

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy



Seria: Zarządzanie

Fundacja Szkolna

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

Publikacja wydana pod patronatem

Przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

prof. zw. dr hab. Bogdana Nogalskiego

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PODSTAWOWE PROBLEMY

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie

Wałbrzych 2008

RECENZENT NAUKOWY
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński

SERIA
„Zarządzanie”

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

PRACA POD REDAKCJĄ
prof. dr hab. Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA
mgr Dominika Twardowska

SKŁAD KOMPUTEROWY I PROJEKT OKŁADKI
Władysław Ramotowski

DRUK
Drukarnia D&D Spółka z o.o. 44-100 Gliwice, ul. Moniuszki 6

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2008

ISBN 978-83-60904-01-5

Spis treści

Wstęp	9
1. Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny (Bogdan Nogalski)	11
2. O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze (Jerzy Rokita)	27
3. Interpretatywny paradygmat strategii organizacyjnej (Łukasz Sułkowski)	33
4. Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu (Tadeusz Gospodarek)	43
5. Podstawowe problemy zarządzania strategicznego (Rafał Krupski)	53
6. Dystanse w zarządzaniu strategicznym (zapadanie się przedsiębiorstw high-technology w przestrzeniach niematerialnych) (Kazimierz Perechuda)	65
7. Kategoria przedsiębiorstwa z perspektywy ewolucji zarządzania strategicznego (Cezary Suszyński)	75
8. Równowaga i nierównowaga w paradygmatach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Jan Lichtarski)	91
9. Struktury własnościowe a strategie rozwoju polskich spółek publicznych (Jan Jeżak, Leszek Bohdanowicz, Zbigniew Matyjas)	103
10. Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności (Andrzej Kaleta)	119

11. Problemy i dylematy analizy strategicznej (Maria Romanowska)	127
12. Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego (Wojciech Czakon)	133
13. Strategiczne aspekty zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie (Jan Skalik)	145
14. Podstawowe problemy zarządzania antykrzysowego (Kazimierz Krzakiewicz)	153
15. Metoda bilansu synergicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Adam Stabryła)	167
16. Narzędzia oceniające innowacyjność, stanowiącą element zarządzania strategicznego (Joanna Żukowska)	185
17. Proces tworzenia struktur sieciowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa (Beata Barczak, Katarzyna Bartusik)	197
18. Porównanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim – konsekwencje organizacyjne (Janusz Strużyna)	211
19. Strategie wiedzy – perspektywa przewagi konkurencyjnej (Ewa Stańczyk-Hugiet)	221
20. Wieloaspektowość współczesnego przywódcy – zarys problemu (Rafał Kozłowski)	237
21. Strategie prowadzenia negocjacji. Analiza krytyczna (Andrzej Kozina)	251
22. Systemy zarządzania jakością w nowoczesnych organizacjach (Sławomir Wawak)	263
23. Strategiczne problemy zarządzania organizacjami publicznymi (Aldona Frączkiewicz-Wronka)	275

24. Strategia konkurencji w podsektorze wytwarzania energii elektrycznej (Remigiusz Nowakowski, Ryszard Pocheć)	295
25. Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych (Andrzej Marjański)	305
26. Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie (Mariusz Bratnicki)	321

**ZARZĄDZANIE
STRATEGICZNE
PODSTAWOWE PROBLEMY**

Wstęp

Dziesiąta już, coroczna konferencja z zakresu zarządzania strategicznego sprzyja refleksjom, podsumowaniom. Sam fakt, że środowisko ludzi parających się tą dziedziną wiedzy, regularnie spotyka się, jest już sporym osiągnięciem w „czasach permanentnego braku czasu”. Fakt że z konferencją związanych jest wielu profesorów reprezentujących wszystkie najważniejsze ośrodki naukowe w kraju, zajmujące się zarządzaniem strategicznym, upoważnia do potwierdzenia teorii twórczego znaczenia naszych spotkań.

Dziesiąte, jubileuszowe wydawnictwo, zostało poświęcone przede wszystkim podstawowym współczesnym zagadnieniom zarządzania strategicznego. Ich prezentacja i dyskusja nad nimi, nad walorami naukowymi i aplikacyjnymi, jest podstawowym celem opracowania i konferencji. Na pierwszy plan wysuwają się niewątpliwie problemy kierunków badań i rozwoju zarządzania w ogóle, a w tym zarządzania strategicznego w szczególności. Ponieważ jesteśmy w obszarze nauk społecznych, trzeba wyjaśnić sobie, czy jest jakiś zbiór poglądów na przyszłość, na kierowany rozwój organizacji, który można uznać przynajmniej za w miarę jednolity, czy też eklektyzm szkół, nurtów, wypowiedzi guru, jest charakterystyczny dla tej fazy istnienia dyscypliny. Dlatego też zagadnieniom paradygmatu w zarządzaniu, a w tym w zarządzaniu strategicznym, poświęcono relatywnie dużo miejsca. Kolejnym eksponowanym zagadnieniem są problemy metodyczne dotyczące procesów i struktur charakterystycznych dla zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne jest realizowane na kilku poziomach i w wielu wyodrębnionych celowo obszarach funkcjonalnych. Szczególnie wyróżniane są różne aspekty organizacji i funkcjonowania zespołów ludzkich, a kapitał społeczny uzyskał aksjologicznie najwyższą rangę. Kontekst strategiczny zagadnień z tym związanych, jest więc w sposób naturalny wyeksponowany w niniejszym wydawnictwie.

Strategie i zarządzanie strategiczne jest również dość silnie uwarunkowane sytuacyjnie. Dlatego też w ostatnich rozdziałach pracy przedstawiono podstawowe problemy teorii i praktyki sektorów: organizacji publicznych, energetycznego oraz małych i średnich firm rodzinnych.

Rafał Krupski

Wałbrzych, marzec 2008

Rozdział 1.

Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny

Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu są nowe kierunki poszukiwań nauk o zarządzaniu, nauk społecznie użytecznych w kontekście strategicznych uwarunkowań jakie niesie ze sobą współczesna gospodarka¹. Organizacje, chcąc skutecznie funkcjonować we współczesnych uwarunkowaniach, w warunkach tzw. „nowej gospodarki” muszą odrzucić przekonanie o swej wieczności i doskonałości. Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań, muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które będą stanowiły adekwatną ich odpowiedź, na globalnie transformującą się rzeczywistość.

Z tego powodu – i na tym tle - prowadzona w środowisku dyskusja:

- Po pierwsze – służy formułowaniu obszarów, metod i koncepcji rozwiązywaniu obecnych i perspektywicznych problemów w obrębie kierunków badań i obszarów związanych z rozwojem nauk o zarządzaniu²,
- Po drugie – wyraźnie zmierza od jednorodności nacechowanej rozwiązaniami pojedynczych kwestii, na rzecz holistycznego uj-

¹ O problemie tym patrz także: B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, Kwartalnik Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 1 oraz B. Nogalski, R. Rutka, *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity, praca zbiorowa pod redakcją K. Jędralskiej, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfanteo w Katowicach, Katowice 2007.

² Nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności. Jako społeczne nauki praktyczne odpowiada na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej, przez co pozostają one w bliskim kontakcie z praktyką zarządzania. Z tego powodu dość powszechnie lansowany jest pogląd, że zarządzanie to równocześnie nauka i sztuka.

mowania istoty rzeczy. Proces ten wywołuje ogromną presję na badaczy i praktyków, którzy oczekują na rezultaty prac tych pierwszych,

- Po trzecie – taka presja służy wypracowaniu – w odpowiedzi na formułowane paradygmaty oparte na kryterium uniwersalizmu – coraz lepszych sposobów (koncepcji, narzędzi i instrumentów) zagospodarowywania stale powstającej nowej przestrzeni poznawczej i praktycznego działania. Jak pisze Z. Malara „dysputy teoretyków i praktyków zyskują nową jakość, przenosząc poziom mikroproblemów na poziom makro i zmierzają do poszukiwania kanonów i wzorców, które posłużą do wykuwania wizji przyszłości opartej na przeszłości i teraźniejszości”³.

U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu znajduje się twierdzenie, że *tylko te organizacje mogą rozwijać się, które będą znały potrzeby rynku oraz potrafią dostosować do nich swoje zasoby i pokonać przy tym konkurentów*. W tym znaczeniu współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami, potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku. Absorpcja owych koncepcji i zmian, odbywa się w postaci formułowania i wyjaśniania paradygmatów⁴ umożliwiających organizacjom, lepsze zrozumienie rzeczywistości i łatwiejsze do nich dostosowanie (organizacje reaktywne) lub ich wykorzystanie do kreowania zupełnie nowych zachowań czy produktów (organizacje proaktywne, aktywne, innowacyjne⁵). Zmiany te wymagają – przy określaniu priorytetów w kierunkach badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – większego uwzględnienia na przyszłość kontekstu strategicznego tworzącego nową przestrzeń poznawczą dla tych nauk i kon-

³ Z. Malara, *Kilka uwag w sprawie nauki o zarządzaniu w Polsce. Próba oceny stanu obecnego i perspektyw*, Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 3.

⁴ Paradygmat – wzór, przykład. Nabyty doświadczeniem sposób myślenia na jakiś temat, który kształtuje świadome rozumowanie i realizowane działanie, traktowanie problemów. Paradygmaty dostarczają wspólnych dla danej kultury wzorców, modeli myślenia i działania. Przywiązywanie się do określonych paradygmatów może prowadzić do rutyny i utrudniać wykorzystanie bardziej racjonalnych, nowych metod i sposobów myślenia i działania. Por. *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, pod red. Z. Dowgiałły, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2000, s. 2003.

⁵ Wyjaśnienie terminów patrz: B. Nogalski, *Polskie przedsiębiorstwo wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] A. Podobiński (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, Część 1, *Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004, s. 13 – 25.

sumentów ich dorobku, tj. organizacji. Zatem – nie jest to pogląd osamotniony⁶ – zdolność do kreowania, rozwijania i wdrażania własnych koncepcji, narzędzi czy instrumentów jako skutecznych odpowiedzi na pojawiającą się przestrzeń poznawczą, staje się zasadniczym wyzwaniem stojącym przed naukami o zarządzaniu w najbliższym okresie.

Rozpatrując zagadnienie kierunków badań i rozwoju nauk o zarządzaniu względem współczesnych wyzwań, nie można zatem pominąć kwestii perspektywy, w której jako skuteczną odpowiedź (czyli strategiczną⁷) na okoliczności (czyli kontekst⁸), przygotowane zostaną nowe koncepcje rozwiązań pojawiających się problemów. A zatem przez kontekst strategiczny będziemy rozumieć *„towarzyszące okoliczności, uwarunkowania danej sytuacji, w której podejmowane przez nauki o zarządzaniu działania - w formie projekcji adekwatnych koncepcji, metod, narzędzi, instrumentów, itp. zarówno sformalizowanych, jak i niesformalizowanych – wywierają na współczesnych organizacjach skutki o charakterze długookresowym”*. Aktywność nauk o zarządzaniu – uwzględniając w swoim rozwoju kontekst strategiczny – winna być zatem nierozzerwalnie związana z efektywnością proponowanych organizacjom rozwiązań.

Głównym zagadnieniem, od którego należałoby rozpocząć nasze rozważania nad wyzwaniami współcześnie towarzyszącymi rozwojowi badań i obszarów nauk o zarządzaniu, tj. kontekstem strategicznym jest udzielenie odpowiedzi na pytanie jaki on jest i co go tworzy?

⁶ „Wszystko to sprawia, że z rzeczywistości organizacyjnej wylaniają się nowe reguły, zasady i sposoby funkcjonowania przedsiębiorstwa (nowe paradygmaty), które wymuszają na nim swoiste wymyślanie przyszłości. Oznacza to konieczność porzucenia przez dzisiejsze przedsiębiorstwo wzorów obowiązujących w przeszłości i przejście od dawnych reguł działania przewidzianego dla przedsiębiorstwa zaradnego do formuły przedsiębiorstwa inteligentnego, a tym samym konieczność m.in. przebudowy struktury zarządzania, wprowadzania innych niż dotąd zasad gromadzenia informacji o rynku, rewitalizacji i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów, itp.” Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 11.

⁷ Za strategiczne możemy określić „to co jest z jakiegoś względu najistotniejsze”. Patrz: *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa 2007, t. 5, s. 199.

⁸ Przez kontekst w niniejszym opracowaniu będziemy rozumieć *„towarzyszące okoliczności, uwarunkowania danej sytuacji”*. Patrz: *Praktyczny słownik wyrazów obcych*, A. Latusek i I. Puchalska (red.), Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2002, s. 306 – 307.

1. Kontekst strategiczny towarzyszący rozwojowi nauk o zarządzaniu

Współczesność, jak i przyszłość organizacji ujmowana w kontekście strategicznym to niepewność i zmiany. Współczesne organizacje funkcjonują i nadal będą funkcjonować w świecie ciągłych, skokowo, dynamicznie i turbulentnie zachodzących zmian. Umiejętność adekwatnego zachowania się w owym świecie, poprzez dostosowywanie się do zachodzących zmian lub ich wyprzedzanie, stanowi o przetrwaniu organizacji i jej rozwoju. Realizacji takiego celu – poprzez proponowane koncepcje, metody, narzędzia i instrumenty – służyć mają nauki o zarządzaniu. Analiza doświadczeń wskazuje, że porażkę ponosiły przede wszystkim te organizacje, które nie wykreowały w sobie umiejętności kierowania procesem zmian. Skutkowało to w długim horyzoncie utratą zdolności konkurencyjnej. Z kolei analiza organizacji, które odniosły sukces wskazuje, że ich podstawowymi źródłami było dostosowanie metod zarządzania do nowych warunków realizacyjnych oraz skuteczne zarządzanie procesem zmian.⁹

A zatem jaki jest ten kontekst strategiczny i w czym się przejawia. Analizując współczesną gospodarkę światową możemy dostrzec pewne cechy, które będą w najbliższych latach wpływać na zdolności konkurencyjne organizacji. Wyróżniamy – co nie jest odkrywcze – cztery zjawiska:

- globalizację,
- rozwój technologii teleinformatycznych,
- zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz
- nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu.

Poniżej komentujemy te zjawiska w odniesieniu do sytuacji Polski – odstępując od popularnej interpretacji z punktu widzenia rozwiniętych gospodarek i światowych korporacji.

Globalizacja w Polsce wyraża się w praktyce narastającą obecnością korporacji zagranicznych, zmierzających do rozszerzania rynków i/lub

⁹ Szerzej patrz w J. Brilman, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2003; B. Nogalski, P. Grajewski, *Reorientacja procesowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] R. Borowiecki i A. Jaki (opr. i red.), *Zarządzanie restrukturyzującą przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa – Kraków 2005.

obniżki kosztów działalności. Zjawisko to dotyczy tak sektorów produkcji, handlu i usług, jak i operacji na rynkach finansowych. W rezultacie zanika pojęcie „polskiego przedsiębiorstwa”. Zaś te z dużych przedsiębiorstw, które zachowują „narodową” strukturę kapitału, w coraz większym stopniu zmuszone są do rozwijania operacji zagranicznych – między innymi ze względu na „zageszczanie się” rynku wskutek ekspansji przedsiębiorstw z krajów światowej czołówki gospodarczej (światowy handel rośnie szybciej niż światowa produkcja, co oznacza konieczność działania na rynkach coraz do odleglejszych od tradycyjnych siedzib przedsiębiorstw). Efektem globalizacji jest zatem podatność polskiej gospodarki (i przedsiębiorstw) na koniunkturę światową oraz na kryzysy finansowe w różnych regionach świata. Koniecznością zaś dla menedżerów i specjalistów – nauczanie się zdolności pracy w warunkach międzynarodowego środowiska pracy.

Rozwój technologii teleinformatycznych ma swój podstawowy przejaw we wzroście tempa wymiany informacji i adaptowaniu systemów komputerowych do zarządzania przedsiębiorstwami. Technologie te adaptowane są w Polsce – w naszej ocenie – zbyt wolno. „Nosicielami” modernizacji są przede wszystkim przedsiębiorstwa z sektora finansowego, operatorzy telekomunikacyjni oraz młode pokolenie pracowników (różnych branż) korzystających z internetu jako środka dostępu do danych oraz narzędzia komunikowania się.

Właśnie młode pokolenie kadr w przedsiębiorstwach jest podstawowym nośnikiem *zmiany wzorców kulturowych*. Duże aspiracje i spora mobilność wykształconej młodzieży stawiają Polskę w obliczu przełomu pokoleniowego w sposobie pojmowania i prowadzenia biznesu oraz w sposobie myślenia o indywidualnych ścieżkach kariery. Równocześnie, wraz z rozwarstwieniem zamożności, kreuje się pokaźna grupa ludzi ubogich, mających poczucie krzywdy, a równocześnie „zarażonych” wizją osobistego dobrobytu. Konsumpcjonizm, roszczeniowość i podatność na patologie (w tym przestępczość) – to cechy wielu członków tej grupy. To oni stanowią jednak sporą część potencjału przedsiębiorstw – zajmując stanowiska szeregowych pracowników.

Nieprzewidywalność warunków prowadzenia biznesu wynika z dojrzenia rynku i nasilania się konkurencji (w tym wskutek globalizacji). Ale w dużym stopniu czynnikami są „nie przewidziane” zmiany w technologiach, zachowaniach społecznych i decyzjach polityczno-prawnych. Rośnie zatem dynamika otoczenia, nasilają się tendencje do zmian skokowych, powodujących nieciągłość warunków zarządzania. Naszym zdaniem spadać będzie w Polsce potrzeba zarządzania strategicznego

rozumianego (prymitywnie) jako zdolność do kształtowania i realizacji długofalowej koncepcji przedsiębiorstwa.

Jeśli odwołać się do modelowej ilustracji sytuacji przedsiębiorstwa, to efektem zmian w gospodarce polskiej, zbieżnym z tendencjami gospodarki światowej, jest przesunięcie warunków prowadzenia biznesu z modelu *zmiany leniwe i ciągłe* do modelu *zmiany dynamiczne i skokowe*.

Reasumując powyższy wywód, należy stwierdzić, że:

- Po pierwsze – szybko zmieniające się technologiczno-społeczne i ekonomiczne otoczenie, tworzy nowe wyzwania dla kreowanych systemów zarządzania. Ciągłe wzrastająca złożoność realizowanych procesów oraz dyfuzja, zarówno informacji, jak i wiedzy, wymaga wdrażania coraz to nowych rozwiązań w zakresie technologii umożliwiających ich sprawne użytkowanie.
- Po drugie – jako skutki tych procesów, wymienić można m.in.: wzrost produktów globalnych, międzynarodowy proces produkcyjny, nowe produkty i usługi (biotechnologie, inżynieria materiałowa, mikroelektronika, telekomunikacja, automatyzacja i robotyka, sieci komputerowe), nowe technologie i ich aplikacje, wzrost znaczenia wiedzy i zarządzanie nią, efektywne wykorzystywanie kapitału intelektualnego, wzrost roli zarządzania zaufaniem w ramach wirtualizujących się struktur organizacyjnych i kooperacyjnych (sieci) oraz poprawę procesów edukacyjnych (e-learning, distance learning).
- Po trzecie – czynnikiem sprzyjającym petryfikacji sformułowanych w połowie XX wieku projekcji są niewątpliwie procesy internacjonalizacji, procesy równoczesnego konkurowania i kooperowania, rozwój i liberalizacja światowej gospodarki, a zwłaszcza handlu oraz odrzucenie autarkicznego rozumienia reguł narodowej ekonomii na rzecz globalizacji, w następstwie których, w ciągu kilkunastu ostatnich lat – jak pisze Z. Malara¹⁰ – świat skurczył się do rozmiarów globalnej wioski.
- Po czwarte – nauki o zarządzaniu należą do tych dyscyplin wiedzy, które – z uwagi na swój pragmatyzm i implementację – starają się dość szybko uwzględniać w proponowanych rozwiązaniach (metodach, systemach, czy koncepcjach), zmiany jakie zachodzą w uwarunkowaniach determinujących rozwój cywilizacyjny, a tym samym rozwój organizacji. Kombinacje pojawiających się uwarun-

¹⁰ Por. Z. Malara, *Kilka uwag w sprawie nauki o zarządzaniu w Polsce ...* .

kowań, ich dynamika, skokowość i zachodzące w nich przekształcenia, w postaci megatrendów¹¹, tworzą nowe wyzwania, którym winny sprostać, racjonalnie i sprawnie działające organizacje.

Tak zarysowany kontekst strategiczny rozwoju nauk o zarządzaniu polegający na tym, iż:

- w miejsce hierarchii pojawia się heterarchia, oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania; podstawową wartością staje się nie władza jako taka, ale adekwatność relacji władzy do typu wykonywanego zadania - wymusza to zracjonalizowany stosunek do kierowniczego autorytetu,
- w miejsce standaryzacji akceptowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązywania; zjawiska nietypowe traktowane są jako źródła inspiracji, zaś relatywizm ocen - jako zasada,
- zamiast poczucia przynależności pojawia się potrzeba harmonii we współdziałaniu różnych grup społecznych i ich przedstawicieli; decyduje o tym wzrastająca ruchliwość społeczna (wymagająca umiejętności adaptacyjnych), zmienność form organizacyjnych, otwartość na różne sposoby myślenia i działania, konkurencja raczej między ludźmi aniżeli między grupami; wszystkie te czynniki skłaniają do identyfikacji interesów osobistych bez potrzeby lokalizowania ich w określonej grupie odniesienia,

powoduje, że pojawiają się przed naukami o zarządzaniu nowe postulaty i problemy, na które istnieje potrzeba sformułowania adekwatnych odpowiedzi.

Kontekst strategiczny rozwoju nauk o zarządzaniu stał się zatem przesłanką do zarysowania naszym zdaniem podstawowych obszarów, których rozwijanie sprzyjać będzie w przyszłości efektywnemu rozwojowi organizacji i realizacji owych, wyżej sformułowanych postulatów. Potrzeba ich badania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym, oraz projektowania narzędzi i metod pozwalających doskonalić ich opis, identyfikację, diagnozę i wyjaśnianie, wyznaczają nowe kierunki poszukiwań tych nauk, jako nauk społecznie użytecznych. Oto owe kierunki i obszary:

¹¹ Szerzej na ten temat, patrz: A. Toffler, *Trzecia fala*, PWE, Warszawa 1985; czy J. Naisbitt, P. Aburdene, *Re-inventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*, A Warner Books, New York 1985.

- zrównoważony rozwój,
- odpowiedzialny biznes jako przejaw wielostronnego partnerstwa,
- rozwiązania organizacyjne elastyczne i zmienne,
- wiedza i kapitał intelektualny,
- przedsiębiorczość.

2. Zrównoważony rozwój¹²

Jedną z przyczyn zapewnienia organizacji zrównoważonego rozwoju jest równowaga (homeostaza) pomiędzy realizowanymi procesami wytwarzania i zarządzania. Wyraża się ona w konieczności:

- stworzenia w przedsiębiorstwie warunków do jego symbiozy z otoczeniem,
- poszukiwania odpowiedzi na pytanie *jak?* w nowych warunkach, dokonać transformacji polityki ze wzrostu krótkoterminowego, będącego rezultatem pojedynczych usprawnień w procesie działania i zarządzania, do polityki wzrostu spójnego i zrównoważonego, w którym organizacja przystosowuje się do zmian w sposób ciągły.

Postępujący proces globalizacji, internacjonalizacji, czy procesy równoczesnego konkurowania i kooperowania, zmieniają sytuację rynkową bardzo szybko. Obecnie już nie wystarcza podnoszenie wydajności pracy w sposób skokowy, od czasu do czasu. Należy podnosić ją w sposób ciągły i jednorodny, jednocześnie we wszystkich obszarach funkcjonalnych organizacji. Jednakże często zdarza się, że podnoszenie wydajności koncentruje się jedynie na wybranych obszarach funkcjonalnych. Prowadzi to, choćby przejściowo, do przesuwania ograniczonych zasobów z jednych działów organizacji do innych, w konsekwencji do zaburzeń w procesie optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów. Brak właściwej koordynacji wzrostu wydajności, w jednych obszarach może prowadzić do pogorszenia wskaźników obsługi w innych. Integracja procesów i synchronizacja wydajności z użyciem pakietów z obszaru

¹² Dostrzec można silne związki pomiędzy koncepcją zrównoważonego przedsiębiorstwa, a takimi koncepcjami menedżerskimi, jak: Balanced Scorecard (Tablica Zrównoważonego Wzrostu - Harvard Business School), Tomorrow's Company Programme (Program Budowy Przedsiębiorstwa Przyszłości), Investors in People (Inwestowanie w Pracowników) czy też EFQM Business Excellence Model (Model Zarządzania Przedsiębiorstwem Europejskiego Forum Jakości).

wykorzystania technologii IT (ERP, SCM), niestety nie rozwiązuje tego problemu. Często prowadzi ona do selektywnego wzrostu wydajności i powstania tzw. wąskich przekrojów. Potrzebny jest więc taki model organizacji i zarządzania, w którym wydajność wzrastałaby w sposób zrównoważony i ciągły.

Potrzeba zrównoważonego, spójnego rozwoju organizacji wymaga, by strategiczne jej cele były nie tylko spójne, ale również by uwzględniały niektóre interesy kluczowych jego partnerów. Można to osiągnąć albo poprzez włączenie niektórych interesów głównych partnerów, w strategię organizacji.

Idea współzycia organizacji z jego otoczeniem, ma wspomagać ją w transformacji, w organizację bardziej zrównoważoną. Jednakże koncepcja ta wymaga, oprócz zmiany kultury organizacyjnej, także silnego wsparcia przez technologię IT, umożliwiającą jej adaptację do szybkich zmian w sposób ciągły. Po pewnym czasie takie nieprzerwywalne przystosowywanie się organizacji do zmian, postrzegane będzie jako zupełnie naturalne.

3. Odpowiedzialny biznes jako przejaw wielostronnego partnerstwa

Istotnego znaczenia w warunkach nowej gospodarki nabierają relacje pomiędzy organizacją a jej partnerami. Pozwalają one, poprzez tzw. partnerstwo, na nowy sposób operowania organizacją. W procesie tym udział bierze zazwyczaj wiele grup partnerów, które umownie zaliczyć można do bliższych i dalszych jego partnerów, stąd m.in. pojawia się potrzeba równoważenia zarówno ich roli, jak i interesów. Partnerami tymi są zazwyczaj pracownicy, inwestorzy, dostawcy, klienci, społeczność (społeczeństwo), czy zarząd przedsiębiorstwa. Skuteczne partnerstwo oparte winno być, na wspólnym systemie wartości i na spójności niektórych celów strategicznych. Partnerstwo zrównoważone polega więc na dynamicznym kojarzeniu interesów partnerów z interesami strategicznymi organizacji. Filozofia ta ułatwia zawieranie i monitorowanie rezultatów porozumień partnerskich.

Aby we współczesnych uwarunkowaniach, organizacja mogła skutecznie konkurować i tym samym rozwijać się, winna w sposób nieprzerwany dostosowywać swój profil działania do zmieniających się warunków rynkowych. O ile to możliwe, proces ten powinien się odbywać w partnerstwie ze wszystkimi uczestnikami naturalnego cyklu jej funk-

cjonowania, w taki sposób, by zapewnić spójność interesów poszczególnych partnerów. Ponieważ warunki rynkowe zmieniają się bardzo szybko, cele organizacji powinny być adaptowane nieprzerwanie i spójnie, a nie korygowane tylko w pewnych okresach. Zapewni to organizacji znacznie lepsze dostosowywanie do wymagań rynku i poprawi skuteczność jej funkcjonowania. W przypadku organizacji chcącej sprostać współczesnym wyzwaniom oznacza to również, że cele winny być zmieniane w taki sposób, by proces ten nie wpływał negatywnie na istniejące porozumienia partnerskie. W praktyce oznaczać to winno, że strategiczne cele organizacji nie tylko muszą być spójne, ale również muszą uwzględniać niektóre interesy jej kluczowych partnerów. Podstawy – ze względu na współczesne uwarunkowania – tak rozumianego partnerstwa, oparte winny być na wspólnych wartościach, przekonaniach, spójności celów partnerów oraz wspólnych interesach.

4. Rozwiązania organizacyjne elastyczne i zmienne

Struktura organizacyjna traktowana jako narzędzie zarządzania, wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji, jakkolwiek sama nie gwarantuje jej osiągnięć. W tej sytuacji istotnemu przyspieszeniu – jako reakcji organizacji na zmiany - ulegną procesy kreowania nowoczesnych systemów organizacyjnych, które odchodzą od systemów biurokratycznych. Większą implementację uzyskają koncepcje organizacji inteligentnej (samouczącej się), wirtualnej, organicznej (sieciowej, gronowej), czy zwinnej (relacyjnej). Ten trend pokazuje, że najważniejsze funkcje i procesy w obecnej epoce, organizują się wokół sieci¹³. Sieci tworzą nową morfologię społeczną, a dyfuzja sieciowej logiki w istotny sposób zmienia procesy produkcji, władzy i kultury. Z całym przekonaniem można stwierdzić, że już obecnie wiele współczesnych procesów gospodarczych, przebiega w sieciach międzyorganizacyjnych. Wokół nas coraz trudniej odnaleźć w pełni autarkiczne organizacje. Dochodzi więc coraz szybciej do sytuacji, w której organizacja stawać się będzie tworem, okresowo wyłaniającym się z „morza” atomów lub fraktali. Dlatego aby skutecznie pomóc organizacji w jej przetrwaniu czy rozwoju, nauki o zarządzaniu,

¹³ Por. J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 11, a także patrz W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

muszą coraz szybciej dostarczać wiedzy, pozwalającej wyjaśnić, przewidywać i zrozumieć zjawiska empiryczne¹⁴. Mają one zatem – w kontekście współczesnych wyzwań – nowe pole do popisu i metodycznego zagospodarowania

5. Wiedza i kapitał intelektualny

Problematyka kapitału intelektualnego i wiedzy jest coraz częściej – biorąc współczesne uwarunkowania działalności organizacji – zarówno w teorii, jak i empirii, przedmiotem dociekań i poszukiwań badawczych. W tym miejscu odniesiemy się – na tle spodziewanych wyzwań – do zmian jakie wywołują czy też mogą one wywołać, w pełnieniu przez kierowników swych ról, zwłaszcza roli związanej z wykorzystywaniem kapitału intelektualnego i posiadanej wiedzy.

W organizacji, działania kierowników w zakresie doboru i rozwoju pracownika, muszą być wspierane przez coraz bardziej wyszkolonych i przygotowanych do realizacji zadań wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi, pracowników personalnych.

Dobierając kadrę, organizacja musi uwzględniać sprawdzanie cech kandydata na pracownika, warunkujących przystosowanie się do zmiany, akceptowanie zmienności, funkcjonowania w mało stabilnych warunkach. Te cechy u przyszłych pracowników nie poddają się łatwo procesowi weryfikacji. Duże znaczenie dla sukcesu organizacji ma kultura organizacyjna, w której mocno zaznacza się akceptacja rozwoju, uczenia się, wartość wiedzy, dzielenie się wiedzą, otwartość i współpraca, otwarcie na klienta, czy akceptacja ryzyka. Zatem rola kierownika w procesie doboru i rozwoju pracownika nie może być traktowana zbyt wąsko. Rolą kierownika winno być tworzenie warunków, w których dobrze wybrany pracownik może w pełni wykorzystać swój potencjał intelektualny. Jest to związane z koniecznością kształcenia pracowników w kierunku zdolności korzystania z informacji, wyzwalania kreatywności i potrzeby zmian oraz budowania kompetencji współdziałania w grupie – zharmonizowanego z rozbudzoną potrzebą osiągnięć i silnym poczuciem własnej wartości, oraz budowaniem stylu kierowania sprzyjającym usamo-

¹⁴ Rozwiązania organizacyjne muszą pójść w kierunku sprzyjającym zwiększeniu elastyczności funkcjonowania organizacji; polegają one przede wszystkim na dekompozycji tradycyjnych struktur celem budowy dynamicznej sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz organizacji (struktury zadaniowe) i wokół niego – wynikających często z rozbicia organizacji na mniejsze, współpracujące ze sobą na zasadach komercyjnych organizacje.

dzieleniu pracowników, zwiększeniu ich praw do inicjatywy i samodzielnego podejmowania decyzji, również (a może przede wszystkim) niekonwencjonalnych.

Praktycy i teoretycy są zgodni, że najistotniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest wiedza. Skuteczne zarządzanie wiedzą, pozwala organizacji uzyskać rzeczywistą przewagę konkurencyjną. Jak pisze E. Stańczyk-Hugiet „... dynamiczne otoczenie wymaga od organizacji elastyczności. Elastyczność organizacji można zwiększyć w wyniku umiejętnego kształtowania procesów związanych z wiedzą oraz procesów organizacyjnego uczenia się”¹⁵. Proces ten – w kontekście pojawiających się wyzwań – staje się najwartościowszym atutem strategicznym organizacji, ponieważ wiedza jest zasobem doskonale „elastycznym”, możliwym do zastosowania w każdego rodzaju produkcie. Wyzwania jakie stoją przed współczesnymi organizacjami i naukami o zarządzaniu, polegają na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: jak efektywnie wykorzystać to co już wiemy i jesteśmy się w stanie dowiedzieć? Odpowiedź jest skutkiem zaistnienia, m.in. takich czynników, jak: kultura organizacyjna, przywództwo, struktura, procesy oraz ludzie i ich wiedza. W tym kontekście można zaryzykować stwierdzenie, że organizacje powinny być zdolne do „myślenia”, w oparciu o własny kapitał intelektualny i zasoby wiedzy.

Współczesna nauka o zarządzaniu jest bardziej niż kiedykolwiek świadoma roli wiedzy. Nowe teorie zakładają silne więzi pomiędzy wzrostem zasobu wiedzy, a tempem wzrostu efektywności. Na tych polach kluczową rolę odgrywa pozyskiwanie, rozwijanie, kodyfikowanie, transfer i wykorzystanie wiedzy, którym towarzyszy nieustanne uczenie się¹⁶. Nowe teorie koncentrują się na rozwijaniu umiejętności i kompetencji jako czynników budujących trwałą przewagę strategiczną. Dochodzimy do wniosku, że sukcesy najlepszych przedsiębiorstw, oparte są na fundamencie wiedzy i skutecznym zarządzaniu tym zasobem.

¹⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 8.

¹⁶ Szerzej patrz A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

6. Przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość¹⁷ to kolejny obszar jaki muszą uwzględnić nauki o zarządzaniu. Przedsiębiorczość jest procesem złożonym. Jest także zjawiskiem wyjątkowym, które wyrażane jest poprzez stosowną, oryginalną, innowacyjną postawę, zaangażowanie, inicjatywę, inwencję czy też specyficzne zachowanie, które ożywia i rozwija przedsiębiorstwo. Rozumiana jest bardzo szeroko. Nie tylko jako cecha przypisywana ludziom, ale także i samym organizacjom. Przedsiębiorczość to umiejętność dostrzegania tkwiących w otoczeniu zewnętrznym możliwości oraz wykorzystania ich do podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej. Przejawia się w:

- założeniu nowej organizacji,
- czuwaniu nad prawidłowym jej funkcjonowaniem,
- podejmowaniu ryzyka działalności,
- ponoszeniu całkowitej za nią odpowiedzialności.

Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami i nauką o zarządzaniu, tworzą zapotrzebowanie na nowy typ aktywności życiowej, na zasoby i kompetencje charakterystyczne dla przedsiębiorców, którzy pełnią rolę indywidualnego i zbiorowego kreatora przemian gospodarczych. Przedsiębiorczość należy uznać za wielką cnotą społeczeństwa, przysparzającą mu wielu korzyści. Dynamiczny i innowacyjny przedsiębiorca, kieruje procesem tworzenia i wdrażania innowacji, który likwidując dotychczasowe ograniczenia, doprowadza do powstawania nowych, przedsiębiorczych przedsiębiorstw, czuwa nad ich funkcjonowaniem. To on wyszukuje kapitały, kupuje wynalazki, przyjmuje pracowników, znajduje klientów, dokonuje uzgodnień (...), słowem – tworzy przedsiębiorstwo z rozproszonych i dla siebie samych nieproduktywnych elementów¹⁸. Przedsiębiorcy to więc osoby, od których wiele zależy, którzy wykazują inicjatywę powołania nowego przedsiębiorstwa, podjęcia przedsiębiorczej działalności gospodarczej, zajmują się jej organizowa-

¹⁷ Stanowi ona fundament rozwoju gospodarczego i przekształceń społecznych. Uznać ją można także, za podstawowy czynnik dynamizujący wzrost oraz przeobrażenia strukturalne. Szerzej patrz: B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik – Karpacz, *Możliwości rozwoju małej przedsiębiorczości w regionie świętokrzyskim*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.

¹⁸ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 54.

niem, następnie kontrolowaniem i rozwojem. Są siłą sprawczą łączącą zasoby wytwórcze i pomysły, koordynując ich alokację.

Współcześnie coraz częściej dowodzi się też, że o sukcesach przedsiębiorstw decydują: nie struktura, nie materialne zasoby, nie nawet najnowocześniejsze metody i instrumenty zarządzania, lecz niepowtarzalne, wybitne jednostki, które decydują o losach kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Te jednostki to przedsiębiorcy, obdarzeni zdolnościami do wykorzystywania niedostrzeganych przez innych szans, minimalizowania zagrożeń, do tworzenia rzeczy nowych, lepszych niż pozostali wytwórcy.

Przedsiębiorczość jest zatem procesem złożonym i wielowymiarowym. Aby jednak przedsiębiorca mógł rozwijać swoje możliwości, realizować swe przedsiębiorcze wizje, muszą mu towarzyszyć określone uwarunkowania, kreujące jego aktywność.

Podsumowanie

W tak zarysowanej rzeczywistości nauki o zarządzaniu, muszą z pożytkiem dla organizacji, poprzez swój potencjał metodyczny, dokonywać identyfikacji, diagnozy i projekcji pojawiających się wyzwań. Opis procesu naukowej i praktycznej weryfikacji składających się na nie uwarunkowań oraz kombinacji ich przekształceń, ma ułatwiać organizacjom formułowanie odpowiedzi o źródła przetrwania i rozwoju w ramach współczesnej gospodarki. Miejsca gdzie poszukiwane są te odpowiedzi stanowią takie obszary problemowe, jak: zrównoważone partnerstwo, zmienność strukturalna, intelektualna i wiedzy oraz przedsiębiorczość. Są to problemy które stać się winny priorytetami naukowego rozpoznania, w sferze pomocy nauki o zarządzaniu, dla współczesnych organizacji. Potrzeba ich badania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym, oraz projektowania narzędzi i metod pozwalających doskonalić ich opis, identyfikację, diagnozę i wyjaśnianie, wyznaczają nowe kierunki poszukiwań tych nauk, jako nauk społecznie użytecznych.

Literatura:

1. Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
3. Dowgiałła Z. (red.), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2000.
4. Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, „Dom Organizatora” Toruń, 2003.
5. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
6. Latusek A., Puchalska I. (red.), *Praktyczny słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2002.
7. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
8. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Malara Z., *Kilka uwag w sprawie nauki o zarządzaniu w Polsce. Próba oceny stanu obecnego i perspektyw*, Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 3.
10. Nasbitt J., Aburdene P., *Re-inventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*, A Warner Books, New York 1985.
11. Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
12. Nogalski B., *Polskie przedsiębiorstwo wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] Podobiński A. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, Część 1, *Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004.
13. Nogalski B., Grajewski P., *Reorientacja procesowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Borowiecki R. i Jaki A. (opr. i red.), *Zarządzanie restrukturyzującą przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*,

- Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa – Kraków 2005.
14. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik – Karpacz A., *Możliwości rozwoju małej przedsiębiorczości w regionie świętokrzyskim*, [w:] Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Możliwości rozwoju małej przedsiębiorczości w regionie świętokrzyskim*, [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
 15. Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, Kwartalnik Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 1.
 16. Nogalski B., Rutka R., *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, [w:] Jędralska K. (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej profesora Jerzego Rokity, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach, Katowice 2007.
 17. *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa 2007, t. 5.
 18. Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
 19. Toffler A., *Trzecia fala*, PWE, Warszawa 1985.

Rozdział 2.

O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze

1. Dwa „poziomy” rozpatrywania paradygmatów

Zgodnie z twierdzeniem T. Khuna (1968, 1985) paradygmaty zmieniają się wraz z rozwojem nauki. Im szybszy rozwój, tym szybsze powinny być zmiany paradygmatów w wyniku ewolucyjnej lub rewolucyjnej zmiany poglądów. Zarządzanie jest nauką praktyczną, stąd paradygmaty w naukach o zarządzaniu cechują się:

1. uporządkowaniem wzorców i zasad postępowania w rozwiązywaniu problemów powstających w tej rzeczywistości, która jest przedmiotem zainteresowania nauki.
2. naukowym uogólnieniem teorii, które w oparciu o te paradygmaty powstają dla objaśnienia tej rzeczywistości.

Pomiędzy tymi dwoma cechami paradygmatów istnieją sprzężenia wzmacniające: są wzajemnie zależne od siebie, a więc współzależne.

Stopień tej współzależności jest różny na różnych etapach rozwoju nauki i praktyki. Te dwie cechy wyłaniają się na dwóch różnych poziomach conceptualnych, co powoduje, że jak mi się wydaje, można mówić o dwóch poziomach lub rodzajach paradygmatów.

Pierwszy poziom tworzą paradygmaty organizacji. W książce, którą przygotowuję do druku objaśniam go następująco:

Ludzie w organizacjach skupiają swoją uwagę na opiniach, przeświadczeniach, przekonaniach zgodnych z wspólnym postrzeganiem i rozumieniem otaczającej ich rzeczywistości. Ta wspólnota powstaje w toku kolektywnych działań, wzajemnego informowania się, dzielenia się doświadczeniem, formułowaniem sądów, które są dla nich z jakiegoś względu ważne. W ten sposób powstaje wspólne przekonanie, co do tego, co jest wartościowe w organizacji i jej otoczeniu, z jakiegoś względu. Ten zbiór głęboko zakorzenionych w świadomości ludzi przekonań tworzy swoisty kod organizacji, który nazywam paradygmatem. Na jego

podstawie powstają ważne dla organizacji normy, z którymi w sposób świadomy, lub nie, dokonuje się ważnych dla organizacji ocen.

Na drugim, wyższym poziomie uogólnienia paradygmaty wyłaniają się we wspólnotach naukowców. Są to powstające w toku dyskusji naukowych różnego rodzaju założenia projektowe, metodologiczne i metafizyczne, stanowiące płaszczyznę dla formułowania zbiorów niesprzecznych założeń, czyli teorii, służących opisowi rzeczywistości, a na ich podstawie zasad wyjaśniania, formułowania, rozwiązywania problemów naukowych.

Nie trzeba wyjaśniać, że te dwa poziomy paradygmatów oddziałują na siebie wzajemnie. Sądzę, że im bardziej nauki o zarządzaniu będą interdyscyplinarne, tym większa będzie rola tego drugiego poziomu formułowania paradygmatów.

2. Ewolucja paradygmatu nauk o zarządzaniu

W ujęciu historycznym paradygmaty nauk o zarządzaniu ulegały przekształceniom; od traktowania organizacji jako systemu mechanicznego, poprzez system biologiczny, do punktu widzenia znajdującego analogię między organizacją a systemem społeczno-kulturowym. Ten pierwszy uznaje organizację za system wytwarzający dobra i usługi. Będąc „maszyną” nie jest systemem myślącym, gdyż nie ma własnych celów. Jest „narzędziem” w rękach właścicieli, realizującym ich cele umożliwiając osiągnięcie zysku. Ważną jego cechą jest niezawodność i możliwość osiągnięcia prostej efektywności.

Biologiczny punkt widzenia organizacji traktuje ją jako system żyjący cechujący się jednorodnym myśleniem (*uniminded system*), mający swoje własne cele. Jest systemem otwartym, zorientowanym na przeżycie. W związku z tym system ten musi stale rozwijać się. Rozwój następuje przez wykorzystywanie otoczenia, dzięki metabolizmowi systemu. W języku organizacji oznacza to, że wzrost organizacji jest mierzalny – jego miarą jest sukces. Kryterium jego oceny jest wynik mierzony zyskiem. Związek zysku ze wzrostem zwraca uwagę na konieczność dostarczania dóbr społecznie użytecznych. Zysk jest rezultatem społecznej akceptacji tego, co organizacja oferuje na rynku. Choć system jako taki ma możliwość dokonywania wyborów decyzyjnych, to jego części tej możliwości nie posiadają. Działają one wg zasad cybernetyki jako systemy homeostatyczne, reagujące na informacje płynące z wnętrza systemu w ten sam sposób jak termostat. System (jego część myśląca) nie ma natomiast swobody wyboru i na wydarzenia w jego otoczeniu reaguje tylko

w z góry określony sposób. Działania tego systemu są pod całkowitą kontrolą (np. mózgu). Do niego płyną informacje z poszczególnych części systemu.

