynajmniej w niektórych aspektach. Nawet jeśli nie potrafimy precyzyjnie zaplanować przyszłej pozycji w nie do końca przewidywalnych uwarunkowaniach to możemy ze znaczącym prawdopodobieństwem prognozować tendencje. Sygnały, nawet słabo zapowiadające przyszłość można wykorzystać do kreowania własnej przyszłości.

Pozwoli to nam uprzedzić wydarzenia tworząc szanse na sukces. W dobie wyścigu konkurencyjnego obowiązuje reguła uprzedzania konkurentów. Można ją utożsamiać z tzw. regułą W. Gretzky'ego, hokeisty wszechczasów, którzy na pytanie na czym polega klucz do sukcesu w tym sporcie zwykł odpowiadać iż w hokeju nie chodzi o pogoń za krążkiem, który i tak jest zawsze szybszy od zawodnika, ale o czekanie nań tam gdzie się on za chwilę znajdzie. W przedsiębiorstwach też najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy zaoferujemy rozwiązania, którymi wyprzedzimy propozycje zgłaszane przez rywali.

Jeśli nawet nie potrafimy do końca przewidywać przyszłości to może starajmy się ją kształtować, na miarę swych możliwości. To oznacza, że mimo wszystko także w warunkach burzliwych przedsiębiorstwo powinno:

- starać się określić swą przyszłą, pożądaną pozycję,
- określać drogę, która do niej doprowadzi,
- zamierzenia należy kształtować możliwie elastycznie, ale mimo wszystko na określonej ścieżce, w pewnych, choćby generalnie wyznaczonych ramach.

Rozwój ukierunkowany, a przez to uporządkowany, eliminujący zbędne, wprowadzające chaos impulsy, zwłaszcza w niestabilnych warunkach wydaje się szczególnie pożądany.

Możliwości powiązania zasobowej i pozycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego

Skoro, jak wykazano wyżej, każda z omawianych koncepcji zarządzania strategicznego posiada trudne do zakwestionowania atuty może warto rozważyć szanse ich powiązania. Byłoby to możliwe gdyby uznać, że nie są to koncepcje przeciwstawne, ale czy tak w istocie nie jest.

Dlatego trzeba zakładać, że rozwijanie zasobów, kumulowanie wiedzy, tworzenie maksymalnie elastycznych organizacji uczących się wyklucza formułowanie celów rozwojowych i kierunków rozwojowych jako drogi

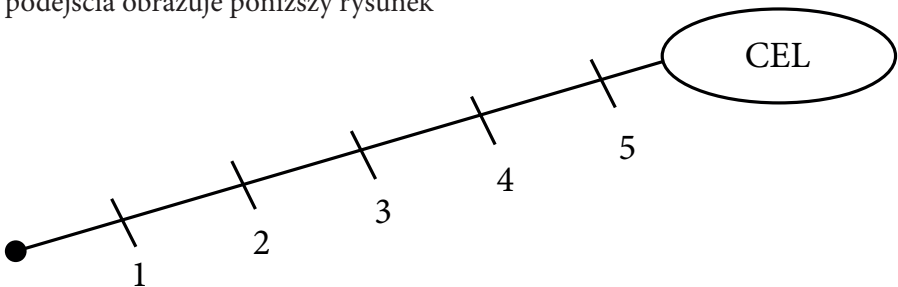
realizacji celów. Skoro cele mogą być z czasem modyfikowane, a w razie potrzeby i radykalnie zmieniane, a sposoby ich realizacji w długiej perspektywie czasowej z natury podlegają daleko idącym korektom to znacznie większe szanse zrealizowania skorygowanych celów ma organizacja elastyczna, zdolna wykorzystać zaskakujące możliwości pojawiające się na ścieżce jej rozwoju.

Czy formułowanie celów rozwojowych faktycznie znacząco utrudnia w pełni skuteczne wykorzystanie zasobów dla uelastycznienia rozwoju przedsiębiorstwa. Przecież cele rozwojowe:

- nadają sens owej elastyczności,
- wyznaczają ramy, w których szanse na skuteczne wykorzystanie elastycznych zasobów rosną.

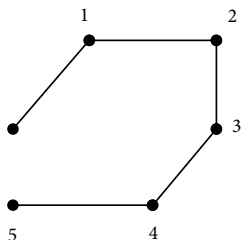
W efekcie można uznać, że oba ujęcia mogą się dopełniać, stanowiąc dwie strony tego samego medalu. Jest to możliwe przy pewnej modyfikacji każdej z koncepcji.

Należy bezspornie uznać, że traci dziś rację bytu klasyczne, tradycyjne podejście planistyczne, gdzie raz zaplanowaną pozycję docelową trzeba było w długiej perspektywie bezwzględnie osiągnąć. W zmieniających się, trudnych do przewidywania warunkach rozwoju prowadzi to niechybnie do zabrnnięcia w „ślepią uliczkę”. Model owego trudnego do zaakceptowania podejścia obrazuje poniższy rysunek



Rysunek 1. Kształtowanie rozwoju w koncepcji pozycyjnej

Z drugiej jednak strony nie do końca korzystne wydaje się też typowe, zasobowe ujęcie strategii, gdzie zasoby wykorzystuje się w dość dowolny sposób, do różnych, aktualnie preferowanych działań, co grozi przedsiębiorstwu chaosem. Jest to wysoce prawdopodobne, że przypadkowo wybierane w poszczególnych fazach działania okażą się w sumie niespójne, przy tym niesłychanie kosztowne. Niebezpieczeństwo takiego podejścia obrazuje poniższy rysunek (rys. 2).

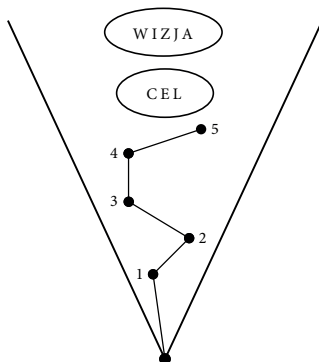


Rysunek 2. Kształtowanie rozwoju w koncepcji zasobowej

Skoro orientacja pozycyjna może prowadzić przedsiębiorstwo do nikąd, a koncepcje zasobowe do punktu wyjścia to korzystniejsze wydaje się połączenie elastyczności charakterystycznej dla podejścia zasobowego z logiką i spójnością działania orientacji pozycyjnej. Oznacza to, że:

- rozwój opiera się na wykorzystaniu nadających się okazji, ale dzieje się to w określonych ramach wyznaczonych przez wizję przyszłości i daleko-siężny cel,
- zakłada się różne możliwości dochodzenia do pozycji docelowej, byleby mieściły się w pewnych, ogólnie wyznaczonych ramach,
- co więcej i pozycja docelowa nie jest określona w sposób bezapelacyjny, w szczególnych okolicznościach, w nowych nieprzewidzianych uwarunkowaniach i ona może być modyfikowana bądź zasadniczo zmieniana, tym niemniej póki takie okoliczności nie wystąpią to jej podporządkowane są działania rozwojowe.

Sposób kształtowania się rozwoju w myśl takiej koncepcji obrazuje poniższy rysunek (rys. 3).



Rysunek 3. Kształtowanie rozwoju przy połączeniu ujęcia zasobowego z pozycyjnym

W praktyce połączenie orientacji zasobowej i pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym oznacza:

- rozwijanie zasobów umożliwiających skuteczne wykorzystywanie nadarzających się okazji,
- analizowanie i identyfikowanie długofalowych trendów w otoczeniu przedsiębiorstw,
- określanie najbardziej pożądanej pozycji docelowej, w postaci mniej precyzyjnej wizji i bardziej doprecyzowanego celu nadrzędnego,
- wykorzystywanie najdogodniejszych możliwości rozwojowych, ale tylko tych, które nie są rozbieżne z dążeniem ku wyznaczonemu celowi,
- stałe weryfikowanie trafności wyboru wizji i celu rozwoju, w oparciu o ciągłą analizę trendów rozwojowych,
- w razie potrzeby dostosowywanie wizji i celu do nowych okoliczności i odpowiednie przeorientowywanie kierunków rozwoju.

Zarządzanie strategiczne równoznaczne jest w tym przypadku z długofalowym prognozowaniem i kreowaniem przyszłości, przy maksymalnym wykorzystaniu zdolności przedsiębiorstwa do elastycznego działania i założeniu ciągłej weryfikacji trafności obranego kierunku rozwoju.

Przyjęcie takiej koncepcji sterowania rozwojem przedsiębiorstwa pozwala na:

- wykorzystanie wszelkich walorów podejścia zasobowego, tkwiących w elastyczności przedsiębiorstwa, osiągnięciu trudnej do naśladowania wewnętrznej przewagi konkurencyjnej, maksymalnym wykorzystaniu potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa,
- równoczesne wykorzystanie walorów podejścia pozycyjnego, cechującego się zdolnością do ukierunkowywania procesów rozwoju, projektowania i kreowania przyszłości, przejmowania inicjatywy w kreowaniu rozwoju.

Rezygnacja z przeciwstawiania zasobowej i pozycyjnej orientacji zarządzania strategicznego i prób zastępowania podejścia pozycyjnego zasobowym zbieżna jest zresztą z praktyką zarządzania współczesnych przedsiębiorstw. Żaden przedsiębiorca czy menedżer nie może sobie pozwolić na całkowitą rezygnację z przewidywania i planowania przyszłości. Tego rodzaju abstrakcje teoretyczne wydają się zbyt ryzykownym eksperymentem by ktokolwiek odważył się go wprost przenieść do rzeczywistości.

To tak jakby kierowca samochodu zamiast wypatrywać, analizować, przewidywać wydarzenia na drodze, uwierzył we własny refleks i wyjątkową sprawność swego pojazdu. Prowadzi to do niechybnej katastrofy w konfrontacji z pierwszym niespodziewanym wydarzeniem. Praradoksalnie im trudniejsze są warunki drogowe i im wyższa szybkość jazdy tym mniej-

sze znaczenie ma refleks, a tym bardziej liczy się wyobraźnia i umiejętność uprzedzania i przewidywania zdarzeń na drodze. Gdyby tą metaforę odnieść do sytuacji przedsiębiorstw to trudno nie uznać, że zmuszane są one do poruszania się z bardzo dużą szybkością w wyjątkowo trudnych warunkach. To oznacza, że zdolność przewidywania, uprzedzania faktów liczy się na pewno nie mniej od umiejętności reagowania na nieprzewidziane zdarzenia i od zdolności do błyska wicznego wykorzystywania swych walorów.

Podsumowanie

W złożonych burzliwych warunkach rozwoju współczesnych przedsiębiorstw pożądana jest równowaga w podporządkowywaniu rozwoju przedsiębiorstwa impulsom i czynnikom zewnętrznym oraz wewnętrznym. Zbyt jednostronne zaakceptowanie podejścia pozycyjnego bądź zasobowego wydaje się nadmiernym uproszczeniem. Niezbędna jest względna równowaga obu perspektyw, być może nawet z tendencją do coraz silniejszego eksponowania czynników rynku, konkurencji, pozycji docelowej. Zmuszają do tego coraz trudniejsze, coraz mniej przyjazne i coraz silniej determinujące rozwój przedsiębiorstw zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe.

Należy rozwijać podejście integrujące perspektywę wewnętrzną i zewnętrzną w zarządzaniu strategicznym w taki sposób by nie krępować możliwości spontanicznego rozwoju przedsiębiorstw, ale równocześnie nie zamykać im drogi do świadomego, możliwie uporządkowanego kształtowania ich dróg rozwoju.

Rozdział 6.

Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenia i wyzwania

Wstęp

Podjęcie zasobowe, zapoczątkowane słynnym artykułem Wernerfelt'a opublikowanym w 1984 roku w czasopiśmie *Journal of Management* stało się w ostatniej dekadzie jednym z najpopularniejszych nurtów w literaturze zarządzania strategicznego. Świadczy o tym rosnąca z roku na rok liczba publikacji, których autorzy przyjmują w swoich badaniach założenia wywodzące się z *Resource-Based View of the Firm*. Jednocześnie należy zauważyć, że mimo swojej popularności nurt zasobowy nie rozwinął się w spójną, całościową teorię zarządzania strategicznego, pozostając zbiorem nie do końca empirycznie zweryfikowanych hipotez i poglądów, z których wiele budzi poważne zastrzeżenia badaczy. Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznego schematu formułowania strategii mieszczącego się w ramach szkoły zasobowej oraz jego krytyczna analiza na tle głównych zarzutów stawianych wobec dorobku tejże szkoły. Zagadnienia te mieszczą się w podnoszonej coraz częściej na łamach czasopiśmiennictwa naukowego kwestii oceny przydatności nurtu zasobowego dla rozwoju zarządzania strategicznego. Tocząca się obecnie wśród teoretyków i praktyków zarządzania dyskusja ma w zamierzeniu doprowadzić do uporządkowania i rozwinięcia postulatów podejścia zasobowego, co pozwoliłoby w przyszłości podnieść RBV do rangi systemu teoretycznego i określić jego miejsce wśród powstających w ostatnich latach koncepcji wyjaśniających teorię konkurencyjności (np. *Theory of Competitive Heterogeneity*).

Struktura procesu identyfikacji strategii w nurcie zasobowym

Resource-Based View jest koncepcją, która – wykorzystując dorobek nauk ekonomicznych i teorii organizacji – wyjaśnia w jaki sposób przedsiębiorstwo działające w konkurencyjnym otoczeniu zdobywa i utrzymuje swoją pozycję rynkową. Z dzisiejszego punktu widzenia nauk o zarządzaniu RBV jest jedną z wielu możliwych odpowiedzi na pytanie o różnice

wyników uzyskiwanych przez firmy działające w danej branży.

Mimo iż podejście zasobowe czerpało z dawnego dorobku nauk ekonomicznych, odświeżając twórczość Penrose czy Schumpetera, to w momencie powstawania miało charakter bez mała rewolucyjny w stosunku do wcześniejszych teorii konkurowania. Przede wszystkim nurt ten skierował zainteresowanie teoretyków zarządzania i menedżerów na wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa jako fundament jego pozycji rynkowej¹. Główna uwaga badaczy tego nurtu skupiała się na charakterystyce tych cech zasobów przedsiębiorstwa, które mogą decydować o uzyskiwaniu przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej², oraz wpływie zasobów na dywersyfikację³.

Bez wątplenia największym wkładem nurtu zasobowego w rozwój zarządzania strategicznego jest analiza sposobu w jaki zasoby przedsiębiorstwa (materialne i niematerialne) generują przewagę konkurencyjną na rynku. Podstawowe założenia szkoły zasobowej mówią, że: (1) zasoby są nierównomiernie rozdysponowane (pod względem ilości i jakości) wśród firm, co jest źródłem ich heterogeniczności, oraz (2) zasoby te nie mogą być swobodnie transferowane pomiędzy firmami⁴. Konsekwencją tych założeń były dwie fundamentalne hipotezy, dotyczące związku między cechami zasobów a możliwością osiągnięcia przewagi nad rywalami, a mianowicie, że zasoby które są jednocześnie rzadkie (dostępne tylko nielicznym) i wartościowe (zwiększają efektywność działania) mogą generować przewagę konkurencyjną, natomiast jeśli dodatkowo są nieimitowalne (trudne do skopiowania przez konkurentów), niemobilne (nie można ich kupować lub sprzedawać na rynku) oraz niezastępowalne (brak ich substytutów) – posiadają potencjał do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Szkoła zasobowa opisuje szereg mechanizmów izolacyjnych, chroniących zasoby przed imitacją ze strony konkurentów⁵. Do najważniejszych z nich

¹ Wernefelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997; Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, Management Science, 1989, vol. 35, no. 12.

² Barney J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy*, Management Science, 1986, vol. 32, no. 10; Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 17, no. 1.

³ Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14; Prahalad C.K., Hamel G., *The Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June, 1990; Mahoney J.T., Pandian J.R., *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13.

⁴ Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 17, no. 1.

⁵ Rumelt R.P., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, 1984t [w:] Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, [w:] Foss N.J., *Resources Firm and Strategies*, Oxford University Press, 1997.

należą wzajemne powiązania zasobów, bariera kompresji czasu, niejasność związków przyczynowo-skutkowych⁶, historyczna ścieżka rozwoju oraz kompleksowość społeczna⁷.

Niektórzy badacze twierdzą obecnie, że nie wszystkie wymienione cechy są rzeczywiście konieczne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Rzadkość zasobów jest w istocie warunkowana ich niemobilnością oraz wysokim kosztem imitacji, istnieje zatem tylko wtedy, gdy brak jest możliwości transferu zasobu między firmami lub konkurenci nie potrafią powielić danego zasobu. Ponadto rzadkość ma znaczenie tylko w przypadku gdy zasób jest wartościowy. Z powyższych względów listę kluczowych cech zasobów można ograniczyć do dwóch najważniejszych – wartości oraz nieimitowalności⁸.

Podejście zasobowe widziało początkowo strategię przedsiębiorstwa jako jednostronnie zdeterminowaną przez uposażenie przedsiębiorstwa w określone, mniej lub bardziej wartościowe zasoby. Dopiero późniejsze prace przywróciły zagadnieniu formułowania strategii niezbędną równowagę traktując ją jako wynik analizy – z jednej strony konkurencyjnego otoczenia w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, a z drugiej – zasobów i zdolności oraz kluczowych kompetencji jakimi dysponuje⁹.

Jedną z nielicznych propozycji dotyczących formułowania strategii według założeń szkoły zasobowej jest koncepcja Granta, integrująca większość zagadnień badanych w ramach omawianego nurtu¹⁰. Może być ona jednocześnie dobrym fundamentem dyskusji o jego zaletach i słabościach. Zgodnie z ujęciem RBV zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa stają się w oczywisty sposób podstawą długofalowej strategii przedsiębiorstwa nadając jej główny kierunek i będąc jednocześnie pierwotnym źródłem jego wyników. Procedura formułowania strategii w ujęciu Granta obejmuje pięć etapów:

1. analiza bazy zasobów przedsiębiorstwa,
2. ocena kompetencji przedsiębiorstwa,
3. analiza potencjału zasobów i kompetencji do generowania zysku,
4. wybór strategii,

⁶ Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, Management Science, 1989, vol. 35, no. 12.

⁷ Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 17, no. 1.

⁸ Por. Hoops D., Madsen T., Walter G., *Why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity*, Strategic Management Journal, 2003, 24.

⁹ Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14.

¹⁰ Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, 1991.

5. poszerzanie i ulepszanie bazy zasobów i kompetencji.

W pierwszym etapie należy zidentyfikować i przeanalizować wiązkę zasobów przedsiębiorstwa, a następnie ocenić jej atuty i słabości w relacji do konkurentów. Zasoby przedsiębiorstwa można generalnie podzielić na materialne i niematerialne. Te pierwsze obejmują aktywa finansowe, rzeczowe i ludzkie. Te drugie – wiedzę, kulturę organizacyjną, reputację firmy, marki produktów, sieci relacji z partnerami oraz prawa własności intelektualnej¹¹.

Zasoby można identyfikować analizując każdą z wyżej wymienionych grup w przekroju całego przedsiębiorstwa, lub też można posłużyć się modelem łańcucha wartości. Jako schemat odzwierciedlający podstawowe sfery działalności przedsiębiorstwa, gdzie tworzona jest wartość dla klienta, jest on wówczas punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy zasobów w każdym z wyróżnionych obszarów. Pełna identyfikacja zasobów jest zadaniem niezwykle trudnym nawet dla menedżerów przedsiębiorstwa, ze względu chociażby na fakt niemal całkowitego ignorowania w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa zasobów o charakterze niematerialnym.

Kolejny etap dotyczy identyfikacji posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji. Rozróżnienie dokonywane w literaturze RBV pomiędzy zasobami a kompetencjami (umiejętnościami, zdolnościami) jest dość istotne, choć niejednoznacznie definiowane w literaturze. Nowsze definicje mówią, że zasób jest aktywem obserwowalnym (choć niekoniecznie materialnym) oraz wycenialnym i sprzedawalnym – jak np. marki produktów, patenty czy licencje. Natomiast kompetencje nie są obserwowalne (tak więc zawsze są niematerialne), nie podlegają wycenie i są sprzedawalne tylko jako integralna część przedsiębiorstwa – składają się na nie ludzie oraz ich wzajemne relacje i umiejętności¹². Kompetencje mogą być wartościowe same w sobie lub mogą podnosić wartość zasobów z którymi są związane.

Sposób postępowania przy identyfikacji kompetencji przedsiębiorstwa jest w zasadzie podobny do analizy zasobów. Jest to jednak zadanie o tyle trudne, że kompetencje stanowią skomplikowaną mieszankę zasobów i umiejętności, a powinny być sformułowane w sposób konkretny, gdyż tylko wówczas mogą stać się odniesieniem dla przyszłych działań przedsiębiorstwa¹³. Punktem wyjścia identyfikacji kompetencji może być identyfikacja

¹¹ Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible*, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13.

¹² Makadok R., *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*, Strategic Management Journal, 2001, 22.

¹³ Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991.

ważnych strategicznie produktów/usług oraz klientów, a następnie poszukiwanie powiązań między nimi a obszarami tworzenia wartości dodanej składającymi się na łańcuch wartości¹⁴. Każda działalność wspomagająca i podstawowa powinna być starannie analizowana w poszukiwaniu atutów zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa. Proces odkrywania kompetencji powinien udzielić odpowiedzi na pytanie co przedsiębiorstwo robi naprawdę dobrze i co ewentualnie stanowi jego silne strony.

Kolejny etap dotyczący oceny potencjału zasobów i kompetencji do generowania zysku powinien brać pod uwagę dwa aspekty: po pierwsze – trwałości przewagi konkurencyjnej, a po drugie – możliwości przywłaszczenia generowanych przez te zasoby i kompetencje dochodów¹⁵.

Zgodnie z założeniami RBV nie wszystkie zasoby i kompetencje są wartościowe z punktu widzenia możliwości tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. O zdolności aktywów do budowania takiej przewagi decyduje rynek, a dokładnie możliwość wykorzystania zasobów do podjęcia szans lub neutralizacji zagrożeń oraz ich ochrony przed imitacją, kupnem lub zastąpieniem innymi zasobami przez potencjalnych konkurentów. Ocena zasobów i kompetencji łączy w tym wypadku analizę zewnętrzną, w postaci działań konkurentów z analizą wewnętrzną, a więc tym, co ma do zaoferowania przedsiębiorstwo i co potrafi robić lepiej niż jego rywale. Wartość zasobów i kompetencji zmienia się w czasie i w zależności od specyfiki rynków. Podejście zasobowe postuluje ocenę zdolności aktywów przedsiębiorstwa do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej, poprzez szczegółową analizę (i) wartości i rzadkości zasobów, (ii) możliwości ich imitacji przez rywali, (iii) mobilności oraz (iv) możliwości substytucji innymi zasobami. Oceniając w ten sposób najpierw zasoby, potem zaś kompetencje, menedżerowie uzyskują pogląd na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. Kompetencje które spełniają wszystkie kryteria trwałości przewagi konkurencyjnej, a także są podstawą tworzenia wartości dostrzeganych i cenionych przez rynek można uznać za wyróżniające, a więc kluczowe dla przyszłej strategii. Takich kompetencji jest zwykle w przedsiębiorstwie niewiele, ale ich właściwe zidentyfikowanie ma fundamentalne znaczenie dla kolejnego etapu jakim jest tworzenie strategii.

Następnym etapem procedury formułowania strategii w podejściu zasob-

¹⁴ Por. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, PLACET, Warszawa 2000.

¹⁵ Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991.

bowym jest wybór strategii. Na poziomie domeny (biznesu) podejście zasobowe pomaga w określeniu tych zasobów i kompetencji, które ze względu na swoje cechy mogą być podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej i zakłada, że przyjęta strategia powinna w najpełniejszy sposób wykorzystać ich potencjał, jednocześnie systematycznie je umacniając i chroniąc przed deprecjacją. RBV nie daje jednak jasnych odpowiedzi na pytanie jak szukać najatrakcyjniejszego produktu/rynku dla zidentyfikowanych zasobów i kompetencji i jakie strategie będą najwłaściwsze. Postuluje jedynie, aby patrzeć na zasoby i produkty danego przedsiębiorstwa jak na dwie strony tej samej monety, gdyż wytworzenie określonego asortymentu produktów wymaga użycia pewnego zestawu aktywów, a z kolei określony zestaw aktywów może być użyty w wielu różnych produktach¹⁶. Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i kompetencje mogą więc znaleźć różne możliwości ostatecznego wykorzystania.

Szczególnym zainteresowaniem przedstawicieli nurtu zasobowego cieszyły się badania nad zależnościami między zasobami a strategią dywersyfikacji. RBV zakłada, że każde przedsiębiorstwo ma – większe lub mniejsze – obszary niewykorzystanych zasobów, które wraz ze zmieniającą się wiedzą managementu tworzą unikalne okazje do dywersyfikowania działalności. Specyfika zasobów danego przedsiębiorstwa determinuje na przykład typ dywersyfikacji, tj. stopień powiązania między dotychczasową a nową działalnością (dywersyfikacja powiązanej lub niepowiązanej). Rodzaj dywersyfikacji zależy między innymi od stopnia „elastyczności” zasobów, czyli od ilości końcowych produktów w których mogą zostać użyte. Jeśli zasoby przedsiębiorstwa mogą być wykorzystane zaledwie do niewielkiej ilości ściśle określonych produktów, tym samym kierunek jego ekspansji jest ograniczony do dywersyfikacji powiązanej, jeśli zaś przedsiębiorstwo dysponuje zasobami elastycznymi (np. zasobami finansowymi) jego pole manewru jest dużo szersze¹⁷.

Ostatnim etapem formułowania strategii jest identyfikacja i wypełnienie luki zasobów, gdyż podejście do strategii rozwijane w ramach nurtu RBV wiąże się nie tylko z eksploatacją istniejących aktywów, ale również z zagadnieniem rozwijania i poszerzania ich bazy. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga więc działań mających na celu zarówno podtrzymywanie i dosko-

¹⁶ Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.

¹⁷ Chatterjee S., Wernerfelt B., *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*, Strategic Management Journal, 1991, vol. 12.

nalenie obecnego profilu zasobów, które mogą ulegać deprecjacji lub imitacji przez konkurentów, jak również tworzenie nowych aktywów, które poszerzałyby układ strategicznych okazji rynkowych przedsiębiorstwa. W procesie identyfikowania aktywów koniecznych przedsiębiorstwu w przyszłości, w celu ustalenia luki zasobów i określenia niezbędnych inwestycji pomocna może okazać się koncepcja wartości dla klienta¹⁸. Rozrysowanie procesu tworzenia tej wartości w postaci „drzewa” pozwoli ustalić jaka kombinacja zasobów i kompetencji jest niezbędna w celu pełnego usatysfakcjonowania klienta, co w zestawieniu z aktualnym stanem posiadania przedsiębiorstwa da odpowiedź na pytanie o brakujące zasoby.

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

Słabości procesu formułowania strategii w ujęciu zasobowym

Przegląd nielicznych dostępnych w literaturze prób strukturalizacji zasobowego podejścia do procesu formułowania strategii, skłania do refleksji, że szkoła ta koncentruje się głównie na pierwszych etapach procesu formułowania strategii, a mianowicie na analizie wiązki zasobów przedsiębiorstwa, szacowaniu ich zdolności do generowania przewagi rynkowej i identyfikacji najwartościowszych z nich¹⁹. Wyraźnie brakuje jej natomiast siły wyjaśniającej gdzie, kiedy i jak je wykorzystywać. Nie wiadomo więc w jaki sposób wartościowe zasoby budują przewagę konkurencyjną, jak

¹⁸ Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

¹⁹ Por. Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991; Klein J., Hiscocks P., *Competence-based competition: A practical toolkit*, 1997, [w:] *Competence-based competition*, ed. Hamel G., Heene A., John Wiley & Sons, Chichester, za: Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń 2001.

determinują one dostępne opcje strategiczne i jak te strategie wdrażać. Jednym słowem nurt zasobowy dostarcza menedżerom narzędzia analizy strategicznej przedsiębiorstwa, ale nie precyzuje co dalej z wynikami tej analizy robić, traktując to – niesłusznie – jako rzecz oczywistą.

Wynika stąd pierwszy poważny zarzut formułowany pod adresem nurtu zasobowego: **brak wartości operacyjnej**. Wartość operacyjna polega na formułowaniu takich zaleceń które dają zdolność do osiągnięcia określonych rezultatów poprzez manipulowanie zmiennymi niezależnymi i jest ważnym warunkiem decydującym o przydatności danej teorii dla praktyki menedżerskiej. RBV ograniczając się jedynie do wskazywania zarządzającym na ważność rzadkich, wartościowych, nieimitowalnych i niemobilnych zasobów, i nie rozwijając dalej teorii ich najlepszego wykorzystania warunku tego niestety nie spełnia²⁰.

Zarzut braku wartości operacyjnej można postawić niemal wszystkim elementom procesu formułowania strategii. I tak, słabo zoperacjonalizowane są dwa pierwsze etapy dotyczące określenia stanu posiadania czyli zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. Identyfikacji zasobów nie ułatwia z pewnością fakt zbyt szerokiego i nieprecyzyjnego definiowania tego pojęcia w literaturze RBV. Określenia mówiące o tym, że zasoby to wszelkie aktywa powiązane z przedsiębiorstwem²¹, lub materialne i niematerialne aktywa wykorzystywane przez firmę w procesach i działaniach²² oznaczają, że na pewnym stopniu ogólności wszystko można uznać za zasób. Z punktu widzenia praktyki menedżerskiej takie ujęcie nie przedstawia większej wartości, nie daje bowiem istotnego punktu zaczepienia dla analizy potencjału wewnętrznego, a wszelkie typologie zasobów okazują się dalece ogólnikowe i niekompletne. W literaturze można znaleźć propozycje, aby w analizie tej posłużyć się koncepcją łańcucha wartości lub przyjąć za punkt wyjścia końcowe produkty lub usługi oraz tworzące je procesy²³, albo też wyjść od typowych funkcji organizacyjnych²⁴. Tak naprawdę jednak całe-

²⁰ Priem R., Butler J., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1.

²¹ Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.

²² Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14.

²³ Por. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, PLACET, Warszawa 2000.

²⁴ Grant R.M., *The Resorce-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991.

mu procesowi identyfikacji brakuje dobrze ustrukturyzowanego postępowania, i jest on zmuszony odwoływać się raczej do intuicji menedżerów podpartej znajomością własnej organizacji.

Dużo lepiej jest zoperacjonalizowany trzeci etap formułowania strategii polegający na analizie potencjału zasobów, a więc leżący niejako w sercu podejścia zasobowego. Zasoby i kompetencje są oceniane pod względem wartości, imitowalności i mobilności, ale tylko w przypadku dwóch ostatnich charakterystyk można znaleźć w literaturze RBV kryteria decydujące o tych cechach (takie jak np. niejasność przyczynowo skutkowa, specjalizacja zasobów czy kompleksowość społeczna) i ułatwiające ich ocenę²⁵. Natomiast wartość zasobów jest znowu kategorią dość mgliście definiowaną. Zasób jest określany jako wartościowy wówczas, gdy pozwala na wykorzystanie szans lub neutralizację zagrożeń w otoczeniu firmy lub gdy umożliwia wdrożenie strategii poprawiającej skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa²⁶. Na podstawie tej ogólnej definicji trudno uciec od subiektywizmu i arbitralności oceny zasobu, a takie zjawiska jak wzajemne powiązania niektórych zasobów czy niejasność przyczynowo-skutkowa czynią to zadanie jeszcze bardziej skomplikowanym i niepewnym. Jak bowiem wartościować zasób ściśle powiązany z innym (lub innymi), bez którego przestaje być cenny, albo taki którego wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstwa jest niedostrzegalny, ale prawdopodobnie wzmacnia pozostałą wiązkę aktywów? Cała sztuka budowania skutecznych strategii zasadza się na umiejętności trafnej oceny niezbędnych do tego zasobów i dostrzeżenia wartości tam, gdzie jej nie widzą inni. Szkoła zasobowa powołując się chętnie na przykłady wartościowych zasobów kontrolowanych przez znane powszechnie firmy²⁷ zdaje się niedostrzegać, że identyfikacja takich zasobów ex post jest stosunkowo łatwa, ale z punktu widzenia menedżera mało istotna (sformułowanie skutecznej strategii wymaga przewidywania wartości aktywów a priori).

Krytycy nurtu zasobowego zwracają przy tym uwagę, że w rzeczywistości kryteria decydujące o wartości danego zasobu lub kompetencji leżą w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa (szanse i zagrożenia, popyt),

²⁵ Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, Management Science, 1989, vol. 35, no. 12; Lippman S., Rumelt R., *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, Bell Journal of Economics, 1982, vol. 13; Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 17, no. 1.

²⁶ Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 17, no. 1.

²⁷ Np. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.

²⁸ Priem R., Butler J., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1.

mają zatem charakter egzogeniczny w stosunku do modelu RBV. Co więcej, zasadne wydaje się twierdzenie, że to właśnie wartość zasobu decyduje tak naprawdę o istnieniu przewagi konkurencyjnej, zaś pozostałe cechy czyli rzadkość, nieimitowalność, niemobilność i niesubstytucyjność wpływają jedynie na trwałość tej przewagi²⁸. Oznaczałoby to, że fundamentalnym czynnikiem determinującym rozmiar przewagi konkurencyjnej jest wartość mająca swoje źródło w otoczeniu rynkowym – każda zmiana w tym otoczeniu może więc wpływać na zmianę wartości zasobów będących w posiadaniu danej firmy. Szkoła zasobowa nie podnosi tej kwestii, przyjmując cicho dalece uproszczone założenie o niezmienności warunków zewnętrznych, podobnie jak wcześniejsze szkoły przyjmowały uproszczoną analizę strategiczną zakładając homogeniczność i niezmiennosc rynków czynników. Podsumowując ten wątek, RBV potrafi znakomicie objaśnić zagadnienie trwałości przewagi konkurencyjnej, natomiast nie ma potencjału zdolnego przewidzieć przewagę konkurencyjną, gdyż kryteria decydujące o wartości pozostają w egzogenicznej „czarnej skrzynce”²⁹.

Kolejny krok w formułowaniu strategii również trudno byłoby uznać za dobry z punktu widzenia wartości operacyjnej. Na tym etapie zasoby i wartości zidentyfikowane jako wartościowe i nieimitowalne (poprzez stając na dwóch najważniejszych kryteriach) powinny stać się podstawą jednoznacznych wyborów strategicznych produkt/rynek. Niestety, jak już wcześniej zauważono nurt zasobowy nie ma zbyt wiele do zaoferowania strategom organizacji, zakładając niejako oczywistość tych wyborów. Tymczasem powiązania między zasobami a strategią na ogół nie są ani wyraźne, ani oczywiste. Zwykle dana pula zasobów może pasować do kilku alternatywnych strategii teoretycznie zdolnych budować przewagę konkurencyjną. Jedyną ogólną wskazówką jaką można sformułować próbując udzielić odpowiedzi na pytanie o sposób konkurowania jest ta, że jeśli kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa usytuowane są w obszarach projektowania wyrobów, marketingu i dystrybucji, skłania to do przyjęcia strategii zróżnicowania, jeśli natomiast w obszarach produkcji, projektowania technologii czy zakupów, bardziej wskazana byłaby strategia przywództwa kosztowego³⁰. Powiązania między zasobami i kompetencjami a wyborem strategii nie są też oczywiste ze względu na potencjalny obszar kreatywności który się tam kryje – określoną wiązkę zasobów

²⁹ Tamże

³⁰ Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

można bowiem wykorzystać w sposób całkowicie innowacyjny. Źródłem tej innowacyjności może być nietypowe łączenie i kombinowanie zasobów, prowadzące do opracowania całkowicie nowych procesów, struktur, produktów czy usług.

Jedynym obszarem dość dobrze rozpoznanym przez badaczy nurtu zasobowego jest zagadnienie dotyczące motywów, kierunków i wyników dywersyfikacji, dość szeroko opisane w literaturze RBV³¹. Z zasobowego punktu widzenia strategia dywersyfikacji zakłada wykorzystanie tzw. efektu dźwigni, czyli zastosowanie posiadanych aktywów w innych rodzajach działalności w sposób pozwalający uzyskać synergię.

Wydaje się, że zagadnienie projektowania skutecznych strategii w których punktem wyjścia będzie kontrolowana przez przedsiębiorstwo wiązka zasobów i kompetencji nie zostanie zadowalająco wyjaśnione, dopóki nie będzie rozwiązany kluczowy problem z którym nurt zasobowy musi się zmierzyć, a mianowicie **jak i w jakich warunkach** zasoby będą zdolne budować przewagę konkurencyjną (a nie tylko jak tę przewagę utrzymać).

Poważnym utrudnieniem przy konstruowaniu takiej teorii może okazać się zjawisko niejasności przyczynowo-skutkowej pomiędzy określonymi zasobami i działaniami, a przewagą konkurencyjną. RBV traktuje to zjawisko pozytywnie, jako jedną z istotnych barier imitowalności zasobów przez konkurentów, ale oczywiste jest, że może ono mieć negatywny wpływ na skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem. Nierzadko związek między zasobami a uzyskiwaną przewagą rynkową pozostaje dla samych menedżerów nierozpoznany lub nie do końca rozpoznany, a w takiej sytuacji trudno oczekiwać dobrych strategicznych decyzji. Sukces staje się wówczas bardziej kwestią szczęśliwego przypadku niż świadomych wyborów menedżerskich.

Ostatnim etapem formułowania strategii jest poszerzenie i ulepszenie bazy zasobów, a więc wzmacnianie zasobów już będących w posiadaniu firmy, rozwijanie aktywów które byłyby do nich komplementarne oraz aktywów zupełnie nowych. Powinien on dawać menedżerom wskazówki

³¹ Zob. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997; Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1959, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997; Mahoney J.T., Pandian J.R., *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13; Chatterjee S., Wernerfelt B., *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*, Strategic Management Journal, 2002, vol. 12; Montgomery C.A., Wernerfelt B., *Diversification, Ricardian Rents and Tobins q*, RAND Journal of Economics, 1988, 19/4, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997; Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE Wrocław 2004.

w jaki sposób zdobywać lub budować wartościowe zasoby, jak się one akumulują w czasie, kiedy i jak mogą tracić swoją wartość, jak należy postępować aby tę wartość podtrzymywać i rozwijać, jak te zasoby są ze sobą powiązane i jak mogą na siebie oddziaływać (kiedy będą wzajemnie się wzmacniać, a kiedy niszczyć) itd. Tylko na część tych pytań nurt zasobowy jest w stanie udzielić odpowiedzi.

Znacząca dla rozumienia problemu akumulacji i erozji zasobów jest z pewnością praca Dietrickxa i Coola, gdzie przedstawiono koncepcję traktowania zasobów jako rezultatu realizacji pewnego zestawu konsekwentnych polityk w długim okresie³². Wewnętrzna akumulacja zasobów odbywa się w przedsiębiorstwach w trakcie procesów uczenia się i powtarzania, w ramach realizacji konkretnej strategii, a więc są one budowane w wyniku przemyślanych i konsekwentnych działań menedżerów w długim przedziale czasu, np. zdobycie dobrej reputacji wymaga od przedsiębiorstwa długich lat angażowania się w wysoką jakość produktów/usług i doskonałą obsługę. Aby objaśnić proces akumulacji zasobów Dietrickx i Cool wprowadzają pojęcie stanu (asortymentu) zasobów (*asset stock*) oraz przepływu zasobów (*asset flows*).

Rozróżnienie pomiędzy tymi dwoma pojęciami można zilustrować za pomocą metafory wanny z wodą: asortyment czyli stan zasobów jest wskazywany w każdym momencie przez poziom wody, który można traktować jako skumulowany rezultat dopływu wody (przez kurek) i jej wypływu (przez wyciekanie). W przypadku reputacji jej stan w danym momencie czasu zależy m.in. od bieżących wydatków na reklamę i nakładów na zachowanie standardów jakościowych obrazujących dopływy czyli akumulację zasobu, oraz tempa odchodzenia klientów czy zapominania przez nich o przeszłych doświadczeniach, co obrazuje wyciekanie czyli deprecjację zasobu. Oznacza to, że określony asortyment zasobów jest akumulowany przez wybieranie właściwych ścieżek przepływów zasobów w ciągu pewnego czasu. Kluczowym według Dietrickxa i Coola zagadnieniem ilustrowanym przez powyższą metaforę jest to, że podczas gdy przepływy mogą być regulowane stale, stan nie. Pozwala to zrozumieć jak powinien wyglądać schemat przepływu aktywów, aby prowadził do pożądaney zmiany ich stanu. W tej sytuacji bardzo ważnym zadaniem strategów staje się zaplanowanie właściwego poziomu wydatków koniecznych do akumulacji wymaganych

³² Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, Management Science, 1989, vol. 35, no. 12.

zasobów i kompetencji (tak, aby przewyższały one tempo ich erozji).

Ostatni etap formułowania strategii sugeruje wyraźnie, że proces ten ma w zasadzie charakter ciągły, planowo-ewolucyjny, wymaga bowiem nieustannych działań budujących pożądane zasoby i kompetencje oraz uważnego monitorowania zmian w kontrolowanym asortymencie aktywów celu wprowadzania bieżących korekt kursu.

Wkład nurtu zasobowego do problematyki zarządzania strategicznego

Pomimo wszystkich wyliczonych powyżej niedostatków (których lista nota bene nie jest wyczerpująca) wielu teoretyków zarządzania jest zgodnych co do tego, że Resourced-Based View potrafiło znakomicie połączyć w swoim dorobku szereg zagadnień badawczych z dziedziny ekonomii, organizacji przemysłowej (Industrial Organization) oraz teorii organizacji (Organization Science). RBV należy postrzegać jako komplementarną wobec szkoły pozytywnej, przywracającą zarządzaniu strategicznemu równowagę w projektowaniu strategii między czynnikami zewnętrznymi (konkurencja, popyt) oraz czynnikami wewnętrznymi (zasoby, produkty). Ogromną zasługą tej szkoły jest zdolność wyjaśniania zjawiska heterogeniczności firm oraz zwrócenie uwagi menedżerów na związek między charakterystykami posiadanych zasobów, a możliwością utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wartość nurtu zasobowego dla praktyki menedżerskiej wyraża się m.in. w określeniu bardzo dobrego punktu wyjścia do analizy przedsiębiorstwa, tj. jego sił i słabości (wiadomo co powinno być przedmiotem oceny) oraz dostarczeniu solidnego, merytorycznego punktu odniesienia dla oceny aktywów (w postaci kryteriów wartości, imitowalności, mobilności i substytucyjności)³³. Ponadto RBV umożliwia lepsze rozumienie wzajemnych oddziaływań między aktywami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem rynkowym na przestrzeni lat, wprowadzając istotny dla tego rozumienia wymiar dynamiczny w postaci historycznej ścieżki rozwoju zasobów³⁴.

Szkoła zasobowa dostarcza również menedżerom teoretycznego uzasadnienia dla procesu benchmarkingu, którego przedmiotem powinny

³³ Zob. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2003.

³⁴ Priem R., Butler J., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1.

³⁵ Barney J.B., *Is the Resourced-Based View a useful perspective for strategic management research?* Yes, Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1.

być w pierwszej kolejności właśnie zasoby i kompetencje konkurentów³⁵. Ma to duże znaczenie zwłaszcza dla firm słabo radzących sobie na rynku – identyfikacja wartościowych aktywów będących podstawą sukcesu konkurentów ma dla zarządzających dużą większą wartość poznawczą niż porównywanie produktów czy procesów i jest pierwszym krokiem na drodze do budowania własnej pozycji konkurencyjnej.

Podejście zasobowe może też okazać się pomocne dla tych przedsiębiorstw w których posiadane aktywa nie są w pełni wykorzystywane, umożliwiając identyfikację tych zasobów które mają charakter strategiczny (tj. są potencjalnie zdolne do budowania przewagi konkurencyjnej) i na nich koncentrując uwagę menedżerów. Poszczególne aktywa w różnym stopniu spełniają kryteria formułowane przez szkołę zasobową, szczególną ochroną należy więc otoczyć te które są wartościowe, ale nie spełniają wymogów ograniczonej imitowalności czy mobilności.

Podsumowując, proces formułowania strategii w ujęciu zasobowym ujawnia szereg słabości tego nurtu. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim brak operacjonalizacji poszczególnych jego etapów, co negatywnie odbija się na możliwości pełnego wykorzystania dorobku tej szkoły w praktyce menedżerskiej. Wiele wątpliwości pojawia się zwłaszcza w pierwszych trzech krokach postępowania związanych z identyfikacją i oceną zasobów i kompetencji. Dotyczą one zbyt obszernej definicji zasobów, utrudniającej ich jednoznaczne określenie, nieprecyzyjną definicję kryterium wartości zasobu, zawierającą sporą dozę subiektywizmu czy wreszcie brak teoretycznych podstaw dla dokonywania jasnych wyborów menedżerskich przy projektowaniu strategii na poziomie biznesu. Mimo tych słabości szkoła zasobowa dała menedżerom przekonujące wyjaśnienie różnic w sposobach konkurowania i wynikach firm działających na tym samym rynku i przyczyniła się do lepszego rozumienia istoty przewagi konkurencyjnej, leżącej w samym sercu zarządzania strategicznego.

Literatura:

1. Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14.
2. Barney J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy*, Management Science, 1986, vol. 32, no. 10.
3. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 17, no. 1.

4. Barney J.B., *Is the Resourced-Based View a useful perspective for strategic management research? Yes*, Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1
5. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, PLACET, Warszawa 2000.
6. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
7. Chatterjee S., Wernerfelt B., *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*, Strategic Management Journal, 1991, vol.12.
8. Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, Management Science, 1989, vol. 35, no. 12.
9. Głuszec E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.
10. Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring 1991.
11. Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13.
12. Hoops D., Madsen T., Walker G., *Why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity*, Strategic Management Journal, 2003, 24.
13. Klein J., Hiscocks P., *Competence-based competition: A practical toolkit*, 1994 [w:] *Competence-based competition*, ed. G. Hamel, A. Heene, John Wiley & Sons, Chichester, za: Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń 2001.
14. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003.
15. Lippman S., Rumelt R., *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, Bell Journal of Economics, 1982, vol. 13.
16. Mahoney J.T., Pandian J.R., *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, 1992, vol. 13.
17. Makadok R., *Towards a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation*, Strategic Management Journal, 2001, 22
18. Montgomery C.A., Wernerfelt B., *Diversification, Ricardian Rents and Tobins q*, RAND Journal of Economics, 19/4, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
19. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1959, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
20. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, 1993, vol. 14.

21. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.
22. Priem R., Butler J., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, Academy of Management Review, 2001, vol. 26, no. 1
23. Rumelt R.P., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, 1984, [w:] Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
24. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA Warszawa 2001.
25. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.

Rozdział 7.

Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów

Przewaga konkurencyjna czy inaczej konkurencyjność przedsiębiorstwa jest definiowana najczęściej jako atuty przedsiębiorstwa cenione przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo może w długim okresie utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić¹ sobie harmonijny rozwój. Przewaga konkurencyjna powinna być widoczna, trwała i trudna do skopiowania przez konkurentów. Istnieje wiele przewag konkurencyjnych i różne sposoby ich budowania i stosowania. W ujęciu koncepcji zasobowej źródłem przewagi konkurencyjnej jest rzadki zasób strategiczny i wyjątkowa umiejętność jego wykorzystania na rynku. Źródłem przewagi mogą być innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne, a także umiejętność naśladowania dobrych wzorów wykorzystywanych przez liderów rynkowych, duże zasoby kapitałowe pozwalające na inwestowanie na dużą skalę, unikalne zasoby, czy ochrona ze strony państwa.

Przewaga konkurencyjna jest środkiem do realizacji celu, jakim jest satysfakcjonująca przedsiębiorstwo pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Ważne jest, w jaki sposób dochodzi się do zbudowania wybranej przewagi i jej wykorzystywania w strategiach rynkowych. Nowoczesne podejście do strategii konkurencji kładzie silny nacisk na źródła pochodzenia przewag konkurencyjnych i proces ich budowania. Takie procesowe podejście do strategii konkurencji, skoncentrowane na badaniu źródeł przewag konkurencyjnych znajdujemy w pracach H.I. Ansoffa, Hamela i Prahalada, a także J. Kaya².

Wydaje się, że koncepcja zasobowa najlepiej wyjaśnia proces powstawania przewag konkurencyjnych. Klasyczne koncepcje zarządzania szukały przewag konkurencyjnych głównie w zasobach materialnych – kapitale, lokalizacji, dostępie do surowców. We współczesnych koncepcjach większą rolę przypisuje się zasobom niematerialnym, w szczególności ludziom i ich wiedzy, a także wartościom intelektualnym zawartym w patentach, dokumentacji, bazach danych³. Narzędziem budowania przewag konku-

¹ Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985; Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2000; Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

² Zob. Stewart T.A., *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.

³ Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2000.

rencyjnych opartych na kapitale intelektualnym jest tworzenie własnych systemów wywiadu ekonomicznego oraz polityka personalna nastawiona na zdobywanie cennych intelektualnie pracowników, ich doskonalenie i motywowanie.

Nie wszystkie zasoby mogą stać się źródłem przewag konkurencyjnych. Wartość taką mają jedynie zasoby szczególne: rzadkie, chronione, niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami. Tego rodzaju zasoby nazywane są umiejętnościami wyróżniającymi lub kluczowymi. Źródłem tak rozumianej przewagi nie mogą być pojedyncze mocne strony ale coś, co nazywane jest wyróżniającą umiejętnością firmy do osiągnięcia przewag. Hamel i Prahalad definiują pojęcie „rdzeń umiejętności” jako kombinację umiejętności technologicznych i produkcyjnych, które pozwalają firmie skutecznie konkurować i wchodzić do nowych sektorów oraz tworzyć w każdym sektorze i na każdym rynku swojej działalności trwałe, długoletnie przewagi w dziedzinie jakości i kosztów⁴.

Koncepcja kluczowych kompetencji pokazuje, że proces budowania przewag konkurencyjnych jest długotrwały. Przez wiele lat firmy gromadzą zasoby, uczą się je wykorzystywać, doskonalą swoje umiejętności, aby zdobyć wyróżniającą zdolność w zakresie jakości, kosztów, kompleksowości obsługi. Liczy się zdolność do odnawiania swoich przewag, utrzymywania dużego dystansu do konkurentów i skuteczna obrona przed kopiowaniem umiejętności. Jeszcze ważniejsze od utrzymania obecnej pozycji konkurencyjnej jest inwestowanie dzisiaj w te przewagi konkurencyjne, które będą się liczyły w przyszłości. Potencjał i zasoby firmy muszą być tak duże, aby sprostały wymagom dzisiejszej i przyszłej konkurencji. Cykl życia kluczowych kompetencji jest dłuższy od cyklu życia technologii i produktu i dlatego stanowi dobrą podstawę do budowania przyszłej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Przewaga wynikająca z wielkości i jakości zasobów strategicznych jest ogromna. Stawia ona w uprzywilejowanej sytuacji wielkie międzynarodowe korporacje, które od dziesiątków lat akumulują kapitał i gromadzą doświadczenia. Dla młodych i rozwijających się przedsiębiorstw istnieje szansa dorównania liderom poprzez inny sposób pozyskiwania i wykorzystywania zasobów. Źródłem zasobów dostępnym dla wszystkich uczestników są zasoby zewnętrzne, będące w posiadaniu innych uczestników gospodarki – konkurentów, dostawców i nabywców.

Przewaga konkurencyjna może powstawać wewnątrz poszczególnych ogniw łańcucha wartości przedsiębiorstwa i przy ich koordynacji w oparciu o zasoby wewnętrzne, może też zostać pozyskana od innych ogniw ścieżki

ekonomicznej, czyli przez dostęp do zasobów zewnętrznych. W zależności od tego, czy w przedsiębiorstwie przeważają zasoby własne czy obce oraz w zależności od umiejętności zarządzania zasobami można wyróżnić cztery typy sytuacji i odpowiadających im zachowań przedsiębiorstw, które można nazwać strategiami zasobowymi:

własność zasobów		
zasoby obce	Chłopiec na posyłki	Architekt biznesu
zasoby własne	Bogaty dyletant	Władca skarbów
	mała	duża
	umiejętność zarządzania zasobami	

Rysunek 1. Modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Dwie dolne kategorie opisują tradycyjny model przedsiębiorstwa opierającego swoją działalność na własnych zasobach. Przedsiębiorstwa bazujące na własnych zasobach różnią się w modelu umiejętnością zarządzania zasobami.