Trzeci punkt widzenia – społeczno-kulturowy, zakłada, że organizacja jest systemem cechującym się zbiorowym myśleniem, gdyż jest dobrowolnym związkiem teologicznym (celowościowym) jego członków. To oni określają kryteria wyborów decyzyjnych. Krytycznym wymiarem tej różnorodności kryteriów jest cel. Według Ackoffa (1972) jednostka jest zorientowana na cel jeśli uzyskuje:

- te same rezultaty w różny sposób w tym samym otoczeniu;
- odmienne rezultaty w tym samym lub odmiennym otoczeniu.

Zdolność do dokonywania wyborów jest tu warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym. Jednostka, która zachowuje się w odmienny sposób, lecz osiąga tylko jeden rezultat we wszystkich otoczeniach jest poszukującą celu, a nie celowościową. Celowościowym systemem organizacji jest część celowościowej większej całości – społeczność. Jej członkowie są zorientowani na cele w tym samym czasie. Rezultatem tego jest hierarchia systemów celowościowych (jednostka – organizacja – społeczność). Te trzy poziomy są tak ze sobą wzajemnie powiązane, że nie można dokonać optymalnego wyboru na jednym poziomie, pomijając pozostałe. Członkowie systemu społeczno-kulturowego są połączeni ze sobą wspólnotą celów i kolektywnym akceptowaniem sposobów osiągania ich. Podzielają oni wartości, które są zakorzenione w kulturze. Kultura wiąże części systemu w spójną całość. Równocześnie jednak każda część ma „wiele do powiedzenia” w całej organizacji, a ważną rolę odgrywa konsensus.

3. Czynniki sprawcze ewolucji

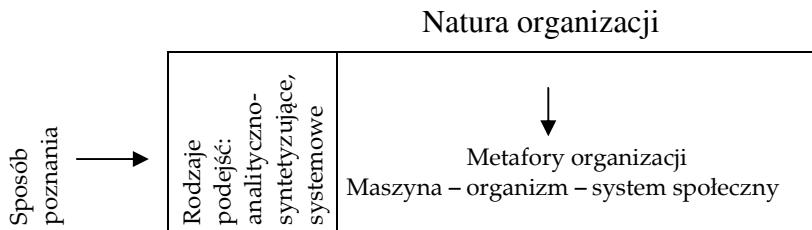
Zmiany paradygmatów następują w wyniku uczenia się i oduczania się. Dzieje się to „za zamkniętymi drzwiami organizacji” co powoduje, że bardziej widoczne są jedynie symptomy pewnych zjawisk: np. powstawanie frustracji w obliczu wydarzeń, które podkopują to co dotychczas wydawało się oczywiste, powstawanie licznych sprzeczności, dyalematów, z którymi nie można sobie poradzić, ponieważ przeszkodą jest model mentalny a w jego konsekwencji – dotychczasowy paradygmat.

Zmiana paradygmatu może się dokonać z powodu:

- zmian w naturze rzeczywistości,

- zmian w metodach jej badania.

Jest to więc problem cechujący się dualnością utrudniającą ludziom rozumienie, które jest niezbędnym warunkiem komunikowania się. Powstaje sytuacja, którą graficznie można przedstawić następująco



O ile niewiele jest dyskusji na temat opisu natury organizacji, a dokładniej metafor opisujących ją, o tyle całkowicie poza dyskusją (w polskiej literaturze) znajduje się problematyka założeń leżących u podstaw metod dociekań tj. sposobu prowadzenia badań. Sposób ten zależy w pierwszym rzędzie od tego, czy interesującą nas rzeczywistość (zjawisko) staramy się opisywać za pomocą zmiennych niezależnych, czy też współzależnych.

Twierdzę, że zrozumienie, istnienia komplementarnego charakteru dwóch wymiarów opisywanego tu problemu (natura organizacji – natura dociekań) jest podstawą rozumienia istoty zmian rzeczywistości, którą się zajmujemy oraz ich rezultatów. Problem zmian natury organizacji przedstawiłem w punkcie 1. Gdy idzie o zmianę metod dociekań to stwierdzam, że konieczna jest zmiana sposobu badań: od metod analityczno – syntetyzujących do systemowych.

Ograniczam się do tych drugich. Ich ewolucja przebiegała następująco:

- badania operacyjne (współzależności w systemach deterministycznych)
- cybernetyka (systemy otwarte znajdujące się w ich otoczeniu, cechujące się ujemną entropią – systemy żyjące)
- badania systemowe (systemy cechujące się samoorganizowaniem w otoczeniu społeczno-kulturowym).

4. Podsumowanie

Badania systemowe, a dokładniej to ujmując – myślenie systemowe, zajmuje się także systemami żyjącymi – biologicznymi, a więc cechującymi się ujemną entropią, zdolnością do samoorganizowania się, kreowania chaosu (lecz także znajdowania się na „krawędzi” chaosu, gdyż są celowościowymi). O ile systemy biologiczne rozwijają się poprzez ich kody genetyczne, to społeczno-kulturowe, poprzez kody kulturowe.

Systemy społeczno-kulturowe to nie tylko ludzie, ale także relacje między nimi. Główni „aktorzy” tych systemów – ludzie, mają szczególne własności:

- zdolność do abstrakcyjnego myślenia,
- wyobraźnię umożliwiającą wyobrażanie sobie rzeczy, które w rzeczywistości nie istnieją,
- rozumienie zjawisk,
- powstawanie wspólnoty wyobrażeń,
- powstawanie wspólnej tożsamości.

Własności te powstają dlatego, ponieważ ludzie są

- istotami myślącymi,
- zorientowanymi na cele,
- wchodzącymi w skład systemu dobrowolnie,
- cechującymi się wspólnym postrzeganiem rzeczywistości a więc wspólną tożsamością.

Jest to ogromna zmiana dotychczasowej rzeczywistości badawczej. Dotyczy bowiem nie tylko nowego postrzegania rzeczywistości – organizacje próbujemy traktować jako system społeczny. Powoduje ona zmianę w metodach dociekań naukowych. Od podejścia analitycznego opierającego się na założeniu, że tą rzeczywistość można opisywać za pomocą zbiorów zmiennych niezależnych musimy przejść do podejścia holistycznego, w którym mamy do czynienia ze zbiorem zmiennych współzależnych. Innymi słowy proste liniowe sprzężenia zwrotne między zjawiskami winny być zastąpione przez wielokrotne pętle złożonych sprzężeń zwrotnych. Nie wiemy ani *a priori*, ani *post factum*, co było przyczyną, a co jest skutkiem wydarzeń.

Od zamkniętych systemów cechujących się tym, że zgodnie z drugą zasadą termodynamiki, system wytrącony z równowagi zmierza do rozpadu, znajdujemy się w rzeczywistości systemów otwartych, w których

występuje odwrotna tendencja: systemy te, gdy utracą równowagę zmierzają w kierunku pewnego porządku. Po to, aby utrzymać je na krawędzi (granicy), po przekroczeniu której dotknie je anarchia, muszą rozwijać się więzi między ludźmi a w oparciu o systemowe myślenie musi powstawać kultura, bez której system byłby martwy. Albowiem kultura – to wspólnota tożsamości, a bez niej nie możemy dążyć ku przyszłości. Tak jak w organizmach żywych rozwój następuje przez ich kod genetyczny DNA, to w systemach społecznych jest nim ich kultura. System ten cechuje się bowiem zdolnością do społecznego uczenia się, a ona tworzy konceptualne podstawy przynoszącego sukcesy zarządzania.

Rozdział 3.

Interpretatywny paradygmat strategii organizacyjnej

Wstęp

Celem artykułu jest charakterystyka interpretatywnych koncepcji strategii organizacyjnej na tle szkół klasycznych. Podejście interpretatywne powstawało w opozycji do klasycznych koncepcji zarządzania strategicznego czerpiąc inspirację przede wszystkim z socjologii oraz psychologii społecznej. Sądzę, że warto poddać ocenie założenia tego słabo znanego w Polsce nurtu zarządzania strategicznego.

1. Paradygmaty zarządzania strategicznego

W zarządzaniu strategicznym znajdziemy wiele propozycji definiowania paradygmatów, szkół i nurtów. Wśród najbardziej znanych na świecie klasyfikacji znajduje się propozycja H. Mintzberga¹, a w Polsce powszechnie uznawana jest typologia K. Obłój². Zaletą wspomnianych klasyfikacji jest wielokryterialność pozwalająca na wyróżnianie szkół opartych na podobnym sposobie rozumienia strategii. Wadą jest formułowanie paradygmatu na gruncie subdyscypliny zarządzania strategicznego bez odniesienia do szerszego kontekstu nauk o zarządzaniu lub nauk społecznych w ogóle. Dlatego chciałbym zaproponować tutaj rozróżnienie czterech paradygmatów zarządzania strategicznego, które oparte będzie na kryterium rozumienia rzeczywistości organizacyjnej.

¹ H. Mintzberg, *Strategy Formation Schools of Thought*, "Perspectives on Strategic Management", red. J.W. Frederickson, HarperBusiness, HarperCollins, 1990, s. 105-197.

² K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Rozumienie rzeczywistości organizacyjnej	Obiektywne	Probabilistyczne	Intersubiektywne	Subiektywne
Paradygmat strategii	Planistyczny	Racjonalności ograniczonej	Interpretatywny	Radykalny

Rysunek 1. Paradygmaty strategii**Źródło:** opracowanie własne

Zaproponowane tutaj kryterium stanowi próbę uogólnienia wychodzącą poza subdyscyplinę ponieważ rozumienie rzeczywistości społecznej jako: obiektywnych zjawisk, probabilistycznych zmiennych, intersubiektywnych procesów czy też subiektywnych dyskursów, ma sens epistemologiczny w naukach społecznych. Rzeczywistość rozumiana obiektywistycznie jest: w pełni poznawalna metodami naukowymi (scjentyzm i redukcjonizm), całkowicie niezależna od obserwatora oraz pozbawiona wartościowania. Obiektywizm był charakterystyczny dla neopozytywizmu i za jego sprawą rozpowszechnił się w naukach społecznych. Probabilizm opiera się na stanowisku nauk przyrodniczych wykorzystując sposób myślenia zaczerpnięty z mechaniki kwantowej. Dominuje tutaj aparat matematyczny opisujący rzeczywistość w kategoriach prawdopodobieństwa. Utrzymany jest, charakterystyczny również dla obiektywizmu, monizm świata fizycznego i społecznego, ale odrzucone są postulaty: pewności i pełni poznania oraz niezależności rzeczywistości od obserwatora. Interpretatywizm powstał wyłącznie na gruncie nauk społecznych i opiera się na założeniu dualizmu nauk przyrodniczych i społecznych. Postuluje przyjęcie założeń poszukiwania sensu w świecie społecznym poprzez procesy symboliczne takich jak: komunikowanie, wartościowanie czy sprawowanie władzy, nie mające swoich odpowiedników w rzeczywistości fizycznej. Subiektywizm oznacza przyjęcie stanowiska postmodernistycznego, w ramach którego nie ma możliwości odzwierciedlania rzeczywistości w procesie poznawczym, a świat społeczny to gąszcz splątanych indywidualnych dyskursów i interpretacji wśród których nie ma uniwersalnych sensów i kryteriów.

Oczywiście zastosowanie tych czterech sposobów rozumienia rzeczywistości jest różne w zależności od dyscypliny i subdyscypliny nauk społecznych. W naukach o zarządzaniu najbardziej rozpowszechnione jest stanowisko obiektywistyczne, reprezentowane jest również podejście

probabilistyczne oraz intersubiektywne, natomiast postmodernizm jest marginalny.

Model planistyczny jest dominującym podejściem, reprezentowanym przez klasyków zarządzania strategicznego: H.J. Ansoffa, R.L. Ackoffa oraz A. Chandlera³. Model planistyczny zmierza do opisu planowania w kategoriach pełnej racjonalności, a strategii jako sekwencyjnego planu, którego wdrożeniu służą decyzje menedżerów. Strategia ma charakter „naukowy” tzn. opiera się na obiektywnych danych oraz niezawodnych, algorytmicznych metodach analizy (najlepiej ilościowych). Proces strategiczny jest linearny, a więc po etapie planowania następuje wdrożenie i kontrola. Planista, strateg i menedżer dążą do zdobycia jak największej możliwej ilości informacji tworząc dzięki temu plany i decyzje, które opierają się na jak najwyższym prawdopodobieństwie realizacji.

Model racjonalności ograniczonej, nawiązujący do koncepcji H. Simona, uwzględnia problemy płynące z wdrażania strategii w modelu planistycznym. Świadomość złożoności samej organizacji i otoczenia oraz wzrastającego tempa zmian prowadzi do założenia ograniczonej racjonalności. Strategia opiera się na dostępnych, wybranych danych, które są przetwarzane nie tylko algorytmicznymi, ale również heurystycznymi metodami. Proces strategiczny przybiera mniej linearną formę. Pojawiają się elementy działań kreatywnych i intuicyjnych realizowanych w warunkach niepewności. Rozdział pomiędzy planowaniem, wdrażaniem i controllingiem jest bardzo płynny. Menedżerowie dążą do wydobycia kluczowych informacji i stworzenia różnych scenariuszy i wariantów strategii. Za przedstawicieli tego sposobu myślenia można uznać współczesnych klasyków zarządzania strategicznego: H. Mintzberga, M.E. Portera, oraz E. Wrappa⁴.

Model interpretatywny opiera się na postrzeganiu strategii przez pryzmat jej tworzenia i rozumienia przez grupę społeczną. Strategia zyskuje zatem znaczący wymiar społeczno-emocjonalny. Przestaje być wyłącznie racjonalnym procesem decyzyjnym opartym o wiarygodną wiedzę. Wykorzystywane metody mają charakter heurystyczny, kreatywny i interpretatywny. Model ten opisuje strategię jako proces polityczny

³ H.J. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965; R.L. Ackoff, *Zasady planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 1973.

⁴ H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, "Harvard Business Review", July-August 1987; M.E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1995; E. Wrapp, *Good Managers Don't Make Policy Decision*, "Harvard Business Review", September-October 1967.

polegający na ścieraniu się różnych grup interesów (*stakeholders*) oraz budową pragmatycznych koalicji służących wzmocnieniu władzy w organizacjach. Planowanie stapia się z wdrażaniem, a controlling i korekty planów następują w trakcie całego procesu. Proces strategiczny przybiera synchroniczną postać. Planowanie to przede wszystkim źródło integracji oraz motywowania pracowników, a także środek racjonalizacji trudno przewidywalnej przyszłości. Strategia, zatem zgodnie ze sloganem K. Weicka „pal – cel”, jest rodzajem improwizacji, a więc rodzi się w działaniu menedżera. Koncepcje strategii emergentnych rozwijane przez K. Weicka, inkrementalizmu logicznego J.B. Quinna, model decyzyjny „kosza na śmieci”, ambiwalencję organizacyjną J.G. Marcha, irracjonalność działań organizacyjnych N. Brunssona, metafory organizacyjne G. Morgana, a także model rekonfiguracyjny strategii S. Linstead można identyfikować jako ujęcia interpretatywne⁵.

Model radykalny strategii jest związany z rozwojem nurtu krytycznego (Szkoła Frankfurcka, neomarksizm, radykalny feminizm) oraz postmodernistycznego (dekonstrukcja, tekstualizm) w naukach społecznych. W odróżnieniu od podejścia interpretatywnego, model radykalny całkowicie odrzuca element racjonalności strategii. W rozumieniu postmodernistycznym strategia to jedynie „zasłona dymna” kamuflująca walkę o władzę w grupie oraz brak możliwości planowania przyszłości. Dotychczasowa teoria i metody zarządzania strategicznego wymagają odrzucenia albo radykalnej rekonstrukcji posługującej się kategoriami walki o władzę (nurt krytyczny) dyskursywnymi (nurt postmodernistyczny). Nurt radykalny zarządzania strategicznego nie stworzył własnej teorii. Ma on jedynie przedstawicieli kwestionujących sensowność uprawiania dyscypliny zarządzania strategicznego w jej dotychczasowej formie. Krytyczne stanowisko z punktu widzenia problematyki władzy reprezentuje G. Burrell, S. Clegg, B. Czarniawska⁶ zaś

⁵ K. Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden 2001; J.B. Quinn, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review” 1978, Nr 20, s. 7-21; L. Fulop, S. Linstead, *Management: A Critical Text*, Macmillan, South Yara 1999.

⁶ G. Burrell, *Radical Organization Theory*, „The international Yearbook of Organizational Studies” red. D. Dunkerley, G. Salaman, Routledge and Kegan Paul, London 1979; S. Clegg, *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, London 1990.

z punktu widzenia radykalnego feminizmu przykładowo: M. Alston i N. Monin⁷.

Analiza przedstawionych tutaj podstaw poznawczych wybranych nurtów zarządzania strategicznego wskazuje, że ważnym wymiarem różnicującym w sferze epistemologicznej jest opis planowania przyszłości. Model planistyczny pretendował do opisu obiektywnego, w którym da się planować w warunkach zbliżonych do pewności. Dobrze zaplanowana strategia powinna się ziścić w przyszłości. Model racjonalności ograniczonej skupia się na dążeniu do opisu prawdopodobnego, który może być ograniczany dostępem do informacji oraz złożonością organizacji i turbulencją otoczenia. Strategia powinna stać się rzeczywistością w jednym z jej opisywanych wariantów z określonym prawdopodobieństwem. Model interpretatywny posługuje się opisem intersubiektywnym, a więc koncepcji i konwencji podzielanych lub tylko rozumianych przez członków grupy w procesach komunikacji. Strategia nie musi stawać się rzeczywistością, a wystarczy, że: motywuje ludzi do działania, integruje ich wokół celów, pobudza przedsiębiorczość i innowacyjność, a wreszcie racjonalizuje rzeczywistość. Natomiast model radykalny opiera się wyłącznie na subiektywnym postrzeganiu rzeczywistości, gdzie konsensusy komunikacyjne mają charakter efemeryczny. Strategia to tylko gra językowa, konwencja stylistyczna, która nie daje możliwości ani przewidywania, ani tym bardziej planowania przyszłości.

2. Charakterystyka paradygmatu interpretatywnego strategii organizacyjnej

Odwołując się do wspomnianej typologii zarządzania strategicznego zaproponowanej przez H. Mintzberga możemy wskazać, że paradygmat interpretatywny łączy elementy szkół strategii: kognitywnej, politycznej, kulturowej oraz konfiguracyjnej. Próbuąc znaleźć najważniejsze wyróżniki podejścia interpretatywnego w zarządzaniu strategicznym można wskazać na:

1. Dualizm wiedzy i wiary⁸,

⁷ M. Aston, *Breaking Through the Glass Ceiling. Women, Power and Leadership in Agricultural Organizations*, Routledge, London, New York 2004; N. Monin, *Management Theory: A Critical and Reflexive Reading*, Routledge, London, New York 2004.

⁸ M. Synder, *When Beliefs Creates Reality*, "Advances in Experimental Social Psychology", Vol. 18, red. L. Berkowitz, Academic Press, New York 1984, s. 247-305.

2. Społeczny kontekst tworzenia strategii⁹,
3. Strategia jako działanie symboliczne¹⁰,
4. Podkreślenie roli intuicji i emocji w podejmowaniu decyzji,
5. Podejmowanie decyzji „politycznych” (wpływ różnych grup interesu)¹¹,
6. Działanie jako improwizację organizacyjną¹²,
7. Planowanie strategiczne jako racjonalizację rzeczywistości organizacyjnej¹³,
8. Zarządzanie w warunkach: nieoznaczoności i niepewności decyzyjnej¹⁴,
9. Zarządzaniu złożonością strategii organizacyjnej¹⁵.

Dualizm wiedzy i wiary wyróżnia właściwie wszystkie koncepcje strategii interpretatywnej. Odwołuje się on do identyfikacji kluczowych motywów podejmowania decyzji strategicznych. Czy opierają się one na wiedzy i danych czy też raczej wierze i emocjach? Wbrew egzotycznemu brzmieniu tego dualizmu, jest on dość rozpowszechniony w naukach społecznych. W socjologii, psychologii społecznej, antropologii kulturowej, ale również i w naukach o zarządzaniu odnajdziemy ortodoksyjny nurt scjentystyczny czerpiący z wzorów neopozytywizmu¹⁶. Reprezentuje on skrajny biegun wiedzy. Z drugiej strony w naukach społecznych, w tym i w naukach o zarządzaniu rozwija się nurt humanistyczny nawiązujący do wzorów hermeneutyki, który reprezentuje krańcowy bie-

⁹ R.A. Burgelman, *A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy*, "Academy of Management Review", 1983, No 8, s. 61-70.

¹⁰ K.E. Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, 2001.

¹¹ M.D. Cohen, J.G. March and J.P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), March 1972, ss.1-25, [w:] Barbara Czerniawska (ed.) *Organization Theory. Central Topics*, Vol. 1, The International Library of Critical Writings on Business and Management, Cheltenham UK, Northampton, MA, USA 2006.

¹² K.E. Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing 2001.

¹³ J.G. March, *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice*, "Bell Journal of Economics", 9 (2), Autumn 1978, ss. 587-608.

¹⁴ N. Brunsson, *The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions*, "Journal of Management Studies", 19 (1), 1982, ss. 29-44.

¹⁵ Ze względu na ograniczoną objętość tego artykułu proponuję bardzo skrótowy opis wspomnianych elementów odsyłając czytelników do wymienionych w punktach 1-9 publikacji.

¹⁶ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 57-66.

gun wiary¹⁷. Teoria zarządzania strategicznego, widziana w epistemologicznej perspektywie, mieści się pomiędzy tymi dwoma krańcami continuum: strategii opartych wyłącznie na wiedzy (hiperracjonalnych) a strategii opartych wyłącznie na wierze (hiperemocjonalnych). Hiperracjonałiści odrzucają wszelkie aspekty społeczne i emocjonalne strategii preferując przerajonalizowaną wizję stratega i organizacji. Ten sposób myślenia charakterystyczny jest dla wielu teoretyków zarządzania wyrastających z nauk ekonomicznych i technicznych¹⁸. W przedstawionej macierzy bliski jest obiektywistycznemu, planistycznemu modelowi zarządzania strategicznego. Hiperemotywiści z kolei skupiają się wyłącznie na nieprzewidywalnych i niekontrolowanych działaniach społecznych i emocjonalnych aktorów organizacyjnych, które uznać można za przesocjologizowany obraz strategii¹⁹. Przenoszą oni wyobrażenia do zarządzania z nauk humanistycznych przede wszystkim z socjologii humanistycznej oraz antropologii kulturowej. Zestawienie tych dwóch skrajnych sposobów rozumienia strategii organizacyjnej znajduje się w Tabeli 1.

Podsumowanie

Podjęście interpretatywne ciąży ku strategii hiperemocjonalnej często kwestionując racjonalne i ekonomiczne przesłanki podejmowania decyzji strategicznych. Jest to założenie sprzeczne z duchem twórców zarządzania strategicznego, którzy tworzyli teorię i narzędzia racjonalizacji organizacyjnej. A. Chandler zaproponował klasyczną definicję strategii jako „sformułowania długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz dostosowanie działań i alokację zasobów organizacyjnych pozwalającą na ich osiągnięcie”²⁰, co nie pozostawia miejsca na emocje, niepewność czy wewnętrzną grę interesów. Wydaje się, jednak, że nurt interpretacyjny stanowi trafne odzwierciedlenie rzeczywistej praktyki organizacyjnej. Strategia organizacji nie jest zazwyczaj wdrażaniem planu opartego na twardych danych, lecz grą społeczną o sukces organizacji realizowaną w warunkach złożoności i niepewności. Ważne jest jednak uniknięcie wspomnianego, „przesocjologizowanego” obrazu strategii organiza-

¹⁷ Tamże, s. 76-83, s. 130-164.

¹⁸ Ł. Sułkowski, *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i kierowanie”, Nr 1 (115), 2004.

¹⁹ Ł. Sułkowski, *Postmodernistyczne inspiracje zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 3, 2004.

²⁰ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass 1962.

Tabela 1. Dwa bieguny teorii strategii

Kryterium	Strategia hiperracjonalna	Strategia hiperemocjonalna
Sposób rozumienia strategii	Skuteczne wdrażanie planów zarządzających poprzez przetwarzanie wiedzy i kształtowanie otoczenia oraz organizacji	Proces społecznego konstruowania organizacji i jej interpretowania przez różne grupy społeczne i aktorów społecznych bez kontroli nad efektami
Role planowania strategicznego	Plany strategiczne pełnią rolę: predykcijną (przewidywania przyszłości), adaptacyjną (dostosowują działania organizacji do otoczenia) oraz wywierania wpływu (oddziaływania na otoczenie)	Plany strategiczne pełnią rolę: emocyjną (motywują ludzi do działania), percepcyjną (dostarczają interpretacji rzeczywistości) oraz integracyjną (łączą ludzi w grupy i zespoły skupione wokół wspólnych celów oraz wizji)
Znaczenie stratega	Strateg ma ekskluzywną wiedzę i doświadczenie i odpowiada za jej wykorzystanie dla realizacji celów organizacji	Strateg jest liderem, przywódcą i bohaterem organizacyjnym pobudzającym ludzi do działań organizacyjnych
Podmiot strategiczny	Jednostkowy, indywidualny	Zbiorowy, społeczny
Rozumienie otoczenia organizacji	Separacyjne, ścisła demarkacja organizacji od otoczenia (prawna, strukturalna)	Integracyjne, organizacja przenika się z otoczeniem. Procesualne rozumienie organizacji
Rodzaj potrzebnej wiedzy	Pewna lub bardzo prawdopodobna, obiektywna, jak najwięcej	Niepewna, subiektywna, selektywna (możliwy nadmiar wiedzy prowadzący do „przeinterpretowania”)
Znaczenie wiary, emocji, intuicji	Marginalizowane, nieuświadamiane	Kluczowe, uświadamiane i wyrażane
Metafory strategii	Wojna, gra z zamkniętą liczbą wariantów	Happening, teatr, arena, gra otwarta
Metody zarządzania strategicznego	Planistyczne – SWOT, analiza sektorowa, analiza grup strategicznych	Heurystyczne – kreatywne (burze mózgów), psychologiczne (projekcyjne), społeczne (teambuilding)
Rezultaty stosowania strategii	Wdrożony plan, większa wiedza na temat organizacji i otoczenia, obiektywnie opisywana zmiana	Subiektywnie i intersubiektywnie postrzegana zmiana
Znaczenie sfery aksjologicznej	Marginalizowana z punktu widzenia strategii	Kluczowa z punktu widzenia strategii
Przykładowi teoretycy	J. Ansoff, R.L. Ackoff, M.E. Porter	K. Weick, M.J. Hatch, G. Morgan
Analogie do szkół strategii	Planistyczna, pozycyjna, zasobowa	Ewolucyjna, zasobowa (dominuje kapitał społeczny, kulturowy, intelektualny)

Źródło: opracowanie własne

cyjnej. Zakwestionowanie pełnej racjonalności w zarządzaniu strategicznym nie powinno oznaczać przyjęcia założeń pełnej irracjonalności. Uważam, że wiele propozycji interpretatywistów stanowi próbę wyważenia własnego stanowiska pomiędzy scjentyzmem klasycznego zarządzania a irracjonalizmem postmodernistów. Przyjęcie takiego paradygmatu stawia zarządzanie strategiczne w roli nauki i sztuki realizującej się w ludzkim działaniu.

Rozdział 4.

Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu

Wstęp

W obrębie szeroko pojętej problematyki nauk o zarządzaniu, zamieszanie epistemologiczne jest tak znaczne¹, że należy szybko podjąć wysiłki znalezienia metodologii oraz kryteriów, umożliwiających jakąkolwiek taksonomię zagadnień z zakresu zarządzania i ich podział na logiczne grupy tematyczne². Jedną z takich możliwości jest wybór tych problemów, które nadają się do przetworzenia na język komputera, a więc sprowadzenia ich modeli ontologicznych na poziom interoperacyjności syntaktycznej. Takie postawienie zagadnienia nakłada konieczność ustalenia kryteriów demarkacji, a w szczególności wykazania naukowości oraz racjonalności użytej metodologii³. Jeżeli udaje się udowodnić obie wymienione cechy, można mówić o ustanowieniu racjonalnego kryterium demarkacji, a metodologię określić mianem paradygmatu⁴. Równocześnie wszystkie, wydzielone problemy będzie można uznać za naukowe i należące do zbioru objętego tym paradygmatem.

Jeden z takich podziałów wiąże się z zastosowaniem kwantyfikowalnych metod oszacowań oddziaływań układów ekonomicznych, oddzielając je linią demarkacyjną od części związanej z objaśnieniami relacji wewnątrz organizacji i humanistycznych aspektów sfery zarządzania,

¹ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005 ISBN 8320815908.

² J. Ziman, *Real Science: what it is, and what it means*, Cambridge, Uk: Cambridge University Press, 2000.

³ A. Koterski, *Falsyfikacjonistyczne kryteria demarkacji w XX-wiecznej filozofii nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, 2004, s. 12.

⁴ T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd Ed. Chicago and London: Univ. of Chicago Press, 1996, ISBN 0-226-45808-3 (pierwsze wydanie 1962). Polskie wydanie *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.

które są wówczas traktowane jako przybliżenie czarnej skrzynki⁵. Postawiony w ten sposób układ problemów demarkacyjnych dla paradygmatów nauk o zarządzaniu (nie zaś dla całej teorii) wydaje się być możliwy do ustalenia wraz z sensownymi kryteriami. Nie rozwiązuje on wszystkich problemów epistemologicznych nauk o zarządzaniu, ale umożliwia budowę spójnego układu paradygmatycznego, przynajmniej dla części społeczności naukowej, związanej z szeroko pojętą informatyzacją procesów zarządzania i podejmowania decyzji. Oczywiście jest również, że tak określony problem znajdzie swoich przeciwników, będących antagonistami metody naukowej i falsyfikacjonistycznego podejścia popperowsko-kuhnowskiego⁶ do problemów demarkacji w naukach o zarządzaniu⁷, a wyznających postmodernistyczny anarchizm metodyczny⁸ i ujęcie holistyczne^{9,10}.

Należy w tym miejscu przypomnieć wszystkim uczestnikom dyskusji ważny aspekt praktyczny aktu zarządzania dowolną organizacją, którym jest *podjęcie ciągu wiążących decyzji i określony przekaz informacji, powodujących najczęściej przepływy kapitału i w każdym przypadku zmiany stanu zasobów*. A to oznacza konieczność oszacowania w jednostkach wymiernych takiego działania. Dodatkowo, manager podejmujący decyzje wymaga dostarczenia informacji w określonym formacie, co powoduje konieczność zapisania zdarzeń i procesów biznesowych w formie symbolicznej, możliwej do dalszego przetworzenia na język maszyny. Na dzień dzisiejszy wszystkie systemy informatyczne, wspomagające zarządzanie tworzone są na zasadzie warstwowej, modułowej, zorientowanej obiektowo, np. metodologia SOA (Service Oriented Architecture)^{11,12}.

⁵ B.W. Arthur, *Cognition: The Black Box of Economics in The Complexity Vision and the Teaching of Economics*, Chpt. 3, D. Colander, Ed., Edward Elgar Publishing, Northampton, Mass, 2000.

⁶ K.R. Popper, *The Logic of Scientific Discovery*, Rutledge 2002, (oryginalnie Logik der Forschung 1934, wyd. angielskie 1959) wersja polska: *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.

⁷ Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 49.

⁸ P. Feyerabend, *Against method*, NLB London 1975 – polskie wydanie *Przeciw metodzie*, Siedmioróg Wrocław 1996.

⁹ L. von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York 1968; G. Braziller (polskie wydanie: *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984).

¹⁰ L. von Bertalanffy, *Perspectives on General System Theory*, Edited by Edgar Taschdjian. George Braziller, New York 1974.

¹¹ SOA definition, <http://opengroup.org/projects/soa/doc.tpl?gdid=10632>

A to oznacza konieczność podejścia ściśle redukcjonistycznego do problemów zarządzania, ponieważ nie da się przejść ograniczeń technologii przetwarzania danych przez komputer.

Z drugiej strony, trudno odmówić racji tym, którzy podnoszą brak istotności formalizacji procesów zarządczych, z prostej przyczyny, że zakładają one *a priori* racjonalność podejmowanych decyzji przez decydentów. O ile w nauce jest to wysoce prawdopodobne, o tyle w biznesie założenie to nie zawsze jest prawdziwe. I stąd sukcesy odnosi koncepcja ograniczonej racjonalności¹³, a podejmowanie decyzji w oparciu o dane niepewne i logikę rozmytą powoduje, że na dzień dzisiejszy nie istnieje metoda „naukowego zarządzania” organizacją, możliwa do realizacji za pomocą symulatora komputerowego. Co więcej, nie wydaje się to być możliwym w ogólnym przypadku. Warto jednak mieć na uwadze istnienie procesów ekonomicznych, którymi można i należy sterować stosując kryteria niezależne od subiektywizmu menedżera¹⁴.

W ten sposób nakreślona została wyraźna linia demarkacyjna, której odpowiada redukcjonistyczny paradygmat reprezentatywny, umożliwiający tworzenie modeli nieciągłych oraz reprezentacji numerycznych dla zagadnień z zakresu nauk o zarządzaniu.

1. Paradygmat reprezentatywny

Obserwując zjawisko zachowawczości teorii i ciągłości wiedzy, Lakatos¹⁵ wymyślił pojęcie „program badawczy” stanowiący zbiór teorii i pojęć podstawowych dla danej nauki, zwanych paradygmatami. Na ich bazie buduje się następnie teorie szczegółowe. Teorie szczegółowe są testowane i budowane według zasad opisanych przez Kanta i Poppera. Są zatem albo weryfikowalne, albo falsyfikowalne. Paradygmat jest jednak fundamentalny i nienaruszalny. Jeżeli jakieś fakty wydają się mu chwilowo zaprzeczać, tworzy się zwykle teorię wspierającą, która wyjaśnia nowe fakty w ramach starego paradygmatu, zachowując proces

¹² OASIS SOA ref model definition,
http://www.oasis-open.org/committees/tc_home.php?wg_abbrev=soa-rm

¹³ H.A. Simon, *Administrative Behavior*, Free Press, New York 1957. Polskie wydanie: *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, przekł. K. Poznański, PWN, Warszawa 1976.

¹⁴ T. Gospodarek, *Does the optimum management for the given economic process exist?*, *Management*, 2007, Vol. 11, No. 2.

¹⁵ I. Lakatos, *The Methodology of Scientific Research Programmes: Philosophical Papers*, Vol. 1, 1977, Cambridge: Cambridge University Press.

ewolucyjny rozwoju wiedzy. Takie podejście stanowi zatem kompromis pomiędzy falsyfikacjonizmem Poppera a teorią rewolucji naukowych Kuhna, nadając się doskonale do tworzenia poglądów i teorii naukowych w obrębie wiedzy na temat zarządzania. Można w tym miejscu zaproponować stwierdzenie, że: *teoria zarządzania stanowi otwarty program badawczy w sensie Lakatosa*. Jest tym samym pewnym zbiorem paradygmatów częściowych, związanych z różnorodnością elementów i zagadnień objętych pojęciem „zarządzanie”.

Paradygmat w sensie Kuhna-Lakatosa powinien spełniać następujące kryteria:

- spójności logicznej (dawać możliwość tworzenia zdań o ustalonej wartości logicznej)
- prostoty pojęciowej (nie zawierać zbędnych informacji i pojęć)
- kreatywności (ma inspirować tworzenie nowych teorii częściowych)
- transformowalności (podlega ulepszeniom i uzupełnieniom w czasie)

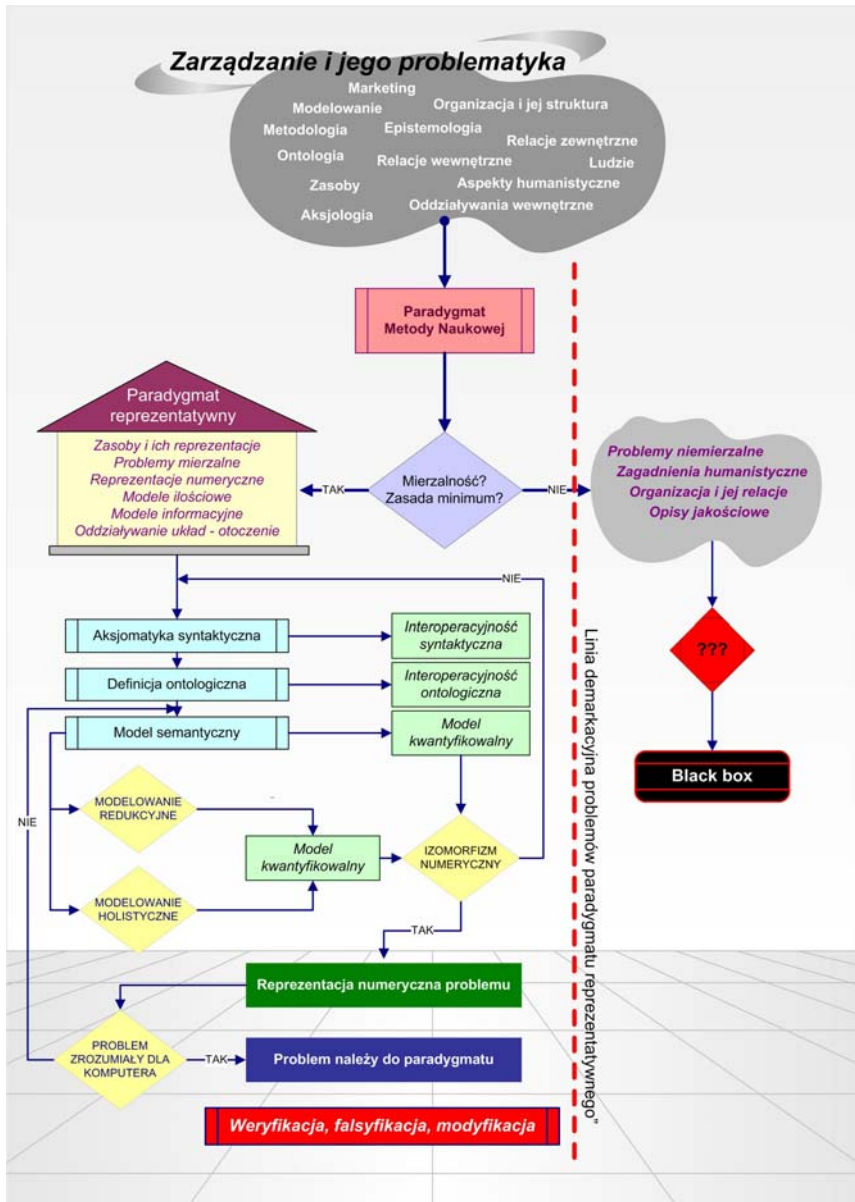
Innymi słowy, na takiej podstawie powinno dać się budować falsyfikowalne lub weryfikowalne hipotezy lub teorie, które dobrze tłumaczyłyby znane fakty empiryczne. Należy mieć również na uwadze, że paradygmat naukowy nie jest wiedzą absolutną i można go zmieniać lub uaktualniać w miarę postępu obserwacji oraz metaanaliz.

Dysponując definicją można aktualnie przedstawić model paradygmatu, umożliwiającego klasyfikację problemów zarządzania do grupy transformowalnych na język komputera. Schematyczne działanie paradygmatu przedstawia rysunek 1.

Aby uznać powyższą metodologię za naukową, należy zgodnie z metodologią Kuhna wykazać, że posiada ona cztery cechy paradygmatu:

Spójność logiczna: Jest zapewniona przez brak możliwości udzielenia odpowiedzi nie mającej wartości logicznej na dowolnym etapie schematu. Przy czym metoda umożliwia dedukcję:

Hipoteza H: *Dla problemów w obrębie teorii zarządzania, reprezentację numeryczną będą mieć tylko te, dla których ma zastosowanie jakakolwiek zasada minimum lub daje się określić kwantyfikację (miarę)*. Przewidywanie wydedukowane p: *Problem jest naukowy i możliwy do przeniesienia na poziom syntaktyki systemu komputerowego*. Tym samym warunek spójności logicznej został wypełniony.



Rysunek 1. Schemat funkcjonalny paradygmatu reprezentatywnego w naukach o zarządzaniu

Prostota pojęciowa zapewniona jest przez użycie prostych zdań do opisu schematycznego, uniemożliwiająca nieostrą interpretację. Definicje w obrębie schematu są elementarnymi pojęciami filozofii nauki, logiki oraz modelowania.

Kreatywność zapewnia ujęcie różnorodnych, możliwych modeli semantycznych problemów nauk o zarządzaniu oraz ich reprezentacji numerycznych, które można zbudować. Jednocześnie zagadnienie rozszerzenia stosowalności metodologii ponad zasadę minimum lub kwantyfikowalność stwarza zachętę do poszukiwań.

Transformowalność jest wskazana na schemacie. Znalezienie lepszej drogi od aksjologii do interoperacyjności syntaktycznej, modyfikuje metodę, ale jej nie burzy. Schemat jest otwarty na udoskonalenia.

W ten sposób wykazano warunek konieczny, aby przedstawioną metodologię nazwać paradygmatem. Pokazuje on co jest przedmiotem obserwacji i zapisu (taksonomia problemów nauki o zarządzaniu), ukazuje stawiane pytanie i podejmuje próbę odpowiedzi na nie (które zagadnienia można przenieść na poziom informatyki), jaką strukturę mają zapytania w przedstawionej metodologii (schemat funkcjonalny z rys. 1) oraz jak należy interpretować wyniki zastosowanej procedury (przynależność problemu do paradygmatu). A zatem wyprowadzono *paradygmat reprezentatywny*.

2. Racjonalność demarkacji w obrębie paradygmatu reprezentatywnego

Każdy podział wzbudza zapytania o jego sensowność oraz o racjonalność przyjętych kryteriów. Jak wcześniej wspomniano, natura dyskretna reprezentacji numerycznych dla ciągłych problemów rzeczywistości (zwłaszcza czasu) wymaga uwzględnienia ograniczeń technicznych dla problematyki niematematycznej zarządzania, która ma być poddana procesowi digitalizacji. Pewnych zagadnień nie da się na dzień dzisiejszy przełożyć na stosowną reprezentację numeryczną. A zatem linia demarkacji określona w ten sposób wydaje się być naturalną. Tym niemniej można posłużyć się kryterium racjonalności demarkacji, określonym przez Laudana¹⁶. Aby uznać problem demarkacji, określony przez para-

¹⁶ L.L. Laudan, *The demise of demarcation problem* [w:] R.S. Cohen, L.L. Laudan, red. *Physics, Philosophy and Psychoanalysis. Essays in Honor of Adolf Grünbaum*, Reidel, BSPS, Vol. 76, 1983, s. 111-127.

dygmat reprezentatywny za racjonalny powinny być spełnione trzy warunki:

Adekwatność – Zostało to już omówione wcześniej, jako konsekwencja logiczna ograniczeń technologicznych informatyki w stosunku do problemów świata rzeczywistego.

Naukowość – Aby udowodnić, że paradygmat reprezentatywny ma charakter naukowy, najlepiej wykorzystać metodę naukową połączoną z zasadą falsyfikacji Poppera⁶ w jej najtrudniejszej do spełnienia wersji według zasady *modus tollendo tollens*. Otóż eksperymentem falsyfikującym hipotezę paradygmatu można przedstawić następującym zdaniem: *Jeżeli problem naukowy nie jest możliwy do przeniesienia na poziom syntaktyki systemu komputerowego, to nie podlega on żadnej zasadzie minimum i nie posiada określonej metryki*. Wraz z pokazanym wcześniej spełnieniem reguł dobrego paradygmatu wg. Lakatosa, w pełni uzasadnia jego naukowość. *Konsekwencje uznania demarkacji jako racjonalnej* są istotne ponieważ pozwalają stwierdzić istnienie reprezentacji numerycznej, umożliwiającej przeniesienie określonego problemu nauk o zarządzaniu na język systemów informatycznych. Dodatkowo istnienie zasady minimum umożliwia sformułowanie metody optymalizacji zarządzania. Jeżeli uda się sformułować miarę dla problemu, wówczas metody ilościowe lub przynajmniej półilościowe są dostępne w analizach aksjologicznych.

Wobec powyższego, paradygmat reprezentatywny wprowadza racjonalną demarkację dla problemów w obrębie nauk o zarządzaniu.