„**Bogaty dyletant**” to przedsiębiorstwo mające własne zasoby, ale nie umiejące nimi zarządzać, w wyniku czego niechronione i źle zarządzane zasoby z czasem przestają być cenne, unikalne i ulegają erozji. Co gorsze zasilają w sposób niekontrolowany konkurentów lub przedsiębiorstwa z sąsiednich ogniw ścieżki ekonomicznej bez właściwej rekompensaty dla ich właściciela. Tego typu przedsiębiorstwo ponosi wszystkie koszty utrzymania i powiększania zasobów, ale wobec pogarszającej się pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie jest to rekompensowane wzrostem sprzedaży i zysków. Nieuchronnie doprowadza to do kryzysu i likwidacji przedsiębiorstwa lub jego przejęcia. Przykładem tego typu sytuacji może być wiele polskich przedsiębiorstw na początku okresu transformacji. Np. przedsiębiorstwa przemysłowe utrzymywały nie tylko pełny ciąg urządzeń

produkcyjnych mimo, że mogły taniej kupić potrzebne elementy na rynku, ale także rozbudowaną bazę socjalną, grunty, niepotrzebne budynki, a równocześnie marnotrawiły kapitał na zakup np. udziałów przedsiębiorstw, nie chroniły swoich marek, pracowników i innych cennych zasobów. W rezultacie upadły, a na rynku zastąpiły je przedsiębiorstwa utworzone przez dawnych pracowników lub kooperantów, którzy przejęli zasoby przedsiębiorstwa. Klasycznym przykładem jest radomski Radoskór – na bazie jego maszyn, kontaktów biznesowych, kadry powstało kilkaset firm obuwniczych, które przejęły rynek obuwniczy Radoskóru.

„Władca skarbów” to przedsiębiorstwo, które posiada cenne i strategiczne zasoby, a w wyniku właściwego zarządzania nimi przekształca je w kluczowe kompetencje. Unikalne kompetencje są podstawą strategii rozwoju i konkurencji. Kluczem do sukcesu jest nie tyle rozmiar zasobów, co ich prawidłowa struktura, ochrona, zdolność do pomnażania. „Władca skarbów” najczęściej realizuje strategię przywódcy jakościowego, na co pozwala mu rozbudowane zaplecze badawczo-rozwojowe, unikalne technologie, cenne marki, zasoby ludzkie dobrze opłacane, motywowane i rozwijane. Dla wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa te często realizują strategię dywersyfikacji branżowej lub integracji pionowej. Dysponując kapitałem powiększają swoje imperium kupując inne przedsiębiorstwa i ich cenne zasoby. Unikalne zasoby sprzedawane w formie licencji są dla tych przedsiębiorstw źródłem znaczących przychodów i zysków. Wiele wielkich koncernów z branży nowych technologii wybrało i z sukcesem realizuje tę strategię. Do tej klasy przedsiębiorstw można np. zaliczyć duże firmy farmaceutyczne i komputerowe, duże banki i firmy ubezpieczeniowe. Typowym „władcą skarbów” jest Microsoft, który czerpie zyski ze swoich licencjonowanych produktów wytworzonych na bazie własnych zasobów, głównie o charakterze kapitału intelektualnego.

Dwie górne kategorie strategii na rysunku 1 to przedsiębiorstwa nie dysponujące własnymi strategicznymi zasobami, które żyją z eksploatacji zasobów użyczanych im przez innych uczestników gospodarki.

„Chłopiec na posyłki” to typ przedsiębiorstwa nie dysponującego strategicznymi zasobami i nie mającego umiejętności zarządzania zasobami, ale rekompensującego te braki chęcią współdziałania z przedsiębiorstwami, które mają zasoby lub umiejętności ich organizowania i „podpinającego się” pod różnego rodzaju aliance i projekty o charakterze zespołowym. Ze względu na słabą pozycję konkurencyjną i przetargową tego typu przedsiębiorstwa godzą się na realizowanie nawet mało opłacalnych zadań i wypeł-

niają nisze zbyt małe lub nieatrakcyjne dla partnerów. Są akceptowane przez innych uczestników sieci ze względu na swoją uległość, elastyczność i małe wymagania. Strategia ta nie może prowadzić do sukcesu rynkowego i finansowego, ale pozwala na przetrwanie przedsiębiorstwom, które nie miały szansy i możliwości na zgromadzenie cennych zasobów lub nauczenie się zarządzania cudzymi zasobami. Przykładem takiej strategii są przedsiębiorstwa działające w sieciach franczyzowych, drobni podwykonawcy czy odcinkowi dystrybutorzy dużych firm – typowe płotki obsługujące „władców skarbów”, „architektów biznesu” lub żerujące na „bogatych dyletantach”.

„**Architekt biznesu**” to przedsiębiorstwo nie mające wprawdzie własnych strategicznych zasobów, ale dysponujące wysoko rozwiniętą umiejętnością korzystania z cudzych zasobów i zarządzania nimi. Przedsiębiorstwo tego typu potrafi korzystać z zasobów zarówno swoich konkurentów, jak przede wszystkim z zasobów swoich dostawców i nabywców. Zawierając aliansy z konkurentami, szczególnie o charakterze technologicznym, szybko i tanio mogą opracować i skomercjalizować nowe rozwiązania. Za pomocą aliansów handlowych przez wspólny marketing i dystrybucję przejmują od alianta prestiż i reputację. Ważny dla tworzenia przyszłych przewag jakościowych jest w przypadku aliansów proces uczenia się od lepszych partnerów. W przypadku aliansów międzynarodowych przepływ wiedzy od partnerów zagranicznych do krajowych pozwala szybciej zmniejszyć lukę technologiczną i podnieść konkurencyjność produktów. Wspólna realizacja jednej z faz łańcucha wartości zwiększa skalę działania i tworzy przewagę kosztową obydwu uczestników aliansu.

Dla „architekta biznesu” ważnym źródłem przewag konkurencyjnych jest dostęp do zasobów jego klientów. Przez nawiązywanie trwałej współpracy w formie umów o wspólnym wchodzeniu na nowe rynki, o wspólnym promowaniu marki, długoletnich umów zaopatrzeniowych tworzy on podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa przez wiele lat. Zasobem bezcennym, z którego korzysta dzięki współpracy z markowymi nabywcami jest ich reputacja na rynku. Fakt współpracy z takimi nabywcami daje podstawy do budowania własnej reputacji i marki.

Ważnym źródłem pozyskiwania brakujących zasobów są dla architekta biznesu dostawcy. Mając wysokie umiejętności negocjowania umów i tworzenia powiązań biznesowych przedsiębiorstwo takie jest w stanie tak prowadzić współpracę z dostawcami, aby uzyskać przewagę kosztową lub jakościową nad konkurentami, którzy gorzej zarządzają swoimi dostawcami. Mistrzostwo w zarządzaniu dostawcami polega na maksymalnym wy-

korzystaniu swojej pozycji przetargowej i wyborze takiej formy współdziałania, aby otrzymać potrzebnej jakości zasoby po jak najkorzystniejszych cenach. Najdoskonalszym rodzajem strategii typu „architekt biznesu” jest strategia tworzenia i kierowania korporacją sieciową. Pozwala to zarządzać wielką organizacją gospodarczą prawie wyłącznie na podstawie swoich umiejętności integracji różnych podmiotów i zarządzania złożonymi projektami gospodarczymi.

Z analizy modelowych strategii wynika, że źródłem trwałego sukcesu przedsiębiorstwa nie jest posiadanie zasobów, ale umiejętność zarządzania nimi. Można odnieść sukces nie posiadając zasobów („architekt biznesu”), ale nie można odnieść sukcesu nie posiadając umiejętności zarządzania zasobami, nawet jeżeli te zasoby są obfite („bogaty dyletant”). Połączenie tych dwóch przewag – posiadania własnych zasobów i umiejętnego zarządzania zasobami daje bezpieczeństwo działania i wysoki poziom konkurencyjności równocześnie.

Literatura:

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2000.
3. Stewart T.A., *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.

Rozdział 8.

Budowa przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa

Wstęp

Zdolność do kreowania przez polskie przedsiębiorstwa zachowań konkurencyjnych stanowi od wielu lat przedmiot zainteresowań nie tylko teoretyków, ale i praktyków zarządzania. Zainteresowania dotyczą nie tylko podstaw metodologicznych pomiaru stopnia owej konkurencyjności, diagnozowania pozycji konkurencyjnej, itp. zagadnień, ale także teoretycznych i praktycznych aspektów budowania przewagi konkurencyjnej, w tym szczególnie poznawania i kształtowania jej źródeł. Rolę inspirującą do przemyśleń w tym względzie oraz prób pozyskiwania doświadczeń, stanowić może zasobowa teoria przedsiębiorstwa. W tym miejscu zaznaczyć jednak trzeba, że współcześnie nie jest to jeszcze wiedza dostatecznie ukształtowana i rozwinięta¹, pomimo że zasoby stanowią „sól” przedsiębiorstwa i podstawę jego zdolności do skutecznego konkurowania².

Oparcie budowy przewagi konkurencyjnej na zasobach³, stanowi podejście biegunowo różne w stosunku do klasycznego, które źródeł sukcesu przedsiębiorstwa upatrywało głównie w zachowaniach reaktywnych i proaktywnych w stosunku do warunków i zdarzeń zewnętrznych. A zatem zdolność konkurowania i sukces przedsiębiorstwa w tym ujęciu, zależy głównie od czasu reakcji na zmiany warunków zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Przewaga oparta na zasobach oznacza, że przedsiębiorstwo w swoich zachowaniach nie przejmuje się siłą otoczenia. Dysponuje ono bowiem zasobami (szeroko rozumianymi, zwłaszcza zasobami niematerialnymi, oryginalnymi, trudnymi do imitacji i naśladowania). Pozwalają one skutecznie kształtować środowisko jego działania. Taką siłą dysponują przedsiębiorstwa (najczęściej liderzy), które potrafią innowacyjnie i efektywnie pod wieloma względami m.in.: *udziały w rynku*

¹ Szerzej patrz: Nogalski B., Falencikowski T., *Rozwijanie zasobowej teorii przedsiębiorstwa jako bazy nowoczesnych koncepcji zarządzania*, w pracy pod redakcją Lichtarskiego J. i Jagody H., *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celowość-Skuteczność-Efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006 (w druku).

² Na takim przekonaniu zasadza się zasobowa teoria przedsiębiorstwa.

³ Podejście zasobowe zakłada osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu w oparciu o możliwości (zasoby) tkwiące w nim samym.

(dyskontują dominację w sektorze), *powiązań ze strukturami władzy politycznej* (kreują korzystne dla siebie warunki prawno-polityczne), czy *innowacyjności*, je wykorzystać. W tym ostatnim przypadku źródłem przewagi nad potencjalnymi konkurentami są głównie unikatowe produkty, metody zarządzania, bądź metody działania na rynku (swoiste w odniesieniu do dwóch ostatnich wymienionych zachowań know-how). Kreując wartość innowację przedsiębiorstwo zachowujące się aktywnie staje się nie ofiarą bądź beneficjentem warunków zewnętrznych, lecz czynnikiem dynamizującym sytuację w sektorze i tworzącą wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej. To oni muszą się dostosować do sytuacji stworzonej przez innowację.

Inspiracją do podjęcia niniejszego problemu stał się pogląd, sformułowany przez R. Krupskiego, że: *„Wyznaczanie celów, identyfikacja strategii przedsiębiorstwa w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu rodzą mieszane uczucia. Z jednej strony przyszłość musi być jakoś strukturalizowana po to, by istniały chociaż przedmiotowe ramy działalności oraz horyzont czasu, dla którego określa się efektywność funkcjonowania Z drugiej strony precyzyjne wyznaczanie czegokolwiek w nieprzewidywalnym otoczeniu in statu nascendi rodzi pytanie o sens takich preparacyjnych działań i myślenia w kategoriach skuteczności (realizacji planu). Tak czy owak plan, zwłaszcza długofalowy, nie może być fetyszem i w skrajnie adaptacyjnych ujęciach buduje się go po to, by móc coś zmieniać. Posługiwanie się sztywnymi kategoriami produktowo – rynkowymi, tak charakterystycznymi dla nurtu planistycznego oraz pozycjonowania zarządzania strategicznego, również nie wydaje się użyteczne w tych warunkach. Bardziej odpowiednie, jako bardziej elastyczne, są kategorie zasobów i struktur, charakterystyczne dla zasobowego zarządzania strategicznego”⁴.*

Wykorzystując ową konstatację R. Krupskiego, naszym celem jest przedstawienie dwóch perspektyw umożliwiających przedsiębiorstwu wykorzystanie podejścia zasobowego do kreowania przewagi konkurencyjnej. Punkt widzenia zawarliśmy w przestrzeni konfiguracji źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i procesu formułowania strategii (por. rys. 1). Interesują nas dwie perspektywy: planistyczno-zasobowa oraz ewolucyjno-zasobowa. Pozostawiamy poza obszarem naszych zainteresowań pozostałe dwie perspektywy. Są one związane z tradycyjnym – jak zaznaczyliśmy wyżej – klasycznym podejściem do budowy przewagi konkurencyjnej.

⁴ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 74.

Proces formułowania strategii	Źródło przewagi konkurencyjnej	
	Zasoby	Pozycja w otoczeniu
	Planistyczny	Planistyczno - zasobowe
Ewolucyjny	Ewolucyjno - zasobowe	Ewolucyjno - pozycyjne

Rysunek 1. Cztery podejścia do budowy strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Celem artykułu jest skoncentrowanie się na zasobowym podejściu do budowy strategii. Pragniemy porównać proces formułowania strategii oparty na zasobach przedsiębiorstwa w dwóch skrajnych przypadkach: w sposób planistyczny oraz na zasadzie ruchów inkrementalnych. Zakładamy priori, iż w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu podejście planistyczno-zasobowe ma ograniczony zakres implementacji, natomiast szczególnego znaczenia nabiera podejście ewolucyjno-zasobowe. Perspektywa ewolucyjno-zasobowa powinna dawać odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:

- Jakie typy przedsiębiorstw formułują swoje strategie głównie w sposób inkrementalny i jednocześnie rozwijają swoje zasoby strategiczne w sposób zrównoważony (zachowując równowagę dynamiczną)?
- W jaki sposób można rozwijać zasoby strategiczne na zasadzie improwizacji, przypadku, splotu nieprzewidzianych wydarzeń, chaotycznych oddziaływań rynkowych i jednocześnie utrzymać przewagę konkurencyjną?

Poniższa tabela przedstawia porównanie wymienionych powyżej podejść do budowy strategii.

Tabela 1. Analiza porównawcza dwóch podejść do budowy strategii

Aspekt analizy	Podejście planistyczno-zasobowe	Podejście ewolucyjno-zasobowe
Rozwój zasobów	Planowy	Inkrementalny/Ewolucyjny
Stosunek do ryzyka	Mała skłonność do ryzyka i eksperymentów	Duża skłonność do ryzyka i eksperymentów
Elastyczność działania	Brak lub ograniczona	Możliwa w każdych warunkach
Strategia	Ścisłe określona	Określona fragmentarycznie
Implementacja strategii	Ścisłe zaprogramowana	Oparta na procesie uczenia się
Stosunek do nagłych szans rynkowych	Często pomijane lub postrzegane jako mało atrakcyjne	Koncentrowanie się na wykorzystywaniu pojawiających się szans

Źródło: opracowanie własne

Podejście zasobowe typowe jest dla firm „napędzanych przez zasoby” (ang. resources-driven). Polega ono głównie na rozwoju swoich kluczowych kompetencji i oferowaniu produktów czy usług kreowanych na bazie kluczowych przy wykorzystaniu kluczowych kompetencji. Podejście planistyczno-zasobowe wydaje się być racjonalne na względnie przewidywalnych i stabilnych rynkach, natomiast podejście ewolucyjno-zasobowe ma głównie zastosowanie na rynkach mało przewidywalnych i turbulentnych.

Perspektywa planistyczno-zasobowa

Perspektywa ta opiera się na wielokryterialnej analizie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów⁵. Ukierunkowane jest na ich kompleksową identyfikację⁶, wycenę i dokonanie bilansu strategicznego. Służy projektowaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa w określonym horyzoncie czasu. Można powiedzieć, że perspektywa ta, jako taka, posiada charakter statyczny, choć posługuje się różnymi metodami opisującymi dynamikę i turbulencję otoczenia, są to na przykład scenariusze, modele symulacyjne planowania finansowego, oceny ryzyka inwestycyjnego, czy wielu innych. Owe zestawianie ze sobą zasobów i ich konfigurowanie (przewidywanie i planowanie)⁷ jest realizowane z punktu widzenia celów (nie zawsze i nie tylko celów biznesowych), jakie przedsiębiorstwo zamierza w danym horyzoncie czasu osiągnąć. Pozwala ono nie tylko na ich inwentaryzację, ale przede wszystkim na poprawienie posiadanych zasobów m.in. poprzez określenie warunków pozyskania nowych, uznanych za niezbędne, jak i rozwój starych, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Poznawanie cech i jakości posiadanych zasobów (potencjału), tworzy warunki do określenia wśród nich tych, które uznać można za zasoby wyróżniające⁸ (kluczowe) dla przedsiębiorstwa, a które rozpatrywane w ramach

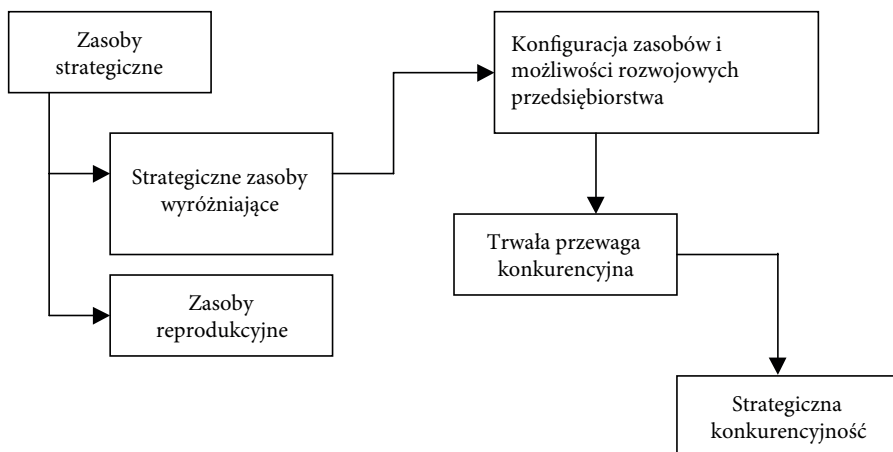
⁵ Za zasoby uznaje się wszystko to, poznajduje się w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie kontrolowane, co stanowi podstawę prowadzenia działalności gospodarczej, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców (segmentów docelowych). Por. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 203.

⁶ Na przykład zasoby wyróżniające się versus zasoby reprodukcyjne, zasoby kluczowe versus zasoby pozostałe; zasoby materialne versus zasoby niematerialne, itp.).

⁷ Przewidywanie ma tę właśnie wspólność z planowaniem, że odnosi się do zdarzeń przyszłych. Różni się jednak od niego zasadniczo, przewidywanie bowiem to domyślanie się tego, co zajdzie z określonym prawdopodobieństwem, gdy planowanie jako takie nie jest bynajmniej jakimkolwiek domyślaniem się czegoś, lecz raczej obmyślaniem” T. Kotarbiński: „Walory dobrego planu”, Nauka Polska 1961 nr 1.

⁸ Szerzej patrz: „Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu”, praca zbiorowa pod redakcją M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s. 59 -64.

tej perspektywy stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej i reprodukcyjnej. Z tego względu każde przedsiębiorstwo zadaje sobie pytanie czy je posiada i co zrobić by zasoby takie posiadać lub przekształcić posiadane.



Rysunek 2. Relacje między zasobami a konkurencyjnością przedsiębiorstwa w optyce perspektywy planistyczno-zasobowej

Źródło: opracowanie własne

Zasoby wyróżniające to takie cechy przedsiębiorstwa, które generują rentę ekonomiczną. Konkurenci nie są w stanie ich skopiować lub wiązałoby się to z dużymi trudnościami, chociaż znana jest im przewaga konkurencyjna uzyskiwana dzięki nim. Zasoby wyróżniające, które przedsiębiorstwo w ramach tej perspektywy identyfikuje, są różnorodne. Należą do nich m.in. licencje, skuteczne patenty czy prawa autorskie, jak i silna marka, relacje z klientami i dostawcami, zdobyte doświadczenia, zdolności marketingowe, wiedza i standardy rutynowych zachowań pracowników i stosunków międzyludzkich⁹.

⁹ Te ostatnie są bardzo trudne do skopiowania, a może nawet nie możliwe do skopiowania, ponieważ tak naprawdę, nawet sami pracownicy, nie rozumieją do końca ich natury.

Zasoby reprodukcyjne to takie cechy przedsiębiorstwa, które konkurencja może łatwo skopiować. Ba można je nawet kupić, jeżeli dysponuje się odpowiednimi środkami finansowymi, na przykład majątek techniczny.

A zatem istotą tej perspektywy jest skierowanie uwagi ludzi odpowiedzialnych za strategię przedsiębiorstwa na zasobach (możliwościach) je wyróżniających oraz na zastanowieniu się, jak dobrać do nich zestaw możliwości rozwojowych i wzajemnie uzupełniających się aktywów, które pozwolą sprzedać zdolności wytwórcze przedsiębiorstwa (por. rys. 1). W ten sposób perspektywa ta łączy procesy tworzenia i wdrażania strategii. Oczywiście prowadzona analiza strategiczna zasobów musi posiadać także swój kontekst zewnętrzny. Oznacza to konieczność identyfikacji rynków, na których wyróżniające się zasoby przedsiębiorstwa, wsparte odpowiednim zestawem uzupełniających zasobów reprodukcyjnych, pozwolą mu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Omawiana perspektywa zatem:

- po pierwsze – zajmuje się dopasowaniem wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa opartych na wyróżniających go zasobach do środowiska zewnętrznego,
- po drugie – opiera się na zestawie technik analitycznych, które pozwalają lepiej zrozumieć pewne procesy (odpowiedniego dopasowania pomiędzy środowiskiem zewnętrznym a zasobami – cechami indywidualnymi przedsiębiorstwa) i przez to wpływać na pozycję przedsiębiorstwa na rynku, zarówno obecnym, jak i potencjalnym.

Perspektywa planistyczno-zasobowa ze swoim naciskiem na najlepsze a priori dopasowanie wyróżniających przedsiębiorstwo zasobów (cech), do otoczenia (proces tworzenia strategii) prowadzi w sposób naturalny do perspektywy ewolucyjno-zasobowej (proces wdrażania i realizacji strategii).

Perspektywa ewolucyjno-zasobowa

Podjęcie ewolucyjno-zasobowe, jak stwierdziliśmy wcześniej wydaje się być typowe dla firm napędzanych przez zasoby i jednocześnie działających na mało przewidywalnych i w wysokim stopniu turbulentnych rynkach. Główne cechy tego podejścia można przedstawić za pomocą superpozycji założeń nurtu ewolucyjnego i zasobowego w teorii zarządzania strategicznego. Wybrane cechy podejścia ewolucyjno-zasobowego przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Podejście ewolucyjno-zasobowe jako superpozycja założeń

Podejście ewolucyjne	Podejście zasobowe	Podejście ewolucyjno-zasobowe
Wykorzystuj okazje w momencie ich pojawienia się	Trzymaj się tego, co robisz najlepiej	Bazuj na tym, co robisz najlepiej i poszukuj możliwości wykorzystania tych umiejętności
Sukces osiąga się na skutek ruchów inkrementalnych	Sukces organizacji wynika z konfiguracji unikalnych zasobów i umiejętności	Unikalne umiejętności i zasoby zdobywa się na drodze ewolucyjnej
Plan działania jest fragmentaryczny	Unikalne zasoby pozwalają na elastyczność działania	Unikalne zasoby pozwalają na wykorzystanie strategii wyłaniających się
Ucz się przyszłości, zapominaj o przeszłości	Między zamierzeniami kierownictwa firmy i zasobami musi istnieć dynamiczne napięcie	Nie dopuść do tego, by sukcesy z przeszłości stały się balastem utrudniającym rozwój
Przyszłość jest trudna do przewidzenia	Zasoby relacyjne mają charakter strategiczny	Buduj długookresowe relacje z otoczeniem, ograniczysz ryzyko
Ucz się na własnych błędach a jeszcze lepiej na błędach konkurencji	Stosuj dźwignię zasobową	Rewitalizuj i rozwijaj „stare” rynki i biznesy – nie dywersyfikuj działalności

Źródło: opracowanie własne

Oto kilka słów komentarza do głównych założeń w podejściu ewolucyjno-zasobowym:

- Bazuj na tym, co robisz najlepiej i poszukuj możliwości wykorzystania tych umiejętności – założenie to sformułowane przez R. Watermana i T. Petersa w 1982 roku nie straciło na swej aktualności. Co prawda, dotyczyło ono takich firm jak: IBM, Elektrolux, Estman Kodak, postrzeganych jako firmy doskonałe wówczas w swoich branżach, to jednocześnie jest ono prawdziwe w przypadku firm stricte opartych na kapitale intelektualnym, głównie spółek w branży internetowej.
- Unikalne umiejętności i zasoby zdobywa się na drodze ewolucyjnej – dotyczy to głównie kluczowych kompetencji opartych na kapitale intelektualnym i doświadczeniu. W sferze badań i rozwoju (choć występuje to relatywnie rzadko) unikalne patenty, rewolucyjne technologie, czy wynalazki mogą przyczynić się do rewolucyjnych zmian w zakresie i jakości kluczowych kompetencji.
- Unikalne zasoby pozwalają na wykorzystanie strategii wyłaniających się – unikalne zasoby pozwalają na elastyczność organizacji a elastyczność

jest warunkiem koniecznym, by wykorzystywać niespodziewane szanse. Jednocześnie elastyczność może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

- Nie dopuść do tego, by sukcesy z przeszłości stały się balastem utrudniającym rozwój firmy – droga dojścia do sukcesu jest często ślepo powielana w innych warunkach działania na zasadzie dodatniego sprzężenia zwrotnego stając się z czasem standardem działania i rutyną utrudniającą rozwój nowych umiejętności. Wpływa to na erozję dotychczasowej przewagi konkurencyjnej.
- Buduj długookresowe relacje z otoczeniem, ograniczysz ryzyko rynkowe – założenie to jest jednocześnie nakazem budowy wielowymiarowych zasobów relacyjnych, kolejnego źródła budowy przewagi konkurencyjnej.
- Rewitalizuj i rozwijaj „stare” rynki i biznesy – nie dywersyfikuj działalności – to następny nakaz do utrzymywania zdobytej już wcześniej przewagi konkurencyjnej i koncentracji działań na dotychczasowych produktach i rynkach, które dzięki rzadkim zasobom można modyfikować lub rozwijać w unikalny na tle konkurencji sposób. To również zachęta do kreowania rynków, na których nie ma konkurencji lub jest ona z punktu widzenia walki konkurencyjnej nie istotna.

Przypadek D&A Professional Resources Ltd.

Firma D&A działa na rynku oprogramowania komputerowego. Siedziba firmy mieści się w Crystal Lake pod Chicago, w stanie Illinois. Firma z jednej strony rywalizuje z konkurencją o zlecenia na wykonanie projektów informatycznych, z drugiej zaś zajmuje się rekrutacją i selekcją oraz zatrudnianiem informatyków w pozyskanych projektach. Jest to jednocześnie organizacja wirtualna, organizacja ucząca się i organizacja sieciowa. Firma ma rozmyte granice, gdyż mimo tego że zlokalizowana jest w Stanach Zjednoczonych zatrudnia programistów praktycznie z całego świata. Oczywiście 80% programistów mieszka i pracuje w Stanach Zjednoczonych, lecz pozostałe 20% stanowią Polacy, Chińczycy, Hindusi i Australijczycy. Na stałe z firmą współpracuje ponad 3000 programistów, skonfigurowanych w zespoły zadaniowe, które realizują aktualne projekty informatyczne. Głównym kanałem komunikacyjnym między pracownikami jest sieć internetowa. Za pomocą Internetu przekazywane są również poszczególne części oprogramo-

wania komputerowego składającego się na dany projekt. Dostęp do kapitału intelektualnego reprezentowanego przez poszczególnych programistów, czy zespoły zadaniowe pozwala na elastyczne dostosowywanie się do aktualnych wymogów rynku oprogramowania komputerowego w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Pozyskiwanie zleceń odbywa się głównie za pomocą telemarketingu, zatem firma musi być przygotowana na wszelkie zlecenia, począwszy od Abotta, Intela i Motoroli a skończywszy na stacjach telewizyjnych, czy firmach fonograficznych. Klientem firmy była np. Agencja HARPO, czyli producent Oprah Winfrey Show. Każdy dzień pracy to dla firmy szansa na zdobycie milionowego kontraktu. W takich warunkach nie można zaplanować ściśle strategii działania. Strategia wyłania się w trakcie działania, na zasadzie małych kroczków a kolejna rozmowa telefoniczna może diametralnie zmienić konfigurację programistów w sieci. Cała wiedza skodyfikowana jest przechowywana i dostępna na twardych dyskach. Każdy dzień pracy jest nowym wyzwaniem dla osób zajmujących się pozyskiwaniem zleceń, osób zajmujących się pozyskiwaniem doskonałych programistów, jak i dla samych programistów, którzy muszą się zmierzyć np. z projektem informatycznym dla firmy farmaceutycznej, czy giełdy towarowej w Chicago. Z dnia na dzień firma doskonali swoje kluczowe kompetencje traktując każdy projekt jako swoistego rodzaju wyzwanie biznesowe. Tego typu firmy będące jednocześnie organizacjami sieciowymi, organizacjami uczącymi się oraz organizacjami wirtualnymi, działającymi na superturbulentnych rynkach – naszym zdaniem skazane są na podejście ewolucyjno-zasobowe do budowania strategii. Z zasobów materialnych występują tu jedynie komputery i budynki, które często są leasingowane lub wdzierżawione. Kluczowym zasobem niematerialnym jest kapitał intelektualny programistów i długookresowe relacje z klientami. Dla sukcesu firmy główne znaczenie mają strategie wyłaniające się w trakcie działania na rynku i eksperymentowanie.

Podsumowanie

Celem artykułu było krótkie przedstawienie podejścia zasobowego do budowy strategii z podziałem na dwie perspektywy: planistyczno-zasobową i ewolucyjno-zasobową. Pragnęliśmy również odpowiedzieć na dwa postawione na wstępie pytania:

- Jakie typy przedsiębiorstw formułują swoje strategie głównie w sposób inkrementalny i jednocześnie rozwijają swoje zasoby strategiczne w sposób zrównoważony (zachowując równowagę dynamiczną)?

Naszym zdaniem istnieją specyficzne typy przedsiębiorstw stosujących głównie podejście ewolucyjno-zasobowe. Spełniają one zwykle dwa warunki: są „napędzane przez zasoby” i jednocześnie działają na superturbulentnych rynkach. Jak pokazuje przykład D&A Professional Resources Ltd – firmy te są jednocześnie organizacjami wirtualnymi, uczącymi się i sieciowymi, działającymi na globalnym rynku.

- W jaki sposób można rozwijać zasoby strategiczne na zasadzie improwizacji, przypadku, splotu nieprzewidzianych wydarzeń, chaotycznych oddziaływań rynkowych i jednocześnie utrzymać przewagę konkurencyjną?

Naszym zdaniem jest to możliwe i co więcej współczesny biznes wymusza coraz częściej tego typu zachowania strategiczne. Przypadek firmy D&A jest tego obrazowym przykładem.

Podejście ewolucyjno-zasobowe ze względu na coraz szerszy obszar implementacji będzie miało w przyszłości dominujące znaczenie. Jednocześnie podejście planistyczno-zasobowe będzie tracić na znaczeniu.

Powyższe stwierdzenia nie wykluczają równowagi między perspektywą planistyczno – zasobową i perspektywą ewolucyjno-zasobową.

Nie ulega wątpliwości, iż zarówno podejście ewolucyjne jak i podejście zasobowe nie wypracowało sobie jeszcze wyrafinowanej „skrzynki narzędziowej” co wskazuje na kierunki rozwojowe tych podejść. Głównie dotyczy to instrumentalizacji decyzji strategicznych i analitycznych metod opisu oraz interpretacji procesów biznesowych. Obok nurtu ewolucyjno-zasobowego dość modny i jednocześnie zbliżony w warstwie pragmatycznej jest obecnie nurt systemowy, o którym pisaliśmy w materiałach konferencyjnych Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w 2004 roku¹⁰.

Literatura:

1. Kotarbiński T., *Walory dobrego planu*, Nauka Polska, 1961 nr 1.
2. Nogalski B., Rybicki J., Szpitter A., *Strategia jako system prostych zasad działania*, Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego – Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 23-34.

¹⁰ Nogalski B., Rybicki J., Szpitter A., *Strategia jako system prostych zasad działania*, Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego – Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 23-34; Szerzej na ten temat „Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu”, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, rozdział 10.

-
3. Nogalski B., Falencikowski T., *Rozwijanie zasobowej teorii przedsiębiorstwa jako bazy nowoczesnych koncepcji zarządzania*, w pracy pod redakcją Lichtarskiego J. i Jagody H., *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celowość-Skuteczność-Efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006 (w druku).
 4. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *„Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem”*, PWE, Warszawa 2004.
 5. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego, PWE, Warszawa 2005.
 6. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, praca zbiorowa pod redakcją Moszkowicza M., PWE, Warszawa 2005.

Rozdział 9.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów

Wstęp

Postępująca globalizacja, narastający postęp techniczny i technologiczny oraz inne zjawiska zachodzące w makrootoczeniu sprawiają, że konkurencyjność przestała być warunkiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa, a stała się warunkiem ich przetrwania. W tej sytuacji warto zastanowić się czym jest konkurencyjność przedsiębiorstwa i co może być jej źródłem. Wydaje się, że procesowe ujęcie konkurencyjności oraz koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa są w tym względzie bardzo pomocne. Posiadane zasoby tworzą, bowiem konkurencyjność potencjalną danego przedsiębiorstwa, a ta podlega przekształceniu w konkurencyjność wynikową dzięki odpowiedniemu zarządzaniu posiadanym profilem zasobów.

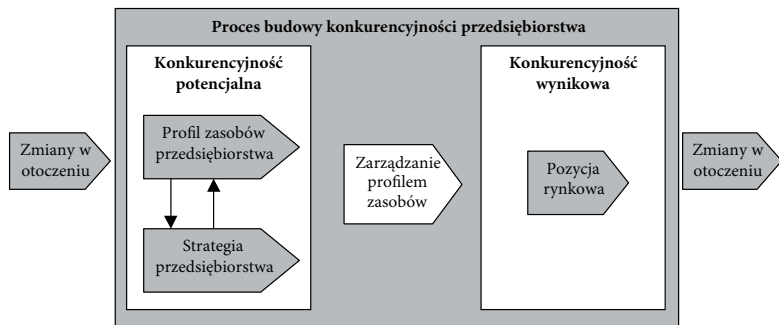
Procesowe ujęcie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa

Konkurencyjność rynkowa przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do sprawnego rywalizowania z innymi przedsiębiorstwami w dążeniu do osiągnięcia analogicznych celów na danym rynku¹. Powyższa rywalizacja może dotyczyć rynku na poziomie wycinka sektora, jakim jest dana grupa strategiczna; na poziomie całego sektora (wyznaczonego przez określoną kategorię potrzeb oraz popyt na zaspokajające go dobra) lub na poziomie jeszcze szerszym, obejmującym nie tylko dany sektor, ale także sektory substytutów. Również wymiar geograficzny rynku może być dowolny: począwszy od lokalnego, a na globalnym kończąc. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwo nie musi ograniczać się do prowadzenia jednego rodzaju działalności (przeciwnie, jego działalność może być w dużym stopniu zdwersyfikowana), konkurencyjność rynkowa może być także rozpatrywana w wymiarze całego portfela działalności danego podmiotu.

¹ Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

Ocena poziomu konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa uzależniona jest w dużej mierze od kategorii podmiotów dokonujących jej. Mogą nimi być poszczególne grupy interesariuszy: dostawcy, nabywcy, pracownicy, właściciele akcji lub udziałów. W zależności od tego, która z grup interesariuszy dokonuje takiej wyceny, określony poziom konkurencyjności może być uznany za przeciętny, poniżej przeciętnego lub ponad przeciętny. Może się zdarzyć, że dane przedsiębiorstwo w opinii różnych grup uzyska odmienną ocenę.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być rozpatrywana w ujęciu statycznym, bądź dynamicznym. Dynamiczne podejście do problematyki konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa w pełni odpowiada koncepcji procesowego zarządzania w przedsiębiorstwie². Z jednej strony konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wynikiem określonych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, z drugiej sama tworzy pewien proces, składający się z dwóch etapów: etapu tworzenia konkurencyjności potencjalnej i etapu tworzenia konkurencyjności wynikowej (rys. 1).



Rysunek 1. Model konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym

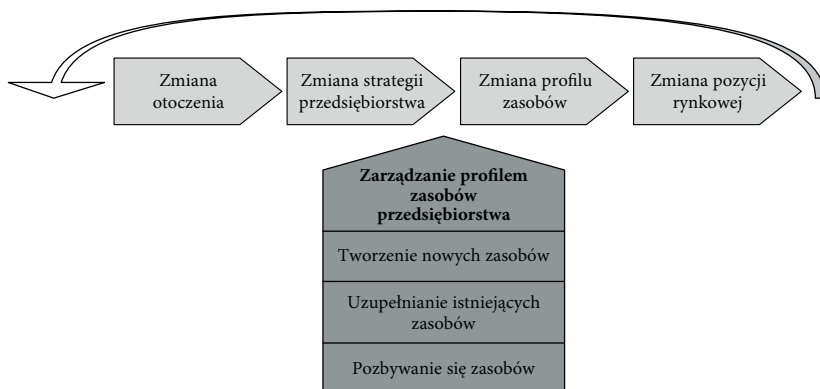
Źródło: opracowanie własne

Konkurencyjność potencjalna przedsiębiorstwa utożsamiana jest z posiadanymi przez to przedsiębiorstwo zasobami i strategią działania. Mierzona za pomocą analizy profilu tych zasobów, stanowi jedynie podstawę, punkt startu do budowania konkurencyjności wynikowej, nie przesadzając z góry o powodzeniu tego procesu. Konkurencyjność wynikowa określa,

² Sopińska A., *Procesowe ujęcie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa*, [w:] Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr 1014, (red.) Jagody H. i Lichtarskiego J., Wrocław 2004, s. 534-539.

natomiast, wynik konkurowania i jest mierzona pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Warunkiem osiągnięcia konkurencyjności wynikowej jest posiadanie odpowiedniej strategii oraz umiejętne zarządzanie profilem zasobów.

Zarządzanie profilem zasobów polega na wzajemnym dopasowywaniu posiadanych zasobów i realizacji strategii. Powyższe dopasowywanie oznacza w praktyce ciągłą zmianę zasobów poprzez ich uzupełnianie, tworzenie nowych lub pozbywanie się zbędnych (rys. 2).



Rysunek 2. Zarządzanie profilem zasobów przedsiębiorstwa jako wzajemne dopasowywanie się strategii i profilu zasobów

Źródło: opracowanie własne

Wzrost turbulencji otoczenia, w którym przychodzi działać przedsiębiorstwom wymusza coraz częstsze zmiany w strategii przedsiębiorstwa. To pociąga za sobą konieczność coraz częstszych zmian profilu posiadanych zasobów. W tych warunkach algorytm zarządzania profilem zasobów jest nie tylko elementem procesu budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa, ale sam staje się procesem składającym się z powtarzalnych czynności. Wynikiem tego procesu może być: tworzenie nowych zasobów, uzupełnianie już istniejących lub pozbywanie się zasobów.

Struktura zasobów przedsiębiorstwa

Klasykne podejście do zasobów przedsiębiorstwa wyróżniało dwie podstawowe ich kategorie: kapitał i pracę. Pod pojęciem kapitału rozumiano wszelkie elementy majątku przedsiębiorstwa mające fizyczną postać. Zasób

pracy to pracownicy wraz ze swoimi kwalifikacjami i umiejętnościami. Powyższy podział zasobów nie stracił na swej aktualności, jednak dziś zbiory zasobów nie traktowane są już w sposób homogeniczny, pozbawiony wewnętrznej struktury. Przeciwnie, współczesne postrzeganie zasobów przedsiębiorstwa podkreśla ich wewnętrzne zróżnicowanie. Zasobem przedsiębiorstwa jest bowiem wszystko to, o czym można pomyśleć w kategoriach silnych jego stron lub słabości³. Niewątpliwie ma to związek z rozwojem zasobowej szkoły strategicznego myślenia i badań nad wpływem zasobów na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rezultatem takiego myślenia jest mnogość klasyfikacji zasobów i ich definiowania.

Najbardziej rozpowszechnioną ich klasyfikacją jest podział ogółu zasobów na cztery kategorie: kapitał finansowy, kapitał fizyczny, kapitał ludzki i kapitał organizacyjny⁴. Kapitał finansowy obejmuje: aktualnie posiadane przez przedsiębiorstwo środki pieniężne oraz wszelkie możliwości ich obecnego i przyszłego pozyskania. Kapitał fizyczny to materialne elementy majątku przedsiębiorstwa wraz z ich wykorzystaniem i zastosowaniem. Do kapitału fizycznego włącza się także lokalizację przedsiębiorstwa. Na kapitał ludzki składają się: umiejętności, doświadczenie, potencjał intelektualny oraz cechy osobowości pracowników przedsiębiorstwa. Kapitał organizacyjny obejmuje następujące cechy i atrybuty przedsiębiorstwa: strukturę organizacyjną, wewnętrzne systemy regulacyjne, wizerunek, stosunki wewnętrzne, kulturę organizacyjną, styl zarządzania, a także relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Oprócz powyższej, najczęściej spotykanej propozycji podziału zasobów przedsiębiorstwa istnieją inne podejścia wyróżniające kolejne ich kategorie i grupy, np. zasoby technologiczne i wizerunek (reputację) firmy⁵; zasoby informacyjne, zasoby prawne, dotyczące wartości intelektualnych, czy tzw. zasoby relacyjne, czyli relacje z dostawcami i odbiorcami⁶. Inna propozycja to podział zasobów na takie, które są w posiadaniu przedsiębiorstwa (w stosunku do których można definiować prawo własności) oraz takie, które w myśl przepisów regulujących prawo własności nie są w posiadaniu przedsiębiorstwa np. umiejętności, kompetencje. Te ostatnie określane są mianem zasobów czynnościowych⁷.

³ Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal 1984, vol. 5, s. 171-180.

⁴ Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 1991, vol. 12, s. 99-120 oraz idem, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, New York 1997, s. 143.

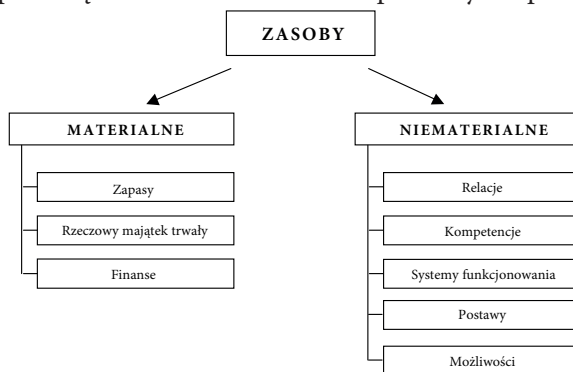
⁵ Hofer Ch.W., Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul. West 1978, s. 145-148.

⁶ Hunt S.D., Morgan R.M., *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, April 1995, vol. 59, s. 6.

⁷ Por. Hall R., *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal 1992, vol. 13, s. 135-144.

Ciekawą propozycją podziału zasobów jest także ich rozróżnienie na kategorie zasobów widzialnych (materialnych) i niewidzialnych (niematerialnych). Do pierwszej z nich zaliczane są zasoby, które mają formę rzeczową lub znajdują swój wyraz w zapisie dokumentacyjnym firmy. Są to zatem: wszystkie jej zasoby fizyczne i finansowe, będące aktualnie w posiadaniu przedsiębiorstwa; pracownicy, postrzegani jako zbiór osób; oraz niektóre elementy kapitału organizacyjnego, jak np. formalna struktura organizacyjna. Drugą kategorię zasobów, nazywanych zasobami niewidzialnymi, tworzą pozostałe elementy zasobów, które nie mają jasno określonej formy i nie znajdują swego odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich: zasoby niewidzialne, będące jasno określoną własnością przedsiębiorstwa (patenty, licencje, kontrakty, bazy danych) oraz takie, w stosunku, do których przedsiębiorstwo nie posiada takich praw (umiejętności i kompetencje pracowników i przedsiębiorstwa, a także szeroko rozumianą kulturę wewnętrzną)⁸.

Zaprezentowane powyżej klasyfikacje i podziały zasobów przedsiębiorstwa wcale nie wyczerpują możliwości ich typologii. Natura i charakterystyka poszczególnych zasobów jest na tyle różnorodna, że trudno sobie wyobrazić sytuację, w której każda z ich kategorii mogłaby w sposób jednoznaczny być zdefiniowana i przyporządkowana. Pewną próbę systematyzacji zasobów przedsiębiorstwa może stanowić poniższy ich podział (rys. 3.).



Rysunek 3. Systematyzacja zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 105.

⁸ Por. np. Itami H., *Mobilizing intangible assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.

Zgodnie z powyższą systematyzacją, za pierwotny uznaje się podział zasobów na dwie grupy: zasoby materialne i niematerialne⁹. W ramach zasobów materialnych wyróżniono trzy podgrupy:

- rzeczowy majątek trwały (grunty; budynki i budowle; maszyny i urządzenia; środki transportu; lokalizacje; wyposażenie i oprzyrządowanie *e-commerce*)
- finanse (udziały i akcje; wyemitowane obligacje; papiery wartościowe; uzyskane pożyczki i kredyty; środki pieniężne; weksle itp.)
- zapasy (materiały i surowce; półprodukty i produkcja w toku; komponenty do montażu)

W ramach grupy zasobów niematerialnych wyróżniono pięć podgrup:

- relacje, będące odzwierciedleniem stosunków wewnątrzorganizacyjnych przedsiębiorstwa (np. relacje interpersonalne pracowników; relacje pomiędzy pionami i funkcjami itp.) oraz jego powiązań z otoczeniem (dostawcami, klientami, władzami, instytucjami, związkami zawodowymi itp.; a także reputacja),
- kompetencje (wiedzę; doświadczenie; zdolności i umiejętności postępowania),
- systemy funkcjonalne (systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem; systemy zarządzania poszczególnymi jego funkcjami; systemy zarządzania wiedzą; systemy zapewnienia jakości itp.),
- postawy, wynikające z istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej,
- możliwości, rozumiane jako graniczne uwarunkowania wykorzystania i alokacji innych zasobów (dostępność do zasobów; układ władz w przedsiębiorstwie; możliwości zastosowań posiadanych zasobów).

Wszystkie zasoby można także analizować ze względu na ich znaczenie dla budowania strategii przedsiębiorstwa, w tym także jego konkurencyjności rynkowej. Ze względu na kryterium istotności dla procesu przekształcania konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa w konkurencyjność wynikową, zasoby można podzielić na: zasoby strategicznie wartościowe i pozostałe zasoby. Pierwsze z nich to takie, dzięki którym przedsiębiorstwo może budować swoją konkurencyjność rynkową, wykorzystując szanse płynące z otoczenia i jednocześnie przeciwdziałając zagrożeniom. Drugie, jako kategoria nie mająca znaczenia w procesie tworzenia konkurencyjności wynikowej są eliminowane z profilu zasobów firmy.

⁹ Stankiewicz M.J., op. cit., s. 105.

Profil zasobów źródłem konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa

Wartość strategiczna zasobów jest zmienna w czasie oraz zależna od kontekstu działania danego przedsiębiorstwa. Aby być konkurencyjnym w danym momencie czasowym i w danym miejscu, potrzebna jest konkretna konfiguracja zasobów. Tylko ona, bowiem umożliwi przekształcenie konkurencyjności potencjalnej w wynikową, czyniąc przez to przedsiębiorstwo bardziej konkurencyjnym rynkowo. Ta sama konfiguracja zasobów w innych okolicznościach może okazać się całkowicie bezwartościowa.

O wartości strategicznej zasobów decyduje rynek: decydują klienci doceniający konkretne cechy oferty przedsiębiorstwa oraz konkurenci, niezdolni do działań likwidujących przewagi rywali. W tej sytuacji trudno jest przesądzić *ex ante*, które z zasobów będą mniej lub bardziej wartościowe. Nie istnieje, zatem jeden uniwersalny, trwałe profil zasobów, gwarantujący konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa. Przeciwnie, kluczem do sukcesu jest jego zmienność w czasie i unikalność. Można zaryzykować twierdzenie, że profil zasobów przedsiębiorstwa, gwarantujący jego konkurencyjność to taki, który spełnia dwa warunki: po pierwsze jest elastyczny, po drugie jest niepowtarzalny oraz trudny do imitacji i substytucji przez inne podmioty.

Elastyczność profilu zasobów oznacza możliwość szybkiego dostosowywania się do zmian strategii działania przedsiębiorstwa. Elastyczność profilu zasobów można uzyskać poprzez odpowiedni dobór jego składników. Powinny być one maksymalnie elastyczne tj. przydatne do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa. Im bardziej elastyczne zasoby, tym sprawniej przebiega proces przekształcania się konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstwa w wynikową, gdyż można wykorzystać te same zasoby do realizacji różnych strategii działania przedsiębiorstwa. Zdecydowanie wyższym poziomem elastyczności charakteryzują się zasoby niematerialne, niż zasoby materialne, a w szczególności zasoby wiedzy. Dodatkowym czynnikiem zwiększającym poziom elastyczności profilu zasobów, obok indywidualnych cech jego składowych, jest zmienność proporcji przy ich doborze. Udział poszczególnych kategorii zasobów w profilu przedsiębiorstwa powinien ulegać ciągłej modyfikacji tak, by tworzył każdorazowo nową konfigurację możliwości konkurencyjnych.

Drugim warunkiem skutecznego budowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa w oparciu o profil posiadanych zasobów jest trudność

jego imitacji i substytucji przez inne podmioty. Również i tu na korzyść, w stosunku do zasobów materialnych, wypadają zasoby niematerialne. Dzieje się tak dlatego, że zasoby niematerialne w większym stopniu, niż zasoby materialne budowane są wewnątrz przedsiębiorstwa, w wyniku jego długotrwałego rozwoju, a nie poprzez zewnętrzne zakupy. Trudniej je zatem zastąpić innymi zasobami. Za przykład mogą posłużyć: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, reputacja firmy, świadomość marki, czy kultura organizacyjna, które to zasoby buduje się latami. Im istotniejszy udział zasobów niematerialnych w profilu, tym większe trudności przy próbie jego imitacji i substytucji przez konkurentów.

Z powyższych wywodów mogłoby wynikać, że jedynie profil zasobów składający się ze składników niematerialnych może zapewnić przedsiębiorstwu uzyskanie konkurencyjności rynkowej. Tak jednak nie jest. Poziom zapotrzebowania na zasoby niematerialne w dużej mierze jest zależny od specyfiki działalności prowadzonej przez dane przedsiębiorstwo. W tzw. tradycyjnych branżach nadal dominującymi składnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa są zasoby materialne. Na przestrzeni ostatnich lat udział ich jednak maleje. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w tzw. sektorach „nowej ekonomii”, gdzie mogą istnieć i skutecznie konkurować podmioty posiadające zasoby jedynie niematerialne. Nie można, zatem mówić o konkurencyjności profilu zasobów w oderwaniu od specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Dopiero łączne uwzględnienie wszystkich warunków przy tworzeniu profilu zasobów (także specyfiki branży) gwarantuje powstanie mechanizmu izolacji przedsiębiorstwa. Jest on niezbędny dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 1991, vol. 12 oraz idem, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, New York 1997.
2. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
3. Godziszewski, *Zdolność polskich przedsiębiorstw do konkurowania w świetle zasobowej teorii firmy*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr. 17, Gdańsk 2003.

4. Gorynia M., *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] „Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji”, Materiały dodatkowe, SGH, Warszawa 2000.
5. Hall Por. R., *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal 1992, vol. 13.
6. Hofer Ch. W., Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul. West 1978.
7. Hunt S. D., Morgan R. M., *The comparative advantage theory of competition*, Journal of Marketing, April 1995, vol. 59.
8. Sopińska A., *Procesowe ujęcie konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa*, [w:] Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr 1014, pod red. Jagody H. i Lichtarskiego J., Wrocław 2004.
9. Sopińska A., *Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne - problemy i polskie wyzwania*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 76, Wrocław 2005
10. Stankiewicz M.J., *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw XXI wieku a szanse konkurencyjne polskich przedsiębiorstw*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 17, Gdańsk 2003.
11. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*”, TNOiK, Toruń 2002.
12. Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal 1984, vol. 5.

Rozdział 10.

Możliwości strategicznego zarządzania kompetencjami

Wstęp

Specjaliści od zarządzania kompetencjami koncentrują się w swoich badaniach głównie na definiowaniu zasobów niematerialnych, identyfikowaniu kluczowych kompetencji, ich klasyfikowaniu w układach rodzajowych, ale i układach aksjologicznych, poszukiwaniu lub obmyśleniu metod ich identyfikowania i badania oraz opisywaniu ich roli w tworzeniu wartości organizacji. Obszarem zaniedbanym jest natomiast identyfikowanie, klasyfikowanie i projektowanie skutecznych kompetencji.

Podejście zasobowe do strategii nawiązuje w swej głównej postaci do prac E. Penrose. Podejście to zajmuje się podstawowymi czynnikami rozwoju organizacji, wśród których na plan pierwszy wysuwa jej zasoby. Koncepcja ta nawiązuje, jak już wspomniano do prac E. Penrose. Wskazywała ona na siłę zasobów wewnętrznych w kreowaniu wzrostu organizacji. Firma jest tutaj wiązką zasobów w procesie ciągłego rozwoju¹. Koncepcję E. Penrose można ułożyć w zbiorze neoklasycznych ujęć ekonomii powstałych w latach 50 ubiegłego wieku. Niemniej koncepcja ta przywiązuje szczególną uwagę do idei renty ricardiańskiej zakładającej, że to właśnie zasoby (ich własność) są źródłem przyrostu bogactwa. W dzisiejszym ujęciu zasobowym jedynie lista zasobów została wydłużona. Obok klasycznych zasobów: ziemia, kapitał, praca, zamienionych obecnie na zasoby materialne, finansowe i ludzkie; pojawiły się między innymi takie zasoby niematerialne jak: wiedza, relacje, kultura organizacyjna, aktywa niematerialne, reputacja i marka.

Celem tego artykułu jest przedstawienie możliwości strategicznego zarządzania kompetencjami, w tym szczególnie strategii zarządzania kompetencjami. Proponowane rozwiązania są w znacznym stopniu własnymi propozycjami autora.

¹ Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959.

Założenia i definicje

Do podstawowych pojęć wykorzystywanych w artykule należą: strategia, zarządzanie strategiczne, kompetencje i wartość przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawione zostały sposoby ich rozumienia.

Strategię można definiować różnie w zależności od przyjętej perspektywy badawczej (tabela nr 1). W ujęciu zasobowym będzie to szczególnie wiązka zasobów materialnych i niematerialnych pozwalająca czerpać przedsiębiorstwu z tego tytułu odpowiednią rentę.

Tabela 1. Spojrzenie na strategię sukcesu poprzez pryzmat różnych ujęć w zarządzaniu strategicznym

ujęcia nauk zarządzania strategicznego	cechy strategii wygrywającej	wygrywającym jest...
ujęcie planistyczne	strategia maksymalnie dopasowana do otoczenia i zorientowana na maksymalizowanie zysków z posiadanych zasobów	wygrywa ten kto najlepiej rozmieścił zasoby, ma najwyższe zyski i dodatkowo sporządził plan ich osiągnięcia
ujęcie pozycyjne	strategia zorientowana na zajęcie określonej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym i maksymalizowanie zysków związanych z zajmowaniem tej pozycji	wygrywa ten, kto zajmie najlepszą pozycję w otoczeniu dalszym, sektorze, regionie itp.
ujęcie behawioralne i ewolucyjne	strategia wyłaniająca się zorientowana na ograniczanie zachowań oportunistycznych konkurentów i współpracowników	wygrywa ten, kto potrafi prowadzić negocjacje, gry konkurencyjne; ten kto opanuje pewne rutyny i dodatkowo potrafi inkrementalnie myśleć o strategii
ujęcie zasobowe	strategia zorientowana na określoną wiązkę zasobów niematerialnych i na maksymalizowanie z nich zysków	wygrywa ten, kto posiada unikalne, przyszłościowe, uniwersalne i wnoszące wysoką wartość dodaną zasoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Niemczyk, Układy outsourcingowe, w druku, 2006.

Przez strategiczne zarządzanie rozumiany będzie ogół działań organizacji zorientowany na identyfikowanie (odkrywanie), planowanie, wdrażanie i kontrolowanie określonych strategii.

Najwięcej problemów przysparza próba jednoznacznego zdefiniowania kategorii – kompetencje i kategorii kluczowe kompetencje. Różnie kategoria w literaturze była definiowana. Kompetencja była definiowana albo jako jeden z zasobów albo jako umiejętność wykorzystywania zasobów.

Np. według J. Rokity to co organizacja ma to są zasoby, a to co organizacja wie to są umiejętności i kompetencje². Obecnie coraz powszechniej uznaje się, że kompetencja w optyce ujęcia zasobowego oznacza specyficzne zespolenie zasobów i umiejętności organizacji.

Z różnicami możemy się spotkać gdy chcemy do kompetencji dopisać przymiotnik – kluczowe. Dla K. Obłója, który używa określenia kluczowe kompetencje będą to kompetencje, które firma umie robić w sposób szczególnie dobry i wyjątkowo konkurencyjny³. Dla G. Hamela i C.K. Prahalada mówiących o kluczowych cechach konkurencyjności będą to umiejętności stanowiące fundament pozycji lidera danej firmy w zakresie szerokiej gamy produktów i usług⁴. Dla J. Kay'a wyróżniającą zdolnością jest ta, która wynika z cechy, której brak innym firmom⁵. M. Bratnicki przytacza definicję J.L. Thompsona i B. Richardsona według których kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podstaw przewagi konkurencyjnej⁶.

W artykule przyjęto, że „kluczowe kompetencje są wyrazem zbiorowej zdolności organizacji do uczenia się; akumulowaną w długim okresie skomplikowaną wiązką aktywów materialnych i niematerialnych, procesów i umiejętności, które znajdują zastosowanie w wielu finalnych produktach lub usługach – obecnych i przyszłych. Podstawą kluczowych kompetencji są w przeważającej mierze aktywa niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza, reputacja, marki, kultura organizacyjna oraz relacje z partnerami”⁷.

Cechy kluczowych kompetencji i cechy strategii zarządzania kompetencjami

Analiza definicji kluczowych kompetencji wskazuje, że jednym z najczęściej podkreślanych wyznaczników ich kluczowości jest możliwość generowania przez nie określonej wartości, materializującej się w wytworzonej

² Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 139

³ Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 133.

⁴ Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999, s. 165.

⁵ Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29.

⁶ Thompson J.L., Richardson B., *Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization*, Management Decision, 1996, nr 2, s. 5-19, za: Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Wyd. Placet, 2000, s. 23.

⁷ Głuszek E., Niemczyk J., *Portfele kompetencji*, MBA, nr 6, 2003.

usłudze lub produkcie. Wartość ta oceniana jest przez klienta – odbiorcę danej usługi lub produktu. Innym wyznacznikiem kluczowości, również podkreślanym w literaturze, jest zdolność generowania w oparciu o daną kompetencję długookresowej przewagi konkurencyjnej. Przy takim ujęciu strategiczne zarządzanie kompetencjami polegałoby na koncentrowaniu się na strategiach generujących wysoką wartość dla klienta lub na takich, które pozwalałyby utrzymać przewagę konkurencyjną organizacji.

W tabeli poniżej przedstawiono wybrane propozycje różnych autorów klasyfikacji cech kluczowych kompetencji.

Tabela 2. Prezentacja wybranych koncepcji cech kluczowych kompetencji

J. Brillman	M. Bratnicki ⁸ (zasoby)	N. Petts	G.Hamel, C.K.Prahalad
<ul style="list-style-type: none"> - popyt (tworzenie wartości dla klienta, - rzadkość, - odpowiedniość. 	<ul style="list-style-type: none"> - cennaść, - rzadkość, - wysokie koszty naśladowania, - trwałość, - posiadanie przez firmę, - niepodatność na substytucje, - lepszy od posiadanych przez konkurentów, - skodyfikowanie, - uosabianie przez uczestników tworzenia strategii, - podatność na organizacyjnie wykorzystanie, - ważność. 	<ul style="list-style-type: none"> - złożoność, - zdolność identyfikacji, - możliwość imitacji, - trwałość, - możliwość substytucji, - wyższość (przewaga nad konkurencją), - adaptowalność, - orientacja konsumencka. 	<ul style="list-style-type: none"> - istotny wkład w wartość postrzeganą przez klienta, - unikatowość, - umożliwia tworzenie nowych produktów i usług (brama do rynków jutra).

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna*, wyd. cyt.: Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, wyd. cyt.: Petts N., *Building growth on core competences – a practical approach*, Long Range Planning, 1997, nr 30(4), s. 551-561.

Autor artykułu uważa, że stosunkowo najlepszym wyznacznikiem kluczowości kompetencji, będzie siła jej ukierunkowania na tworzenie wartości przedsiębiorstwa w rozumieniu koncepcji zarządzania przez wartość.

⁸ Wprawdzie Bratnicki M. pisze o cechach zasobów, ale z całości jego pracy wynika, że zasoby rozumiane są podobnie do sposobu definiowania kompetencji przyjętej w niniejszym artykule.

W tej sytuacji dobrymi miernikami kluczowych kompetencji byłyby te mierniki, które zapewniałyby firmie uzyskiwanie rentowności przewyższającej koszt kapitału i tym samym generowanie wartości dodanej np. w postaci odpowiedniej EVY®.

Do strategicznych czynników kształtujących wartość można zaliczyć: ryzyko, rentowność i wzrost⁹. Jeśli przyjmiemy, że głównymi wyznacznikami zarządzania przez wartość są te czynniki to strategiczne zarządzanie kompetencjami można będzie zdefiniować jako odkrywanie, planowanie, wdrażanie i kontrolowanie tych kompetencji, które pozwalają te cele osiągać. Spośród wielu różnych kompetencji należałoby zatem wybrać te, które będą wpływać pozytywnie na trzy wymienione cele. Poniżej, skróconej analizie z punktu widzenia przydatności do zarządzania przez wartość poddane zostaną te cechy kompetencji, które autor uważa za najbardziej sprzyjające osiągnięciu wartości.

Pierwszą analizowaną cechą jest wkład danej kompetencji w generowanie wartości dodanej mierzonej możliwością do uzyskania marżą. Im wyższa będzie ta wartość tym wyższa będzie rentowność, tym większy będzie „pasywny” potencjał wzrostu (mierzony wielkością zgromadzonych środków finansowych, a nie innowacyjnością zarządzanych procesów), ale tym większe także będzie ryzyko działalności. Wysoka marża osiągnięta przez przedsiębiorstwo jest bowiem także cechą młodych sektorów, a wtedy wiązać się to może ze zwiększeniem potencjalnego i rzeczywistego zagrożenia konkurencją (ryzyko sektorowe). Ukierunkowanie na takie kompetencje może oznaczać krótkookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa i raczej trwanie niż rozwój.

Kolejną analizowaną cechą kompetencji jest jej szerokość, albo inaczej jej potencjalna uniwersalność. Ta cecha wiąże się z zakresem stosowania danej kompetencji w organizacji. Dana kompetencja jest tym bardziej uniwersalna, im szersze zastosowanie znajdzie w procesach, produktach i usługach świadczonych przez organizację. Dzięki temu jest także cenniejsza, gdyż zapewnia większą rentowność całego przedsięwzięcia, ogranicza ryzyko działania innych obszarów i dostarcza wyższej nadwyżki finansowej na poczet przyszłego rozwoju. Ale „szeroka” kompetencja to także większa podatność na kopiowalność wynikająca z bardziej ogólnego jej sformułowania.

⁹ Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 101.

I ostatnią cechą kompetencji jest jej innowacyjność mierzona jej zdolnością do tworzenia nowych wyrobów i usług. Innowacyjność obecnie postrzegana jest zdecydowanie inaczej, niż uprzednio. Wynika to z restauracji koncepcji J. Schumpetera. Dla tego autora wprowadzanie innowacji ma sens jedynie wtedy, gdy w sposób skokowy prowadzi do zwiększenia pewnych cech organizacji. Aktywne podejście do innowacyjności jako cechy kompetencji winno zatem prowadzić do wdrażania takich rozwiązań, które byłyby bliższe tworzeniu nowych modeli biznesu, nowych rozwiązań organizacyjno-technicznych, czy także nowych linii produktów i usług. Konkurowanie natomiast na bazie klasycznych rozwiązań strategicznych, koncentrujących się na zwiększaniu wydajności lub zwiększaniu oszczędności, nie jest zgodnie z ideą J. Schumpetera, właściwym kierunkiem rozwoju. Innowacyjne kompetencje mimo funkcjonującego stereotypu o kosztowności innowacji, są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu zdecydowanie wyższą sprawność działania.

Do najważniejszych zatem cech dobrej, z punktu widzenia zarządzania wartością organizacji, kompetencji należą:

- wysokość generowanej przez kompetencję wartości dodanej,
- szerokość kompetencji,
- innowacyjność kompetencji (zdolność skokowego generowania rozwoju).

Koncepcje strategii zarządzania kompetencjami

W literaturze można znaleźć wiele koncepcji wyróżniania strategii zarządzania kompetencjami i wiele propozycji strategicznego zarządzania kompetencjami. W wielu przypadkach te wytyczne mają charakter strategii rozumianej jako specyficzny sposób zachowania organizacji względem jej wnętrza i jej otoczenia, ze szczególną orientacją na wnętrze. Dlatego też w poniższej analizie będzie mowa przede wszystkim o strategiach zarządzania kompetencjami rozumianymi jako rozwiązanie problemu strategicznego zarządzania kompetencjami.

Poniżej w tabeli przedstawione zostały propozycje niektórych autorów, wyróżniania strategii zarządzania kompetencjami. Propozycje te należy traktować jako próbę wskazania różnych, możliwych kierunków rozwiązania problemu strategii kompetencyjnych, a nie jako uporządkowaną metodologicznie klasyfikację jego rozwiązań.

Tabela 3. Wybrane klasyfikacje strategii zarządzania kompetencjami

Autorzy	Rodzaje wyróżnianych strategii zarządzania kompetencjami
G.Hamel, C.K. Prahalad	<ul style="list-style-type: none"> - rozwijanie i zdobywanie dostępu do składowych umiejętności i technologii (poprzez albo konkurencję albo poprzez współpracę), - konkurowanie o syntezę cech konkurencyjności (np. poprzez liczne aplikacje cechy konkurencyjności), - konkurowanie o udział w rynku kluczowych produktów (monopolizacja kluczowej cechy konkurencyjności, sprzedaż kluczowej cechy konkurencyjności),
G.Hamel, C.K. Prahalad	<ul style="list-style-type: none"> - identyfikowanie kluczowych cech konkurencyjności, - w kontekście zdobywania kluczowych cech konkurencyjności: - wypełnianie luk (obecne cechy – obecny rynek), - białe plamy (obecne cechy – nowe rynki), - super plus 10 (nowe cechy – obecny rynek), - megamożliwości (nowe cechy – nowe rynki), - zastosowania kluczowych cech konkurencyjności, - ochrona pozycji lidera w zakresie kluczowych cech konkurencyjności,
A.V. Snyder, H. W. Ebeling	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wolumenu albo przyspieszenie uczenia się, - podwyższanie poziomu wykonania i wykorzystywanie szans w powiązanych rodzajach działalności, - unikanie przeinwestowania, - zlecanie prac na zewnątrz,
J. Brilman	<ul style="list-style-type: none"> - wzmacnianie kompetencji już posiadanych, - dodawanie kompetencji komplementarnych, - rozwijanie nowych kompetencji, - wykorzystywanie efektu dźwigni poprzez zastosowanie kompetencji w nowych rodzajach działalności,
G. Stonehouse (i inni)	<ul style="list-style-type: none"> - koncentracja na istniejących kompetencjach, - rozwój nowych kompetencji: - tworzenie nowych kompetencji, - wykorzystywanie istniejących kompetencji na nowych rynkach,
Y. Allaire, M.E. Firsirotu (zapewniające wzrost wartości przedsiębiorstwa)	<ul style="list-style-type: none"> - inwestować w kompetencje o dużej wydajności, tak aby wspomagać wzrost i innowacje, - opanować rdzeń strategicznych kompetencji zwróconych ku przyszłości, - kumulować kompetencje zapewniające rozwój produktów i rynków, - chronić wyłączność własności kluczowych kompetencji,

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Brilman J., *Nowoczesne metody*, wyd. cyt.: Hamel J., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna*, wyd. cyt.; Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, wyd. cyt.: Rumelt R.P., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, 1997; [w:] Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall New Jersey 1997; [w:] Foss N.J., *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997; Stonehouse G. (i inni), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001; Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myslenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.

Strategie zarządzania kompetencjami najczęściej występują na poziomie strategii „funkcjonalnych” lub na poziomie strategii „przedmiotowo – funkcjonalnych”¹⁰. Rzadziej na poziomie domen. Strategie zarządzania kompetencjami można też rozpatrywać na poziomie strategii behawioralnych.

Analiza przedstawionych w tabeli nr 3 propozycji wyróżniania strategii zarządzania kompetencjami pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- większość autorów wymienia strategie zarządzania kompetencjami w podobnych układach wykorzystując klasyczną triadę strategii, czyli rozwój, selekcja, wycofanie lub inną triadę kupno, utrzymanie, sprzedaż.
- większość autorów podkreśla znaczenie strategii kumulacji i doskonalenia istniejących kompetencji; część z nich także wskazuje na innowacyjność,
- większość autorów podkreśla znaczenie ochrony posiadanych kompetencji.

Z przedstawionych propozycji klasyfikowania strategii zarządzania kompetencjami na szczególną uwagę zasługują te, które uwzględniają kryterium wartości przedstawione w punkcie drugim artykułu. Zarządzać strategicznie, czyli zwiększając wartość przedsiębiorstwa (rentowność, rozwój, ryzyko) można tylko kompetencjami, które są ukierunkowane na wzrost wartości dodanej, które można szeroko wykorzystać i które dodatkowo są jeszcze innowacyjne.

Jeśli wyznaczone cechy kluczowej kompetencji rzeczywiście determinują ryzyko, wzrost i rentowność, czyli wpływają tym samym na wzrost wartości przedsiębiorstwa to potencjalne strategie zarządzania kompetencjami powinny takie cechy kompetencji chronić, wzmacniać i kreować. Z takiego sposobu myślenia można wysnuć wniosek, że decyzje strategiczne dotyczące kompetencji winny być pochodną układu ich cech. Poniżej w tabeli nr 4 przedstawiono w postaci tabeli decyzyjnej – potencjalne wybory strategiczne. Wybory te uzależnione zostały w tej koncepcji od mixu tych cech kompetencji, które w niniejszym artykule zostały uznane za kluczowe. Tabela ta sporządzona została przy założeniu analizy tylko posiadanych kompetencji.

Strategie wyodrębnione w tabeli są typowym przykładem klasycznych wyborów decyzyjnych podejmowanych przez każdego w inwestora. Sprawdzają się one do decyzji kupna (w tej tabeli kupno nie zostało uwzględ-

¹⁰ Według klasyfikacji strategii zaproponowanej przez Krupskiego R., [w:] Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum 1996.

nione, gdyż przedmiotem analizy były posiadane kompetencje), utrzymania lub/i rozwoju albo sprzedaży danych aktywów. I w takiej formule od zawsze były stosowane w operacyjnym i strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami. Wystarczy tylko przypomnieć różne koncepcje portfolio wykorzystywane w planowaniu strategicznym. Zestaw tych decyzji jest, według autora artykułu, niezmienny i niezależny od tego, czy decyzje te dotyczą sprzedaży procesów, linii produktowych, umownego biznesu, czy konkretnej kompetencji rozumianej jako specyficzny układ zasobów i umiejętności. Oczywiście w praktyce kupno, utrzymanie i sprzedaż mogą przyjmować różne rozwiązania prawno-organizacyjne pozwalające na osiągnięcie zamierzonych skutków. Problem „kupna” można rozwiązać: dokonując rzeczywistego zakupu, tworząc alians z właścicielem poszukiwanej kompetencji lub przeznaczając środki na własne badania. Decyzja o utrzymaniu lub/i rozwoju może przybrać formuły: „źniw”, kontrolowanego doskonalenia i wzbogacania, jeszcze ścisłej ochrony, poszukiwania efektu synergii poprzez łączenie danej kompetencji z innymi, ekstensywnego zastosowania kompetencji w innych produktach i usługach, ale i inwestowania i intensywnego rozwoju. Sprzedaż kompetencji może przybrać charakter klasycznej odsprzedaży, sprzedaży do podmiotów powiązanych kapitałowo lub sprzedaży licencji. Przedstawione szczegółowe propozycje strategii nie wyczerpują wszystkich możliwych. Chociażby, dlatego, że strategie te są często zdeterminowane przez bieżący model prawa gospodarczego. Wyliczenie wszystkich strategii jest zresztą niemożliwe, gdyż różnych rozwiązań formuł kluczowych kompetencji jest prawdopodobnie tyle ile jest przedsiębiorstw, które taki sukces osiągnęły. Strategia organizacji w perspektywie zasobów może polegać na poszukiwaniu takich zasobów i umiejętności (kompetencji) oraz takiej ich konfiguracji, aby w dłuższym okresie:

- mieć możliwość osiągnięcia wyższej wartości dodanej niż konkurencja,
- mieć możliwość poszerzania (rozszerzania) potencjału tworzenia tej wartości,
- mieć pewność, że kompetencje te nie zostaną skopiowane przez konkurencję,
- mieć pewność, że posiadane kompetencje będą mogły służyć także w przyszłych działaniach organizacji¹¹.

¹¹ Głuszek E., Niemczyk J., *Portfele kompetencji*, MBA, nr 6, 2003.

Tabela 4. Strategie zarządzania posiadanymi kompetencjami

Rodzaj cechy	Możliwe stany poszczególnych cech							
wysoki udział w kształtowaniu wartości dod.	+	+	+	+	-	-	-	-
szerokie możliwości wykorzystania kompetencji	+	+	-	-	+	+	-	-
innowacyjne walory kompetencji	+	-	+	-	+	-	+	-
przykład możliwej strategii zarządzania kompetencjami	utrzymanie, intensyfikacja i rozwój,	utrzymanie, ekstensywny rozwój	utrzymanie i intensywny rozwój	utrzymanie, żniwa lub sprzedaż	utrzymanie, ekstensywny rozwój	utrzymanie, ekstensywny rozwój, sprzedaż	sprzedaż lub kontrolowane doskonalenie	sprzedaż

+ oznacza spełnienie danej cechy, – oznacza brak danej cechy

Źródło: opracowanie własne

Powyższa tabela wydłużona o wiersz, uwzględniający fakt własności lub braku własności posiadanej kompetencji zawierałaby także decyzje strategiczne (strategie) związane z kupnem kompetencji. Chociaż jak wskazują doświadczenia wielu firm prawny warunek własności kompetencji nie musi być warunkiem koniecznym czerpania pożytków z danej kompetencji. Obecnie coraz częściej przedsiębiorstwu wystarcza dysponowanie tzw. prawem dostępu lub prawem uruchamiania zasobów u innych partnerów. Strategie zarządzania kompetencjami bazują na klasycznych strategiach przedmiotowo-funkcjonalnych i w swej istocie są zbieżne z dotychczasową wiedzą z zakresu zarządzania strategicznego.

Zakończenie

Określenie cech kluczowej kompetencji jest podstawowym warunkiem wygenerowania skutecznych strategii zarządzania tymi kompetencjami.

W artykule założono, że kluczowa kompetencja to taka, która generuje wysoką wartość dodaną, ma szerokie potencjalne zastosowanie w wielu usługach czy produktach, a ponadto jest innowacyjna i w ograniczonym stopniu podatna na procesy starzenia się.

Według autora artykułu tak rozumianymi kompetencjami należy zarządzać w sposób, który wpływać będzie na wzrost wartości organizacji. Cel ten można osiągnąć koncentrując działania strategiczne na strategiach będących pochodnymi trzech podstawowych decyzji charakteryzujących każdą gospodarkę rynkową, czyli na strategiach kupowania kompetencji, strategiach ich utrzymania oraz rozwoju i na strategiach ich sprzedaży.

W dobie sieci międzyorganizacyjnych idea zarządzania kompetencjami zyskuje dodatkowo na popularności. W wielu pracach podkreśla się, że w takiej sytuacji przedsiębiorstwa będą miały możliwość wyboru kompetencji tylko spośród dwóch podstawowych jej zestawów. Będą to, albo kompetencje związane z zarządzaniem kompetencjami innych (metafory dyrygenta, kompozytora, osoby odpowiedzialnej za aranżację), albo kompetencje wysoce specjalistyczne (metafory solisty).

Literatura:

1. Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
2. Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
4. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Głuszek E., Niemczyk J., *Portfele kompetencji*, MBA, nr 6, 2003.
6. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutro*, wyd. Business Press, Warszawa 1999.
7. Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
8. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
9. Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Wyd. Ossolineum 1996.
10. Niemczyk J., *Układy outsourcingowe*, 2006 (w druku).
11. Niemczyk J., *Strategiczne zarządzanie kompetencjami*, praca zbiorowa pod red. Jeżaka J., Łódź 2003, s. 303-315.
12. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
13. Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell Oxford, 1959.

14. Petts N., *Building growth on core competences – a practical approach*, Long Range Planning, 1997, nr 30(4).
15. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
16. Rumelt R. P., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, 1997, [w:] Lamb R. B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall New Jersey, 1997, [w:] Foss N. J. *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
17. Senge P., *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa 2000.
18. Simon H., *Działanie administracji*, Warszawa 1976.
19. Snyder A., Ebeling W., *Targeting company's real core competencies*, Journal of Business Strategy, 1992, vol. 13, no 6.
20. Stonehouse G. (i inni), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
21. Thompson J.L., Richardson B., *Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization*, Management Decision, 1996, nr 2, za: Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, wyd. Placet, 2000.

Rozdział 11.

Wiedza jako zasób organizacji – aspekt pomiarowy

Potrzeba pomiaru skuteczności zarządzania wiedzą

Każdy rozsądnie działający menedżer jako jeden z najistotniejszych elementów swojego działania traktuje pomiar efektywności. Dyrektor ds. finansów chce wiedzieć jakie korzyści przyniósł zainwestowany przez niego kapitał, czy poprawił stopień wykorzystania „wolnych” pieniędzy, dyrektor ds. marketingu będzie zainteresowany zmierzeniem efektywności przeprowadzonej kampanii reklamowej. W takim samym stopniu osoba odpowiedzialna za zarządzanie wiedzą¹ powinna być zainteresowana efektywnością zastosowanych narzędzi i praktyk. Musi być w stanie ocenić czy nie szkoda czasu i pieniędzy oraz czy nie należy zastosować innych sposobów działania. Jednak, aby wyciągać wnioski trzeba mieć ku temu dobre podstawy i tu w przypadku zarządzania wiedzą pojawia się problem. Jak mierzyć i monitorować?, Jak ustalić wskaźniki i umiejscowić je w całym systemie pomiarowym firmy?, Czy można w ogóle skwantyfikować wiedzę?

Pomimo pytań, które zadaliśmy nie można zapomnieć, że niezaprzeczalną zasadą dotyczącą nie tylko systemu zarządzania wiedzą powinna być zasada: „Podejmuj decyzje na podstawie faktów”, czyli powinno się posiadać zestaw odpowiednich informacji mówiących o skuteczności zastosowanego rozwiązania. Monitorowanie postępów jest niezbędnym elementem do podejmowania działań naprawczych, korygujących i zapobiegawczych. Również system zarządzania wiedzą dla oceny swojej skuteczności wymaga stworzenia zestawu wskaźników obrazujących skuteczność swojego funkcjonowania.

Niestety zmierzenie efektywności wykorzystania wiedzy jest zjawiskiem niezwykle trudnym. Wiedza² jest bardzo trudno uchwytna i w dużej części nienamacalna (szczególnie wiedza ukryta)³, ale nie można zapomnieć o drugiej podstawowej zasadzie – „to co nie jest mierzalne nie

¹ Osobą zajmującą się zarządzaniem wiedzą może być wyznaczony do tego specjalista lub w przypadku przedsiębiorstw mniejszych główny zarządzający.

² Wiedza jest jednym z najistotniejszych, jeśli nie jedynym zasobem, na podstawie którego można budować przewagę strategiczną. Por. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków-Warszawa 1995.

³ Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, Garden City, 1967, s. 91.

jest możliwe do zarządzania” czyli idąc za słowami Galileusza powinno postępować się zgodnie z zasadą „Zmierz to, co się da zmierzyć, i spraw, by to, czego się nie da zmierzyć, dało się zmierzyć”⁴. Tutaj pojawia się wielkie wyzwanie dla kadry zarządzającej. Badania i wywiady prowadzone wśród zarządzających przedsiębiorstwami pokazują, że zdają sobie oni sprawę z istniejących różnic pomiędzy efektywnością gromadzenia wiedzy, a efektywnością jej zastosowania. Ponad 50% badanych w USA przedsiębiorstw twierdzi, że radzi sobie z przyswajaniem wiedzy, ale tylko 13% uważa, że efektywnie transferuje tę wiedzę w organizacji, a tylko 4% mierzy jej wykorzystanie⁵.

Celem opracowania jest wskazanie na konieczność mierzenia i monitorowania efektywności działań przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania wiedzą. W opracowaniu autorzy prezentują główne trudności, jakie mogą napotkać zarządzający oraz wyzwania, które muszą oni podjąć w procesie budowania systemu pomiarowego zarządzania wiedzą. Opracowanie zawiera propozycję struktury systemu pomiarowego zarządzania wiedzą oraz jego umiejscowienia w systemie zarządzania wiedzą. Całość rozważań jest oparta na Koncepcji Zarządzania Wiedzą i poparta badaniami empirycznymi.

System pomiarowy w Koncepcji Zarządzania Wiedzą

Proponowanym, przez nas rozwiązaniem problemu pomiaru efektywności zarządzania wiedzą jest Koncepcja Zarządzania Wiedzą⁶, a właściwie to jeden z czterech poziomów Koncepcji – Poziom strukturalny, w ramach którego został umieszczony system pomiarowy.

W każdego rodzaju przedsiębiorstwie można zauważyć lukę pomiędzy wiedzą jaką ono posiada, a jej wykorzystaniem, J. Pfeffer i R. Sutton

⁴ Gaarder J., *Swat Zofii*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 1995, s. 222.

⁵ Sankowski P., *Wiedzieć nie znaczy robić*, Materiały Canadian International Management Institute, Kanada, 2000, s. 2.

⁶ Ze względu na ograniczoną ilość tekstu i główny przedmiot niniejszego opracowania Koncepcja Zarządzania Wiedzą nie jest przedstawiona w nim w pełnym wymiarze. Zainteresowanych odsyłamy do tekstu przygotowywanej przez autorów książki pt.: *Proces Zarządzania Wiedzą – koncepcja i narzędzia realizacji, lub maszynopisu rozprawy doktorskiej pt.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych w Polsce*, autorstwa A. Kowalczyka, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.

⁷ Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza, a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

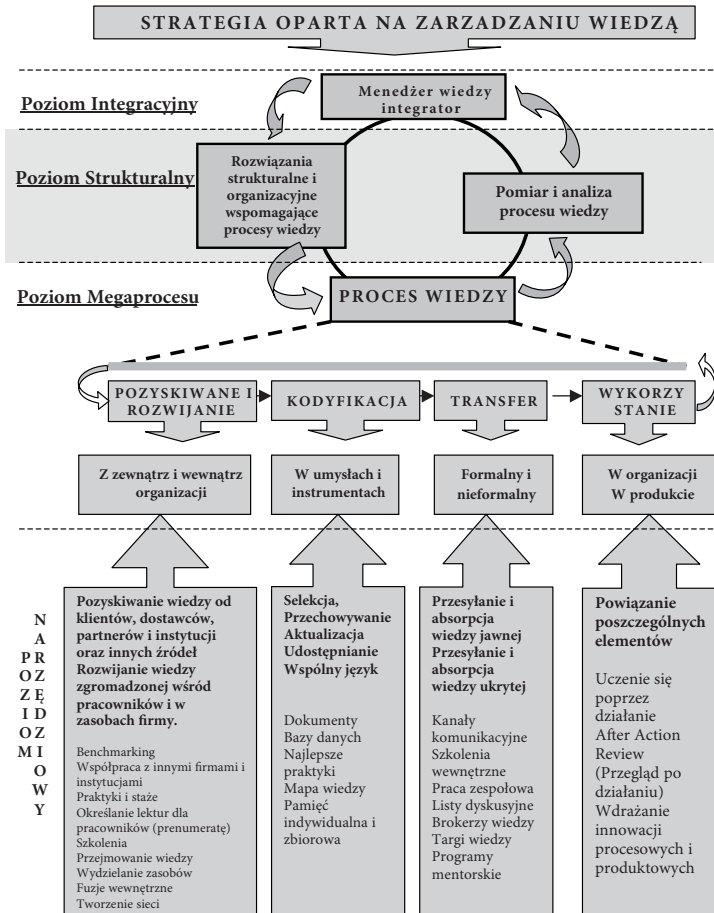
⁸ Poziom Strukturalny Koncepcji Zarządzania Wiedzą to nie tylko system pomiarowy, ale również wszystkie niezbędne elementy infrastruktury i technologii informatycznej przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą.

zjawisko to opisują jako The knowing – doing gap⁷. Trudnym, aczkolwiek koniecznym zadaniem poziomu strukturalnego⁸ jest znalezienie takich rozwiązań, aby dostarczyć tak wiele informacji jak to tylko możliwe o zjawisku pomiędzy wiedzą posiadaną i wykorzystywaną. Systemy wspomagające zarządzanie wiedzą powinny posiadać elementy monitorujące aktywność poszczególnych obszarów funkcjonowania. Mechanizm monitorowania i mierzenia skuteczności systemu zarządzania wiedzą został umieszczony na poziomie strukturalnym Koncepcji Zarządzania Wiedzą (por. rys. 1). Intencją jest takie zaprojektowanie poziomu Strukturalnego Koncepcji, aby pomiar i monitorowanie nie wymagały dodatkowej pracy od użytkowników i aby system dokonywał automatycznie jak największej ilości niezbędnych zestawień obrazujących skuteczność zarządzania wiedzą. Zadaniem tego poziomu nie jest ocena i zapobieganie luce wiedzy, a jedynie dostarczenie informacji na temat jej występowania do poziomu integracyjnego. Informacja o skuteczności działań powinna być wskazówką dla Integratora wiedzy (dyrektora wiedzy, menedżera wiedzy) o konieczności podjęcia działań w określonym obszarze lub o konieczności głębszej diagnozy problemu (por. rys 2). Dyrektor wiedzy powinien być w stanie dostrzegać niedociągnięcia i luki całego systemu, tak aby mógł ingerować w określonym obszarze wymagającym poprawy. Na rys. 2 prezentującym Koncepcję Zarządzania Wiedzą, dzięki strzałkom wyraźnie widać, że menedżer wiedzy powinien mieć możliwość zbierania informacji o efektywności procesu wiedzy, a następnie wpływać na jego działanie poprzez podejmowanie decyzji w zakresie wspomagania poziomu strukturalnego, megaprocesu lub poziomu narzędziowego.

Decyzje te mogą m.in. obejmować zakup urządzeń, wsparcie finansowe dla grupy praktyków, przeprowadzenie szkolenia lub wpływanie na zmianę procedur postępowania, itp. Pewne jest, że menedżerowie wiedzy, aby właściwie pełnić swoje funkcje muszą dobrze znać charakter swojego przedsiębiorstwa oraz wiedzieć jakie kompetencje decydują o jego przewadze strategicznej.

Integrator wiedzy może ułatwiać stosowanie wiedzy wyjaśniając i ponownie zmieniając konstrukcję związanych z nią procesów, tak aby procesy zarządzania wiedzą były w ścisłym kontakcie z procesami biznesowymi nadzorowanymi przez lidera⁹.

⁹ Maier R., Remus U., *Toward a framework for knowledge management strategies: process orientation as strategic starting point*, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA 2001, s. 39.



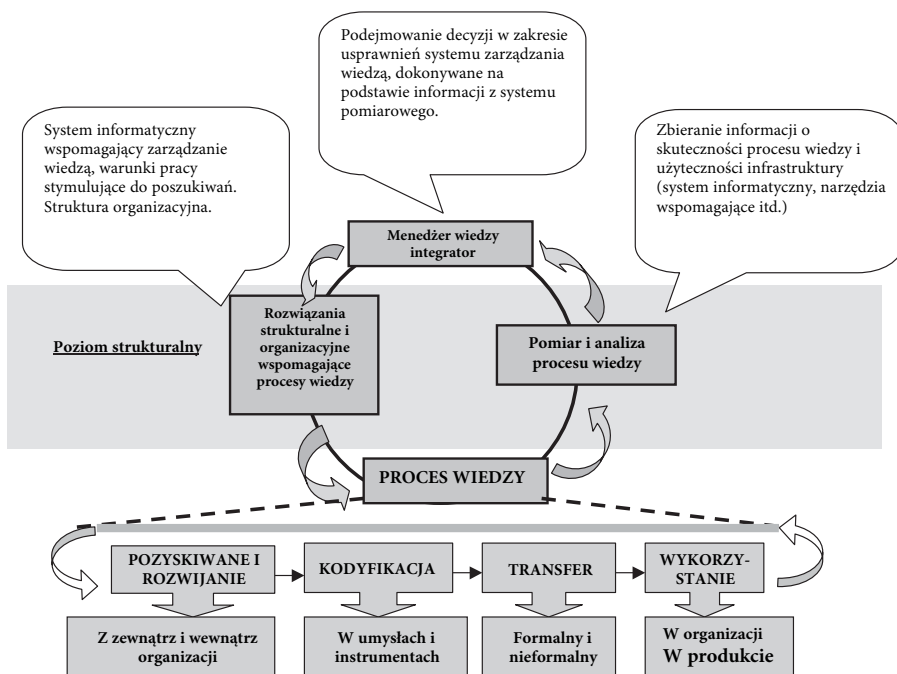
Rysunek 1. Poziom strukturalny w Koncepcji Zarządzania Wiedzą

Źródło: opracowanie własne

Określenie wskaźników

Na etapie projektowania systemu pomiarowego kluczowe jest właściwe dobranie i zastosowanie odpowiednich mierników, które pozwolą na wyciąganie wniosków i podejmowanie decyzji. Pracownicy wykorzystujący wiedzę nie mogą być obciążeni zbyt dużą ilością danych, raportów, zestawień służących do oceny systemu zarządzania wiedzą, ponieważ może

nastąpić sytuacja, gdy dużą lub większą część swojego czasu pracy będą poświęcać na ich wypełnianie i analizowanie.



Rysunek 2. Podstawowe funkcje poziomu strukturalnego i integracyjnego Koncepcji Zarządzania Wiedzą

Źródło: opracowanie własne

System pomiarowy musi być skoncentrowany na kluczowych miernikach przypisanych do poszczególnych obszarów. Musi być odpowiednio dopasowany do wielkości i struktury firmy i dostarczać najwyższemu kierownictwu informacje konieczne do podejmowania właściwych decyzji. Przerost systemu pomiarowego jest bardzo dużym zagrożeniem dla efektywności systemu zarządzania wiedzą i pracowników wiedzy¹⁰. Nie da się jednak podważyć zasadności jego powstania.

¹⁰ Sytuację przerostu systemu pomiarowego i jego konsekwencje ciekawie przedstawił P. Drucker w książce: Drucker P., *Praktyka zarządzania*, „Nowoczesność”, Sp. z o.o., Warszawa 1992, s. 152-153.

Koncepcja Zarządzania Wiedzą nie narzuca określonych wskaźników, sygnalizuje jedynie konieczność ich powstania. Pomiar i monitorowanie jest konieczne również do budowy odpowiedniego systemu motywacyjnego, który powinien być oparty nie tylko na wskaźnikach finansowo – sprzedażowych, ale również na wskaźnikach i bodźcach związanych z wiedzą. Zarządzający muszą podjąć odpowiednie decyzje co do zakresu i częstotliwości określonych pomiarów. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa i stosowanej strategii (kodyfikacji lub personalizacji)¹¹ będą się oni koncentrować na monitorowaniu przepływu wiedzy jawnej lub wiedzy ukrytej, pamiętając jednocześnie o:

- utrzymaniu aktualności systemu pomiarowego zgodnie z potrzebami i kierunkami biznesu
- zapewnianiu, że system pomiarowy osiągnięć jest czuły na szybkie lub nieoczekiwane zmiany organizacyjne i zewnętrzne

Poniżej zaprezentowano kilka wybranych wskaźników w podziale na poszczególne elementy procesu wiedzy (Pozyskiwanie i Rozwijanie, Kodyfikacja, Transfer, Wykorzystanie). Są to wskaźniki, które najszybciej mogą znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwie wiedzy – „*knowledge based*” – całkowicie opierającym się na wiedzy, gdzie wiedza jest fundamentem działania przedsiębiorstwa i jego produktem (np.: przedsiębiorstwa konsultingowe)¹². I tak:

- **Pozyskiwanie i Rozwijanie;** ilość pozyskanych benchmarków, ilość przeczytanych i streszczonych lektur branżowych, ocena skuteczności i przydatności szkoleń zewnętrznych, ilość praktycznych pomysłów wypracowanych przez dział badawczo – rozwojowy, ilość praktycznych pomysłów wypracowanych przez wspólnoty praktyków.
- **Kodyfikacja;** dostępność i użyteczność bazy danych, dostępność i użyteczność bazy najlepszych praktyk, czas poświęcony na odszukanie eksperta (wiedzy).
- **Transfer;** ilość wizyt w sekcji dotyczącej najlepszych praktyk (na bieżąco zbieranie informacji od wizytujących o jej przydatności i funkcjonalności), ilość dodanych dobrych praktyk i pomysłów, ilość uczestników list dyskusyjnych i główna tematyka, ilość godzin couchingu przeprowadzonego przez konsultanta.

¹¹ Strategia kodyfikacji i personalizacji została opisana w Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March – April 1999, s. 33; Sarvaray M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, California Management Review 1999, vol. 41, nr 2, s. 47.

¹² Drugą grupę stanowią przedsiębiorstwa „*knowledge intensive*”, które w swoich produktach wykorzystują pewien „ładunek” wiedzy.

– **Wykorzystanie**; ilość wdrożonych nowych rozwiązań wewnętrznych, ilość wprowadzonych nowych usług, ilość usprawnień wprowadzonych do już świadczonych usług, ilość przeglądów po działaniu i ich przydatność.

Pomiar skuteczności zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach konsultingowych

Niniejsza część opracowania obejmuje prezentację wyników badań w obszarze systemu pomiarowego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych w Polsce. Koncentracja badań na tym typie przedsiębiorstwa, wydaje się być celową z następujących powodów:

- po pierwsze dla przedsiębiorstw konsultingowych wiedza jest produktem, na którym budują swoją przewagę konkurencyjną, powinny więc ten zasób pielęgnować ze szczególną starannością¹³,
- po drugie przedsiębiorstwa konsultingowe borykają się z problemami dotyczącymi zarządzania wiedzą wewnątrz organizacji i dlatego wyniki badań w pewnym sensie odzwierciedlają poziom świadomości w zakresie zarządzania wiedzą,
- po trzecie coraz częściej klienci przedsiębiorstw konsultingowych oczekują profesjonalnej pomocy we wdrażaniu narzędzi i technik zarządzania wiedzą w swoich przedsiębiorstwach.

Przedmiotem prowadzonych badań były systemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych spełniających jednocześnie dwa kryteria: liczba osób pracujących w przedsiębiorstwie lub z przedsiębiorstwem jest większa od 19, obrót za poprzedni rok obrachunkowy przekroczył 500 000 PLN¹⁴. Badanie było prowadzone z wykorzystaniem narzędzia

¹³ Jak wcześniej wspomniano przedsiębiorstwa konsultingowe należą do grupy „knowledge based” – całkowicie opierających się na wiedzy, gdzie wiedza jest fundamentem jego działania i produktów. Druga grupa przedsiębiorstw to „knowledge intensive” – w swoich działaniach wykorzystują wiedzę.

¹⁴ Kryterium dotyczące wielkości przedsiębiorstwa zapewnia przebadanie podmiotów, w których zarządzanie wiedzą może stanowić rzeczywisty problem wynikający z ilości zaangażowanych pracowników. Dopiero w bardziej rozbudowanych strukturach możliwe jest sprawdzenie skuteczności systemowego podejścia do wiedzy. Kryterium dotyczące obrotu powoduje dobór podmiotów o wystarczającej wielkości portfela zleceń i związanej z tym konieczności współdziałania zaangażowanych osób. Kryterium ograniczyło badanie do przedsiębiorstw, które realizują więcej lub bardziej skomplikowane projekty. One właśnie wymuszają współpracę pomiędzy zaangażowanymi osobami i związany z tym przepływ wiedzy. Jest to podejście zgodne z założeniem, że dopiero odpowiednia ilość wiedzy wymusza konieczność wprowadzania specjalistycznych narzędzi, wspomagających jej zarządzanie.

Auditu Zarządzania Wiedzą, specjalnie zaprojektowanego do tego badania¹⁵. Głównym założeniem decydującym o skuteczności poszczególnych elementów Koncepcji Zarządzania Wiedzą, w tym przypadku systemu pomiarowego, było uzyskanie minimalnej liczby 50 punktów na 100 możliwych do zdobycia. Minimalny pułap 50 punktów odpowiada stwierdzeniu: „widoczne jest EFEKTYWNE, SYSTEMATYCZNE I WYRÓWNANE PODEJŚCIE, czule na PODSTAWOWE WYMAGANIA pozycji, która została określona w narzędziu badawczym”. Wyniki prowadzonego badania prezentuje wykres 1.

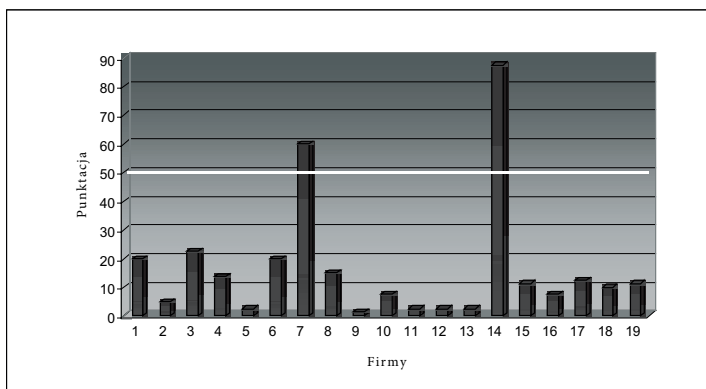
Rozbieżność między wynikiem przedsiębiorstwa najlepszego i najgorszego jest bardzo duża, różnica wynosi dokładnie 86 punktów (najlepsza 87, najgorsza 1). W zakresie prezentowanego systemu pomiarowego tylko dwa przedsiębiorstwa przekroczyły pułap minimalny 50 punktów, określający wystarczającą sprawność jako element całego systemu Koncepcji Zarządzania Wiedzą (minimum określa czerwona linia na wykresie).

Z wykresu 1 wynika również, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw – 17 (90%) - znajduje się w przedziale pomiędzy 1 a 25, co odpowiada stwierdzeniu: „SYSTEMATYCZNE I WYRÓWNANE PODEJŚCIE W ORGANIZACJI nie jest widoczne; DZIAŁANIE nie bazuje na faktach czy odpowiednich obserwacjach”. Zdecydowana większość z tych przedsiębiorstw w żaden sposób nie dokonywała pomiaru skuteczności funkcjonowania procesów związanych z zarządzaniem wiedzą. Dla większości z nich było to wręcz niemożliwe ze względu na brak określenia – zmapowania takich procesów w swojej organizacji i związany z tym brak możliwości monitorowania. Tylko dwa przedsiębiorstwa w tej grupie monitorowały procesy biznesowe i ich rezultaty.

Najlepsze z przedsiębiorstw w swoim działaniu posługiwało się określonymi miarami i wskaźnikami stosowanymi do kontroli i udoskonalania procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy. Pomiarowi podlegał proces coachingu, proces raportowania i dodawania doświadczeń oraz najlepszych pomysłów, dokonywano bieżącej oceny skuteczności szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych. W przedsiębiorstwie funkcjonowały określone sposoby postępowania co do dokonywania wszystkich pomiarów i ich częstotliwości, a także formy ich prezentacji.

¹⁵ Zainteresowanych poznamieniem narzędzia Auditu Zarządzania Wiedzą odsyłamy do tekstu przygotowywanej przez autorów książki pt.: *Proces Zarządzania Wiedzą – koncepcja i narzędzia realizacji*, lub maszynopisu rozprawy doktorskiej pt.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach consultingowych w Polsce*, autorstwa A. Kowalczyka, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.

Wykres 1. Infrastruktura i technologia w zarządzaniu wiedzą – poziom Strukturalny Koncepcji Zarządzania Wiedzą



Źródło: opracowanie własne

Kierownictwo na bieżąco dokonywało przeglądów osiągniętych wyników, na podstawie których podejmowano działania zmierzające do wyrównania i integracji wszystkich inicjatyw.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą, jak każda inna dziedzina zarządzania, powinna mieć swoje techniki i narzędzia badawcze, pozwalające m.in. na ocenę efektywności prowadzonych w jej ramach działań. Jeśli chodzi o marketing, finanse, czy choćby zarządzanie kapitałem ludzkim, to w miarę szybko i w miarę szerokim zakresie, polscy teoretycy i praktycy wchłonęli doświadczenia i standardy zagraniczne. Zarządzanie wiedzą jest jeszcze bardzo młodym obszarem badań, dopiero rozwijającym się w Polsce. Dodatkowo jest to obszar „trudny” nie poddający się standardowym rozwiązaniom w zakresie budowy systemu pomiarowego. Kwantyfikacja wskaźników i budowa całego systemu monitorowania i pomiarów jest zadaniem bardzo skomplikowanym i wymagającym długotrwałej pracy. Główne wyzwanie to znalezienie aktywności związanych z wiedzą, które ostatecznie wpływają na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa i jednocześnie będą dopasowane do jego wielkości i struktury. Autorzy są zdania, że w przypadku zarządzania wiedzą jest to zadanie niezwykle skomplikowane i wymaga budowy systemu kaskadowego, podobnego do Zrównoważonej Karty Wyników. W

takim systemie najistotniejsze są wzajemne relacje w zmianach poszczególnych wskaźników i obserwacja ich wpływu na końcowy wynik przedsiębiorstwa w postaci zwiększonego udziału w rynku, zwiększonej ilości nowych produktów, zysku, czy zwiększonej satysfakcji klientów.

Przeprowadzone badania potwierdzają tezę, że system pomiarowy jest najmniej poznanym i opanowanym elementem systemu zarządzania wiedzą. Dotyczy to przedsiębiorstw konsultingowych, całkowicie opartych na wiedzy co pozwala wnioskować, że wszystkie branże mogą mieć z tym trudności i nie jest lub nie będzie to dla nich zadanie łatwe.

Literatura:

1. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, „Nowoczesność”, Sp. z o.o., Warszawa 1992.
2. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, *Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków-Warszawa 1995.
3. Gaarder J., *Swat Zofii*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 1995.
4. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, *Harvard Business Review*, March – April 1999.
5. Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych w Polsce*, maszynopis, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.
6. Maier R., Remus U., *Toward a framework for knowledge management strategies: process orientation as strategic starting point*, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA 2001.
7. Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza, a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
8. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, Garden City, 1967.
9. Sankowski P., *Wiedzieć nie znaczy robić*, Materiały Canadian International Management Institute, Kanada 2000.
10. Sarvaray M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, *California Management Review*, 1999, vol. 41, nr 2.

Rozdział 12.