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszej pracy metodologia taksonomii problemów z zakresu nauk o zarządzaniu spełnia kryteria dobrego paradygmatu naukowego w sensie Kuhna-Lakatosa. Paradygmat reprezentatywny wyznacza jedną z możliwych, racjonalnych w sensie Laudana, linii demarkacyjnych, oddzielając problemy, dla których istnieje reprezentacja numeryczna od pozostałych. Dla problemów objętych paradygmatem reprezentatywnym można opracować modele optymalizacji zarządzania. Opisana metoda dedukcji z wykorzystaniem falsyfikowalności, jako kryterium naukowości może być wykorzystywana w badaniu.

Literatura:

1. Arthur B.W., *Cognition: The Black Box of Economics in The Complexity Vision and the Teaching of Economics*, Chpt. 3, Colander D., Ed., Edward Elgar Publishing, Northampton, Mass, 2000.
2. Feyerabend P., *Against method*, NLB London 1975 – polskie wydanie *Przeciw metodzie*, Siedmioróg Wrocław 1996.
3. Gospodarek T., *Does the optimum management for the given economic process exist?* Management, 2007, Vol. 11, No. 2.
4. Koterski A., *Falsyfikacjonistyczne kryteria demarkacji w XX-wiecznej filozofii nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, 2004, s. 12.
5. Kuhn T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd Ed. Chicago and London 2001: Univ. of Chicago Press, 1996. ISBN 0-226-45808-3 (pierwsze wydanie 1962). Polskie wydanie *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.
6. Lakatos I., *The Methodology of Scientific Research Programmes: Philosophical Papers*, Vol. 1, 1977 Cambridge: Cambridge University Press.
7. Laudan L.L., *The demise of demarcation problem* [w:] Cohen R.S., Laudan L.L., red. *Physics, Philosophy and Psychoanalysis. Essays in Honor of Adolf Grünbaum*, Reidel, BSPS, Vol. 76, 1983, s. 111-127.
8. OASIS SOA ref model definition, http://www.oasis-open.org/committees/tc_home.php?wg_abbrev=soa-rm
9. Popper K.R., *The Logic of Scientific Discovery* Rutledge 2002, (oryginalnie *Logik der Forshung* 1934, wyd. angielskie 1959) wersja polska: *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
10. Simon H.A., *Administrative Behavior*, Free Press, New York 1957. Polskie wydanie: *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, przekł. K. Poznański, PWN, Warszawa 1976.
11. SOA definition,
<http://opengroup.org/projects/soa/doc.tpl?gdid=10632>
12. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, ISBN 8320815908.
13. von Bertalanffy L., *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York 1968; G. Braziller (polskie wydanie:

Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania, PWN, Warszawa 1984).

14. von Bertalanffy L., *Perspectives on General System Theory*, Edited by Edgar Taschdjian, George Braziller, New York 1974.
15. Ziman J., *Real Science: what it is, and what it means*, Cambridge, Uk: Cambridge University Press, 2000.

Rozdział 5.

Podstawowe problemy zarządzania strategicznego

Wstęp

W znakomitej książce „*Synteza strategii*” jej autorzy Bob de Wit i Ron Meyer sformułowali 10 podstawowych problemów zarządzania

Tabela 1. Tematy, paradoksy i perspektywy w obszarze strategii

Tematy	Paradoksy	Perspektywy
Myślenie strategiczne	logika kontra kreatywność	rozumowanie racjonalne kontra rozumowanie twórcze
Formowanie strategii	rozmyślność kontra samorzutność	planowanie strategiczne kontra strategiczna stopniowość
Zmiana strategiczna	rewolucja kontra ewolucja	odnowa skokowa kontra odnowa stopniowa
Strategia na poziomie obszaru działalności	ryniki kontra zasoby	egzogeniczność kontra endogeniczność
Strategia na poziomie korporacji	refleks kontra synergia	organizacja portfelowa kontra organizacja zintegrowana
Strategia na poziomie sieci	rywalizacja kontra współpraca	organizacja osobna kontra organizacja uwikłana
Kontekst branżowy	podporządkowanie kontra wolny wybór	dynamika branżowa kontra przywództwo branżowe
Kontekst organizacyjny	kontrola kontra chaos	przywództwo organizacyjne kontra dynamika organizacyjna
Kontekst międzynarodowy	globalizacja kontra regionalizacja	globalna konwergencja kontra międzynarodowa różnorodność
Cel istnienia organizacji	zyskowność kontra odpowiedzialność	wartość dla akcjonariuszy kontra wartość dla interesariuszy

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 33.

strategicznego, które od czasu ich powstania nie doczekały się jednoznacznego rozwiązania. Przedstawili nawet dychotomiczne, przeciwstawne sobie rozwiązania tych problemów. Ich zestawienie, w formie paradoksów prezentuje tabela 1.

1. Asymetria podstawowych problemów strategicznych zidentyfikowanych jako paradoksy

Narastająca turbulencja otoczenia sprawia, że swoista symetria powyższych, klasycznych już paradoksów zostaje zachwiana. Niepewność, zwłaszcza w planowaniu strategicznym, które ze swej istoty obejmuje długi horyzont czasu, jest przykrą cechą kontekstu współczesnego zarządzania strategicznego. W teorii i w praktyce następuje zdecydowane przesunięcie od szkół: planistycznej i pozycjonowania, do ewolucyjnej i zasobowej. Dla tych ostatnich podstawową kategorią, podstawą operacjonalizacji rozwoju, staje się okazja (szansa), a nie długofalowy plan. Ten nowy paradygmat narusza, jak już wspomniano klasyczną symetrię paradoksów zawartych w tabeli 1. Tak więc:

1. W myśleniu strategicznym w coraz większym zakresie dominować będzie raczej kreatywność niż logika. Dotyczy to zwłaszcza firm innowacyjnych, których jest coraz więcej i których znaczenie w gospodarce zdecydowanie wzrasta. Innowacje jako czynności nie rutynowe trudno jest planować. Można planować nakłady, a nawet eksperymentowanie, testowanie. Natomiast wyniki w sensie nowych produktów, na które czeka rynek oraz nowych technologii, zmieniających jakościowo rozwój sektorów, nie sposób przewidzieć, ponieważ twórczość jest nieprzewidywalna¹. Różne innowacje, a tym bardziej tzw. innowacje wartości można więc traktować bardziej jako swoiste wewnętrzne okazje, aniżeli działania i ich skutki wyprowadzone w logicznym procesie planowania.
2. Procesy formułowania strategii będą miały charakter bardziej samorzutny, aniżeli rozmyślny. Sztywne plany strategiczne wraz z imperatywem ich wykonania, w warunkach narastającej turbulencji otoczenia i niepewności decyzyjnej – są antynomią pożądanego elastyczności organizacji. Problem ten zostanie rozwinięty w dalszej części rozdziału.

¹ G. Hamel, *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Vol. 9, Nr 2/1996.

3. W zakresie asymetrii paradoksu: rewolucja *versus* ewolucja zmian, trudno jest się jednoznacznie wypowiadać, z uwagi na silny kontekst sytuacyjny. W warunkach trudnoprzewidywalnego otoczenia coraz większego znaczenia nabierają procesy organizacyjnego uczenia się, które z natury rzeczy mają charakter ewolucyjny. Jednakże rozwierające się nożyce pomiędzy szybko zmieniającym się otoczeniem, a nie nadążającymi za tymi zmianami organizacjami, powodują coraz większe napięcia, które mogą skutkować okresowymi rewolucyjnymi zmianami w tych ostatnich. Dotyczy to zwłaszcza okresowych zmian technologii branżowych i informatycznych.
4. Rozwiązanie problemu: rynki czy zasoby w planowaniu strategicznym, zdecydowanie ewaluuje w kierunku zasobów. Dotyczy to nie tylko kierunku i zwrotu w procesie planowania, tzn. nie od zewnątrz do wewnątrz, ale od wewnątrz na zewnątrz. Dotyczy to przede wszystkim przedmiotu planowania strategicznego: nie produkty i rynki, ale zasoby organizacji. Wraz z narastającą turbulencją otoczenia te pierwsze stają się kategoriami opisu na poziomie taktyczno-operacyjnym, drugie zaś – podstawowymi kategoriami opisu na poziomie strategicznym. Nieprzewidywalność otoczenia degradowuje produkty (które egzemplifikują się w otoczeniu) i rynki jako wiarygodne kategorie. Nieco łatwiej planować zasoby. Poza tym planując nadmiary niektórych zasobów, uelastycznia się organizację stwarzając potencjał do wykorzystywania okazji.
5. Dyskusja o tym czy ważniejszy jest w korporacji refleks czy synergia jest dość trudna bo sięgająca podstawowego paradygmatu teorii organizacji i zarządzania, wywodzącego się z prakseologii, a nawet z ogólnej teorii systemów. Klasyczna teoria eksponuje synergię. Jednakże w firmach innowacyjnych, h-t, indywidualiści, pojedynczy twórcy, mają nie tylko formalny status liderów, ale również istnienie i rozwój organizacji, w których pracują i tworzą, jest uzależniony od ich pomysłów. W dużych korporacjach problem ten można sprowadzić do poziomu jednostek operacyjnych. Jeżeli stawia się na twórczość, to jednocześnie raczej na refleks (rynkowy, technologiczny) jednostek, kosztem potencjalnych korzyści synergicznych, częściowo rezygnując z integracji działań².

² A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, *The Value of the Parent Company*, California Management Review, Vol. 38, Nr 1/1995.

6. Rozwiązywanie problemu: rywalizacja czy współpraca ma również silny kontekst sytuacyjny. Niezależność jest z jednej strony atrakcyjnym atrybutem organizacji. Jednakże tak naprawdę stać jest na nią nieliczne firmy o ogromnym potencjale ludzkim i kapitałowym. Rosnąca rola różnych relacji sprawia, że nawet takie firmy chętnie współpracują z innymi pełniąc ewentualnie rolę dyrygenta w sieci. Z równoważnymi rywalami współpracują w zakresie najnowszych i kapitałochłonnych technologii. Mniejsze firmy uwikłane w sieci, są zależne od różnych elementów otoczenia, praktycznie nie mają wyboru – muszą współpracować.
7. Podobna dyskusja może być przeprowadzona z uwzględnieniem kontekstu branżowego. Perspektywa dynamiki branżowej kontra przywództwa branżowego tylko pozornie związana jest z wielkością i tradycyjnie rozumianym potencjałem firmy. W rzeczywistości chodzi tu o realizację strategii adaptacyjnych lub strategii kreujących otoczenie. Narastająca turbulencja otoczenia przemawia raczej za tymi drugimi strategiami, przynajmniej w skali wyspecjalizowanego produktu, wyspecjalizowanej usługi, niebanalnego segmentu rynku.
8. Paradoks: kontrola *versus* chaos organizacyjny lub inaczej: przywództwo organizacyjne *versus* dynamika organizacyjna w turbulentnych czasach zdecydowanie odchyła się w kierunku chaosu. Odpowiedzią na chaos w otoczeniu powinien być chaos³. Potwierdza to w zasadzie praktyka w coraz większym zakresie preferując zamiast hierarchii heterarchię, władzę rozproszoną oraz różne formy elastycznych struktur. Luz organizacyjny sprzyja postawom kreatywnym, a organizacja pozbawiona sztywnego gorsetu rutyn, kontroli, itp. rozwija się przez samoorganizację.
9. Perspektywa globalnej konwergencji lub międzynarodowej różnorodności wydaje się przechylać na korzyść tej drugiej. Po zachłśnięciu się korzyściami związanymi z globalizacją produktów, rynków, struktur, itp. przychodzi czas refleksji, czy powszechna standaryzacja, koordynacja to właściwy kierunek uczestnictwa przedsiębiorstwa. Gdyby przyjąć za wyjściowy podstawowy paradygmat systemowy, że podstawą jakiegokolwiek rozwoju jest różnorodność procesów i struktur, wówczas skłonni jesteśmy po fazie niezbędnego uczestnictwa w globalizacji, zwrócić się ku roz-

³ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005 (b).

wiązaniom lokalnym, wykorzystując odmienne wartości kulturowe i instytucjonalne. Ich znajomość może być źródłem przewagi konkurencyjnej i podstawowym czynnikiem rozwoju organizacji.

10. Ostatni wyodrębniony problem dotyczy celu istnienia przedsiębiorstwa. Czy ważniejsze są cele akcjonariuszy czy interesariuszy? oraz czy powinno się go rozpatrywać w kontekście narastającej turbulencji otoczenia?. Intuicja podpowiada, że jeżeli istnienie i rozwój organizacji w nieprzewidywalnym otoczeniu jest bezpieczniejszy w zdywersyfikowanych teleologicznych uwarunkowaniach, to rozwiązanie nasuwa się jedno: równowaga (dynamiczna) pomiędzy dążeniami akcjonariuszy i interesariuszy. Rozwiązanie nie musi być optymalne lecz zadawalające strony, przynajmniej w sensie „przestrzeni decyzyjnej” H. Simona.

Przedstawione wyżej najważniejsze konkurencyjne teorie strategii odnoszą się według B. de Wita i R. Meyera do dziesięciu podstawowych problemów zarządzania strategicznego. Autorzy uważają przy tym, że wychodząc z podstawowych założeń triady dialektyki: teza – antyteza – synteza, ta ostatnia dotycząca teorii strategii, nie może być jedna, optymalna, bez względu na okoliczności. Uważają, że konkurencyjne teorie, można sprzęgać ze sobą łącząc atuty poszczególnych podejść w różnych kombinacjach. Nie są tu jednak konsekwentni nazywając zestawiane ze sobą po dwa przeciwstawne rozwiązania – paradoksami. Problem w formie paradoksu nie ma przecież realnego rozwiązania. Również uznanie dziesięciu wyróżnionych zagadnień, nie wyczerpuje chyba listy podstawowych problemów zarządzania, a w jego ramach planowania strategicznego. Nie poruszają na przykład bardzo ważnego problemu strategii na poziomie korporacji: specjalizacja – dywersyfikacja, a zwłaszcza dywersyfikacja w zakresie branż niedokrewnych (konglomeratowa). Jest to problem strategiczny przede wszystkim dlatego, że dotyczy zagadnień rozłożenia ryzyka. Niezależnie jednak od tego, czy problemy i ich rozwiązania z zakresu zarządzania strategicznego przyjmiemy za paradoksy czy dylematy, czy lista wyszczególnionych problemów jest pełna lub do uzupełnienia, zidentyfikowanie krańcowo odmiennych rozwiązań i wskazanie możliwości rozwiązań pośrednich, jest inspirującym twórczo zagadnieniem tak teorii, jak i praktyki. Rozważania w tym kontekście przedstawiono na przykładzie paradoksu (dylematu) rozmyślność – samorzutność w formułowaniu strategii. Poza tym wskazane problemy i ich rozwiązania można chyba uznać za formalne wymiary paradygmatu zarządzania strategicznego (o którym coraz częściej się dyskutuje).

2. Morfologia paradoksu: rozmyślność – samorzutność w planowaniu strategicznym

Wydaje się, że problem planowania strategicznego, jest podstawowym elementem paradygmatu zarządzania strategicznego. Czy strategia jest planem długookresowym? , co powinno być przedmiotem planowania?, czy można mówić o zarządzaniu strategicznym bez planu długookresowego, ze strategią emergentną? – to podstawowe pytania w ramach paradoksu: rozmyślność – samorzutność w planowaniu strategicznym. Czy w odpowiedziach na te pytania można abstrahować od narastającej turbulencji otoczenia, która warunkuje niepewność decyzyjną? W skrajnych wydaniach szkoły planistycznej strategia jako wyraz

Tabela 2. Porównanie perspektyw planowania strategicznego i strategicznej stopniowalności

Wyszczególnienie	Perspektywa planowania strategicznego	Perspektywa strategicznej stopniowalności
Punkt nacisku	Rozmyślność ponad samorzutność	Samorzutność ponad rozmyślność
Rodzaj strategii	Rozmyślnie zaprojektowana	Kształtowana stopniowo
Sposób formowania	Obmyślanie	Odkrywanie
Postrzeganie przyszłości	Prognozowana i przewidywana	Częściowo nieznana i nieprzewidywalna
Podejście do przyszłości	Podejmowanie długoterminowych zobowiązań, przygotowania	Odwlekanie długoterminowych zobowiązań, zachowanie elastyczności
Proces formowania	Najpierw myślenie, potem działanie	Myślenie przeplata się z działaniem
Podejmowanie decyzji	Hierarchiczne	Rozproszone
Klucz do podejmowania decyzji	Optymalna alokacja i koordynacja zasobów	Eksperymentowanie i jednocześnie podejmowanie rozmaitych inicjatyw
Najważniejszy aspekt wdrażania	Programowanie (organizacyjna efektywność)	Uczenie się (rozwój organizacyjny)
Zmiana strategiczna	Wprowadzana odgórnie	Wymaga rozległych przeobrażeń kulturowych i poznawczych

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 107.

Tabela 3. Pośrednie rozwiązania pomiędzy rozmyślnością a samorzutnością strategiczną

Od strategicznego planu do strategicznej elastyczności	Komentarz
Strategia jako długofalowy plan rozwoju organizacji	Zaplanowanie wszystkiego z góry, w sposób konkretny i wyczerpujący, a potem wdrożenie i zrealizowanie, jako metoda świadomego kształtowania przyszłości
Strategia jako długofalowy plan rozwoju organizacji + okresowe korekty adaptacyjne	Zaplanowanie wszystkiego z góry (j.w.) z uwzględnieniem systemu korekt w określonych granicach
Coroczne opracowanie strategii od podstaw, z uwzględnieniem nowych okoliczności	Długookresowe planowanie kroczące
Strategia jako długofalowy, nie w pełni zbilansowany plan rozwoju organizacji, kształtowany stopniowo, ze względu na pojawiające się szanse i zagrożenia.	Niezbilansowanie albo z tytułu zbyt ambitnych celów (założenie wykorzystywania okazji po stronie zasobów), albo z tytułu nadmiaru zasobów (które zostaną uruchomione przy wykorzystaniu nadarzających się okazji rynkowych)
Strategia w systemie potencjalnych scenariuszy	Realizacja strategii według przyjętego scenariusza i plany zmian na alternatywne strategię związane z alternatywnymi scenariuszami
Strategia jako opcja realna	Realizowanie możliwie długo jednocześnie kilku alternatywnych strategii
Strategia w języku okazji	Definiowanie <i>ex ante</i> okazji zewnętrznych i wewnętrznych. Planowanie procesów, zasobów i struktur umożliwiających identyfikowanie i wykorzystywanie okazji (zewnętrznych i wewnętrznych).
Strategia jako ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności. Strategia w postaci prostych zasad.	Ograniczenia dotyczące: zakresu dywersyfikacji działalności, redundancji zasobów, monitoringu otoczenia, czasu podejmowania decyzji oraz tzw. „organizacji w ruchu”
Strategia w języku zasobów	Planowanie nadmiaru zasobów (przede wszystkim informacyjnych i relacyjnych) w celu wykorzystywania okazji
Strategia samorzutna (wylaniająca się)	Ewentualnie ogólny kierunek rozwoju określony prze misję

świadomie kształtowanej przyszłości, ma charakter rozmyślny, stanowi normę, którą należy osiągnąć. Natomiast w skrajnych wydaniach szkoły

inkrementalistów strategia firmy powstaje samorzutnie, wylaniając się z bieżących działań wraz z rozwojem wydarzeń, co najwyżej ogarnianych spójnym schematem postępowania menedżerskiego, wykształconym w toku procesów organizacyjnego uczenia się. W rzeczywistości według Mintzberga i Watersa, strategie rzadko są wyłącznie rozmyślnie lub samorzutne, przyjmując rozwiązania pośrednie.

Z ogólnych rozważań na temat asymetrii paradoksów, związanych z narastającą turbulencją otoczenia wynika, że w tym wypadku rozwiązania pośrednie przesuwają się w kierunku strategii emergentnej, zapewniającej: oportunizm, elastyczność, przedsiębiorczość i uczenie się organizacji. Potencjalne rozwiązania pośrednie uszeregowane w kierunku rosnącej elastyczności organizacji, prezentuje tabela 3. Niektóre z nich, zwłaszcza własne propozycje wymagają komentarza.

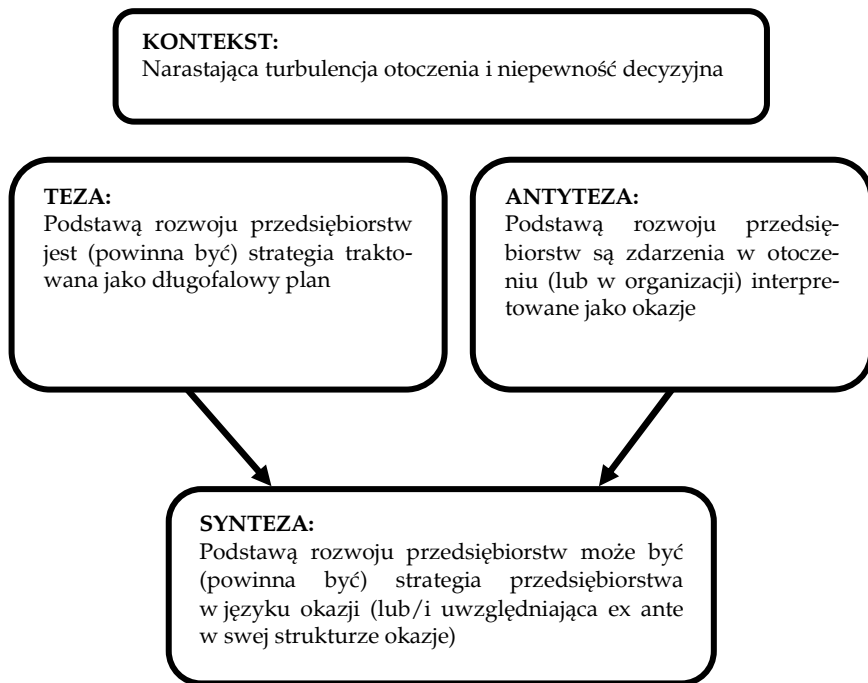
Interesującym problemem teoretycznym jest to czy można zaplanować zachowanie organizacji, która cechowałaby się oportunizmem, elastycznością, przedsiębiorczością oraz wykorzystywała w swoich działaniach procesy uczenia się. Innymi słowy, czy można skonstruować plan długofalowy wykorzystywania okazji i to właśnie uznać za strategię?⁴ Punktem wyjścia takiej konstrukcji może być dialektyczna triada: teza – antyteza – synteza, jak na rysunku 1.

Strategia w języku okazji, to długofalowy plan organizacji, zawierający między innymi :

- ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje (czyli przyjęcie filtru oraz przeszerzenia okazji),
- ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacji), będą identyfikowane jako okazje,
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystywanie okazji,
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów, itp.)

Takie ujęcie nie można zakwalifikować jako strategię wylaniającą się, samorzutną, ponieważ jest planem, choć dotyczącym wykorzystywania okazji.

⁴ Tamże, s. 71.



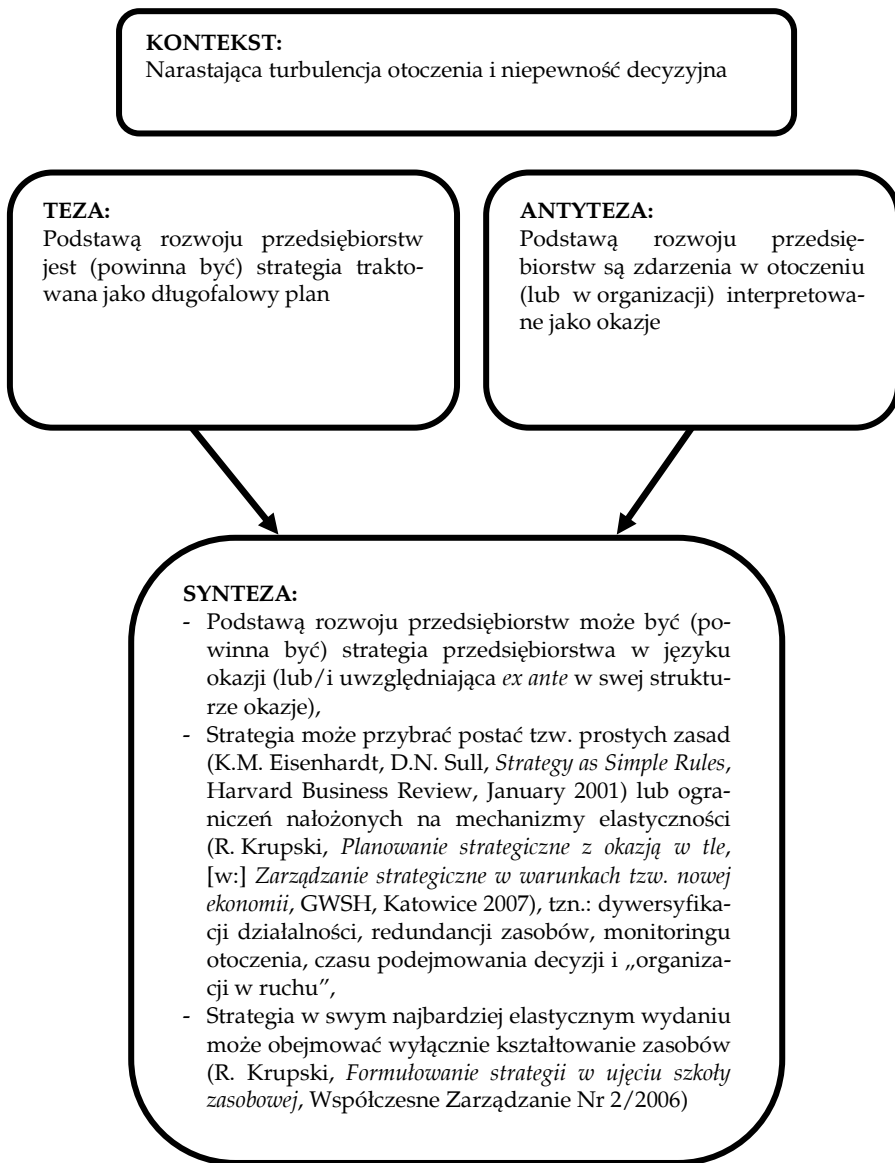
Rysunek 1. W kierunku syntezy strategii organizacji jako planu wykorzystywania okazji

Postaci strategii, w których okazje są podstawową kategorią, może być więcej. Te które propagowałem w swych publikacjach od 2005 roku⁵ ujęto ogólnie w kolejnym rysunku 2. oraz w tabeli 3.

Wspomniana teza Mintzberga i Watersa o tym, że strategię przedsiębiorstw w rzeczywistości są zarówno formułowane przed działaniem, jak i formowane w późniejszym działaniu, nie w pełni znajduje potwierdzenie w badaniach. Z tych, które prowadziłem⁶ wnioski były następujące: O rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek.

⁵ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005 (b); R. Krupski, *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, Współczesne Zarządzanie Nr 2/2006; R. Krupski, *Planowanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, GWSH, Katowice 2007.

⁶ R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 3/2005 (a).



Rysunek 2. Synteza: okazje zawarte *explicite* i *implicite* w planie strategicznym przedsiębiorstwa

Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nie planowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy. Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach, albo wprowadzenie pokrewnych domen. Również w późniejszych badaniach zespołu pod kierownictwem K. Krzakiewicza, uzyskano podobne rezultaty, stwierdzając, że ok. 50% firm rozwija się nie w oparciu o plan strategiczny, ale w oparciu o wykorzystywanie okazji⁷. Jeżeli tak jest, to dodatkowego znaczenia nabierają prezentowane tu propozycje strategii w formie długookresowego planu wykorzystywania okazji. Czy zaproponowana synteza, łącząca to co najistotniejsze, a być może najlepsze po obu stronach przeciwstawnych poglądów na temat strategii, jest wymysłem teoretycznym, czy ma walory aplikacyjne, wymaga dyskusji, a nade wszystko praktycznych weryfikacji.

Literatura:

1. Campbell A., Goold M., Alexander M., *The Value of the Parent Company*, California Management Review, Vol. 38, Nr 1/1995.
2. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, January 2001.
3. Hamel G., *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Vol. 9, Nr 2/1996.
4. Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorii zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 3/2005 (a).
5. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005 (b).
6. Krupski R., *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, Współczesne Zarządzanie Nr 2/2006.

⁷ K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, J. Kraśnik, *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 2/2006.

7. Krupski R., *Planowanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, GWSH, Katowice 2007.
8. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 2/2006.
9. de Wit B., Meyer R. *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Rozdział 6.

Dystanse w zarządzaniu strategicznym (zapadanie się przedsiębiorstw high- technology w przestrzeniach niemateri- alnych)

Wstęp

W znakomitej większości definicji strategii przejawia się **kryterium czasu i przestrzeni**.

Powyższe parametry przyjmuje się jako „zadane” bez próby większej refleksji nad ich znaczeniem.

„Tunelowanie” w niniejszym opracowaniu jest rozumiane dwojako:

- jako docelowa **trajektoria** przemieszczania się organizacji w przestrzeni gospodarczej oraz
- jako **narzędzie** przemieszczania.

W tym ostatnim rozumieniu jest ono zbieżne z następującymi kategoriami:

- nawigowanie,
- sterowanie,
- pilotowanie,
- żeglowanie,
- zarządzanie,
- rządenie.

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem jest więc **czasoprzestrzennym tunelowaniem** jego **istnienia i rozwoju**.

Z powyższej definicji można wysunąć następujące wnioski:

- tunelowanie **redukuje chaos**,
- tunelowanie jest **gwarantem** postrzegania organizacji,

■ **finalny stan**, do którego dąży firma nie jest najważniejszy.
„Żeglowanie” bez planu po morzu zdarzeń gospodarczych, społecznych i politycznych jest wysoce niebezpieczne. Stąd też zachodzi potrzeba:

- stworzenia **map nawigacyjnych** przestrzeni gospodarczej,
- wyznaczenia możliwych **trajektorii** przemieszczania się przedsiębiorstwa po mapie nawigacyjnej,
- dynamicznego **pozycjonowania** przedsiębiorstwa w przestrzeni gospodarczej.

Istotę powyższych założeń można krótko streścić: „**ruch jest wszystkim, cel niczym**”.

1. Strategia jako „kokon” przedsiębiorstwa

Strategię można również traktować jako swoisty „kokon”, czyli niematerialną otoczkę (zasób) przedsiębiorstwa.

W tym znaczeniu stanowi ona swoiste pole wizji, misji, polityki i celów strategicznych. „Kokon” tego typu determinuje działalność taktyczną i operacyjną, określa warunki przegowe modeli, metod, technik zarządzania, zasad, wytycznych kierowania oraz procedur i procesów organizowania i wykonawstwa.

Egzemplifikacją „kokonu” przedsiębiorstwa jest mapa procesów.

Jeszcze doskonalszym narzędziem jawi się ostatnio sporządzanie map wiedzy, co umożliwia strategiczne nawigowanie i dopasowywanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz jego podmiotów zaangażowanych.

„Zabiegi” strategiczne nie dokonują się na przedsiębiorstwie pojmowanym klasycznie jako byt realny; de facto ma tutaj miejsce „obróbka” niematerialnych (wirtualnych) łańcuchów wartości, w rozumieniu:

- **identyfikacji** siatki impulsów silnosygnalowych,
- **redukcji** szumów i niwelowania wpływu impulsów niskosygnalowych,
- **koncentrowania** impulsów silnosygnalowych w postaci lejka scenariuszy.

Gra strategiczna toczy się zarówno w przestrzeni **zewnętrznej** jak i **wewnętrznej** organizacji gospodarczej. Zachodzi tutaj potrzeba reorientacji z klasycznych teorii zarządzania strategicznego, które w większym lub mniejszym stopniu zorientowane były na „manipulacyjne” próby

komponowania otoczenia przedsiębiorstwa, a zwłaszcza konkurentów, na scenariusze wtapienia i tunelowania firmy w przestrzeni gospodarczej.

2. „Inscenizowanie” przestrzeni gospodarczej

Przestrzeń gospodarcza „**inscenizuje**” się sama, co oznacza, że mechanizmy rozwoju gospodarczego mają w większym stopniu charakter **immanentny** aniżeli **zadany**.

Jej dokładna sterowalność jest w dużym stopniu ograniczona. Oczywiście ingerencja zewnętrzna w postaci planów strategicznego rozwoju UE, kraju, makroregionów, regionów w pewien sposób „tuneluje” rozwój przestrzeni gospodarczej.

Jednakże każdy rejs dowolnego podmiotu gospodarczego zależy od jego wewnętrznego potencjału, a nie np. od systemu podatkowego w danym kraju.

Przykładem są tutaj wielkie, japońskie korporacje międzynarodowe (Honda, Toyota, Suzuki, Subaru, Panasonic, Sony i in.), które świetnie sobie radzą w krajach o liberalnych i mniej liberalnych systemach podatkowych.

W kontekście powyższych przykładów nieprawdą jest więc, szermowane często przez polskich polityków hasło, że system podatkowy w Polsce nie sprzyja rozwojowi działalności gospodarczej. Systemy podatkowe w krajach skandynawskich są bardziej restrykcyjne, natomiast ich wyniki ekonomiczne plasują je w czołówce najbardziej rozwiniętych państw świata.

Nawet najlepszy scenariusz i reżyser nie uratują przedstawienia jeżeli aktorzy są marni. W rzeczywistości gospodarczej oznacza to, że nawet najlepsze scenariusze strategiczne nie pomogą przedsiębiorstwu, które ma niski potencjał kapitału intelektualnego i zasobów wiedzy, a ponadto jest „oporne” na inwestycje w aktywa niematerialne.

Podstawowa konkluzja z powyższych rozważań brzmi następująco: **scenariusze strategiczne przedsiębiorstwa winny być skierowane na jego wnętrze a nie na otoczenie.**

Otoczenie firmy powinno pozostawać dogodnym tłem jego rozwoju, a nie jedynym kryterium wartości. „Widzowie oczekują świetnego widowiska, lecz jego wartość jest wypadkową poziomu zespołu teatralnego oraz wizji reżysera. Nawet najlepszy dramat Witkacego, Ibsena i in. może być **pogrzebany**”.

Podobnie przedstawia się sytuacja z „genialnymi strategiami” rozwoju przedsiębiorstwa.

3. Problem „dystansu”

Jednym z podstawowych problemów w zarządzaniu strategicznym jest redukcja dystansu między kreatorami strategii a jej wykonawcami (tab. 1.).

Tabela 1. „Dystans” w zarządzaniu strategicznym

Rodzaje dystansu	Interpretacja
Czasowy	Układ: kreator – wykonawca
Personalny	Układ: plan – realizacja
Psychologiczny	Układ: identyfikacja – przestrzeń „zadano”
Socjologiczny	Układ: współtworzenie – powielanie
Benchmarkingowy	Układ: najlepsi – naśladowcy (gorsi)
Sieciowy	Układ: firma integrator – kooperanci
Wirtualny	Układ: wirtualny łańcuch wartości – materialny łańcuch wartości
Epistemologiczny	Układ: poznanie – działanie
Ontologiczny	Układ: byt niematerialny – byt materialny

Źródło: opracowanie własne

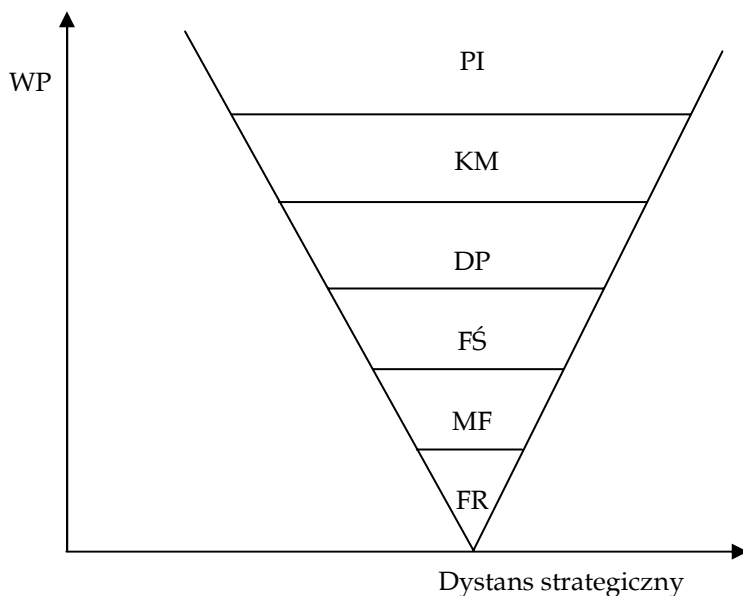
Jakiegokolwiek **rodzaj dystansu strategicznego:**

- personalny,
- czasowy,
- psychologiczny,
- socjologiczny,
- benchmarkingowy,
- sieciowy,
- wirtualny,
- epistemologiczny,
- ontologiczny,

wpływa negatywnie na efektywność zarządzania strategicznego.

Stąd też w fazie przygotowywania strategii należy analizować mechanizmy redukujące tego typu odległość między planem a realizacją strategii.

„Długość” dystansu strategicznego zależy również od wielkości przedsiębiorstwa (rys. 1.).



Legenda:

- WP – wielkość przedsiębiorstwa
- FR – firma rodzinna
- MF – mała firma
- FŚ – firma średniej wielkości
- DP – duże przedsiębiorstwo
- KM – korporacja międzynarodowa
- PI – przedsiębiorstwo internetowe

Rysunek 1. „Dystans” strategiczny a wielkość przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

W najlepszej sytuacji znajdują się tutaj firmy rodzinne, gdzie właściciel biznesu łączy w jednej osobie funkcje planowania i realizacji strategii.

Największy **dystans strategiczny** notujemy w wielkich przedsiębiorstwach sieciowych oraz anonimowych firmach internetowych. W tych ostatnich trudno zmierzyć dystans między firmą (osobą) wykonawczą a anonimowym zleceniodawcą w sieci, dla którego realizujemy określone usługi.

Jest to zupełnie nowy model biznesu, gdzie pojawiają się fundamentalne pytania, istotne dla klasycznego zarządzania strategicznego:

- Czy anonimowa firma internetowa określa precyzyjnie swoją strategię?
- Czy strategie firm internetowych są rozpoznawalne?

Dystans „czasowy”

Mamy tutaj do czynienia z następującymi przypadkami:

- plan strategiczny istnieje, lecz nie jest **realizowany**,
- realizacja planu strategicznego ma miejsce w czasie „**spóźnionym**”,
- przedsiębiorstwo funkcjonuje bez planu strategicznego,
- plan strategiczny jest konstruowany w czasie opóźnionym, tj. po rozpoczęciu działalności gospodarczej.

Czasowy dystans „zerowy” ma miejsce w przypadku nakładania się procesów planowania i wdrażania strategii. Jest to najlepszy wariant **równoległej** implementacji planu strategicznego, gdzie w czasie rzeczywistym dokonuje się doskonalenie zarówno procesów planowania, jak i realizacji strategii.

Dystans personalny

W dobie pędzącej lokomotywy zdarzeń gospodarczych statyczne planowanie strategiczne przypomina spóźnione **skanowanie** krajobrazu.

Kolejnym podstawowym problemem jest tutaj zwiększający się dystans między twórcami a realizatorami planów strategicznych.

W szczególności dotyczy to korporacji ponadnarodowych, gdzie funkcja planowania strategicznego zlokalizowana jest na poziomie zarządu i rady nadzorczej, natomiast funkcja realizacyjna ulokowana jest w setkach fabryk rozsianych na wielu kontynentach.

Liderzy sektorowi (Toyota w przemyśle motoryzacyjnym, Sony w branży elektronicznej itp.) uzyskują znaczną przewagę konkurencyjną m.in. poprzez permanentne przedsięwzięcia włączające maksymalną ilość pracowników w proces przygotowywania strategii.

Dystans psychologiczny

Jest to jeden z najgorszych typów dystansu; jeżeli się nie identyfikujemy z firmą, wykonywaną pracą, stanowiskiem, rolą organizacyjną, celami i zadaniami, wówczas stajemy się **robotem** mechanicznie wykonującym zadane czynności.

Identyfikowanie się pracowników z firmą staje się coraz bardziej złudne i ulega transpozycji na identyfikowanie się z pełnioną rolą społeczną, polityczną, zawodową i in.

Pracownicy swobodnie i często przemieszczają się pomiędzy różnymi sieciami gospodarczymi w pogoni za wyższym wynagrodzeniem, bez żalu porzucają dotychczasowe miejsca zatrudnienia. Proces ów jest wysoce charakterystyczny dla Stanów Zjednoczonych.

Ponadto coraz trudniej jest identyfikować się np. ze spółkami giełdowymi, które w czasie rzeczywistym zmieniają strukturę własnościową.

Dystans socjologiczny

Pojawia się tutaj klasyczny problem partycypacyjny w tworzeniu ambitnych planów strategicznych albo w ich powielaniu.

Oryginalność we współczesnym świecie ulega szybkiemu rozmyciu. Ponadto jest droga. Natomiast imitacja jest łatwa, bezwysiłkowa; powiela się tutaj określone wzory zachowań, działań, procedur decyzyjnych. Tego typu podejście mało kosztuje.

Znacznie poważniejszym problemem w przedsiębiorstwach jawi się uruchomienie mechanizmów zachęcających ludzi do „myślenia”. Można zaryzykować wręcz stwierdzenie, że znakomita większość populacji globu ziemskiego w ogóle nie myśli, co owocuje m.in.:

- globalnym ociepleniem,
- degradacją środowiska,
- wojnami itp.

Dystans benchmarkingowy

Naśladowanie najlepszych jest wygodne, lecz na dłuższą metę zgubne. Zatraca się świeżość spojrzenia, oryginalność, wenę twórczą itp. Jest to dobre na poziomie bycia studentem, rzemieślnikiem. Potem musi nastąpić break event point, tj. przejście od bezmyślnego powielania best practises do samodzielnego kreowania rzeczywistości; „**musisz wyzwolić się z czeladnika na mistrza**”.

W przeciwnym razie firma będzie ciągle gonić peleton czołowych przedsiębiorstw innowacyjnych powiększając swój dystans zapóźnienia technologicznego, technicznego i badawczo-rozwojowego.

Dystans benchmarkingowy jest aktualnie specyficzny dla znakomitej większości polskich, rodzinnych przedsiębiorstw.

Dystans sieciowy

Jest on niezwykle skomplikowany w sensie metodologicznym. Sprowadza się generalnie rzecz ujmując do odpowiedzi na następujące pytanie: w jaki sposób można skorelować **strategię firmy integratora** (lidera, firmy wiodącej w sieci) ze strategiami kooperantów?

Problem się znacznie komplikuje w przypadku „uzgadniania” strategii lidera sieciowego ze strategią kooperanta, który realizuje również zlecenia dla firm konkurencyjnych.

Przykładem jest tutaj przedsiębiorstwo „Ronald” w Wałbrzychu produkujące felgi dla wielu konkurujących ze sobą światowych potentatów przemysłu motoryzacyjnego.

Dystans wirtualny

Tego typu dystans jest szczególnie **perfidny** i w małym stopniu zauważalny.

Światy: **wirtualny** (niematerialny, komunikacyjny, wiedzy, informacyjny) oraz **materiałny** (rzeczowy, wykonawczy, produkcyjny) oddalają się od siebie w coraz szybszym tempie.

Kto pracuje w **przestrzeni wirtualnej** staje się bezwiednie **właścicielem niewolników** wykonawczych w przestrzeni fizycznej.

W powyższym kontekście warto odnotować, że **plany strategiczne** konstruowane są w **przestrzeni wirtualnej**, natomiast ich **realizacja** ma miejsce w **przestrzeni materiałnej**.

Dystans wirtualny współczesnych organizacji ulega gwałtownemu **zwiększeniu**.

Dystans epistemologiczny

Jawi się nam tutaj dziwny **paradoks**: im większy zalew informacji tym większe możliwości **tunelowania** (sterowania i kanalizowania) zachowań ludzkich.

Zwiększony dostęp do informacji i wiedzy jawnej (Internet, media) skutkuje **hermetycznym**, niejako samoczynnym zamykaniem się przestrzeni **wiedzy niejawnej**, która jest najistotniejsza dla rozwoju organizacji i ludzi.

Nadmiarowość informacji powoduje zanikanie i rozmywanie się kryteriów wyboru. Dotyczy to w szczególności ludzi, którzy nie inwestują w naukę, sztukę, kulturę, turystykę, rekreację, w wartości duchowe.

Zepchnięci oni zostają do **podziemia pozaintelektualnego** stając się klientami supermarketów, idiotycznych seriali telewizyjnych typu: Klan, Moda na sukces, M jak miłość itp. Dotyczy to również pracowników wykonawczych firm małej i średniej wielkości w Polsce.