Wiedza organizatorska jako zasób strategiczny

Aby możliwe było podjęcie jakiejkolwiek działalności w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji) konieczne należy mieć do dyspozycji (własny lub obcy) pewien zasób kapitału. Stanowi on podstawę finansowania zamierzonej działalności. Należy także dysponować określoną powierzchnią (zasobem przestrzeni) dla zlokalizowania owej działalności. Nieodzowne jest też zgromadzenie na tej powierzchni określonych zasobów w postaci środków pracy (maszyny, urządzenia, sprzęt, narzędzia), przedmiotów pracy (surowce, materiały, tworzywo, informacje) oraz ludzi.

Zgromadzenie zasobów środków pracy, przedmiotów pracy oraz zatrudnienie ludzi jest warunkiem koniecznym dla podjęcia działań w przedsiębiorstwie lecz nie wystarczającym jeśli ta działalność ma posiadać znamiona racjonalności. Aby tak się stało zasoby te należy gromadzić – stosownie do zamierzonego celu – w odpowiedniej ilości i w odpowiedniej jakości.

Zgromadzenie nadmiernych zasobów prowadzi do ich marnotrawstwa, do strat z tytułu zamrożenia środków obrotowych, do nieuzasadnionego wzrostu kosztów. Zbyt małe zasoby środków rzeczowych i ludzkich grożą z kolei przerwami w pracy, ograniczają możliwości wykonawcze, utrudniają terminową realizację zleconych zadań. Niska jakość zasobów to też niska jakość efektów pracy (produktów, wyrobów, usług).

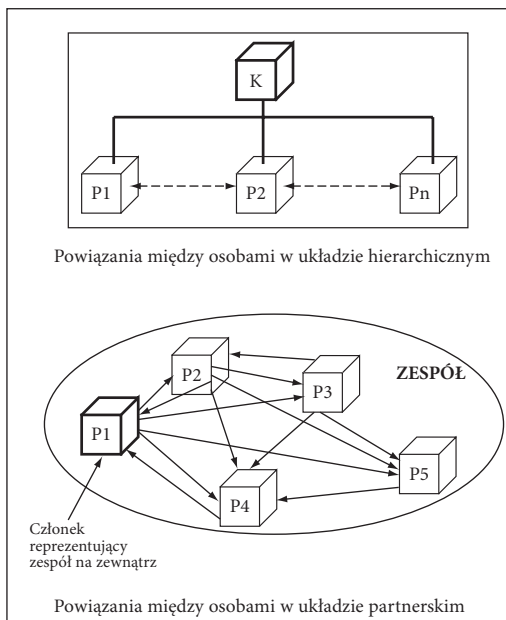
Ilość i jakość dostępnych zasobów ludzkich i rzeczowych jest ważna. Jest istotnym czynnikiem, który może decydować o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Uwzględniając ten fakt należy jednak zwrócić uwagę na to, że pełna wartość i znaczenie tych zasobów ujawni się dopiero wtedy, gdy we właściwy sposób zostaną one ze sobą zintegrowane w czasie i przestrzeni. Gdy doprowadzi się je do organizacyjnego zespolenia, do właściwego ukształtowania powiązań typu: człowiek – człowiek, element rzeczowy – element rzeczowy, człowiek – element rzeczowy.

Kształtowanie w przedsiębiorstwie, instytucji powiązań typu: element rzeczowy – element rzeczowy jest tworzeniem jego systemu technicznego. Powiązania tego typu mogą przyjąć postać czysto mechaniczną (zespolenie za pomocą różnych – z technicznego punktu widzenia – rodzajów spoidel, wiązań, śrub, nitów, klamer itp., ale nie tylko. Mogą przyjąć także – (jak zwraca na to uwagę J. Kurnal) formę stosunkowo trwałego usytuowania

tych elementów (ułożenia, rozmieszczenia) względem siebie w przestrzeni. W ich wyniku mogą powstać różne formy organizacyjnego zespolenia, maszyn, urzędzeń, stołów roboczych itp. (formy gniazdowe, formy liniowe). Powstałe więzi między innymi mogą być proste, silniejsze, bardziej stabilne bądź luźne o charakterze nietrwałym, często rozrywane.

Powiązania typu: człowiek – człowiek tworzą system społeczny organizacji. Mogą one być ukształtowane w taki sposób, że tworzą się pomiędzy ludźmi powiązania typu kooperacyjnego pośrednie (indywidualna forma organizacji pracy). Łączą ich tylko przedmioty pracy. Każdy natomiast pracownik poprzez osobiste wykonanie zadania dąży do osiągnięcia indywidualnego celu. Mogą też być tak uformowane, że pomiędzy ludźmi tworzą się bezpośrednie silne więzi (zespołowa forma organizacji pracy) wynikające ze wspólnego celu z faktu bezpośredniego współdziałania, współpracy, ze wspólnej odpowiedzialności za rezultaty pracy.

Powiązania organizacyjne pomiędzy ludźmi można ukształtować w przedsiębiorstwie na zasadzie hierarchicznej lub partnerskiej (patrz rys. 1). Dotyczy to relacji pomiędzy osobami spełniającymi funkcje kierownicze i wykonawcze.

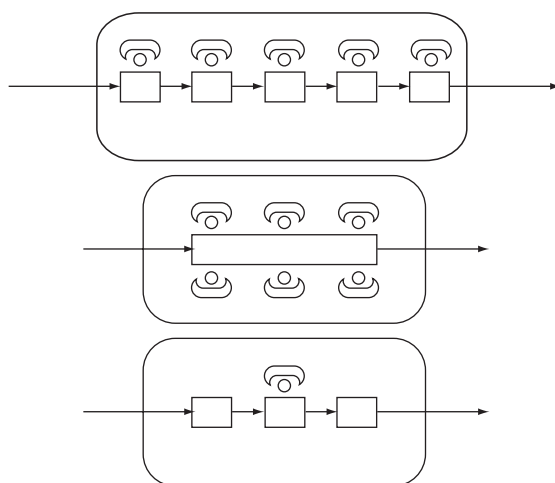


Rysunek 1. Warianty powiązań organizacyjnych typu „człowiek-człowiek”

Źródło: opracowanie własne

Powiązania typu hierarchicznego zakładają pomiędzy ludźmi relacje podrzędności wykonawców i nadrzędności kierowników. Powiązania typu partnerskiego opierają się na zasadzie równości. Kierownik jest pierwszym wśród równych. Funkcje kierownicze ma szanse pełnić każdy. Każdy może uczestniczyć w procesie decyzyjnym na równych prawach.

Powiązania typu „człowiek – element rzeczowy” mogą być ukształtowane na zasadzie przydzielenia osobie do obsługi jednego lub wielu urządzeń w sposób ciągły lub okresowy (praca wielowarsztatowa, wielostanowiskowa), przydzielenia wielu osób do obsługi jednego urządzenia jednocześnie lub w różnym czasie itp. (rys. 2)



Rysunek 2. Warianty powiązań organizacyjnych typu „człowiek – element rzeczowy”

Właściwa integracja zasobów rzeczowych i ludzkich w czasie i przestrzeni, prawidłowe, dostosowane do warunków ukształtowanie pomiędzy nimi więzi organizacyjnych pozwalają utrzymać wewnętrzny ład i porządek w przedsiębiorstwie, stworzyć warunki dla łatwego i bezpiecznego wykonywania zadań, ograniczyć czynności i procesy pomocnicze, zmniejszyć liczbę i czas przerw w działaniach, skrócić czas i koszty realizacji zadań. Pozwala więc szybciej dostosowywać się do żądań i wymagań odbiorców wyrobów i usług. Stwarza w rezultacie szansę dla ugruntowania lepszej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, do wzrostu jego konkurencyjności.

Sposób powiązania organizacyjnego zasobów ludzkich i rzeczowych w praktyce, w przedsiębiorstwie może być różny, mniej lub bardziej dostosowany do jego sytuacji, do warunków w jakich przychodzi mu funkcjonować. Rozwiązania w tym obszarze zależą od zasobu wiedzy organizatorskiej zarówno kadry kierowniczej jak i personelu wykonawczego.

Wiedza organizatorska to wiedza o sposobach doboru, rozmieszczenia i integracji zasobów. Wyraża się ona umiejętnością identyfikacji i rozwiązywania problemów, umiejętnością kreowania i wdrażania do praktyki projektów organizatorskich, znajomością zasad, technik i metod organizatorskich, warunków ich zastosowania.

Duży zasób wiedzy organizatorskiej pozwala przy takim samym zaangażowaniu zasobów ludzkich i rzeczowych zrealizować szybciej zadania, obniżyć koszty, poprawić jakość.

I tak dla przykładu wiedza o tym, że kolejność realizacji zadań ma związek z czasem wykonania zadań oraz znajomość technik ustalania kolejności pozwala przy tym samym wysiłku pracowników zmniejszyć cykl realizacji zadań. (patrz zestawienie I i II).

I

Maszyna \ Wyrób	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
	czas realizacji			
A	$\frac{5}{3}$	$\frac{10}{8}$	$\frac{2}{4}$	$\frac{4}{6}$
B	$\frac{3}{5}$	$\frac{15}{17}$	$\frac{17}{27}$	$\frac{21}{33}$
C	$\frac{5}{13}$	$\frac{23}{27}$	$\frac{6}{33}$	$\frac{2}{35}$

II

Maszyna \ Wyrób	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
	czas realizacji			
A	$\frac{3}{5}$	$\frac{8}{10}$	$\frac{4}{2}$	$\frac{6}{4}$
B	$\frac{3}{5}$	$\frac{10}{11}$	$\frac{15}{27}$	$\frac{21}{33}$
C	$\frac{5}{13}$	$\frac{23}{25}$	$\frac{6}{31}$	$\frac{2}{33}$

Znajomość zasad organizacji przestrzeni produkcyjnej pozwoliła w jednym z zakładów branży białoskórnicznej zmienić układ powiązań stanowisk roboczych. Dzięki przejściu ze struktury produkcyjnej typu technologicznego na strukturę typu przedmiotowego z równoczesną zmianą organizacyjnego zespolecia wykonawców (wprowadzono pracę zespołową) uzyskano krótsze cykle produkcyjne wyrobów przeciętnie o 62%.

Znajomość i respektowanie w podejmowanych przedsięwzięciach zasady równoległego działania daje szansę skrócenia czasu realizacji przedsięwzięcia, znajomość zasady liniowości daje szansę ograniczenia dróg, czasu i kosztów transportu, z kolei respektowanie zasady proporcjonalności szansę zmniejszenia czasu przerw oraz poziomu zapasów produkcji w toku. Wiedza na temat zasad racjonalnej organizacji procesów pracy daje więc szansę po-

prawienia wskaźników ekonomicznych. Z kolei znajomość metod pobudzających tworzenie i projektowanie innowacji może znacznie przyczynić się do poprawy jakości.

Reasumując, wiedza organizatorska jest istotnym zasobem przedsiębiorstwa. Duże jej zasoby pozwalają realizować przedsięwzięcie szybciej, przy minimalnych nakładach środków rzeczowych i pracy ludzkiej, lepiej pod względem jakościowym. Niestety praktyka wskazuje, że zasoby tej wiedzy w wielu przedsiębiorstwach są niewielkie a jeśli już są to nie zawsze są uruchamiane. Przedsiębiorstwa, które dbają o zasoby wiedzy organizatorskiej a zarządzający nimi mają świadomość ich znaczenia i wykorzystują je w praktyce uzyskują często przewagę konkurencyjną.

Rozdział 13.

Kreatywność pracowników jako źródło wzmocnienia kluczowych kompetencji organizacji

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo, które zamierza zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, musi stworzyć unikalne zasoby i umiejętności. Spełnienie tego warunku jest niezbędne do sprostania wyzwaniom współczesnego otoczenia, w którym kluczem do sukcesu są nieograniczone zasoby niematerialne. Klasyczne zasoby rzeczowe i finansowe straciły swoje kluczowe znaczenie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W strukturze zasobów niematerialnych organizacji szczególne miejsce zajmują ludzie, a zwłaszcza ich zdolności do tworzenia nowej wiedzy. To ona bowiem przy spełnieniu warunku małej podatności na naśladowanie, stwarza największe szanse osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Stąd też osoby kierujące ludźmi powinny szczególną wagę przywiązywać do rozwoju wśród pracowników umiejętności w zakresie tworzenia nowej wiedzy i jej wykorzystania na rzecz sukcesu przedsiębiorstwa. Trzeba również zdawać sobie sprawę, że jest to proces długotrwały i wypracowanie umiejętności pracowników w obszarze know-how trwa 4-6 lat¹. Zdolność kreowania nowej wiedzy jest ściśle związana ze zdolnością do logicznego myślenia, którą można kształtować jako konkretną umiejętność. Wykorzystanie tej umiejętności sprzyja kreatywności ludzi w organizacji i powiększaniu tym samym zasobów wiedzy wzmocniających jej strategiczne usytuowanie. W związku z tym w procesie operacjonalizacji zarządzania wiedzą naczelnym zadaniem staje się określenie tych obszarów jej kreowania, które aktywizują twórcze postawy i zachowania ludzi. Tkwią one w sferze norm i wartości, struktur i metod kierowania ludźmi oraz ich twórczej aktywizacji. Identyfikacja tych obszarów to główne przesłanie tej publikacji.

Kreatywność i innowacyjność jako zjawiska organizacyjne

Kreatywność to zdolność do tworzenia wartości, rzeczy i metod. Wówczas gdy wytwory procesu kreowania mają cechy względnej lub absolutnej

¹ Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, "Strategic Management Journal" 1992, vol. 13, no. 2, s. 135.

nowości można mówić o innowacyjności. Zjawiska te mogą być kojarzone z jednostką, grupą społeczną, czy też instytucją. Zawsze ich występowanie związane jest z niezaspokojonymi potrzebami, nierozwiązanymi problemami dotyczącymi teraźniejszości lub przyszłości. Kreatywność w wymiarze jednostki jest zwykle wyzwalana chęcią zaspokojenia odczuwanej potrzeby wyższego lub niższego rzędu. Na poziomie organizacji generacja procesu innowacyjnego ma strategiczny charakter, gdyż jest wynikiem występowania aktualnie odczuwanej luki sprawnościowej lub też możliwością jej wystąpienia w przyszłości. Luka sprawnościowa w sensie strategicznym jest wyrazem niekorzystnego usytuowania organizacji wobec czołowego uczestnika sektora. Likwidacja aktualnie odczuwanej luki sprawnościowej wymaga przeprowadzenia zmian o charakterze adaptacyjnym. Groźbę wystąpienia takiej luki w przyszłości można oddalić przez wprowadzenie zmian antycypacyjnych. Stąd też naturalnym bodźcem do wprowadzania zmian innowacyjnych powinny być wyniki bieżących analiz usytuowania strategicznego, a nie tylko odbierane z otoczenia impulsy o niespełnionych oczekiwaniach, czy też wewnętrzne sygnały o występujących dysfunkcjach. Kreowanie zmian innowacyjnych jest wyrazem twórczych procesów zachodzących w organizacji, inspirowanych przez jej kierownictwo jak i pozostałych uczestników. Szczególną rolę pełnią tu kierownicy, od których oczekuje się pełnienia ważnej powinności jaką jest „inspirowanie do nowych rzeczy”, oraz preferowanie wśród podwładnych osób kreatywnych. Praktyka zarządzania nie potwierdza jednak, że jest to najbardziej ceniona wartość wśród pracodawców. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez AIESEC-Polska poświęconych identyfikacji oczekiwań przyszłych pracowników czyli studentów wyższych uczelni ekonomicznych oraz pracodawców reprezentowanych przez 226 menedżerów z 17 spółek giełdowych oraz 31 korporacji międzynarodowych, 77% przedstawicieli praktyki gospodarczej kreatywność pracowników plasuje dopiero na 12 miejscu wśród preferowanych zdolności². Zdecydowanie wyżej cenią sobie kreatywność studenci. Odpowiadając na pytanie jakie zdolności powinna rozwijać u studentów szkoła wyższa, 94% z nich odpowiedziało, że kreatywność. Badaniami objęto 874 studentów kierunków ekonomicznych z kilkunastu uczelni w kraju. Również wyniki badań nad wykorzystaniem innowacyjności pracowników w procesie wzmacniania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw

² Kluza K., *Czego oczekują pracodawcy od wyższych uczelni i absolwentów*, Rzeczpospolita 258/1997, Praca-Specjalności-Zarządzanie, s. 3.

potwierdzają niedoceniając roli tego czynnika w zarządzaniu tymi podmiotami³. Warto zatem zastanowić się nad tym jak zaktywizować kreatywność ludzi w organizacji, wzmacniając tym samym jej kluczowe kompetencje.

Organizacyjno – zarządcze czynniki wzrostu kreatywności pracowników

Wyzwalanie kreatywnych postaw i zachowań ludzi w organizacji zachodzi w określonej rzeczywistości organizacyjnej. Jej wyrazem są funkcjonujące struktury, stosowane metody motywowania oraz formy współpracy poszczególnych osób zaangażowanych w procesie tworzenia nowej wiedzy. Struktura organizacyjna traktowana najczęściej jako narzędzie realizacji funkcji kierowniczych może być również czynnikiem rozwoju innowacyjności. Tworzy ona bowiem określoną przestrzeń dla kształtowania relacji wewnętrznych między uczestnikami organizacji, w której dochodzi do współpracy w procesie kreowania nowej wiedzy. W przestrzeni tej zachodzi zjawisko „ośnienia” zwane też „iluminacją”, którego doznaje osoba poszukująca pomysłu na rozwiązanie jakiegoś problemu. Pomysł jest w tym przypadku produktem szczególnego procesu psychicznego. Wymaga on uzewnętrznienia i społecznej akceptacji, a ta – uczestnictwa w tym procesie innych osób. Struktury organizacyjne tworzą ramy dla tego uczestnictwa. Nie wszystkie w jednakowym stopniu. Niektóre z nich, takie jak struktury płaskie, czy hipertekstowe⁴ są szczególnie korzystne dla pobudzania i wykorzystania kreatywności ludzi w organizacji. Również doraźne formy organizacyjne powołane w celu kreowania nowej wiedzy przez członków organizacji mogą tu znaleźć zastosowanie. Należy zaliczyć do nich sprawdzone już koła jakości, grupy autonomiczne, grupy robocze funkcjonujące w ramach metody „badania w działaniu”, czy też „zespoły twórczego zaangażowania”. W dużych przedsiębiorstwach kreowanie nowej wiedzy wymaga bardziej rozwiniętych form organizacyjnych. Przykładowo, w концерnie Forda zastosowano trójszczeblową strukturę organizacyjną w ramach której obok zarządu концерnu rozwiązywaniem jego problemów zajmują się grupy sterowania i zespoły twórczego zaangażowania. Kierownictwo

³ Skalik J., *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne-strategie małych firm*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 157.

⁴ Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004, s. 28.

koncernu jest siłą inspirującą kreatywność pracowników oraz źródłem informacji o podstawowych problemach i położeniu tej dużej firmy. Grupy sterowania to dziesięcioosobowe zespoły złożone z pięciu menedżerów i pięciu szeregowych pracowników zatrudnionych w poszczególnych oddziałach koncernu, których skład doraźnie uzupełniano o kierowników oddziałów i przedstawiciela związków zawodowych. Zadaniem tych grup było nadzorowanie i udzielanie pomocy zespołom twórczego zaangażowania, podstawowego elementu tej struktury, którego działalność polegała na identyfikacji, analizie i rozwiązywaniu problemów występujących w obszarze działania zespołu. Doświadczenia koncernu Forda potwierdzają, że warunkiem skutecznego działania zespołu twórczego zaangażowania jest jego liczebność zawarta w przedziale 6-12 osób. Zbyt liczne zespoły generują większą ilość pomysłów, których nie zawsze są w stanie ocenić i wdrożyć. Zbyt małe zespoły nie stwarzają wystarczającego forum do ich rzetelnej i wieloaspektowej oceny. Jak oceniło kierownictwo koncernu Forda wdrożenie pomysłów zgłoszonych przez zespoły twórczego zaangażowania pozwoliło w skali roku zaoszczędzić 700 000 dolarów⁵.

Możliwości aktywizacji twórczego potencjału członków organizacji należy poszukiwać również w sferze metod i regulacji. Dotyczy to zwłaszcza podejścia do realizacji funkcji personalnej, której sprawowanie powinno zapewnić preferencje w zakresie jakości zasobów pracy, która ma bezpośredni wpływ na poziom kapitału intelektualnego zatrudnionych. Już w procesie pozyskiwania pracowników należy stosować ich innowacyjną selekcję, a więc dobierać pracowników otwartych na zmiany, skłonnych do ryzyka i generowania nowych pomysłów. Wymiar kapitału intelektualnego zależy również od poziomu wykształcenia jako nośnika kwalifikacji zawodowych. Wzrost tego poziomu sprzyja większej aktywności innowacyjnej pracowników. Dlatego też kierownicy powinni nie tylko sami powiększać swoje zasoby wiedzy, ale również dbać o ich powiększanie u swoich podwładnych. Pracownik bardziej wykształcony posiada większe predyspozycje do twórczego myślenia i krytycznej analizy otaczającej go rzeczywistości. Utrzymanie wysokiej jakości zasobów pracy w przedsiębiorstwie, a tym samym stworzenie mocnych podstaw dla kreatywności pracowniczej, wymaga zastosowania skutecznego systemu motywacji ekonomicznej. Dużą rolę mogą tu odegrać nagrody promujące indywidualne osiągnięcia pracowników w zakresie

⁵ Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa, Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Ford*, WNT, Warszawa 1993, s. 43.

tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań. Ważna jest w tym przypadku również indywidualizacja rozwiązań płacowych, uwzględniająca nie tylko osiągnięcia ale również aspiracje pracowników. Zwykle w organizacjach intelektualnych maleje poczucie lojalności zatrudnionych, których związanie z przedsiębiorstwem wymaga zastosowania silnych bodźców płacowych i pozapłacowych. Poczucie wyższej wartości przez pracownika, wynikające z posiadanej wiedzy i kompetencyjnej przewagi rodzi najczęściej większe oczekiwania w stosunku do wynagrodzenia. Kreatywność członków współczesnych organizacji może być również rozwijana przez wykorzystanie tych metod zarządzania, które sprzyjają rozwojowi twórczości pracowniczej. Chodzi tu o zastosowanie takich metod jak: empowerment, partycypacja w podejmowaniu decyzji czy też współuczestnictwo w procesie projektowania zmian organizacyjnych. Aktywizacja twórczości pracowniczej może następować również przez uwzględnianie pomysłów pracowników w planach jak i praktyce, oraz udzielanie pomocy w uczeniu się jak być innowacyjnym. Skuteczność procesu twórczej inicjacji w organizacjach zorientowanych na sukces w dużym stopniu zależy od postaw i zachowań kierowników. Konsekwencja w doborze proinnowacyjnych stylów kierowania oraz tworzenie atmosfery wsparcia dla zmian jest niezbędnym warunkiem do osiągnięcia efektu synergii, który występuje w przypadku połączenia wysiłku zarządzających i członków organizacji w procesie kreowania innowacji. Efekt ten wystąpi wówczas, gdy cele indywidualne osób zgłaszających pomysły są zgodne z celami strategicznymi organizacji jako całości, a ich realizacja przyczynia się do wzmocnienia jej kluczowych kompetencji. Również od kierowników zależy stworzenie proinnowacyjnego klimatu w którym podwładni nie będą skrzępowani w zgłaszaniu nowych pomysłów i inicjatyw, a ich innowacyjne zachowania spotkają się z autentycznym zainteresowaniem. Warto w tym miejscu zalecić naśladowanie praktyk Churchilla, który słuchając wstępnych propozycji podwładnych, nigdy ich nie krytykował, twierdząc, że prawdziwa twórcza idea jest najsłabsza tuż po urodzeniu. Zamiast tego okazywał chłopięcy entuzjazm nawet w stosunku do najbardziej nierealistycznych projektów⁶. Stworzenie takiego klimatu jest stosunkowo łatwe dla tych kierowników, którzy reprezentują w stosunku do innowacji postawy pionierskie, a więc umożliwiające samodzielne poszukiwanie lub inicjowanie nowych oryginalnych rozwiązań. Możliwości takich nie mają kierownicy pielęgający postawy zachowawcze. Kierownicy w innowa-

⁶ Webber R.A., *Nowoczesne imperatywy, Menedżer doskonały*, Puls biznesu 86/1997, s. 7.

cyjnych organizacjach powinni mieć świadomość, że ich podwładni mają ogromne talenty, pomysłowość i twórcze możliwości, które są w uśpieniu. Dopiero wystąpienie motywującej i bodźcowej sytuacji pozwala na ich wyzwolenie w formie ujawnionego pomysłu. Sprzyja temu trafny dobór przez kierownika metod stymulujących pracowniczą twórczość. Doświadczenia przedsiębiorstw zagranicznych dostarczają w tym zakresie wielu ciekawych propozycji⁷. W procesie zarządzania kreowaniem wiedzy stosuje się najczęściej skojarzone podejście w aplikacji metod wyzwalających pracowniczą twórczość. W firmach japońskich pracownicy podzieleni są na zespoły rywalizujące ze sobą. Dzięki temu istnieje możliwość patrzenia na ten sam problem z różnych punktów widzenia i generacji większej liczby pomysłów jego rozwiązania. Stwierdzono również, że pomysły zrodzone w wyniku rywalizacji są lepsze, a ich wdrożenie zachodzi szybciej. Trafna aplikacja rozwiązań nowych problemów zależy od ich ilości. Większa liczba zgłoszonych propozycji pokonania ujawnionych trudności stwarza większe szanse optymalnego wyboru. W związku z tym, skutecznym pomysłem na generację dużej liczby pomysłów jest rotacja pracowników. Ich przemieszczanie na różne stanowiska rozszerza indywidualną wiedzę i pozwala spojrzeć na istotę i problemy funkcjonowania organizacji z różnych punktów widzenia.

Kulturowe uwarunkowania wzrostu kreatywności w organizacji

Efekty realizacji wcześniej przedstawionych działań w zakresie pobudzania kreatywności uczestników organizacji zależą również od charakteru norm i reguł postępowania w niej obowiązujących. Kultura organizacyjna jest bowiem narzędziem kształtowania ludzkich zachowań. Chcąc zatem zwiększyć wykorzystanie ogromnego potencjału, który tkwi w umysłach członków organizacji należy proinnowacyjne działania o charakterze organizacyjno-zarządczym wesprzeć przemianami o charakterze kulturowym. Czynnikiem wspierającym kreowanie nowej wiedzy w organizacji jest kultura organizacyjna o charakterze proinnowacyjnym. Należy do niej kultura innowacyjna⁸. Akceptuje ona otwartość na zmiany i gotowość do podejmowania ryzyka. Również pielęgnowanie wzorców twórczej kultury⁹ w postaci

⁷ Francik A., *Odświeżanie firmy. Jak zarządzać wiedzą w przedsiębiorstwie*, Personel 2/1998, s. 45-48.

⁸ Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 52.

⁹ Pierzchawka S., *Innowacyjna kultura organizacyjna*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr 1045, s. 469.

otwartości na innowacje, rozwijanie przedsiębiorczości i skłonności do ryzyka może wzmocnić kreatywność ludzi w organizacji. Podobnych rezultatów można się spodziewać propagując wzorce wynikające z kultury kapitału intelektualnego. Kładzie ona bowiem nacisk na stały rozwój pracowników inteligentnych i uzdolnionych, posiadających profesjonalną wiedzę, która przekłada się na konkretne umiejętności decyzyjne i zdolności kreatywnego rozwiązywania problemów organizacji. Proinnowacyjne kultury organizacyjne cechuje również wysoka tolerancja niepewności. Ukształtowanie tego typu kultur organizacyjnych jest procesem długotrwałym, wymagającym zmiany dotychczasowych stereotypów myślenia kierowników. W dotychczas praktykowanych wzorcach kulturowych często spotykanych w polskich organizacjach, brak jest wyraźnych preferencji dla twórczości pracowników. Kreowanie nowych pomysłów jest zwykle przypisane kierownikom różnych szczebli bądź też tym komórkom lub stanowiskom pracy, które profesjonalnie są związane z realizacją funkcji badania i rozwoju.

Podsumowanie

Przedstawione możliwości pobudzania kreatywności ludzi w organizacji mogą przyczynić się do zwiększenia zasobów wiedzy w organizacji i wzmocnienia jej kluczowych kompetencji. Realizowane w związku z tym działania aparatu kierowniczego powinny mieć ukierunkowany charakter, wynikający z oceny preferencji określonych rodzajów przewagi konkurencyjnej, gdyż podstawowym zadaniem aplikacji zmian zrodzonych na gruncie twórczości pracowniczej jest polepszenie dotychczasowego usytuowania strategicznego i osiągnięcie sukcesu rynkowego. Kluczowe kompetencje mogą bowiem wspierać różne rodzaje przewag konkurencyjnych, a ich wykorzystanie w tym zakresie ma zindywidualizowany charakter zależny od usytuowania strategicznego organizacji. W przypadku ostrej rywalizacji cenowej szczególnie cenne będzie wspieranie zmian wzmacniających przewagę kosztową. Nasilenie rywalizacji wewnątrzsektorowej będzie sprzyjało wdrażaniu innowacji wspierających przewagę dostarczanych korzyści¹⁰ kojarzonych nie tylko z produktem, ale również szeroko rozumianym obszarem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w którym mieszczą się: kanały dystrybucji, sposób, tempo i jakość obsługi klienta czy sposób obsługi. Kreatywność pracowników ma zatem szczególne znaczenie w umacnianiu przewagi ofen-

¹⁰ Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 111.

sywnej. Wszechobecność strategii we wszystkich obszarach organizacji jest zapewniona przez funkcjonowanie jej komunikacji wewnętrznej. Umożliwia ona przekazanie pracownikom niezbędnej wiedzy na temat usytuowania strategicznego organizacji, dokonanych wyborów strategicznych oraz ich roli w realizacji przyjętej strategii. Edukacja na rzecz strategii oraz sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna, może być również czynnikiem wyzwalamym nowe pomysły i inicjatywy wśród szerokiego grona realizatorów strategicznych programów. Należy ją traktować jako niezbędny warunek skutecznego wykorzystania przedstawionych wcześniej metod aktywizacji kreatywności pracowników na rzecz wzmocnienia kluczowych kompetencji organizacji.

Literatura:

1. Francik A., *Odświeżanie firmy. Jak zarządzać wiedzą w przedsiębiorstwie*, Personel 2/1998.
2. Kluza K., *Czego oczekują pracodawcy od wyższych uczelni i absolwentów*, Rzeczpospolita 258/1997, Praca-Specjaliści-Zarządzanie.
3. Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, "Strategic Management Journal" 1992, vol 13, no. 2.
4. Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław 2004.
5. Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
6. Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Ford*, WNT, Warszawa 1993.
7. Pierzchawka S., *Innowacyjna kultura organizacyjna*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr1045.
8. Webber R.A., *Nowoczesne imperatywy, Menedżer doskonały*, Puls biznesu 86/1997.
9. Skalik J., *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Pracy zbiorowej pod red. R. Krupskiego, *Zarządzanie strategiczne-strategie małych firm*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
10. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Rozdział 14.

Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa

Współdziałanie przedsiębiorstw stanowi jedną z wyróżniających cech tzw. nowej gospodarki. Choć często wiązano ją z pojawieniem się i szybkim upowszechnieniem technologii teleinformatycznych, to skala i zakres współdziałania przedsiębiorstw zwróciły uwagę badaczy już wcześniej – ponad ćwierć wieku temu. Pierwotne zainteresowanie aliansami oraz joint ventures przerodziło się w badanie wielostronnych więzi poziomych i pionowych. Pojęcie sieci międzyorganizacyjnej zyskało stosunkowo szeroką akceptację w literaturze przedmiotu. Na potrzeby artykułu przez więzi międzyorganizacyjne rozumie się *takie oddziaływania zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie a postawa ta jest wzajemna.*

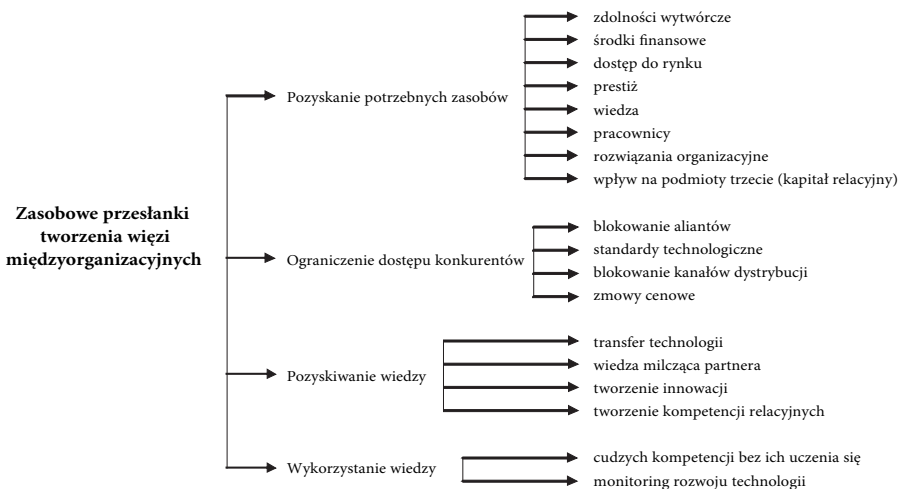
Zasobowa teoria firmy opiera się na postrzeganiu przedsiębiorstwa jako wiązki zasobów potrzebnych do realizacji określonych celów. Jak zauważa M. Romanowska „nie istnieje przedsiębiorstwo doskonale konkurencyjne i dysponujące wszystkimi niezbędnymi zasobami”¹. Pozyskiwanie zasobów z otoczenia, poprzez tworzenie więzi sieciowych, staje się jednym z dostępnych decydentowi wariantów realizacji strategii. Podstawowe pytanie, na które autor podejmuje próbę udzielenia odpowiedzi brzmi: Dlaczego przedsiębiorstwo wybiera tworzenie więzi międzyorganizacyjnych, spośród wszystkich dostępnych wariantów? Zasobowa teoria firmy stanowi fundament poznawczy dociekań.

W pierwszej części zwięźle przywołane zostaną zasobowe przesłanki tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Następnie, na podstawie krytycznego oglądu zasobowej teorii przedsiębiorstwa, określone zostaną trzy grupy warunków tworzenia więzi. Dotyczą one: samych zasobów, rynku na zasoby oraz sposobu wykorzystania zasobów. Ilustracją zasobowych uwarunkowań tworzenia więzi międzyorganizacyjnych będzie tworzenie sieci punktów partnerskich przez bank. Analiza dorobku zasobowej teorii przedsiębiorstwa oraz praktyczna ilustracja intencjonalnych zachowań prowadzą do wniosku, że zasoby stanowiąc mogą przesłanki tworzenia więzi. Nie są to jednak warunki wystarczające do ich powstawania.

¹ Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa, 2002, s. 165.

Zasobowe przesłanki tworzenia więzi sieciowych

Rozpowszechnionym w literaturze przekonaniem jest zasobowe uzasadnienie tworzenia więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa². Wedle tego poglądu, przedsiębiorstwo nawiązuje więź po to, aby pozyskać potrzebne mu zasoby. Schemat przedstawia główne oraz szczegółowe przesłanki wymieniane w światowej literaturze przedmiotu.



Rysunek 1. Hierarchiczny model zasobowych przesłanek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Obok oczywistego, a przy tym nieco ogólnego celu, jakim jest pozyskiwanie zasobów, występują jeszcze inne motywy tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Jednym z nich jest ograniczanie konkurentom dostępu do zasobów. Oczywistym przykładem tego typu zachowań jest blokowanie kanałów dystrybucji w przemyśle motoryzacyjnym. Dealerzy poszczególnych koncernów funkcjonują jako tzw. koncesjonariusze. Są odrębnymi w sensie formalno-prawnym podmiotami gospodarczymi, związanymi umową wyłączności z jednym koncernem w zamian za wyłączność terytorialną. Ta klauzula wyłączności skłoniła Komisję Europejską do pod-

² Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York 1978.

jęcia kroków prawnych na gruncie prawa ochrony konkurencji i konsumentów. Wyłącznie prowadzi do monopolu, a to ogranicza rozwój i godzi w prawa konsumentów. Dopiero interwencja Komisji Europejskiej doprowadziła do otwarcia kanałów dystrybucji na inne marki. Zresztą wdrożenie postanowień Komisji odbywa się z dużą niechęcią, oporami i próbą przedłużenia *status quo*.

Innym przykładem ograniczania dostępu konkurentów może być wdrażanie standardów technologicznych w przemyśle elektroniki użytkowej. Wprowadzenie standardu DVD wymagało szerokiego porozumienia producentów, właścicieli praw do muzyki i filmów, wytwórców nośników danych³. Każdy podmiot chcący uczestniczyć w tym rynku musi dostosować się do tego standardu, wyrażając de facto zgodę na dominację technologiczną. Szczególnym przypadkiem ograniczania dostępu konkurentów jest blokowanie potencjalnych aliantów. Umowy tego typu zawierają wspomniane już klauzule wyłączności. Istotne znaczenie ma zatem pozyskanie silnego i wiarygodnego partnera. Ogranicza to możliwości konkurentów. Tego typu zabiegi są szczególnie widoczne w przetargach na dostawy sprzętu specjalnego przeznaczenia. Ponieważ istnieje ograniczona liczba krajowych przedsiębiorstw uprawnionych do obrotu takim sprzętem, zabiegi o alians z tymi podmiotami są szczególnie intensywne. W ostatnich latach w Polsce przykładem może być przetarg na dostawę kołowego transportera opancerzonego, w którym każde z polskich przedsiębiorstw z tej branży związane było z ofertą innego dostawcy zagranicznego. Dla obu stron takiej więzi wybór oznacza rezygnację z innych opcji. „Skazuje” na partnera. Ten, kto dokonuje wyboru jako pierwszy „blokuje” partnera konkurentom.

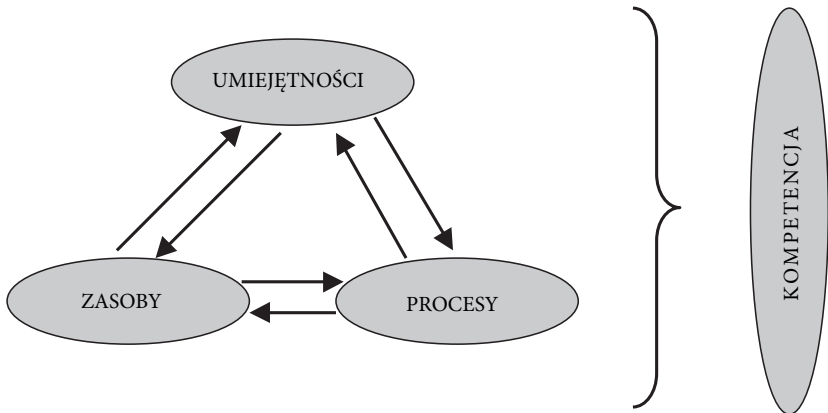
Odrębnym motywem tworzenia więzi jest pozyskiwanie wiedzy, umiejętności lub najszerzej kompetencji⁴. Może ono dotyczyć transferu technologii, co zachodzi najczęściej w przypadku umów licencyjnych. Może jednak dotyczyć wspólnych prac badawczo-rozwojowych. Zachodzi wtedy łączenie potencjałów badawczych dwóch lub więcej podmiotów, które samodzielnie nie są w stanie wykreować i wdrożyć innowacji technologicznej w odpowiednim czasie. Przykładem tego typu aliansów było wspólne przedsię-

³ Potrzebę porozumienia w zakresie technologii jako warunku funkcjonowania na rynku bada na przykładzie mikroprocesorów m.in.: Wade J., *Dynamics of Organizational Communities and Technological Bandwagons: The Empirical Investigation of Community Evolution in the Microprocessor Market*, Strategic Management Journal 1995, vol. 16, s. 111 – 133.

⁴ Interesujące badania empiryczne w tym zakresie przedstawił: Hagedoorn J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, Strategic Management Journal 1993, vol. 14, nr 5, s. 371 – 385.

wzięcie japońskich producentów elektroniki, słabszych od amerykańskich IBM czy Intela. Niezwykle udane wspólne przedsięwzięcie doprowadziło do wprowadzenia technologii VLSI (*Very Large Scale of Integration*).

Wreszcie, przedsiębiorstwa decydują się na utworzenie więzi międzyorganizacyjnej po to, aby skorzystać z cudzej kompetencji bez konieczności uczenia się jej. Typowym przykładem tego typu motywów jest tworzenie sieci sprzedaży pośredniej. Instytucje finansowe takie jak fundusze inwestycyjne czy towarzystwa ubezpieczeniowe zwykle koncentrują się na swojej kluczowej kompetencji. Jest nią umiejętność zarządzania ryzykiem czy też umiejętność efektywnego zarządzania portfelem środków. Nie rozwijają jednak kompetencji dotarcia do klientów, pozyskania środków z rynku. Ścisłej rzecz ujmując, instytucje te opracowują standardy zachowań, przeprowadzają szkolenia, sprawdzają jakość usług pośrednictwa sprzedaży. Nie prowadzą jednak tej sprzedaży samodzielnie, ale poprzez agentów, pośredników czy partnerów sprzedaży. Kompetencja to układ przedstawiony na rysunku 2. Obejmuje ona procesy, umiejętności oraz zasoby. Towarzystwa ubezpieczeniowe i fundusze inwestycyjne posiadają tylko proces.



Rysunek 2. Kompetencja jako przestrzeń zasób-umiejętność-proces

Źródło: opracowanie własne

Wymienione przesłanki odzwierciedlają lukę zasobową przedsiębiorstwa. Nie stanowią one jednak odpowiedzi na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwo wybiera więź, a nie na przykład integrację, jako rozwiązania problemu luki zasobowej.

Uwarunkowania zasobowe tworzenia więzi sieciowych

Sklania to do zbadania okoliczności, w których przedsiębiorstwa wykazują skłonność do tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Warunki tworzenia więzi to czynniki, które zwiększają prawdopodobieństwo tego, że przesłanka spowoduje powstanie więzi międzyorganizacyjnej⁵. Badania autora pozwalają wyodrębnić trzy grupy takich warunków.

Warunki dotyczące cech rynku danego zasobu stanowią pierwszy rodzaj uwarunkowania. Prowadzą do jednoznacznego wniosku, że rynek ten winien być niedoskonały po to, aby więź międzyorganizacyjna mogła powstać. Jeżeli jest doskonały to zasób można pozyskać w drodze prostej transakcji rynkowej. Niedoskonałość wiąże się albo z nierównym dostępem uczestników do informacji, niedoskonałą mobilnością zasobów, brakiem identyczności zasobów, albo z możliwością wpływania na cenę zasobu przez jednego z uczestników. Przykładem takiej niedoskonałości jest dostęp do klienta rozumiany jako zasób. Dostęp ten wynika z lokalizacji, więzi osobistych z klientami itd. Cechy te są wyjątkowe i trudne do imitacji. Dlatego najszerzej opisywanym na początku lat 80 typem więzi międzyorganizacyjnych były międzynarodowe joint ventures. Rynek na partnerów takich przedsięwzięć jest niedoskonały.

Drugim rodzajem uwarunkowania są cechy samego zasobu. Winien on przyczyniać się do tworzenia wartości. Taki zasób jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Dlaczego więc przedsiębiorstwo decyduje się dzielić tę przewagę konkurencyjną z innymi przedsiębiorstwami? Zakładając, że decyzja o nawiązaniu więzi jest racjonalna i opiera się na rachunku ekonomicznym, jedynym wyjaśnieniem jest oczekiwanie korzyści odpowiednich do wartości zasobu. Korzyści te mogą być związane z komplementarnością zasobów stron więzi. W cytowanym już przykładzie funduszu inwestycyjnego sprzedaż i zarządzanie aktywami są w oczywisty sposób komplementarne. Co więcej, zachodzi współzależność zasobowa pomiędzy stronami więzi. Oznacza to, że żaden z zasobów z osobna nie przynosi przewagi konkurencyjnej. Szczególnym przypadkiem zasobu o ograniczonej mobilności, który skłania do zachowania odrębności organizacyjnej stron jest wiedza. Zwykle jest ona osadzona w konkretnych warunkach organizacyjnych: strukturach, procedurach, relacjach, w tym relacjach interpersonalnych.

⁵ Olivier C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, Academy of Management 1990, vol. 15, nr 2, s. 241 (241 – 265).

Przykładem może być wiedza w zakresie projektowania pojazdów. Stanowi to powód trwałej przewagi konkurencyjnej włoskich przedsiębiorstw Pirellina i Bertone. Na zlecenie koncernów samochodowych opracowują one projekty nadwozi lub wnętrza. Mimo, iż każdy z koncernów motoryzacyjnych posiada odpowiednie kompetencje w tym zakresie, to jednak wybiera współpracę z wyspecjalizowanymi podmiotami.

Sposób wykorzystania zasobu to również silny warunek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Nawiązanie kooperacji pozwala zwiększyć stopę wykorzystania zdolności wytwórczych. Obok zamówień pozyskanych samodzielnie przedsiębiorstwo uzyskuje dodatkowe obciążenie dzięki partnerom. Przy tym czas, koszt i efekty dostępu mają istotne znaczenie. Stanowią one parametry decyzyjne. Dlatego utworzenie więzi z posiadaczem praw do technologii lub dostępu do rynku może przeważać nad samodzielnym uzyskaniem tego dostępu czy know-how. W branżach o dużym nasyceniu technologią obserwuje się wręcz symbiotyczne funkcjonowanie małych innowacyjnych przedsiębiorstw z korporacjami. Małe podmioty tworzą innowacje, a duże podmioty posiadają zdolność do ich efektywnej komercjalizacji. Nie zachodzi przy tym zjawisko przejęć, co wskazuje na stabilność symbiotycznego związku⁶. Opisane warunki zasobowe przedstawia syntetycznie tabela 1.

Tabela 1. Warunki zasobowe wyboru więzi międzyorganizacyjnych

Cechy rynku zasobów	1. Niedoskonałość i nieefektywność
	2. Rzadkość zasobów
	3. Osadzenie decydenta we więziach społecznych (nierówny dostęp do informacji)
Cechy zasobów	4. Tworzenie wartości
	5. Źródło przewagi konkurencyjnej
	6. Komplementarność
	7. Współzależność zasobowa
	8. Osadzenie zasobów w organizacji (ograniczona mobilność)
Sposób wykorzystania zasobów	9. Maksymalizacja wykorzystania
	10. Czas, koszt i efekty dostępu

Źródło: opracowanie własne

⁶ Szerzej, na przykładzie biotechnologii opisuje to zjawisko m.in.: Shan W., *An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms*, Strategic Management Journal 1990, vol. 11, nr 2, s. 129 – 139.

Trzeba zatem stwierdzić, że zasobowe wyjaśnienie tworzenia więzi międzyorganizacyjnych okazuje się zaskakująco skomplikowane⁷. Przesłanki zasobowe oddziałują na siebie nawzajem. Dodatkowo muszą zająć konkretne warunki po to, aby prawdopodobieństwo wyboru więzi międzyorganizacyjnej przez decydenta było wyższe niż innych wariantów decyzyjnych. Warunki te są liczne i niejednoznaczne. Podlegają subiektywnej ocenie decydenta. Nie obserwuje się deterministycznej relacji pomiędzy tak sformułowanymi przesłankami, warunkami a decyzją. Oznacza to słabość zasobowego podejścia. Związana jest ona ze złożonością wyjaśnienia oraz z luką poznawczą, którą to wyjaśnienie pozostawia.

Uwarunkowania w praktyce – tworzenie sieci punktów partnerskich

Aby zilustrować wielowymiarowe i złożone uwarunkowania decyzji o utworzeniu więzi międzyorganizacyjnej posłużyć się można przykładem tworzenia sieci punktów partnerskich banku BPH SA. Badania przeprowadzone przez autora miały charakter pogłębionych badań interpretatywnych, prowadzonych w ramach studium przypadku, wspartych obserwacją uczestniczącą. Posłużono się wywiadem białym, wywiadem kierowanym oraz analizą dokumentów wewnętrznych tego banku.

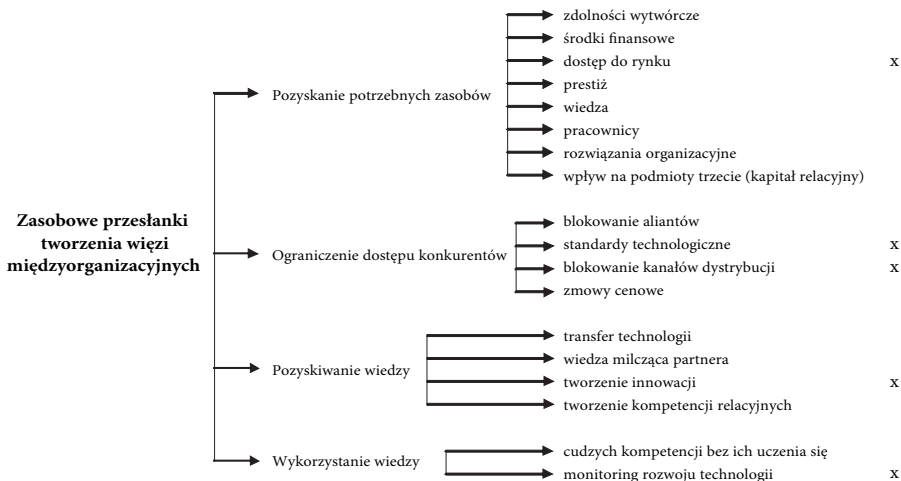
Stwierdzono, że podstawowa przesłanka tworzenia sieci punktów partnerskich wiązała się z realizacją strategii w zakresie rentowności działania. Celem projektu pozostaje nadal zwiększenie sprzedaży przy możliwie najniższych nakładach własnych. Parametrem wspomagającym pozostawał czas wdrożenia oraz ryzyko przedsięwzięcia.

Za środek do realizacji celu efektywnościowego uznano utworzenie sieci punktów partnerskich. Za tym rozwiązaniem przemawia potrzeba rozszerzenia zasięgu terytorialnego stacjonarnej sieci sprzedaży. Utworzenie oddziału banku to koszt rzędu kilkuset tysięcy złotych. Przy tym jest procesem długotrwałym. Czas od podjęcia decyzji o utworzeniu oddziału, przez wybór konkretnej lokalizacji, przeprowadzenie inwestycji, rekrutacji aż do uruchomienia placówki sięga 12-18 miesięcy. W cały ten proces czynnie zaangażowane są zasoby banku. Alternatywą jest sięgnięcie po partnerów sprzedaży. Poziom nakładów inwestycyjnych jest wielokrotnie

⁷ Szerzej luki poznawcze podejścia zasobowego, a szczególnie traktowanie zasobów jako obiektów autonomicznych co wyklucza synergii i kospecializację, autor podniósł [w:] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 2005, nr 5, s 5 – 8.

mniej, ze względu na obniżone wymagania bezpieczeństwa, wyposażenia oraz infrastruktury. Nakłady te ponosi przyszły partner. Po stronie banku pozostają nakłady niezbędne do obsługi sieci partnerów. Pośród nich wymienić można system informatyczny wraz z niezbędną infrastrukturą teleinformatyczną oraz utworzenie jednostki organizacyjnej ds. sieci punktów partnerskich.

Kluczowe przesłanki zasobowe⁸, przemawiające za utworzeniem sieci punktów partnerskich przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Zasobowe przesłanki tworzenia sieci punktów partnerskich banku BPH

Źródło: opracowanie własne

Szczególnego znaczenia nabiera blokowanie dostępu do rynku. Liczba potencjalnych partnerów jest ograniczona. Kryteria doboru skupiają się na wiarygodności takiej osoby oraz na jej przedsiębiorczości. Kiedy kandydat wiąże się z bankiem BPH, wówczas konkurenci nie będą mogli łatwo wejść na ten rynek ścieżką punktów partnerskich. Pomiędzy sieciami franchisingu trwa w istocie konkurencja o takich partnerów.

Trzeba zauważyć, że przesłanki zasobowe stanowią tylko element decyzji. Podstawowa przesłanka ma jednak charakter efektywnościowy. Obok efektywnego wzrostu sprzedaży, osiągniętego przy niewielkich na-

⁸ Szerzej przesłanki tworzenia autor opisuje [w:] Czakon W., *Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku*. Przegląd Organizacji 2006 (przyjęte do druku).

kładach własnych, zachodzą przecież efekty ekonomii skali czy lepszej obsługi klienta. Co więcej, analogiczny projekt realizowany w warunkach odrębnej kultury organizacyjnej, ale w tym samym banku, nie został wdrożony. Po uzyskaniu wstępnej akceptacji prace analityczne, a także dalsze etapu procesu decyzyjnego trwały ponad 1 rok i nie przyniosły skutku. Dopiero zmiana właściciela banku doprowadziła do modyfikacji kultury organizacyjnej, a także zmiany stylu podejmowania decyzji. Nakazuje to stwierdzić, że obok uwarunkowań obiektywnych, związanych z zasobami, rynkiem, konkurencją itd. zachodzą również uwarunkowania psychospołeczne. Preferencje decydenta, uwarunkowania behawioralne, wpływ otoczenia społecznego stanowią istotne okoliczności dla decyzji o tworzeniu więzi międzyorganizacyjnych.

Zakończenie

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa jest niezwykle popularna w badaniach naukowych, jako fundament poznawczy. Szeroko upowszechniła się również w zastosowaniach zarządzania strategicznego. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwo potrzebuje zasobów, aby realizować swoje cele. Zasoby te może pozyskać w drodze fuzji, zakupu na wolnym rynku, albo też aliansu. Wyjaśnienie oparte na zasobowej teorii przedsiębiorstwa jest jednak niekompletne. O ile przekonująco uzasadnia, dlaczego więź międzyorganizacyjna jest decyzją racjonalną, to nie jest zdolne do wyjaśnienia, dlaczego więź międzyorganizacyjna jest decyzją preferowaną. Na preferencje decydenta wpływają inne przesłanki, na przykład związane z efektywnością przedsiębiorstwa, presją konkurencyjną, lub też z dążeniem do ograniczenia niepewności. Tym niemniej obok przesłanek, racjonalnych *par excellence*, preferencje odwołują się do psychospołecznych okoliczności. Takich jak:

- Skłonność decydenta do pracy zespołowej, albo niechęć do niej,
- Skłonność do ryzyka, albo awersja do niego,
- Osadzenie w strukturze społecznej o preferencjach kolektywistycznych albo indywidualistycznych,
- Ograniczenia racjonalności,
- Oportunizm.

Wymienione uwarunkowania powodują, że zjawiska więzi międzyorganizacyjnych nie można traktować jako deterministycznego. Przeciwnie, jest ono dynamicznym, nieliniowym, nieprzewidywalnym procesem.

Trajektoria realna tego procesu często odbiega od intencjonalnej. Na zaplanowane i przyjęte w ramach procedur decyzyjnych organizacji zamiany wpływają umiejętności, możliwości, a także otoczenie. Skutkuje to znaczną komplikacją instrumentarium badawczego. Wymaga pluralizmu epistemologicznego i metodologicznego. Prowadzi zatem do wielowymiarowych wyjaśnień. Przede wszystkim jednak wymaga dynamicznej teorii, która odzwierciedlałaby różnorodność i turbulencję praktyki w przedziałach czasu, nie zaś w wybranych momentach⁹.

Literatura:

1. Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 2005, nr 5, s. 5-8.
2. Czakon W., *Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku*, Przegląd Organizacji 2006 (przyjęte do druku).
3. Doz Y., *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process*, Strategic Management Journal 1996, vol. 17, special iss., s. 55-83.
4. Hagedoorn J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*. Strategic Management Journal 1993, vol. 14, nr 5, s. 371-385.
5. Olivier C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, Academy of Management 1990, vol. 15, nr 2, s. 241-265.
6. Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
7. Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
8. Shan W., *An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms*, Strategic Management Journal 1990, vol. 11, nr 2, s. 129-139.
9. Wade J., *Dynamics of Organizational Communities and Technological Bandwagons: The Empirical Investigation of Community Evolution in the Microprocessor Market*, Strategic Management Journal 1995, vol. 16, s. 111-133.

⁹ Pogląd ten pojawiał się już w literaturze przedmiotu, a jednak nie znalazł dotychczas satysfakcjonującej odpowiedzi, patrz np. [w:] Doz Y.: *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process*, Strategic Management Journal 1996, vol. 17, special iss., s. 55 – 83.

Rozdział 15.

Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw

Celem artykułu jest przedstawienie definicji i znaczenia zasobów relacyjnych w strategii przedsiębiorstw oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród 232 przedsiębiorstw dotyczących identyfikacji zasobów relacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Wstęp

Najważniejszym wyzwaniem, przed którym stają dziś organizacje i ich menedżerowie, jest zdolność do przetrwania, rozwoju i skutecznego działania w warunkach „uogólnionej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia biznesu¹. Jak zauważa A. Koźmiński, chodzi o „**potencjalizację**”, czyli nagromadzenie potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach, jak i o aktywne tworzenie nowych, korzystnych sytuacji. Wymusza to na przedsiębiorstwach dokonania redefinicji uznawanych dotychczas za oczywiste zasady działania. Coraz częściej przedsiębiorstwa kierują się zasadą utrzymywania bliskich, bezpośrednich związków nie tylko ze swoimi klientami, ale także z dostawcami, kooperantami i konkurentami. Okazuje się, że rywal rynkowy może – w pewnych okolicznościach – stać się partnerem, z którym współtworzymy nowy produkt, zaspokajający potrzeby klientów. Poszukiwanie i wykorzystywanie kontaktów z właściwymi partnerami biznesowymi i innymi organizacjami otoczenia warunkuje sukces przedsiębiorstwa. Obrona przed „uogólnioną niepewnością” i ochrona wartości dodanej może przybierać różne formy, a głównymi z nich są na przykład kontrakty, poszerzenie sieci dostawców i/lub odbiorców, budowanie równowagi, identyfikacja i lokalizacja kapitału intelektualnego, koncentracja wykorzystania kapitału intelektualnego, aliance, czy personalizowanie współpracy². Taki potencjał umożliwiał kontrolowanie zasobów, których organizacja uprzednio nie kontrolowała³. Co więcej, pozwala przetrzucać część ryzyka ekonomicznego

¹ Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s.65.

² Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 81.

³ Etzioni A., *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*, The Free Press, New York, za: Koźmiński A.K., *Zarządzanie...* op. cit. s. 65.

na pozyskanych partnerów, na przykład w zakresie wzrostu zatrudnienia, zakupu surowców, pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania itp. **Źródłem tak rozumianej potencjalizacji są zasoby relacyjne.**

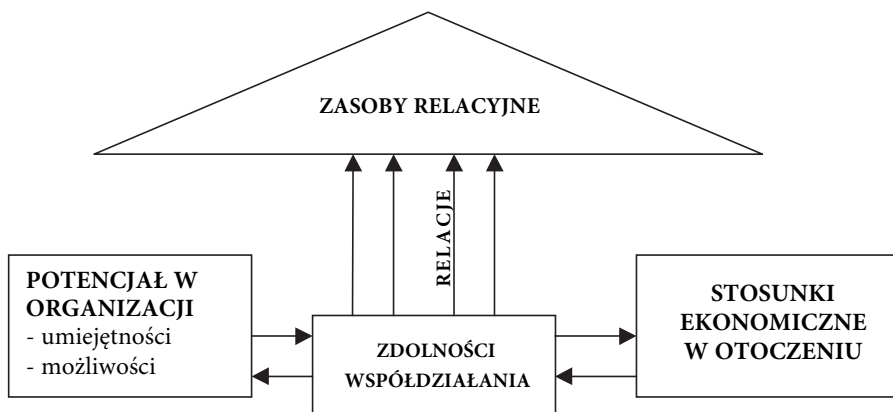
Miejsce zasobów relacyjnych w strategii przedsiębiorstw

Zasoby relacyjne są to takie zasoby, które nie są ograniczone granicami przedsiębiorstwa. Podstawą zasobów relacyjnych jest współdziałanie między przedsiębiorstwami (członkami organizacji) a elementami otoczenia. Zasoby relacyjne w jakimś stopniu ułatwiają kształtowanie i kontrolowanie przyszłości swojej organizacji.

Zasoby relacyjne powstają z:

- potencjału nagromadzonego w organizacji, czyli umiejętności i możliwości jakie posiadają członkowie organizacji,
- nawiązanych stosunków ekonomicznych w otoczeniu.

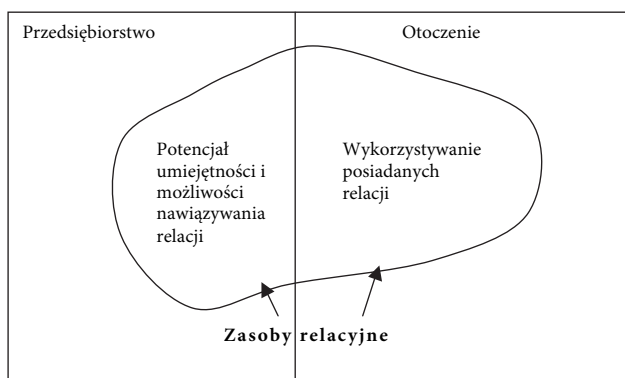
Do stworzenia **zasobów relacyjnych** potrzebne jest zdobycie osobistych **umiejętności** (czyli praktycznej znajomości czegoś, biegłości w czymś; w tym konkretnym przypadku chodzi oczywiście o szeroko pojęte umiejętności komunikacyjne) i istnienie wszechstronnych **możliwości** związanych z komunikacją w otoczeniu (jakie są możliwości nawiązania kontaktów z konkretnymi podmiotami, np. dostępność środków telekomunikacyjnych, sfinansowanie spotkań i wyjazdów, podział obowiązków wewnątrz organizacji). Umiejętności wraz z możliwościami (organizacyjnymi, technicznymi, finansowymi itd.) tworzą **zdolności**, które według słownika języka polskiego, to predyspozycja do łatwego opanowania pewnych umiejętności, to możliwość robienia czegoś. Zdolność współdziałania wynika z nagromadzonego potencjału i realizowana jest na zewnątrz organizacji. Innymi słowy, zdolność to urzeczywistnienie potencjału w otoczeniu. Zdolności są swego rodzaju efektem synergicznym powstającym z połączenia potencjału występującego w organizacji ze **stosunkami ekonomicznymi** nawiązywanymi i prowadzonymi w otoczeniu. Mamy tu do czynienia ze wzajemnym wzmocnieniem: im większa liczba zachodzących stosunków tym coraz lepsze – dzięki praktyce i doświadczeniu – umiejętności i możliwości; i *vice versa*: rosnące umiejętności i możliwości przekładają się na rosnącą liczbę (i jakość) nawiązywanych i prowadzonych stosunków ekonomicznych. Posiadanie zdolności współdziałania umożliwia przekształcenie stosunków ekonomicznych w **relacje**. Relacje tworzą **zasoby relacyjne**. Graficzną ilustrację tego problemu przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Zasoby relacyjne

Źródło: opracowanie własne

Zasoby relacyjne są tym szczególnym zasobem niematerialnym, który zlokalizowany jest na styku organizacji i otoczenia (patrz rysunek 2), przy czym po stronie przedsiębiorstwa jest on potencjałem umiejętności i możliwości nawiązywania relacji, a po stronie otoczenia realizacją (wykorzystaniem). Potencjał i wykorzystanie są dwoma komplementarnymi obszarami tego zasobu. Wynika stąd, że relacje stają się zasobem, pod warunkiem nagromadzenia ich nadmiaru, który może być wykorzystany w przyszłości a niekoniecznie w całości w czasie teraźniejszym. Mamy tutaj do czynienia z redundancją zasobów.



Rysunek 2. Miejsce zasobów relacyjnych

Źródło: opracowanie własne

W związku z tym nie można podchodzić obojętnie do któregośkolwiek z tych obszarów, ważne są bowiem i otoczenie i samo przedsiębiorstwo. W formułowaniu strategii przedsiębiorstwa opartej na zasobach relacyjnych ważne są oba podejścia: szkoła pozycjonowania i szkoła zasobowa.

Podwójna niejako natura zasobów relacyjnych sprawia, iż mogą być one postrzegane jako swoisty integrator dwóch biegunowo różnych podejść w formułowaniu strategii – podejścia pozycjonowania i podejścia zasobowego. Dzieje się tak dlatego, gdyż efektywne zarządzanie zasobami relacyjnymi wymaga przyjęcia jako równoważne i równoprawne obu wspomnianych koncepcji. Dopiero wówczas możliwe staje się dostrzeganie w całości zasobów relacyjnych, zlokalizowanych na styku organizacji i otoczenia.

Badania empiryczne

Powyższe teoretyczne rozważania znalazły swoje praktyczne odzwierciedlenie w przeprowadzonych przez autorkę badaniach empirycznych. Badania te zostały przeprowadzone w okresie grudzień 2004 – maj 2005. Przedmiot badań stanowiła populacja małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. W badaniach wykorzystano ankietę, którą skierowano do właścicieli lub menedżerów wytypowanych przedsiębiorstw. Strukturę badanych przedsiębiorstw – pod względem wielkości zatrudnienia – przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw

Rodzaj przedsiębiorstwa ze względu na wielkość zatrudnienia	Liczba badanych przedsiębiorstw	[%]
Mikroprzedsiębiorstwa (0-9 zatrudnionych)	146	63
Małe przedsiębiorstwa (10-49 zatrudnionych)	60	26
Średnie przedsiębiorstwa (50- 249 zatrudnionych)	26	11
Razem	232	100

Źródło: opracowanie własne

Ankieta zawierała 24 pytania, dotyczące m.in. następujących zagadnień: analizy otoczenia przed podjęciem działalności, konkurencji w branży, znaczenia wybranych czynników w doborze lub pozyskaniu klientów i dostawców, znaczenia prywatnych kontaktów z niektórymi instytucjami w prowadzeniu działalności gospodarczej, czynników sprzyjających na-

wiązywaniu nieformalnych kontaktów, istotności nieformalnych kontaktów z wybranymi podmiotami, konieczności korzystania z nieformalnych kontaktów, motywów nawiązywania nieformalnych kontaktów, korzyści uzyskiwanych dzięki nieformalnym kontaktom, znaczenia niektórych grup w budowaniu zasobów relacyjnych, uczestniczenia w stowarzyszeniach przedsiębiorstw, reprezentujących ich wspólne interesy.

Ze względu na ograniczenia edytorskie niniejszej publikacji, autorka skoncentrowała się na analizie odpowiedzi na niektóre, wybrane pytania ankiety.

Warto zauważyć, że 72% badanych przedsiębiorstw funkcjonuje już on ponad 5 lat. Można przypuszczać, że stosunkowo długi czas ich działania związany jest z dobrą analizą rynku, dokonaną przed uruchomieniem działalności lub też z bardzo dobrym planowaniem strategicznym. Z badań wynika jednak, że uruchamiając działalność gospodarczą respondenci kierowali się przede wszystkim intuicją (38% badanych przedsiębiorstw) i doświadczeniem znajomych (23% badanych przedsiębiorstw). Przedsiębiorstwa nie wykorzystują wypracowanych zasad teorii i procedur planowania strategicznego.

Na pytanie kto w przedsiębiorstwie tworzy zasoby relacyjne, 95% respondentów odpowiedziało że właściciele. W praktyce to właściciele są wyłącznymi autorami strategii relacyjnych, co szczególnie jest widoczne w funkcjonowaniu mikroprzedsiębiorstw.

Tabela 2 przedstawia odpowiedzi na pytanie dotyczące znaczenia nieformalnych powiązań przedsiębiorcy z jego otoczeniem.

Tabela 2. Znaczenie nieformalnych powiązań przedsiębiorcy z jego otoczeniem

Znaczenie nieformalnych powiązań przedsiębiorcy z jego otoczeniem	[%]
ważne, warunkują istnienie przedsiębiorstwa	17
istotne, pomagają w życiu przedsiębiorstwa	55
nie mają znaczenia	27
przeszkadzają w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	1

Źródło: na podstawie własnych badań ankietowych

Dla większości respondentów (55%) nieformalne kontakty mają istotne znaczenie, pomagają bowiem w życiu przedsiębiorstwa, natomiast dla 17% badanych przedsiębiorstw relacje wręcz warunkują istnienie przedsiębiorstwa.

Respondenci (łącznie 72% ankietowanych), którzy wyrazili pozytywny osąd co do nawiązywanych nieformalnych relacji z własnym otoczeniem, kierują się określonymi motywami podczas kształtowania tego rodzaju związków.

Odpowiadając na pytanie dotyczące konieczności nawiązywania nieformalnych kontaktów, respondenci mieli możliwość udzielenia do trzech odpowiedzi, wybierając spośród wskazanych 9 motywów takiego działania. Brak wiary we własne możliwości jest dla 54 respondentów przyczyną nawiązywania nieformalnych kontaktów, z kolei dla 34 respondentów wynika to z przyzwyczajenia. W 32 odpowiedziach wskazano na mentalność jako motyw nawiązywania nieformalnych relacji i w takiej samej liczbie odpowiedzi na brak zaufania do kontaktów formalnych.

Na pytanie dotyczące czynników sprzyjających nawiązywanie nieformalnych kontaktów odpowiedzi są następujące. Dla większości ważnym czynnikiem sprzyjającym nawiązywanie nieformalnych relacji jest zaufanie (80% respondentów) i czas współpracy z różnymi podmiotami (76% respondentów).

Na pytanie dotyczące znaczenia czynników w pozyskaniu klientów i dostawców 61% respondentów odpowiedziało, że istotną rolę odgrywa pomoc znajomych. Dla prawie połowy respondentów (48%) dużego znaczenia w pozyskiwaniu klientów nabierają targi, co może być dowodem na to, że przedsiębiorstwa korzystają z takich form promocji.

Poprzez budowanie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa ułatwiają sobie funkcjonowanie, jednak nie ze wszystkimi podmiotami leżącymi w otoczeniu owe przedsiębiorstwa chcą nawiązywać relacje. W świetle badań nadal większość badanych przedsiębiorstw (60%) traktuje konkurencję nie jako partnera, lecz wroga. Badane przedsiębiorstwa nie poszukują form współpracy z konkurencją, uważają bowiem, że w prowadzeniu działalności gospodarczej pomocna jest nie współpraca, lecz posiadane doświadczenie zawodowe (95% respondentów). Wśród innych czynników pomagających w prowadzeniu działalności gospodarczej, respondenci wymienili: posiadane wykształcenie (72%), posiadaną wiedzę (85%), znajomości w branży (88% respondentów), dostęp do kapitału (84%) i znajomości w urzędach (43%). Dla 43% badanych przedsiębiorstw znajomości w urzędach ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej, jednak nie wskazano w sposób znaczący, z którymi urzędami owe znajomości są potrzebne.

Budowanie zasobów relacyjnych ma charakter procesu, o nawiązane relacje trzeba dbać, a z wybranymi podmiotami utrzymywać kontakt na

określonym poziomie częstotliwości. Badane przedsiębiorstwa wskazywały z którymi elementami otoczenia nawiązywane relacje są najbardziej przydatne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej. Dla 53% respondentów najbardziej przydatne są relacje nawiązywane z dostawcami kapitału i materiałów. Ponad połowa (53%) badanych przedsiębiorstw wskazała, że grupą podmiotów, z którą nawiązywanie relacji może być przydatne są klienci. Dla ponad połowy badanych przedsiębiorstw (57%) najmniej przydatne są nieformalne relacje nawiązywane z organizacjami pozarządowymi i partiami politycznymi. Najprawdopodobniej związane jest to z brakiem zaufania do tych grup podmiotu, a także brakiem odczuwania tzw. twardej empatii.

W większości badane przedsiębiorstwa uważają, że nawiązywanie relacji jest potrzebne, gdyż w przyszłości można je wykorzystać. Takie budowanie nadmiaru kontaktów nazywane jest redundancją zasobów relacyjnych. Nadmiar zasobów relacyjnych jest motywem nawiązywania kontaktów z organizacjami pozarządowymi (66% respondentów), z regulatorami⁴ (41% badanych przedsiębiorstw), czy organizacjami opiniotwórczymi (45% respondentów). 37% badanych przedsiębiorstw buduje nadmiar relacji z konkurencją, z którą w niedalekiej przyszłości może współpracować.

Respondenci wykorzystują nieformalne relacje w prowadzeniu działalności gospodarczej, chociaż mają do nich negatywne nastawienie. Świadczą o tym odpowiedzi respondentów na zadane pytanie dotyczące oceny relacji, z punktu widzenia ich pozytywnego lub negatywnego charakteru. 80% badanych przedsiębiorstw za najbardziej negatywne⁵ uważa relacje korupcyjne, nepotyczne (56% respondentów), wojownicze (48% respondentów), władcze (41% respondentów) i polityczne (51% respondentów). Za najbardziej pozytywne nieformalne relacje⁶ respondenci uważają partnerskie (58%), handlowe (48%), technologiczne (40%), towarzyskie (38%) i przedsiębiorcze (44%). Zaskakujący jest fakt, że tyle samo badanych przedsiębiorstw wskazuje, chociaż o zupełnie odmiennym zabarwieniu, na relacje nepotyczne i partnerskie.

⁴ Regulatorami są organizacje rządowe i samorządy. Autorka wyodrębniła z organizacji rządowych, te, które egzekwują należności dla Państwa (Zakład Ubezpieczeń Społecznych, urzędy skarbowe) oraz te, które egzekwują prawo od przedsiębiorstw (Państwowa Inspekcja Pracy, Państwowa Inspekcja Handlowa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta). Drugą grupę regulatorów stanowią samorządy.

⁵ Negatywne nieformalne relacje to takie, które nie mieszczą się w ogólnie przyjętych normach społecznych, a zastosowanie ich w działalności gospodarczej narusza legitymizację organizacji.

⁶ Pozytywne nieformalne relacje mają miejsce wtedy, gdy przedsiębiorca wykorzystuje je w swojej działalności, nie narusza zasad etyki, a jego zachowanie mieści się w ogólnie przyjętych normach społecznych.

Ciekawym wydaje się fakt, że przedsiębiorstwa akceptują nieformalne relacje, ale tylko takie, na które sami mają wpływ, albo nie są związane z osobami trzecimi. Nie tolerują relacji opartych na znajomościach z politykami, lobbystami, czy wpływowymi osobami. Relacje wojownicze traktowane są negatywnie, bowiem ich cechą jest zagrożenie bytu drugiego podmiotu. Małe i średnie przedsiębiorstwa chcą opierać swoje działania na nieformalnych relacjach, ale tych nawiązanych na wszelkiego rodzaju spotkaniach biznesowych, targach, konferencjach, czy opartych na przyjaźni. Badane przedsiębiorstwa akceptują kontakty nawiązane z lokalną siatką biznesu albo z przedsiębiorczymi ludźmi, którzy zainspirują do nowego przedsięwzięcia (44% respondentów).

Na pytanie dotyczące przynależności przedsiębiorstwa do organizacji reprezentujących interesy ich członków tylko 16% respondentów potwierdziło przynależność do jakiegokolwiek tego rodzaju organizacji. Z tych 16% przedsiębiorstw tylko 10% (tj. 4 przedsiębiorstwa) wskazało na czynne uczestnictwo, które przejawia się udziałem w zebraniach, tworzeniem programów, aktywnością w realizacji przyjętych zadań. Pozostałe 90% (tj. 34 przedsiębiorstwa) biernie uczestniczy w tych organizacjach, ograniczając się jedynie do płacenia składek członkowskich.

Większość respondentów (77%) uważa, że kontaktów nie można kupić, trzeba wypracować je samemu, a ponadto zdaniem 52% ankietowanych należy o nie dbać, w innym przypadku tracą one na swej mobilności. Respondenci nie są pewni, co do przydatności sporządzenia planów kontaktów, a ilość respondentów będąca pozytywnie nastawiona do tego pomysłu jest równoważna z liczbą negatywnych ocen. Można wnioskować, że dotychczas polskie przedsiębiorstwa funkcjonowały w oparciu o zasoby relacyjne, ale jak dotąd nie zastanawiały się z kim, gdzie i kiedy takie nieformalne kontakty można nawiązać i utrzymać.

Tabela 3 przedstawia zestawienie odpowiedzi badanych przez autorkę przedsiębiorstw w zakresie nawiązania i utrzymania zasobów relacyjnych. Jak wynika z liczb wielu respondentów przejawia zainteresowanie i bierze udział w różnego rodzaju przedsięwzięciach (wiersze tabeli), dzięki którym osiąga wyszczególnione korzyści (kolumny tabeli).

Tabela 3. Osiągane korzyści dzięki uczestnictwu w różnych przedsięwzięciach

	Dostęp do technologii		Wejście w sieci handlowe		Zdobycie wiedzy niezbędnej do prowadzenia biznesu		Zadbanie o dobre imię przedsiębiorstwa		Nawiązywanie relacji z pracownikami		Nawiązywanie relacji z klientami		Nawiązywanie relacji z odbiorcami		Nawiązywanie relacji ze społecznościami		Nawiązywanie relacji z urzędnikami i Urzędów		Wzbogacenie własnego doświadczenia		Wpływanie na otoczenie		Otwieranie nowych rynki zbytu		Poszerzenie krąg znajomych		Pobudza do dalszego uczestnictwa		Zmniejsza ryzyko prowadzonej działalności	
Konferencje	72	28	111	22	18	21	21	10	12	78	2	18	42	35	36															
Akcje dobroczynne	1	8	3	84	4	28	14	59	5	6	33	16	31	14	2															
Bankiety, kolacje	4	20	18	26	25	44	43	22	13	18	12	23	69	17	2															
Imprezy branżowe, targi	55	46	50	50	13	38	35	19	5	32	9	48	37	35	18															
Organizowanie festynów dla ludności	1	7	22	47	22	46	36	72	4	6	39	10	26	5	4															
Zrzeszanie się w organizacjach	21	38	22	21	3	15	18	21	9	31	22	31	31	16	40															
Sponsoring	0	3	1	61	7	16	17	41	3	7	35	15	32	9	5															
Aktywne spędzanie wolnego czasu	0	2	9	13	36	23	11	15	5	8	8	2	49	25	3															
Sieci kontaktów z politykami	0	22	15	19	2	5	8	14	24	9	28	20	25	6	30															
Wspólne wyjazdy handlowe	29	37	16	20	33	32	30	14	2	34	6	28	37	15	20															
Zatrudnienie wpływowej osoby	6	19	7	21	4	12	13	7	20	13	31	33	26	14	39															

Źródło: opracowanie na podstawie badań

Odpowiedzi zawarte w tabeli 3 nie sumują się do 100, bowiem respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Do analizy przyjęto te wskazania, na które odpowiedziało ponad 40%.

Autorka analizując uzyskane rezultaty badań dochodzi do wniosku, że korzyści uzyskiwane dzięki podejmowanym przedsięwzięciom mają zróżnicowany poziom. Mamy zatem do czynienia z przedsięwzięciami mniej lub bardziej skutecznymi w zakresie nawiązywania relacji. Można zaryzykować tezę, że do najbardziej skutecznych przedsięwzięć należą:

- konferencje,
- imprezy branżowe, targi,
- bankiety, kolacje.

Inne przedsięwzięcia, takie jak akcje dobroczynne, czy sponsoring przynoszą bardzo zróżnicowane rezultaty pod względem korzyści dla przedsiębiorstw.

Warto dla przykładu podkreślić, że udział w konferencjach pozwala zdobyć wiedzę niezbędną do prowadzenia biznesu (111 wskazań), wzbogacić własne doświadczenie (78 wskazań) oraz uzyskać dostęp do technologii (72 wskazań).

Natomiast udział w bankietach i kolacjach poszerza krąg znajomych (69 respondentów) i pozwala nawiązywać relacje z klientami (44 wskazania) i dostawcami (43 wskazania). Równie skutecznymi przedsięwzięciami są imprezy branżowe i targi, które umożliwiają dostęp do technologii (55 wskazań), pozwalają zdobyć wiedzę niezbędną do prowadzenia biznesu oraz zadbać o dobre imię przedsiębiorstwa (po 50 wskazań), a ponadto ułatwiają otwarcia nowych rynków zbytu (48 wskazań).

Jak wynika z powyższej tabeli respondenci stosują działania i są świadomi ich skuteczności w nawiązywaniu relacji.

Przeprowadzone badania wykazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa odchodzą od tradycyjnych podejść, gdzie dominującym celem było ustawiczne poszukiwanie i ciągle zdobywanie nowych nabywców⁷ na rzecz wielostronnego charakteru powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem. Jak potwierdzają wyniki badań powiązania te mają postać nieformalnych relacji, które przedsiębiorstwa uważają za ważne w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona analiza badań skłania do sformułowania następujących, syntetycznych wniosków:

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) wykorzystują nieformalne relacje z otoczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej, ale mają do nich negatywne nastawienie. Mimo tego, że zjawisko to uważane jest za naganne, jest praktykowane przez MSP. Przedsiębiorcy odczuwają istotną sprzeczność między tym co myślą a tym, co robią w kwestii nawiązywania relacji nieformalnych.
2. MSP nie potrafią tworzyć grup nacisku, które reprezentowałyby ich interesy przed właściwymi instytucjami państwowymi czy politycznymi. MSP opierają swoje działania na relacjach towarzysko-koleżeńsko-osobistych. Nie ufają osobom czy instytucjom, występujących w roli ich przedstawiciela. MSP wierzą tylko w swoje możliwości i własną pracę.
3. MSP wykorzystują zasoby relacyjne w swojej bieżącej działalności, ale jak dotąd nie zastanawiały się nad sporządzeniem planu (z kim, gdzie i kiedy) nawiązywania nieformalnych kontaktów, świadomym kształtowaniem tych zasobów.
4. Kształtowanie relacji (nawiązywanie i ich utrzymywanie) z elementami otoczenia ma charakter redundancyjny.

⁷ Por. Kothler Ph., *Marketing*, Wydawnictwo Felberg SJA, s.48-49.

5. Właściciele są świadomi znaczenia zasobów relacyjnych (95% respondentów) oraz ich roli w kształtowaniu strategii. W praktyce to właściciele są wyłącznymi autorami strategii relacyjnych, co szczególnie jest widoczne w funkcjonowaniu mikroprzedsiębiorstw. Wydaje się, że strategia relacyjna jest superważną strategią dla właścicieli mikroprzedsiębiorstw.

Literatura:

1. Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, Management Science, vol. 35, no.12.
2. Etzioni A., *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*, The Free Press, New York, za: Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
5. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s.91.
6. Kotler Ph., *Marketing*, Wydawnictwo Felberg SJA, s.48-49.
7. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s.65.
8. *Nowa encyklopedia powszechna*, Tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s.161.
9. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s.83.
10. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s.81.
11. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001.
12. Wernerfelt B., *A Resource – Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, [w:] Foss N.J., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.

Rozdział 16.

Kultura organizacyjna w zasobowej teorii zarządzania strategicznego

Perspektywa kultury organizacyjnej w zarządzaniu strategicznym

Kultura stanowi swoiste odbicie systemu władzy. Władza, jako możliwość kierowania ludźmi, oddziałuje na przedmiot, jakim jest organizacja rozdzielając ją na poszczególne podsystemy. Kultura natomiast wiąże je w jedną całość posiadającą atrybut organizacji. Zgodnie z tym, problematyka władzy organizacyjnej skoncentrowana jest na skuteczności działań kierowniczych, a kultura organizacyjna skupia się na korzyściach ogólnych. Odpowiednio także i literatura reprezentująca szkołę, którą określamy jako perspektywę kultury organizacyjnej (jej przedstawiciele traktują siłę kultury organizacyjnej jako determinantę kształtowania strategii zarządzania), w sposób „lustrzany” odbija koncepcję władzy organizacyjnej. Jeżeli zainteresowanie tej ostatniej skoncentrowane jest na wpływie wewnętrznej polityki na zmiany strategiczne, to pierwsza koncentruje się przede wszystkim na roli kultury w podtrzymaniu strategicznej równowagi organizacji, a niekiedy także na badaniu przyczyn przeciwdziałania strategicznym zmianom.

Zwrócenie się ku kulturze nie jest nową ideą i ma rodowód antropologiczny.

Z punktu widzenia antropologii, do kultury odnosi się wszystko co nas otacza. Równocześnie kulturą nazywa się ten unikalny sposób, w jaki kształtuje się wszystkie te elementy, które odróżniają jedną organizację od innych czy jedną społeczność od innych.

Ta podwójna natura kultury z jej wszechogarniającym charakterem i równocześnie unikalność pewnych zjawisk – ujawnia się w procesie kształtowania strategii przedsiębiorstwa.

W sferze zarządzania „odkrycie” kultury nastąpiło w latach 80 – tych dzięki sukcesom japońskich korporacji. Wydawało się, że japończycy działali całkowicie inaczej niż Amerykanie lecz np. w zakresie technologii, kopiowali wszystkie zachodnie osiągnięcia techniczne. Różnica natomiast

w efektach zarządzania determinowana była przez dominującą w Japonii kulturę organizacyjną i jej przejawy w wielkich korporacjach¹.

Próby wyjaśniania japońskiego fenomenu przekształciły się w szczególny nurt literatury z zakresu organizacji i zarządzania, a duże rzesze konsultantów zaczęły troszczyć się o podwyższenie „poziomu kultury organizacyjnej” firm zachodnich. Ich działalność nie pogłębiła jednak naszego zrozumienia procesu zarządzania strategicznego, ponieważ była ona skupiona przede wszystkim na problemach struktury organizacji i motywacji pracowniczej. Pogląd na zarządzanie strategiczne z pozycji kultury został sformułowany znacznie później.

Kulturę organizacyjną można badać z pozycji obserwatora zewnętrznego lub od wewnątrz organizacji, z pozycji jej uczestników. Pierwsze podejście zajmuje obiektywną pozycję w stosunku do tego, dlaczego ludzie postępują w odpowiedni sposób i wyjaśnia ich działania specyfiką społecznych i ekonomicznych stosunków. Drugie dopatruje się w kulturze organizacyjnej subiektywnych procesów interpretacji nie posiadających bezpośredniego związku ze spojrzeniem abstrakcyjnym i uniwersalną logiką działań organizacyjnych.

Jeżeli w antropologii jako pozycja wyjściowa dominuje podejście obiektywne, a następnie nauka przyjmuje także spojrzenie subiektywne, to w zarządzaniu strategicznym sprawa miała się w istocie na odwrót.

Perspektywa kulturowa w zarządzaniu strategicznym zawiera pięć podstawowych przesłanek, które w istocie stanowią własny system tego podejścia.

1. Formułowanie strategii to proces społecznego współdziałania, oparty na ogólnych poglądach i przekonaniach członków organizacji.
2. Poglądy i przekonania jednostki są rezultatem procesów przyswajania określonej kultury lub socjalizacji, w zasadzie, nie wyrażonych w sposób jawny i niewerbalnych, chociaż niekiedy wzmacnianych przez czynniki oddziaływujące w sposób sformalizowany.
3. Zgodnie z powyższym, członkowie organizacji są zdolni jedynie niekiedy precyzyjnie scharakteryzować poglądy i przekonania na których opiera się ich kultura organizacyjna. A zatem zarówno jej źródła jak i przesłanki mogą pozostawać dla nich mało zrozumiałe.
4. Strategia przyjmuje w istocie formę przede wszystkim pewnej perspektywy, a dopiero w drugiej kolejności konkretnego stanu zawartego

¹ Ouchi W.G., *Theory Z, How American business can meet the Japanese Challenge*, Adison-Wesley Inc., New York 1981.

w kolektywnych dążeniach (nie koniecznie artykułowanych w sposób jawny) i znajdującego odzwierciedlenie w modelach, których celem jest ochrona wewnętrznych zasobów i zdolności organizacji. Modele te ilustrują silne strony organizacji w systemie konkurencyjnym.

5. Kultura organizacyjna, a szczególnie zawarte w niej systemy wartości sprzyjają raczej nie strategicznym zmianom, lecz zachowaniu aktualnej strategii. W lepszym przypadku pozwalają one na pewne korekty w ramach ogólnej strategicznej perspektywy organizacji.

Tak więc strategia jest swego rodzaju wytyczną w procesie funkcjonowania organizacji, nawet wtedy, kiedy nie jest ona w pełni uświadomiona przez jej członków.

Aż do roku 1980 kultura organizacyjna była rozpatrywana w kontekście zarządzania strategicznego tylko przez badaczy z krajów skandynawskich. Następnie zaczęły pojawiać się interesujące opracowania w innych krajach. W Wielkiej Brytanii pod kierunkiem E. Pettigrew'a przeprowadzono szczegółowe badania brytyjskiej korporacji chemicznej ICI, ujawniające istotne kulturowe czynniki zarządzania. W Stanach Zjednoczonych wzajemne związki kultury organizacyjnej i zmian strategicznych badał S. Feldman i J. Barney próbując znaleźć odpowiedź na pytanie dotyczące tego, w jakim stopniu słuszne jest rozpatrywanie kultury jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej².

Dobrze znane są opracowania dotyczące kultury organizacyjnej jako źródła oporu przeciw zmianom strategicznym, koncepcja grup interesów jako obraz relacji władzy a także publikacje dotyczące dostępnych metod kształtowania kultury, który to proces zaliczyć należy do koncepcji (szkoły) planowania strategicznego.

Wszystkie te opracowania wykazują jednoznacznie, iż relacje między kulturą organizacyjną i strategią są wieloaspektowe i różnorodne.

Kultura organizacyjna wpływa na przyjęty w organizacji sposób myślenia o własnym działaniu członków organizacji, sposób analizy i realizacji podejmowanych działań, w konsekwencji wpływa także na proces formułowania strategii. Kultura funkcjonuje jako ciągły filtr kolejno eliminujący przesłanki dla podejmowania konkretnych decyzji. W efekcie organizacje posiadające różne kultury organizacyjne lecz funkcjonujące w tym samym otoczeniu, postrzegają otoczenie w swoisty, odrębny sposób, dostrzegając głównie to

² Barney J.B., *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*, Academy of Management Review, 1986, nr 11, s. 656-665.

czego oczekują i są „gotowe” dostrzec. Organizacje kształtują wewnętrzną „dominującą logikę” postępowania działającą jako informacyjny filtr, który w procesie formułowania strategii akceptuje jedne dane a ignoruje inne.

Ogólne przywiązanie do pewnych poglądów sprzyja trwałości zachowań organizacyjnych i w konsekwencji przeciwdziała zmianom strategii. „Zanim będzie mogło nastąpić wdrożenie nowej strategii, organizacja powinna pozbyć się starej, dominującej logiki funkcjonowania”³.

Dominujące w organizacji utrwalone przekonania i założenia przyjmowane implícite (kultura) stanowią największe wewnętrzne przeszkody w procesie dokonywania radykalnych zmian.

Najlepiej oddaje to wypowiedź K. Weicka: „Korporacja nie dysponuje kulturą. Korporacja w istocie jest kulturą. Oto dlaczego tak niezwykle trudno ją zmienić”⁴. D. Lorch wskazuje, że kultura nie tylko pełni funkcję przyzmatu, który jakby oslepiając menedżerów, nie pozwala im w odpowiednim czasie dostrzec zmian, które zachodzą w otoczeniu. „Nawet jeżeli kierownikom udaje się pokonać krótkoznaczność, oni reagują na zachodzące zdarzenia z pozycji własnej kultury pozostając wiernym ukształtowanym w przeszłości poglądom”⁵.

Analogiczne procesy mają miejsce na poziomie sektora lub branży. Kiedy tradycyjne recepty działania tracą efektywność, organizacje z ogromnym trudem uwalniają się od przyjętych nawyków, nawet wtedy, kiedy technologiczne zmiany już przewróciły wszystko „do góry nogami”.

Łączące organizacje sieci współzależności sprzyjają kształtowaniu się pewnych ogólnych wartości i przekonań podwyższających ich indywidualną oraz grupową inercję i determinujących podobne reakcje w „bieżących strategicznych sytuacjach”.

Strategiczne aktywa organizacji

Wewnętrzne zasoby organizacji, włączając wiedzę, stanowią podstawę jej organicznego wzrostu. W warunkach szybkiego rozwoju naukowo – technicznego i dynamiki rynków stanowią one strategiczne aktywa firmy. Wiedza stanowi strategiczny zasób w tych organizacjach, które świadomie nią zarządzają.

³ Bettis R.A., Prahalad C.K., *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, Strategic management Journal, 1995, nr 16, s. 10.

⁴ Weick K.E., *Cartographic Myths In Organizations*, [w:] Huff A.S. (red.), *Making Strategic Thought*, Wiley, New York 1990, s. 10.

⁵ Lorsch J.W., *Managing Culture: The Invisible barrier to Strategic Change*, California Management Journal, 1996, nr 2, s. 98.

Początkowo teoria zasobowa pojawiła się jako jedna z koncepcji wyjaśniających powstanie firmy, obok teorii neoklasycznej, teorii transakcyjnej i ewolucyjnej ekonomiki. Przedmiotem badania każdej z nich jest określona strona działalności firmy: produkcja (teoria neoklasyczna), transakcje (teoria transakcyjna), innowacje (teoria ewolucyjna), wykorzystanie zasobów (teoria zasobowa). Teoria zasobowa przynosi szczególnie duże znaczenie zasobom niematerialnym (takim jak zasoby ludzkie, kapitał intelektualny, wiedza a także kultura organizacyjna).

Z punktu widzenia teorii zasobowej „...firma – to coś więcej niż jednostka administracyjna; ona stanowi także całokształt materialnych i niematerialnych zasobów, rozdzielonych między różnych użytkowników przy pomocy administracyjnych i ekonomicznych decyzji kierowniczych”⁶.

Oznacza to, że różnorodne, w małym stopniu płynne (ruchome) zasoby dają firmie możliwość uzyskania ekonomicznej renty. Efektywne wykorzystanie zasobów jest realizowane w tzw. „kompetentnych firmach” i oznacza ciągłe poszukiwanie, pozyskiwanie, wytwarzanie, rozwój i uzyskiwanie ekonomicznych korzyści z tytułu wykorzystania zasobów. W zarządzaniu strategicznym cel teorii zasobowej polega na tym, aby wyjaśnić proces tworzenia, wykorzystania i odnawiania powagi konkurencyjnej w poszczególnych kategoriach zasobów firmy.

W latach 80-tych w zarządzaniu strategicznym dominowało podejście oparte na teorii strategicznego pozycjonowania, rozwinięte przez M. Portera. Formułowanie strategii koncentrowało się na badaniu rynku i struktury sektora. Szereg teoretyków wypowiedziało myśl, że realnymi czynnikami konkurencyjności są w istocie zasoby firmy. Sformułowana przez K. Wernerfelta teoria została rozwinięta przez R. Rumelta i innych badaczy (R. Amit, P. Schoemaker, J. Kay, G. Hamel, C. K. Prahalad, M. Peteraf, S. Montgomery). Punktem wyjścia teorii zasobowej jest teza, iż istnieją konkretne różnice między firmami, wywołane przez różnice w zasobach, którymi zarządzają firmy i które są niezbędne dla realizacji strategii. Teoria ta zakłada, że zasoby są nierównomiernie rozdzielone między firmami, co stanowi przyczynę albo przewagi konkurencyjnej, albo słabą stroną organizacji. Jeżeli przewaga konkurencyjna firmy wynika z dysponowania jakimś zasobem, wówczas dokonuje się prób dokonania lub spowolnienia rozprzestrzenienia się tego typu zasobów wśród innych przedsiębiorstw.

⁶ Penrose E., *Theory of the Growth of the Firm*, 3 ed. Oxford University Press, 1995.

Firma stanowi zbiór zasobów, które zapewniają funkcjonowanie firmy i pozwalają na realizację jej strategii.

Teoria zasobowej bazy B. Wernerfelta, stanowi zastosowanie idei E. Penrose do strategicznego procesu. Jej główne twierdzenia są następujące:

1. Pogląd na firmę z pozycji posiadanych przez nią zasobów prowadzi do wniosków w istotnym stopniu różniących się od tradycyjnego podejścia produktowego. W szczególności, w nowym świetle ukazują firmy zdywersyfikowane.
2. Istnieje możliwość określenia typu zasobów, które warunkują wysoki poziom zysku. Analogicznie do barier utrudniających wchodzenie na nowe rynki, zasoby te związane są z tym, co określone jest jako bariery pozycjonowania zasobów.
3. Strategia wielkiej firmy obejmuje zamiar osiągnięcia równowagi między eksploatacją (wykorzystaniem) istniejących zasobów i rozwojem nowych.
4. Nabycie firmy może być rozpatrywane jako zakup zbioru zasobów na skrajnie niedoskonałym rynku. Uzasadniając zakup rzadkością zasobu, firma uzyskuje przy pozostałych równych warunkach możliwość maksymalizacji niedoskonałości rynku jak i możliwości zmniejszenia ceny zakupu i uzyskania wysokiego zysku⁷.

Nieco później B. Wernerfelt stwierdził, że jego idee nie cieszyły się zainteresowaniem do 1990 roku, kiedy to popularność uzyskały idee C.K. Prahalada i G. Hamela dotyczące dynamicznych możliwości firmy⁸. Rzeczywiście, te dwie teorie są sobie bliskie (co przyznają ich autorzy), jako że obie one koncentrują uwagę na podtrzymywaniu i rozwoju wewnętrznych możliwości firm (podejście „od wewnątrz na zewnątrz” w przeciwieństwie do pozycjonowania i wcześniej popularnego spojrzenia M. Portera „od zewnątrz do wewnątrz”).

W publikacjach dotyczących zarządzania strategicznego oddziela się koncepcję zasobów jako bazy formułowania strategii i koncepcję dynamicznych możliwości firmy. Jedną rozpatruje się w ramach szkoły organizacji uczącej się, a drugą w ramach perspektywy kultury organizacyjnej. Decyduje o tym pewien niuans. Bowiem, podczas gdy teoria zasobowej bazy podkreśla zdeterminowanie potencjału firmy przez ewolucję organizacji (i w efekcie przez jej kulturę), K. Prahalad i G. Hamel określają rozwój

⁷ Wernerfelt B., *A Resorce – based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984, nr 5, s. 171-180.

⁸ Wernerfelt B., *The Resorce – based View of the Firm: Ten Years After*, Strategic Management Journal, 1995, nr 16, s. 171-174.

dynamicznych możliwości w zależności od procesu strategicznego uczenia się. Dlatego te dwie teorie znalazły oddźwięk u różnych odbiorców. Pierwsza szeroko omawiana jest w opracowaniach teoretycznych a druga cieszy się względami praktyki zarządzania – konsultantów i menedżerów.

Te dwie teorie reprezentują dwie grupy badaczy. Członkowie obu grup uważają, że strategie są skierowane od wewnątrz na zewnątrz, lecz jedna podkreśla znaczenie procesu uczenia się, a druga możliwości organizacji uwarunkowane przez kulturę organizacyjną.

Ideę zasobowej bazy w jednolită teorię, ujął J. B. Barney, przedstawiając jej podstawowe pojęcia⁹.

Najpierw określa on pojęcie zasobów – „strategicznego bloku” całej teorii. Do zasobów zalicza się „wszystkie aktywa, możliwości, organizacyjne procesy, informację, wiedzę itd. kontrolowane przez firmę” i pozwalające jej formułować i realizować efektywne strategie. Zasoby dzieli się na kapitał materialny (technologię, urządzenia techniczne, położenie geograficzne, dostęp do surowców), kapitał ludzki (przygotowanie kadr, doświadczenie, poglądy, intelekt, wzajemne relacje itd.) i kapitał organizacyjny (formalne systemy i struktury, a także nieformalne relacje międzygrupowe)¹⁰.

W tym ujęciu firma stanowi kompleks materialnych i niematerialnych zasobów, które przekształcają się w jednolity system dzięki ogólnym interpretacjom. Jednakowe interpretowanie zdarzeń i zjawisk jest tym, co podtrzymuje, odnawia i kształtuje zasoby. Jest także tym, co wiąże aspekty ekonomiczne i społeczne – kulturę materialną i kulturę organizacyjną.

Powstaje pytanie, w jaki sposób kierownictwo organizacji może stwierdzić, które z jej zasobów są zasobami strategicznymi, tzn. takimi, które zapewniają uzyskanie trwałych korzyści w warunkach konkurencji?

J. Barney wyodrębnia cztery kryteria służące ocenie zasobów:

- **Cenność.** Oczywiście jest, że strategiczny może być jedynie cenny zasób – w razie konieczności powinien on sprzyjać podwyższeniu produktywności i efektywności funkcjonowania organizacji
- **Rzadkość.** Zasób ma charakter strategiczny, jeżeli jest dostatecznie rzadki i charakteryzuje się dużym popytem. (Na przykład zajmująca najlepsze w mieście miejsce sieć sklepów dysponuje przewagą)
- **Niepowtarzalność.** Zasób powinien być nie tylko cenny i rzadki lecz także nieodtwarzalny. Niepowtarzalność może wynikać z przesłanek historycznych (rozmieszczenie sklepów), nieokreśloności przyczynowo – skutko-

⁹ Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal and Management, 1991, nr 17, s. 99-120.

¹⁰ Tamże, s. 103.

wej (czy można odtworzyć haryzmę przywódcy?) albo skrajnej złożoności (konkurenci wiedzą, że stworzenie analogicznego zasobu będzie dla nich niezwykle kosztowne i w czasie, który poświęcą na stworzenie imitacji, firma pionierska ucieknie daleko do przodu).

- **Substytucyjność.** Rzadki i wyjątkowy zasób nie stanie się zasobem strategicznym, jeżeli konkurenci zdołają znaleźć jego zamiennik. Przykładem mogą być sztuczne sputniki ziemi jako środki telekomunikacji radiowej i telekomunikacji.

Kultura organizacyjna jako istotny zasób organizacji

Kultura to stworzona przez grupę ludzi w pewnym okresie ogólna wartość. Kształtuje się ona w procesie komunikacji oraz wzajemnej działalności przy rozwiązywaniu ogólnych zadań, włączając w to współoddziaływanie między jednostkami i wykorzystanymi przez nie zasobami.

W celu wytwarzania tego, co w antropologii określa się mianem „kultury materialnej”, członkowie organizacji wchodzi w relacje z zasobami materialnymi, takimi jak maszyny, urządzenia, wyposażenie techniczne, a także zasobami mniej namacalnymi, np. opracowaniami naukowymi i podsystemami finansowania. Kultura materialna powstaje wówczas, kiedy „stworzone przez człowieka obiekty odzwierciedlają świadomie lub nieświadomie, bezpośrednio lub pośrednio, przekonania ludzi, którzy zamawiają, wytwarzają, kupują lub wykorzystują te obiekty i mówiąc ogólnie, przekonania społeczności dla których ci ludzie należą”¹¹.

W rzeczywistości mamy do czynienia z dwustronnymi oddziaływaniami, poglądy i wartości tworzą obiekty, a obiekty tworzą i kształtują poglądy i wartości.

Weźmy na przykład samochód. Wynaleźli go inżynierowie europejscy jako przedmiot luksusu dla rozrywki bogatych ludzi. Amerykanie zestandaryzowali samochód i wykorzystując pracę niewykwalifikowanych robotników, rozpoczęli produkcję niedrogich pojazdów dla powszechnego użytku.

Istnienie głębokich różnic kulturowych: u Europejczyków ukształtowały się bogate tradycje rzemieślnicze, a Amerykanie osiągnęli wysoką produktywność siły roboczej poprzez przyswojenie przez robotników stan-

¹¹ Prown J.D., *The Truth of Material Culture History or Fiction*, [w:] *History from Things: Essays on Material Culture*, DC, Washington 1993, s. 6.

dardowych metod produkcji a także opracowanie organizacji produkcji masowej. Spowodowało, że konkurencja między amerykańskimi i europejskimi producentami samochodów przekształciła się we współzawodnictwo dwóch kultur. Wiele firm europejskich próbowało prześcignąć Amerykanów przejmując ich metody lecz nawet skopiowanie pewnych fragmentów systemu nie pozwoliło na stworzenie pełnego jego obrazu.

Po zakończeniu II wojny światowej analogiczne próby podjęli Japończycy lecz bez sukcesu. Podjęli zatem decyzję pójścia własną drogą i stworzenia bardziej zgodnej z kulturą narodową metody produkcji samochodów. W efekcie udało im się podważyć wyjątkowość systemu amerykańskiego. Teraz ukształtowała się odwrotna sytuacja: Amerykanie starają się intensywnie odgadnąć tajemnice japońskich systemów produkcyjnych.

Koncepcja (idea) zgodnie z którą na rynku kształtują się nie produkty lecz systemy produkcji, nie jest nowa. Ekonomiści już dawno zrozumieli, że główną rolę w konkurencji odgrywa efektywność systemu produkcyjnego. Lecz nie uświadomili sobie znaczenia właściwości przewag konkurencyjnych – tego, że unikalność determinowana jest przez aspekty przewagi strategicznej.