Dystans ontologiczny

Wszechświaty powstają i zapadają się. Nigdy nie giną. Dotyczy to również bytów organizacyjnych, które **permanentnie** zmieniają swoją **strukturę wewnętrzną** oraz zewnętrzny układ relacji.

Plan strategiczny przedsiębiorstwa jest typową egzemplifikacją bytu niematerialnego.

Wiele planów strategicznych nigdy nie znalazło odzwierciedlenia w przestrzeni materialnej (realizacja), czyli powstają byty niematerialne przedsiębiorstwa „**zamknięte same w sobie**”, lecz posiadające swoistą wartość.

Nie można się tutaj zgodzić z klasycznym podejściem w naukach zarządzania, że inwestować należy tylko w te sfery firmy, które mają charakter **użytkarny**. Warto w tym miejscu zauważyć, że praktycznouslytowa przestrzeń nowoczesnych organizacji gospodarczych ulega znacznemu zawężeniu na rzecz szlachetnych przedsięwzięć typu: „**sztuka dla sztuki**”.

Podsumowanie

- (1) Współczesne przedsiębiorstwa szybko zwiększają **przestrzeń przedsięwzięć o charakterze** niematerialnym kosztem sfery materialnej.
- (2) Na **pograniczu** przestrzeni niematerialnej i materialnej uwidaczniają się coraz większe **dystanse** czasowe, personalne, psychologiczne i in.
- (3) Plany strategiczne stanowią zasób niematerialny przedsiębiorstwa. Traktować je można również jako swoisty **kokon** (sieć energetyczną organizacji zawierającą istotne, potencjalne impulsy silnosygnalowe, umożliwiające nawigowanie w przestrzeni gospodarczej).
- (4) Przedsiębiorstwa z sektorów high-technology zapadają się w coraz większym stopniu w przestrzeń niematerialną. Ich strategie są coraz mniej transparentne.

Literatura:

1. Davenport, Gilbert J.B. Probst, *Knowledge Management, Case Book: Siemens Best Practices*, 2002.
2. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
3. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
4. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
5. Perechuda K., *Planowanie strategiczne a modelowanie biznesu w wirtualnych łańcuchach wartości*, Krupski R. (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 107-112.
6. Perechuda K., *Obszary nieciągłości jako potencjał sukcesu międzynarodowego przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] J. Rokity i W. Grudzewskiego (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 182-187 (rec.).
7. Perechuda K., *Ontological Grounds for Process-Oriented Maturity of Enterprises – The Perspective of Information Management*, [w:] Bernard F. Kubiak, Antoni Krowicki (ed.), *Information Management*, University of Gdańsk – Faculty of Management, GDANSK UNIVERSITY PRESS, Gdańsk 2007, s. 97-103.
8. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*, John Wiley and Sons Ltd., 2000.
9. Tiwana A., *Knowledge Management: E-business and Customer Relationship Management Applications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.
10. White D., *Knowledge Mapping and Management*, IRM Press 2002.

Rozdział 7.

Kategoria przedsiębiorstwa z perspektywy ewolucji zarządzania strategicznego

Wstęp

Zarządzanie strategiczne, jakkolwiek będąc subdyscypliną relatywnie młodą, zdołało wykształcić w okresie niecałego półwiecza całkiem pokaźny zestaw podejść, ujęć i koncepcji znaczących praktycznie i poznawczo. Te najbardziej nośne, wyróżniające się istotnym stopniem aplikacyjności i dające się połączyć według kryterium specyficznej homogeniczności w traktowaniu kluczowych elementów zarządzania strategicznego (zasoby, pozycja konkurencyjna, strategia, proces strategiczny itp.), stały się wraz z upływem czasu podstawą do umownego wyodrębnienia ogólnie uznawanych nurtów, czy wręcz szkół zarządzania strategicznego. Z jednej strony owe nurty i szkoły ilustrują przede wszystkim wykształcanie się różnych kierunków w myśleniu i działaniu strategicznym, wieloznaczność i złożoność jego kluczowych elementów jako podstawowych wyznaczników przedmiotu współczesnego zarządzania. Określenie istoty strategii, reguł i sposobów jej formułowania oraz realizacji nadal pozostaje i pewnie jeszcze długo będzie osią rozważań, centralnym punktem badań i analiz, a zarazem przesłanką rozwoju i postępującego wyrafinowania samego zarządzania strategicznego. Z drugiej strony warto zauważyć, że wraz z tym rozwojem, szeroko podzielanym zainteresowaniem samą strategią i kwestiami pochodnymi, dokonują się wyraźne, choć mniej eksponowane na gruncie samego zarządzania strategicznego, przeobrażenia w pojmowaniu teoretycznych podstawach przedsiębiorstwa jako kategorii trwale związanej z rozwojem współczesnego zarządzania. Dzisiejsze przedsiębiorstwo to twór dalece różny od tego sprzed kilku dekad – z okresu wykształcania się zarządzania strategicznego – wymagający więc odmiennego traktowania, a zarazem wnoszący nowe treści także na gruncie zarządzania.

Nawet powyższe, bardzo skrótowe spostrzeżenia pozwalają na sformułowanie **wyjściowej tezy** przyjmującej, że rozwój zarządzania

strategicznego współkształtuje oblicze współczesnego przedsiębiorstwa, a w ostatecznym przełożeniu – także przyczynia się do zmian jego paradygmatu, utrwalając zarazem kategorię przedsiębiorstwa jako jedno z kluczowych zagadnień samego zarządzania. **Głównym celem dalszych uwag** staje się zatem syntetyczne prześledzenie głównych nurtów i szkół zarządzania strategicznego (jako przejawu jego ewolucji) pod kątem zmian, jakie wnoszą one w postrzeganiu teoretycznych podstaw przedsiębiorstwa. Kwestia ta zasługuje na większą uwagę przynajmniej z trzech powodów:

- zmiany w pojmowaniu istoty przedsiębiorstwa pozostają w sposób oczywisty w ścisłym związku z powstawaniem kolejnych pomysłów i koncepcji zarządczych¹;
- wnioski i konstatacje dotyczące przedsiębiorstwa na gruncie zarządzania strategicznego podnoszą rangę samego zarządzania i wpisują się pozytywnie w budowanie jego tożsamości jako dyscypliny naukowej²;
- być może najważniejsze – identyfikacja podstaw współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy osiągnięć zarządzania strategicznego ma szansę wzbogacić bardzo trudny, wieloprzekrojowy proces formułowania zrębów teorii współczesnego przedsiębiorstwa³.

Dla potrzeb dalszej analizy przyjęto szeroko akceptowany, swoisty „wzorzec ewolucyjny” zarządzania strategicznego, obejmujący kolejno szkołę planistyczną, szkołę ewolucyjną, szkołę pozycyjną oraz nurt zasobowy w naukach o zarządzaniu.

1. Szkoła planistyczna – przedsiębiorstwo jako względnie stabilny system czytelnej perspektywy

Szkoła planistyczna - etap początkowy rozwoju zarządzania strategicznego – opierała się na swoistym aksjomacie daleko idącej omnipotencji właściwie prowadzonego procesu planowania jako podstawy

¹ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław 2001.

² Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

³ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

optymalnych decyzji strategicznych. Takie podejście, dyskusyjne już w okresie rozwoju szkoły planistycznej, doczekało się licznych analiz i ocen, które trudno jednoznacznie skwitować, tym niemniej niektóre z tych ocen warto przywołać w kontekście zamierzonej identyfikacji podstaw przedsiębiorstwa z perspektywy szkoły planistycznej.

W szerokim nurcie krytycznym, reprezentowanym przez tak znanych badaczy jak m.in. H. Mintzberg, można wyróżnić dwa poziomy krytyki⁴ dotyczącej – z jednej strony – właściwości samego procesu planowania, które osłabiają jego skuteczność, z drugiej zaś – niejako naturalnych ograniczeń planowania w tworzeniu strategii rozwoju organizacji. Pomijając bardziej szczegółowe rozróżnienia wątków krytycznych na poszczególnych poziomach, jak również ich głębszą prezentację należy zauważyć, iż do częściej podkreślanych należą:

- brak ściślejszych powiązań między scentralizowanymi ogniwami decyzji strategicznych i wykonawcami podjętych decyzji (sferą operacyjną);
- konserwatywny charakter planowanych zmian;
- oparcie prognoz i planów na prostej ekstrapolacji trendów i tendencji, w połączeniu z daleko idącym sformalizowaniem procedur planistycznych;
- ograniczenia oddolnej inicjatywy, kreatywności szczebli wykonawczych, utrwalanie awersji do ryzyka.

Wspomniany wcześniej brak jednoznaczności w ocenie szkoły planistycznej skłania do przypomnienia także tych elementów dorobku pierwszego okresu rozwoju zarządzania strategicznego, które uznaje się za wartościowe, a więc tych – co szczególnie istotne – które pomyślnie przeszły próbę czasu i trafiły do zestawu względnie trwałych prawd i reguł wypracowanych oraz potwierdzonych na gruncie zarządzania strategicznego. Należą do nich⁵:

- wiodąca rola wizji, pomysłu, idei biznesu jako kategorii pierwotnej względem dalszych decyzji i działań;

⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 44-50.

⁵ K. Oblój, *op. cit.*, s. 49-50; M. Romanowska, *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, 2007, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 58.

- warunek rzetelnego rozeznania bliższego (celowego) i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa oraz jego wewnętrznego potencjału rozwoju (analiza strategiczna);
- wymóg profesjonalizmu przy planowaniu i budowie strategii rozwoju przedsiębiorstwa – jej rozpisania w różnych możliwych układach (zadań planistycznych, strategii kluczowych jednostek biznesowych organizacji, strategii funkcjonalnych);
- porządkujący i dyscyplinujący wymiar procesu strategicznego – właściwe rozłożenie posiadanych kompetencji i zasobów pod kątem realizacji przyjętych celów strategicznych.

Jaki obraz przedsiębiorstwa, funkcjonujący na gruncie szkoły planistycznej, wyłania się z selektywnie skonstruowanego (służącego ilustracji wstępnej tezy), ale sięgającego do najważniejszych kwestii, zestawu ograniczeń i pozytywnych wartości przypisywanych pierwszemu etapowi rozwoju zarządzania strategicznego? Podkreślając jakże ważny w tym wszystkim element czasu, epoki, w którym ten nurt dominował (okres względnego spokoju, ekonomicznej koniunktury jeszcze przed kolejnymi kryzysami energetycznymi początku lat 70. XX w.) można stwierdzić, że **przedsiębiorstwo na gruncie szkoły planistycznej jawi się jako względnie stabilny system czytelnej perspektywy**. Na zasadność takiego określenia wydają się wskazywać w szczególności:

- prymat funkcji analitycznej i planistycznej jako narzędzi i procedur dostatecznie amortyzujących zmiany w już turbulentnym, lecz jeszcze w znacznym stopniu przewidywalnym otoczeniu przedsiębiorstwa;
- wzajemne dopasowanie strategii i struktury organizacyjnej jako podstawowy warunek skutecznej i efektywnej działalności przedsiębiorstwa;
- hierarchiczny, funkcjonalny typ wewnętrznego uporządkowania przedsiębiorstwa o wyraźnie piramidalnej strukturze oraz znacznym stopniu uniformizacji funkcji i struktur;
- jednoznacznie identyfikowana, co do zakresu i charakteru, odpowiedzialność głównych uczestników procesu strategicznego, rozłożona na trzech poziomach decyzyjnych w przedsiębiorstwie – szczeble: strategiczny, taktyczny, operacyjny.

Nawiązując do nasuwających się odniesień i analogii z dziedziny ekonomii – pierwotnej wszak, jeśli idzie o tworzenie zrębów teorii przed-

siębiorstwa – można by postrzegać przedsiębiorstwo na gruncie szkoły planistycznej jako koncept bliski ideom neoklasycznym; podmiot gospodarczy kierujący się racjonalnością ekonomiczną, poszukujący optymalnych rozwiązań (wiązanym najczęściej z równowagą organizacji) poprzez efektywność alokacyjną, z synchroniczną sekwencyjnością działań o deterministycznym charakterze.

2. Szkoła ewolucyjna – przedsiębiorstwo na progu zmiany permanentnej

Szkoła ewolucyjna wyrosła w głównej mierze na gruncie krytyki podejścia planistycznego, stanowiąc „próbę pogodzenia sztywnych idei planowania strategicznego z koniecznością bieżącej adaptacji do coraz bardziej zmiennych warunków otoczenia”⁶. Należy jednak dodać, co niemniej istotne, że oprócz narastającej presji turbulentnego otoczenia, do najistotniejszych przyczyn powstania szkoły ewolucyjnej należało również dostrzeżenie innych, jakościowo nowych przesłanek formułowania strategii rozwoju, jak też kształtowania podstaw samego przedsiębiorstwa. Wśród owych przesłanek na pierwszy plan wysuwa się przypisanie znacznie większej roli ludziom jako uczestnikom organizacji – wraz ze swoistym „dobrodziejstwem inwentarza”, czyli całym bagażem różnorodnych konsekwencji (organizacyjnych, społecznych, kulturowych) tego faktu.

W kontekście powyższych ustaleń i założeń uznano, że:

- rosnąca dynamika zmian i obniżenie stopnia predykcji ich efektów zasadniczo ograniczają możliwości formułowania docelowo pełnej („skończonej”) strategii przedsiębiorstwa w oparciu o fundamenty klasycznego podejścia planistycznego;
- możliwe i pożądane staje się „stopniowanie” strategii, konsekwentne nadawanie jej kształtu w ramach bieżących działań charakteryzowanych przez inkrementalizm logiczny i inkrementalizm poznawczy⁷;

⁶ R. Krupski, *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Prace Naukowe Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Walbrzych 2004, s. 12.

⁷ *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 473-483.

- inkrementalizm logiczny w formułowaniu strategii i kształtowaniu całego procesu strategicznego (nierzadko pisze się wręcz o równoczesnym występowaniu wielu procesów) „umożliwia zarządzającym powiązać racjonalną systematyczną analizę, teorie polityki i władzy w przedsiębiorstwie, jak również koncepcje zachowania organizacyjnego”⁸;
- inkrementalizm poznawczy leży u podstaw „przystosowania się „małymi krokami” (...) przez mechanizm zbiorowego uczenia się”⁹;
- strategia przedsiębiorstwa wyłania się sukcesywnie, zarządzający niejako „tkają strategię z kawałków organizacyjnej rzeczywistości”¹⁰, przy czym pozostaje ona dynamiczną całością obejmującą zarówno elementy planistyczne jak i jej doraźne, sytuacyjne korekty.

Przytoczone, ważniejsze wyznaczniki szkoły ewolucyjnej nie wyczerpują całości właściwych jej założeń i konstatacji, tym niemniej pozwalają dostatecznie wyraźnie odróżnić to podejście od nurtu planistycznego w zarządzaniu strategicznym. Krytycy ujęcia ewolucyjnego podkreślają zwłaszcza ograniczenia związane z przenoszeniem idei i reguł ewolucji, sprawdzających się w przyrodoznawstwie, na grunt świadomości i celowo kształtowanej działalności gospodarczej, efemeryczność procesu strategicznego pozbawionego klarowności i apriorycznie wyznaczonych celów, trudności w operacjonalizacji idei ewolucji, jej skutecznym przełożeniu na język praktyki zarządzania strategicznego. Natomiast wśród zalet szkoły ewolucyjnej wskazuje się sygnalizowane już, szersze otwarcie organizacji na bodźce z otoczenia, konieczność uwzględnienia przy planowaniu jej rozwoju określonych norm i wartości wyznawanych w organizacji jak też przekazywanych na zewnątrz, czy wreszcie dyskusyjne wprawdzie, ale szeroko podkreślane wstępowanie - przynajmniej w części organizacji – mechanizmu zbiorowego uczenia się (inkrementalizm poznawczy).

Podobnie jak przy prezentacji nurtu planistycznego próba odpowiedzi na pytanie o podstawy przedsiębiorstwa z perspektywy szkoły

⁸ J.B. Quinn, *Strategic Change: „Logical Incrementalism”*, [w:] H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1978, s. 104.

⁹ Strategor, *op. cit.*, s. 479.

¹⁰ K. Oblój, *Strategia organizacji...*, *op. cit.*, s. 54.

ewolucyjnej w zarządzaniu strategicznym ujawnia cały szereg jego istotnych właściwości. Można by ogólnie określić je jako charakterystyczne dla **przedsiębiorstwa na progu zmiany permanentnej**, będącej wypadkową niespotykanego wcześniej – jeśli idzie o złożoność, dynamikę, skalę trudności przewidywania efektów – splotu zjawisk i procesów o charakterze egzo- i endogenicznym. Za najistotniejsze i najbardziej charakterystyczne właściwości przedsiębiorstwa i zjawiska związane z ich kształtowaniem należałoby uznać:

- odrzucenie idei statycznej, planistycznie definiowanej równowagi (jako stanu docelowego), na rzecz przedsiębiorstwa postrzeganego jako dynamiczny układ, realizujący *gros* aktywności i możliwości rozwojowych w procesach zbliżających przedsiębiorstwo do równowagi;
- zasadnicze dowartościowanie – tak poznawcze jak i przede wszystkim praktyczne – elastyczności jako immanentnej cechy współczesnego przedsiębiorstwa, a zarazem kluczowego warunku jego przetrwania i rozwoju w burzliwym otoczeniu społeczno-gospodarczym¹¹;
- wykształcenie podstaw antycypacyjnej kultury strategicznej jako właściwej głównemu nurtowi postaw i zachowań dzisiejszych przedsiębiorstw;
- wskazanie na rolę wewnętrznych wartości i ich hierarchii, relacji władzy i układu interesów, związków nieformalnych i wszelkich innych zjawisk pochodnych sprawiających, iż u podstaw sukcesu przedsiębiorstwa i formuły zarządzania jego rozwojem tkwią kompromisy, a nie wyłącznie bezwarunkowa, jednoznaczna racjonalność i optymalizacja działań;
- uwypuklenie podejścia sytuacyjnego jako dominującego w kształtowaniu nie tylko praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także uniwersalnej reguły wyznaczającej bardziej szczegółowe zasady kształtowania jego struktur jak też całej organizacji (imperatyw otwartości, elastyczności, innowacyjności);

Odniesienia tak postrzeganego przedsiębiorstwa do poglądów reprezentowanych na gruncie ekonomii ujawnia szerokie *spectrum* wątków zbieżnych m.in. z teorią J. A. Schumpetera, ekonomią instytucjonalną

¹¹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.

(wzorze zachowań), opisowymi teoriami behawioralnymi (złożoność wewnętrznej alokacji zasobów przedsiębiorstwa), czy też koncepcjami H. A. Simona.

3. Szkoła pozycyjna – przedsiębiorstwo jako podmiot konkurencji

Podejście umownie określane jako szkoła pozycyjna, kojarzone przede wszystkim z nazwiskiem J. M. Portera, należy do najobszerniej reprezentowanych w piśmiennictwie z zakresu zarządzania strategicznego współczesnym przedsiębiorstwem. Mimo, że minęło ponad ćwierć wieku od sformułowania porterowskiej syntezy, zręby jego koncepcji (model pięciu sił, podstawy strategii minimalizacji kosztów, strategii zróżnicowania, strategii koncentracji) funkcjonują w środowisku naukowym niczym swoista mantra, stanowiąc zarazem obowiązkowy materiał nauczania dla kolejnych roczników studiów z zakresu zarządzania. Należy jednak podkreślić, iż do niewątpliwego sukcesu, a co za tym idzie – wysoce pozytywnej, ogólnej oceny nurtu pozycyjnego – przyczynia się duża popularność tego podejścia również wśród menedżerów, znajdujących w nim wiele praktycznych, wręcz utylitarnych właściwości wspomagających trudny proces zarządzania w praktyce.

W kontekście powyższych konstatacji swoistym nietaktem byłoby przywoływanie po raz kolejny kluczowych stwierdzeń i założeń szkoły pozycyjnej, warto jednak – choćby w trosce o konsekwencję rozważań i dążenie do zachowania symetryczności przyjętej formuły prezentacji kolejnych etapów rozwoju zarządzania strategicznego – przypomnieć krótko trzy podstawowe kwestie dotyczące nurtu pozycyjnego, które wydają się szczególnie ważne dla istoty samego przedsiębiorstwa.

Po pierwsze, szkoła pozycyjna upatruje istoty zarządzania strategicznego, a ściślej istoty samej strategii w walce konkurencyjnej. Podejmowane idee i działania strategiczne mają dać przedsiębiorstwu taką pozycję, która zapewni mu przewagę konkurencyjną, przy czym, jak pokazały to wyraźnie kolejne lata, zadaniem zarazem najważniejszym i najtrudniejszym jest możliwie długie utrzymanie owej przewagi – tak jako pochodnej rozstrzygnięć strategicznych jak i efektywności operacyjnej¹². Dla realizacji tego celu przedsiębiorstwo korzysta z szerokiego,

¹² M.E. Porter, *What Is Strategy?*, [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, "Harvard Business Review", Boston 1996.

narastającego wręcz w postępie geometrycznym, *spectrum* narzędzi, technik i metod analizy tak zewnętrznych uwarunkowań jego funkcjonowania jak i wewnętrznych elementów własnego potencjału strategicznego. Oczywiście, nie wszystkie przedsięwzięcia i rozwiązania, możliwe w oparciu o wyniki tych analiz, są równie sprawne i skuteczne w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Aby wybrać najbardziej obiecujące, zarządzający przedsiębiorstwem muszą wykazać się, z jednej strony, daleko idącym reżimem formułowania racjonalnych wyborów właściwych regułom szkoły pozycyjnej i konsekwencją przyjętych kierunków rozwoju (analogie do metodyki szkoły planistycznej), z drugiej zaś – umiejętnym sięganiem do uproszczonych, pragmatycznych modeli działania, oferowanych im przez nurt pozycyjny.

Po drugie, szkoła pozycyjna ponad wszystko eksponuje otoczenie rynkowe i jego znaczenie w tworzeniu i realizacji wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Centralne miejsce zajmuje konkurencja (jej struktura, uczestnicy, mechanizmy, źródła przewagi konkurencyjnej) i najważniejsze danemu przedsiębiorstwu sposoby uczynienia go jednostką odnoszącą sukcesy na polu walki konkurencyjnej. Jednocześnie wspomniany już model pięciu sił, czy też zdecydowane osadzenie porterowskiej analizy w obrębie sektorów, branż gospodarki jednoznacznie podkreślają, iż nie mamy do czynienia z abstrakcyjnym przedsiębiorstwem, ale konkretnym podmiotem gospodarczym (wręcz jego strategicznymi jednostkami biznesu), o wysoce zrelatywizowanym stopniu możliwego rozwoju i strategicznych opcjach ten rozwój umożliwiających. Formułowanie konkretnych propozycji i zaleceń dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa następuje więc w ścisłym powiązaniu z rozpoznaniem istoty konkurowania w rynkowym (celowym) otoczeniu przedsiębiorstwa, zaś pojęcia konkurencji i otoczenia w wielu odniesieniach występują wręcz jako synonimy.

Po trzecie, u podstaw porterowskich rozwiązań i przedsięwzięć służących uzyskaniu przewagi konkurencyjnej tkwi idea łańcucha wartości¹³. Jest to znacznie szersza, teoretyczna koncepcja, a nie jedynie – jak to dość często można spotkać – kwestia sprowadzająca się do obrazowej, pragmatycznej formuły powiększania korzyści i obniżania kosztów przez przedsiębiorstwo. Równoległe do utylitarnych właściwości łańcucha wartości (praktyczne dyrektywy działań) funkcjonuje on także w wielu innych wymiarach, nierzadko wręcz różnych dyscyplinach, będąc w swej bazowej postaci zarówno metodycznym narzędziem opisu przedsięwzięć

¹³ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free press, New York 1985, s. 33-61.

stwa jako systemu gospodarczego, jak też graficznym modelem na gruncie podejścia systemowego, czy wreszcie inspiracją technik i kierunków analizy systemu przedsiębiorstwa¹⁴. Rozliczne możliwości zastosowania koncepcji łańcucha wartości nie tylko na gruncie zarządzania strategicznego wskazują w szczególności, że kluczową umiejętnością współczesnego przedsiębiorstwa staje się kształtowanie procesu tworzenia szeroko rozumianej wartości, jej zwiększania jako warunku konkurencyjności, wręcz swoistej *raison d'être* przedsiębiorstwa.

Przy wysoce pozytywnej ocenie dorobku szkoły pozycyjnej możliwe jest także wskazanie pewnych słabości i ograniczeń niektórych jej założeń i elementów. Model pięciu sił – niewątpliwie konkretny (choćby w przeciwieństwie do nieprzewidywalnej magmy otoczenia w ujęciu ewolucyjnym) jest też statycznym zawężeniem rzeczywistości, szczególnie widocznym w dobie globalizacji i procesów deregulacji, których znaczenia ta konstrukcja w zasadzie nie uwzględnia. Obfitość i różnorodność możliwych wariantów strategicznych rozstrzygnięć (pozycji) w układzie: produkt – rynek nierzadko, paradoksalnie, krępuje samych zarządzających, czyniąc ideę potencjalnego sukcesu nieostrą, a więc trudną do kwantyfikacyjnych przełożeń i ocen. Pierwotnie klarowny, alternatywny charakter kluczowych strategii formułowanych na gruncie szkoły pozycyjnej uległ zatarciu – w szczególności w rezultacie rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych – zmuszając dzisiejsze przedsiębiorstwa do poszukiwania strategii uwzględniających zarówno komponent „taniej” (minimalizacja kosztów) jak i „lepiej” (zróżnicowanie). Niezależnie od tych i podobnych uwag krytycznych **szkoła pozycyjna w zarządzaniu strategicznym ukazuje przedsiębiorstwo jako podmiot konkurencji – aktywnego uczestnika procesów rynkowych w ich poniekąd tradycyjnej, historycznie wyprowadzanej istocie**. Nawiązując syntetycznie do analizowanych trzech kwestii dotyczących nurtu pozycyjnego, przedsiębiorstwo jawi się w szczególności jako:

- jednostka ontologicznie zdeterminowana poprzez swoje otoczenie – przede wszystkim otoczenie rynkowe;
- podmiot, którego racją przetrwania i rozwoju staje się uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej – za podstawę służą trzy modelowe strategie konkurencji;

¹⁴ W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s. 13.

- system zorganizowany procesowo, nastawiony na tworzenie szeroko rozumianej wartości¹⁵ będącej tak celem przedsiębiorstwa, jak też koniecznym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej – łańcuch wartości jako „teoria przedsiębiorstwa, będącego zestawem odrębnych ale powiązanych funkcji produkcji, definiowanych jako aktywności (działania)”¹⁶.

W krótkiej refleksji, co do obecności tego typu treści i odniesień do przedsiębiorstwa na gruncie teorii ekonomii, należałoby podkreślić, że szkoła pozycyjna stawia w centrum uwagi historycznie najbliższą ekonomii, wręcz pierwotną dla niej kategorię rynku i jego uczestników. W tym kontekście można by zaawizować szeroki nurt poglądów dotyczących teorii konkurencji rynkowej – wychodząc od krytyki modelu konkurencji doskonałej i ujęcia neoklasycznego (A. Marshall), przez model konkurencji oligopolistycznej (E. Chamberlin), po współczesne teorie zdobywania przez przedsiębiorstwo wiodącej pozycji na rynku (np. modele oparte na teorii gier).

4. Nurt zasobowy – przedsiębiorstwo jako podmiot unikalnych zasobów i umiejętności

Ostatni z umownie wydzielonych etapów rozwoju zarządzania strategicznego obejmuje szerokie *spectrum* relatywnie nowych poglądów i koncepcji – często w związku z tym o różnym stopniu wykształcenia i dojrzałości tak poznawczej jak i praktycznej – stawiających w centrum uwagi kwestię tych właściwości materialnych i niematerialnych zasobów organizacji, które w szczególny sposób decydują współcześnie o możliwościach kształtowania jej rozwoju. Z uwagi chociażby na sygnalizowaną świeżość wielu pomysłów (np. w zakresie zasobów niematerialnych), wciąż wyrastających z pionierskich idei protoplastów podejścia zasobowego¹⁷, określenie „nurt zasobowy” wydaje się póki co bardziej zasadne niż określenie „szkoła zasobów”. To ostatnie kojarzy się z większym rygorem, ugruntowaniem i stopniem uporządkowania podstawowego zestawu założeń i twierdzeń właściwych danemu podejściu. Powyższe

¹⁵ C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage...*, op. cit., s. 39.

¹⁷ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, „Harvard Business Review”, Boston 1996.

rozróżnienie nie ma wyłącznie znaczenia semantycznego, ale sygnalizuje również ważne treści. Wskazuje m.in. na wciąż jeszcze duży potencjał rozwoju istniejących, a zwłaszcza nowych koncepcji zasobowych, jak też na to, że wypływają one („nurt”) z fundamentalnej idei szkoły pozycyjnej, gdyż mają służyć tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Jakkolwiek stwierdzenie to sugeruje istotny związek w układzie dwóch współcześnie tak ważnych podejść w zarządzaniu strategicznym, podstawowe koncepcje nurtu zasobowego, jak też samą jego istotę, należy uznać za jakościowo odmienne od idei szkoły pozycyjnej.

Jądem podejścia zasobowego jest stwierdzenie, że o sukcesie przedsiębiorstwa, a więc, konsekwentnie, o możliwościach uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej nie decyduje pozycja w sektorze czy branży, ale unikalność zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa – naturalnie przy założeniu ich właściwego wykorzystania przez zarządzających (formułowanie strategii, jej celów, związki między zasobami i celami strategicznymi). Tym samym *gros* uwagi i starań przesuwają się w kierunku zapewnienia zasobom i umiejętnościom występującym w organizacji owej unikalności jako warunku koniecznego jej rozwoju. Praktyka pokazuje, iż unikalność wynika przede wszystkim z tego na ile zasoby i umiejętności pozostają cenne, rzadkie i trudne do imitacji (substytucji) przez konkurentów. Przedsiębiorstwo dysponujące takimi zasobami ma cały szereg możliwości ich synergicznego wykorzystania (m.in. poprzez łączenie, różne formy koncentracji), które pozwala uzyskać przewagę nad konkurentami. Odnotowując dalsze różnice w stosunku do koncepcji szkoły pozycyjnej należy podkreślić, że kształtowanie i wykorzystanie unikalnych zasobów i umiejętności (kompetencji, rdzenia umiejętności) przedsiębiorstwa cechuje się znaczną dozą subiektywizmu, odniesień do „miękkich” elementów organizacji, odejścia od formalnych wzorców analizy i wynikających z nich strategii. Z tego punktu widzenia nurt zasobowy jawi się w znacznym stopniu jako podejście integrujące, uwzględniające nie tylko kluczową dla szkoły pozycyjnej ideę przewagi konkurencyjnej, ale również elastyczność i inkrementalizm szkoły ewolucyjnej.

Na dzisiaj silnie akcentowany jest pogląd, iż w procesie wykształcania zasobów o właściwościach strategicznych w rozumieniu prezentowanego podejścia zasadnicze znaczenie mają wartości niematerialne, takie jak marka przedsiębiorstwa, patenty, technologie, unikalne rozwiązania biznesowe itp. Ich źródłem, swoistym wspólnym mianownikiem przy wykształcaniu kluczowych kompetencji jest szeroko rozumiana

wiedza członków organizacji – kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstwa – a w szczególności proces jej powstawania i odkładania się, dzielenie się wiedzą w organizacji. Krytycy takich poglądów, jak też całego nurtu zasobowego wskazują, że sama natura aktywów niematerialnych dodatkowo pogłębia wątpliwości dotyczące tak istotnych kwestii jak np. proces przyswajania wiedzy i uczenia się organizacji, możliwości kwantyfikacji efektów tego procesu, i tym bardziej czyni trudnym przełożenie symboliki i zróżnicowanych treści indywidualnych przypadków podejścia zasobowego na zestaw jednoznacznych, praktycznych rekomendacji strategicznych. Tym niemniej nie zmienia to faktu, iż nurt zasobowy rozszerza i uwspółcześnia nasze poznanie o wizję **przedsiębiorstwa jako podmiotu unikalnych zasobów i umiejętności**, a więc ogniwa, w którym w szczególności:

- istotę przewagi konkurencyjnej upatruje w budowie i konfiguracji takich aktywów, które pozwalają mu stworzyć wyróżniające (specyficzne) kompetencje o strategicznym znaczeniu;
- właściwościami tak postrzeganych zasobów strategicznych – a więc zarazem ważnymi determinantami bieżącej i długofalowej aktywności przedsiębiorstwa oraz jego oferty – stają się: ponadprzeciętna wartość zasobów i umiejętności, rzadkość ich występowania oraz trudności w imitowaniu, względnie zastępowaniu przez konkurentów tych zasobów innymi aktywami;
- w procesie tworzenia i wykorzystania unikalnych zasobów oraz umiejętności członkowie organizacji starają się wykorzystać zwłaszcza wiedzę oraz inne aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej o wciąż dużym i dalekim od wyczerpania potencjale (koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się, opartej na wiedzy, z technologicznie wzmocnioną tendencją do wirtualizacji i tworzenia struktur sieciowych).

Wielu spośród wcześniej przywoływanych autorów podkreśla liczne i ważne związki podejścia zasobowego z teoriami ekonomicznymi i to tymi wywodzonymi jeszcze z nurtu ekonomii klasycznej A. Smitha i D. Ricardo (fundamentalne problemy wartości zasobów, ich efektywności, relacji rzadkości). Takie przerzucanie mostów, spójność myślowa w obrębie ważnych fragmentów nierzadko sztucznie przeciwstawianych sobie obszarów poznania, swoisty „powrót do ekonomicznych korzeni” w najnowszym etapie rozwoju zarządzania strategicznego niewątpliwie dobrze świadczą o epistemologicznej kondycji zarządzania jako dyscy-

pliny naukowej będącej w stanie w sposób istotny poszerzyć wiedzę także z zakresu teoretycznych podstaw przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Zaprezentowana w dużym skrócie i uproszczeniu ewolucja zarządzania strategicznego ukazała cały szereg znaczących przemian i nowych treści dotyczących także teoretycznych podstaw przedsiębiorstwa, pozwalając tym samym wstępnie wypełnić dyspozycję wynikającą z przyjętej tezy badawczej. Rosnącemu wyrafinowaniu zarządzania strategicznego, przechodzeniu do wyższych etapów jego rozwoju, towarzyszy coraz pełniejszy obraz współczesnego przedsiębiorstwa – ogniwa głęboko osadzonego w materii i regułach właściwych ekonomicznej istocie jego działania, ale zarazem wymagającego do swego rozwoju rozrastającego się zestawu idei i przedsięwzięć o wyraźnej pozaekonomicznej proveniencji. Poszukiwanie możliwości owego rozwoju na płaszczyźnie zarządzania poszerza i dowartościowuje w szczególności tę część wiedzy o przedsiębiorstwie, która wykracza poza obszar ekonomii, ale zarazem stara się przybliżyć przedsiębiorstwo – tyle, że postrzegane z innej perspektywy – do wciąż kluczowych reguł ekonomii.

Przyjęta forma rozważań nie pozwala rozróżnić na ile nowe treści dotyczące przedsiębiorstwa są wynikiem stymulacji na gruncie idei zarządzania strategicznego i procesów ich aplikacji, na ile zaś rozwój zarządzania czerpie inspirację ze zmian paradygmatu przedsiębiorstwa dokonujących się niejako niezależnie, poprzez oddziaływanie innych bodźców, a więc poza sferą zarządzania. Tego typu rozróżnienie, niewątpliwie ciekawe i potrzebne, wymaga głębokich i obszernych studiów wzmocnionych badaniami empirycznymi. Zaprezentowane uwagi są więc jedynie wstępem do problemu. Na tym etapie konstatacją najważniejszą pozostaje wskazanie, iż wraz z dojrzewaniem zarządzania strategicznego coraz pełniej ujawnia się ciekawy, wymagający poznawczej i praktycznej eksploracji obszar badania wzajemnych związków w układzie: rozwój zarządzania – zmiany paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s. 13.
2. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
4. Krupski R., *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
5. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław 2001.
6. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
7. Porter M.E., *What Is Strategy?*, [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, "Harvard Business Review", Boston 1996.
8. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free press, New York 1985.
9. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, [w:] *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, "Harvard Business Review", Boston 1996.
10. Quinn J.B., *Strategic Change: „Logical Incrementalism”*, [w:] H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1978.
11. Romanowska M., *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
12. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
13. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

14. Suszyński C. (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

Rozdział 8.

Równowaga i nierównowaga w paradygmatach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa

Wstęp

Tytułowa kwestia jest elementem szerszego obszaru problemowego, który staraniem jego inicjatora i moderatora, prof. Rafała Krupskiego, jest przedmiotem refleksji wielu autorów w całym, większym opracowaniu. Zgodnie, jak sądzę, z Jego sugestią, moim zamiarem stało się odnalezienie tej kwestii (równowagi) we wcześniejszych, teoretycznych koncepcjach organizacji i zarządzania i przybliżenie podstawowych tez (założeń) w tym zakresie, a następnie zastanowienie się z jakimi orientacjami (ideami, paradygmatami) w zarządzaniu przedsiębiorstwem mamy współcześnie do czynienia i jakie jest w nich miejsce idei (paradygmatu) równowagi. Wnioski wydają się wyjaśniać najważniejsze pytania, lecz w wielu kwestiach pole do dalszej dyskusji pozostaje otwarte.

1. Problem równowagi w teoretycznych koncepcjach organizacji i zarządzania

Funkcjonowanie i przekształcanie (rozwój) każdej organizacji, w tym przedsiębiorstwa będącego szczególnego typu organizacją, oznacza ruch wszelkiego rodzaju zasobów w przestrzeni i w czasie, zmianę (a więc także ruch) ich stanu fizycznego, chemicznego, psychicznego, zmianę ich rozmiarów, itd. W ekonomii określa się to mianem alokacji zasobów. Ruch taki jest koniecznym warunkiem osiągnięcia, poprzez odpowiednie procesy, różnorodnych (w tym zamierzonych) wyników gospodarowania, warunkiem trwania organizacji dzięki jej ekwiwalentnej wymianie z otoczeniem. Ale każdy taki ruch oznacza użycie pewnej siły, co zmienia dotychczasowy stan (porządek) rzeczy, powoduje odchylenie od stanu wyjściowego (statycznego), wywołuje napięcie (np. niedo-

bór, nadmiar, ...), dysharmonię, zakłócenie (a nawet utratę) stabilizującej ów stan rzeczy równowagi. Samoistnie lub intencjonalnie pojawia się wtedy siła eliminująca owo napięcie, odchylenie, siła przywracająca równowagę, harmonię, bez hamowania czy też odwracania biegu procesu. Tradycyjnie rzeczą organizacji i zarządzania było powodowanie, aby ów ruch (proces gospodarczy w sferze działalności eksploatacyjnej i rozwojowej) zachodził z odpowiednią intensywnością i wydajnością (produktywnością zasobów), nie wywołując jednocześnie nadmiernych napięć, konfliktów, stanów nierównowagi (niedoborów, nadmiarów, ...) w relacjach organizacji z otoczeniem i w wewnętrznych relacjach między jej składowymi. Takie były intencje i dążenia F. Taylora, H. Fayola, K. Adamieckiego i wielu innych, także późniejszych, twórców różnych nurtów nauki o organizacji i zarządzaniu (obecnie nazywanej nauką o zarządzaniu). Dążenie do osiągnięcia względnej, dynamicznej równowagi między różnokierunkowo działającymi siłami, tendencjami, w procesach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, we wszystkich jego obszarach funkcjonalnych i zasobowych, było ideą przewodnią tradycyjnie pojmowanej organizacji i zarządzania zarówno w teorii jak i w praktyce, niezależnie od tego, czy ów postulat osiągnięcia równowagi był wyrażany *explicite*, czy też nie, a np. mówiono o harmonizacji działań w różnych przekrojach, o bilansowaniu zasobów, o pełnym wykorzystaniu czasu pracy, o terminowej realizacji zamówień, o zgodności działań (zachowań) rzeczywistych z wzorcowymi, itd., itp. Warto tu przy okazji zauważyć, że miało to miejsce już wtedy, gdy warunki generowane przez złożoność, zmienność i przewidywalność zarówno otoczenia jak i składników samego przedsiębiorstwa nie były tak istotnymi czynnikami zakłóceń równowagi jak współcześnie.

Pojęcie i zręby teorii równowagi organizacyjnej *explicite* pojawiły się w pracach Barnarda i Simona (stąd jest ona kojarzona z nazwiskami tych autorów)¹, a na gruncie polskiej nauki o organizacji i zarządzaniu została ona znacząco rozwinięta i podniesiona do rangi podstawy umożliwiającej integrację, a także porządkowanie i wyjaśnianie dorobku teorii organizacji i zarządzania, przez A.K. Koźmińskiego i K. Oblója².

W ujęciu tych autorów pojęcie równowagi rozumiane jest dwojako: jako pewien stan oraz jednocześnie jako warunek. „Równowaga definiowana jako stan to pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach

¹ J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN Warszawa, 1964, s. 139 i nast.

² A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

samej organizacji. Relacje te polegają na stałym dostosowywaniu – organizacja spełnia wymogi otoczenia i uczestników (...) uzyskując w zamian niezbędne zasilenia z otoczenia oraz konieczny wkład ze strony uczestników. Równowaga (...) jest więc tworzona w dynamicznym procesie wymiany, której warunki zmieniają się. (...) Zmiana warunków modyfikuje stan relacji, ale sens równowagi jako pewnego stanu jest związany z ograniczoną zmiennością tego układu relacji, która wynika z przyjętych kryteriów równowagi”³, przy czym przyjmowanie owych kryteriów i ich wartości następuje w drodze negocjacji i przetargu. Pojmowanie „równowagi organizacyjnej jako pewnego warunku jest związane z określeniem minimalnego poziomu wzajemnego dostosowania w relacjach wewnętrznoorganizacyjnych oraz między organizacją a otoczeniem, który umożliwia zarządzanie i gwarantuje, że poszczególne podsystemy wewnątrz organizacji reagują i odpowiadają na impulsy ośrodka kierowniczego”. przy czym ekipy kierownicze są strażnikami równowagi w procesie zarządzania i to określa ich rację bytu, daje im władzę, prestiż, przywileje⁴.

Całościowa równowaga organizacyjna została tu zdezagregowana na cztery obszary równowag częściowych: materialny – wewnętrzny, materialny – zewnętrzny, społeczny – wewnętrzny, społeczny – zewnętrzny, przy czym w każdym z obszarów można zbudować zbiory wskaźników służących pomiarowi i ocenie tych równowag; idąc dalej można mówić o równowadze innego typu – równowadze relacji między równowagami częściowymi, warunkującej równowagę globalną⁵.

Autorzy koncepcji w podsumowaniu prezentacji jej podstawowych założeń piszą⁶, iż „szczególnie istotne wydaje się nadanie koncepcji równowagi wymiaru dynamicznego i powiązanie jej z kategoriami wzrostu i rozwoju” bowiem przedstawione ujęcie „wydaje się sugerować jedynie związek z kategorią przetrwania”, jako jej konieczny warunek. Dostrzegają jednocześnie, iż „szanse takie stwarza analiza procesów redefinicji i renegotjacji kryteriów i warunków równowagi z uczestnikami i z otoczeniem”, bowiem „procesy te prowadzą do zakłócenia równowagi i wymuszają jej przywrócenie, często na nowym, wyższym poziomie”. Zwracają też uwagę, iż dodatkowym elementem wytrącającym organizację z równowagi jest działalność ekip kierowniczych, które pragnąc uza-

³ *Tamże*, s. 123.

⁴ *Tamże*, s. 124.

⁵ *Tamże*, s. 116.

⁶ *Tamże*, s. 128-129.

sadnić swoje istnienie, władzę i przywileje, samodzielnie redefiniują warunki i kryteria równowagi formułując programy ekspansji, rozwoju, ...”.

Interesujących poznawczo wniosków dostarcza prowadzona dalej przez Autorów, w przekroju poszczególnych obszarów częściowych równowagi, analiza wskaźników równowagi i instrumentów równoważenia w procesie zarządzania, takich jak: struktura organizacyjna, procedury organizacyjne, strategia i kultura organizacyjna, a także analiza uwarunkowań i typów zmian organizacyjnych (regresywnych, adaptacyjnych, innowacyjnych)⁷. Stanowi ona w moim przekonaniu dobre potwierdzenie użyteczności koncepcji w dziele kumulacji, integracji i w pewnym przynajmniej stopniu, weryfikacji adekwatności i praktycznej przydatności wiedzy naukowej z zakresu organizacji i zarządzania.