Pierwsze, co należy zrobić dla obrony opartej na zasobach przewagi konkurencyjnej – to przeciwdziałać ich imitacji.

Rozwiązanie tego problemu ułatwiają posiadane patenty i marki towarowe lecz prawdopodobnie bardziej pewną obroną jest nieuchwytna (nieostrzegalna) zasłona w postaci relacji wewnątrzorganizacyjnych, jej wewnętrznych podsystemów, kwalifikacji pracowniczych, wiedzy. Powyższe elementy prowadzą bezpośrednio do ukształtowanej w organizacji wewnętrznej kultury. J.B. Barney wymienia dwie przesłanki zgodnie z którymi kultura organizacyjna stanowi najbardziej skuteczną przesłankę w działaniach naśladowców¹². Po pierwsze, sprzyja ona uzyskiwaniu unikalnych rezultatów. Po drugie, kulturę charakteryzuje kazualna niepewność, co czyni ją trudną do zrozumienia (identyfikacji), nie mówiąc już o odtworzeniu, nawet dla samych jej przedstawicieli. Jest zatem wątpliwe aby osoby odchodzące z organizacji były w stanie dokładnie skopiować jej zasoby dla konkurenta.

Paradoksalnie niezdolność organizacji do zrozumienia (wyjaśnienia) i dokładnego odtworzenia własnej kultury stanowi najlepszą gwarancję jej przewagi strategicznej, bardziej niezawodną niż ochrona wewnętrznych podsystemów lub różnorodne zabiegi prawne. Oczywiście czyni ją to także

¹² Barney J.B., op.cit., s. 656-665.

niestety wrażliwą na wewnętrzne osłabienie. Kultura organizacyjna może łatwo ulec zaburzeniu, kiedy kierownictwo dokona istotnych zmian bez dokonania oceny ich wpływu na organizację.

Niektórzy autorzy dowodzą przy tym, że „pogląd oparty na wiedzy stanowi istotę poglądu na zasób jako jego podstawę”. Wypowiadają oni pogląd, że firmę należy rozpatrywać nie jako eklektyczny zbiór namacalnych zasobów lecz hierarchię niematerialnej wiedzy i procesów niezbędnych dla stworzenia nowej wiedzy¹³.

Senge twierdzi, że w przyszłości rzeczywistą przewagę zdobędą te organizacje, które odkryją sposób zdobywania przywiązania swoich członków do uczenia się na wszystkich poziomach organizacji¹⁴.

Dowody na to, że organizacje uczą się dostrzega, się m.in. w kryzysie doświadczeń, które są w istocie krzywymi uczenia się.

W sferze zarządzania strategicznego ten typ uczenia określono jako kompensację. Dostrzeżono równocześnie, że niepowtarzalna i ukryta wiedza organizacji stanowi ważny element jej przewagi konkurencyjnej. Ukryta wiedza ma istotną wartość konkurencyjną, gdyż konkurenci nie mogą jej bezpośrednio naśladować, wobec czego uznaje się, że istotną część tej przewagi stanowi kultura organizacyjna.

Podsumowanie

Dyskusje wokół teorii zasobowej bazy wciąż trwają. Zadaje się między innymi pytanie, czym różnią się zachowania związane z pozyskiwaniem zasobów od zachowań związanych z ich pozbywaniem się na czym polega negatywna cenność niektórych zasobów.

Wydaje się, że istotne znaczenie miałyby udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- w jaki sposób organizacje rozwijają swoje specyficzne możliwości?
- w jaki sposób organizować rozwój nowych, uzupełniających lub substytucyjnych wobec istniejących, możliwości firmy?
- na czym polegają czynniki determinujące rozwój?
- w jaki sposób można określić lub zmierzyć (ocenić) kolektywne możliwości firmy?

¹³ Conner K.R., Prahalad C.K., *Resorce – Based Theory oh the Firm*, Organization Sciece, 1996, nr 7, s. 447-501.

¹⁴ Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 4.

Biorąc pod uwagę zmienność otoczenia – ciągle zmieniające się preferencje odbiorców, nieprzerwany rozwój technologii i in., organizacje nie mają innego wyboru, niż poszukiwać wewnętrznych możliwości dla ustalenia kierunku rozwoju. Jeżeli dokonując własnej charakterystyki, będą one opierać się na warunkach wewnętrznych, będą nieustannie przeformułowywać i zmieniać kierunek rozwoju.

Odkąd w obszarze zarządzania strategicznego M. Porterowi udało się przesunąć akcent na otoczenie organizacji, podstawowe dyskusje toczą się wokół problemu zmian i tak zwanej turbulencji otoczenia. Dyskusje te wywołują wrażenie, że firmy powinny ciągle się zmieniać i że w istocie znajdują się one w nieprzerwanym procesie transformacji. Dla firm, skłonnych do ciągłych zmian, oparte na zasobowej bazie podejście, może okazać się instrumentem korygującym, odchylającym wahadło z powrotem ku uwarunkowanemu stabilną kulturą organizacyjną, wewnętrznym możliwościom. W efekcie wracamy do metody SWOT – silne i słabe strony zależą od możliwości i zagrożeń.

Co zatem jest niezbędne w zarządzaniu strategicznym – wahania czy równowaga? Czy w rzeczywistości firma powinna okresowo skłaniać się w tę lub inną stronę? Może najlepszym podejściem było zaproponowane przez szkołę projektowanie jeszcze w połowie lat 60-ych – zrównoważona zgodność?

Perspektywa kultury organizacyjnej niesie za sobą niebezpieczeństwo ograniczania naszego przekonania co do konieczności zmian. Jej przedstawiciele w istocie opowiadają się za stabilizacją w zarządzaniu, za konsekwentnym podążaniem wyznaczonym kursem. Podkreśla się często, że kultura organizacyjna powinna być silna, trwała, w odpowiedni sposób sformalizowana, jej normy i zasady powinny być możliwie precyzyjnie określone i głęboko osadzone w poglądach i przekonaniach członków organizacji. Podkreśla się tutaj ważność tradycji i zgodność poglądów i wartości. Charakteryzując zmiany jako zjawisko bardzo złożone, perspektywa kulturowa sprzyja w pewnym sensie zastojowi organizacji.

Zwraca się także uwagę, na to, że kulturę organizacyjną bardzo trudno kształtować i jeszcze trudniej ją rekonstruować. Natomiast burzenie elementów kultury nie stanowi wielkiego problemu.

Z drugiej jednak strony, w tym trudnym procesie zmian poszukuje się przykładów starej, dobrej stabilności.

Niedostatkami perspektywy organizacyjnej jest także to, że próbuje ona sprowadzić przewagę strategiczną do specyfiki danej organizacji. Być

niepodobnym do innych to może niekiedy bardzo dobrze, lecz kiedy różnice stają się celem samym w sobie, odrębność i oryginalność prowadzą do nadmiernej pewności siebie.

Powyższe nie oznacza jednak, że wkład perspektywy kultury organizacyjnej do zarządzania strategicznego nie jest istotny. Przeciwnie. W przeciwieństwie do nieuporządkowanego charakteru konfliktów w procesie zmian, proponuje ona ogólną, uzgodnioną filozofię zmian.

W odróżnieniu od szkół i podejść indywidualistycznych wprowadza kolektywne procesy organizacyjne, rozpatrując zarówno indywidualne jak i grupowe style oddziaływania. Poddaje także krytyce popularną tendencję do nadmiernego atomizowania istotnych czynników organizacyjnych – proponując budowę ogólnej perspektywy funkcjonowania i rozwoju.

Perspektywa kultury organizacyjnej przeciwstawia się koncepcjom reprezentującym ahistoryczne podejście do formułowania strategii. Zmiana strategii nie dokonuje się tak prosto jak zmiana wyposażenia technicznego czy asortymentu produkcji. Zgodnie z poglądami zwolenników tej perspektywy, formułowanie strategii przekształca się w kierowanie procesem kolektywnego poznania i uczenia się. Jest to niezwykle cenna idea z trudem realizowana w praktyce zarządzania.

Tezy i propozycje perspektywy kultury organizacyjnej są szczególnie przydatne w pewnych okresach cyklu życia organizacji. Po pierwsze jest to okres wzrostu, kiedy następuje aktywna realizacja złożonej perspektywy strategicznej (okres ten niekiedy stopniowo przechodzi w zastój). Następnie pojawia się przeciwdziałanie zmianom, kiedy niezbędna adaptacja strategiczna jest blokowana przez inercję utrwalonych elementów kultury organizacyjnej, nie wyłączając realizowanej strategii. I wreszcie, ta perspektywa, pomaga lepiej zrozumieć okres restrukturyzacji, w którym w sposób kolektywny rozwija się nowa koncepcja strategii której powstawaniu towarzyszyć mogą radykalne zmiany kultury organizacyjnej.

Literatura:

1. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal and Management, 1991, nr 17, s. 99-120.
2. Barney J. B., *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*, Academy of Management Review, 1986, nr 11, s. 656-665.
3. Bettis R.A., Prahalad C.K., *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, Strategic management Journal, 1995, nr 16, s. 3-14.

-
4. Conner K. R., Prahalad C.K., *Resource – Based Theory of the Firm*, Organization Science, 1996, nr 7, s. 477-501.
 5. Kogut B., Zander C., *What Firms Do Coordination, Identity and Learning*, Organization Science, 1996 nr 7, s. 502-518.
 6. Lorsch J.W., *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, California Management Journal, 1996, nr 2, s. 95-109.
 7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London 1998.
 8. Ouchi W.G., Theory Z., *How American business can meet the Japanese Challenge*, Adison – Wesley Inc., New York 1981.
 9. Penrose E., *Theory of the Growth of the Firm*, 3 ed. Oxford University Press, 1995.
 10. Prown J.D., *The Truth of Material Culture History or Fiction*, [w:] *History from Things: Essays on Material Culture*, DC, Washington 1993, s. 1-19.
 11. Rumelt R. P., *The Evaluation of Business Strategy*, in: Mintzberg H. i Quinn J.B. (red.), *The Strategy Process*, Prentice Hall, New York 1997.
 12. Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
 13. Weick K.E., *Cartographic Myths in Organizations*, [w:] Huff A.S. (red.), *Making Strategic Thought*, Wiley, New York 1990.
 14. Wernerfelt B., *A Resource – based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, nr 5, s. 171-180.
 15. Wernerfelt B., *The Resource – based View of the Firm: Ten Years After*, Strategic Management Journal, 1995, nr 16, s. 171-174.

Rozdział 17.

Implementacja strategii zarządzania a zmiany w strukturze organizacyjnej

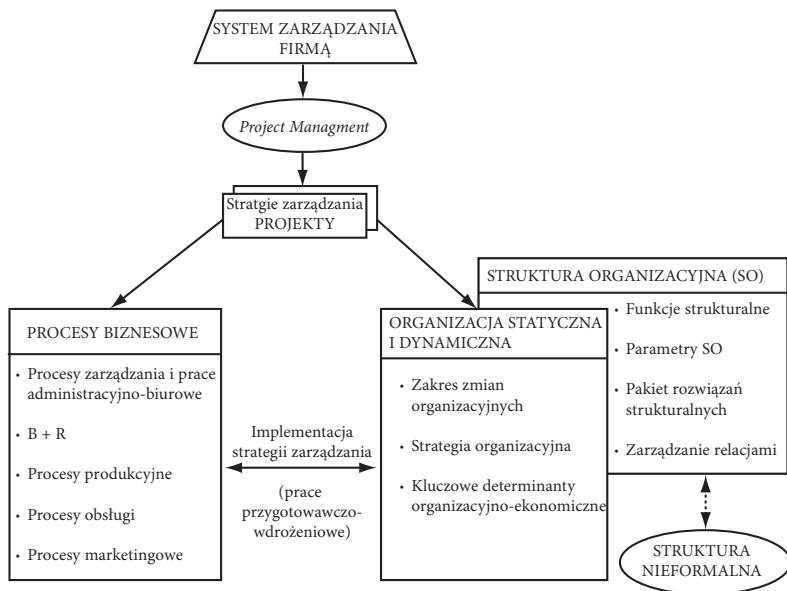
Relacja między strategią a strukturą organizacyjną

Niniejszy problem należy do szerszej klasy zagadnień teoretycznych zarządzania strategicznego. Wskazana relacja była przedmiotem tzw. tezy A. D. Chandlera jr., który sformułował zasadę, iż punktem wyjścia działalności firmy jest strategia, której następnie ma być podporządkowana struktura organizacyjna i jej fazy rozwojowe (poczynając od struktury jednozakładowej, przez funkcjonalną, do wielozakładowej)¹.

Teza ta, jak mogłoby się wydawać, jest oczywista, ale tylko pozornie. Pierwotną i wspólną składową tak strategii, jak struktury, jest bowiem system celów działania, one bowiem determinują gospodarkę i organizację firmy. System celów obejmuje m. in.: 1) cele ekonomiczne, związane z podnoszeniem wartości przedsiębiorstwa, 2) cele rozwoju personalnego, 3) cel postępu informacyjnego i techniczno – produkcyjnego, 4) cele organizacyjne. Odpowiednio do wyróżnionych celów postępuje opracowanie strategii zarządzania, traktowanych jako programy działania.

Mając na uwadze aspekt funkcjonalny, strategię zarządzania można podzielić na dwie podstawowe grupy: 1) strategię procesów biznesowych i 2) strategię organizacyjną. Związki przyczynowo – skutkowe między nimi mogą być przemienne, natomiast *implementacja tych dwóch odmian strategii powinna przebiegać współbieżnie* (rys.1). W szczególności dotyczy to zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, których równoległe wdrożenie ze strategiami biznesowymi, warunkuje efektywną realizację założonych celów.

¹ Chandler A.D. jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge Mass, 1962, s. 13 – 16.



Rysunek 1. Związki między strategią zarządzania a strukturą organizacyjną
Źródło: opracowanie własne

Istota implementacji strategii zarządzania

Specyficznym rodzajem wdrożeń jest *realizacja różnych strategii i planów*. Funkcje merytoryczne procesu implementacji z tego zakresu są następujące:

1. opracowanie instrukcji stosowania (wykorzystania) określonych rozwiązań,
2. zabezpieczenie techniczne i logistyczne,
3. przeprowadzanie symulacji, prób ćwiczebnych oraz korekt realizowanych strategii i zainstalowanych systemów,
4. wykonywanie normalnej działalności według zasad, regulaminów, instrukcji i procedur, właściwych dla wprowadzonych w życie projektów.

Efekty rzeczowe wdrażanych koncepcji będą się wyrażać w lepszych parametrach zaprojektowanych rozwiązań, przykładowo dotyczących struktury organizacyjnej, systemów zarządzania: zadaniami, jakością, produktywnością itd.

Zmianom o charakterze rzeczowym będą towarzyszyć *skutki finansowe*, związane z kształtowaniem się wpływów i wydatków. Przykładami tego rodzaju skutków mogą być:

- koszty utraconych możliwości, które dotyczą potencjalnych efektów zaniedbanej działalności (np. przez zlecenie niektórych kontraktów wykonawcom zewnętrznym; zmniejszone efekty wskutek przestojów),
- wpływy związane ze zdywersyfikowaną działalnością podstawową i pomocniczą,
- przewidywana obniżka kosztów ze względu na zmiany organizacyjno-techniczne sfery eksploatacyjnej i w systemach zarządzania, redukcję zatrudnienia w administracji i obsłudze, podniesienie jakości wykonania,
- przewidywane zmniejszenie przychodów, w związku ze zwinięciem niektórych usług specjalistycznych,
- zwiększenie kosztów produkcyjnych, spowodowane rozszerzaniem produkcji eksportowej,
- zwiększenie kosztów ogólnego zarządu wskutek dywersyfikacji funkcji finansowych, badawczo-rozwojowych, marketingowych.

Prace przygotowawczo-wdrożeniowe w formule podejścia projektowego

Projekty – bez względu na rodzaj przedsięwzięć – są przygotowywane w związku ze zmianami ekonomicznymi, organizacyjnymi, technicznymi i in., jakie mają miejsce w działalności firmy. Opracowuje się je w wersji wstępnej i rozwiniętej, z ukierunkowaniem na wybraną opcję. Projekty powinny uwzględniać rozwiązania wariantowe oraz przyjęte kryteria efektywności. Oprócz wymagań merytorycznych muszą być brane pod uwagę m. in. koszty, pracochłonność i cykl realizacji przedsięwzięcia, w konsekwencji zaś opłacalność jego wdrożenia.

Przygotowanie i wdrożenie rozpatrywane w formule podejścia projektowego, można przedstawić w poniższy sposób:

I Organizacja i planowanie przedsięwzięcia

1. Organizacja zespołów projektowych
2. Cykl procesu projektowego
3. Harmonogram przedziału przedrealizacyjnego
4. Kosztorys projektu
5. Budżetowanie
6. Efekty ekonomiczne proponowanego rozwiązania

II Proces wdrożenia projektu

1. Procedury koordynacyjne proponowanego rozwiązania

2. Harmonogram przedziału realizacji przedsięwzięcia

3. Proces kontroli

Ścisłe pojmowana implementacja jest procesem wdrożenia projektu, którego główne instrumenty można scharakteryzować w następujący sposób.

Procedury koordynacyjne proponowanego rozwiązania. Procedury te otwierają właściwy proces wdrażania projektu, a do ich podstawowych funkcji należy zaliczyć:

- koordynację zmian strategicznych, programów i planów,
- wprowadzenie modyfikacji w projekcie,
- sterowanie pracami wykonawczymi,
- wspomaganie procesów adaptacyjnych w firmie (w związku z wdrażaną strategią),
- zabezpieczenie logistyczne.

Poprzez procedury koordynacyjne kierownictwo projektu lub zespół koordynacyjny (zadaniowy) wprowadza proponowane rozwiązanie w życie. Procedury te mają umożliwić sprawną organizację i przebieg prac wdrożeniowych, jak również wspierać przystosowanie się struktury organizacyjnej, pracowników i kierownictwa firmy do wprowadzonych zmian. Innymi słowy procedury koordynacyjne są ważną składową systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz w sposób istotny warunkują efektywność procesu wdrożeniowego.

Harmonogram przedziału realizacji przedsięwzięcia. Jest to klasyczne narzędzie zarządzania. Harmonogram to wykres organizacji i planowania przedsięwzięcia, opracowany w układzie chronologicznym procesów (czynności), jakie zostały wyróżnione w danym przedziale. Przedstawione w harmonogramie poszczególne procesy są rozpatrywane w przekroju porównawczym planowanego i rzeczywistego czasu ich trwania. Dzięki takiemu podejściu można ustalić odchylenia w przebiegu procesów, a więc wyprzedzenia lub opóźnienia – to zaś jest podstawą oceny terminowości realizacji przedsięwzięcia.

Proces kontroli. W typowym ujęciu proces ten ma spełniać funkcję korygującą, w związku z ewentualnymi zakłóceniami, jakie mogą występować w trakcie realizacji zadań. Natomiast specyfikację procesu kontroli, odniesioną do prac wdrożeniowych, można sprowadzić przede wszystkim do nadzoru nad przestrzeganiem dyscypliny finansowej, dotrzymywania terminów rozpoczęcia i zakończenia wyspecyfikowanych zadań, dbania o jakość wykonania.

Rozpatrując implementację strategii zarządzania w kontekście zmian w strukturze organizacyjnej, należy zwrócić uwagę na następujące odniesienia:

1. organizację zespołów projektowych (*Project Management*),
2. doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
3. dywersyfikację sektorową (dywizjonalną) przedsiębiorstwa,
4. tworzenie dużych związków organizacyjnych.

Organizacja zespołów projektowych. Jest to specyficzny obszar kształtowania struktury organizacyjnej. Jeżeli strategię zarządzania będą implementowane na zasadzie powoływania zespołów projektowych, to wówczas charakterystycznym rozwiązaniem organizacyjnym jest *struktura macierzowa*. Ma ona zastosowanie w przypadku wystąpienia potrzeby realizacji pewnych przedsięwzięć specjalnych, których zakres wykracza poza możliwości działania jednej jednostki organizacyjnej. Członkami zespołów projektowych są pracownicy stałych komórek, a ich oddelegowanie może odbywać się na zasadzie:

- a) pełnego wyłączenia z macierzystej komórki na czas realizacji przedsięwzięcia i całkowitego podporządkowania służbowego kierownikowi powołanego zespołu (w tym przypadku mówimy o tzw. *systemie projektującym (organizacji zadaniowej)*),
- b) podwójnego podporządkowania pracowników: zarówno kierownikowi macierzystej komórki, jak i kierownikowi zespołu (to rozwiązanie odpowiada typowym strukturom macierzowym).

W sytuacji tworzenia zespołów projektowych, następują pewne zmiany w ramowej strukturze organizacyjnej. Natomiast w przypadku implementacji strategii zarządzania w ramach stałego działania własnych jednostek organizacyjnych, ewentualnie kiedy strategie te są realizowane w trybie zamówień zewnętrznych – wówczas nie dochodzi do zmian w konfiguracji struktury organizacyjnej.

Doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jest to typowy obszar zmian w działalności każdej jednostki organizacyjnej. Zmiany w tym zakresie mogą dotyczyć: konfiguracji struktury hierarchicznej, funkcjonalnej, procesowej, procedur administracyjnych (struktur dynamicznych), obsady kadrowej w komórkach organizacyjnych (etatyżacji), rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności. W omawianym obszarze można również pomieścić przekształcenia własnościowe.

Dywersyfikacja sektorowa (dywizjonalna) przedsiębiorstwa. Ten kierunek jest związany ze zmianą dotychczasowej orientacji produktowej,

także z ekspansją w nowe dziedziny gospodarowania. Naturalną konsekwencją dywersyfikacji sektorowej jest rozbudowa struktury organizacyjnej – na przykład przez tworzenie nowych zakładów i wydziałów – przy ewentualnej likwidacji tych jednostek organizacyjnych, które działały w sektorach mało atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa.

Tworzenie dużych związków organizacyjnych. W tym przypadku mają miejsce rozległe przekształcenia strukturalne, o dominacji funkcji integracyjnej. Przykładem ekstensywnego rozwoju struktur organizacyjnych mogą być projekty dotyczące tworzenia sieci i klastrów, koncernów międzynarodowych i globalnych, do tej orientacji zmian strukturalnych należą również fuzje i przejęcia.

Zakres zmian organizacyjnych

Wymiar zmian organizacyjnych w firmie odnosi się m. in. do systemów zarządzania, procesów produkcyjnych i prac administracyjnych, zasobów informacyjnych, materialnych czynników wytwórczych i innych. **Wąską ujęta sfera zmian i rozwoju organizacyjnego** będzie obejmować:

- modyfikację lub kreowanie nowych celów firmy,
- ustalenie przedmiotu działalności (struktury rzeczowej, zakresu ilościowego i terytorialnego),
- podział pracy i specjalizację,
- dobór czynników wytwórczych,
- koordynację działań w zakresie funkcjonowania firmy,
- przygotowanie warunków współdziałania gospodarczego,
- adaptację do reguł konkurencyjnej gry rynkowej,
- koncentrację działań gospodarczych.

Zmiany organizacyjne są podporządkowane podstawowym strategiom zarządzania firmą. Strategie przedstawiają rozmaite przedsięwzięcia, które mogą przyjmować formę usprawnień stanu istniejącego lub projektów bazowych (tj. tworzonych od podstaw nowych i oryginalnych rozwiązań).

W szerokim zakresie zmian organizacyjnych mieści się również czynnik personalny, informacyjny i techniczno-produkcyjny.

Czynnik personalny występuje w dwóch przedziałach: pierwszy to zbiorowość pracowników firmy, drugi to skład osobowy poszczególnych jednostek organizacyjnych, a także pojedynczy pracownik. Ponieważ te przedziały wyraźnie zachodzą na siebie, można je traktować jako jedność będącą systemem zasobów ludzkich.

Zasoby ludzkie stanowią sferę zmian i rozwoju personalnego, a jej przekształcenia są zdeterminowane przez:

- ruchliwość pracowniczą,
- wydajność pracy i zdolność produkcyjną,
- atmosferę pracy,
- kwalifikacje zawodowe pracowników oraz system karier zawodowych i kierowniczych,
- wiedzę i umiejętności,
- kapitał intelektualny (aktywa społeczne),
- jakość pracy,
- koszty pracy i koszty zarządzania.

Określona w powyższy sposób sfera zmian i rozwoju personalnego jest rozległą dziedziną zarządzania, w której mają miejsce zarówno polityka zatrudnienia i organizacja pracy, jak problemy motywacji i kształtowania zachowań ludzkich w firmie. W każdych warunkach dziedzina ta ma znaczenie strategiczne, albowiem zawsze rozstrzyga ona o innowacyjności i wzroście gospodarczym. Rozwój personelu jest tym obszarem zarządzania, który najmocniej wiąże się z szeroko rozumianym rozwojem organizacyjnym.

Czynnik informacyjny jest określony przez funkcję przygotowania informacji menedżerskiej oraz funkcję komunikacji. Informacje menedżerskie są ukierunkowane na zadania typu identyfikacyjnego, diagnostycznego i decyzyjnego, w związku z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych kierownictwa. Natomiast funkcja komunikacji odpowiada porozumiewaniu się. Proces komunikowania jest zdeterminowany przez następujące funkcje cząstkowe: rejestrację i gromadzenie informacji, hierarchizację, przetwarzanie i przekazywanie informacji.

Wyróżnione wyżej funkcje należą do sfery zmian i rozwoju informacyjnego. Mieści się w niej również obszar, który jest utworzony przez oprogramowanie i wyposażenie techniczne. Miarą efektywności całej tej sfery jest przede wszystkim użyteczność systemu informacji menedżerskiej, a więc jego znaczenie dla kierownictwa i innych instytucji zarządzania.

Czynnik techniczno-produkcyjny dotyczy systemu eksploatacyjnego. Obejmuje on zarówno procesy podstawowe, jak pomocnicze i logistyczne. Stanowi najbardziej rozbudowany obszar działalności przedsiębiorstwa, w którym znajdują swe ostateczne odbicie skutki realizacji przyjętej strategii zarządzania.

Centralne miejsce w niniejszym obszarze zajmuje zarządzania jakością. Jest ono określone przez następujące funkcje: sterowanie jakością, zarzą-

dzanie zmianami i koordynowanie wszystkich jednostek organizacyjnych, które wpływają na jakość, zarządzanie systemem informacyjnym jakości, marketing i rozwój produktu, kontrolę jakości. Tak szeroki zakres działań jest odzwierciedleniem podejścia Total Quality Management (TQM). Jest to orientacja, która opiera się na tezie, iż jakość wyrobów (usług) zależy nie tylko od technicznego przygotowania produkcji i działań operacyjnych w sferze eksploatacji, ale od wszelkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa.

Powyższe funkcje tworzą sferę zmian i rozwoju techniczno-produkcyjnego. Obejmuje ona dziedzinę postępu naukowo-technicznego i rozwoju jakościowego wyrobu. Koncentrują się w niej procesy innowacyjne, które polegają na wprowadzeniu do produkcji oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych i techniczno-organizacyjnych. Zasadniczą cechą innowacyjności jest z jednej strony kreowanie nowości, z drugiej zaś zastosowanie jej w praktyce. Rozwój techniczno-produkcyjny odnosi się ponadto do dywersyfikowania wyrobów oraz do ich modernizacji (zastąpienia podzespołów lub części innych, bardziej funkcjonalnymi elementami).

W związku z powyższym kontekstem **strategie organizacyjne** zdefiniujemy jako modele lub projekty (programy) rozwiązań użytkowych, w których są eksponowane funkcje strukturalne, koordynacyjne i integracyjne, odniesione zarówno do systemów podmiotowych, jak przedmiotowych. *Głównymi wyróżnikami strategii organizacyjnych są:*

1. celowościowe i funkcjonalne ujmowanie działalności ludzkiej i jej wytworów,
2. ukierunkowanie na struktury (cele, konfiguracje, pragmatykę) i procesy,
3. generowanie efektu synergii poprzez zmiany w sposobie podziału pracy (specjalizacji) lub przez łączenie systemów,
4. kształtowanie kultury organizacyjnej (aspekt normatywno – instytucjonalny, behawioralny),
5. zastosowany system zarządzania zmianami i metodologia projektowania strategii organizacyjnej.

Pomiar efektywności zmian organizacyjnych

Formalnym i zarazem merytorycznym założeniem ogólnie pojmowanej analizy efektywności jest operacyjne ujęcie opisu danego systemu. Przyjęcie tego założenia należy tłumaczyć podstawowymi funkcjami analizy efektywności: służy ona do przeprowadzenia oceny stanu istniejącego jakiegoś

wybranego przedmiotu badania oraz jest narzędziem dokonywania wyboru racjonalnego wariantu rozwiązania.

Badania diagnostyczne i rachunek decyzyjny ukierunkowane na ocenę zmian organizacyjnych wymagają operacyjnego ujęcia definicji „organizacji”, rozumianej w znaczeniu atrybutowym lub rezultatowym. Potrzebę opracowania i zastosowania operacyjnych formuł opisu i oceny organizacji systemu należy tłumaczyć niedostatkiem konkretności, jaki jest widoczny np. w prakseologicznej interpretacji cechy „bycia zorganizowanym”, a której odpowiada współprzyczynianie się składników do powodzenia całości. Dla konkretyzacji zmian organizacyjnych potrzebne staje się zastosowanie tzw. podejścia operacyjnego, którego istota sprowadza się do wykonania czynności identyfikujących zdarzenia odpowiadające stanowi istniejącymi lub projektowanymi rozwiązaniami.

W odniesieniu do zmian organizacyjnych postulat podejścia operacyjnego generalnie dotyczy spełnienia dwóch warunków:

- 1) sprecyzowania determinant oraz odpowiadających im parametrów lub charakterystyk, które określają projektowane zmiany,
- 2) opracowania formuł operacyjnych, pozwalających na obliczenie efektywności zmian.

Powyższe uwagi akcentują konieczność sprecyzowania specyfiki organizacji jako cechy złożonej. Dzięki parametryzacji i kwantyfikacji, możliwy staje się zarówno pomiar i rozpoznanie systemu, jak i przeprowadzenie obliczeń w analizie efektywności. I choć narzędzia pomiaru mają ograniczony zasięg zastosowania (np. w odniesieniu do zjawisk społecznych, stanów emocjonalnych, ale także do zachowań ludzkich w organizacji), to jednak mając na uwadze zmiany organizacyjne w działalności wytwórczej, powinno się dążyć do możliwie szerokiego wykorzystania podejścia operacyjnego.

Kluczowe determinanty organizacyjno – ekonomiczne

1. Dobór celów do zewnętrznych i wewnętrznych wymogów działania (zachowania).
2. Priorytety celów (w sformalizowanej strukturze organizacyjnej).
3. Dopasowanie zakresu przedmiotowego działalności operacyjnej do zapotrzebowania na produkty.
4. Koszty realizacji działalności (funkcji i procesów).
5. Produktywność wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów).
6. Komplementarność rodzajów działalności (funkcji i procesów).

7. Pozycja konkurencyjna podmiotu.
8. Korzyści występowania podmiotu w większych strukturach.
9. Zwartość organizacyjna nadsystemu.
10. Zwartość jednostek organizacyjnych (funkcyjna, procesowa, przedmiotowa).
11. Adekwatność struktury ilościowej i rodzajowej zatrudnienia do potrzeb etatowych.
12. Poziom kompetencji (kwalifikacji) podmiotu i pracowników.
13. Odpowiedniość rozmiarów jednostek organizacyjnych do systemu komunikacji.
14. Poziom kooperacji wewnętrznej w odniesieniu do wyróżnionych rodzajów działalności (funkcji i procesów).
15. Koordynacja pozioma.
16. Zasadność powołanych instytucji zarządzania.
17. Koszty zarządzania.
18. Produktywność zarządzania.
19. Ekonomiczna wykładnia zdolności kierowania podmiotem (np. zarządu i dyrekcji generalnej):
 - 1) osiągnięcie planowanego WZK (wskaźnika zwrotu kapitału: ROI, ROE),
 - 2) nieprzekroczenie planowanych kosztów,
 - 3) wykonanie zysku operacyjnego.
20. Indywidualna zdolność kierowania menedżerów (na niższych szczeblach zarządzania).
21. Spiętrzenie struktury hierarchicznej.
22. Rozpiętość i zasięg kierowania.
23. Koordynacja pionowa.
24. Integracja ośrodków odpowiedzialności (scalenie członów kierowniczych).
25. Równomierność podziału zakresu działania (np. podział obowiązków między kierownictwem pionów; nadmiar, niedomiar).
26. Współmierność rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania (dot. centralizacji i decentralizacji).
27. Równowaga zakresu działania (obowiązków), uprawnień i odpowiedzialności.
28. Efektywność stanu organizacyjnego i zmian organizacyjnych:
 - 1) w sferze personalnej,
 - 2) w sferze materialnej.
29. Efektywność generalna.

Rachunek koordynacyjny w kwalifikowaniu proponowanych rozwiązań

Jednym z zasadniczych problemów metodologicznych w programowaniu zmian jest ocena wygenerowanych rozwiązań, a w konsekwencji wybór wariantu racjonalnego. Zagadnienie to jest podstawowym punktem wszelkich prac projektowych, ponieważ bez względu na to, jaką postać – choćby najbardziej sformalizowaną – przyjmie dane kryterium wyboru, zawsze można postawić pytanie, czy da się go zastąpić innym oraz co istotniejsze, w jakich relacjach ważności pozostawać będą do siebie różne kryteria, jeżeli zastosuje się agregacyjny sposób oceny ustalonych wariantów rozwiązań.

Do podejść normujących wybór wariantu racjonalnego (optymalnego) należy rachunek koordynacyjny, który stanowi metodę obliczania efektywności ekonomicznej różnorodnych zmian, jakie zostały ujęte w projektach działalności wytwórczej, technicznych, a także programach społecznych, rozwoju personalnego i in. Istotę rachunku koordynacyjnego można sprowadzić do następujących cech:

1. spełnia funkcję przełożenia merytorycznie odrębnych rodzajów zmian na płaszczyznę skutków ekonomicznych,
2. jest formą rachunku przepływów pieniężnych, dotyczących wpływów i wydatków (nakładów inwestycyjnych oraz wydatków bieżącej eksploatacji),
3. jest chronologicznym uporządkowaniem skorelowanych wpływów i wydatków, właściwych dla poszczególnych przedziałów i faz cyklu projektowo – realizacyjnego,
4. jest narzędziem podejmowania decyzji menedżerskich w zakresie racjonalizacji budżetu (nakładów i wyników), co wyraża się w efektywnej alokacji środków między różne programy zmian.

W związku z powyższym generalnie przyjmuje się, że rachunek koordynacyjny służy do przeprowadzenia usystematyzowanej oceny rozmaitych wariantów usprawnień i innowacji, wskazując na ich dodatnie lub ujemne cash flow. Może być on również wykorzystywany w badaniach diagnostycznych przy ocenie „stanu faktycznego”, stosując przede wszystkim analizę wskaźnikową. Rachunek koordynacyjny jest zatem uniwersalnym instrumentem podejmowania decyzji i przeprowadzania kontroli, zaś jego zakres zastosowań dotyczy całokształtu problematyki badań porównawczych.

Schemat struktury przepływów pieniężnych w rachunku koordynacyjnym jest przedstawiony w tab. 1, przy czym przepływy te zostały odniesione do przedziału przedrealizacyjnego i przedziału realizacji przedsięwzięcia.

Tabela 1. Przepływy pieniężne w rachunku koordynacyjnym

A. PRZEDZIAŁ PRZEDREALIZACYJNY

I. Wpływy z działalności

1. Przychody ze sprzedaży produktów
2. Przychody ze sprzedaży wartości niematerialnych i prawnych
3. Razem wpływy z działalności

II. Wydatki na działalność

1. Koszty prac analityczno-badawczych
2. Koszty prac projektowych
3. Koszty prac weryfikacyjnych i podejmowania decyzji
4. Razem wydatki na działalność

III. Różnica (I-II)

B. PRZEDZIAŁ REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA

Faza wdrożeniowa

I. Wpływy z działalności

1. Wartość likwidacyjna środków trwałych
2. Wpływy ze sprzedaży zapasów materiałowych
3. Razem wpływy z działalności

II. Wydatki na działalność

1. Koszty planowania i organizacji wdrożenia
2. Koszty restrukturyzacji majątku w tym:
koszty likwidacji środków trwałych
3. Nakłady kapitałowe (inwestycyjne) wraz z odsetkami
4. Koszty kontroli wdrożenia
5. Koszty utraconych możliwości
6. Razem wydatki na działalność

III. Różnica (I-II)

C. PRZEDZIAŁ REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA

Faza operacyjna

I. Zwiększenie przychodów ze sprzedaży produktów**II. Zmniejszenie kosztów**

w tym:

- 1) zmniejszenie kosztów produkcyjnych
- 2) zmniejszenie kosztów zarządu
- 3) zmniejszenie strat na brakach

III. Zmniejszenie przychodów**IV. Zwiększenie kosztów**

w tym:

- 1) zwiększenie kosztów produkcyjnych
- 2) zwiększenie kosztów zarządu

V. Różnica (I+II) – (III+IV)**D. WYNIK A.III + B.III + C.V.****Literatura:**

1. Chandler A. D. jr., *Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge Mass, 1962.
2. Harrison J.S., *Strategic Management of Resources and Relationships*, J. Wiley and Sons, Inc., New York 2003.
3. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2005.
4. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) Krupski R., PWE, Warszawa 2005.
5. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, (red.) Moszkowicz M., PWE, Warszawa 2005.

Rozdział 18.

Model biznesu w układzie pola

Zamierające cykle życia kluczowych kompetencji

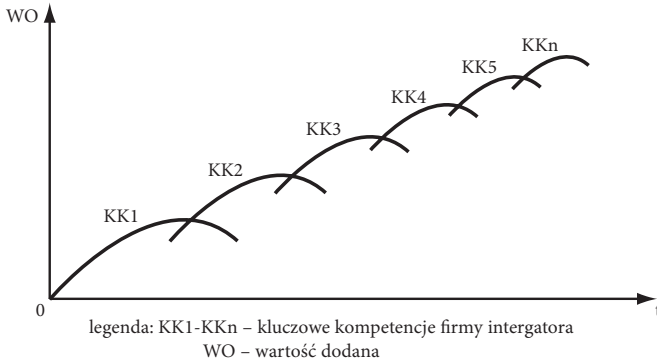
Globalizacja spowodowała powstanie koncernów ponadnarodowych, których centrale (firma – integrator) posiadają kluczowe, unikalne kompetencje w zakresie:

- technologii,
- wiedzy niejawnej,
- zarządzania,
- badań i rozwoju,
- systemów logistycznych,
- instrumentów finansowych,
- i in.

Z drugiej strony zaostrzająca się konkurencja powoduje, że cykle życia kluczowych (podstawowych) kompetencji ulegają dramatycznemu skróceniu (rys. 1), co wpływa istotnie na gwałtowną rekonfigurację modelu biznesu sieciowego (rys. 2). Zachodzą więc w sieciach niepostrzeżenie następujące procesy:

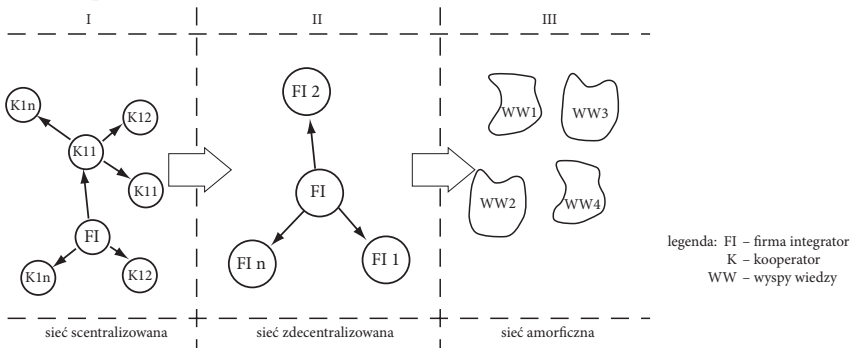
- kopiowanie kluczowych kompetencji przez konkurencję,
- zamierająca (w sensie siły oddziaływania) dyfuzja wiedzy korporacji na poszczególnych „kręgach” kooperantów,
- kooperanci budują swoje kluczowe kompetencje dążąc do bycia równoprawnym partnerem w stosunku do firmy – integratora,
- w ramach sieci powstaje wiele firm – integratorów,
- pierwotna firma – integrator traci swoją dominującą pozycję,
- sieć kooperacyjna przybiera charakter „wzburzonej” i totalnie zdeintegrowanej.

W tego typu sieciach powstają pulsujące i samowylaniające się wyspy wiedzy, które mają bardzo krótki cykl życia. Stąd też procesy: „od pomysłu do wynalazku” muszą się odbywać w bardzo krótkich cyklach.



Rysunek 1. Cykl życia kluczowych kompetencji

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 2. Fazy rekonfiguracji sieciowych modeli biznesu

Źródło: opracowanie własne

Moderacja sieci

Bardzo istotnym problemem współczesnych organizacji ponadnarodowych jest zabezpieczenie ich sterowności. Klasyczne funkcje, metody i techniki zarządzania, adresowane do tradycyjnego przedsiębiorstwa, nie zdają tutaj egzaminu.

Pojawia się nowa funkcja zarządzania, tj. moderacja sieci, która charakteryzuje się:

- **pośrednim**, nienakazowym oddziaływaniem firmy integratora na kooperantów (rys. 2 – sieć scentralizowana),

- **rozproszonym** oddziaływaniem wielu firm integratorów na najbliższe podmioty (rys. 2 – sieć zdecentralizowana).

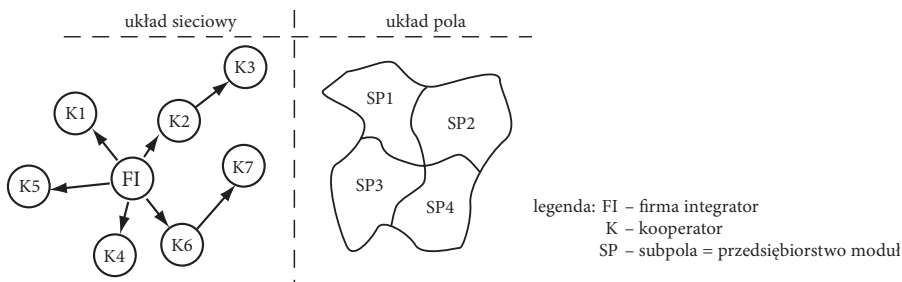
Osobnym problemem jawi się możliwość moderowania w sieciach amorficznych, które są:

- nieustrukturalizowane,
- nieuporządkowane,
- płynne.

Sieci amorficzne (rys. 2), de facto nie są sieciami, lecz stanowią pole oddziaływań impulsów silnosygnalowych i niskosygnalowych energii, informacji i wiedzy. Ma tutaj miejsce istotna zmiana jakościowa modeli biznesu, od układu podmiotowego (kooperanci w sieci) w kierunku układu pola (pole energio-informacyjnych oddziaływań, rys. 3).

Z rys. 3 można wyprowadzić następujące wnioski:

- układ pola charakteryzuje się większą spójnością,
- subpola stanowią fluktuujące wiązki energii, informacji i wiedzy,
- efekt synergiczny w układzie pola jest większy aniżeli w układzie sieciowym (wynika to z większej spójności układu pola),
- destrukcja układu pola jest trudniejsza aniżeli próba demontażu sieciowego.



Rysunek 3. Zmiana modeli biznesu

Źródło: opracowanie własne

Moderacja układu sieciowego powinna¹:

- wyrównywać i uzgadniać różnorodne cele i interesy,
- tymczasowo niwelować asymetrię władzy oraz stosunków społecznych,
- sprzyjać strukturalizacji procesów pracy (poziom zarządzania procesami),

¹ Aderhold J., Wetzel R.: *Netzwerk moderation*, [w:] *ZfO*, Nr 1/2005 (74)g., s. 18.

- identyfikować zapotrzebowanie na zasilanie „fachowo-merytoryczne”,
- stymulować klimat współpracy oraz kulturę sieciową.

W układzie pola moderacja powinna **wyrównywać potencjały nadmiaru** oraz **niedomiaru energii, informacji oraz wiedzy** poszczególnych uczestników gry kooperacyjnej, co zawsze da efekt synergiczny w skali całości.

Samonawigowanie

W układzie pola, uczestniczące w nich organizacje permanentnie przeczesują otoczenie. W formie impulsów silnosygnalowych przekazywane są informacje o aktualnych kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa², natomiast generowanie impulsów niskosygnalowych („z przyszłości”) umożliwia długofalowe kojarzenie zasobów energii, informacji i wiedzy.

Tak więc bardzo istotna dla układu pola (sieć bez firm integratorów) jest funkcja **samonawigowania**, która polega na wysyłaniu zakodowanych impulsów silnosygnalowych i niskosygnalowych do uczestników pola oraz na dekodowaniu energii, informacji i wiedzy otrzymywanych od pozostałych modułów układu pola.

Coaching międzyorganizacyjny

W modelu biznesu w układzie pola centralną rolę powinien odgrywać coaching międzyorganizacyjny, rozumiany jako wzajemne doradzanie między przedsiębiorstwami modułowymi (rys. 3), rozumianymi jako chwilowe konfiguracje energii, informacji i wiedzy.

Coaching może obejmować następujące zakresy przedsięwzięć:

- **informowanie** o realizowanych projektach,
- **zapoznanie** z aktualnymi kluczowymi kompetencjami,
- **uzgadnianie** kluczowych kompetencji,
- **wyciszenie** (likwidowanie) kompetencji nieprzydatnych, względnie niekompatybilnych,
- **zawężenie** siły oddziaływania strumieni energii, informacji i wiedzy w projektach zamierających,
- **dekodowanie** impulsów niskosygnalowych.

Coaching międzyorganizacyjny, uprawiany przez każde przedsiębiorstwo modułowe, winien być podstawowym instrumentem:

² Używam terminu „przedsiębiorstwo” jako egzemplifikację potencjału zasobów niematerialnych, tymczasowo zlokalizowanych w danej czasoprzestrzeni.

- zabezpieczającym dynamiczną spójność układu pola,
- akcelerującym spontaniczną wymianę energii, informacji i wiedzy.

„Bycie” w układzie pola

Wejście do systemu kooperacji w układzie pola jest bardzo trudne i wymaga czasu. Analogią może być tutaj dostanie się . . . do kręgów elity artystycznej (poetów, rzeźbiarzy, malarzy, aktorów i in.).

Sprzyjające jest niewątpliwie posiadanie kluczowych kompetencji w postaci talentu, nazwiska, umiejętności, sukcesów w wernisażach. Ale wśród bohemy artystycznej są również osoby, które nie posiadają wyżej wymienionych, kluczowych umiejętności: kochanki, żony, przyjaciółki, fanki.

Okazuje się więc, że bycie w układzie pola (sieci amorficznej) warunkowane jest dwoma istotnymi, uzupełniającymi się kryteriami:

- posiadanie wyróżniających kompetencji,
- kompatybilność we współtworzeniu wartości w sieci amorficznej.

Podsumowanie

- (1) Współcześnie mamy do czynienia z bardzo szybką zmianą modeli biznesu.
- (2) Sieci scentralizowane ewoluują w kierunku sieci zdecentralizowanych.
- (3) Układy pola (sieci amorficzne) wymagają radykalnego przekształcenia dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania.
- (4) Coaching międzyorganizacyjny jawi się jako podstawowy instrument rozwoju układu pola.
- (5) Istotą przedsiębiorstwa modułowego jest tymczasowe skupisko zasobów niematerialnych (energii, informacji i wiedzy).

Literatura:

1. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
2. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
3. Aderhold J., Wetzel R., *Netzwerkmoderation*, [w:] ZfO, nr 1/2005 (74Jg.), s. 18-24.
4. Riedel J., *Coaching von Führungskräften: Besser Handeln durch besseres Denken*, [w:] ZfO, nr 2/2005 (74Jg.), s. 105-109.

Rozdział 19.

Analiza SWOT jako standard de-facto przy tworzeniu strategii rozwoju regionalnego wspieranego przez Unię Europejską

Metoda standaryzacji analizy SWOT dla strategii regionalnych według zaleceń UE została przedstawiona w niniejszej pracy. Omówiono konsolidację horyzontalną i wertykalną macierzy SWOT jako optymalnego rozwiązania dla finalnej postaci celu strategicznego. Pokazano związek między wyborem kierunków populacji mieszkańców, a preferencjami SWOT. Zaproponowano procedurę samouzgodnienia macierzy SWOT opartej o dwuwymiarową konsolidację. Przedstawiono stan aktualny opracowań powiatowych strategii rozwoju regionalnego w Polsce.

Wstęp

Fundusze strukturalne, a zwłaszcza EFRR¹ przy przyznawaniu środków na konkretne projekty inwestycyjne jednostek samorządu terytorialnego (jst) wymagają dołączenia do wniosku średnioterminowych dokumentów planistycznych, dotyczących regionu, jak: strategia rozwoju gminy/powiatu, planu rozwoju lokalnego, albo lokalnego planu rewitalizacji². Stąd też od roku 2005 obserwuje się wzmożony ruch edytorski na stronach internetowych Biuletynu Informacji Publicznej³, gdzie można zobaczyć opublikowane dokumenty poszczególnych jst. Unia Europejska nie narzuciła określonego standardu *de-jure* dla takich opracowań. Nie przyjęły się w Polsce również standardy *de-facto* ze względu na zbyt krótki okres egzystencji dokumentów na naszym rynku.

Proces wspierania zrównoważonego rozwoju kraju obejmuje wszystkie szczeble władzy i administracji publicznej. Istotnym elementem tego procesu jest konieczność koordynacji zadań realizowanych przez administrację

¹ EFRR - Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Jeden z czterech funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, w ramach którego prowadzone są programy, ukierunkowane na wzrost konkurencyjności regionów oraz przedsiębiorstw poprzez inwestycje w infrastrukturę.

² Uzupełnienie Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego 2004-2006 (tekst jednolity uwzględniający zmiany przyjęte przez Komitet Monitorujący ZPORR w dniu 17 marca 2005 r., 12 maja 2005 r. oraz 15 czerwca 2005 r.)

³ <http://www.bip.gov.pl/>

rządową i samorządową różnych szczebli. Stąd strategiczny program zadań powiatu powinien odzwierciedlać strategiczne cele i priorytety określone na poziomie Rady Ministrów, cele i priorytety ustalone w strategii województwa, a także strategiczne plany gmin położonych na obszarze powiatu. To powinno dokładnie przenosić się na układ dokumentów, określanych mianem „strategia rozwoju jst”. Jak to funkcjonuje w rzeczywistości bardzo dobrze opisano w pracy⁴.

Jednostka samorządu terytorialnego wykonuje określone ustawowo zadania, składające się na system sprawowania władzy wykonawczej w regionie. Większość zadań dotyczy bezpośrednio urzędu gminy, miasta, starostwa powiatowego lub urzędu wojewódzkiego. Część z nich powierzona jest wyspecjalizowanym instytucjom lub podmiotom gospodarczym, podległym władzom jst odpowiedniego szczebla i obciążającym jej budżet (policja, straż pożarna, szpital powiatowy, szkoła ponadpodstawowa, szkoła podstawowa, domy opieki, urząd pracy itp.). Stąd też finalna strategia powinna również wynikać z konsolidacji wyników częściowych, opracowanych przez wymienione jednostki.

Władze terytorialne zobowiązane są dodatkowo do wykonywania szeregu strategii częściowych, np. strategia przeciw wykluczeniu społecznemu, strategia ochrony środowiska i zasobów naturalnych, strategia bezpieczeństwa publicznego, etc. Każdy z tych dokumentów powinien zawierać w sobie analizy stanu oraz diagnozy. Na ogół wyniki tych szczegółowych strategii nie są wprost transferowalne do analizy globalnej.

W opracowaniach strategii, jak i planów rozwoju lokalnego dominuje aktualnie metodologia odpisywania od pewnych opracowań wzorcowych, poparta licznymi wskazówkami ministerstw, władzy wdrażającej programy w ramach funduszu EFRR (ZPORR, SPO-WKP). Skutkuje to coraz lepszym poziomem edycyjnym oraz standaryzacją układu logicznego. Niestety z zawartością merytoryczną jest na ogół różnie. Najważniejszą bolączką licznych strategii gminnych i powiatowych jest ich oderwanie od ekonomii i realiów budżetowych. Dodatkowo nie uwzględnia się często prawnego zakresu kompetencji, wynikających z ustawy o samorządzie terytorialnym, co w konsekwencji prowadzi do przerostu życzeń i zadań umieszczonych w opracowaniu.