Opracowanie prezentowanej koncepcji w istocie stanowiło próbę zaszczerpienia do nauk o organizacji i zarządzaniu ważnej dla celów porządkujących, ale też wyjaśniających i integrujących, idei równowagi organizacyjnej, idei godnej miana paradygmatu tej dyscypliny. Jest jednak znamienne i zastanawiające, że idea ta w zasadzie nie została podtrzymana w pracach innych autorów, a nawet, jak mi się wydaje, w dalszych pracach samych jej twórców. Rodzi się pytanie dlaczego tak się stało, a także jaki jest jej status wśród innych ważnych (aspirujących do miana paradygmatycznych) idei wyznaczających główne nurty w rozwoju nauki i praktyki zarządzania? Kwestiom tym poświęcony jest dalszy fragment wywodu.

2. Idee – paradygmaty w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Cała historia rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu obfituje w liczne nurty (szkoły), od nurtu naukowego zarządzania począwszy, które poprzez wybór przedmiotu zainteresowań, główne tezy i rekomendacje, starały się, bardziej lub mniej świadomie, nadawać teorii i praktyce organizacji i zarządzania (zarządzania) przedsiębiorstwem określoną orientację, podporządkowywać owo zarządzanie, poprzez implementację bardziej szczegółowych koncepcji i metod zarządzania, pewnej idei, myśli przewodniej zyskującej cechę paradygmatu, lub jego istotnej części. Pobieźna nawet retrospekcja z ostatniego ćwierćwiecza, a więc mniej więcej od czasu kiedy pojawiła się teoria równowagi orga-

⁷ *Tamże*, s. 285 i nast.

nizacyjnej, pozwala wyróżnić co najmniej kilka takich, ingerujących wyraźnie w praktykę zarządzania, orientacji (idei) jak np.: *orientacja marketingowa (prorynkowa)*, *orientacja projakościowa*, *orientacja na wyniki*, *orientacja na człowieka*, *orientacja procesowa*, *orientacja na zmiany*, *orientacja na wiedzę*. Niezwykle doniosłym kierunkiem (orientacją) rozwoju teorii i praktyki zarządzania w tym okresie, zachodzącym w odmiennym przekroju niż powyższe, był rozwój *zarządzania strategicznego*.

Byłoby rzeczą interesującą, choć wykracza to w znacznym stopniu poza potrzeby i możliwości tego opracowania, zbadać i opisać źródła poszczególnych orientacji, ich wzajemne relacje, narzędzia ich implementacji i wreszcie ich walory poznawcze oraz praktyczne. Łatwo np. można zauważyć, iż pełna demarkacja tych orientacji na poziomie utylitarnych koncepcji i metod zarządzania jest trudna, a nawet niemożliwa, gdyż wiele z nich może służyć jednocześnie kilku orientacjom. I tak np. TQM służy przynajmniej orientacjom: projakościowej, marketingowej (jakość produktu) i na człowieka; reengineering służy zarówno orientacji na zmiany jak i procesowej; logistyka służy orientacji na wyniki i procesowej. Każda z wyróżnionych orientacji może i powinna mieć, obok wymiaru operacyjnego, wymiar strategiczny, a dla ostatniej jest to wymiar wyłączny. Na poziomie strategicznym, co wynika z istoty strategii, jawi się możliwość i konieczność komplementarnego połączenia (wzajemnego dostosowania) podstawowych założeń różnych orientacji (np. marketingowej, projakościowej, na człowieka).

Być może skierowanie wysiłków środowisk naukowych na formowanie takich, w znacznym stopniu komplementarnych i integrujących całość systemu zarządzania przedsiębiorstwem (występujących w roli jego spoiwa) orientacji, koncepcji i metod, odwiodło uwagę tych środowisk od budowania, porządkowania i scalania teorii zarządzania na wyższym poziomie ogólności, a więc od celów jakie przyświecały autorom teorii równowagi organizacyjnej.

Warto jednak poszukiwać odpowiedzi na pytanie jakie jest miejsce idei równowagi we wspomnianych wyżej orientacjach i narzędziach ich implementacji, czemu poświęcony będzie kolejny fragment wywodu.

3. Idea równowagi we współczesnych orientacjach (paradygmatach) w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Uznanie prawomocności i ważnej, a nawet nadrzędnej roli idei (paradygmatu) równowagi organizacyjnej wobec innych idei (orientacji) w zarządzaniu przedsiębiorstwem powinno skutkować dającą się zaobserwować jej „obecnością” w ramach tych orientacji, niezależnie od tego, czy jest to obecność jawna, czy ukryta. A oto kilka zaledwie uwag, na co pozwalają ograniczone ramy opracowania, na temat tej obecności.

Orientacja marketingowa (prorynkowa) swoimi koncepcjami i metodami służy bez wątpienia równoważeniu relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem, w szczególności w takich częściowych obszarach równowagi jak: materialny – zewnętrzny i społeczny – zewnętrzny, wpływając na natężenie i płynność strumienia dóbr kierowanych do odbiorców, a także jego stabilność (trwałość), zarówno w wymiarze strategicznym jak i operacyjnym. Utylitarne koncepcje i metody wykorzystywane w ramach tej orientacji przez zapewnienie (jeśli trzeba zmianę) odpowiednich cech oferty (produkt, cena, dystrybucja), ale także odpowiedniego wizerunku tej oferty i samego dostawcy w świadomości odbiorcy (promocja, PR, marka, CRM) skutkują intensyfikacją bieżącej wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem, wzrostem lojalności odbiorcy w dłuższym horyzoncie czasu. Mimo, że bezpośredniego (jawnego) nawiązywania do teorii równowagi tutaj brakuje, to idea służenia osiągnięciu, utrzymywaniu i przywracaniu równowagi (zwłaszcza w relacjach: przedsiębiorstwo – otoczenie) w obrębie orientacji marketingowej jest bardzo wyraźna.

Orientacja jakościowa, poprzez bogate instrumentarium kreujących ją koncepcji i metod (TQM, Six sigma, ISO, HACCP, itd.), zwłaszcza przez wprowadzane procedury operacyjne, ale także przez kreowanie właściwych postaw i zachowań w sferze społecznej (kulturowej), w sposób oczywisty bezpośrednio służy równowadze materialnej - wewnętrznej i społecznej – wewnętrznej przedsiębiorstwa, ale także istotnie, choć pośrednio, równowadze materialnej – zewnętrznej przedsiębiorstwa (z otoczeniem). Troszczy się bowiem o wyznaczanie na odpowiednim poziomie (jeśli trzeba zmianę) i przestrzeganie istotnych dla tych obszarów kryteriów i standardów równowagi, choć idea równowagi, jako ważny motyw działania, nie jest tu eksponowana.

Orientacja na wyniki, najbardziej eksponowana w takich utylitarnych koncepcjach jak: zarządzanie wartością, controlling, logistyka, wydaje się być istotnym czynnikiem kształtowania (w tym odzyskiwania) i utrzymywania równowagi, w wymiarze operacyjnym i strategicznym, bezpośrednio w obszarach: materialnym – wewnętrznym i materialnym – zewnętrznym, a pośrednio także w pozostałych obszarach, tzn. społecznym – wewnętrznym i społecznym – zewnętrznym. Trudno bowiem odmówić kryteriom i standardom bazującym na wynikach rzeczowych (produkcja, sprzedaż) i finansowych (nadwyżka finansowa, płynność finansowa) kapitalnej roli w zapewnieniu równowagi we wszystkich tych obszarach, a w konsekwencji równowagi globalnej.

Orientacja na człowieka utożsamiana z aktywnym stosowaniem koncepcji HRM, ale także wspomagana przez rozwiązania innych koncepcji, np. TQM, stwarza istotne podstawy dla równoważenia przedsiębiorstwa w obszarach: materialnym – wewnętrznym (zapewniając odpowiednią obsadę stanowisk) i społecznym - wewnętrznym (tworząc dla ludzi korzystne warunki motywacyjne). Pośredni wpływ stanu i zmian równowag w tych obszarach na równowagi w obszarach pozostałych i równowagę globalną przedsiębiorstwa wydaje się oczywisty.

Orientacja procesowa może być implementowana poprzez instrumentarium różnych utylitarnych koncepcji i metod (np.: zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, logistyka, ISO 9001/2001, reengineering). Wydaje się oczywiste jej szczególnie silne oddziaływanie na kształtowanie równowagi w obszarach: materialnym – wewnętrznym i materialnym – zewnętrznym. Warto tu natomiast zauważyć, że w jednej z wymienionych koncepcji, a mianowicie w reengineeringu, występuje silny ładunek destrukcji zastanego stanu, po to jednak, by stan ten zastąpić nowym, radykalnie lepszym. Chodzi więc także o równowagę, lecz na innym, wyższym poziomie. Pozostaje kwestią wątpliwą i otwartą zasadność stosowania tej koncepcji w jej radykalnej postaci, ale to wykracza poza interesujący nas tu obszar problemowy.

Orientacja na zmiany jest wyrazem systematycznych, trwałych, dążeń członu kierowniczego przedsiębiorstwa, do ewolucyjnej bądź rewolucyjnej zmiany jego systemu organizacyjnego i systemu funkcjonowania (w tym zarządzania). Chodzi o to, aby w ten sposób zachować stany równowagi (nie dopuścić ich naruszenia) wszędzie tam, gdzie jest groźba ich utraty, a przywrócić tam, gdzie zostały już utracone, przy czym nie chodzi o to, by utrzymywać bądź przywracać dotychczasowe kryteria i standardy (poziomy) równowagi, czyli bronić w tym zakresie status quo. Jeśli wewnątrz przedsiębiorstwa, a zwłaszcza w otoczeniu, ulegną

zmianie warunki równowagi, zadaniem kierownictwa jest wypracować, w porozumieniu z wszystkimi wpływowymi siłami, nowe kryteria i standardy równowagi i tak przekształcać system organizacyjny (w tym system zarządzania) by zapewnić równowagę długookresową, w szczególności: materialną – zewnętrzną i społeczną – zewnętrzną, a także równowagę krótkookresową, zwłaszcza: materialną – wewnętrzną i społeczną – wewnętrzną. Zmiany dotyczyć więc mogą wszystkich obszarów równowag częściowych, a w ramach systemu organizacyjnego i zarządzania podlegać im mogą wszystkie elementy systemu, tzn. struktura organizacyjna, procedury operacyjne, strategia i kultura organizacyjna. Dla osiągnięcia efektów w dłuższym horyzoncie czasowym ważniejsze mogą okazać się zmiany w obrębie strategii i kultury organizacyjnej, a dla sprawności systemu operacyjnego ważniejsze mogą być zmiany w strukturze organizacyjnej i procedurach organizacyjnych. Warto zauważyć, że charakter wywoływanych zmian może być bardzo zróżnicowany ze względu na ich stosunek do stanu wyjściowego. Mogą to być bowiem zmiany: regresywne, adaptacyjne, bądź innowacyjne⁸. Występowanie wielu rodzajów zmian, zwłaszcza adaptacyjnych i innowacyjnych, a także sama zdolność przedsiębiorstwa do ich wprowadzania, jest wyrazem współcześnie bardzo istotnej jego cechy, rekomendowanej w różnych podejściach do zarządzania, jaką jest elastyczność⁹.

Taka różnorodność obszarów, przedmiotu i charakteru zmian rodzi potrzebę doboru i stosowania odpowiedniego zestawu utylitarnych koncepcji metod i narzędzi z ich potencjalnie bogatego wachlarza. W jednym przypadku właściwsze może być zastosowanie koncepcji i instrumentarium zbliżonego do rewolucyjnego, odgórnego, radykalnego reengineeringu (i np. przeprowadzenie gruntownej restrukturyzacji), w innym – koncepcji i instrumentarium bliższych założeniom Lean Management, tzn. ewolucyjnego, oddolnego, częściowego dokonywania zmian (krok po kroku).

Jak z powyższego widać, *orientacji na zmiany* towarzyszy także idea równowagi, choć w wielu przypadkach drogą do jej osiągnięcia (na wyższym poziomie) może być celowe zrywanie dotychczasowej równowagi i często, z tego powodu, orientacja ta może być kojarzona jako pozostająca w opozycji do idei równowagi.

⁸ Tamże, s. 293 i nast.

⁹ Zob. np. R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.

Orientacja na wiedzę to chronologicznie chyba najnowszy i traktowany jako najbardziej rozwojowy nurt w teorii i praktyce zarządzania. Tu można wskazywać takie jego egzemplifikacje jak: organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie wiedzą, koncepcja zasobowa, itd. Towarzysząca tym propozycjom myśl przewodnia, to dążenie do ustawicznego, odpowiednio intensywnego zdobywania, rozwijania i spożytkowania aktywów niematerialnych i budowanie w ten sposób siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ważnym warunkiem sprawności tych procesów są odpowiednie cechy kultury organizacyjnej, stąd w ramach orientacji widoczne jest duże nią zainteresowanie. Chodzi tu więc o ukierunkowane zmiany (w obszarze aktywów niematerialnych i ich zastosowań), głównie o charakterze innowacyjnym. To spostrzeżenie wskazuje na silny związek tej orientacji z powyższą (na zmiany), a zarazem na podobny w przypadku obu orientacji charakter stosunku do równowagi. Można chyba nawet sugerować tezę, że zasada zyskiwania nowych poziomów równowagi przez aktywne burzenie równowagi dotychczasowej, przez tzw. zarządzanie „na krawędzi chaosu”¹⁰, jest w ramach tej orientacji silniej podkreślana niż w przypadku *orientacji na zmiany*.

Zarządzanie strategiczne jako wyraźnie zaznaczająca się orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem wyraża się uczynieniem myślenia strategicznego głównym obszarem zainteresowań ekip kierowniczych. Jego formy, przejawy i wyniki mogą być mocno zróżnicowane, bowiem zróżnicowane są szkoły i nurty zarządzania strategicznego. Zawsze jednak oznaczać ono będzie pierwszoplanowe skupianie uwagi na zapewnieniu długoterminowej równowagi w relacjach przedsiębiorstwo – otoczenie, zarówno równowagi materialnej – zewnętrznej, jak i społecznej – wewnętrznej. Rola i złożoność tego rodzaju myślenia wzrasta wraz ze wzrostem złożoności, zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Opracowywanie i wdrażanie strategii, dla zredukowania płynącej z otoczenia niepewności i oddalenia groźby przekraczających granice tolerancji zakłóceń równowagi, ale także dla wyznaczania i osiągania nowych stanów równowagi (a w tym celu niekiedy świadomego burzenia dotychczasowej równowagi) może i powinno czerpać z dorobku nie tylko ogólnych teorii zarządzania strategicznego, ale także z dorobku myśli strategicznej wypracowanej w ramach różnych orientacji w zarządzaniu, we właściwych im koncepcjach i metodach zarządzania. Można tu wska-

¹⁰ Zob. np. P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

zać na dorobek z zakresu strategii marketingowych, strategii logistycznych, controllingu strategicznego, strategii zarządzania wiedzą, itd. W ten sposób studia strategiczne w przedsiębiorstwie stać się mogą dobrym, potrzebnym integratorem różnorodnych wysiłków podejmowanych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, a jednocześnie różnych obszarach jej równoważenia. Rola orientacji bazującej na myśleniu strategicznym w dziele kształtowania równowagi wydaje się więc niepodważalna.

Próba syntezy zawartego w tym punkcie wywodu prowadzi do następujących wniosków:

- W każdej z wyróżnionych, współczesnych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem można dostrzec obecność (kontekst) idei równowagi (równoważenia), choć na ogół, nie jest on wyrażany *explicite*.
- W wielu przypadkach znane i rekomendowane współcześnie, przekrojowe koncepcje i metody zarządzania, reprezentujące różne orientacje w zarządzaniu, charakteryzują się rozległym zasięgiem oddziaływania na osiąganie równowagi w różnych częściowych jej obszarach; w ten sposób wszystkie te obszary „pokryte” są oddziaływaniem jednocześnie wielu koncepcji (metod), a te same koncepcje (metody) pojawiają się jednocześnie w różnych obszarach. Opisane tu zjawisko sprzyja istotnej dla osiągania i utrzymywania równowagi globalnej przedsiębiorstwa harmonizacji równowag częściowych.
- Zmiany układu sił na rynku, w tym bieżącego położenia przedsiębiorstwa oraz jego szans i zagrożeń na przyszłość, a także zmiany aspiracji i oczekiwań sił kierowniczych, to czynniki, które prowadzą do redefinicji dotychczasowych kryteriów i standardów równowagi. Kiedy to nastąpi, a istniejący stan równowagi odpowiada, lub jest bliski, jej dotychczasowym kryteriom i standardom, istnieje potrzeba „przestawienia” systemu organizacji i funkcjonowania (w tym zarządzania) i podporządkowania go nowemu układowi kryteriów i standardów równowagi. Na drodze dochodzenia do tego stanu nie można obejść się bez dekompozycji dotychczasowej równowagi. Ale dzieje się to w imię osiągnięcia jej nowego, oczekiwanego poziomu.

Podsumowanie

W świetle powyższych rozważań i wniosków idea oraz postulat równowagi w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest trwałym, choć zawartym *implicite*, i występującym w różnych postaciach, elementem (aspektem) praktycznie wszystkich poddanych przeglądowi, teoretycznych orientacji w zarządzaniu oraz stanowiących ich rozwinięcia, użytecznych koncepcji i metod zarządzania. W przestrzeni wyznaczonej przez rozważane orientacje, koncepcje i metody zarządzania nie jest możliwe znalezienie choćby jednego przypadku systematycznego, jednokierunkowego dążenia do „wytrącania” przedsiębiorstwa ze stanu równowagi. Tego rodzaju dążenia występują, ale mają charakter przejściowy i służą w istocie tworzeniu warunków dla osiągnięcia równowagi na nowych, wyższych poziomach. Wyrażnego podkreślenia wymaga to, iż w dyskursie na temat równowagi organizacyjnej przedsiębiorstwa, jej kryteriów i standardów, powszechna jest opinia, że nie chodzi tu o osiągnięcie punktowych, w pełni zgodnych z wyznaczonymi standardami, idealnych stanów równowagi, a nawet, że jest to na trwałe niemożliwe, zaś zadanie sprowadza się do utrzymywania parametrów równowagi (wartości cech kryterialnych) w pewnym, wyznaczonym przedziale zmienności. Odrębną, niemożliwą do pełniejszego rozważenia w tym miejscu kwestią są zasady i przesłanki wyznaczania „szerokości” tych przedziałów. Wystarczy tu tylko zauważyć, iż nie mogą być one zbyt szerokie, bo mogłyby zagrażać utratą równowagi i rozpadem „systemu – przedsiębiorstwa”, ale też nie mogą być zbyt wąskie, kosztowne, trudne do utrzymania. Wynika z tego, iż imperatywu równowagi, pojmowanej względnie i dynamicznie, nie można zastąpić imperatywem nierównowagi. Otwarte natomiast pozostaje pytanie, czy nie należałoby powrócić do idei rozwoju teorii równowagi organizacyjnej zapoczątkowanej przed półwieczem przez prof. A.K. Kozmińskiego i K. Obłója?

Powyższe tezy posiadają tak silne umocowanie, zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i empirycznej, że próby ich kwestionowania wydają się być pozbawione jakiegokolwiek uzasadnienia. A jednak, w obszarach poszukiwań najnowszych koncepcji teoretycznych w naukach o zarządzaniu, zdarzają się¹¹. Pole do dalszej dyskusji musi więc pozostać otwarte.

¹¹ Bardzo radykalnie w tym duchu wypowiedział się np. prof. Kazimierz Perechuda podczas obrad konferencji naukowej organizowanej przez prof. Jana Skalika w grudniu 2007 w Kudowie Zdroju.

Literatura:

1. Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
2. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa, 2005.
3. March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
4. Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

Rozdział 9.

Struktury własnościowe a strategie rozwoju polskich spółek publicznych

Wstęp

Jednym z podstawowych założeń teorii zarządzania przedsiębiorstwem jest przekonanie o istniejących zależnościach pomiędzy typem dominującego właściciela spółki, szczególnie zagranicznego, a realizowaną przez niego strategią rozwoju. To powszechnie akceptowane założenie jest stosunkowo rzadko weryfikowane w praktyce badawczej. Dopiero w ostatnich latach, wraz z rosnącym zainteresowaniem zagadnieniami ładu korporacyjnego i struktur własnościowych oraz ich potencjalnego wpływu na strategie firm, zwiększa się liczba badań i analiz w zakresie wspomnianej problematyki badawczej.

Analogiczne założenia badawcze są również podstawą niniejszego opracowania. Naszym podstawowym celem jest określenie potencjalnych zależności pomiędzy strukturami własnościowymi spółek, a ich strategiami rozwoju, przy czym z uwagi na charakter opracowania realizowana strategia spółek ogranicza się do ich strategii dywersyfikacji działalności oraz ekspansji zagranicznej. **Wobec powyższego celem artykułu jest określenie wpływu struktury własnościowej na stopień zdywersyfikowania działalności oraz skalę internacjonalizacji polskich spółek publicznych.**

1. Podstawowe założenia badawcze

Wyniki badań przedstawione w niniejszym artykule są fragmentem znacznie większego opracowania, które jest przez nas przygotowywane w ramach programu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹. Prowadzone przez nas badania obejmują analizę zależności pomiędzy strukturami własnościowymi

¹ Projekt Nr 0301/H02/2005/29.

a: strategiami internacjonalizacji, strategiami dywersyfikacji, strategiami integracji pionowej oraz strategiami rozwoju wewnętrznego i/lub zewnętrznego polskich spółek publicznych².

2. Hipoteza badawcza

Badanym przez nas zagadnieniem jest potencjalny związek pomiędzy strukturami własnościowymi a skalą dywersyfikacji działalności oraz stopniem internacjonalizacji³ polskich spółek publicznych. Obydwa powyższe założenia wydają się być dosyć oczywiste. Powszechnie przyjmowane są opinie, iż decyzja przedsiębiorstwa o potencjalnej dywersyfikacji działalności jest w dużej mierze zdeterminowana jej strukturą własności. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku zwiększenia działalności eksportowej spółek, przy czym tutaj znaczącym wydaje się być założenie, iż kluczowym zagadnieniem jest obecność zagranicznych udziałowców. Celem naszym jest sprawdzenie, czy dla polskich spółek publicznych te założenia są prawdziwe w praktyce. Wobec powyższego przyjmujemy **hipotezę badawczą**, iż:

Istnieje korelacja pomiędzy strukturami własnościowymi spółek a realizowanym przez nie stopniem dywersyfikacji działalności oraz skalą działalności eksportowej.

W celu weryfikacji powyższej hipotezy posłużymy się analizą korelacji prostej.

3. Próba badawcza

Analizie poddano spółki, których akcje były notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie na koniec 2005r. Próba badawcza, po usunięciu z niej tych przypadków, na temat których nie odnaleziono danych, liczyła 209 spółek. Analizy statystyczne były prowadzone

² Bliżej na temat badań patrz: L. Bohdanowicz, J. Jeżak, Z. Matyjas, *Relacje pomiędzy strukturami własnościowymi a strategiami rozwoju polskich spółek akcyjnych – zarys koncepcji badawczej*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006; L. Bohdanowicz, J. Jeżak, Z. Matyjas, *Struktury własnościowe a strategie rozwoju polskich przedsiębiorstw – przesłanki teoretyczne i koncepcja badań. Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa 2006.

³ Rozumianym przez nas w bieżącym opracowaniu jako skalę działalności eksportowej spółek.

za pomocą programu *STATISTICA 7.1 PL*, a dane pochodziły ze skonolidowanych, rocznych sprawozdań finansowych spółek lub rocznych sprawozdań jednostkowych, jeśli spółka nie sporządzała sprawozdania skonsolidowanego.

4. Statystyki opisowe – struktury własnościowe spółek

Zgodnie z przyjętym przez nas celem niniejszego opracowania jednym z kluczowych zagadnień jest określenie różnic w strukturach własnościowych polskich spółek publicznych. W celu zobrazowania różnic pomiędzy poszczególnymi spółkami przyjęliśmy następujące zmienne jako różnicujące strukturę własności spółek:

- Indeks Herfindala (HI) obrazujący stopień koncentracji własności⁴,
- Udział w strukturze własnościowej największego inwestora (LO),
- Udział w strukturze własnościowej pięciu największych inwestorów (LOS),
- Udział w strukturze własnościowej zagranicznych inwestorów (FOS),
- Udział w strukturze własnościowej Skarbu Państwa (ONT),
- Udział w strukturze własnościowej inwestorów finansowych (OFS).

W celu przedstawienia różnic pomiędzy poszczególnymi spółkami posłużymy się statystykami opisowymi (patrz tabela 1.).

Pomiędzy poszczególnymi spółkami istniało duże zróżnicowanie dla wszystkich mierzonych zmiennych, przykładowo zmienna udział największego inwestora kształtuje się w przedziale od 5,25 (dla PC Guard SA) do 99,66 (dla DZ Bank Polska SA).

⁴ Obliczano logarytm naturalny z indeksu Herfindahla według formuły:

$$\ln \sum_{i=1}^n S_i^2$$

gdzie S_i to wielkość bloku akcji posiadanych przez i -tego akcjonariusza.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla zmiennych opisujących strukturę własności

Zmienna	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
Indeks Herfindahla	7,4213	7,6815	3,3165	9,2035	1,0437
Udział największego inwestora	41,9027	39,650	5,2500	99,6600	22,0654
Udział 5 największych inwestorów	61,7491	66,000	5,2500	99,7400	19,7317
Udział inwestorów zagranicznych	14,1210	0,0000	0,0000	99,6600	27,0057
Udział Skarbu Państwa	3,1443	0,0000	0,0000	84,7500	12,1714
Udział inwestorów finansowych	9,9743	5,2000	0,0000	68,0700	14,1092

5. Statystyki opisowe – dywersyfikacja działalności spółek

Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości spółki powinny ujawniać wielkość przychodów ze sprzedaży w podziale na poszczególne segmenty działalności (podział branżowy działalności spółek). Obowiązki spółek na ten temat określa MSR 14 – Sprawozdawczość Segmentów Działalności. Sprawozdania finansowe polskich spółek publicznych są sporządzane zgodnie z tymi standardami. Dzięki temu można było określić stopień dywersyfikacji ich przychodów.

Określając poziom dywersyfikacji wykorzystujemy prezentowaną przez spółki publiczne w sprawozdaniach finansowych informację dotyczącą podstawowych branżowych segmentów działalności, odnosząc te informacje do istniejących uwarunkowań prawnych w zakresie klasyfikacji działalności (PKD⁵). Należy podkreślić, iż spośród wielu dostępnych możliwości mierzenia dywersyfikacji przychodów w bieżącym opracowaniu przyjęliśmy, zgodnie z podejściem badawczym wykorzystywanym przez autorów wielu badań⁶, że przychody mierzone są za

⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. z dnia 2 marca 2004r. nr 33 poz. 289 z późn. zm.).

⁶ Por. np. R. Amit, J. Livnat, *A Concept of Conglomerate Diversification*, "Journal of Management", 1988, ss. 593-604; H.P. Bowen, M.F. Wiersema, *Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy*, "Strategic Management Journal", 2005, ss. 1153-1171.

pomocą czwartej cyfry PKD, określającej klasę⁷ działalności spółki. W bieżącym opracowaniu celem naszym jest określenie stopnia dywersyfikacji całkowitej (DT) polskich spółek publicznych, mierzonej jako udział przychodów z podstawowej działalności w przychodach ogółem spółki.

21 spółek w ramach badanej próby prowadziło działalność wyłącznie w jednej dziedzinie (w jednym sektorze) – stopień dywersyfikacji działalności wynosił w ich przypadku 1. Średnia arytmetyczna dla zmiennej dywersyfikacja działalności wynosiła 0,764, a mediana wynosiła 0,786. Najwyższy poziom tego wskaźnika miała spółka Comp SA (0,2699) – szerzej tabela 2.

Tabela 2. Statystyki opisowe dla zmiennej dywersyfikacja działalności

Zmienna	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
Dywersyfikacja działalności	0,7663	0,7973	0,2700	1,0000	0,2011

Źródło: opracowanie własne

Stopień dywersyfikacji działalności polskich spółek publicznych należy uznać za średni. Takich spółek jest w zestawieniu 80. Za niedywersyfikowane uznać należy 58 spółek, natomiast silnie zdywersyfikowanych jest 80 spółek.

6. Statystyki opisowe – dywersyfikacja geograficzna spółek

Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości spółki powinny ujawniać wielkość przychodów ze sprzedaży eksportowej oraz wielkość aktywów zaangażowanych na rynkach zagranicznych. Obowiązki spółek na ten temat określa MSR 14 – Sprawozdawczość Segmentów Działalności. Sprawozdania finansowe polskich spółek pu-

⁷ Zgodnie z podziałem określonym w PKD, gdzie poszczególne cyfry odpowiadają stopniom rozróżniania działalności przedsiębiorstw – pierwsze dwie cyfry oznaczają dział gospodarki narodowej (pomijając istnienie sekcji i podsekcji, które są podziałem najwyższym), kolejna (trzecia cyfra) grupę działalności, natomiast czwarta cyfra oznacza interesującą nas klasę działalności, uznawaną przez nas za podstawową dziedzinę działalności – por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 w sprawie Polskiej Klasyfikacji..., *op. cit.*

blicznych są sporządzane zgodnie z tymi standardami. Dzięki temu można było określić stopień ich dywersyfikacji geograficznej.

Dywersyfikację geograficzną (GD) określa się najczęściej jako stosunek przychodów z eksportu do przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów ogółem lub jako procent aktywów zaangażowanych na rynkach zagranicznych.⁸ W naszym opracowaniu stopień dywersyfikacji geograficznej mierzyliśmy jako stosunek przychodów z eksportu do przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Wybór powyższego miernika podyktowany był stosunkowo niewielkim stopniem zaangażowania aktywów polskich spółek publicznych na rynkach zagranicznych. Uważamy również, iż miernik ten oddaje we właściwy sposób stopień zaangażowania polskich spółek w przychody z działalności eksportowej, co w polskich realiach gospodarczych jest jednym z podstawowych wyznaczników realizowanej przez nie strategii internacjonalizacji.

68 spółek w ramach badanej próby sprzedawało swoje produkty lub usługi wyłącznie na rynku krajowym (stopień dywersyfikacji geograficznej wynosił 0). Średnia arytmetyczna dla zmiennej dywersyfikacja geograficzna wynosiła 0,1776. Najwyższy poziom tego wskaźnika miała spółka Inter Groclin SA (0,8989) – szerzej tabela 3.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla zmiennej dywersyfikacja geograficzna

Zmienna	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
Dywersyfikacja geograficzna	0,1776	0,0583	0,0000	0,8989	02199

Źródło: opracowanie własne

Stopień dywersyfikacji geograficznej polskich spółek publicznych nie jest wysoki. Udział przychodów z eksportu do przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów ogółem dla połowy spółek wynosił co najwyżej 5,83 %, a aż 32,54 % spółek z badanej próby w ogóle nie uzyskało przychodów z eksportu.

⁸ A. Duru, D. M. Reeb, *Geographic and Industrial Corporate Diversification: The Level and Structure of Executive Compensation*, „Journal of Accounting, Auditing and Finance”, 2002, Nr 1, s. 1-24; D.M. Reeb, C.Y. Kwok, Y. Baek, *Systematic Risk of the Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 1998, Nr, 2, s. 263-279; D. Sullivan, *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „Journal of International Business Studies”, 1994, Nr 2, s. 325-342.

7. Strategia rozwoju spółki a rodzaj sektora

Wstępne analizy wskazywały, że na strategię rozwoju spółek wpływał rodzaj sektora. W celach analitycznych próbę podzielono na trzy makrosektory:

- a) produkcji – sektory: spożywczy, lekki, chemiczny, elektromaszynowy, metalowy, drzewny i materiałów budowlanych oraz pozostałej produkcji,
- b) handlu i usług – sektory: handlowy, budowlany, informatyczny, mediów i telekomunikacji oraz pozostałych usług, bez ubezpieczeniowego,
- c) finansów – sektory bankowy i ubezpieczeniowy.

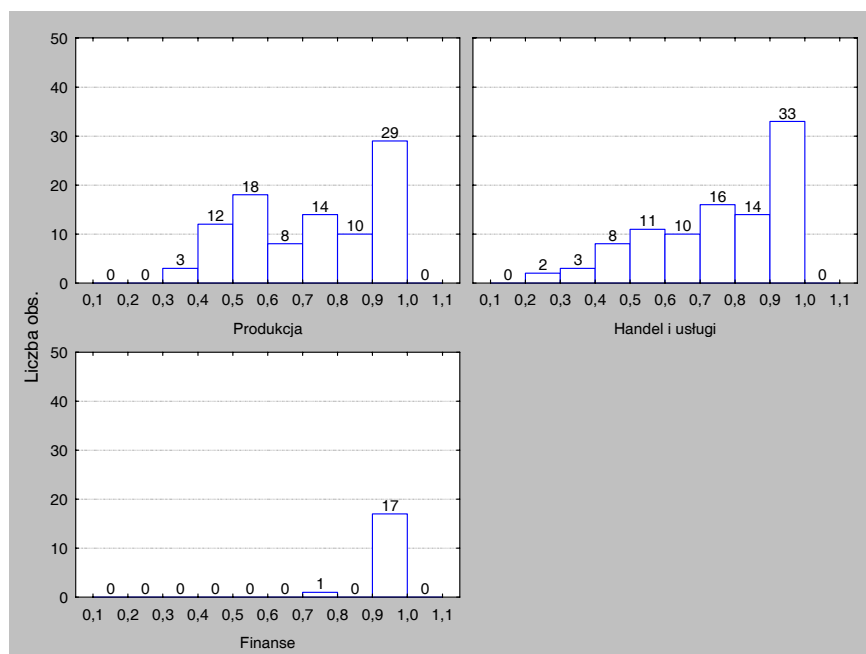
W celu sprawdzenia różnic w rozkładach obu zmiennych (dywersyfikacji działalności i dywersyfikacji geograficznej) posłużono się statystyką H testu ANOVA rang Kruskala-Wallisa. Wynosiła ona odpowiednio 39,5624, a prawdopodobieństwo testowe $p = 0,000$ dla dywersyfikacji działalności oraz 108,3790 oraz poziom $p = 0,000$ dla dywersyfikacji geograficznej. Można było tym samym stwierdzić, że rozkłady zmiennych DT i GD w trzech makrosektorach różniły się, a rodzaj sektora wpływał na stopień dywersyfikacji działalności oraz dywersyfikacji geograficznej spółek. Dalszą analizę przeprowadzono na podstawie statystyk opisowych dla poszczególnych makrosektorów oraz histogramu skategoryzowanego, którego wyniki przedstawione są na rysunkach 1 i 2.

8. Dywersyfikacja działalności a rodzaj sektora

Z histogramu skategoryzowanego dla zmiennej dywersyfikacja działalności możemy odczytać, że w makrosektorze produkcji wartość zmiennej DT dla 29 spółek wynosiła w przedziale 0,9-1,0 na ogólną liczbę 94 spółek zakwalifikowanych do tego makrosektora. Te spółki należy uznać za niezdywersyfikowane. Do najbardziej zdywersyfikowanych spółek zaliczyć należy 3 spółki, dla których miernik DT zawiera się w przedziale 0,3-0,4. Spółki te to Próchnik, Impexmetal i Stalprodukt. Silna dywersyfikacja powyższych podmiotów wynika po części z przyjętej przez nie strategii, jednak częściowo jest to również wynik przyjętej metody grupowania działalności spółek według numeracji PKD, która przykładowo dla spółek odzieżowych pokazuje inne typy działalności

przy prowadzonej jednocześnie sprzedaży hurtowej i detalicznej odzieży.

W makrosektorze handlu i usług wartość wskaźnika DT dla 33 podmiotów znajdowała się w przedziale 0,9-1,0 na ogólną liczbę 97 spółek zaliczanych do tego makrosektora. Natomiast z drugiej strony do najsilniej zdywersyfikowanych spółek zaliczyć należy dwie spółki, dla których miernik DT zawiera się w przedziale 0,2-0,3. To oznacza, iż przedsiębiorstwa te są najsilniej zdywersyfikowanymi spółkami publicznymi notowanymi w 2005r. na GPW. Spółki powyższe to Comp i Spin – obie działające w szeroko rozumianym biznesie informatycznym.



Rysunek 1. Histogram skategoryzowany dla zmiennych dywersyfikacja działalności i rodzaj makrosektora

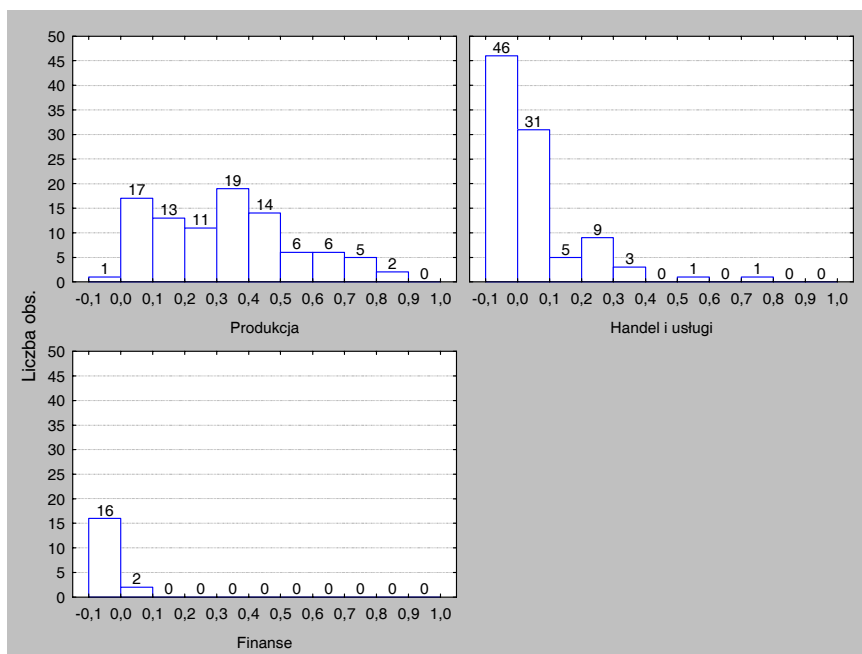
Źródło: opracowanie własne

W makrosektorze finansów aż 17 spółek (na 18 ogółem) zawiera się w przedziale miernika DT 0,9-1,0 (przy czym dla 15 z nich miernik DT wynosi dokładnie 1). Wyłącznie spółka ubezpieczeniowa Warta miała wartość wskaźnika poniżej 0,9. Pozostałe firmy (banki i inne spółki ob-

sługujące operacje finansowe) były niemal całkowicie niezdywersyfikowane, co wynika poniekąd z uwarunkowań prawnych, jak też ze specyfiki działalności przedsiębiorstw finansowych.

9. Dywersyfikacja geograficzna a rodzaj sektora

Z histogramu skategoryzowanego dla zmiennej dywersyfikacja geograficzna możemy odczytać, że w makrosektorze produkcji wartość zmiennej GD tylko dla jednej spółki wynosiła 0. Była to, zajmująca się produkcją płyt warstwowych, spółka Atlantis.



Rysunek 2. Histogram skategoryzowany dla zmiennych dywersyfikacja geograficzna i rodzaj makrosektora

Źródło: opracowanie własne

W makrosektorze handlu i usług wartość wskaźnika GD dla 46 spółek (na 96 spółek przypisanych do tego makrosektora) wynosiła 0. Natomiast w makrosektorze finansów tylko dla 2 (na 18 spółek) wartość

wskaźnika była większa od 0. Były to spółki Getin SA (prowadząca działalność leasingową w Rosji) oraz spółka PKO BP SA (działalność bankowa na Ukrainie). Tu trzeba podkreślić, że spółkami z tego makrosektora są w większości banki. Struktury własnościowe polskich banków, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, są silnie skoncentrowane. Niektóre z nich mają akcjonariusza posiadającego ponad 75% akcji. W rezultacie są one spółkami zależnymi od międzynarodowych korporacji finansowych. Stąd same nie prowadzą działalności na rynkach zagranicznych, a prowadzą ją ich spółki-matki. Dodajmy jeszcze, że różnice w rozkładach wartości wskaźnika GD w poszczególnych makrosektorach wynikają również ze specyfiki prowadzenia działalności. Podczas, gdy uzyskanie przychodów z eksportu przez spółki z makrosektorów handlu i usług oraz finansów wymaga w większości przypadków zbudowania własnej sieci dystrybucji, to w przypadku spółek z makrosektora produkcji możliwe jest wykorzystanie obcych sieci.

Różnice w rozkładach zmiennych dywersyfikacja działalności oraz dywersyfikacja geograficzna sprawiają, że uzasadnione jest prowadzenie dalszych pogłębionych analiz osobno dla poszczególnych makrosektorów.

10. Testowanie hipotezy badawczej dla całej próby

Kluczowym zagadnieniem, które chcieliśmy zbadać, było określenie wpływu struktur własnościowych na dywersyfikację działalności oraz dywersyfikację geograficzną polskich spółek publicznych. Naszym pierwszym badaniem będzie określenie korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi charakteryzującymi strukturę własności spółek a stopień dywersyfikacji działalności oraz dywersyfikacji geograficznej tych spółek. Analiza korelacji przeprowadzona na całej próbie (dla 209 spółek, wyniki zaprezentowane są w tabeli 4) pokazała następujące rezultaty:

- nie istnieje korelacja pomiędzy zmiennymi dywersyfikacja działalności oraz dywersyfikacja geograficzna – to oznacza, iż spółki podejmują te dwie decyzje strategiczne w sposób nie powiązany ze sobą;
- zmienna dywersyfikacja działalności wykazała korelację z następującymi zmiennymi: Indeks Herfindala (stopień koncentracji własności w spółkach), udział największego właściciela spółki, udział zagranicznych inwestorów oraz udział inwestorów finansowych

a stopniem dywersyfikacji działalności spółki. To oznacza, iż tylko dwie spośród sześciu zmiennych charakteryzujących strukturę własności polskich spółek publicznych nie ma żadnego powiązania ze stopniem dywersyfikacji działalności tych spółek. Dodatkowo dla większości tych zmiennych (poza zmienną udział inwestorów finansowych) korelacja jest dodatnia;

- zmienna dywersyfikacja geograficzna nie wykazuje korelacji z żadną spośród zmiennych charakteryzujących strukturę własnościową polskich spółek publicznych. To oznacza, iż skala działalności eksportowej polskich spółek publicznych nie jest powiązana z różnicami w zakresie ich struktur własnościowych.

Tabela 4. Analiza korelacji pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi strukturę własnościową a dywersyfikacją działalności oraz dywersyfikacją geograficzną w całej próbie

	HI	LO	LOS	FOS	ONT	OFS	DT	GD
HI	1,00	0,91*	0,87*	0,38*	0,13	-0,23*	0,16*	-0,04
LO	0,91*	1,00	0,75*	0,49*	0,14	-0,30*	0,19*	-0,04
LOS	0,87*	0,75*	1,00	0,38*	0,11	-0,15*	0,13	-0,10
FOS	0,38*	0,49*	0,38*	1,00	-0,07	-0,11	0,23*	-0,09
ONT	0,13	0,14	0,11	-0,07	1,00	-0,08	-0,09	0,12
OFS	-0,23*	-0,30*	-0,15*	-0,11	-0,08	1,00	-0,17*	0,11
DT	0,16*	0,19*	0,13	0,23*	-0,09	-0,17*	1,00	-0,12
GD	-0,04	-0,04	-0,10	-0,09	0,12	0,11	-0,12	1,00

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Analiza korelacji przeprowadzona na całej próbie potwierdziła zatem testowaną przez nas hipotezę badawczą dla zmiennej dywersyfikacja działalności. Brak jest natomiast podstaw do przyjęcia hipotezy badawczej dla zmiennej dywersyfikacja geograficzna. Postanowiliśmy wobec

powyższego przeprowadzić dalsze analizy w rozbiciu na poszczególne makrosektory.

11. Testowanie hipotezy badawczej dla poszczególnych makrosektorów (produkcji, handlu i usług oraz finansów)

Wyniki przeprowadzonych analiz testowania hipotezy badawczej w podziale na poszczególne makrosektory przedstawione są w tabelach 5-7. Na podstawie zaobserwowanych wyników można stwierdzić, iż wyłącznie w makrosektorze finansów istnieje korelacja pomiędzy zmienną dywersyfikacja geograficzna a jedną ze zmiennych charakteryzujących struktury własnościowe spółek – udziałem inwestorów finansowych. Dla pozostałych makrosektorów nie zaobserwowano związków pomiędzy strukturami własnościowymi a badanymi strategiami rozwoju

Tabela 5. Analiza korelacji pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi struktury własnościowe a dywersyfikacją działalności oraz dywersyfikacją geograficzną w makrosektorze produkcji

	HI	LO	LOS	FOS	ONT	OFS	DT	GD
HI	1,00	0,93*	0,84*	0,28*	0,18	-0,23*	0,10	-0,01
LO	0,93*	1,00	0,76*	0,42*	0,20	-0,31*	0,09	-0,03
LOS	0,84*	0,76*	1,00	0,33*	0,15	-0,14	0,07	-0,08
FOS	0,28*	0,42*	0,33*	1,00	-0,12	-0,02	0,15	-0,01
ONT	0,18	0,20	0,15	-0,12	1,00	-0,11	-0,15	0,04
OFS	-0,23*	-0,31*	-0,14	-0,02	-0,11	1,00	-0,03	0,03
DT	0,10	0,09	0,07	0,15	-0,15	-0,03	1,00	0,01
GD	-0,01	-0,03	-0,08	-0,01	0,04	0,03	0,01	1,00

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

spółek. To oznacza, iż w przypadku zmiennej dywersyfikacja działalności, dla której istnieje silna korelacja ze zmiennymi własnościowymi w całej próbie, dodatkowy podział na makrosektory nic już nie wnosi. W przypadku zmiennej dywersyfikacja geograficzna zaobserwowano słabe poparcie dla stawianej tezy badawczej, wyłącznie dla makrosektora finansów.

Tabela 6. Analiza korelacji pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi struktury własnościowe a dywersyfikacją działalności oraz dywersyfikacją geograficzną w makrosektorze handlu i usług

	HI	LO	LOS	FOS	ONT	OFS	DT	GD
HI	1,00	0,89*	0,88*	0,25*	0,03	-0,17	0,07	-0,07
LO	0,89*	1,00	0,70*	0,27*	0,02	-0,25*	0,11	-0,07
LOS	0,88*	0,70*	1,00	0,24*	0,08	-0,09	0,05	-0,14
FOS	0,25*	0,27*	0,24*	1,00	0,09	-0,02	0,05	0,05
ONT	0,03	0,02	0,08	0,09	1,00	-0,04	-0,08	-0,01
OFS	-0,17	-0,25*	-0,09	-0,02	-0,04	1,00	-0,19	-0,02
DT	0,07	0,11	0,05	0,05	-0,08	-0,19	1,00	0,02
GD	-0,07	-0,07	-0,14	0,05	-0,01	-0,02	0,02	1,00

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie wyników przeprowadzonych w opracowaniu badań możemy stwierdzić, iż uzyskane przez nas rezultaty **upoważniają nas do częściowego przyjęcia postawionej przez nas hipotezy badawczej**, iż istnieje korelacja pomiędzy strukturami własnościowymi a strategiami dywersyfikacji działalności oraz dywersyfikacji geograficznej polskich spółek publicznych. Przy czym wyniki badań wskazują na silne poparcie hipotezy dla strategii dywersyfikacji działalności, natomiast nie upoważniają nas do przyjęcia postawionej tezy dla strategii dywersyfikacji geograficznej (poparcie tezy dla tej zmiennej ma charakter niewystarczający).

Tabela 7. Analiza korelacji pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi struktury własnościowe a dywersyfikacją działalności oraz dywersyfikacją geograficzną w makrosektorze finansów

	HI	LO	LOS	FOS	ONT	OFS	DT	GD
HI	1,00	0,95*	0,80*	0,64*	-0,14	-0,06	-0,10	-0,04
LO	0,95*	1,00	0,71*	0,67*	-0,31	-0,11	-0,06	-0,06
LOS	0,80*	0,71*	1,00	0,44	-0,14	0,02	-0,24	-0,13
FOS	0,64*	0,67*	0,44	1,00	-0,31	-0,43	0,04	-0,47
ONT	-0,14	-0,31	-0,14	-0,31	1,00	-0,15	0,02	0,14
OFS	-0,06	-0,11	0,02	-0,43	-0,15	1,00	-0,11	0,57*
DT	-0,10	-0,06	-0,24	0,04	0,02	-0,11	1,00	-0,30
GD	-0,04	-0,06	-0,13	-0,47	0,14	0,57*	-0,30	1,00

* $p < 0,05$ **Źródło:** opracowanie własne

Pomimo osiągnięcia zadowalających nas rezultatów badań nie możemy na ich podstawie jednoznacznie stwierdzić, jakiego rodzaju związki występują pomiędzy zaobserwowanymi przez zależnościami. W tym celu należy wykorzystać inne metody statystyczne, takie jak analiza regresji. Jest to naszym zamiarem w kolejnych prowadzonych przez nas opracowaniach badawczych w ramach wspomnianego uprzednio grantu badawczego.

Podsumowanie

Celem badań opisanych w niniejszym artykule było określenie zależności pomiędzy zmiennymi charakteryzującymi struktury własnościowe polskich spółek publicznych a ich strategiami dywersyfikacji działalności i dywersyfikacji geograficznej. Ustalono, iż:

- Stopień zróżnicowania struktur własnościowych polskich spółek publicznych był wysoki, w zależności od poszczególnych zmiennych wahał się w dużych przedziałach (od 0% dla udziału Skarbu

Państwa, inwestorów finansowych i zagranicznych do 99,74% dla udziału pięciu największych inwestorów w strukturze akcjonariatu);

- Stopień dywersyfikacji działalności polskich spółek publicznych był stosunkowo wysoki (jego mediana wyniosła 0,7973), przy czym 21 spośród 209 ogółem spółek nie było zdywersyfikowanych;
- Stopień dywersyfikacji geograficznej polskich spółek publicznych był raczej niewysoki (mediana wyniosła 0,0583), 68 spółek prowadziło działalność wyłącznie w kraju;
- Rodzaj sektora wpływał zarówno na stopień dywersyfikacji działalności jak i na stopień dywersyfikacji geograficznej polskich spółek publicznych;
- **Istnieje dodatnia korelacja pomiędzy zmiennymi: Indeks Herfindala, udział największego właściciela oraz udział zagranicznych inwestorów a stopniem dywersyfikacji działalności polskich spółek publicznych;**
- **Istnieje ujemna korelacja pomiędzy udziałem inwestorów finansowych a stopniem dywersyfikacji działalności polskich spółek publicznych;**
- **Brak jest powiązań pomiędzy zmiennymi: udział pięciu największych inwestorów oraz udział Skarbu Państwa a stopniem dywersyfikacji działalności polskich spółek publicznych;**
- **Brak jest powiązań pomiędzy stopniem dywersyfikacji geograficznej a jakimikolwiek zmiennymi charakteryzującymi strukturę własnościową polskich spółek publicznych dla całej próby (wyłącznie dla makrosektora finansów istnieje korelacja pomiędzy dywersyfikacją geograficzną a udziałem inwestorów finansowych).**

Uważamy ponadto, że pewne zależności opisane w tej pracy mogą zmieniać się w czasie. Dotyczy to zwłaszcza analizowanej przez nas głównej hipotezy badawczej zakładającej, iż istnieje związek pomiędzy strukturami własnościowymi a stopniem dywersyfikacji działalności oraz dywersyfikacji geograficznej polskich spółek publicznych. Ponadto można się spodziewać, że w przyszłości więcej polskich spółek może dokonać ekspansji na nowe obszary działalności, co będzie skutkować zwiększeniem stopnia zdywersyfikowania ich działalności, a tym samym możliwe będzie przeprowadzanie dalszych badań ilościowych na ten temat.

Sądzymy zatem, że – aby wyciągnąć pełniejsze wnioski – należy kontynuować to badanie w kolejnych latach. Może być ono również przedmiotem dalszych analiz, zarówno z wykorzystaniem silnych testów statystycznych (jak analiza regresji), jak też słabszych metod statystycznych, takich jak analizy wielowymiarowe (np. analiza korespondencji bądź też analiza skupień). Są to nasze cele w dalszych pracach prowadzonych w ramach wymienionego wcześniej projektu badawczego.

Literatura:

1. Amit R., Livnat J., *A Concept of Conglomerate Diversification*, "Journal of Management", 1988, ss. 593-604.
2. Bohdanowicz L., Jeżak J., Matyjas Z., *Relacje pomiędzy strukturami własnościowymi a strategiami rozwoju polskich spółek akcyjnych – zarys koncepcji badawczej*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
3. Bohdanowicz L., Jeżak J., Matyjas Z., *Struktury własnościowe a strategie rozwoju polskich przedsiębiorstw – przesłanki teoretyczne i koncepcja badań*, Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego, SGH, Warszawa 2006.
4. Bowen H.P., Wiersema M.F., *Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy*, "Strategic Management Journal", 2005, ss. 1153-1171.
5. Duru A., Reeb D.M., *Geographic and Industrial Corporate Diversification: The Level and Structure of Executive Compensation*, "Journal of Accounting, Auditing and Finance", 2002, Nr 1, s. 1-24.
6. Reeb D.M., Kwok C.Y., Baek Y., *Systematic Risk of the Multinational Corporation*, "Journal of International Business Studies" 1998, Nr 2, s. 263-279.
7. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. z dnia 2 marca 2004 roku, Nr 33, Poz. 289 z późn. zm.)
8. Sullivan D., *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, "Journal of International Business Studies", 1994, Nr 2, s. 325-342.

Rozdział 10.

Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności

Wstęp

Współczesne zarządzanie strategiczne jeśli ma pozostać przydatne w nowych, niestabilnych i nieprzewidywalnych warunkach rozwoju musi zakwestionować większość z tradycji klasycznego planowania strategicznego. Przede wszystkim niezbędne staje się przejście od sformalizowanych procedur do metod umożliwiających maksymalną elastyczność w realizacji procesów długofalowego rozwoju.

Rodzą się wątpliwości co do możliwości i potrzeby przyjmowania jakichkolwiek form procedury zarządzania strategicznego. Tym niemniej odstępianie od procedur w procesach tak złożonych, a zarazem tak absorbujących jak zarządzanie strategiczne grozi niemożnością zorganizowania, skoordynowania prac, a w efekcie zanikiem zarządzania długofalowego wypieranego przez zarządzanie bieżące.

Celem opracowania jest odpowiedź na powyższe wyzwania i zaprojektowanie modelu procedury zarządzania strategicznego, który mógłby pomóc w skutecznej organizacji prac strategicznych w przedsiębiorstwach zapewniając im niezbędną elastyczność bez groźby zbędnej formalizacji.

Powyższe zagadnienie było już przedmiotem podobnego opracowania przygotowanego na konferencje roku 2003 publikowanego później także w Przeglądzie Organizacji (nr 10/2003). Czas jaki upłynął od tamtego momentu spowodował jednak na tyle znaczącą ewolucję poglądów autora w tej sprawie, że uzasadnione wydaje się ponowne podjęcie tej problematyki.

1. Zadania procedury zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne należy dziś traktować jako kreowanie przyszłości organizacji poprzez nieustanne tworzenie i wprowadzanie w życie długofalowych koncepcji rozwoju.

Takie rozumienie zarządzania strategicznego, koncentruje uwagę na trzech podstawowych zagadnieniach:

- a) Potrzebie kształtowania przyszłości przedsiębiorstw. Oczywiście chodzi w tym momencie o przyszłość możliwie odległą gdyż tylko w długofalowej perspektywie realne staje się przewidywanie większości barier rozwojowych, nieprzekraczalnych w wymiarze operacyjnym. Umożliwia to wszystkim organizacjom, nawet tym, które znajdują się w trudnej sytuacji, przejmowanie inicjatywy, wyzwalanie się z dryfu strategicznego. Paradoksalnie wraz ze wzrostem nieprzewidywalności warunków rozwoju, znakomicie utrudniającym jakiegokolwiek planowanie przyszłości potrzeba wybiegania w przyszłość, także tą odległą staje się coraz silniejsza, praktycznie warunkując sukcesy przedsiębiorstw.
- b) Konieczność likwidacji granicy pomiędzy fazą tworzenia i realizacji strategii. Klasyczne podejście planistyczne zgodnie z którym, najpierw tworzy się plan, a po jego przyjęciu przystępuje się do jego konsekwentnej realizacji w burzliwych warunkach rozwoju, w odniesieniu do planowania długofalowego jest absolutnie nie do przyjęcia. Faza wdrażania generuje tak dużo nowych sygnałów wymagających uwzględniania w procesach rozwoju, że brak modyfikacji strategii w każdym przypadku doprowadzi do jej dezaktualizacji. Stąd faza tworzenia i wdrażania strategii stają się nierozłączne, przeplatając się wzajemnie.
- c) Ciągłość zarządzania strategicznego, konieczność uwzględniania wciąż nowych wyzwań rozwojowych oznacza, że zarządzanie strategiczne przestaje być okresowo realizowanym projektem, a staje się ciągle przebiegającym procesem. Staje się w tym momencie podobne do bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, które nieustannie, a nie od czasu do czasu absorbuje szerokie grono osób kierujące każdą organizacją.

Tak rozumiane zarządzanie strategiczne to raczej zjawisko holistyczne, równoznaczne z myśleniem strategicznym, patrzeniem na przedsiębiorstwo przez pryzmat wyzwań przyszłościowych niż sformalizowany proces planistyczny.

Jednocześnie pojawiają się istotne czynniki zmuszające do pewnej formalizacji procesu zarządzania strategicznego, a przynajmniej nadania mu charakteru procedury.

Te zjawiska to:

- a) Wydłużanie w czasie procesów kreowania strategii i jej wdrażania. Skoro dochodzenie do skutecznych koncepcji rozwojowych trwa coraz dłużej, a później poszczególne fazy procesu wdrożeniowego odbywają się niemal ciągle to nie sposób uniknąć jego etapowania. Ważne staje się rozłożenie etapów w czasie i koordynowanie ich przebiegu.
- b) Angażowanie w procesy zarządzania strategicznego coraz szerszego grona osób. Warunkiem sprawnej organizacji prac jest dekompozycja przedsięwzięcia na części składowe, umożliwiająca podział ról, a równocześnie wiązanie poszczególnych działań w spójną całość.

Właściwa procedura zarządzania strategicznego powinna umożliwić:

- rozłożenie procesu zarządzania strategicznego w czasie,
- dokonanie podziału ról między uczestników procesu.

Ważne jest zarazem by nadanie procesowi zarządzania strategicznego formy proceduralnej nie zakłóciło elastyczności w podejściu do przyszłości, by nadmierna formalizacja nie wykluczyła myślenia strategicznego.

2. Elementy procesu zarządzania strategicznego

Elementy składające się na proces zarządzania strategicznego wydają się niekontrowersyjne, a przynajmniej mało kontrowersyjne. Należy do nich:

- analiza strategiczna,
- wyznaczenie celów rozwoju,
- określenie strategii,
- proces realizacji strategii.

Trudno wyobrazić sobie kreowanie przyszłości bez analizy służącej rozpoznaniu możliwości rozwoju w otoczeniu przedsiębiorstwa i diagnozie pozycji samego przedsiębiorstwa i jego potencjału rozwojowego. Jest zrozumiałe, że analiza powinna dotyczyć zarówno otoczenia bliższego jak i dalszego, wybiegać w przyszłość, starać się jak najbardziej

obiektywnie rozpoznać własne silne i słabe strony. Bez takiej wiedzy nie można świadomie kreować rozwoju choć z drugiej strony często trudno czekać z podjęciem decyzji do czasu kompleksowego rozpoznania warunków im towarzyszących. Jednocześnie obszar poddany analizie wynika często z wcześniej przyjętych założeń rozwojowych.

Immanentną cechą zarządzania strategicznego jest podporządkowanie sposobów działania aspiracjom i celom rozwojowym. Nie sposób zarządzać strategicznie bez uwzględnienia wizji, marzeń i aspiracji przedsiębiorców, które przesadzają o kierunkach, a zarazem warunkują motywację dla poszukiwania atrakcyjnych możliwości rozwojowych. Owe oczekiwania rozwojowe mają do pewnego stopnia charakter pierwotny wynikając wprost z wyobraźni, ambicji przedsiębiorców, ale równocześnie są rezultatem obiektywnych uwarunkowań, gdyż tylko wówczas, mają charakter pragmatyczny.

Niezbędnym etapem w każdej procedurze zarządzania strategicznego jest bez wątpienia faza dokonywania wyborów strategicznych i formułowania strategii. Kreowanie strategii to z pewnością rdzeń zarządzania strategicznego choć można spierać się zarówno o poziom szczegółowości owej koncepcji jak i o przesłanki jej tworzenia. Pole manewru jest w tym wypadku duże, od formuły rozbudowanej koncepcji planistycznej do zestawu jedynie podstawowych zasad działania i od koncepcji będącej urzeczywistnieniem ambicji rozwojowych przedsiębiorcy do idei wyłaniającej się z praktycznie realizowanych działań rozwojowych.

Z kolei faza wdrażania strategii jest ostatecznym potwierdzeniem praktycznego sensu całego procesu. Zarządzanie strategiczne to dyscyplina stosowana i w związku z tym na tyle przydatna na ile powoduje faktyczne efekty rozwojowe. Zadaniem etapu wdrożeniowego jest z jednej strony zapewnienie kompleksowego wprowadzenia w życie wcześniej sformułowanej koncepcji rozwoju, a z drugiej strony dostarczenie impulsów dla jej modyfikowania stosownie do wciąż zmieniających się warunków rozwojowych. Wątpliwości może wzbudzać sposób wyodrębnienia tego etapu zarządzania strategicznego z całego procesu, ale już nie sam fakt jego istnienia i konieczność jego uwzględniania w procesie.

Procedura zarządzania strategicznego powinna łączyć wyżej wymienione elementy składowe w spójną, logiczną całość.

3. Propozycja procedury zarządzania strategicznego

O ile elementy składające się na proces zarządzania strategicznego nie wzbudzają zasadniczych wątpliwości to optymalny sposób ich skonfigurowania już wydaje się mocno kontrowersyjny. Trudno bowiem wskazać jedną, najbardziej skuteczną ścieżkę dochodzenia do sukcesu strategicznego. Zarówno teoria jak i praktyka pokazuje tu bardzo różne możliwości skutecznego działania. W jednych przypadkach sukces wynika z umiejętnego wykorzystania wcześniej zidentyfikowanych szczególnych kompetencji, a w innych przypadkach równie spektakularne osiągnięcia są rezultatem spożytkowania dostrzeżonej okazji. W jeszcze innych sytuacjach inspiracją dla sukcesów biznesowych bywają marzenia, wizje, niepohamowane ambicje, a w jeszcze innych konsekwentne usprawnienie i udoskonalenie działań realizowanych przez przedsiębiorstwo wcześniej.

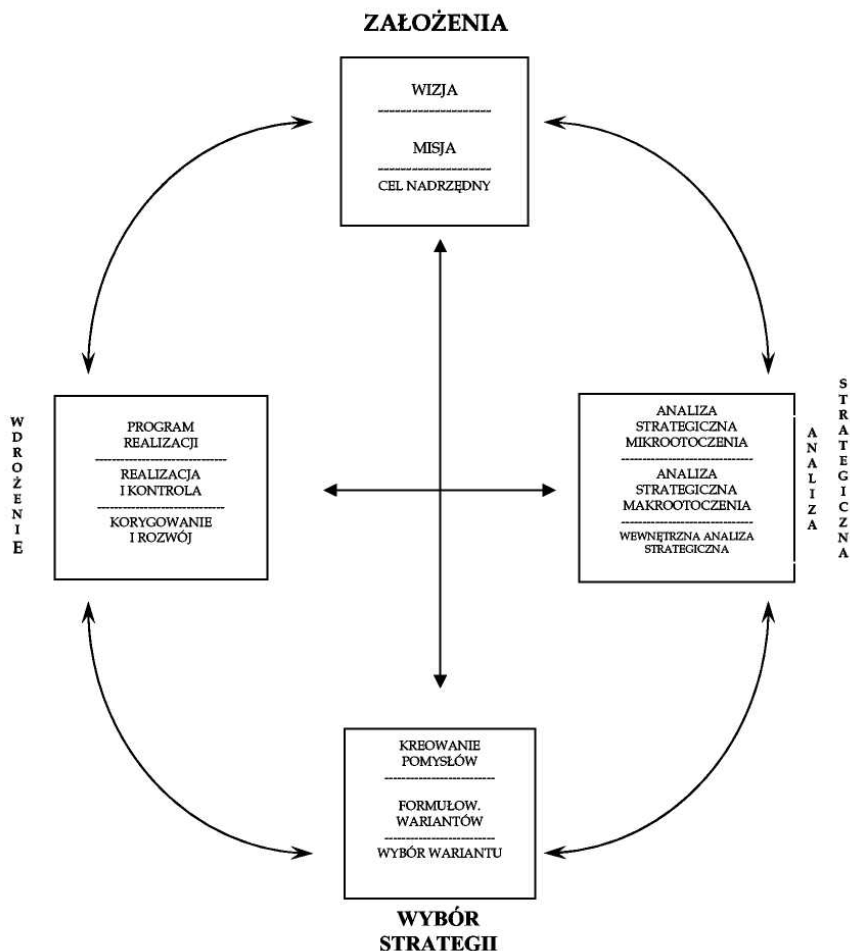
Trudno w tej sytuacji rekomendować jeden model podejścia a projektując procedurę zarządzania strategicznego należy dążyć do tego by stwarzała raczej miejsce dla możliwie różnych metod postępowania zamiast narzucać jeden schemat działania. Ważne przy tym by proponowana procedura zarządzania strategicznego gwarantowała:

- ciągłość prac, przełamując „akcyjne” podejście charakterystyczne dla modelu planowania strategicznego,
- elastyczność procesu umożliwiającą ciągle uwzględnianie nowych wyzwań.

Jak się wydaje optymalną formą prezentacji takiej procedury zarządzania strategicznego jest układ kołowy, który najjaśniej symbolizuje ciągłość prac, a jednocześnie eliminuje zbędne dywagacje na temat kolejności poszczególnych etapów. Z faktu iż okrąg nie ma początku ani końca wynika, iż przyjęcie kołowego kształtu procedury zarządzania strategicznego oznacza iż żaden etap nie kończy procesu, ale go zarazem rozpoczyna, a każdy etap wynikający z innego jednocześnie go poprzedza.

Takie ujęcie procedury zarządzania strategicznego ma na celu przede wszystkim zakwestionowanie sekwencyjnej procedury planistycznej i zaproponowanie w jej miejsce procedury równie wyrazistej, a zarazem stwarzającej dużo większe możliwości elastycznego, nieschematycznego działania. Kluczowe, jak się wydaje warto podkreślenia cechy tak zaprojektowanej procedury to:

- a) Równoległe realizowanie wszystkich procesów, które toczą się równocześnie i w praktyce nigdy się nie kończą. Skoro każda faza ma wciąż dostarczać nowych cennych impulsów i inspiracji dla pozostałych to w żadnym momencie nie można jej zakończyć.



Rysunek 1. Schemat procedury zarządzania strategicznego – „koło strategii”

Źródło: opracowanie własne

- b) Wszystkie wyróżnione etapy zarządzania strategicznego są wszechstronnie powiązane sprzężeniami zwrotnymi. Nie funkcjonują samoistnie ale we wzajemnych związkach, wzajemnie przyczyniając się do swego nieustannego rozwoju.
- c) Wyróżnienie poszczególnych etapów staje się w tym przypadku w istocie umowne. Zanikają ściśle granice pomiędzy poszczególnymi etapami i to zarówno między założeniami, analizą strategiczną, wyborem strategicznym i wdrożeniem strategii jak też wewnątrz poszczególnych etapów. Trudno przecież ściśle rozgraniczyć wizję od misji i celów nadrzędnych, a analizę makrootoczenia od analizy mikrootoczenia i wewnętrznej. Podobnie płynne jest rozróżnienie między fazami kreowania pomysłów, wariantów strategii i fazą wyboru pomiędzy nimi oraz podział fazy wdrożeniowej na projektowanie programów wdrożeniowych, ich wprowadzanie w życie, kontrolowanie i rozwój. W istocie drugorzędne staje się w tym wypadku rozdzielenie poszczególnych etapów, a chodzi głównie o wyróżnienie zadań, które ze względu na swą rangę powinny być realizowane w ramach procesu zarządzania strategicznego.

Taki sposób prowadzenia zarządzania strategicznego oznacza dla stosujących go organizacji istotne utrudnienie prac, ale i znaczące korzyści. Te konsekwencje to:

- trudność, która wynika głównie z faktu iż konieczne staje się przejście od okazjonalnego, mało absorbującego zarządzania strategicznego prowadzonego od czasu do czasu, do procesu wymuszającego nieustanne myślenie o przyszłości, jej analizowanie, przewidywanie, projektowanie koncepcji rozwoju, ich korygowanie,
- ułatwienie zarządzania strategicznego wynikające z faktu ciągłości prac bez konieczności oczekiwania na ich finalizację co umożliwia podejmowanie decyzji strategicznych i uruchamianie działań bez konieczności czekania na ich perfekcyjne uzasadnienie, co jest szczególnie ważne w czasach, w których często korzystniej jest szybko wdrażać niedoskonałe strategie niż opóźniać działanie w dążeniu do doskonałości.

Podsumowanie

Przedstawiona propozycja procedury zarządzania strategicznego nie powinna być traktowana w sposób nazbyt dosłowny. Wyznacza ona

raczej sposób podejścia do procesu zarządzania strategicznego niż formalny schemat postępowania. Wydaje się wszakże, iż taki sposób realizacji zarządzania strategicznego z powodzeniem może być wykorzystany w praktyce dzięki zaakceptowaniu najważniejszych aspektów procesu warunkujących sukces i wyznaczeniu ich współzależności.

Rozdział 11.

Problemy i dylematy analizy strategicznej

Analizę strategiczną można nazwać młodszą siostrą teorii zarządzania strategicznego. Zarówno w sferze teorii, jak i w działalności doradczej i konsultingowej postępuje ona krok za teorią, dostosowując swoje „usługi” do rozwoju myśli teoretycznej i osiągnięć praktycznych. Specyfiką nauk o zarządzaniu jest to, że najpierw powstają przełomy i zmiany w rzeczywistości, które domagają się wyjaśnienia i opisanie. Potem nauka odpowiada na te zmiany nową teorią objaśniającą na poziomie modelu teoretycznego. Modele teoretyczne muszą być zweryfikowane w praktyce, zatem buduje się narzędzia opisu i pomiaru składników modelu, które pozwalają na weryfikację teoretycznych hipotez. Te same narzędzia posłużą później do projektowania elementów nowej strategii przedsiębiorstwa.

Siłą napędzającą rozwój analizy strategicznej jest przede wszystkim potrzeba zastosowania w praktyce modeli teoretycznych. Nie należy też lekceważyć potrzeb badaczy, którym analiza strategiczna dostarcza narzędzi do pomiaru i badania różnych aspektów strategii. Wybór modelu strategii i sposobów jej realizacji zawsze musi poprzedzać analiza strategiczna dostosowana do specyfiki wyboru. Na zajęciach z menedżerami i studentami zawsze podkreślam służebną rolę analizy strategicznej. Jej zakres i metody zawsze są dobierane pod kątem użytkownika, jego zamiarów strategicznych, a także sposobu, w jaki rozumie strategię i jej racjonalizację. Analiza pomaga znaleźć odpowiedzi na pytania, które stawia strateg, czyli osoba podejmująca strategiczne decyzje w przedsiębiorstwie.

Analiza strategiczna ma własny bardzo obszerny dorobek teoretyczny i praktyczny, a ze względu na fakt, że przeważają w niej elementy metodologiczne i praktyczne, często jest traktowana jako odrębna część teorii zarządzania strategicznego. Znajduje to swój wyraz w pewnym formalnym oddzieleniu analizy strategicznej od teorii zarządzania strategicznego – coraz częściej powstają odrębne podręczniki lub części

w podręcznikach zarządzania strategicznego poświęcone analizie strategicznej, analiza strategiczna bywa też odrębnym przedmiotem na studiach menedżerskich.

Dynamiczny rozwój analizy strategicznej ma swoje źródło w rozwoju teorii zarządzania strategicznego. Inspiracje teoretyczne rozwoju analizy strategicznej najłatwiej można pokazać analizując wpływ kolejnych szkół zarządzania strategicznego na powstawanie nowych modeli i narzędzi analizy strategicznej.

Szkoła planistyczna wniosła do teorii i praktyki przekonanie o konieczności profesjonalnego podejścia do budowy planu strategicznego i osobistej odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za tworzenie i realizację strategii. W dużym stopniu koncentrowała się na tworzeniu modeli strategii i jej uwarunkowań, kładła nacisk na doskonalenie narzędzi planowania i prognozowania. Jednak fakt, że w procesie planowania nakazywano badanie zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników wpływających na strategię spowodowało potrzebę uporządkowanej analizy tych czynników. Odpowiedzią analityków była propozycja analizy LCAG – był to jeden z pierwszych modeli analizy słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w powiązaniu z analizą szans i zagrożeń, prekursor analizy SWOT. Koncentracja na planowaniu zaowocowała rozwojem wielu metod prognozowania zmian w otoczeniu takich, jak analiza trendu, metoda delficka, analizy scenariuszowe.

Szkoła ewolucyjna zwróciła uwagę na niezauważany wcześniej problem kulturowych i społecznych uwarunkowań strategii przedstawiając ją jako proces rozwiązywania konfliktu interesów różnych uczestników. Model strategii wyłaniającej się był pomocny w badaniu i opisie rzeczywistych procesów budowania strategii. Szkoła ta nie zaowocowała jednak nowymi modelami i narzędziami analizy strategicznej, skupiła się bowiem na objaśnianiu rzeczywistości i wskazywaniu racjonalnych strategii poprzez prezentowanie studiów i przypadków dobrych i złych przedsiębiorstw strategii.

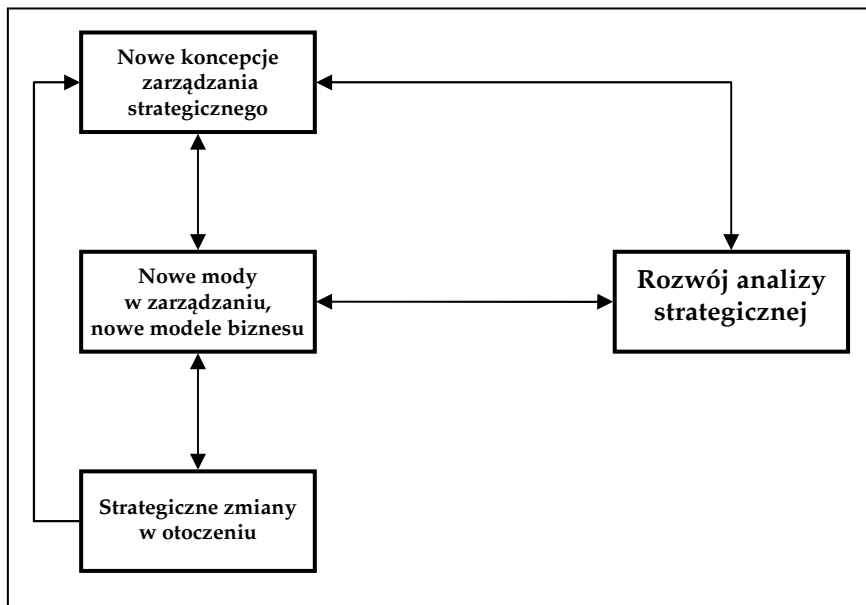
Szkoła pozycyjna skupiła się na eksploatacji myśli, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest jego pozycja strategiczna. Szkoła ta zasilila praktykę prostymi, łatwymi do zastosowania przez praktyków i konsultantów modelami oraz narzędziami analizy strategicznej i planowania strategicznego. Przede wszystkim zwróciła uwagę na odmienną logikę budowania strategii na poziomie sektora i na poziomie zdywersyfikowanej firmy. Połączenie narzędzi budowania strategii na poziomie sektora i narzędzi tworzenia portfela działalności dla firmy wielosektorowej pozwoliło uporządkować zarządzanie strategiczne nawet bardzo złożony-

mi organizacjami. Do najbardziej znanych modeli szkoły pozycyjnej należą: analiza pięciu sił konkurencji, analiza cyklu życia sektora i produktu, analiza łańcucha wartości, analiza grup strategicznych w przemyśle, analiza kluczowych czynników sukcesu i rozliczne macierze produktowe, technologiczne i portfele działalności.

Szkoła zasobowa skoncentrowała uwagę na zasobach jako głównym czynniku konkurencyjności firmy. Spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa przez pryzmat rzadkości, struktury i cenności zasobów dało zupełnie nową możliwość analizy konkurencyjności i budowania modeli dobrych strategii. Jesteśmy obecnie w tej fazie rozwoju szkoły zasobowej, kiedy już ugruntowana teoria domaga się zestawu narzędzi pozwalających na opis i wycenę zasobów przedsiębiorstwa i zmierzenie ich wpływu na jego konkurencyjność. Jak grzyby po deszczu powstają w ostatnich latach opracowania proponujące nowe metody pomiaru i wyceny zasobów przedsiębiorstwa. Dorobek analizy strategicznej w tym zakresie pozwala już na zweryfikowanie hipotez stawianych przez przedstawicieli szkoły zasobowej.

Opis ewolucji modeli i metod analizy strategicznej nie byłby kompletny, gdyby pominąć ogromną rolę w tym procesie firm konsultingowych i doradczych. Budowały one bowiem własne narzędzia analizy i planowania strategicznego, aby pomóc przedsiębiorstwom pokonać bariery rozwoju i odnaleźć się w nowych realiach po kolejnych kryzysach i przełomach. W ten sposób konsultanci stali się „brakującym ogniwem” w rozwoju zarządzania strategicznego wypełniającym lukę i opóźnienia w rozwoju teorii zarządzania. Poniższy schemat wyjaśnia, jakie czynniki wpływają na rozwój analizy strategicznej.

Wyjaśniłam już wpływ rozwoju teorii zarządzania strategicznego na rozwój analizy strategicznej. Oczywiście jest wzajemny wpływ nowych koncepcji zarządzania i zmian w praktyce zarządzania, chociaż charakter tego wpływu nie jest jednoznaczny. Specyfika nauk o zarządzaniu polega na tym, że mają charakter raczej deskryptywny niż normatywny. W szczególności w obszarze zarządzania strategicznego jest wiadome, że to teoria stara się nadążać za zmianami w modach i modelach działalności biznesowej. Rzadkie są przypadki, kiedy jakaś teoria wydaje się praktykom na tyle atrakcyjna, że wprowadzają ją w życie bez zewnętrznego przymusu. Takim przykładem może być trwający wiele lat sukces koncepcji reengineeringu czy, już w innym obszarze, zarządzania przez cele.



Rysunek 1. Model rozwoju analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne

Dobrym przykładem wpływu zmian w otoczeniu na praktykę i teorię zarządzania strategicznego jest kryzys naftowy w latach 70. Szok, jaki przeżyły w związku z nim przedsiębiorstwa wywołał na początku rozczarowanie naukowymi metodami zarządzania strategicznego, a potem żądanie opracowania takiej koncepcji i metod, które zmniejszą wpływ turbulencji otoczenia na przedsiębiorstwo. W dużej mierze kryzys ten skompromitował szkołę planistyczną i sformalizowane procedury budowy strategii. Odpowiedzią nauki i firm konsultingowych na żądania przedsiębiorstw stała się propozycja szkoły pozycyjnej uciekającej przed formalizowaniem strategii, a przede wszystkim metody scenariuszowe pozwalające podjąć wysiłek budowy strategii nawet w przypadku nieciągłego, turbulentnego otoczenia.

Przykładem dowodzącym, że zarządzanie jako nauka stara się nadążać za zmianami w praktyce, jest rozwój badań i teorii dywersyfikacji w okresie, kiedy przedsiębiorstwa bojąc się efektu domina w sytuacji zewnętrznych turbulencji, zaczęły inwestować w nowe branże i tworzyć

wielkie i bardzo zdywersyfikowane konglomeraty. Analiza strategiczna wzbogaciła się wtedy o zestaw narzędzi służących do pomiaru stopnia i charakteru dywersyfikacji oraz analizy strategii firm zdywersyfikowanych m.in. macierzy do analizy portfela działalności. Konglomeratyzacja przedsiębiorstw stała się też bodźcem do prac i badań nad dostosowaniem struktur organizacyjnych do tak złożonych i zróżnicowanych organizacji. Powstały różne modele struktur, w tym grup kapitałowych i narzędzia do analizy wewnętrznych powiązań w grupie. Wraz z modą na wirtualizację, wyszczuplanie przedsiębiorstwa pojawiła się z kolei koncepcja outsourcingu i metody analizy potrzebne do podejmowania takich decyzji.

Przyspieszenie globalizacji gospodarki w latach 80. i pęd przedsiębiorstw do pośpiesznej internacjonalizacji stał się bodźcem do rozwoju teorii internacjonalizacji sektorów. Nauka opracowała ciekawe modele ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw i ich działania w wymiarze międzynarodowym, opracowała zestaw czynników i korzyści internacjonalizacji. W ślad za rozwojem tej teorii analiza strategiczna skupiła się na opracowaniu narzędzi i metod pomiaru stopnia internacjonalizacji branż i przedsiębiorstw oraz oceny charakteru ich internacjonalizacji.

Teoria zarządzania strategicznego jest bardzo dynamiczna. W ciągu kilkudziesięciu lat całkowicie zmieniły się poglądy na temat strategii – nadal nie ma jednolitego stanowiska uczonych w wielu zasadniczych kwestiach np.:

- czy można budować plan strategiczny w warunkach nieciągłego otoczenia,
- czy można i należy dążyć do optymalizacji strategii,
- w jaki sposób można zmierzyć konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna ma za zadanie dostarczyć metod i narzędzi, które pomogą odpowiedzieć na każde istotne pytanie dotyczące wyboru strategii. Jej siła polega na tym, że gromadzi metody i narzędzia opracowane w różnych okresach, dla różnych typów sytuacji strategicznych i dla różnych szkół zarządzania. Teorie się zmieniają, a dorobek analizy strategicznej stale się powiększa. To pozwala każdemu użytkownikowi analizy znaleźć narzędzie pomocne w rozwiązywaniu jego problemów.

Rozdział 12.

Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego

Wstęp

Jednym z ważnych nurtów badawczych w zarządzaniu strategicznym jest wyjaśnienie przyczyn różnorodności przedsiębiorstw. Ta różnorodność przejawia się m.in. szansami przetrwania organizacji, poziomem rentowności, zdolnością pozyskiwania zasobów, tworzenia wartości. Potrzeba wyjaśnienia jej przyczyn prowadzić może do normatywnych wskazań w zakresie najlepszych praktyk. Mierzac aktywność badawczą liczbą publikacji wydaje się, że znaczna większość badaczy posługuje się i rozwija zasobową teorię firmy. Zakłada ona, że osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników możliwe jest wówczas, gdy przedsiębiorstwo posiada wyjątkowe zasoby oraz umiejętność przekucia ich na proces tworzenia wartości¹. Ten warunek zbiorczo nazywa się kompetencją przedsiębiorstwa, a kieruje on uwagę w stronę składników niematerialnych oraz wielokierunkowych, złożonych relacji pomiędzy wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa.

Otoczenie charakteryzuje się współcześnie wieloma cechami takimi jak: turbulencja, chaotyczność czy nieciągłość. Wskazują one na istotne znaczenie zmian w zarządzaniu strategicznym. Zmian o szczególnym, bo mało przewidywalnym, a jednocześnie silnym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo. Z tego powodu oczekiwać należy, że zasobowa teoria firmy, a w jej ramach także kategoria kompetencji również staną się kategoriami dynamicznymi. Dynamika oznacza tu zdolność odnawiania kompetencji w celu osiągnięcia przewagi w zmieniającym się otoczeniu².

¹ Znacznie szerzej problem ten omawia M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa, 2000.

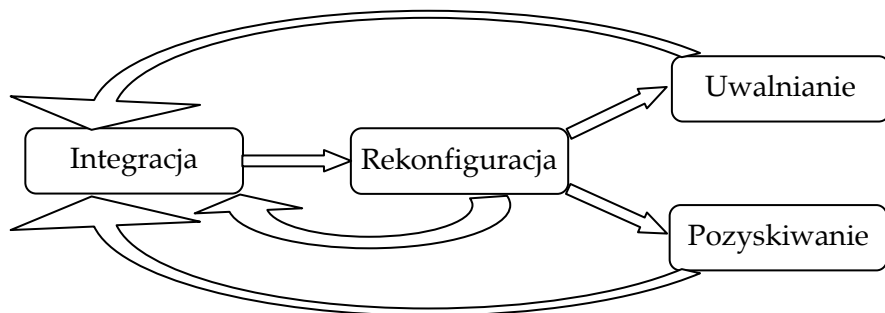
² D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal 1997, Vol. 18, Nr 7, s. 509 – 534.

Celem artykułu jest zbadanie kompetencji dynamicznych jako kategorii opisowej. Autor zamierza osiągnąć ten cel poprzez analizę jej zakresu znaczeniowego, a także empiryczną egzemplifikację na przykładzie kompetencji relacyjnej ze względu na ograniczone ramy opracowania.

1. Istota kompetencji dynamicznych

Kategoria kompetencji odnosi się do zasobów oraz do sposobu ich wykorzystania, rozwoju oraz ochrony³. Już sam sposób definiowania wskazuje tu na potrzebę uwzględnienia czynnika czasu, na procesualizm tej kategorii oraz na bardzo szerokie podejście do zasobów.

Czynnik czasu ujawnia się w układzie: integracja – rekonfiguracja – pozyskiwanie – uwalnianie zasobów i umiejętności w celu tworzenia wartości⁴. Układ ten może być sekwencyjny, lub też cykliczny, a miejscem rozpoczęcia nowego cyklu jest rekonfiguracja (rysunek 1.).



Rysunek 1. Układ procesów składowych oraz sprzężeń w kompetencji dynamicznej

Źródło: opracowanie własne

Rozpatrywanie kompetencji dynamicznej w czasie sugeruje znaczenie uczenia się w jej kształtowaniu. Podobnie jak pętle sprzężeń

³ Tamże, s. 510.

⁴ Warto porównać zakres tej definicji z poglądami na temat zarządzania strategicznego, szerzej [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 71.

zwrotnych. Z tego powodu pojawia się pogląd o wyjątkowym i idiosynkratycznym ich charakterze. Wykształcenie jakiejkolwiek kompetencji wymaga w takim ujęciu inkrementalnego procesu uczenia się, powtarzalności i codziennego doskonalenia w przedsiębiorstwie⁵. Typowym procesem uzyskiwania umiejętności własnej przez organizację jest sekwencja: działanie – obserwacja wyników działania – przyszłe działanie⁶. Jednak takie uczenie się może zostać zastąpione uczeniem się wyższego rzędu tj. organizacyjnym uczeniem się, czyli celowym działaniem pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą oraz upowszechnianiem wiedzy. Innymi słowy, choć doświadczenie jest cennym źródłem kompetencji organizacyjnych to możliwe i skuteczne są zabiegi wspomagania uczenia się organizacji. Trzeba stwierdzić za M. Bratnickim, że sposób w jaki powstają i zmieniają się kompetencje nie jest ani jasny, ani rozpoznany, a wpływ organizacyjnego uczenia się na kompetencje to zagadnienie o wysokim stopniu złożoności⁷.

Procesualizm kompetencji dynamicznej przejawia się w uporządkowanych ciągach działań zmierzających do wytworzenia określonej wartości. W tym ujęciu strategia podporządkowana jest tworzeniu wartości, a każdy z procesów organizacyjnych składających się na kompetencję dynamiczną przyczyniać się powinien do realizacji celów strategicznych.

Zarówno integracja jak i rekonfiguracja są procesami organizacyjnymi. Celem tych procesów jest osiągnięcie synergii lub przeprowadzanie zmiany. Pozyskiwanie i uwalnianie to nie tylko decyzje alokacyjne w zarządzaniu strategicznym. Przede wszystkim dotyczą one trylematu kup – wytwórz – współdziałaj, a więc tego czy: potrzebne zasoby i umiejętności wykształcić wewnątrz organizacji, czy też nabyć ich produkty, czy wreszcie uzyskać do nich dostęp poprzez współpracę strategiczną.

Zakres zasobów podlegających oddziaływaniu kompetencji jest szeroki, bo obejmuje zarówno zasoby materialne jak i niematerialne, znajdujące się wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu, a także zmienny.

⁵ P. Kale, J. Dyer, H. Singh, *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, Strategic Management Journal 2002, Vol. 23, Nr 8, s. 747 – 767.

⁶ C. Fiol, M. Lyles, *Organizational Learning*, Academy of Management Review 1985, Vol. 10, Nr 4, s. 803 – 813.

⁷ M. Bratnicki, *Kompetencje...* op. cit., s. 124.