Typową sytuacją metodyczną przy tworzeniu strategii, czy planów w jst jest nadmiar demokracji nad podejściem proceduralno-ekspertyckim. Im

⁴ Gorzelak G., Jałowiecki B., *Strategie rozwoju regionalnego województw: Próba oceny*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 1(5)/2001.

wyższy udział czynników społecznych, tym gorszy materiał otrzymuje ekspert do finalnej obróbki. Czynniki analityczne SWOT, planowane projekty, harmonogramy finansowe są najczęściej wynikiem kompromisu zawieranego pomiędzy członkami gremium decyzyjnego i bardziej liczy się uniknięcie konfliktu pomiędzy jego członkami, niż zawężenie zakresu dokumentu. Stąd też mała wartość użytkowa wewnętrzna dla tworzonych finalnie dokumentów lub podejmowania decyzji oraz przyjmowania szczegółowych planów działania. Dodać należy również fakt nieciągłości czasowej wdrożenia ze względów politycznych. Pewną nadzieją na tworzenie spójnej dokumentacji i jej ciągłość w czasie jest konieczność utrzymania efektów wdrożenia projektu inwestycyjnego, współfinansowanego z funduszy UE przez okres pięciu lat.

Planowanie strategiczne w jst

Zastosowanie metod zarządzania strategicznego, stosowanych w przedsiębiorstwach do jst wymaga uwzględnienia znaczących różnic w funkcjonowaniu sfery publicznej oraz sfery prywatnej.

Tabela 1. Różnice pomiędzy funkcjonowaniem sfery publicznej i prywatnej

Sfera publiczna	Sfera prywatna
Ograniczona przez prawo, budżet struktura oraz zakres działania	Adaptatywna o znacznej elastyczności
Silnie zależy od relacji politycznych i administracyjnych	Zależna w małym stopniu od relacji politycznych i administracyjnych
Dominacja politycznie określonych celów i działań	Dominacja ekonomicznych, nastawionych na zysk celów i działań
Wewnętrzna adaptacja do zmiennych zewnętrznych jest sprawą drugorzędną	Szybko dostosowuje się do zewnętrznych zmian przez adaptację wewnętrzną
Udziałowcy trudni do rozpoznania	Udziałowcy łatwo rozpoznawalni
Występuje znacząca nieciągłość i niespójność działań	Działania mają charakter na ogół ciągły i spójny

Z tabeli 1 wynikają wyraźne różnice funkcjonowania sfery publicznej i prywatnej, które determinują określone cechy ich strategii rozwoju.

Tabela 2. Różnice pomiędzy cechami strategii dla sfery publicznej i prywatnej

Strategie sfery publicznej	Strategie sfery prywatnej
Strategie tworzone głównie dla użytku zewnętrznego	Strategie tworzone głównie dla użytku wewnętrznego
Strategie postrzegane jako narzędzie dla ustalania normatywnych i politycznych celów	Strategie postrzegane jako narzędzie dla ustalenia celów ekonomicznych
Dominacja politycznie określonych celów i relacji	Dominacja ekonomicznych i nastawionych na zysk celów i relacji
Części strategii używane są dla budowy prestiżu	Części strategii używane są dla budowy prestiżu
Otwarty dostęp do strategii	Ograniczony dostęp do strategii
Strategie tworzone przy szerokim partnerstwie	Strategie tworzone przy ograniczonym partnerstwie
Konstrukcja strategii ma charakter polityczny	Konstrukcja strategii ma charakter techniczny
Sformułowania strategiczne i struktura wdrażania niekoniecznie są zbieżne	Sformułowania strategiczne i struktura wdrażania są zbieżne
Układ podporządkowany wymogom funduszy strukturalnych	Układ służący zarządzaniu

Jak już wspomniano we wstępie, nie wytworzono w UE jednolitego standardu dla metod tworzenia strategii dotyczącej sfery publicznej. Opublikowano jednak liczne zalecenia oraz wytyczne, które doprowadziły do powstania wzorców oraz opracowań, takich, że określone analizy stały się w kwestii tworzenia strategii w sferze publicznej, gdzie UE partycypuje we współfinansowaniu projektów, standardami *de-facto*⁵. Należy do nich analiza SWOT⁶. Z punktu widzenia logiki interwencji unijnej, najbardziej kompleksowym standardem jest podejście LFA (Logical Framework Approach)⁷ gdzie analiza SWOT może być częścią opracowania.

⁵ Mairate A., Indicators for Monitoring and Evaluation, Conference on Decentralised management of the Structural Funds (Objective 2) 2001, http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/manag2/maira_en.pdf Brussels, 29 January 2001; European Commission 1999. „Evaluating socio-economic programmes”. Principal evaluation techniques and tools. MEANS-collection, Vol. 3. Luxembourg European Communities.

⁶ Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu; Wrocław 2003, s. 159-198; Quinn, J.B. & al (1988) *The Strategy Process – Critical study of strategic planning*. New Jersey: Prentice hall.

⁷ Örtengren K., Summary of the theory behind the LFA method; Sida January 2004 Stockholm; Freer Spreckley, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, GB EQUAL SUPPORT UNIT Birmingham 2005; “Manual on Project Cycle Management, integrated approach and logical framework. Commission of the European Communities. Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management NR 1. Brussels 1993.

Standaryzacja analiz SWOT dla projektów regionalnych UE

Minimalne standardy UE⁸ zalecane przy tworzeniu strategii oraz projektach regionalnych, powiązanych z wykonaniem analizy SWOT można ująć następująco:

- Konieczne jest zachowanie logicznej spójności w zakresie analizy, jak również korespondencji z okolicznościami istniejącymi w regionalnym środowisku. Te dwa czynniki kształtują warunek *sine qua non* dla wszystkich innych standardów.
- Należy zachować równowagę między zewnętrzną i wewnętrzną analizą. To jest zwykle jeden z najsłabszych momentów w większości strategii. Analiza SWOT powinna być wykorzystana dla rozwinięcia lepszych metod pracy i praktyki, ze względu na panujące okoliczności w regionalnym środowisku.
- Partnerstwo przy tworzeniu analizy regionu powinno być postrzegane w wyczerpujący sposób. W większości przypadków przejawia się tendencja do pominięcia uczestników procesu innych, niż administracja publiczna. Pożądana jest korelacja z czynnikami społecznymi oraz zwrócenie się wprost do społeczeństwa regionu.
- Dodatkowa uwaga powinna być zwrócona na poziom kontroli jakości czynników. Najwięcej analiz SWOT jest najbardziej zainteresowana zewnętrznymi czynnikami, które w strukturze programu lub strategii mają tylko minimalny wpływ na rozwój regionalny.
- Więcej uwagi powinno się poświęcić równowadze związku ze specyfiką regionu. Analiza SWOT nie powinna obejmować wszystkiego, co może wywrzeć wpływ na region, ale powinna zawierać wyłącznie kluczowe czynniki i najlepiej te, które w rzeczywistości mogą aktualnie wpływać na rozwój przez omawiany program albo strategię.
- Ogólną słabością w dokumentacjach programów i analiz SWOT jest brak ich operacyjności. Komisja Europejska zaleca, aby w tę analizę włączać czynniki, które mogą być określone ilościowo w skwantyfikowanych okresach, korzystając z danych statystycznych. To jest, jednakże rzadko stosowane. Najczęściej programy i strategie obejmują czynniki, które są niezwykle trudne w posługiwaniu się nimi w sensie analitycznym, typu slogany, a nie istotne czynniki mierzalne, wpływające na rozwój regionalny.
- Uwzględnić wspólne cechy struktury terytorialnej, a nie cechy subregionalnej specyficzności. Program lub strategia powinny obejmować czynniki,

⁸ Karppi I., Kokkonen M., Kaisa Lähteenmäki-Smith, "SWOT-analysis as a basis for regional strategies" Nordregio 2001.

które wynikają ze wspólnych związków. Istotnym jest znajdowanie zadowalającej równowagi między wspólnymi i specyficznymi dla regionu czynnikami, co zwykle jest trudne. (Stąd tendencja do konsolidacji analiz SWOT częściowych).

Z powyższych zaleceń wynika wprost metodyka tworzenia zoptymalizowanej analizy SWOT. Zalecana procedura standardowa wykonania została opisana w pracy L.V. Zwaenepoel⁹. Jest ona częściowo wykorzystana w aktualnie stosowanych metodach pracy samorządów terytorialnych oraz zespołów planistycznych w Polsce. Pełne uwzględnienie wypunktowanych zapisów wymaga znaczącej modyfikacji tej procedury w kierunku lepszego dopasowania parametrów oraz wykonania kwantyfikacji dla skonsolidowanych danych. To z kolei wymaga określonej wiedzy, której w zespołach samorządowych po prostu brakuje.

Niestety nasze uczelnie nie są zainteresowane udziałem w procesie transferu wiedzy i technologii do praktycznych zastosowań, a konsultanci zewnętrzni są zbyt drodzy dla budżetów jst. Dlatego upowszechnienie metod i szablonów tworzenia zoptymalizowanych strategii, jako standardów dla polskiego rynku staje się aktualnym wyzwaniem dla nauki stosowanej.

Macierz SWOT konsolidowana wertykalnie

W kontekście zaleceń minimalnych standardów w zakresie analiz SWOT, wertykalny układ problemowy strategii zawiera następujące elementy, konieczne do przeanalizowania oraz opisania.

Sfera gospodarcza

- Domena przedsiębiorczości
- Domena infrastruktury
- Domena zatrudnienia
- Domena rekreacji i turystyki

Sfera przestrzenna

- Domena środowiska
- Domena terenów wiejskich
- Domena obszarów zurbanizowanych

⁹ Zwaenepoel L.V., SWOT Methodology and Regional Development Planning; Luc@Zwaenepoel@hotmail.com

Sfera socjalna

- Domena zdrowia
- Domena opieki społecznej
- Domena bezpieczeństwa

Sfera zasobów ludzkich

- Domena kultury i nauki
- Domena edukacji
- Domena samorządności

Można to przyjąć, jako standard ekspercki dla analizy SWOT. W zależności, czy strategia wykonywana jest dla gminy, powiatu lub województwa, macierz cząstkowa SWOT może zostać zawężona do sfery albo domeny. Finalnym efektem powinna być macierz skonsolidowana dla całej strategii. Zasada konsolidacji powinna być oparta o sumę wag statystycznych poszczególnych składników analiz cząstkowych (według domen, a w przypadku gmin – od razu sfer) i przyjęcie tych, których wartość przekracza 10%-20% sumy ogólnej (czyli praktycznie 5 – 10 czynników najbardziej istotnych). Procedurę należy następnie powtórzyć dla poziomu sfer, jeżeli wcześniejsza analiza dotyczyła domen. Finalna macierz SWOT powinna zostać utworzona dla najbardziej istotnych czynników z zakresu sfer.

Dalsze prace nad macierzą SWOT polegają na uzupełnieniach czynników optymalnych oraz analizie wag, do takiego poziomu, aby kolejna modyfikacja polegająca na eliminacji kolejnego czynnika, nie wносиła już istotnej, dodatkowej zmiany wartości prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego.

Można przyjąć dwie metody techniczne konsolidacji, prowadzące teoretycznie do identycznych rezultatów:

A. Do finalnej macierzy SWOT podlegającej konsolidacji dodane są **wszystkie** składniki ze **zoptymalizowanych** wcześniej analiz cząstkowych. Następnie wykonywana jest analiza SWOT dla macierzy skonsolidowanej i ponownie jej korekta przez eliminację najmniej istotnych czynników.

B. Do finalnej macierzy SWOT podlegającej konsolidacji wprowadzane są **wszystkie możliwe** czynniki z analiz cząstkowych nie zoptymalizowanych i przez kolejne eliminacje w macierzy finalnej najmniej istotnych nastąpi jej optymalizacja.

Wybór metody zależy od zakresu analizy oraz liczby składników macierzy. Należy zauważyć, że nadmiar ilościowy znacząco zwiększa liczbę interakcji każdy – z każdym w macierzy i zmniejsza się tym samym czułość

metody. Wydaje się być korzystniejszym dla praktycznie tworzonych strategii zastosowanie metody A.

Macierz SWOT konsolidowana horyzontalnie

Jak już wcześniej wspomniano, w dobrze zaprojektowanej macierzy SWOT szczebla powiatowego powinny się znaleźć składowe interaktywne o równorzędnym poziomie podległości w stosunku do analizy skonsolidowanej. Są to:

Analizy SWOT z jednostek podległych terytorialnie

- Opracowania gminne

Analizy SWOT z jednostek podległych instytucjonalnie

- Szpitala powiatowego
- Straży pożarnej
- Komendy powiatowej policji
- Szkół ponadpodstawowych
- Powiatowego ośrodka pomocy społecznej

Analizy SWOT z programów i strategii częściowych

- Strategia przeciw wykluczeniu społecznemu
- Strategia bezpieczny powiat
- Zintegrowany program gospodarki odpadami

Zasada konsolidacji macierzy SWOT horyzontalnej jest analogiczna do opisanej przy konsolidacji wertykalnej. Teoretycznie wyniki obu konsolidacji powinny prowadzić do identycznych rezultatów, co w praktyce wydaje się być mało prawdopodobne.

Proces samouzgodnienia macierzy SWOT

Tak można nazwać proponowaną w niniejszej pracy procedurę iteracyjną dochodzenia do optymalnej postaci macierzy SWOT, uwzględniającej dwuwymiarową konsolidację wraz z analizą statystyczną wag czynników. Proces samouzgodnienia polega na założeniu wstępnym mnogości czynników pochodzących ze zoptymalizowanych macierzy skonsolidowanych horyzontalnie oraz wertykalnie i wykonaniu dla nich macierzy SWOT. Następnie odrzuca się określoną liczbę najmniej istotnych i wykonuje ponownie analizę, otrzymując ulepszoną macierz. Dla poprawionych w pierwszym kroku macierzy wykonuje się konsolidację czynników, a następnie ponownie oblicza się macierz SWOT. Po kilku etapach optymalizacji macierzy uzyskuje się jej

postać finalną, w której odrzucenie jednego czynnika minimalnie już zmienia obliczone prawdopodobieństwo sukcesu. Należy przyjąć, że w każdym akcie odrzuca się zawsze czynniki o zadanym progu istotności, niezależnie od kategorii (mocne, słabe, szanse i zagrożenia).

Z konsolidacji dwuwymiarowej (horyzontalno-wertykalnej) otrzymuje się najbardziej prawdopodobny obraz macierzy SWOT finalnej. Na tej podstawie można z dużym prawdopodobieństwem określić typ pożądanej strategii zrównoważonego rozwoju, jako:

- typ gospodarczy
- typ gospodarczo-społeczny
- typ społeczno-socjalny
- typ socjalny

I w dalszej konsekwencji podjąć decyzje o przyjęciu preferowanych kierunków rozwoju, projektach do realizacji, wyborze kwantyfikatorów strategii oraz zasadach jej monitoringu w czasie. Analiza SWOT takiej strategii będzie najbardziej zbliżona do pożądanej w wytycznych UE dla projektów regionalnych, współfinansowanych z funduszu EFRR.

Korelacja macierzy SWOT z danymi statystycznymi dotyczącymi preferencji mieszkańców

Zgodnie z zaleceniem wykorzystania partnerstwa do tworzenia strategii rozwoju regionu, jako jeden z wariantów eksperckich można zastosować ankietę skierowaną do mieszkańców regionu. Jej punkty powinny odpowiadać ustawowemu zakresom zadań danej jst. Dzięki takiemu podejściu unika się dyskusji w gronie niefachowców, zachowując jednocześnie reguły demokratycznej wypowiedzi. Z analizy tych danych powinny wynikać w sposób jednoznaczny: określenie aktualnej oceny sytuacji i działań władz jst. oraz pożądane kierunki rozwoju i poprawy sytuacji.

Pytania należy ułożyć tak, aby możliwe było zastosowanie weryfikacji hipotezy o pochodzeniu próby z jednej populacji (test sumy rang)¹⁰ przy porównaniu dwóch zmiennych. Dodatkowo należy zadać zapytania odnośnie poziomu życia na badanym obszarze, tak by dało się zastosować weryfikację testem t-Studenta lub Chi-kwadrat¹¹ relacji w kategoriach płci, wiekowych, zawodowych oraz socjalnych. W wyniku tak przygotowanej

¹⁰ Szydłowski H. (red.), *Teoria Pomiarów*, PWN, Warszawa 1981, s. 216-254.

analizy otrzymuje się preferencje mieszkańców dotyczące:

- Kierunku strategicznego rozwoju
- Preferencji inwestycyjnych
- Najbardziej i najmniej istotnych zadań jst do realizacji
- Najmocniejszych i najsłabszych czynników zewnętrznych jst.

Na tej podstawie możliwe jest przygotowanie zoptymalizowanych czynników analizy SWOT, które mogą być porównane z przedstawionymi przez zespół ekspertów, opracowujących strategię. Możliwe jest również wygenerowanie macierzy SWOT dla czynników wynikających z preferencji mieszkańców i porównanie jej z macierzą otrzymaną w procesie samouzgodnienia.

Zakończenie

Trudno wskazać strategię powiatów, w których dokonano jakiegokolwiek konsolidacji wyników analiz SWOT częściowych w układzie wertykalnym lub horyzontalnym. Analizy dwuwymiarowe zastosowano w niektórych zagranicznych publikacjach¹².

Większość strategii powiatowych korzysta z układu analiz częściowych w sferze gospodarczej, przestrzennej, socjalnej oraz zasobów ludzkich na zasadzie wymienienia czynników po stronie mocnej, słabej, szans i zagrożeń. Na 50 analizowanych strategii powiatu, jedynie w jednej, wykonanej przy udziale firmy doradczej, analiza SWOT zawierała dodatkowy element w postaci obliczeń oraz skwantyfikowanego ustalenia kierunków optymalnych. W żadnej ze strategii nie znaleziono analizy SWOT jednostek wyspecjalizowanych, tzn.: policji, straży pożarnej oraz szpitala powiatowego. Dodatkowo prawie wszystkie tablice SWOT zawierały nadmierną liczbę czynników, wynikającą bardziej z demokratycznego sposobu ich ustalania, niż podejścia eksperckiego. Wynikiem tego większość strategii nie stanowi wiarygodnego materiału wyjściowego dla tworzenia dokumentów planistycznych bardziej szczegółowych, jak: plan rozwoju lokalnego, wieloletni plan inwestycyjny lub studium wykonalności dla każdego projektu inwestycyjnego.

Dalszą cechą charakterystyczną tych „analiz” jest w większości brak związku z ustawowym zakresem kompetencji jednostki samorządu terytorialnego oraz możliwościami jej budżetu. Jest to dodatkowe potwierdzenie

¹¹ Tamże, s. 216-254.

¹² Karpi I., Kokkonen M., Kaisa Lähteenmäki-Smith, op. cit.

tezy o zewnętrznym adresie strategii oraz polityczno-normatywnym celu jej tworzenia.

W polskich opracowaniach strategii rozwoju regionalnego nie stosuje się standardów minimalnych dla analiz SWOT. Nie wypracowano również jednolitego szablonu analiz oraz prezentacji danych. Istnieje w tej kwestii potrzeba standaryzacji szablonu oraz metodologii, ponieważ dokumenty z różnych poziomów (wojewódzki, powiatowy, gminny) nie są komplementarne.

Literatura:

1. Gorzelak G., Jałowiecki B., *Strategie rozwoju regionalnego województw: Próba oceny*, Studia Regionalne i Lokalne Nr 1(5)/2001.
2. Mairate A., Indicators for Monitoring and Evaluation, Conference on Decentralised management of the Structural Funds (Objective 2) 2001. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/manag2/maira_en.pdf Brussels, 29 January 2001.
3. European Commission 1999, *Evaluating socio-economic programmes. Principal evaluation techniques and tools*. MEANS-collection, Vol. 3. Luxemburg European Communities.
4. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu; Wrocław 2003, str. 159-198.
5. Quinn, J.B. & al, *The Strategy Process – Critical study of strategic planning*. New Jersey: Prentice hall, 1988.
6. Örtengrena K., Summary of the theory behind the LFA method, Sida January 2004 Stockholm.
7. Freer Spreckley, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, GB EQUAL SUPPORT UNIT Birmingham 2005.
8. “Manual on Project Cycle Management, integrated approach and logical framework. Commission of the European Communities. Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management nr 1, Brussels, 1993.
9. Karppi I., Kokkonen M., Kaisa Lähteenmäki-Smith, *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*, Nordregio 2001.
10. Zwaenepoel L.V., SWOT Methodology and Regional Development Planning; Luc@Zwaenepoel@hotmail.com
11. Szydlowski H. (red), *Teoria Pomiarów*, PWN, Warszawa 1981, s. 216-254.

Rozdział 20.

Uwarunkowania stymulowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw – możliwości i ograniczenia wykorzystania outsourcingu na rzecz zwiększenia efektywności zarządzania ich zasobami

Jedną z charakterystycznych cech współczesnego otoczenia polskich małych przedsiębiorstw jest bez wątpienia jego zmienność, na intensywność której zasadniczy wpływ wywierają nawarstwiająca się, zwłaszcza na obszarze Unii Europejskiej, procesy integracji i globalizacji. Szczególnym zaś wyrazem owej zmienności jest nasilająca się we wszystkich sektorach rynku konkurencja, co z kolei przyczynia się do radykalnego zwiększenia zapotrzebowania na poszukiwanie możliwości adaptacji tych przedsiębiorstw do nowych warunków konkurencyjnych. Choć w tym względzie adaptacja nie powinna oznaczać jedynie biernego dostosowania się, lecz wyzwolenie umiejętności stymulowania posiadanego przez nie potencjału konkurencyjnego. Przy czym, co warto podkreślić, nie można oczekiwać, że takie nastawienie będzie towarzyszyć wszystkim małym przedsiębiorstwom, bo z pewnością, część z nich nie podejmie walki konkurencyjnej i będzie chciała pozostać przy dotychczasowym sposobie działania. Jednocześnie należy zauważyć, że wraz z rozwojem polskiej gospodarki, diametralnie zmniejszyły się możliwości znalezienia „spokojnych zatok”, na wodach których mogłyby „leniwie” dryfować małe stateczki małych kapitanów-przedsiębiorców.

Trzeba jednocześnie zwrócić uwagę, że posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał konkurencyjny w zasadniczy sposób wpływa na możliwość uzyskania przewagi nad konkurentami, warunkując tym samym skuteczność jego działań rynkowych, efektem których jest zajmowana pozycja konkurencyjna¹. Jednak w rzeczywistości omal niemożliwe staje się znalezienie przedsiębiorstwa doskonale konkurencyjnego, a zatem takiego, które dysponowałoby wszystkimi niezbędnymi mu obecnie oraz w przyszłości zasobami².

¹ Szerzej na ten temat: Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 56-58.

² Bednarczyk M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce a integracja europejska*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 89.

Zasadniczym motywem powstania niniejszego opracowania jest chęć zwrócenia uwagi na możliwość stymulowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw poprzez zwiększenie koncentracji na ich działalności podstawowej, którą można uzyskać między innymi poprzez zastosowanie outsourcingu³. A zatem takiej koncepcji zarządzania, która wskazuje jako najważniejszą jego cechę kupno usług i komponentów na zewnątrz, umożliwiając zarządzającym koncentrację na działaniach kluczowych dla przedsiębiorstwa⁴. Inaczej można jeszcze stwierdzić, że przedsiębiorstwo decydując się na outsourcing przyjmuje postawę dyrygenta, koordynując realizowane na zewnątrz działania lub tworząc sieci partnerów funkcjonujące na rzecz wspólnego sukcesu⁵. Przy czym, w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się jednak na postrzeganiu outsourcingu jako relacji małych przedsiębiorstw ze zleceniobiorcami.

W tym też celu prowadzona analiza i diagnoza zostanie nakierowana głównie na określenie zadań najczęściej wyodrębnianych przez przedsiębiorców do realizacji przez organizacje zewnętrzne. Jednocześnie, jak można się spodziewać, przyjęty jej kierunek pomoże określić, które z rozwiązań: outsourcing czy insourcing, może okazać się skuteczniejszym sposobem zarządzania małymi przedsiębiorstwami w kierunku podniesienia ich konkurencyjności. Przy czym nie zawsze krótki łańcuch wartości w ramach którego one funkcjonują sprawia, że decyzje te mogą być łatwiejsze, a zatem warunkowane mniejszą liczbą czynników niż w większych przedsiębiorstwach.

Prowadzona w niniejszym artykule analiza w swej warstwie empirycznej została wzmocniona zidentyfikowanymi w trakcie badań⁶, zachowaniami małych przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego.

Przystępując do realizacji przyjętych zamierzeń, już na wstępie warto wskazać, na cechy konkurencyjne małych przedsiębiorstw, które zostały zidentyfikowane w trakcie przeprowadzonych badań, a ich zestawienie przedstawiono w tabeli 1.

³ Samo pojęcie, zdaniem Zimmiewicza K. wywodzi się od dwóch słów, outside – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz i resource – zasoby, zapasy, środki, możliwości, Por. Zimmiewicz K., *Współczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 56.

⁴ Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie...*, s. 51.

⁵ Oblój K., *Strategiczne wyzwania dla polskich firm*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.

⁶ Badania zrealizowano w maju 2003 na próbie 271 małych przedsiębiorstw, wylosowanych według schematu losowania warstwowego proporcjonalnego, oraz w maju i czerwcu 2005 roku na tej samej próbie badawczej, przy czym w miejsce przedsiębiorstw, które nie udzieliły odpowiedzi, bądź zostały zlikwidowane wylosowano nowe.

Tabela 1. Ocena cech konkurencyjnych małych przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Respondenci w małych przedsiębiorstwach	
	w roku 2003	w roku 2005
Cena	3,18	3,11
Jakość wyrobów	3,37	3,43
Atrakcyjna i zróżnicowana oferta	3,27	2,84
Kompleksowość oferty	2,89	2,88
Technologia	2,44	2,33
Koszty	2,65	2,53
Możliwości finansowe	2,59	2,81
Warunki płatności	2,91	3,09
Terminowość dostaw	3,26	2,12
Sprawność działań marketingowych	2,60	2,36
Nawiązywanie więzi z klientami	3,66	3,12
Własna sieć dystrybucji	2,63	2,47
Kadra zarządzająca	2,78	2,81
Dobry wizerunek firmy	3,52	3,33

Skala przyjętych wag: od 0 – słaby czynnik przewagi konkurencyjnej do 5 – bardzo silny czynnik przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie zaprezentowanego zestawienia tabelarycznego (w tabeli 1) można stwierdzić, że dominującymi, zdaniem przedsiębiorców, cechami konkurencyjnymi małych przedsiębiorstw w regionie świętokrzyskim są:

- wizerunek przedsiębiorstwa,
- więzi z klientami,
- jakość wyrobów,
- cena.

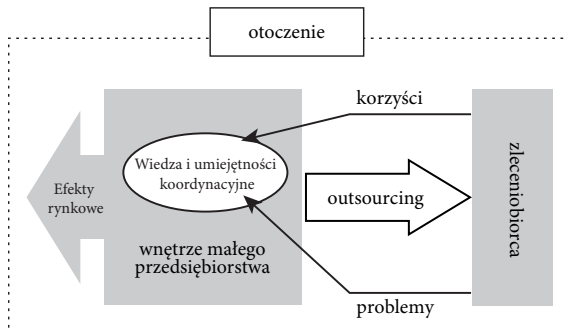
Przy czym za podstawę takiego wyłonienia tych cech wzięto pod uwagę utrzymanie się oceny danego czynnika w obu okresach powyżej wagi 3, co może wskazywać na ponad przeciętną jego wartość. Ustalona na tej podstawie zależność skłania do kilku refleksji. Po pierwsze, że czynniki te wpływają głównie na kształtowanie pozytywnego otoczenia małych przedsiębiorstw, a zatem są typowymi czynnikami rynkowymi, co może wskazywać na rozbudzenie w nich orientacji rynkowej⁷. Po drugie, można się

⁷ Warto dodać, że w działalności małych przedsiębiorstw nie tyle chodzi o przewidywanie ile o świadome kształtowanie przyszłości, por. Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorii zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.

spodziewać, że to właśnie one będą objęte szczególną troską przedsiębiorców o ich właściwą realizację. A po trzecie, że nie wszystkie z czynników zapewnią możliwość konkurowania ze wszystkimi uczestnikami rynku a raczej uaktywnią się tylko w momencie podjęcia takich działań w obrębie przedsiębiorstw sektora tej samej wielkości. Przykładem takiego czynnika jest cena, która wskazana przez przedsiębiorców z pewnością może być instrumentem walki między graczami dysponującymi tym samym potencjałem to jednak pozostaje wątpliwym, czy jest nim w odniesieniu do innych uczestników gry rynkowej. Ponadto cena, nie stanowi trwałego źródła przewagi konkurencyjnej, gdyż może zostać łatwo skopiowana i nie buduje lojalności klientów. Choć, z drugiej strony patrząc, to właśnie dążenie do niskich cen może stanowić źródło decyzji o zleceniu do zewnętrznej realizacji niektórych obszarów małych przedsiębiorstw⁸.

Tym niemniej, wskazane cechy będą stanowiły podstawę do dalszej analizy, w trakcie której zostaną ustalone obszary podlegające przekazywaniu do realizacji na zewnątrz.

Zanim jednak zostaną one zidentyfikowane w oparciu o materiał empiryczny, warto zauważyć, że w małych przedsiębiorstwach outsourcing powinien być postrzegany nie tylko poprzez pryzmat potencjalnych korzyści ale i wynikających z niego ograniczeń, które obrazuje schemat na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat korzyści i ograniczeń wynikających z outsourcingu w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z przedstawionym na rysunku 1 schematem wynikające niewątpliwie z outsourcingu korzyści oraz stwarzane przez niego problemy (pod warunkiem oczywiście, że korzyści będą przewyższać ograniczenia)

⁸ Rogoda B., *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 42.

mogą zostać w małych przedsiębiorstwach przetransformowane na zadawalające efekty rynkowe. Może jednak stać się tak tylko pod warunkiem, że przedsiębiorstwa te nagromadzą i zużytkują odpowiednio nagromadzone zasoby wiedzy i umiejętności umożliwiające realizację tego procesu. Poniżej (w tabeli 2) zostanie przedstawione zestawienie przewidywanych najistotniejszych z punktu widzenia efektywnego budowania konkurencyjności, zalet i ograniczeń outsourcingu, które mogą wystąpić w następstwie jego wdrożenia w małych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Zestawienie ważniejszych korzyści i ograniczeń zastosowania outsourcingu w małych przedsiębiorstwach

Korzyści z outsourcingu	Ograniczenia outsourcingu
<ul style="list-style-type: none"> - oczekiwane ograniczenie kosztów - zwiększenie kontroli nad kosztami realizacji zlecanego obszaru działalności przedsiębiorstwa - możliwość kontroli kosztów, które pojawiają się w sytuacji, gdy jest zapotrzebowanie na daną usługę - możliwość ustalenia całkowitych kosztów zlecanego do realizacji zadania - przesunięcie kosztów w czasie, może zwiększyć bieżącą płynność finansową - upraszcza proces zarządzania małym przedsiębiorstwem, koncentrując go na działalności podstawowej - może zwiększyć profesjonalizm (jakość) wykonania zleconych zadań oraz może podnieść ich bezpieczeństwo prawne 	<ul style="list-style-type: none"> - chęć obniżania kosztów może wpłynąć na wyodrębnienie zbyt dużej liczby obszarów na zewnątrz utrudniając lub uniemożliwiając ich kontrolę - może powodować zmianę sposobu pracy przedsiębiorcy nie zawsze przez niego akceptowaną - może powodować wrażenie utraty kontroli nad zleconymi obszarami - brak stabilnego rynku usług w danym zakresie, który może uniemożliwić skuteczne zlecenie ich realizacji - ryzyko wypłynięcia danych niejawnych poza przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu usług niewłaściwie dobranego podmiotu realizującego zlecenie

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z informacjami zawartymi w tabeli 2, zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwie stwarza wiele korzyści, które jednak mogą zostać łatwo przyćmione, jeśli przedsiębiorstwo nie będzie odpowiednio do jego wdrożenia przygotowane. A zatem jeśli przedsiębiorca nie zaakceptuje „utrąty” bezpośredniego oddziaływania na pewne czynności i funkcje, w zamian otrzymując możliwość kontroli i koordynacji ich gotowych efektów, z pewnością szanse wdrożenia tego sposobu zarządzania są nikłe. A zatem to przedsiębiorcy ostatecznie zadecydują o tym czy, i ewentualnie w jakim zakresie oraz którym podwykonawcom zostaną zlecone do realizacji zadania.

Najczęściej zlecane do wykonania na zewnątrz czynności i funkcje małych przedsiębiorstw przez prowadzących je przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Obszary działalności zlecane przez małe przedsiębiorstwa z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Respondenci w małych przedsiębiorstwach	
	w roku 2003	w roku 2005
Produkcja	7,24	13,79
Marketing	10,14	12,64
Logistyka	11,59	10,34
Księgowość	26,08	26,44
Informatyka	13,04	19,54
Kadry	4,34	4,60
Prawo	28,98	34,48
Transport	23,18	24,14
Gospodarka odpadami	18,84	27,59
Ochrona mienia	24,63	33,33
Usługi porządkowe	14,49	16,09
Nie zleca	10,14	1,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie zamieszczonych w tabeli informacji można wnioskować o wzroście popularności outsourcingu we wszystkich niemal obszarach działalności małych przedsiębiorców w regionie świętokrzyskim. Największy wzrost zastosowania tego sposobu zarządzania można zaobserwować w ramach realizowanych funkcji tj. produkcyjnej, gospodarki odpadami oraz ochrony mienia. Ponadto, w sposób niezwykle znaczący zmniejszyła się grupa przedsiębiorców w ogóle nie korzystająca z tego rodzaju działań. Szczególnie warto podkreślić, iż wzrost outsourcingu produkcji może świadczyć o zmianie tradycyjnych niemal ról niektórych z małych przedsiębiorstw, które swoją działalność koncentrują na zarządzaniu produktem przeprowadzając go od momentu powstania pomysłu do sprzedaży odbiorcy finalnemu. Choć przez wiele lat uważano to za sposób działania charakterystyczny jedynie dla dużych organizacji, to jednak, jak można to obecnie zaobserwować, model taki sprawdza się i w odniesieniu do zarządzania małymi przedsiębiorstwami. Ten nowoczesny, jak można go określić, sposób działania małych przedsiębiorstw (który w myśl uzyskanych wyników badań obecnie dotyczy niewiele ponad 10%), wpływa także na transformację spojrzenia na dotychczasowe źródła ich konkurencyjności. W miejsce, lub przynajmniej jako uzupełnienie, tradycyjnych ich postaci wkracza wiedza, która sprawia, że przedsiębiorstwa te stają nie tylko bardziej „inteligentne” ale mają możliwość innego często bardziej dynamicznego oddziaływania na rynek.

Oczywistym jest także, że wzrost roli wiedzy wzbudza konieczność podejmowania niezbędnych przeobrażeń w małych przedsiębiorstwach pod kątem kreowania umiejętności właściwego jej pozyskiwania i wykorzystywania. Nawet bowiem małe przedsiębiorstwo może realizować koncepcje organizacji uczącej się, pod warunkiem jednak, że właściciel dostrzeże wagę i zrozumie potrzebę doskonalenia jego polityki kadrowej⁹. Podkreślić też można, że coraz częściej outsourcingowi podlega właśnie obszar funkcji personalnej małych przedsiębiorstw, głównie za sprawą ograniczonych możliwości finansowych na zatrudnienie specjalistów z tego zakresu¹⁰.

Zaznaczenia też wymaga, że w niewielkim stopniu, lecz obserwowany jest insourcing realizowanych dotychczas na zewnątrz obszarów. Przy czym pojawienie się tego kierunku działania, oznacza ponowne przejmowanie przez przedsiębiorstwo zadań do własnych kompetencji. Powody tego mogą być zróżnicowane ale najczęściej, wynikają z braku możliwości koordynacji bądź utratą kontroli nad jakością zadań wykonywanych przez zleceniobiorców. A dotknięta, w myśl wskazań przedsiębiorców, insourcینگiem logistyka, może być wynikiem także szerszych uwarunkowań rozwoju tej sfery funkcjonowania polskich przedsiębiorstw¹¹.

Spróbujmy zweryfikować postawione twierdzenia o wyniki badań, w których przedsiębiorcy z regionu świętokrzyskiego określili przyczyny zlecenia do realizacji na zewnątrz wskazanych funkcji małych przedsiębiorstw co przedstawia tabela 4.

⁹ Sidor-Rządkowska M., *Nie tylko duża może być uczącą się organizacją, czyli rozwój pracowników w małej firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 1.

¹⁰ Szerzej na ten temat: Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 103.

¹¹ Szerzej na ten temat zobacz [w:] Szubstarski R., *Inwestycje, inwestycje*, „Businessman Magazine” 2005, nr 3.

Tabela 4. Przyczyny zlecenia niektórych obszarów do realizacji na zewnątrz przez przedsiębiorców z regionu świętokrzyskiego

Wyszczególnienie	Procent respondentów w małych przedsiębiorstwach	
	w roku 2003	w roku 2005
Trudności i problemy z zarządzaniem poszczególnymi procesami przedsiębiorstwa	17,74	13,79
Brak niezbędnych zasobów do realizacji danego obszaru zadań	37,68	36,78
Możliwość uzyskania redukcji kosztów działalności	20,28	27,59
Uwolnienie środków finansowych	5,79	10,34
Możliwość skoncentrowania działalności na podstawowym jej obszarze	11,59	17,24
Oczekiwanie podniesienia jakości wykonania zleconych zadań	17,39	21,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zestawione w tabeli wyniki badań, wskazują, że głównym motywem do podejmowania decyzji o outsourcingu dla przedsiębiorców regionu świętokrzyskiego były niewystarczające zasoby jakimi oni rozporządzają na rzecz właściwego zrealizowania celów, oraz dążenie do redukcji kosztów. Warto także zwrócić uwagę, że zainteresowanie tym sposobem zarządzania wśród badanych przedsiębiorców wzrosło także ze względu na oczekiwane uwolnienie środków finansowych oraz podniesienie jakości wykonania zleconych zadań.

Mimo, iż wyniki badań dotyczące przyczyn zastosowania outsourcingu w małych przedsiębiorstwach bezpośrednio nie pozwalają na jednoznaczne potwierdzenie przypuszczenia, że wynika to z ich nastawienia na uwolnienie pokładów nagromadzonej w nich wiedzy, to jednak można sądzić, że już sam fakt zwrócenia uwagi na możliwość czerpania korzyści z outsourcingu może stanowić fundament do przypuszczenia o wzrastającej jej roli w tych organizacjach. Tym bardziej, że coraz mniej przedsiębiorców jako czynnik motywujący decyzje o outsourcingu wskazuje trudności z zarządzaniem poszczególnymi procesami w ich przedsiębiorstwach.

Czy zatem oznacza to, że przegradza się stopniowo w niebyt model tradycyjnego przedsiębiorcy dysponującego jedynie intuicją? Choć dziś trudno na to pytanie w sposób jednoznaczny odpowiedzieć, to jednak można zauważyć, że w warunkach nasilającej się konkurencji, na rynku mają szansę utrzymać się tylko ci, którzy odpowiednio zmiksują posiadaną intuicję z wiedzą i umiejętnościami także tymi drzemącymi w umysłach pracowników.

Udowodniona, w toku analizy wyników badań, rosnąca popularność outsourcingu wśród małych przedsiębiorców, skłania do zwrócenia uwagi na najbardziej problemowe obszary kontaktu między zleceniodawcą i zleceniobiorcą w realizacji zadania. Przy czym, ze względów praktycznych przedstawione one zostaną w formie zaleceń dla przedsiębiorców. Po pierwsze, niezbędnym jest jasne ustalenie odpowiedzialności między podmiotami umowy outsourcingowej w kwestiach dotyczących jej przedmiotu. A zatem na przykład która ze stron ponosi kary za niewłaściwe rozliczenia finansowo-księgowe z urzędem skarbowym, ZUS-em itp. Po drugie, w jaki sposób powinny być przetwarzane dane powierzone zleceniobiorcy, zwłaszcza te, do wypłynięcia których nie możemy dopuścić, a dotyczące choćby unikatowych rozwiązań stosowanych w zakresie produkcji, w posiadaniu których jesteśmy, w kwestii wysokości wynagrodzeń, czy innych danych finansowych przedsiębiorstwa, jak wysokość obrotów, zysków. Po trzecie, należy sprecyzować kwotę zapłaty za realizowane przez zewnętrzny podmiot usługi. I po czwarte, jasno określić procedury związane z koniecznością gromadzenia i otrzymywania dokumentacji przez podmiot zewnętrzny. Z pewnością nie wyczerpuje to całej listy możliwych zaleceń, lecz wskazuje na obszary, które można określić jako newralgiczne z punktu widzenia współczesnego outsourcingu w małych przedsiębiorstwach.

Przeprowadzona analiza pozwoliła wyzwoić przekonanie o tym, że outsourcing może być uznany za skuteczny sposób kształtowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw. Zleceniu bowiem podlegają głównie te obszary, z którymi przedsiębiorcy mają najwięcej problemów bądź z samą realizacją, bądź też z właściwą realizacją. Dzięki temu przedsiębiorcy mają możliwość zwiększenia operatywności swoich działań na rynku a co za tym idzie argumenty, które mogą stworzyć podstawę do poprawy pozycji konkurencyjnej.

Jednocześnie outsourcing zmienia tradycyjne spojrzenie na małe przedsiębiorstwa, jako gromadzące oraz samodzielnie i jedynie osobiście dysponujące wszystkimi zasobami, w nowocześnie zarządzane organizacje zmierzające do zintensyfikowania efektywności wykorzystania zasobów jakimi one rozporządzają.

Podjmując decyzje o podjęciu odpowiednio out- lub insourcingu przedsiębiorcy prowadzący małe przedsiębiorstwa będą musieli sobie odpowiedzieć przynajmniej na kilka pytań. A zatem, który ze wskazanych kierunków postępowania do wewnątrz czy na zewnątrz zapewni większą efektywność wykorzystania zasobów widzianą poprzez pryzmat ich sku-

teczności rynkowej. Po wtóre, która z form zapewni odpowiednią jakość realizacji zadań. Ponadto, na którą z nich zdecydują się przedsiębiorcy, którzy nie zawsze kierować się będą (bo też i nie muszą) pobudkami racjonalnymi, ekonomicznymi.

Dlatego też można powiedzieć, że outsourcing jest możliwy do zastosowania w małych przedsiębiorstwach i może zapewnić im osiągnięcie korzyści, lecz tylko wówczas, gdy postanowi o tym przedsiębiorca, który jest w pełni autonomiczny w swoich decyzjach. Tylko wówczas zostaną wyzwolone możliwości poprawy konkurencyjności tych przedsiębiorstw jaką daje outsourcing lub insourcing, który nastawiony jest na jak najlepszą, zdaniem przedsiębiorcy jakość zaoferowanego produktu odbiorcy.

Literatura:

1. Bednarczyk M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce a integracja europejska*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
2. Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
3. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
4. Obłój K., *Strategiczne wyzwania dla polskich firm*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
5. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
6. Rogoda B., *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
7. Sidor-Rządkowska M., *Nie tylko duża może być uczącą się organizacją, czyli rozwój pracowników w małej firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 1.
8. Szubstarski R., *Inwestycje, inwestycje*, „Businessman Magazine” 2005, nr 3.
9. Zimniewicz K., *Współczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

Rozdział 21.

Sukcesja w biznesie rodzinnym jako przykład strategicznego transferu zasobów

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne od ponad 40 lat są przedmiotem badań specjalistów reprezentujących różne dziedziny nauki. Także Polsce w ciągu ostatnich kilku lat problematyka ta zyskuje na znaczeniu. Wzrastające zainteresowanie *family business* wynika z kilku źródeł. Pierwszym z nich jest coraz bardziej znaczący udział w tworzeniu dochodu narodowego, który w zależności do przyjętej definicji firmy rodzinnej badacze przyjmują, że ich udział wynosi od kilku do ponad 90% wszystkich podmiotów gospodarczych. Wytwarzają one według różnych analiz od kilkunastu do ponad 50% PKB¹. Istotne znaczenie biznesów rodzinnych we współczesnej gospodarce wynika także z istotnego udziału w tworzeniu miejsc pracy, PKB oraz ich lepszej efektywności od firm nierodzinnych². Przedsiębiorstwa rodzinne w okresie gospodarki centralnie planowanej nie mogły się rozwijać i funkcjonowały w niewielkich rozmiarach rzemiośle, handlu i rolnictwie. Dopiero przemiany lat dziewięćdziesiątych umożliwiły szybki rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w większości sektorów, oraz zaznaczenie ich roli w procesie transformacji gospodarczej. Obecnie po ponad 15 latach od rozpoczęcia zmian w polskiej gospodarce najwięcej znajdziemy ich w sektorach MŚP, ale pojawiają się one również wśród dużych podmiotów.

Wśród najistotniejszych zagadnień zarządzania strategicznego w biznesach rodzinnych widnieje kwestia problematyki sukcesji, czyli transferu władzy i własności. Chcąc osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym biznes rodzinny musi posiadać umiejętności przeniesienia własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Gotowość do sukcesji musi być rozpatrywana w kilku aspektach takich jak gotowość rodziny, goto-

¹ Shanker M.C., Astrachan J.H., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review" 1996, vol. 9, no. 2, s. 107-119.

² Moscatello L., *The Picarins Want You*, "Family Business Magazine", February 1990; Astrachan J.H., Astrachan B.M., *Family Busines: The Challenges and Opportunities of Intereprofessional Collaboration*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 564.

³ Feltham T. S., Feltham G., Barnett J. J., *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?*, Hiver Winter 2001, s.117.

wość finansowa i gotowość prawna³. Dodatkowo wagę problemu wzmacnia fakt, że w Polsce większość biznesów rodzinnych założonych po roku 1989 właśnie zaczyna napotykać ten problem.

Tezą artykułu jest stwierdzenie, że sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym stanowi kluczowy i swoisty element strategii *family business*, wyróżniający je spośród innych przedsiębiorstw. Ukazano także potrzebę prowadzenia w Polsce pogłębionych badań procesu sukcesji pozwalających na rozwój adekwatnej teorii oraz doradztwa w sferze zarządzania strategicznego. W artykule nakreślone zostały kluczowe obszary problematyki sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Istota sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Sukcesja, obok własności, zarządu i zaangażowania się rodziny w biznes stanowi jedno z ważniejszych kryteriów, które pozwalają na uznanie przedsiębiorstwa za rodzinne. W teorii biznesu rodzinnego istnieje grupa definicji opartych na koncepcji sukcesji w firmie. J. Ward w tym aspekcie jako firmę rodzinną definiuje takie przedsiębiorstwo, którego własność i zarządzanie przejmie następne pokolenie rodziny, natomiast N.C Churchill i K.J. Hatten mówią, że firma rodzinna istnieje wtedy, gdy młodszy członkowie rodziny przejęli lub mają przejąć kontrolę nad przedsiębiorstwem⁴. Przykładem bardzo konkretnej, a jednocześnie wąskiej definicji firmy rodzinnej związanej z kryterium sukcesji posługuje się R.G. Donnelly, który wskazuje, że biznes rodzinny istnieje wtedy, kiedy przynajmniej dwie generacje rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy⁵. Oparcie się na takim sposobie definiowania byłoby trudne szczególnie w Polsce, gdzie większość stanowią „młode” firmy rodzinne prowadzone przez ich założycieli. Powszechnie używa się szerokich definicji obejmujących swym zasięgiem wiele kryteriów jak np. definicja mówiąca, że za biznes rodzinny możemy uznać taki, w którym właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny⁶. Takie szerokie rozumienie przedsiębiorstwa rodzinnego pozwala uwzględnić podmiotów zarządzanych przez założycieli, którzy posiadają formalnie przypisaną własność i zarządzanie do swojej osoby. Taka definicja bardzo dobrze pasuje do polskiej specyfiki biznesów rodzinnych.

⁴ Niedbala E., *Firmy rodzinne- obiekt badawczy*, [w:] MBA 5/2002, s. 45.

⁵ Donnelly R.G., *The Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 4.

⁶ Heck R.K.Z., Trent E.S., *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 603.

Sukcesja jest szczególnym strategicznym problemem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji. Każde wejście nowego pokolenia stanowi międzypokoleniowy transfer zasobów. Wynika on z cyklu życia ludzkiego, w wymiarze jednostkowym jak i grupowym (rodzina). Z cyklu życia ludzkiego wynika ograniczoność życia zawodowego właścicieli firm rodzinnych, którzy rozpoczynają swą aktywność około 30 roku życia i prowadzą ją aż do 60 lub 70 roku życia, a następnie przekazują firmę i swoje obowiązki następcy. Ta nieuchronność przemijania (imperatyw biologiczny) powoduje, że zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo powinny być przygotowane do transferu własności i zarządzania i planować dokonanie sukcesji⁷.

Planowanie sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Planowanie sukcesji jest niewątpliwie trudnym i złożonym procesem stworzenia i realizacji strategicznego planu transferu własności i władzy przez właściciela lub właścicieli wybranym następcą, którzy powinni być w stanie kontynuować i rozwijać rodzinny biznes zgodnie z ustaloną wcześniej strategią. Dokonuje się równoległe przekazanie własności i władzy w rodzinnym przedsiębiorstwie⁸. W planowaniu sukcesji ważnym problemem jest właściwy czas dokonania sukcesji. Dominującym wzorem sukcesji jest przekazanie władzy przez ojca synowi i jest związane w ścisły sposób z etapami życia rodziny założycielskiej⁹. Wyraźny staje się związek pomiędzy wiekiem właściciela zarządzającego biznesem rodzinnym a zakresem planowania sukcesji¹⁰. Z informacji uzyskanych od polskich przedsiębiorców najbardziej intensywne jest planowanie sukcesji, gdy zarządzający jest w podeszłym wieku lub stan zdrowia uniemożliwia mu kierowanie rodzinnym biznesem. Niestety taka sytuacja nie sprzyja prawidłowemu i planowemu przeprowadzeniu sukcesji. Zarządzający w podeszłym wieku lub chory odczuwa szczególną presję społeczną i psychiczną by sukcesję przeprowadzić, co powoduje świadomy lub podświadomy opór, poczucie zagroże-

⁷ Jeżak J., *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] Krupski R. (red): *Zarządzanie strategiczne, problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych 2003, s. 221-222.

⁸ Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 59.

⁹ Davies J.A., Tagiuri R., *The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Business*, "Family Business Review" 1989, 2 (1), s. 47-74.

¹⁰ Malone S.C., *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 39.

nia, osamotnienia i ambiwalencji. Planowanie i właściwe przeprowadzenie sukcesji wymaga odpowiednio długiego okresu czasu i powinno rozpocząć się na wiele lat przed przekazaniem pełni władzy sukcesorowi. Zatem planowanie i przeprowadzenie sukcesji jest złożonym społecznie, prawnie i ekonomicznie procesem transformacji, który powinien być realizowany w kilku etapach na przestrzeni długiego okresu czasu. Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie¹¹. Dla udanej sukcesji ważne jest także danie sukcesorowi wysokiego stopnia autonomii decyzyjnej, jego kompetencji i pewności siebie¹². Do najważniejszych barier prawidłowej sukcesji w firmie rodzinnej należą: słaba więź i konflikty w rodzinie, nieprawidłowa struktura władzy i własności oraz problemy w komunikacji organizacyjnej¹³.