Pośród typowych kompetencji dynamicznych wymienia się⁸:

- Rozwój produktów,
- Rozwiązywanie w sposób unikalny problemów konsumentów,
- Współpracę strategiczną,
- Podejmowanie decyzji strategicznych,
- Zatrudnianie, zatrudnianie i rozwijanie pracowników.

Lista tego typu kompetencji nie jest obecnie zamknięta, a nawet sama nazwa tej kategorii budzi wątpliwości. Niektórzy autorzy wskazują na podobieństwo procesu opisywanego kompetencją dynamiczną do adhoc-kracji Mintzberg'a, albo do znanych od prawie półwiecza struktur organizacyjnych Burns'a i Stalker'a⁹.

Nie rozstrzygając dyskusji semantycznej trzeba jednak zadać pytanie o rolę tak rozumianej kompetencji dynamicznej przedsiębiorstwa w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Oznacza to potrzebę stwierdzenia:

1. Czy zachodzą procesy integracji, rekonfiguracji, pozyskiwania i uwalniania zasobów i umiejętności?
2. Czy te procesy są zamierzone?
3. Czy mogą one być źródłem przewagi konkurencyjnej?

Udzielenie odpowiedzi na te pytania ma fundamentalne znaczenie dla możliwości zajęcia trwałego miejsca w zarządzaniu strategicznym przez koncepcję kompetencji dynamicznej. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do tego zadania poprzez opis kompetencji relacyjnej rozwiniętej i utraconej przez bank. Ogranicza się zatem zakres badania do jednego typu kompetencji dynamicznej oraz do studium pojedynczego przypadku.

2. Kompetencja relacyjna banku

Najogólniej biorąc kompetencja relacyjna to umiejętność utrzymywania trwałych związków współdziałania z istotnymi partnerami przed-

⁸ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities: What Are They?* Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, Nr 10, s. 1105 – 1121; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2005, s. 143.

⁹ Proponują nawet nazwę „meta-kompetencji”, szerzej w: M. Blyler, R. Coff, *Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies*, Strategic Management Journal 2003, Vol. 24, Nr 7, s. 677 – 686.

siębiorstwa¹⁰. Wyodrębnić trzeba składowe kompetencji relacyjnej istniejące niezależnie od partnerów oraz te składowe kompetencji relacyjnej, które są kierowane wprost do konkretnego partnera. Pierwsza grupa składowych to kompetencja relacyjna ogólna, istniejąca *ex ante*, a rozumiana jako skłonność i zdolność do współdziałania¹¹. Druga grupa składowych to wysiłki budujące więzi międzyorganizacyjne¹², zachodzące *ex post* i dedykowane konkretnej więzi. Poglądy niektórych autorów na istotę kompetencji relacyjnej zawiera tabela 1.

Tabela 1. Elementy kompetencji relacyjnej

Składniki <i>ex ante</i>	Składniki <i>ex post</i>
Wcześniejsze doświadczenie współdziałania	Dedykowane konkretnej więzi inwestycje
Uczenie się od partnerów	Kospecjalizacja zasobów
Funkcja współdziałania, w tym: podręczniki, procedury, personel, zasoby	Otwarte uczenie się oraz transfer wiedzy
Rutyny międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy	Wzajemne dopasowywanie się
Skłonność do współdziałania	Wysiłki na rzecz budowania więzi
Umiejętność współdziałania	Osadzenie organizacyjne i społeczne
Kapitał społeczny	
Konfigurowanie zasobów tworzących wartość	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dyer, H. Singh, *The Relational View... op. cit.*; G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging... op. cit.*; K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic... op. cit.*; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic... op. cit.*; P. Kale, J. Dyer, H. Singh, *Alliance... op. cit.*; M. Blyler, R. Coff, *Dynamic... op. cit.*

¹⁰ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007, s. 232 i nast.

¹¹ J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, *The Academy of Management Review* 1998, Vol. 24, Nr 4, s. 672.

¹² G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, *Strategic Management Journal* 1999, Vol. 20, Nr 4, s. 336.

Wyborowi przedmiotu badania przyświecały kryteria: obserwowalności, systematycznego wykorzystania współpracy z innymi podmiotami w celu osiągnięcia celów strategicznych, turbulentnych zmian w otoczeniu. Pierwsze kryterium warunkuje studia przypadku ze względu na dostęp do danych. Im bogatsze i liczniejsze są źródła danych, tym lepszy jest dostęp, co wpływa na możliwość uzyskania wartościowego opisu sytuacji. Drugie kryterium związane jest z przedmiotem badania, ponieważ kompetencje uznaje się zwykle za rutynowe¹³. Wobec tego zachodzi potrzeba uzyskania powtarzalnych obserwacji więzi badanego podmiotu z różnymi partnerami w długim przedziale czasu. Trzecie kryterium pozwala odróżnić kompetencję w ujęciu statycznym, obserwowaną w danym momencie lub krótkim przedziale czasu, od kompetencji dynamicznej, cechującej się w szczególności zmiennością.

Wymienione kryteria wyłoniły bank X, który w okresie 2003-2007 zbudował sieć punktów partnerskich w celu zwiększenia udziału w rynku, a w tym czasie zaszła istotna zmiana właścicielska, powodująca jego fuzję z innym dużym bankiem. Badanie przeprowadzono w okresie 2005 – 2007, przy czym zgromadzone dane obejmują okres 2003-2007.

Opis przypadku skupia się na następujących elementach: związku kompetencji z tworzeniem wartości, rozwoju więzi banku z otoczeniem, opisie kompetencji dynamicznej w kategoriach przyjętej definicji, reakcji otoczenia konkurencyjnego na pojawienie się i rozwój kompetencji relacyjnej. W zakończeniu skonfrontowano stwierdzone fakty z dotychczasowym stanem wiedzy oraz sformułowano wnioski w zakresie przyszłej roli kompetencji dynamicznych w zarządzaniu strategicznym.

Jednym z celów strategicznym banku X w badanym okresie była maksymalizacja sprzedaży produktów bankowych, a szczególnie: kont osobistych, kredytów hipotecznych oraz pożyczek krótkoterminowych. Osiągnięcie tego celu wymagało zwiększenia obecności terytorialnej banku, którego sieć sprzedaży pokrywa terytorium kraju bardzo nierównomiernie: większość oddziałów skupiona jest na południu i w centrum kraju, przy słabej obecności w pozostałych obszarach. Osiągnięcie tego celu środkami własnymi wymaga bardzo znacznych inwestycji, na poziomie 1-2 mln zł na jeden oddział. Zespół zadaniowy banku opracował projekt rozwoju obecności terytorialnej poprzez utworzenie sieci punktów partnerskich, której liczebność powinna docelowo przewyższyć liczbę oddziałów własnych. Uznano zatem za pożądane i możliwe podwojenie obecności terytorialnej z 460 oddziałów własnych do ponad 1000

¹³ J. Rokita, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 141.

placówek dzięki współdziałaniu z wybranymi partnerami. Kluczowe znaczenie w takim przedsięwzięciu mają: jakość oferty dla partnerów oraz powtarzalna umiejętność nawiązania i rozwoju więzi partnerskiej. Dynamikę rozwoju liczby punktów partnerskich przedstawia poniższy szereg czasowy:

Tabela 2. Dynamika liczebności sieci partnerskiej banku X

Data	XII 2003	XII 2004	XII 2005	XII 2006	XII 2007
Liczba punktów	0	110	310	427	300

Źródło: opracowanie własne

Trzeba zauważyć, że rozpoczęto budowanie sieci punktów partnerskich w 2004 roku, tempo przyrostu liczebności partnerów osiągnęło apogeum w 2005 roku, sieć osiągnęła apogeum liczebności w połowie 2006r zbliżając się do poziomu 480 punktów, a następnie zaczęła gwałtownie się kurczyć.

Zatwierdzając projekt rozwoju sieci partnerskiej zarząd banku dał dowód skłonności do współdziałania, a także gotowość zbudowania zdolności do współdziałania. Wypełnia to najogólniejsze cechy kompetencji relacyjnej. Zdolność współdziałania ma wiele składników *ex ante*, których uzyskanie zajęło pierwszy okres realizacji projektu, a mianowicie:

- Inwestycja w interfejs informatyczny pomiędzy systemem banku i jego partnerów, tj. nabycie serwerów, składników sieci teleinformatycznej oraz licencji oprogramowania,
- Zmiana struktury organizacyjnej centrali banku poprzez utworzenie odrębnego departamentu odpowiedzialnego za punkty partnerskie,
- Nabór i szkolenie pracowników do utworzonego departamentu,
- Opracowanie procedur: naboru partnerów, nawiązywania więzi, kontroli pracy partnerów, sprzedaży produktów przez partnerów, rozliczeń z partnerami,
- Skodyfikowanie zestawu informacji dla dyrektora oddziału i agenta w postaci: podręcznika agenta, podręcznika dyrektora oddziału,
- Opracowanie systemu szkoleń dla dyrektorów oddziałów, pracowników oddziałów, partnerów i pracowników partnerów,

- Wylonienie dostawców kwalifikowanych w zakresie wyposażenia punktów partnerskich w sprzęt informatyczny, identyfikację wizualną, meble itd.

Zidentyfikowane inwestycje i wysiłki zmierzające do osiągnięcia zdolności współdziałania przetestowano w pierwszym kwartale 2004 roku na pilotażowej grupie partnerów oraz nadzorujących ich dyrektorów oddziałów. Wprowadzono niezbędne zmiany. W następnych miesiącach uwzględniano uwagi partnerów w zakresie funkcjonalności systemu informatycznego, sposobu rozliczania osiągniętej sprzedaży, niektórych procedur sprzedaży. Zaszła pierwsza pętla uczenia się oraz kodyfikacji wiedzy milczącej na wiedzę jawną, a następnie selektywnie uruchamiano następne pętle i procesy kodyfikacji wiedzy. W miarę wzrostu liczby partnerów oraz kandydatów na partnerów rozwijał się również departament. Utworzono stanowiska przedstawicieli regionalnych, zespołów opiekunów agentów, zespołu audytu. Procesowi rozwoju tej struktury towarzyszyły zamierzone procesy transferu wiedzy wewnątrzorganizacyjnej, korzystania ze wcześniejszych doświadczeń i wypracowywania procedur pracy.

Przeprowadzone badanie upoważnia do stwierdzenia skutecznego wdrożenia dedykowanej współdziałaniu funkcji, konfigurowania zasobów oraz uczenia się, a także wykorzystania wcześniejszych doświadczeń. Wyczerpuje to znamiona kompetencji relacyjnej *ex ante* oznaczone w tabeli 1.

Składniki *ex post* kompetencji relacyjnej są znacznie trudniejsze do zbadania i opisania dlatego, że dotyczą zarówno całej zbiorowości więzi jak i każdej z więzi indywidualnie. Skupiając się na ogólnych cechach więzi stwierdzić można, że poniesiono nakłady na inwestycje dedykowane tym więziom w postaci rozwoju infrastruktury informatycznej, spotkań dorocznych z grupą wybranych partnerów, dedykowanych kampanii reklamowych w mediach. Jednakże dalsze cechy, związane z wysiłkami na rzecz budowania więzi i otwartej komunikacji budziły poważne zastrzeżenia partnerów. Tak poważne, że uznać można brak tych cech w przypadku kompetencji relacyjnej banku X.

Reakcją otoczenia na działania banku X było z jednej strony pozytywne przyjęcie przez środowisko franszysowe, co zaowocowało przyznaniem nagrody na ogólnopolskim salonie franszyzy w roku 2006. Rywale na rynku bankowym podjęli prace zmierzające do rozpoznania możliwości powtórzenia sukcesu banku X. Sześć banków dynamicznie rozwija sieć swoich punktów partnerskich: Dominem, Polbank, ING Bank Śląski, BZWBK, Eurobank i Multibank. Przy tym rozwój wielkości

sieci partnerskich wymienionej szóstki przypada głównie na rok 2007. Do końca tego roku łączna liczba placówek otwartych i planowanych przekroczy liczebność sieci banku X. Opóźnienie czasowe względem banku X, a także dynamika przyrostu liczby punktów partnerskich rywali oznacza imitację modelu rozwoju biznesu banku X.

Niezwyczajnie ważnym wydarzeniem w badanym okresie jest zmiana właścicielska i fuzja banku X z innym dużym bankiem. Punkty partnerskie nie zostały uznane za istotnego interesariuszy tego procesu. Nie otrzymywały żadnych informacji na temat przyszłych warunków działania, ani nawet na temat samej możliwości działania. Nie uczestniczyły także w wypracowaniu wspólnie z bankiem X wariantów rozwoju współpracy. Zostały w istocie całkowicie odsunięte od informacji oraz wpływu na rozwój więzi. Proces ten zwiększył niepewność współpracy partnerów z nowym bankiem, czego skutkiem okazał się znaczący spadek liczby partnerów w roku 2007.

Innym istotnym wydarzeniem w związku z procesem fuzji okazało się odejście całości kadry zarządzającej departamentu odpowiedzialnego za punkty partnerskie do konkurentów: Getin Banku oraz nowotworzonego banku z dominującym udziałem kapitału zagranicznego. Obydwa podmioty zapowiedziały intensywne tworzenie sieci punktów partnerskich: Getin Bank w ciągu kilku miesięcy opracował i wdrożył model współpracy z partnerami, a nowotworzony bank uwzględnił takie działanie w zapowiedzianej strategii wejścia i rozwoju na rynku polskim. W porównaniu z tempem imitacji modelu współpracy partnerskiej opisanych wyżej sześciu konkurentów jest to znacząco szybciej. Oferta franszyzowa Getin Banku¹⁴ jest bardzo podobna do oferty punktów partnerskich banku X w zakresie m.in.: produktów przeznaczonych do sprzedaży przez partnerów, wymagań stawianych partnerom, oczekiwanej wielkości zaangażowania finansowego, oczekiwanej lokalizacji punktu partnerskiego.

Podsumowanie

Zachowania konkurentów w zakresie imitacji oraz imitowalności przewagi konkurencyjnej banku X wynikającej z posiadania sieci punktów partnerskich wskazują na ważne cechy kompetencji relacyjnej w zakresie dynamiki oraz ochrony przewagi.

Dynamika kompetencji relacyjnej wymaga ciągłych wysiłków na rzecz rozwoju więzi, niezależnie od okoliczności. Zakłada również, iż w wa-

¹⁴ <http://www.getinbank.pl/448.php>

runkach nieciągłości zachodzić będą wzajemne wysiłki adaptacyjne. Tymczasem w przypadku badanej kompetencji relacyjnej banku X znaczna większość nakładów i działań na rzecz budowania więzi zachodziła *ex ante*. W warunkach ciągłych zmian nie stanowiło to przeszkody w rozwoju sieci punktów partnerskich. Jednak w warunkach zmian nieciągłych nastąpiło gwałtowne załamanie. Oznacza to istnienie kompetencji relacyjnej, ale nie dynamicznej kompetencji relacyjnej. Istnieje znaczna różnica pomiędzy tymi dwiema kategoriami. Uwidacznia się ona w długich przedziałach czasu, co wymaga stosowania odpowiednich metod badawczych.

Ochrona przewagi konkurencyjnej wynikającej z kompetencji relacyjnej ma takie samo znaczenie jak w przypadku każdego innego źródła przewagi. Pogląd o trudności imitowania kompetencji, rozumianych jako splot umiejętności, zasobów i procesów, umożliwiający tworzenie wartości znajduje w badanym przypadku tylko częściowe potwierdzenie. Czas reakcji rywali rynkowych, polegającej na imitacji modelu partnerskiego wynosił około 3 lat. Taki okres uzasadnia twierdzenie o średnioterminowym utrzymaniu przewagi, ale nie o długoterminowym czy trwałym utrzymaniu przewagi. Sytuacja taka zachodzi jednak w warunkach zmian ciągłych. Tymczasem w warunkach zmian nieciągłych czas reakcji rywali rynkowych, w tym nowowchodzącego na rynek, wyniósł już tylko 6-10 miesięcy. Taki okres jest właściwy perspektywie krótkoterminowej, operacyjnej, ale nie strategicznej. Utrata wyjątkowości kompetencji relacyjnej polegała na przejściu pojedynczych menedżerów do wybranych konkurentów. Oznaczać to może, że znaczenie osadzenia organizacyjnego i społecznego jest w literaturze przeceniane. Ponadto, badany przypadek może wskazywać na znaczenie milczących, niejawnych składników wiedzy organizacji w kompetencji relacyjnej.

Stwierdzone zjawiska przyczyniają się do zrozumienia kompetencji dynamicznej w zarządzaniu strategicznym na trzy sposoby. Po pierwsze, zdają się potwierdzać odrębność kompetencji dynamicznej, badanej tu na przykładzie kompetencji relacyjnej, od kompetencji w ujęciu tradycyjnym czy statycznym. Po drugie wskazują na niedostateczne rozpoznanie kompetencji dynamicznej dlatego, że wprawdzie jest możliwe opisanie przykładowej kompetencji dynamicznej posługując się istniejącymi w literaturze cechami, ale opis ten nie jest doskonały. Badania empiryczne wskazują na niekompletność listy cech oraz potrzebę zróżnicowania ich względnego znaczenia w obrazie kompetencji relacyjnej. Po trzecie, przeprowadzone studium pokazuje znaczenie zmian nieciągłych w ochronie przewagi konkurencyjnej, a kompetencji dynamicznej

w szczególności. Brak zdolności rekonfigurowania przy jednoczesnej zdolności pozyskania i integracji zasobów przez konkurentów powoduje erozję przewagi konkurencyjnej.

Autor ma świadomość potrzeby przeprowadzenia szerszych badań empirycznych po to, aby uzupełnić stwierdzoną lukę poznawczą. Sama ta potrzeba zdaje się jednak potwierdzać, że miejsce kategorii kompetencji dynamicznej w zarządzaniu strategicznym w przyszłości wydaje się istotne. Rekonfiguracja, integracja, pozyskiwanie i uwalnianie zasobów w warunkach zmian ciągłych i nieciągłych stanowi chyba ważny element tożsamości zarządzania strategicznego jako dziedziny badań i praktyki menedżerskiej.

Literatura:

1. Blyler M., Cofa R., *Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies*, Strategic Management Journal 2003, Vol. 24, Nr 7, s. 677 – 686.
2. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
3. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007.
4. Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review 1998, Vol. 24, Nr 4, s. 660 – 679.
5. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, Nr 10, s. 1105 – 1121.
6. Fiol C., Lyles M., *Organizational Learning*, Academy of Management Review 1985, Vol. 10, Nr 4, s. 803 – 813.
7. Kale P., Dyer J., Singh H., *Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function*, Strategic Management Journal 2002, Vol. 23, Nr 8, s. 747 – 767.
8. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
9. Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal 1999, Vol. 20, Nr 4, s. 317 – 338.

10. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
11. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal 1997, Vol. 18, Nr 7, s. 509 – 534.

Rozdział 13.

Strategiczne aspekty zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie

Wstęp

Problematyka zarządzania strategicznego jest ściśle związana z kierowaniem zmianami w organizacji, którego strategiczne aspekty mogą być pojmowane w szerszym lub węższym aspekcie. Zmiany bowiem są z jednej strony warunkiem i formą osiągania celów strategicznych i mają wówczas najczęściej charakter transformacyjny, z drugiej zaś można je traktować jako sposób rozwiązywania doraźnych problemów o marginalnym znaczeniu dla realizacji dalekosiężnych zamierzeń organizacji. Są to zmiany reprodukcyjne i dotyczą poziomu operacyjnego. Strategiczne podejście do zarządzania zmianą polega w tym przypadku na trafnym doborze treści zmiany planowanej i takiego sposobu jej wdrożenia, który umożliwia osiągnięcie pożądanego stanu równowagi organizacji. W zaprezentowanych rozważaniach uwzględniono również te aspekty procesu zmian, które mają istotne znaczenie tak dla ich powodzenia jak i zapewnienia realizacji wskazań ogólnej strategii organizacji. Chodzi tu o uwzględnienie nie tylko treści samych zmian, ale również momentu i tempa ich wprowadzania. Przesłaniem tej publikacji jest ujawnienie podstawowych problemów zarządzania zmianami w aspekcie strategicznym, postrzeganych tak z perspektywy teorii jak i praktyki funkcjonowania zmieniających się organizacji. Stąd też w pracy wykorzystano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora w wybranych przedsiębiorstwach dolnośląskiego regionu.

1. Problemy zarządzania zmianami transformacyjnymi

Zmiany transformacyjne wyrażają istotne przeobrażenia organizacji, a ich treść powinna umożliwić osiągnięcie przyjętych celów strate-

gicznych oraz przybliżenie lub spełnienie wizji organizacji. Spełnienie tego postulatu w praktyce zarządzania jest utrudnione rozbieżnością posiadanej wizji organizacji ze strategicznymi możliwościami jej realizacji, które tkwią nie tylko w posiadanych zasobach i umiejętnościach ich wykorzystania, ale również w oczekiwaniach otoczenia. Organizacje, które tych oczekiwań nie uwzględniają narażone są na niepowodzenia. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez autora tej publikacji w dwudziestu przedsiębiorstwach średniej wielkości, reprezentujących różne sektory i zlokalizowanych w regionie dolnośląskim, zmiany transformacyjne występują stosunkowo rzadko. Są najczęściej związane z przekształceniami własnościowymi, wystąpieniem możliwości zewnętrznego wsparcia finansowego, zjawiskami kryzysowymi oraz dążeniem do umocnienia położenia konkurencyjnego w sektorze. Praktyka zarządzania badanej populacji przedsiębiorstw potwierdza sporadyczne wykorzystywanie posiadanej wizji organizacji dla potrzeb zarządzania zmianą. Podobne odniesienie występuje w stosunku do posiadanej strategii przedsiębiorstwa, która rzadko przybiera sformalizowaną postać. Jeżeli już jest to w świadomości naczelnego kierownictwa zmieniającej się organizacji. Wdrażane zmiany transformacyjne są częściej generowane przez silne impulsy zewnętrzne płynące z otoczenia niż wewnętrzną motywację podyktowaną chęcią oczekiwanego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Główną przyczyną tego stanu jest rosnąca dynamika otoczenia, która powoduje szybką dezaktualizację wcześniej dokonanych wyborów strategicznych i wynikających z nich dalekosiężnych celów. W związku z tym zmiany o dużym zakresie są przede wszystkim zorientowane na wykorzystanie doraźnie pojawiających się szans bądź też ograniczenie siły oddziaływania lub skutków pojawiających się zagrożeń. Mają więc charakter reaktywny i nie zawsze są spójne z przyjętym wzorcem rozwoju przedsiębiorstwa. Kierowanie zmianami transformacyjnymi w organizacji pod wpływem pojawiających się szans może przebiegać w sposób wyprzedzający bądź też reaktywny. W pierwszym przypadku impulsem do zmian są wyniki własnych przewidywań, w drugim zaś rezultaty bieżących własnych obserwacji lub sygnały płynące od interesariuszy przedsiębiorstwa działających w jego otoczeniu. Wyprzedzająca forma generowania i kierowania zmianami jest bardziej skuteczna i efektywna, niż modyfikowanie systemu organizacyjnego pod wpływem bieżących impulsów. Zmiany realizowane pod ich presją mają zwykle spóźniony charakter co przyczynia się do zmniejszenia realnego wymiaru wynikających z nich korzyści. W zarządzaniu strategicznym ogromne znaczenie ma czynnik czasu i szybkość działania. Stąd też waż-

ną kwestią jest szybkość reakcji na otrzymane impulsy i miejsce ich powstawania. Szybsza reakcja na ich wystąpienie następuje wówczas, gdy potrzeba wystąpienia zmiany będzie uświadomiona wewnątrz organizacji a nie w jej bliższym lub dalszym otoczeniu. Zaobserwowane tendencje zmian w zarządzaniu zmianami o charakterze transformacyjnym potwierdzają praktyki odchodzenia od postulowanego przez wielu autorów postępowania według schematu: wizja organizacji -----strategia-----zmiana. Coraz częściej respektuje się dwufazową strukturę działań modyfikujących system zarządzania i funkcjonowania zmieniających się organizacji: szanse lub zagrożenia organizacji ----- zmiana.

Strategiczne znaczenie zmian transformacyjnych ujawnia się ze szczególną ostrością w sytuacjach trudnych, związanych z wystąpieniem zjawisk kryzysowych w organizacji, a więc przyjmujących postać sytuacji kryzysowej bądź kryzysu. Sytuacja kryzysowa oznacza taki stan naruszenia równowagi organizacji, który nie zagraża jej egzystencji. Jest wyrazem małej reaktywności przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu, której dłuższa tolerancja może doprowadzić do kryzysu. Jego wystąpienie należy kojarzyć z głębokim naruszeniem równowagi organizacji i możliwością jej upadku. Wystąpienie kryzysu jest często kojarzone z brakiem wcześniejszych zmian transformacyjnych. Potwierdzeniem tego jest stwierdzenie B. Taylora¹, że „kryzys to możliwość przeprowadzenia radykalnych zmian, które powinny być przeprowadzone 5 lat wcześniej”. Zatem zmiany w organizacji są podstawą przewyżczenia zjawisk kryzysowych. W sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstwa, kiedy ich stan i osiągnięte wyniki są w miarę zadawalające, wprowadzanie zmian adaptacyjnych lub innowacyjnych może być skutecznym środkiem na opanowanie sytuacji. Szczególnie zalecane mogą tu być zmiany innowacyjne potwierdzające odejście od dotychczasowej „filozofii” i koncepcji zarządzania. W praktyce zarządzania okazuje się jednak, że w sytuacjach kryzysowych o niskim natężeniu, zmiany o charakterze innowacyjnym należą do rzadkości, co może sprzyjać przyspieszeniu wystąpienia kryzysu. Sprzyja temu nieuświadomienie zaistniałej sytuacji kryzysowej, która często niewiele odbiega od normalnych stanów funkcjonowania organizacji. Również skłonności do przewyżczenia zjawisk kryzysowych za pomocą zmian regresywnych i utrzymania tym samym status quo, może być zawodne i złudne, gdyż zmiany te mogą przynieść krótkotrwałą poprawę. Nie zapewniają jednak przywró-

¹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 71.

cenia równowagi organizacji na dłuższy czas. Wejście organizacji w fazę kryzysu wymaga przeprowadzenia zmian transformacyjnych o radykalnym charakterze. Towarzyszy temu ogromna presja czasu, którego niewiele pozostaje na przygotowanie i wprowadzenie zmian.

2. Strategiczne znaczenie zmian reprodukcyjnych

Zmiany reprodukcyjne dotyczą poziomu operacyjnego i najczęściej kojarzone są z postępowaniem usprawniającym funkcjonowanie organizacji, umożliwiającym bardziej efektywną realizację misji i celów przedsiębiorstwa. Ich wprowadzanie nie gwarantuje długotrwałego sukcesu i osiągnięcia przełomu w usytuowaniu strategicznym przedsiębiorstwa. Zmiany te dotyczą głównie struktur organizacyjnych, procesów, systemów i regulacji oraz metod zarządzania. W badanej populacji przedsiębiorstw ta grupa zmian miała charakter dominujący i była formą doraźnej reakcji na wewnętrzne trudności i dysfunkcje oraz zmiany zachodzące w otoczeniu. Zmian reprodukcyjnych nie należy jednak dyskredytować w aspekcie strategicznym, gdyż mają one duże znaczenie w umocnieniu usytuowania rynkowego przedsiębiorstw. Proces ten dokonuje się głównie za pośrednictwem kluczowych czynników sukcesu, zwłaszcza takich jak: poziom kosztów, wizerunek przedsiębiorstwa, udział w rynku, kompetencje merytoryczne zatrudnionego personelu czy poziom organizacji i zarządzania. Potwierdzają to przykłady zmian pochodzące z badanej populacji przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwie „Gear International” funkcjonującym w ramach Wałbrzyskiej Strefy Ekonomicznej, wprowadzenie outsourcingu kadrowego umożliwiło osiągnięcie skumulowanych korzyści wynikających z równoczesnego wzmocnienia wcześniej wymienionych kluczowych czynników sukcesu. Wykorzystanie zewnętrznych zasobów kadrowych umożliwiło pozyskanie za pośrednictwem firm zajmujących się pracą tymczasową pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Przyczyniło się do obniżki kosztów zatrudnienia i wzmocnienia kluczowych kompetencji tego przedsiębiorstwa. Przykładem zmiany wzmacniającej strategicznie przedsiębiorstwo w którym występowała zmienna i nie zawsze korzystna sytuacja finansowa jest wprowadzenie sprzedaży internetowej w firmie „Cowensa Sp. z o.o.”. Wkroczenie tej firmy w przestrzeń wirtualną w zakresie obsługi klientów, spowodowało odczuwalny wzrost sprzedaży. Zmiany o charakterze reprodukcyjnym przyczyniają się również do poprawy wizerunku

przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem tego są wszelkie zmiany dotyczące poprawy jakości produktów i usług. W firmie Faurecia Legnica Sp. z o.o. funkcjonującej w sektorze motoryzacyjnym, pod wpływem sygnałów odbiorców informujących o pogarszającej się jakości wyrobów wprowadzono dodatkowo i doraźnie stanowisko kontroli w ramach tzw. „ściany jakości” (Quality Wall), na którym sprawdza się części gotowe do wysyłki. Dzięki temu zmniejszyła się ilość reklamacji. Powołanie dodatkowego stanowiska wywołało jednak wzrost kosztów i spowodowało konieczność wprowadzenia zmian na wcześniej istniejącym stanowisku kontroli ostatecznej, w celu zwiększenia jej skuteczności. Po uzyskaniu większej skuteczności działań kontrolnych na tym stanowisku, dodatkowe stanowisko pracy funkcjonujące w ramach „ściany jakości” zlikwidowano. Wprowadzona zmiana miała stosunkowo wąski zakres, jednak jej wprowadzenie pozwoliło na utrzymanie dotychczasowych klientów i poprawę wizerunku firmy. Jego poprawę można w sposób systematyczny i kompleksowy osiągnąć również wdrażając system zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001:2000. Tak też się stało w firmie średniej wielkości „Normazet” Spółka Jawna, zajmującej się handlem części złącznych. Wprowadzenie w niej systemu zarządzania jakością opartego na normie PN-EN ISO 9001:2000, spowodowało nie tylko wzrost satysfakcji dotychczasowych klientów, ale również pozyskanie nowych, co zaowocowało wzrostem udziału w rynku. Przykłady pozytywnych następstw zmian reprodukcyjnych potwierdzają ich strategiczne znaczenie i ujawniają mechanizm skojarzonego wpływu kluczowych czynników sukcesu na osiąganiu korzyści związanych z ich wprowadzaniem.

3. Strategiczne znaczenie procesu zmian

Osiągnięcie oczekiwanego stanu organizacji wymaga realizacji procesu, który umożliwi jego osiągnięcie. Wspomniany stan może być utożsamiany z treścią zmiany, a proces który do niego prowadzi jest zbiorem działań o charakterze preparacyjnym, wdrożeniowym i oceniającym. Jego zadaniem jest urzeczywistnienie treści zmiany. Strategiczny aspekt procesu zmian ujawnia się nie tylko w samej ich treści, ale również w organizacji poszczególnych jego faz. Według propozycji Z. Mikołajczyk², proces zmian powinien być realizowany w trzech fazach: preparacji, wdrożenia i oceny. Strategiczne podejście do procesu zmian wyma-

² Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003, s. 64.

ga uwzględnienia nie tylko samej treści zmiany i zachowania jej zgodności z przyjętym wzorcem rozwoju organizacji, ale również sposobu realizacji wcześniej wymienionych faz modyfikacji dotychczasowego stanu organizacji. Strategiczne podejście do treści zmiany znajduje potwierdzenie w opracowanej przez P. Gilberta³ typologii strategii zmian organizacyjnych. Wyróżnia on cztery rodzaje strategii zmian w organizacji: konserwatywną, racjonalistyczną, zorientowaną na człowieka oraz kompleksową. Strategia konserwatywna występuje rzadko i jest najczęściej stosowana przez małe firmy rodzinne. Dominuje w niej niechęć do zmian, które traktowane są jako nośnik niepotrzebnego ryzyka. Zachowawczy charakter tego podejścia do zmian eliminuje go z obszaru praktycznych zastosowań. W badanej populacji przedsiębiorstw największe uznanie zdobyła strategia racjonalistyczna, która preferuje racjonalność i efektywność działania przez wprowadzanie zmian opartych na metodach i technikach klasyków naukowego zarządzania. Rzadziej pomimo oficjalnych deklaracji zarządzających przedsiębiorstwami stosuje się strategię ukierunkowaną na człowieka. Zwykle kwestie ukształtowania pozytywnych relacji między ludźmi w organizacji uwzględnia się w ramach strategii kompleksowej. Ma ona charakter interdyscyplinarny, gdyż w procesie zmian racjonalność i efektywność działań osiągnięta na drodze wykorzystania klasycznych metod organizacji i zarządzania, wspiera się autentycznym zaangażowaniem uczestników zmieniającej się organizacji.

Strategiczny aspekt procesowego podejścia do zmian wiąże się z koniecznością priorytetowego podejścia do czynnika czasu. Jego rosnące znaczenie w zarządzaniu zmianami wynika z rosnącej i nadrzędnej roli burzliwego otoczenia współczesnych organizacji. Czas jest jednym z najcenniejszych ograniczonych zasobów. Stąd też kluczowego znaczenia nabiera kwestia terminu i tempa zmian zachodzących w organizacji. W sytuacjach trudnych, a więc związanych ze zjawiskami kryzysowymi moment wprowadzenia zmiany ma decydujące znaczenie dla jej powodzenia. Zmiany spóźnione, a więc wprowadzane w stanie głębokiego kryzysu organizacji mogą być nieskuteczne i prowadzą zwykle do pomnożenia strat. Wybór momentu wprowadzenia zmian w badanej populacji przedsiębiorstw był podyktowany przede wszystkim stopniem dotkliwości istniejących dysfunkcji bądź też nasileniem zmian zachodzących w otoczeniu. Nie uwzględniano natomiast momentu gotowości przedsiębiorstw do zmian. Gotowość ta pojawia się wówczas gdy od-

³ P. Gilbert, *Gerer le changement de l'entreprise*, Librairies Techniques, Paris 1988, s. 21.

czuwany przez pracowników poziom bezpieczeństwa nie jest zbyt wysoki, ani zbyt niski, a organizacja posiada niezbędny potencjał do przeprowadzenia zmiany⁴. Równie ważny w rozważanym zbiorze czynników powodzenia zmiany jest nadanie procesowi zmian właściwego tempa, które zależy od treści zmiany jak i przyczyn, które ją spowodowały. Za każdą zmianą, kryją się problemy, które muszą być rozwiązane. Stopień pilności rozwiązania sytuacji problemowych może tu mieć decydujące znaczenie w wyborze właściwego tempa realizowanego procesu zmian. Niepożądane jest jednak nadmierne wydłużanie jak i nadmierne skracanie cyklu planowanych zmian. Wydłużanie procesu zmian powoduje często dezaktualizację treści zmiany, zwłaszcza jeżeli są one formą reakcji na impulsy płynące z dynamicznego otoczenia. Tempo zmian nabiera również priorytetowego charakteru w sytuacjach kryzysowych i w kryzysie organizacji. Powinna w tym przypadku obowiązywać reguła; im większe natężenie zjawisk kryzysowych w organizacji tym większe tempo wprowadzanych zmian.

Podsumowanie

Zmiany w przedsiębiorstwie są czynnikiem kształtującym jego potencjał organizacyjny, którego poziom ma wpływ na zdolność do działań strategicznych. Strategia z jednej strony jest stymulatorem zmian, z drugiej zaś zmiany są warunkiem spełnienia misji i celów strategicznych organizacji. Przyjmując założenie, że wizja przedsiębiorstwa powinna pozostać stosunkowo niezmienna, to zmiany w organizacji są jedynym instrumentem zarządzania zapewniającym zachowanie spójności wyobrażenia przyszłego jej stanu z przyjętą strategią działania i rozwoju, a zmieniającymi się oczekiwaniami otoczenia. Jak wynika z zaprezentowanych rozważań i przeprowadzonych badań empirycznych zachowanie wspomnianej spójności w praktyce zarządzania napotyka liczne trudności. Są one rezultatem błędów popełnianych w praktyce zarządzania zmianami. Polegają one na: niedocenianiu roli wizji organizacji w procesie generowania i projektowania zmian, preferowaniu bodźców zewnętrznych w ich kreowaniu, wprowadzaniu zmian niespójnych z przyjętym wzorcem rozwoju organizacji, ograniczaniu zakresu stosowania zmian innowacyjnych w sytuacjach kryzysowych oraz niedostatecznym uwzględnianiu czynnika czasu w procesie zarządzania zmianami. Sądzę, że eliminacja tych błędów i zarządzanie wewnętrznym ru-

⁴ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s. 228.

chem organizacyjnym z perspektywy strategicznej umożliwi stały wzrost i rozwój organizacji zorientowanych na sukces.

Literatura:

1. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner&Ska, Warszawa 1997.
2. Gilbert P., *Gerer le changement de l'entreprise*, Librairies Techniques, Paris 1988.
3. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003.
4. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Rozdział 14.

Podstawowe problemy zarządzania antykryzysowego

Wstęp

Istota kryzysu w zarządzaniu przedsiębiorstwem polega na tym, czy konkretne lub potencjalne zdarzenie jest lub może być zdarzeniem, które wywołuje istotne zagrożenie dla jego funkcjonowania i negatywnie wpływa na wartość przedsiębiorstwa.

Możliwość powstania kryzysu uwarunkowana jest przez ryzyko rozwoju, które wyraża się prawdopodobieństwem powstania sytuacji kryzysowych. Takie zagrożenie istnieje w całym okresie funkcjonowania organizacji. Każde przedsiębiorstwo posiada swój własny potencjał rozwoju, określone warunki przebiegu tego procesu i równocześnie podporządkowane jest prawidłowościom cyklicznego rozwoju całego systemu społeczno-ekonomicznego. Zewnętrzne czynniki charakteryzują warunki ekonomiczne, w których funkcjonuje organizacja i od których jest ona uzależniona. Jeżeli gospodarka znajduje się w stanie kryzysu systemowego, wówczas nie może to nie mieć wpływu na sytuację poszczególnych firm. Lecz na każdą z nich może to posiadać różny wpływ. Zależy on od rodzaju organizacji i obszaru jej działalności, a także od jej sytuacji wewnętrznej (potencjał ekonomiczny, poziom zarządzania, stan kadr, społeczna atmosfera i in.).

Przedsiębiorstwo może skutecznie przeciwdziałać zewnętrznym zjawiskom kryzysowym. Działania te wchodzi w zakres podsystemu zarządzania, który można określić jako zarządzanie antykryzysowe. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych problemów zarządzania antykryzysowego.

1. Istota zjawisk kryzysowych w organizacji

Kryzysową sytuację charakteryzują następujące elementy:

- groźba poniesienia strat grożących przetrwaniu organizacji,

- utrata kontroli nad zachodzącymi zdarzeniami,
- istotne, negatywne oddziaływanie na zasoby organizacji,
- niedostateczna ilość czasu dla realizacji podejmowanych działań (lub podjęcia reakcji),
- brak wiarygodnych informacji (powstanie sytuacji niepewności).

Głębokość kryzysu i okres jego trwania są uwarunkowane następującymi czynnikami:

- relacjami między liczbą i intensywnością oddziaływania początkowych zdarzeń,
- liczbą i siłą czynników zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących na organizację,
- intensywnością oddziaływania pośrednich czynników na łańcuch zdarzeń,
- znaczeniem każdego czynnika dla funkcjonowania organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania, w wyniku powstania sytuacji kryzysowej:

- następuje gwałtowne ograniczenie czasu niezbędnego dla reagowania na powstałe zagrożenie,
- konieczne jest szybkie podejmowanie decyzji ograniczających potencjalne i rzeczywiste straty,
- posiadana przez organizację informacja okazuje się niedostateczna lub nieaktualna,
- skuteczne reakcje wymagają znacznych zasobów, często większych niż posiadane przez organizację.

Sytuacje kryzysowe wywołują konieczność zapewnienia organizacji odpowiedniej ilości czasu dla skutecznego reagowania, pozyskiwania rzetelnej informacji, ochrony i efektywnej dystrybucji posiadanych zasobów.

Złożoność kryzysu jest wynikiem potencjalnych negatywnych skutków kryzysowych sytuacji typu kaskadowego (efekt fali), groźby wzrostu wielkości oraz skali zdarzenia, a także jest wynikiem zmniejszonego dostrzegania lub uświadamiania zdarzenia przez menedżerów¹.

¹ I. Mitroff, C.M. Pearson, *Crisis Management: A Diagnostic Guide for improving Your Organizations Crisis – Preparedness*, Jossey – Bass, San Francisco 1997.

Kryzysowa sytuacja postrzegana jest jako złożona w zależności od następujących czynników:

- występowania deficytu zasobów, niezbędnych dla likwidacji kryzysu;
- wielkości zasobów, które podlegają zagrożeniu i wywołują konieczność określenia priorytetów w ramach realizowanych przedsięwzięć antykryzysowych;
- zagrożenia powstającego tam i wówczas, gdzie i kiedy może wystąpić brak właściwego rodzaju zasobów i pracowników o odpowiednich kwalifikacjach;
- oddziaływania pierwotnego kryzysu prowadzącego do pojawienia się takiej liczby różnych konsekwencji, że dowolna z nich może wywołać konieczność pozyskania specjalnych zasobów dla efektywnego zarządzania.

Przyczyny kryzysu mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwsze związane są z tendencjami i strategią rozwoju makroekonomicznego, rozwojem gospodarki światowej, sytuacją polityczną i warunkami rynkowymi, a drugie związane są z ryzykiem realizowanej w organizacji strategii, wewnętrznymi konfliktami, ograniczeniami racjonalności decyzji, polityką inwestycyjną i innowacyjną.

Wobec powyższego, można postawić tezę, iż niebezpieczeństwo kryzysu występuje w każdym okresie funkcjonowania organizacji.

Dla oceny zjawiska kryzysu w organizacji istotne znaczenie posiada nie tylko identyfikacja jego przyczyn, lecz także potencjalnych konsekwencji, do których zaliczyć można możliwość rewitalizacji organizacji lub jej upadek i wyjście z kryzysu lub powstanie nowej sytuacji kryzysowej. Wychodzenie (wyjście) z kryzysu nie zawsze jest związane z pozytywnymi konsekwencjami. Nie można wykluczyć przejścia w stan nowego kryzysu, niekiedy głębszego i długotrwałego. Kryzysy mogą pojawiać się jako pewnego rodzaju reakcja łańcuchowa. Istnieje także niebezpieczeństwo utrwalania się sytuacji kryzysowych w długim okresie. Ogólnie rzecz biorąc konsekwencje kryzysu są ściśle związane z dwoma czynnikami: jego przyczynami oraz możliwością zarządzania w warunkach kryzysu.

Konsekwencje kryzysu mogą prowadzić do radykalnych zmian lub stopniowego i konsekwentnego wychodzenia z kryzysu. Zmiany powstałe w wyniku kryzysu w organizacji mogą mieć charakter długo-

okresowy i krótkookresowy, jakościowy i ilościowy oraz okresowy i trwały.

Różne konsekwencje kryzysu są determinowane nie tylko przez jego charakter, lecz także przez proces zarządzania antykryzysowego, który może powodować łagodzenie zjawisk kryzysowych lub ich zaostrenie. Skuteczność zarządzania zależy tutaj od celu, profesjonalizmu kadry zarządzającej, sztuki zarządzania, motywacji, zrozumienia przyczyn i skutków, podziału uprawnień i odpowiedzialności.

2. Zakres zarządzania antykryzysowego

W szerokim znaczeniu zarządzanie antykryzysowe obejmuje wszystkie aspekty zarządzania przed pojawieniem się, w okresie trwania i po ustąpieniu kryzysowej sytuacji.

W tradycyjnej formie zarządzanie antykryzysowe kładzie silny akcent na proces reagowania na zmiany w otoczeniu i mało uwagi zwraca na przedkryzysowe i pokryzysowe akcenty. Większą część planowania i rozważań o zarządzaniu antykryzysowym można by określić jako nadzwyczajne zarządzanie, zarządzanie w nadzwyczajnych lub katastrofalnych warunkach, zapewniające ciągłości produkcji. Jest to w istocie podejście reaktywne a nie proaktywne.

Takie wąskie podejście zmniejsza potencjalną efektywność zarządzania. Tymczasem dla zapewnienia skuteczności procesu zarządzania niezbędne jest poszukiwanie sposobów ograniczenia rozmiarów i skali strat przed powstaniem kryzysu i wdrażanie systemów wczesnego informowania o jego groźbie. Identyfikując źródło, istotę i określając zarysy sytuacji kryzysowej, a także analizując potencjalne konsekwencje kryzysów, można stworzyć bardziej niezawodny system zarządzania antykryzysowego, dzięki ograniczeniu poziomu ryzyka i realizacji odpowiednich przedsięwzięć.