Problemy społeczne i psychologiczne sukcesji

Zmiana międzygeneracyjna stanowi szczególnie i jeden z najbardziej złożonych problemów, z jakimi musi się zmierzyć przedsiębiorstwo rodzinne. Władza i własność przekazywane są kolejnemu pokoleniu w oparciu o kryteria społeczne¹⁴. Dzieci właścicieli i zarządzających firmami rodzinnymi stojące przed wyborem drogi życiowej są poddawane presji. Seniorzy zarządzający firmami i dążący do pozostawienia kontroli swoim dzieciom będą wykazywali się zróżnicowanym stopniem gotowości do przekazania im prerogatyw władzy i własności (akceptacji wizji). Z kolei sukcesorzy mający przejąć kontrolę mogą mieć inne plany życiowe lub też pomimo chęci przejścia firmy, nie posiadać potrzebnych ku temu kompetencji. Tworzy to pole do szeregu napięć sukcesyjnych – konfliktów pokoleniowych wynikających z gotowości lub jej braku na przejście zarządzania przez następcę oraz gotowości lub jej braku ze strony seniora na akceptację wizji kierowania firmą przez następcę. Relacje pomiędzy seniorem a jego następcą zawsze pozostają ważnym elementem sukcesji. W literaturze wskazuje się na trzy najczęściej spotykane podejścia: konserwatywne, buntownicze i mieszane. Konserwatywne związane jest z kontynuacją wizji seniora przez

¹¹ Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, "American Journal of Small Business" 1987, 11 (3), s. 51-64.

¹² Handler C., *The Succession Experience of the Next Generation*, "Family Business Review" 1992, 5 (3), s. 283-307.

¹³ Hubler T., *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 67-70.

¹⁴ Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research From Work for Family Business*, "Family Business Review" 1997, nr 10 (1).

następcę, buntownicze z jej odrzuceniem, a mieszane łączy oba elementy¹⁵. Często inne wyobrażenia pokoleń o sposobie kierowania biznesem mogą stać się źródłem kryzysu przedsiębiorstwa rodzinnego prowadzącym do jego utraty, regresu lub nawet upadku. J. Jeżak zwraca uwagę, że często konflikt pokoleniowy przejawia się w swoistym negatywnym cyklu życiowym firmy rodzinnej przejawiającym się tym, że pierwsze pokolenie buduje firmę, drugie podtrzymuje jego funkcjonowanie w sposób zachowawczy, zaś trzecia generacja prowadzi je do upadku. Metodą na ograniczenie problemów sukcesyjnych mogłoby być zbudowanie równowagi pomiędzy celami rodziny i przedsiębiorstwa poparte klarowną wizją strategiczną¹⁶. Kluczową rolę w planowaniu sukcesji powinno odgrywać kształcenie i przygotowywanie następcy do przejęcia firmy, poprzez przekazanie zarówno wiedzy zawodowej jak i umiejętności wprowadzenie w biznes. Wymaga to od zarządzającego dużych umiejętności pedagogicznych i psychologicznych oraz gotowości i cierpliwości do przygotowania sukcesora¹⁷.

Problemy prawne i finansowe sukcesji

Oprócz zagadnień wynikających z samej istoty przedsiębiorstwa rodzinnego, planowanie sukcesji musi uwzględniać także problemy wynikające z obowiązującego prawa. Plan sukcesji musi uwzględniać aspekty związane z przekazaniem przedsiębiorstwa następnej generacji pod względem prawnym i wynikającymi z tego powodu konsekwencjami podatkowymi. Większość polskich biznesów rodzinnych jest prowadzonych jako działalność osoby fizycznej. Wraz z odejściem dotychczasowego właściciela w myśl prawa kończy się funkcjonowanie firmy, a sukcesor musi założyć nową, co stanowi przyczynę wielu komplikacji prawnych i podatkowych, szczególnie, jeśli przedsiębiorstwo posiada duży majątek i zatrudnia pracowników. W przedsiębiorstwach, które są osobami prawnymi przeprowadzenie sukcesji jest łatwiejsze, ponieważ nie powoduje zagrożeń związanych z funkcjonowaniem biznesu rodzinnego, a jest związane z przeniesieniem własności w postaci udziałów oraz zmianami w zarządzie. Niemniej w każdym przypadku ko-

¹⁵ Miller D., Steier L., Le Brenton-Miller I., *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business*, „Journal of Business Venturing”, vol. 18, no 4, p. 513.

¹⁶ Jeżak J., *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

¹⁷ Aronoff C.E., Ward J.L., *Chief's Toughest Job: Teacher*, [w:] „Family Business Sourcebook”, (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 35-36.

nieczne jest oszacowanie w planie sukcesji wielkości środków finansowych niezbędnych do pokrycia kosztów sukcesji oraz zapłaty powstałych w jej wyniku ewentualnych podatków.

Drugim problemem jest kwestia zabezpieczenia finansowego założyciela, który po dokonaniu sukcesji wycofuje się z prowadzenia rodzinnego biznesu. W firmie rodzinnej majątek przedsiębiorstwa stanowi z reguły znaczną część majątku rodziny, którego przekazanie może osłabić materialną pozycję założyciela przedsiębiorstwa. Po odejściu z przedsiębiorstwa senior powinien mieć zapewnione środki na życie, ponieważ ograniczone świadczenia emerytalne z reguły nie wystarczają. Dlatego też indywidualne ubezpieczenie na życie powinno być elementem planu sukcesyjnego, umożliwiającym jej dokonanie bez obawy utraty środków na utrzymanie przez seniora, a tym samym wykluczony zostanie jeden z czynników opóźniających termin dokonania sukcesji. Ponadto jest ono ważnym elementem w przypadkach, kiedy sukcesja powstaje w wyniku nagłej śmierci założyciela. Ubezpieczenie pozwala następcom na zapłacenie podatków spadkowych oraz często ocalić funkcjonowanie rodzinnego biznesu.

Badania sukcesji w biznesach rodzinnych w Polsce

Badania problematyki sukcesji w polskich biznesach rodzinnych są nieliczne. Badania w tym zakresie prowadzili Ł. Sułkowski oraz A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk. Wyniki badań Ł. Sułkowskiego, prowadzonych w latach 2004-2005 w ramach projektu KBN „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, potwierdzają, że sukcesja stanowi jedną z kluczowych cech wyróżniających przedsiębiorstwo rodzinne. Znakomita większość firm rodzinnych jest kierowana przez założycieli (85%), a jedynie tylko 10% z nich jest zarządzane przez drugie pokolenie. Sytuacja ta pokazuje, że mamy do czynienia z młodymi firmami, które będą musiały się zmierzyć z problemami, jakie niesie sukcesja. Aż 72,5 % spośród badanych podmiotów ma być przekazane następcom. Niestety brakuje zarządzającym wiedzy o organizacyjnych i prawnych mechanizmach sukcesji. Zdecydowana większość założycieli firm jako sukcesorów wskazuje dzieci, ale jednocześnie nie potrafi wskazać żadnych prawnych przedsięwzięć w tym zakresie. Nieliczni przedsiębiorcy wskazują na zdobywanie przez dzieci doświadczenia w prowadzeniu rodzinnego biznesu¹⁸.

¹⁸ Sułkowski Ł. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Łódź-Toruń 2005.

A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk w swoich badaniach stwierdzili, że większości przedsiębiorców (84%) zależy na przekazaniu firmy następnym pokoleniom, ale problem wykreowania następcy jest newralgicznym punktem ignorowanym przez przedsiębiorców. Badania pokazały, że co prawda 52% badanych myślało o swoich następcach, ale wprowadzanie ich w zagadnienia rodzinnego biznesu miało charakter przypadkowy i niesystematyczny. Prawie połowa (48%) przedsiębiorców w chwili badania nie myślała jeszcze o tym, kto mógłby w przyszłości przejąć firmę. Badacze ci przeprowadzili także rozpoznawcze badania wśród dzieci rodziców prowadzących własne firmy na temat ich zadowolenia z tego, że ich rodzice prowadzą biznes rodzinny, 30% było bardzo zadowolonych, 54% zadowolonych a 13% raczej zadowolonych i bardzo z tego faktu. Wskazuje to na bardzo wysoką świadomość dzieci odnośnie korzyści, jakie niesie prowadzenie własnej firmy dla całej rodziny i ich samych. Niestety ta pozytywna ocena prowadzenia firmy rodzinnej nie przekłada się na chęć zapewnienia sukcesji firmy. Tylko 36% respondentów chce przejąć i poprowadzić firmę rodziców, a aż 60% nie zamierza tego robić. Ten niekorzystny i zaskakujący obraz sytuacji, biorąc pod uwagę wysoki stopień zadowolenia dzieci z działalności firmy rodziców i płynące z tego korzyści wskazuje na potrzebę podejmowania wśród dzieci działań, które będą wzmacniały ich nastawienia pro sukcesyjne¹⁹.

Podsumowanie

Problematyka sukcesji w biznesie rodzinnym, zaistnienia zmiany pokoleniowej i związanej z nią transferu władzy oraz własności stanowi charakterystyczny problem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Dodatkowo wagę problemu wzmacnia fakt, iż większość polskich biznesów rodzinnych staje lub niebawem zostanie zmuszona do rozwiązania problemu procesu sukcesji. Dlatego też jest ona ważna zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Z teoretycznego punktu widzenia sukcesja jest jednym z najistotniejszych przejawów funkcjonowania biznesu rodzinnego, a przez niektórych badaczy wręcz uznawana za warunek niezbędny określenia firmy rodzinnej²⁰. Natomiast dla praktyki jest

¹⁹ Popczyk. W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce*, [w:] Sulkowski L. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Łódź-Toruń 2005, r.2.

²⁰ Barach J.A., Ganitsky J.B., *Successful Succession in Family Business*, "Family Business Review", nr 8 (2), 1995, s. 131-155; Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*, "Family Business Review" 1997, nr 10 (1), s. 53-67.

fundamentalną kwestią, ponieważ od udanej sukcesji często zależy dalsze istnienie i rozwój przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że około 70% przedsiębiorstw rodzinnych jest likwidowanych lub przejętych po odejściu osoby założyciela²¹. W Polsce rozwijające się firmy rodzinne zyskują coraz większe znaczenie i należne im miejsce w gospodarce, a wielu przedsiębiorców odkrywa ich rodzinny charakter i jego wpływ na funkcjonowanie biznesu.

Brak jest uniwersalnych metod skutecznej sukcesji, ponieważ zależy ona od wielu czynników takich jak: rodzaj biznesu, kultura społeczeństwa, w której działa przedsiębiorstwo i stosunków w rodzinie założycielskiej. Niemniej można wskazać na kilka zasad, które znalazły potwierdzenie w badaniach *family business*.

1. Jednym z najważniejszych czynników sprzyjających udanej sukcesji jest podjęcie jej wczesnego planowania i przygotowania²².
2. Model udanej sukcesji zakłada zaplanowanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób²³.
3. Sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy. J.G. Longenecker, J.E. Schoen zaproponowali siedem faz: przedbiznesową, wprowadzającą w biznes, wprowadzającą funkcjonalną, funkcjonalną, zaawansowaną funkcjonalną, wczesnej sukcesji i końcową dojrzałej sukcesji²⁴.
4. Istotne dla udanej sukcesji są czynniki takie jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie²⁵.
5. Kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejęcia biznesu. Ważne jest wczesne wprowadzenie w biznes²⁶, ale jednocześnie zbudowanie autonomii przez sukcesora poprzez okres pracy poza biznesem rodzinnym²⁷.

²¹ Beckhard R., Dyer W.G., Jr., *Managing Continuity in the family Owned Business*, "Organizational Dynamics", Summer 1983, s. 5-12.

²² Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M. .. Johnson P.A., *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985; Dyer W.G., Jr., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and family Transitions*., Jossey-Bass, San Francisco 1986.

²³ Lansberg I., *Succeeding Generations: Realising the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

²⁴ Longenecker J.G., Schoen J.E., *Management Succession in the Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 61-64.

²⁵ Goldberg S.D., Woolridge B., *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review" 1993, 6 (1), s. 55-73.

²⁶ Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A., *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 531-537.

²⁷ Hollander B.S., *Silver Spoon Syndrome*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 538-539.

6. Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie²⁸.
7. Metodą na ograniczenie problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej wizją strategiczną²⁹.
8. Nieudana sukcesja jest zazwyczaj skutkiem: słabych więzi i konfliktów w rodzinie, nieprawidłowej struktury władzy i własności oraz problemów w komunikacji organizacyjnej³⁰.

Badania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wskazują, że zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest bardzo ograniczony. Zarządzający opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji i często popełniają błędy takie jak chociażby: nieprzygotowanie sukcesora, rozbudzenie konfliktu rodzinnego związanego z własnością przedsiębiorstwa oraz ograniczanie autonomii decyzyjnej sukcesora. Tworzenie i propagowanie wiedzy o metodach sukcesji oraz rozwój doradztwa w tym zakresie może przyczynić się do pomocy wielu biznesom rodzinnym w Polsce w planowaniu i przeprowadzeniu udanej sukcesji.

Literatura:

1. Aronoff C.E., Ward J.L., *Chief's Toughest Job: Teacher*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
2. Barach J.A., Ganitsky, J.B., *Successful Succession in Family Business*, "Family Business Review" 1995, nr 8 (2).
3. Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A., *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
4. Beckhard R., Dyer W.G., Jr., *Managing Continuity in the family Owned Business*, "Organizational Dynamics", Summer 1983.

²⁸ Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, "American Journal of Small Business", 1987, 11 (3), s. 51-64.

²⁹ Jeżak J., *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

³⁰ Hubler T., *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002, s. 67-70.

5. Churchil N.C., Hatten K.J., *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research From Work for Family Business*, "Family Business Review" 1997, nr 10 (1).
6. Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, "American Journal of Small Business" 1987, 11 (3).
7. Davies J.A, R. Tagiuri R., *The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Business*, "Family Business Review" 1989, 2 (1).
8. Donnelley R.G., *The Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
9. Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J., *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession ?*, Hiver Winter 2001.
10. Goldberg S.D., Woolridge B., *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review" 1993, 6 (1).
11. Handler C., *The Succession Experience of the Next Generation*, "Family Business Review" 1992, 5 (3).
12. Heck R.K.Z., Trent E.S., *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
13. Hubler T., *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
14. Hollander B.S., *Silver Spoon Syndrome*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
15. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
16. Jeżak J., *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
17. Jeżak J., *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, [w:] Krupski R. (red), *Zarządzanie strategiczne, problemy teorii i praktyki*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
18. Jeżak J., *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

19. Lansberg I., *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
20. Longenecker J.G., Schoen J.E., *Management Succession in the Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
21. Malone S.C., *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
22. Miller D., Steier L., Le Brenton-Miller I., *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, no 4, p. 513.
23. Moscatello L., *The Picarins Want You*, "Family Business Magazine", February 1990; Astrachan J.H., Astrachan B.M., *Family Business: The Challenges and Opportunities of Intereprofessional Collaboration*, [w:] "Family Business Sourcebook", (red.) Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., *Family Enterprise Publishers*, Georgia 2002.
24. Niedbała E., *Firmy rodzinne- obiekt badawczy*, [w:] MBA 5/2002.
25. Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Łódź-Toruń 2005.
26. Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A., *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985. Dyer W.G., Jr., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.
27. Sułkowski Ł. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Łódź-Toruń 2005.
28. Shanker M.C., Astrachan J.H., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review" 1996, vol. 9, no. 2.

Rozdział 22.

Optymizm, proaktywność i rutyny - dominująca logika skutecznych strategii

Wprowadzenie – koncepcja dominującej logiki¹

Podstawowe koncepcje strategii w literaturze przedmiotu wykorzystują bardzo odmienne modele i koncepcje, wśród których najbardziej popularne jest myślenie w kategoriach planowania, pozycji na rynku, konfiguracji firmy, kluczowych zasobów i kompetencji, realnych opcji i prostych reguł działania². To co jest wspólne dla tych bardzo odmiennych koncepcji to ukryte założenie, że podstawą strategii jest pewien spójny i powtarzalny w czasie wzorzec postępowania, który reguluje decyzje i działania firmy. Czasami wzorzec ten jest nazywany „strategiczną ramą”³, „dominującym wątkiem” lub „konfiguracją”⁴, „uwikłanymi wyborami”⁵, ale najczęściej jest wykorzystywane pojęcie „dominującej logiki”⁶. Doczekała się ona wielu mutacji i analiz, ale rzadko badano, zarówno w ilościowy jak i jakościowy sposób, w jaki sposób wpływa ona na sukces i efektywność firmy. 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 funk-

¹ Pierwszy autor jest odpowiedzialny za jakościowy etap badań zrealizowany w końcu lat 90tych. Koncepcja badań ilościowych została przygotowana wspólnie z drugim autorem, który był także odpowiedzialny za obróbkę danych i analizę statystyczną prezentowaną w kolejnym artykule.

² Porter M. E., *Competitive strategy*, The Free Press: New York 1980; Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press; Porter M. E., *What is strategy*, Harvard Business Review, November-December 1996; Miller, D., *Notes on the study of configurations*, Management International Review, 1999, 2, 27-39; Eisenhardt K. M. i Martin J. M., *Dynamic capabilities: what are they*, Strategic Management Journal, 2000, 21, 1105-1122.

³ Huff, A. S., *Industry influences on strategy reformulation*, Strategic Management Journal, 1982, 3, 119-131.

⁴ Miller, D., *Notes on the study of configurations*, Management International Review, 1999, 2, 27-39.

⁵ Siggelkow, N., *Evolution of fit*, Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Vancouver, September 2000.

⁶ Prahalad C. K., Bettis R. A., *The dominant logic: a new linkage between diversity i performance*. Strategic Management Journal, 1986, vol. 7: 485-501; Bettis R.A., Prahalad C. K., *The dominant logic: retrospective i extension*” Strategic Management Journal, 1995, vol. 16: 5-14.

⁷ Zajac, E. J., Kraatz M.S. i Bresser R.F., *Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*. Strategic Management Journal, 2000, 21 (4): 429-455.

cjonowanie firmy⁷. Z drugiej strony jednak jest oczywiste, że dominująca logika może wspierać inercję i docelowo zmniejszać zdolność organizacji do adaptacji⁸.

Bez względu na kierunek oddziaływania wydaje nam się, że odpowiedź na pytanie o to jak menedżerowie tworzą i zmieniają swoje mapy poznawcze, strukturę wiedzy oraz rutyny działania pozostaje jednym z najbardziej ważkich problemów badawczych – zarówno teoretycznie jak i praktycznie⁹. Nurty dyskusji i badań wywodzące się z teorii decyzji, ekonomii ewolucyjnej, neoinstytucjonalizmu i zarządzania strategicznego są najbardziej wpływowe w poszukiwaniu odpowiedzi – z racji swojej wartości teoretycznej i rzetelności przeprowadzonych badań – i wskazują na cztery elementy, kluczowe dla zrozumienia logiki map poznawczych menedżerów: (a) percepcja organizacji i otoczenia (statyczna i dynamiczna rozumiana jako nadawanie sensu); (b) wybory i działania; (c) uczenie się, oraz (d) kodyfikacja uczenia w rutyny i procedury (przemiana wiedzy implicite w wiedzę explicite). Na najbardziej podstawowym poziomie strategiczne mapy poznawcze są swoistymi filtrami informacji dopływających z organizacji i otoczenia, stanowiąc mechanizmy nadawania sensu informacjom, działaniom i zdarzeniom¹⁰. Nic więc dziwnego, że Bettis i Prahalad (1995) używali zamiennie pojęcia „dominująca logika” i „perspektywa” (mindset).

Prezentowane dwuetapowe badania próbują odpowiedzieć na pytanie o relację pomiędzy dominującą logiką a sukcesem strategicznym firmy w precyzyjny sposób i dodatkowo określić jakie elementy dominującej logiki są krytycznie istotne dla tego sukcesu. W pierwszym etapie (realizowanym w latach 1998-2001) przeprowadzono badania dziesięciu studiów przypadków i aby zwiększyć wiarygodność konkluzji badania objęły zarówno liderów rynku, jak i firm, które osiągnęły przeciętne lub słabe rezultaty,

⁸ Tushman, M. L., Newman, W. H. i Romanelli, E., *Convergence i Unpheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*. California Management Review, 1986, XXIX (1): 29-43; Kelly D., Amburgey, *Organizational inertia i momentum: a dynamic model of strategic change*, Academy of Management Journal, 1991, 34: 591-612.

⁹ Mintzberg H., Waters J. A., *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*, Academy of Management Journal, 1982, 25, 465-499; Walsh, J. P., *Managerial i organizational cognition: notes from a trip down memory lane*, Organizational science, 1995, 6: 280-320; Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford 1995.

¹⁰ Weick, K., *Sensemaking in organizations*. Newbury Part, CA: Sage, 1995.

¹¹ Teoria i metodologia jakościowych badań nad *dominującą logiką polskich przedsiębiorców* przedstawiono w pracy zbiorowej *Dominująca logika firmy*, wydawnictwa WSPiZ, Warszawa 2004. Wyniki badań stały się także podstawą publikacji Oblój, K. & Pratt, M.G. *Happy Kids and Mature Losers: Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets*, W: R. Bettis' (Ed.) 2004 *Strategy in Transition*. Blackwell, Oxford 2005, z której pewne elementy i wnioski wykorzystujemy w tym artykule.

pomimo że miały w punkcie startu podobne szanse i zasoby jak późniejsi liderzy¹¹. W drugim etapie (realizowanym w latach 2004-2005) spróbowa-
liśmy przy pomocy ankiety zweryfikować hipotezy wynikające z badań
jakościowych na losowej próbie polskich przedsiębiorców z wybranych
branż. Celem naszym było postulowane przez Meyera i Penga (2005) prze-
testowanie i rozwinięcie teorii powstałej na innego typu rynkach i w od-
niesieniu do innego typu firm w nowym kontekście.

Badanie eksploracyjne: problem i metoda

Badania wpływu dominującej logiki na efektywność działania firmy
zostały przeprowadzone w dwóch etapach. Etap pierwszy był przeprowa-
dzony metodą studiów przypadków i miał eksploracyjny charakter. Drugi
etap miał charakter ilościowego sondażu na wybranej populacji około 600
firm z różnych branż w 2005 roku. Jego celem było przetestowanie powsta-
łych w pierwszym etapie badań hipotez o relacjach pomiędzy kluczowymi
elementami dominującej logiki i efektywnością firmy.

Eksploracyjne badania zostały przeprowadzone w latach 1999-2001 przy
pomocy ustrukturalizowanych wywiadów z ponad 50 prezesami i mene-
dżerami w dziesięciu starannie wybranych firmach. Do badań wybraliśmy
przypadki ekstremalne („outliers”) – firm, które startując z podobnych po-
zycji na początku lat 90tych osiągnęły odmienne pozycje rynkowe – lidera
lub firmy przeciętnej – pod koniec tej dekady. Dzięki takiemu kontrastowi
efekty dominującej logiki na pozycję firmy były łatwo obserwowalne¹².
Szczególnie starannie staraliśmy się zminimalizować wpływ odmiennych
warunków ekonomicznych, prawnych, rynkowych, koncentrując się na
parach firm startujących w tym samym czasie i w tych samych branżach
(a więc mających podobny zbiór szans i ograniczeń).

W sumie udało nam się zidentyfikować sześć par firm w następujących
branżach: kosmetyki, badania opinii publicznej i rynku, consulting, pro-
dukcja ziół, komputerów i ubrań turystycznych (outdoor). Już w trakcie
badań firma, której nie udało się wywalczyć silnej pozycji w branży ziół
wycofała się z programu badawczego i badaniami objęto tylko lidera ryn-
kowego. Tabela 1 krótko charakteryzuje badane firmy.

¹² Eisenhardt K. M., *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 1989, vol. 14: 532-552.

Tabela 1. Badane pary firm i ich obroty (w przybliżeniu) w 1999 roku

	Kosmetyki	Instytuty badań marketingowych	Konsulting	Zioła i przyprawy	Komputery	Outdoor – ubiór i sprzęt turystyczny
Lider rynkowy lub jedna z największych firm	ERIS (70mln)	SMG/KRC (42 mln)	WGK (10,5 mln)	Kamis (427mln)	Optimus (525 mln)	Alpinus (77 mln)
Firma przeciętna	A (17,5mln)	B (4,9 mln)	C (2,45mln)	-----	D (10,5 mln)	E (0,8 mln)

Po przeprowadzeniu wywiadów, które składały się z serii pytań o percepcję otoczenia i firmy, kluczowe wybory, główne rutyny i uczące doświadczenia, zebrany materiał został poddany transkrypcji i podwójnej obróbce. Po pierwsze, czytając i kodując wywiady zgodnie z postulatami teorii ugruntowanej poszukiwano głównych tematów, schematów i wzorów. Następnie dokonano grupowania zidentyfikowanych tematów i budowy ogólnych kategorii opisujących i wyjaśniających zjawiska opisywane przez respondentów, systematycznie dokonując porównań podobnych i kontrastowych przypadków¹³.

Wyniki badań jakościowych: dominująca logika firm-liderów

Zarówno liderzy jak i firmy peryferyjne stworzyły spójną dominującą logikę funkcjonowania, ale ich elementy i dynamika są bardzo odmienne¹⁴. Główne różnice ukazuje, na przykładzie dwóch par firm, tabela 2.

Jak widać wyraźnie na podstawie tabeli, dominująca logika liderów polegała na zbiorze prostych reguł postępowania, które maksymalizowały ich zbiór szans, szybkość działania i uczenia się. Jedną z tych reguł postępowania najczęściej leżała u podstaw początkowej strategii i następnie była rozwijana i utrwalana. Firma wówczas zaczynała eksperymentować z kolejną regułą i w ten sposób dominująca logika stawała się z czasem zbiorem wzajemnie się uzupełniających założeń, map poznawczych i reguł

¹³ Miles M. B., Huberman A.M., *Analiza danych jakościowych*, TransHumana, Białystok 2000.

¹⁴ Szczegółowo, choć w innym formacie badawczym, wyniki te zostały omówione w artykule K. Oblój, *Dominująca logika jako strategia działania firmy: studium polskich przedsiębiorców*, Organizacja i Kierowanie nr. 4, 2002

¹⁵ Siggeikow, N., Evolution of fit, *Paper presented at the Strategic Management Society Conference*, Vancouver, September 2000.

postępowania¹⁵. W dominującej logice liderów występują wyraźne wspólne elementy w przekroju wszystkich czterech komponentów dominującej logiki, które wcześniej wyróżniliśmy na podstawie literatury przedmiotu (perspekcja/nadawanie sensu, działania/decyzje, uczenie się i kodyfikacja rutyn).

PERCEPCJA / NADAWANIE SENSU: Najbardziej charakterystyczną cechą w tym obszarze jest optymistyczna i ekstrawertyczna orientacja liderów. Oczywiście, że łatwiej jest być optymistycznym gdy jest się liderem branży niż firmą peryferyjną, ale badane firmy mają tą charakterystykę od początku swojego istnienia. Są optymistyczne i zorientowane na przyszłość. Ich menedżerowie widzą w złożonym i niepewnym otoczeniu przede wszystkim szanse i możliwości. Konkurenci są zjawiskiem pozytywnym bo albo się można od nich nauczyć, albo można ich pobić. Firmy te eksperymentują z rynkami i produktami, działają szybko i nie rozpaczają nad porażkami starając się operować w długim horyzoncie czasowym, walcząc o stworzenie marek i standardów. Firmy przeciętne są niemal dokładnym przeciwstawieństwem. Działają z krótkofalową orientacją czasową, widzą wszędzie zagrożenia i problemy, konkurencja jest dla nich źródłem zmartwień i kłopotów, ale przede wszystkim koncentrują się na tym co się dzieje w firmie, a nie w otoczeniu. Reasumując możemy postawić następującą hipotezę do dalszych badań ilościowych:

Hipoteza 1. Im lepsze wyniki firmy w branży tym silniejsza będzie jej ekstrawertyczna, optymistyczna orientacja.

Tabela 2. Dominująca logika liderów i firm przeciętnych

	Percepcja/nadawanie sensu	Działania/wybory	Uczenie się	Utrwalanie i kodyfikacja procesu uczenia (rutyny)
ERIS SA (lider)	Dominuje percepcja otoczenia w kategoriach szans. Intuicja i elementy analizy w rozumieniu otoczenia. Decydenci podkreślają znaczenie szybkości, kreatywności i odmienności od konkurencji. Optymistyczna percepcja rynku i losu firmy.	Szereg wyborów wysokiego ryzyka – od zakupów inwestycyjnych w Szwajcarii, poprzez formę organizacyjną (zakład pracy chronionej), budowanie nowego systemu dystrybucji, dywersyfikacja produktowa, przesuwanie się do wysokich segmentów	Dwie bardzo trudne sytuacje wykorzystywane jako "kluczowe lekcje".	Ograniczone planowanie, elementy budżetowania. Silne wsparcie IT. Kluczowa rola liderów w podejmowaniu decyzji
Firma A (przeciętna)	Wyważona percepcja otoczenia w kategoriach szans, zagrożeń i problemów. Konkurencja nie zawsze ucziwa i często imitująca najlepsze rozwiązania..	Dwa strategiczne wybory: koncentracja na eksporcie do ZSRR (później Rosji) i imitowanie nowości firm zachodnich	Ograniczony proces uczenia się – powrót na polski rynek po załamaniu w Rosji w końcu lat 90-tych.	Szczegółowe plany marketingowe, sprzedaży i produkcji tworzone na bazie szeregu analiz. Dokładne budżetowanie

S M G / KRC SA (lider)	Stały, systemowy, nieformalny monitoring otoczenia. Otoczenie jako źródła ekstremalnych szans. Konkurencja jako wyzwanie i potencjalna zdobycz. .	Dużo strategicznych wyborów i działań. Wejścia na nowe rynki, tworzenie nowych produktów, radykalna zmiana struktury i procedur organizacyjnych. Stałe eksperymenty i próby tworzenia standardów rynkowych.	Konkretne i intensywne, poprzez analizę zarówno trendów jak i konkretnych zdarzeń w otoczeniu lub firmie. Wzmacniane przez przywódców i zorientowane na permanentną eliminację pewnego typu problemów. .	Stworzenie zespołowej struktury organizacyjnej, w której każdy zespół jest samodzielnym, samofinansującym się mikroorganizmem, jako głównej rutyny. Procedury zbierania i dzielenia się informacją. Ograniczone planowanie i budżetowanie. Stały nacisk na innowacje.
Firma B (przeciętna)	Otoczenie okresowych szans, zagrożeń, problemów i nieuczciwej konkurencji	Niewiele kluczowych wyborów, wynikających głównie z wewnętrznych presji lub konfliktów	Przeciągający się konflikt wewnętrzny jako źródło ograniczonego i specyficznego w swojej naturze procesu uczenia się. .	Częstkowa, ale systematyczna formalizacja i standaryzacja sposobów postępowania, systematyczne wdrażanie procedur

DZIAŁANIA / WYBORY: Liderzy branż przeciętnie podejmują trzykrotnie więcej decyzji i działań, które oceniają jako „strategiczne” niż firmy peryferyjne. Przykładowo, menedżerowie SMG/KRC wskazali na co najmniej osiem takich fundamentalnych wyborów i całą sekwencją związanych z nimi działań: wejście na nowe rynki, eksperymenty z nowymi produktami i budowanie standardów rynkowych, wprowadzanie struktury opartej na zespołach, wydzielenie w odrębną firmę zespołu zajmującego się head-huntingiem, wprowadzenie akcjonariatu pracowniczego, wdrożenie badań syndykatowych, stworzenie międzynarodowej sieci, wybór inwestora zagranicznego. Większość z tych wyborów była podejmowana szybko i zdecydowanie, na podstawie analiz i intuicji. Taki wzorzec działania firm-liderów pozwala na postawienie następującej hipotezy:

Hipoteza 2. Im lepsze wyniki firmy w branży tym bardziej proaktywne będzie jej zachowanie mierzone liczbą kluczowych decyzji.

UCZENIE SIĘ: Liderzy, w przeciwieństwie do firm przeciętnych, łatwo przyznają się do traumatycznych błędów i porażek i mocno podkreślają ich walor edukacyjny. Bez względu na to czy jest to załamanie płynności finansowej, odejście całego zespołu badań ilościowych, porażka długo przygotowywanej kolekcji ubrań dla całego segmentu rynku, konieczność

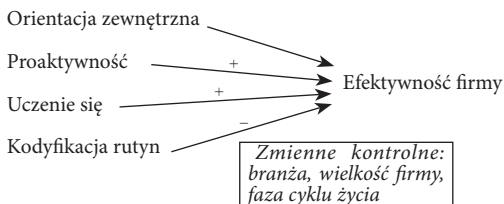
zamknięcia nowo wybudowanej fabryki, wydarzenia te zawsze rozpoczynają u liderów całą serię działań mających na celu długofalową poprawę sytuacji i niemożność powtórzenia błędów. Opowieść o tych traumach (w większym stopniu niż sagi sukcesów) staje się także elementem kultury organizacyjnej i jest wykorzystywana jako swoiste *memento* dla nowych pracowników i menedżerów. Prowadzi to nas do następującej hipotezy

Hipoteza 3. Im lepsze wyniki firmy w branży tym większa jej skłonność do uczenia się.

RUTYNY I PROCEDURY: Firmy – liderzy są absolutnie pragmatyczni i oportunistyczni jeśli chodzi o formalizację i standaryzację działania firmy. Swoje doświadczenia kodują w rutyny i standardowe procedury operacyjne wtedy, gdy uznają to za absolutnie niezbędne. Struktury tych firm są proste i płaskie co z jednej strony daje wysoką centralizację decyzji, ale z drugiej zapewnia dużą elastyczność i szybkość ich wdrożenia. Dzięki temu liderzy zachowują właściwie stale równowagę pomiędzy formalizacją i elastycznością, a menedżerowie stojący na czele tych firm równie często stosują reguły jak je omijają lub naginają. Prowadzi to do ostatniej już hipotezy:

Hipoteza 4. Im lepsze wyniki firmy w branży tym w mniejszym stopniu sformalizowane są rutyny (procedury) jej działania.

Próba integracji tych czterech hipotez jest model pokazany na rysunku 1. Zakłada on, że kombinacja czynników poznawczych (wysoki stopień orientacji zewnętrznej, optymizm oraz stały proces uczenia się) w połączeniu z operacyjnymi rozwiązaniami (wysoki stopień proaktywnego zachowania oraz niski poziom kodyfikacji rutyn) ma pozytywny efekt na szeroko rozumianą efektywność firmy. Niektóre z tych zależności są sugerowane w literaturze i były już badane¹⁶, ale nie były traktowane łącznie jako pewien rodzaj dominującej logiki, który wpływa istotnie na rezultaty firmy.



Rysunek 1. Wpływ dominującej logiki na efektywność działania organizacji

¹⁶ March J.G., *Continuity i change in theories of organizational action*. Administrative Science Quarterly, 1996, 41: 278-287.

Dominująca logika – badania ilościowe

W celu przetestowania naszego modelu przygotowana została specjalna ankieta, którą zdecydowano się po pilotażu wysłać do wszystkich firm, które w latach 1999 -2004 *Puls Biznesu* zaliczył do tzw. Antylop Biznesu. Warunki znalezienia się w rankingu Antylop Biznesu są następujące. Firma musi zostać założona przed 2000 rokiem, mieć obroty pomiędzy 3 a 250 mln złotych i wykazywać wzrost i zyski przez dwa kolejne lata z rzędu przed ukazaniem się rankingu. Baza danych Antylop Biznesu jest tworzona przez *Puls Biznesu* przy współpracy instytutu badawczego *Coface Intercredit Poland* na podstawie analizy sprawozdań finansowych publikowanych przez polskie spółki prywatne w Monitorze B. Aby dopasować badaną populację w większym stopniu do charakterystyk firm, które były przedmiotem badań jakościowych, z bazy Pulsu Biznesu wyodrębniono 653 firmy założone pomiędzy 1989 a 1995. W populacji tej znalazły się firmy z takich branż: media, napoje i żywność, doradztwa, badania rynkowe, materiały budowlane, usługi (zarządzanie nieruchomościami, catering, sprząatanie) oraz turystyka. Branże te w dużym stopniu spełniają także kryteria z wcześniejszej fazy badań, a mianowicie rozwijały się burzliwie w latach 90tych, miały niskie bariery wejścia, oraz mały stopień koncentracji i dominacji firm zagranicznych.

Wstępna ankieta została przetestowana w pilotażu na prezesach pięciu firm o charakterystykach podobnych jak w naszej populacji. Pięć pytań zostało usuniętych ze względu na nadmiarowy charakter lub brak precyzji. Ostateczna ankieta zawierała 32 pytania z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta i mierzyła cztery charakterystyki dominującej logiki, które były rezultatem badań jakościowych, oraz analizy literatury przedmiotu. W kwietniu 2005 roku ankieta została wysłana do wszystkich prezesów 653 firm. Pierwsza wysyłka zaowocowała zwrotem 56 kwestionariuszy. Kolejna wysyłka w październiku 2005 roku doprowadziła do zwiększenia się liczby uzyskanych odpowiedzi do 106, z czego tylko 98 stanowiły wypełnione kompletnie kwestionariusze. Pięć kwestionariuszy zwrócono z firm w trakcie likwidacji, a trzy odmówiły udziału lub przesłały kwestionariusze bez kompletnych odpowiedzi. Ostatecznie uzyskany poziom 14,2% odpowiedzi nie jest wysoki, ale trzeba zauważyć, że część firm w populacji na pewno jest w fazie likwidacji, akwizycji lub fuzji. Badanie ze względu na możliwość wystąpienia błędu braku odpowiedzi w całej próbie oraz poszczególnych branż nie wykazało żadnych statystycznie istotnych różnic. Analiza wiary-

godności poszczególnych pytań przy pomocy wskaźnika Cronacha wykazała, że wszystkie pytania miały wiarygodność powyżej 0.60.

Badając dominującą logikę, jak i ocenę wyników firmy, wykorzystaliśmy miary jakościowe (ocenę przez indywidualnych respondentów) z racji braku ilościowych wskaźników. Ten rodzaj pomiaru jest często dyskutowany w literaturze przedmiotu, ale generalnie przyjmuje się w badaniach nad strategiami firm, iż takie podejście jest dopuszczalne i nie tworzy ani istotnych problemów ani błędów pomiaru. Analiza statystyczna różnic odpowiedzi ze względu na pozycję oraz staż pracy respondentów nie wykazała istotnych statystycznie błędów pomiaru.

Zmienne: zależna i niezależne

Naszą zmienną zależną była efektywność funkcjonowania firmy mierzona wielkością dochodów, zysków, udziałem w rynku i jakością oferty. Ponieważ polscy przedsiębiorcy niechętnie podają dane ilościowe, wykorzystaliśmy ich jakościową ocenę pozycji firmy na tle konkurencji. W tym celu pytaliśmy o porównanie dochodów, zysków, udziału w rynku i jakości oferty w porównaniu z konkurencją na 5 stopniowej skali Likerta od oceny „znacznie mniejsza niż konkurencja” do „większa niż konkurencja”. Próbka została podzielona na dwie podgrupy przy pomocy zmiennej LIDER. Jako liderów sklasyfikowaliśmy firmy, których respondenci wskazali, iż ich dochody, zyski, udziały w rynku i jakość są większe niż konkurencji. W ostatecznej analizie pozwoliło to na wyłonienie 17 liderów i 71 firm przeciętnych.

Następnie podzieliliśmy próbkę ze względu na cztery główne badane charakterystyki dominującej logiki. Nie wszystkie pytania zostały uwzględnione w realizacji tego podziału. Analiza czynnikowa wykazała potrzebę eliminacji siedmiu zmiennych, ponieważ miały ograniczoną wartość eksplanacyjną lub były silnie skorelowane z odpowiedziami na inne pytania.

Nasze trzy zmienne niezależne: zewnętrzna orientacja (ORIENTACJA), proaktywność (PROACT) i uczenie się (UCZENIE) zostały stworzone jako średnia odpowiedzi na pięć pytań opisujących te zmienne. Ostatnia zmienna – rutyny organizacyjne (RUTYNY) została stworzona jako średnia z odpowiedzi na siedem pytań.

W naszym modelu regresji wykorzystaliśmy trzy zmienne kontrolne. Typ branży (BRANŻA) jest naturalną zmienną kontrolną, ponieważ setki

studiów wykazują, że branża wpływa na praktyki zarządzania, a także jest to dobry substytut takiej zmiennej jak „typ otoczenia” firmy. Drugą zmienną kontrolną, przyjętą z podobnych powodów była intensywność konkurencji (KONKURENCJA) ze względu na obecność tylko krajowych lub krajowych i zagranicznych konkurentów, ponieważ poprzednie badania wskazały na istotność tego rodzaju podziału¹⁷. Jako trzecią zmienną wykorzystaliśmy, zgodnie z sugestią Portera (1980), typ otoczenia biznesowego rozumianego jako faza cyklu rozwoju branży (OTOCZENIE) czyli zdefiniowanego jako branża w fazie początkowym (rozproszona), przejściowym lub dojrzałym. Wiele badań wskazuje na to, iż cykl życia branży wpływa na strategię firm oraz na ich wyniki. Ponieważ wszystkie firmy w próbie są małe lub średnie (zatrudniają od 50 do 250 pracowników) wielkość firmy nie stanowiła zmiennej kontrolnej. Żadna kombinacja ze zmiennych kontrolnych nie cechowała się istotnym poziomem korelacji. W związku z tym, wszystkie z zaproponowanych zmiennych zostały włączone do analizy regresji i są istotnymi zmiennymi kontrolnymi w modelu regresji. Wartości średnie oraz odchylenia standardowe zmiennych zawiera tabela 3.

Tabela 3. Wartości średnie i odchylenia standardowe dla głównych zmiennych

	N	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
KONKURENCJA	98	1,00	3,00	2,0306	0,9356
OTOCZENIA	98	1,00	3,00	1,94	0,663
BRANŻA	98	1,00	14,00	7,1735	3,9923
RUTYNY	98	2,14	4,71	3,2098	0,4945
ORIENTACJA	98	1,50	4,75	2,8240	0,6679
UCZENIE	98	2,50	5,00	3,7321	0,5242
PROACT	98	1,80	4,40	3,3735	0,5855
N ważnych	98				

Wyniki analizy statystycznej

Aby potwierdzić hipotezy stwierdzające, iż dominująca logika silnie oddziałuje na efektywność funkcjonowania firmy przeprowadziliśmy analizę regresji. Włączone do modelu zostały zmienne niezależne: orientacja ze-

¹⁷ Weinstein M., K. Oblój, *Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland*, International Human Resource Management, 2002, vol.13: 642-659.

wewnętrzna, proaktywność, uczenie się oraz odwrotnie kodowana zmienna – rutyny. Ze względu na charakter zmiennej zależnej (lider), która była zmienna binarną, użyliśmy modelu regresji binarnej z wprowadzającą metodą doboru zmiennych do modelu. Analiza reszt nie wskazała na wystąpienie źle sklasyfikowanych przypadków w analizie. Jak podano wyżej, oprócz czterech zmiennych niezależnych, do modelu regresji włączono trzy zmienne kontrolne.

W naszych hipotezach przewidywaliśmy, że liderów branż, określonych jako mających przewagę nad innymi graczami w branży w obszarze przychodów, zysków, jakości usług oraz udziału w rynku, będzie charakteryzować unikalna dominująca logika. Oznacza to, iż powinni, przeciętnie, odnotowywać wyższy wskaźnik proaktywności, optymizmu, uczenia się oraz niższy wskaźnik kodyfikacji rutyn niż firmy przeciętne. Każda z tych zmiennych powinna więc wyjaśniać pozycję w branży określoną zero-jedynkowo jako pozycję lidera lub jej brak. W tym celu zaproponowaliśmy zbudowanie czterech modeli regresji włączając kolejne zmienne kontrolne do analizy. Wyniki regresji przedstawione są w tabeli 4.

Tabela 4. Cztery modele regresji (z dołączaniem kolejnych zmiennych kontrolnych)

Zmienne	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
ORIENTACJA	0,81* (4,06)	0,82* (4,17)	0,86* (4,35)	0,9* (4,51)
PROACT	1,4** (5,92)	1,38** (5,78)	1,39** (5,56)	1,34* (5,15)
UCZENIE	0,26 (0,21)	0,27 (0,23)	0,2 (0,11)	0,17 (0,09)
RUTRYNY	1,26* (5,1)	1,27* (5,23)	1,38** (5,72)	1,46** (6,14)
KONKURENCJA		0,1 (0,13)	0,22 (0,55)	0,21 (0,51)
BRANŻA			-0,5 (1,63)	0,04 (0,45)
OTOCZENIE (TYP RYNKU)				-0,56 (1,66)

Uwaga: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Zgodnie z tym, co przewidzieliśmy w hipotezie 1, zewnętrzne zorientowanie i optymizm firm jest zmienną wyjaśniającą silną pozycję w branży ($p < 0,05$). Wskazuje to na fakt, iż firmy, które odnoszą sukces na rynku wykorzystują pojawiające się szanse na rynku oraz oceniają otoczenie głównie w kategoriach szans. Konkurencja jest dla liderów w znacznej mierze

źródłem wyzwań i motywacji. Firmy te są także optymistyczne jeśli chodzi o przyszłość. Ta zależność potwierdza, iż koncentrowanie się na zagrożeniach i szansach nie podąża tymi samymi drogami poznawczymi¹⁸. Osoby badane, w firmach-liderach były bardziej wrażliwe na szanse pojawiające się w otoczeniu, podczas gdy respondenci z firm nie zakwalifikowanych do zbioru liderów zwracali większą uwagę na zagrożenia i problemy.

Zgodnie z założeniem postawionym w hipotezie 2, badanie wykazało istnienie silnego związku pomiędzy pozycją firmy na rynku a proaktywnością jej działań ($p < 0,05$). Firmy przodujące w każdej z branż są bardziej skłonne do eksperymentowania, wchodzenia w nowe obszary działalności oraz ryzyka, nawet w sytuacjach stosunkowo dużej asymetrii informacji czy ograniczonej ilości danych. Z drugiej strony, słabsi gracze na rynku są bardziej konserwatywni oraz skoncentrowani na ulepszaniu dotychczasowej domeny działania. W ten sposób ograniczają oni swoje możliwości dywersyfikacji, rozwoju oraz wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans.

W hipotezie 3 przewidywaliśmy, iż jednym z elementów dominującej logiki funkcjonowania przedsiębiorstw mającej pozytywny wpływ na pozycję rynkową będzie organizacyjna umiejętność do uczenia się. Jakkolwiek istnieje pozytywny związek między tą zmienną a pozycją firmy w porównaniu do konkurentów, jest on słaby i nieistotny statystycznie.

Hipoteza 4 łączyła stopień zrutynizowania działań z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw i stwierdzała, że niskie natężenie rutyn w codziennym funkcjonowaniu firm powinno być elementem wyjaśniającym silną pozycję firmy na rynku. Tak jak przewidywaliśmy, analiza wyników badań wykazała bardzo silny i pozytywny udział zmiennej oznaczającej stopień zrutynizowania w wyjaśnianiu przewagi konkurencyjnej firm.

Liderzy nie tylko nie mieli organizacyjnie wykształconych rutyn i procedur ale także podejmowali działania decentralizujące i kładli nacisk na struktury organizacyjne zapewniające szybkie dostosowywanie się do otoczenia i umożliwiające natychmiastowe podejmowanie decyzji.

Konkluzje

Projektując niniejsze badanie ilościowe staraliśmy się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób dominująca logika działania przedsiębiorstw, rozumiana jako koncept poznawczy, strategiczny, operacyjny oraz ewolucyjny,

¹⁸ Jackson, S.E., Dutton J. E., Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33: 370-387.

pozwała wyjaśnić sposób i regułę budowania skutecznych strategii biznesowych w burzliwym otoczeniu. Analizując dynamiczne procesy kierujące dominującą logiką przedsiębiorstw mających niemalże takie same szanse rozwoju na rozwijającym się rynku polskim lat dziewięćdziesiątych, odkryliśmy dwa podstawowe schematy dominującej logiki funkcjonowania organizacji. Firmy przeciętne działają w sposób niemal podręcznikowy. Są dobrze ustrukturalizowane i mają jasno określone priorytety. Zamiast wykorzystywać pojawiające się szanse, koncentrują się na rozwiązywaniu problemów. Budują formalne plany, które są potem skrupulatnie realizowane. Tworzą zcentralizowane, sformalizowane struktury i wprowadzają standardy i procedury postępowania. W niedługim czasie firmy takie stają się niewolnikami swojej dominującej logiki działania poprzez racjonalne wytłumaczenia porażek i skuteczne mechanizmy zapominania doświadczeń rynkowych.

Liderzy nie mają zwartych, ustanowionych i zamkniętych strategii. Podążają oni stosując się do prostych reguł, które umożliwiają im stwarzanie i wykorzystywanie szans, wpływanie na rozwój wypadków na rynkach, tworzą standardy działania, marki i reputację. Wskazuje na to fakt, że trzy z czterech głównych zmiennych okazały się statystycznie istotne w wyjaśnianiu sukcesu firm na rynku. Skonstruowany model, zawierający jako zmienne objaśniające proaktywność, zewnętrzne zorientowanie i niski stopień zrutyinizowania działań wyjaśniał 78,5% zmienności pozycji konkurencyjnej firm. Umiejętność uczenia się jest wprawdzie pozytywnie skorelowana z sukcesem firmy, jednak nie wyjaśnia jego zmienności w wystarczającym stopniu aby została włączona do modelu. Jednym z możliwych wytłumaczeń tego faktu jest hipoteza, która wymagałaby dalszych badań, że umiejętność uczenia się jest immanentnie zawarta w pozostałych trzech atrybutach przypisanych dominującej logice firm, które odniosły sukces na rynku.

Literatura:

1. Baum J. A. C. , Dobbin, F. (eds), *Economics meet sociology in strategic management*, Jai Press, Stamford 2000.
2. Bettis R.A., Prahalad C. K., The dominant logic: retrospective i extension” *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16: 5-14.
3. Eisenhardt K. M., Building theories from case study research. *Academy of*

Management Review, 1989, vol. 14: 532-552.

4. Eisenhardt K. M. i Martin J. M., Dynamic capabilities: what are they, *Strategic Management Journal*, 2000, 21, 1105-1122.

5. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.

6. Huff, A. S., Industry influences on strategy reformulation, *Strategic Management Journal*, 1982, 3, 119-131.

7. Jackson, S.E., Dutton J. E., Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*. 1988, 33: 370-387.

8. Kelly D., Amburgey, Organizational inertia i momentum: a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 1991, 34: 591-612.

9. March J.G., Continuity i change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 278-287.

10. Meyer K. E. I Peng M. W., Probing theretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources and institutions, *Journal of International Business Studies*, 2005, vol.36, no. 6, 600-621.

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

12. Miller, D., Notes on the study of configurations, *Management International Review*, 1999, 2, 27-39.

13. Mintzberg H., Waters J. A., Tracking strategy in an entrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*, 1982, 25, 465-499.

14. Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, Oxford 1995.

15. Porter M. E., *Competitive strategy*, The Free Press: New York 1980.

16. Porter M. E., What is strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1996.

17. Prahalad C. K., Bettis R. A., The dominant logic: a new linkage between diversity i performance. *Strategic Management Journal*, 1986, vol. 7: 485-501.

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

19. Tushman, M. L., Newman, W. H. i Romanelli, E., Convergence i Unpheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 1986, XXIX (1): 29-43.

20. Walsh, J. P., Managerial i organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organizational science*, 1995, 6: 280-320.

21. Weick, K., *Sensemaking in organizations*. Newbury Part, CA: Sage, 1995.

-
22. Weinstein M., Oblój K., Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland, *International Human Resource Management*, 2002, vol.13: 642-659.
 23. Zajac, E. J., Kraatz M.S. i Bresser R.F., Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change, *Strategic Management Journal*, 2000, 21 (4): 429-455.

Autorzy:

1. doktorantka, mgr Urszula Bąkowska – Morawska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
2. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
3. dr Wojciech Czakon, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
4. dr Ewa Głuszek, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
5. prof. dr hab. Bohdan Godziszewski, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu.
6. dr Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
7. prof. dr hab. Zdzisław Jasiński, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
8. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
9. dr Jarosław Karpacz, Akademia Świętokrzyska w Kielcach.
10. dr Adam Kowalczyk, Uniwersytet Szczeciński.
11. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
12. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
13. prof. dr hab. Jan Lichtarski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
14. mgr Andrzej Marjański, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
15. dr Jerzy Niemczyk, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
16. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański.
17. prof. dr hab. Krzysztof Oblój, Uniwersytet Warszawski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie.
18. mgr Tomasz Oblój, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
19. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
20. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
21. prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański.
22. prof. dr hab. Jan Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
23. dr Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
24. prof. dr hab. Adam Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
25. prof. dr hab. Janusz Strużyna, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
26. prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
27. dr Anna Wójcik-Karpacz, Akademia Świętokrzyska w Kielcach.