Efektywne zarządzanie antykryzysowe polega na określeniu takich sposobów działania, które pozwalają:

- zmniejszyć liczbę źródeł o rozmiary kryzysu i ograniczyć jego konsekwencje,
- udoskonalić przedsięwzięcia podejmowane w początkowym etapie kryzysu,
- usprawnić przedsięwzięcia, których celem jest przełamanie kryzysu,
- zapewnić skuteczność przedsięwzięć rewitalizacyjnych.

Zarządzanie organizacją w określonym stopniu powinno zawsze być antykryzysowe.

Zarządzanie antykryzysowe to proces, w którym dokonuje się przewidywania niebezpieczeństwa kryzysu, analizy jego symptomów, przedsięwzięć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju.

Istota zarządzania antykryzysowego wyraża się w następujących tezach:

- kryzysy można przewidywać, oczekiwać ich nadejścia oraz je wywoływać,
- kryzysy w określony sposób można przyspieszać, można je uprzedzać oraz oddalać ich wystąpienie,
- do kryzysów można i należy się przygotowywać,
- zakres kryzysu można ograniczać,
- zarządzanie w warunkach kryzysu wymaga specjalnego podejścia, specjalnej wiedzy, doświadczenia i umiejętności,
- kryzysowe procesy mogą być w pewnym stopniu kierowalne,
- zarządzanie procesem wychodzenia z kryzysu sprzyja minimalizacji negatywnych skutków kryzysu.

Sprawny system zarządzania przedsiębiorstwem powinien nie tylko zapewnić możliwość przezwyciężenia i wyjścia z kryzysu, lecz także pozwolić na uniknięcie konsekwencji wystąpienia negatywnych zjawisk kryzysowych. A zatem zarządzanie antykryzysowe to proces zapobiegania lub przezwyciężania kryzysu odpowiadający celom organizacji i zgodny z obiektywnymi tendencjami jej rozwoju.

Zarządzanie antykryzysowe obejmuje zbiór sposobów działań (podejść), opracowanych dla walki z kryzysem i ograniczenia potencjalnych, wywołanych kryzysem strat. Istnieją cztery podstawowe podejścia wykorzystywane w zarządzaniu antykryzysowym:

1. Zapobieganie – obejmuje działania podejmowane dla uniknięcia kryzysu. Menedżerowie wychytują często sygnały ostrzegające przed nadejściem niebezpiecznych zjawisk i podejmują działania, które zapobiegają pojawieniu się kryzysu. Są to z reguły działania nie dostrzegalne dla otoczenia, gdyż systemy informacyjne przedsiębiorstw rzadko przekazują informację o kryzysie, który nie wystąpił.

2. Przygotowanie się – najczęstsze podejście do zjawisk kryzysowych. Podstawowa jego forma to stworzenie planu działań antykryzysowych. Obok planu, przygotowanie się do wystąpienia zjawisk kryzysowych to m. in. diagnoza niebezpieczeństwa kryzysu, selekcja i szkolenie zespołu menedżerów do spraw zarządzania antykryzysowego, szkolenie członków organizacji, stworzenie programu schematu przedsięwzięć antykryzysowych oraz doskonalenie systemu komunikacji kryzysowej.
3. Realizacja przedsięwzięć antykryzysowych. Elementy procesu przygotowania powinny być regularnie sprawdzane i weryfikowane dla oceny przydatności planu działań antykryzysowych, efektywności działań członków zespołu antykryzysowego i systemów komunikacji przy pomocy symulacji sytuacji kryzysowych.
4. Ocena reakcji organizacji na kryzys. Oznacza ona, że organizacja ocenia swoje działania w symulowanych i rzeczywistych warunkach kryzysu. Organizacja uczy się dzięki, analizie prawidłowych i nieprawidłowych zachowań organizacyjnych. Ocena to w istocie gromadzenie wiedzy organizacyjnej podwyższającej efektywność zarządzania antykryzysowego i jej trwałość wobec zjawisk kryzysowych.

Te cztery podejścia tworzą cykl działań. Jeżeli nie jest możliwe uniknięcie kryzysu, niezbędne jest przygotowanie się do kryzysu i odpowiednie działania. Ocena działalności antykryzysowej dostarcza informacji dla przeciwdziałania i dla przygotowania się do kryzysu. Z kolei przygotowanie się do kryzysu powinno zapewnić skuteczność dokonanych działań.

Tak więc zarządzanie antykryzysowe to spójny proces przeciwdziałania, przygotowania, działań i oceny organizacyjnej reakcji na kryzys.

Możliwość realizacji zarządzania antykryzysowego determinowana jest przede wszystkim przez zasoby kadrowe organizacji. Świadome działania członków organizacji pozwalają na skuteczne poszukiwanie ścieżek wyjścia z krytycznych sytuacji, na koncentrację wysiłków prowadzących do rozwiązywania najbardziej złożonych problemów i na wykorzystaniu doświadczeń w zakresie pokonywania kryzysów i na adaptowaniu organizacji do powstałej sytuacji.

B. Wawrzyniak stwierdza, że skuteczne zarządzanie antykrzysowe jest elementem systematycznie i profesjonalnie prowadzonej działalności współczesnego przedsiębiorstwa polegającej na zarządzaniu zmianami². Podobny pogląd wyraża J. Skalik, dowodząc, iż zmiana w organizacji będąca sposobem zapewnienia równowagi z otoczeniem staje się głównym elementem zarządzania kryzysowego i stanowi podstawę przezwyciężenia kryzysu³.

Jedną z charakterystyk dowolnego procesu zarządzania jest jego przedmiot. W ujęciu ogólnym przedmiotem zarządzania jest zawsze działalność człowieka. Zarządzanie organizacją, to zarządzanie zespołową (zbiorową) działalnością ludzi. Działalność ta obejmuje zbiór problemów, które są rozwiązywane w ramach tego procesu.

Zarządzanie antykrzysowe posiada określony przedmiot oddziaływania zarządczego – problemy i przewidywane oraz rzeczywiste czynniki kryzysu, tzn. wszystkie przejawy radykalnego, ogólnego zaostrożenia sprzeczności, wywołujące niebezpieczeństwo wystąpienia kryzysu. Każdy proces zarządzania w określonym stopniu powinien być antykrzysowy i staje się bardziej antykrzysowym w miarę wchodzenia w sferę (obszar) kryzysowego rozwoju organizacji. Ignorowanie tego twierdzenia posiada istotne negatywne konsekwencje, natomiast uwzględnienie go sprzyja sprawnemu pokonywaniu sytuacji kryzysowych.

Problematyka zarządzania antykrzysowego jest obszerna i różnorodna. Cały zespół problemów można przedstawić w formie czterech grup przedsięwzięć (rys. 1).

Pierwsza grupa obejmuje problemy rozpoznawania przedkryzysowych sytuacji. To bardzo trudne zadanie dostrzec w odpowiednim momencie powstawania sytuacji kryzysowej, ujawnić początkowe objawy kryzysu i zidentyfikować jego charakter. Od tego zależy zapobieganie kryzysom. Mechanizm zapobiegania sytuacjom kryzysowym powinien być odpowiednio skonstruowany i wdrożony do praktyki zarządzania organizacją.

Nie wszystkim jednak kryzysom można zapobiec, wiele z nich należy „przetrzymać” i przezwyciężyć. Umożliwić to powinno także zarządzanie antykrzysowe.

² B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie*, Zarządzanie Nr 4/1984.

³ J. Skalik, *Zmiana a kryzys organizacji*, AE, Wrocław 2000.

Druga grupa problemów zarządzania antykryzysowego związana jest z kluczowymi obszarami działalności organizacji. Są to przede wszystkim problemy dotyczące metodyki zarządzania. W procesach ich rozwiązywania formułuje się misje i cele zarządzania, określa kierunki, środki i metody zarządzania w warunkach kryzysu. Grupa ta obejmuje kompleks problemów o charakterze finansowo-ekonomicznym. Na przykład, gdy powstaje konieczność określenia typu dywersyfikacji produkcji lub przeprowadzenia konwersji. Wymaga to dodatkowych zasobów, poszukiwania źródeł finansowania. Występują tutaj także problemy o charakterze organizacyjnym i formalno-prawnym, a także szereg problemów społeczno-psychologicznych.

Problematykę zarządzania antykryzysowego można przedstawić w sferze dyferencjacji metod i technik zarządzania (trzecia grupa problemów). Obejmuje ona w ogólnym ujęciu problemy prognozowania zjawisk kryzysowych i wariantów zachowań społeczno-ekonomicznego systemu w okresie kryzysu, problemy poszukiwania niezbędnej informacji i podejmowania decyzji kierowniczych. Istotne znaczenie posiadają tutaj także problemy analizy i oceny sytuacji kryzysowych. W takiej sytuacji menedżerowie stykają się z szeregiem ograniczeń dotyczących dysponowanego czasu, kwalifikacji pracowników, braku wiarygodnych informacji i in. Do tej grupy należą także problemy formułowania odpowiednich strategii, które sprzyjają wychodzeniu organizacji z kryzysu.

Czwarta grupa problemów obejmuje konflikty na tle sytuacji kryzysowej i selekcję pracowników, które zawsze towarzyszą sytuacjom kryzysowym.

Ze sfery zarządzania antykryzysowego nie należy wyłączać problemów projektowania antykryzysowych przedsięwzięć, działań marketingowych, a także problemu upadłości i sanacji przedsiębiorstwa.

Zarządzanie antykryzysowe poprzez zestaw analizowanych problemów wyraża fakt, że jest ono szczególnym typem zarządzania, posiadającym zarówno ogólne cechy procesu zarządzania, jak i cechy specyficzne.

Podstawowe problemy analizowane i rozwiązywane w procesie zarządzania antykryzysowego, odzwierciedlające jego przedmiot i określające jego rezultat ukazują równocześnie sfery zarządzania antykryzysowego. Odpowiadają one na proste pytanie: co należy robić aby skutecznie zarządzać w sytuacji przedkryzysowej, w warunkach kryzysu i wobec konsekwencji kryzysu.

Problem identyfikacji sytuacji przedkryzysowych	Metodyczne problemy zarządzania antykryzysowego
Problem przezwyciężania kryzysu	Finansowo-ekonomiczne problemy zarządzania antykryzysowego
Problem funkcjonowania organizacji w sytuacji kryzysowej	Formalno-prawne problemy zarządzania antykryzysowego
Problem wychodzenia z kryzysu	Problemy organizacji systemu zarządzania antykryzysowego
Problem likwidacji skutków kryzysu	Społeczno-psychologiczne problemy zarządzania antykryzysowego

ZARZĄDZANIE ANTYKRYZYSOWE

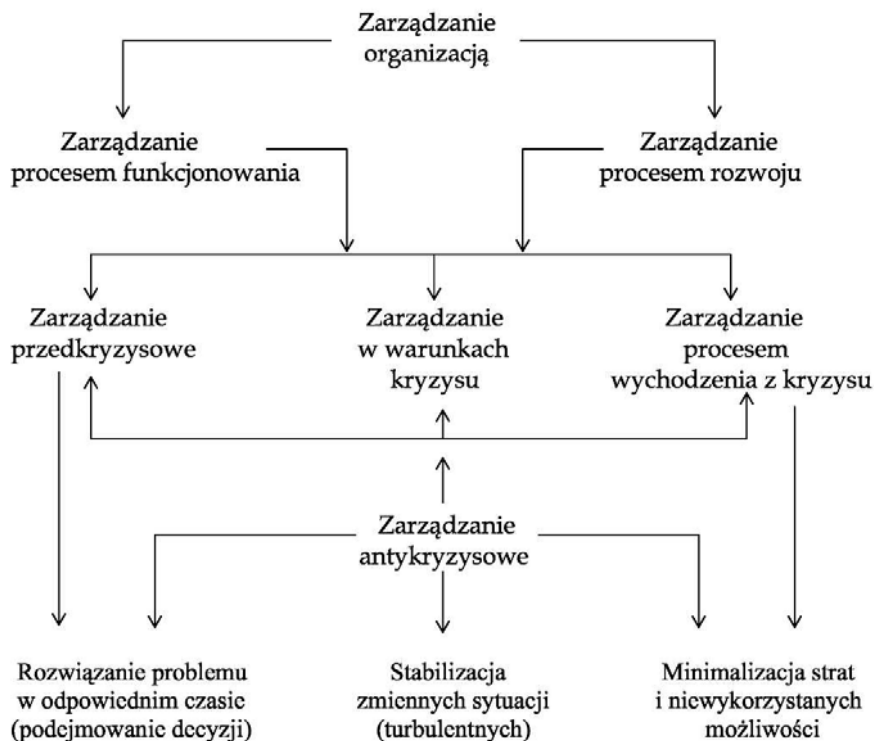
Metodyka i organizacja rozwiązywania problemów funkcjonowania organizacji w sytuacji kryzysowej

Pozyskiwanie informacji	Problemy konfliktów w procesie zarządzania
Problemy prognozowania zjawisk kryzysowych	Zachowania organizacji na rynku w warunkach niepewności
Podjęmowanie decyzji kierowniczych w warunkach ryzyka	Zarządzanie w warunkach upadłości i sanacji przedsiębiorstwa
Analiza i ocena sytuacji kryzysowych	Polityka kadrowa w warunkach kryzysu: ocena i system motywacji
Formułowanie strategii w warunkach kryzysu	Projektowanie przedsięwzięć antykryzysowych

Rysunek 1. Podstawowe problemy zarządzania antykryzysowego

W związku z tym można wyróżnić sześć sfer (rysunek 2.): zarządzanie przedkryzysowe, zarządzanie w warunkach kryzysu, zarządzanie procesami wychodzenia z kryzysu, stabilizacja turbulentnych sytuacji, mini-

malizacja strat i niewykorzystanych możliwości oraz podejmowanie racjonalnych decyzji w odpowiednim czasie.



Rysunek 2. Podstawowe sfery zarządzania antykryzysowego

Kryzysy mogą mieć różny charakter i zarządzanie nimi może być także różnorodne. Ta różnorodność przede wszystkim znajduje swój wyraz w strukturze systemu i procesach zarządzania.

System organizacyjny zarządzania antykryzysowego powinien charakteryzować się szczególnymi cechami. Do podstawowych można zaliczyć:

- elastyczność i adaptacyjność, które są charakterystyczne dla struktur organicznych;
- istotną rolę nieformalnych więzi organizacyjnych, sprzyjanie aktywności indywidualnej, wytrwałości i zaufaniu do własnych możliwości;

- zróżnicowanie form organizacyjnych, poszukiwanie najbardziej efektywnych rozwiązań w złożonych sytuacjach;
- ograniczenie stopnia centralizacji w celu zapewnienia szybkiego reagowania na zmiany sytuacji i powstające problemy;
- nasilenie procesów integracyjnych, pozwalających koncentrować wysiłki na rozwiązywaniu konkretnych problemów i efektywne wykorzystanie potencjału wiedzy organizacji.

Zarządzanie antykryzysowe posiada także szczególne cechy w sferze realizowanych procesów zarządczych. Należą do nich m. in.:

- mobilność i elastyczność w wykorzystaniu zasobów, przeprowadzaniu procesów zmian i realizacji innowacyjnych programów;
- wykorzystywanie procesowego podejścia w zakresie opracowywania i realizacji decyzji kierowniczych;
- wzrost wrażliwości na czynnik czasu w procesach zarządzania oraz zwracanie szczególnej uwagi na realizację działań w odpowiednim czasie ze względu na dynamikę sytuacji;
- wykorzystywanie kryteriów oceny decyzji uwzględniających kryzysowy charakter sytuacji.

Styl zarządzania, charakteryzujący sposoby oddziaływania kierowniczego, także posiada swój oryginalny charakter.

Nie zawsze bowiem typowe sposoby zarządzania dają odpowiednie efekty w przedkryzysowych i kryzysowych sytuacjach.

Kształtując styl zarządzania antykryzysowego szczególną uwagę należy zwrócić na następujące działania:

- motywację zorientowaną na charakter sytuacji kryzysowej, właściwe wykorzystanie zasobów, unikanie błędów w działaniu, rzetelną ocenę sytuacji i profesjonalizm zachowań,
- kształtowanie u członków organizacji postaw optymizmu i zaufania oraz zapewnienie społeczno-psychologicznych postaw sprzyjających stabilizacji działań,
- integrację opartą na profesjonalizacji zachowań,
- kształtowanie aktywnych postaw w zakresie rozwiązywania problemów i poszukiwanie możliwie najlepszych rozwiązań,

- kształtowanie więzi grupowych, wzajemnej akceptacji członków organizacji i postaw wzajemnego wspierania w procesach innowacyjnych.

Wszystkie powyższe cechy powinny znaleźć swój wyraz w stylu zarządzania, który należy rozumieć nie tylko jako charakterystykę działalności kierowniczej, lecz także jako element charakteryzujący cały system zarządzania. Styl oddziaływań kierowniczych w zarządzaniu antykryzysowym powinien charakteryzować się zaufaniem do profesjonalizmu, ukierunkowaniem na realizację konkretnych celów, odformalizowaniem relacji z podwładnymi i akceptacją odpowiedzialności za dokonane wybory.

Podsumowanie

Wielu menedżerów rozpatruje zarządzanie antykryzysowe jako żmudne i oderwane od rzeczywistości zajęcie. Wydaje im się często, że lepiej i korzystniej zajmować się rozwiązywaniem bieżących problemów, niż rozmyślać o zdarzeniach, które mogą wystąpić w przyszłości.

Jednakże efektywni menedżerowie, którzy doświadczyli kryzysów, wiedzą, że wcześniej lub później każda organizacja znajduje się w kryzysowej sytuacji i nie wszystkie z nich osiągną sukces wykorzystując trudności słabo przygotowanych do kryzysu konkurentów – wiele z nich po prostu nie przetrwa.

Zarządzanie antykryzysowe daje możliwość nie tylko przewidywania, lecz także kontrolowania przyszłych zdarzeń. Obecnie wszystkie organizacje, niezależnie od profilu ich działalności funkcjonują w złożonym, szybko zmieniającym się otoczeniu.

Do podstawowych przesłanek, które powinny skłaniać organizacje do antykryzysowego zarządzania można zaliczyć następujące:

- kryzysowe sytuacje mogą powstać w każdej organizacji,
- wielu kryzysów można uniknąć lub ograniczyć ich negatywne oddziaływanie wcześniej zanim spowodowały one istotne straty,
- prawidłowo przygotowana organizacja w przypadku wystąpienia kryzysu funkcjonuje bardziej skutecznie, zdecydowanie i efektywnie,
- w okresie kryzysu należy podjąć szereg istotnych decyzji i działań, które można wykonać odpowiednio wcześniej,

- udział członków organizacji w procesie podejmowania decyzji antykryzysowych może być istotny, jeżeli stworzy się ku temu niezbędne warunki.

Zakres i skala kryzysu mogą być ograniczone, jeżeli poświęci się odpowiednio dużo uwagi planowaniu i zapewnieniu strategicznej gotowości organizacji. Zarządzanie strategiczne pomaga zmniejszyć konsekwencje kryzysu poprzez przygotowanie odpowiednich działań zapewniających tę gotowość.

Klucz do sukcesu w biznesie – to możliwość efektywnego przechodzenia poprzez różne problemy i kryzysy, które pojawiają się w miarę rozwoju organizacji. Efektywne przedsiębiorstwa – to te, które przeszły przez kryzys pozyskując nowe doświadczenie i nową siłę. Spośród nich najbardziej efektywne są te, które potrafiły przekształcić zagrażające problemy w pozytywne możliwości. W obu przypadkach stało się to możliwe dzięki aktywnemu antykryzysowemu zarządzaniu.

Literatura:

1. Albrecht S., *Crisis management for corporate self – defense. How to stop a crisis*, New York 1996.
2. Barton L., *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos Sount – Westers*, Cincinnati 1993.
3. Caponigro J., *The crisis counselor. A step – by – step guide to managing a business crisis*, Chicago 2000.
4. Heath R., *Crisis management*, Business Book, London 1998.
5. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
6. Krzakiewicz K. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, AE, Poznań 2004.
7. Mitroff I.I., Pearson C.M., *Crisis Management: A Diagnostis Guide for improving Your Organizations Crisis – Preparedness*, Jossey – Bass, San Francisco 1993.
8. Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Diffin, Warszawa 2004.
9. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.

10. Skalik J., *Rola kierownicza we wdrażaniu koncepcji organizacji uczącej się*; T. Listwan (red.), [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
11. Skalik J., *Zmiana a kryzys organizacji*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
12. Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie*, Zarządzanie Nr 4/1984.

Rozdział 15.

Metoda bilansu synergicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wstęp*

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji metodologicznej bilansu synergicznego, będącego narzędziem kompleksowej kwalifikacji działalności przedsiębiorstwa. Metoda bilansu synergicznego może mieć wielorakie zastosowania i głównie służy jako instrument badań diagnostycznych, przykładowo w monitoringu, controllingu, w statystycznej analizie gospodarki firmy. Można ją wykorzystywać w ocenie częściowej (wycinkowej) dowolnego systemu, np. ze względu na udział w rynku, dynamikę obrotów lub jakość wyrobów, ale przede wszystkim metoda ta ma spełniać funkcję probierza różnej postaci efektów synergicznych.

W podejściu badawczym, będącym treścią prezentowanego artykułu podstawowe znaczenie ma technika obliczania indeksu kwalifikacji punktowej (*IKP*). Indeks ten przedstawia wielkość agregatową, która jest odpowiednikiem punktowym agregatowej wartości ważonej efektu synergicznego. Kwalifikacja punktowa pełni tu rolę *normalizacyjną*, albowiem efekt synergiczny ma różne postacie (rodzaje), które mogą być mierzone w odmiennych układach pomiarowych (stąd dla potrzeb agregacji konieczne jest unormowanie ocen różnoimiennych).

Indeks *IKP* jest agregatową (syntetyczną) wielkością sumy bilansowej, odpowiadającej wartości ogółem poszczególnych postaci efektu synergicznego (efekt synergiczny jest bowiem konstrukcją zbiorczą – całością – rozumianą jako zbiór kolektywny). Indeks *IKP* podlega odwzorowaniu na odpowiednią kategorię, wskazującą na jakościową ocenę działalności przedsiębiorstwa. Kategoryzacja sprowadza się więc do

* Artykuł finansowany ze środków MNiSzW, w ramach projektu badawczego własnego Nr 1 H02D 071 30 (*Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*).

przypisania organizacji do właściwej klasy jakościowej (kategorii), ze względu na przyjęte aspekty i kryteria oceny.

W poszczególnych punktach artykułu została przedstawiona następująca problematyka:

- istota bilansu synergicznego,
- ujęcie analityczne procedury kompleksowej kwalifikacji działalności przedsiębiorstwa,
- przykład bilansu synergicznego przedsiębiorstwa.

1. Istota bilansu synergicznego

Bilans synergiczny to zestawienie ocen wartości poszczególnych efektów synergicznych działalności przedsiębiorstwa, a jego charakterystykę stanowią następujące wyróżniki:

- 1) zasadą bilansowania jest relacja zestawienia efektu złożonego rzeczywistego (zbiorczego) do zestawienia efektu referencyjnego (zbiorczego):
 - a) efekt złożony rzeczywisty to stan faktyczny osiągniętych rezultatów (dokonań) działalności przedsiębiorstwa,
 - b) efekt referencyjny jest wyrażony przez wartości progowe (wartości te spełniają funkcję warunków dopuszczalności, będącymi wymogami, które muszą być spełnione, aby określony stan istniejący lub projekcja działalności były traktowane jako satysfakcjonujące),
- 2) efekty złożone rzeczywiste (w poszczególnych postaciach) są traktowane z założenia (hipotetycznie) jako efekty synergiczne,
- 3) hipotetyczne efekty złożone mogą okazać się w rzeczywistości efektami dyssynergicznymi lub asynergicznymi,
- 4) poszczególne postacie efektu synergicznego są następujące: produktowe, podmiotowe, procesowe, instytucjonalne,
- 5) każda postać efektu synergicznego jest określona przez charakterystyczne kryteria oceny,
- 6) unormowanie (umożliwiające agregację poszczególnych kryteriów oceny) może być przeprowadzone w oparciu o metodę wskaźnikową lub na podstawie punktowej oceny sprawdzającej,
- 7) wartością bilansującą jest efekt różnicowy.

Natomiast koncepcja oceny efektu synergicznego przedsiębiorstwa, jaka jest przedmiotem niniejszego artykułu, opiera się na następujących założeniach:

- 1) *efekt synergiczny jest efektem złożonym, który wyraża pozytywnie oceniony skutek współdziałania różnych czynników* (efekt ten jest z tego powodu nazywany efektem współdziałania, efektem organizacyjnym lub efektem spójności),
- 2) współdziałanie (i efekt współdziałania) mimo pewnych dodatnich cech, może być jednak ocenione jako *niesatysfakcjonujące*: dotyczy to takich przypadków, które nie spełniają warunków dopuszczalności, określonych przez wartości progowe,
- 3) efekt synergiczny może być zmierzony w różnych układach pomiarowych, np. technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, społecznym; mogą być też stosowane kombinacje tych systemów,
- 4) efekt synergiczny jest wielkością agregatową, którą można wyrazić w jednostkach mianowanych (naturalnych lub umownych) bądź przez zastosowanie punktacji,
- 5) w odniesieniu do firmy – rozumianej jako jednostka gospodarcza – efekt synergiczny jest generowany przez materialne i osobowe czynniki wytwórcze (kapitał fizyczny, aktywa finansowe i kapitał intelektualny),
- 6) w związku z p. 5) efekt synergiczny jest wyrażony przez takie kryterium lub kryteria, które są adekwatne do materialnego lub intelektualnego rezultatu zintegrowania czynników wytwórczych, wymaganych w danym procesie (działalności),
- 7) kapitał intelektualny jest siłą sprawczą, która integruje inne czynniki i wpływa na tworzenie efektu synergicznego (w przypadku dezintegracji powstaje efekt dyssynergiczny lub stan asynergiczny),
- 8) efekt synergiczny może być obliczony zarówno dla całego systemu, jak i jego podsystemów (np. poszczególnych zakładów i wydziałów produkcyjnych, ale także jednostek organizacyjnych sfery badawczo – rozwojowej, ekonomicznej, administracyjnej),
- 9) w związku z p. 8) efekt synergiczny występuje jako efekt synergiczny całkowity lub w postaci efektów synergicznych częściowych (w pierwszym przypadku dotyczy on całego systemu, w drugim zaś poszczególnych podsystemów i pojedynczych postaci efektu synergicznego),

- 10) efekt synergiczny podlega analizie, mając na uwadze m. in. następujące kierunki badań: możliwości podniesienia produktywności firmy, ustalenie czynników, które obniżają wielkość efektu synergicznego (analiza dyskryminacyjna), prognozowanie koniunktury gospodarczej firmy.

2. Ujęcie analityczne procedury kompleksowej kwalifikacji działalności przedsiębiorstwa

Rozwinięte postępowanie badawcze, właściwe dla proponowanej procedury proponuje się ująć w poniższy sposób:

1. Określenie struktury kryteriów oceny.
2. Kwalifikacja kryteriów oceny.
3. Przeprowadzenie oceny sprawdzającej.
4. Opracowanie regulaminu kwalifikacyjnego.

(1) Określenie struktury kryteriów oceny

W tym etapie przeprowadza się dobór mierników o charakterze diagnostycznym lub mających znaczenie kryteriów wyboru rozwiązań wariantowych projektów (programów, planów).

W kompleksowej kwalifikacji działalności przedsiębiorstwa struktura kryteriów oceny powinna być różnorodna ale zarazem należy zadbować o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadnicze problemy tego etapu to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów. Są to bowiem kwestie rozstrzygające o kompleksowości i głębokości (ściśłości) analizy diagnostycznej lub prac nad rozwiązaniami projektowymi.

Ponieważ kompleksowa kwalifikacja działalności przedsiębiorstwa jest z założenia *oceną agregatową* (jednotematyczną lub wielotematyczną), to zróżnicowanie rodzajowe badań może być znaczne. Na przykład analizą można objąć poszczególne rodzaje działalności (zarządzanie strategiczne, działalność operacyjną, technologię, logistykę, finanse itd.) i wówczas liczba kryteriów oceny może wahać się od kilkunastu do kilkudziesięciu. Choć nie ma jakis ściśłych wytycznych, które wskazywałyby na konkretny zakres ilościowy wymaganych do zastosowania kryteriów, to doświadczenie ekspertów należy przyjąć jako właściwy probierz poprawnego określania struktury kryteriów oceny.

(2) Kwalifikacja kryteriów oceny

Kwalifikacja kryteriów oceny jest tu rozumiana jako ustalanie ich wag. Wagi wyrażają doniosłość, znaczenie, istotność jakiegoś czynnika

(są to mierniki zastosowane w szczególny sposób, albowiem są one odniesione do kryteriów oceny, stanowiących podstawę oceny). Ten krok procedury jest zasadniczym czynnikiem warunkującym *ocenę ważoną obiektów*, ponieważ nie można jej inaczej dokonać, jak tylko przez ustalenie preferencji poszczególnych kryteriów. Pojęcie **obiektu** jest rozumiane tutaj jako produktowa, podmiotowa, procesowa lub instytucjonalna postać (rodzaj) efektu synergicznego.

Przykładem kwalifikacji kryteriów jest następująca hierarchia:

- A kryteria bezwzględnie konieczne (dominujące),
- B kryteria wymagane (zasadnicze),
- C-I kryteria przydatne (dobre),
- C-II kryteria przydatne (w stopniu dostatecznym),
- D kryteria neutralne (obojętne).

Hierarchia kryteriów przedstawia znaczenie każdego z nich i wzbogaca badania diagnostyczne oraz proces podejmowania decyzji przy wyborze wariantu projektowego. Kwalifikacja kryteriów nie może być dokonywana intuicyjnie, „na wyczucie”, ale powinna opierać się na wybranych aspektach preferencyjnych. One bowiem stanowią drogowskaz ukierunkowujący sposób hierarchizacji kryteriów, zarówno przez rangowanie, jak przez punktację. Aspekty preferencyjne weryfikują arbitralność ważenia kryteriów i pełnią zatem funkcję *obiektywizacji wag*. Ogólny układ preferencji kryteriów oceny jest przedstawiony w tabela 1.

Tabela 1. Przykład układu preferencyjnego kryteriów oceny

Kategorie kwalifikacyjne	Rangi cyfrowe	Punktacja	Kryteria oceny
A	5 lub 1	10	
B	4 lub 2	7	
C-I	3	5	
C-II	2 lub 4	4	
D	1 lub 5	0-1 (lub 0 – 2)	

Źródło: opracowanie własne

Kategorie kwalifikacyjne są synonimem klas hierarchicznych, do których przyporządkowywane są poszczególne kryteria oceny. Kategoriom tym (A, B,...) odpowiadają rangi oznaczone cyframi arabskimi (lub ewentualnie rzymskimi). Przyjęto tu następującą zasadę interpretacji porządkowania: hierarchia ważności biegnie „od góry”, a więc od najważniejszego do najmniej istotnego kryterium. W przykładowym uporządkowaniu (tab. 1. kolejne litery alfabetu (A, B, C,...) oraz cyfry: 5 lub 1, 4 lub 2 itd. charakteryzują kolejność kryteriów „od najważniejszego”. Niedostatkiem rangowania jest to, iż wskazuje ono jedynie na sekwencyjność kryteriów oceny, a więc ich następstwo, jakie zostało wytyczone w oparciu o zastosowanie określonych aspektów preferencyjnych.

Pełniejszą od rangowania pełni rolę punktacja. W tym przypadku możliwe jest już zastosowanie skali przedziałowej, zaś w sytuacji przeprowadzania pomiaru sprawdzającego skali ilorazowej.

Podejście kwantytatywne w kwalifikacji kryteriów oceny wymaga dużej staranności w określaniu próby doświadczalnej. Dotyczy to zwłaszcza wag zastosowań uniwersalnych (w mniejszym stopniu wag zastosowań grupowych), które ze względu na powszechne zastosowanie tego rodzaju wag, powinny mieć największy zakres reprezentatywności, dopasowany do niejednokrotnie bardzo zróżnicowanej rodzajowo zbiorowości obiektów.

(3) Przeprowadzenie oceny sprawdzającej

Ocena sprawdzająca ma wskazać czy dany obiekt respektuje założone wymagania. Wyrażają to przykładowo wskaźniki: stopień wykonania norm, funkcjonalność, poziom jakości itp. Ocena ta służy również do ustalania wyników firmy w oparciu o określoną skalę pomiarową, co zarazem ma umożliwić interpretację sukcesów lub porażek badanej jednostki gospodarczej. Interpretacja wyników w ocenie sprawdzającej jest dokonywana w kontekście tendencji ich kształtowania się, przy uwzględnieniu przyjętego kryterium oceny. Inaczej bowiem będzie oceniana tendencja spadkowa wskaźników rentowności sprzedaży, a inaczej tendencja spadkowa wskaźnika energochłonności. W pierwszym przypadku tendencja spadkowa wskaźnika będzie miała znaczenie negatywne, w drugim zaś pozytywne. Interpretacja wyników i ich tendencji jest sprawą zasadniczą dla postawienia właściwej oceny sprawdzającej, zwłaszcza w sytuacji stosowania modelu wielokryterialnego, w którym pojedyncze kryteria mają charakter stymulant, destymulant lub nemi-

Ocena sprawdzająca może być wyrażona w postaci wskaźnikowej względnie punktowej. Wskaźnikowa forma oceny sprawdzającej jest wyrazem zastosowania skali ilorazowej, którą również można odnieść do wartości ważonej obiektu. Natomiast postać punktowa odpowiada skali przedziałowej (w ustalonym zakresie oceny wielostopniowej).

Ocena sprawdzająca jest zatem określonego rodzaju pomiarem, w którym wynikowi, jako wielkości charakterystycznej, przyporządkowuje się pewną wartość, wyrażającą aksjologiczny sens tego wyniku. Na przykład w odniesieniu do firmy jako jednostki produkcyjnej, wyniki działalności mogą być pogrupowane na: wskaźniki ekonomiczno-finansowe, parametry techniczne (dotyczące jakości wyrobu i technologii), parametry organizacyjne, ergonomiczne, społeczne. Każda z tych wielkości podlega pomiarowi i już jako konkretna wartość liczbową (przykładowo: stopa rentowności majątku, płynność finansowa, wydajność, poziom braków) jest kwalifikowana według dwóch podstawowych podejść:

- 1) w oparciu o metodę wskaźnikową,
- 2) w oparciu o punktową ocenę sprawdzającą.

Wskaźniki są klasycznymi miernikami wykonania zadań, a więc osiągnięcia określonego skutku, zamierzonego jako cel. Są one stosowane w ocenie wszelkich obiektów, przyjmując za podstawę określone wartości modelowe, jak również w diagnozie typu „wynik – plan” lub w ocenie stopnia spełniania funkcji przez jakiś system. W odniesieniu do systemów organizacyjnych, np. przedsiębiorstw, w ocenie sprawdzającej są wykorzystywane wskaźniki skuteczności oraz znormalizowane wartości cech obiektów, przy czym w tym ostatnim przypadku cechy są rozpatrywane jako stymulanty, destymulanty i nominanty.

W niniejszym artykule ocenę efektu synergicznego przedstawiono w oparciu o metodę punktacji.

■ Punktowa ocena sprawdzająca

Zakres stosowania punktacji jest szeroki. Punktowa ocena sprawdzająca służyć może bowiem jako probierz w ocenie poziomu jakości obiektów (gdzie odniesieniem są jakieś wartości modelowe), w badaniach diagnostycznych typu „plan – wynik”, w ocenie funkcjonalności. Przykładem omawianego obecnie podejścia jest poniższa taksacja:

Kwalifikacja pozytywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala dodatnia)
I Stan wyróżniający	6
II Stan wysokiej przydatności	5
III Stan dobry	4
IV Stan średni	3
V Stan zadowalający (dopuszczalny)	1-2
Kwalifikacja negatywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala ujemna)
I Stan labilny	(1-2)
II Stan ograniczonych możliwości	(3-6)
III Stan krytyczny	(7-8)

Przy korzystaniu z punktowej oceny sprawdzającej sprawą istotną jest prawidłowa konstrukcja przeliczników wielkości charakterystycznych na punkty. Podstawą są zawsze wielkości wzorcowe, z którymi porównuje się wielkości charakterystyczne stanu faktycznego lub wielkości określające warianty projekcji. Wzorce zawsze kwalifikuje się najwyżej i przypisuje się im maksymalne ilości punktów, bez względu na to czy odpowiadające im wielkości charakterystyczne będą bezwzględnie stałe, czy też zmienne. O ile jednak przeliczniki cech ilościowych zwykle wyrażają odwzorowanie liniowe parametrów na punkty lub są umownym przełożeniem przedziałów liczbowych na punkty, to przeliczniki cech jakościowych są konstruowane w inny sposób. W tym przypadku ocena sprawdzająca jest określona przez relację podobieństwa (ze względu na pojedynczą cechę lub ich agregat) między badanym obiektem a wzorcem. Przykład przeliczania stopnia podobieństwa na punkty przedstawia tab. 2.

Punktowa ocena sprawdzająca jest słabsza od oceny wskaźnikowej, co wynika z odmienności sposobu pomiaru. W przypadku punktacji bowiem pomiar w dużym stopniu ma charakter subiektywny, przez co przyznana punktacja danemu obiektowi jest kwalifikacją rozmytą. Z tego właśnie powodu stosując punktację potrzebna staje się jej obiektywizacja.

Tabela 2. Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty

Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między obiektem S a wzorcem M	Punktacja
S jest identyczny jak M	6
S jest bardzo podobny do M	5
S jest umiarkowanie podobny do M	4
S jest nieco podobny do M	3
S jest całkowicie różny od M	0

Źródło: opracowanie własne

Do specyficznych cech punktowej oceny sprawdzającej należy zaliczyć;

- 1) może być ona przeprowadzana jako kwalifikacja dysjunktywna (albo pozytywna, albo negatywna), bądź bilansująca, a więc uwzględniająca zarówno oceny pozytywne, jak negatywne,
- 2) kwalifikacja bilansująca może przyjmować postać symetryczną lub asymetryczną: w pierwszym przypadku skali ocen dodatnich odpowiada skala ocen ujemnych, zaś w drugim są one różne,
- 3) kwalifikacja negatywna może występować w formie stopniującej lub może przyjmować jedynie wartość „zero”, bez względu na jakościowy wymiar stanów, którym nadaje się znaczenie pejoratywne.

(4) Opracowanie regulaminu kwalifikacyjnego

Regulamin kwalifikacyjny jest sformalizowanym ujęciem zasad i warunków ustalania kategorii przedsiębiorstwa, ze względu na osiągnięty efekt synergiczny. Spełnia on zatem rolę narzędzia oceny jakościowej działalności podmiotu, co sprowadza się do przełożenia wartości *indeksu kwalifikacji punktowej IKP* na określoną kategorię.

Indeks $IKP(ES)$ to **agregatowa wartość ważona efektu synergicznego ES**, którą oblicza się według wzoru:

$$IKP(ES) = \sum_{j=1}^n V_{ij}, \quad (1)$$

przy czym

$$V_{ij} = w_j \cdot q_{ij}, \quad (2)$$

gdzie: V_{ij} – wartość ważona i -tego obiektu ze względu na j -te kryterium oceny, w_j – waga j -tego kryterium oceny, q_{ij} – ocena sprawdzająca odniesiona do i -tego obiektu, ze względu na j -te kryterium oceny, $i=1, \dots, m$ – obiekty, $j=1, \dots, n$ – kryteria oceny.

W regulaminie kwalifikacyjnym powinny być zawarte postanowienia dotyczące następujących kwestii:

- 1) budowy skali wartościującej,
- 2) ustalania przedziałów hierarchicznych na skali wartościującej,
- 3) oznaczania kategorii obiektu.

■ Skala wartościująca

W procedurach kompleksowej kwalifikacji działalności przedsiębiorstwa może być zastosowane skalowanie bezwzględne lub względne:

- skalowanie bezwzględne dotyczy dowolnego przedziału liczbowego (dodatniego, dodatnio – ujemnego), przy maksymalnej wartości $IKP_{max} = N$, gdzie N jest z góry daną liczbą dodatnią (np. 100, 800, 1000),
- skalowanie względne jest określone w przedziale od 0 do 100 % (lub od 0 do 1),
- można też stosować skalę dwubiegunową (dodatnio – ujemną), symetryczną lub niesymetryczną.

Wygodnie jest przyjąć skalę od 0 do 100 punktów, niemniej sprawa wielkości N zależy wyłącznie od uznania autorów regulaminu kwalifikacyjnego. Górna granica przedziału może być zatem dowolną liczbą N , której odpowiada wartość względna 100%.

Prezentowana procedura przewiduje punktację ujemną. Punkty ujemne są to tzw. *potrącenia* lub *punkty karne*, które dotyczą charakterystycznych mankamentów obiektu, czyli tych, które nie respektują założonych progów dopuszczalności. Ujemne wielkości graniczne, to *punkty krytyczne*: obiekty, które zejdą na poziom punktów krytycznych są dyskwalifikowane (chyba, że procedura stanowi inaczej).

■ Przedziały hierarchiczne

Przedziały hierarchiczne to granice stopni kwalifikacyjnych, jakie ustala się dla wartości punktowych indeksu *IKP*. Przedziałom tym odpowiadają określone kategorie (np. A, B, C, D), wyrażające gradacje ważności wspomnianego indeksu. Przykładem kategoryzacji indeksu *IKP* są poniższe przedziały:

Kategorie	Punktacja
A	81 – 100 punktów
B	66 – 80 punktów
C	50 – 65 punktów
D	poniżej 50 punktów

Dla uzyskania większej rozdzielczości skali, można w dowolnej kategorii wyróżnić podklasy, np.:

C-I	58 – 65
C-II	50 – 57

Chcąc wyraźnie określić kwalifikację działalności przedsiębiorstwa, należy dodatkowo zdefiniować kategorie przez *ocenę słowną*. Na przykład obiekty mogą zostać zakwalifikowane do trzech *grup kategorii*:

G-I	kategoria „specjalna” (special) A, B, C-I
G-II	kategoria „standard” C-II
G-III	kategoria „poza standardem” D

Innym przykładem może być poniższa kategoryzacja:

96 – 100	lub	0,96 – 1,00	poziom wyróżniający
81 – 95	lub	0,81 – 0,95	poziom wysokiej przydatności
61 – 80	lub	0,61 – 0,80	poziom średni
51 – 60	lub	0,51 – 0,60	poziom dostateczny
$0 \leq IKP \leq 50$	lub	$0 \leq IKP \leq 0,50$	poziom niesatysfakcjonujący

■ Oznaczenie kategorii przedsiębiorstwa

Jest to etap zamykający postępowanie kwalifikacyjne. Tutaj następuje obliczenie indeksu *IKP* dla każdego *i*-tego obiektu oraz przyznanie mu określonej kategorii.

Oznaczenie kategorii obiektu może być w praktyce modyfikowane w trybie „opiniowania komisyjnego” (poprzez głosowanie) lub „sędziowania” (przez weryfikatorów oceny obiektu lub dodatkowych ekspertów spoza komisji).

3. Przykład bilansu synergicznego przedsiębiorstwa

Obecnie zostanie przedstawiony prosty przykład obliczeniowy, służący jako praktyczna ilustracja dotychczasowych wywodów. Sporządzenie bilansu synergicznego przebiega według następujących etapów:

1. Określenie formuły efektu synergicznego.
2. Dobór kryteriów efektu synergicznego.
3. Budowa tablicy bilansu synergicznego.
4. Ustalenie kategorii działalności przedsiębiorstwa

(1) Określenie formuły efektu synergicznego

Efekt synergiczny może być traktowany jako efekt całkowity lub może przyjąć różne odmiany efektów cząstkowych. W obydwu przypadkach efekty są określone w następujących formułach:

- pełnej,
- różnicowej.

Formuła pełna tak efektu synergicznego całkowitego, jak efektów synergicznych cząstkowych to oznaczenie ich wartości (prostej lub ważonej) w sposób kompletny (według przyjętej konwencji uniwersalnej bądź umownej). Ta formuła jest zestawieniem wyróżnionych w danym systemie pomiarowym kryteriów oceny o charakterze technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym itd., jakie wyrażają cechy wartościujące, właściwe dla danego rodzaju efektu synergicznego, określonego w sensie produktowym, podmiotowym itd.

Formuła różnicowa

Ta formuła ma specyficzny charakter porównawczy i służy do obliczania efektu różnicowego, jako wielkości kalkulacyjnej. **Pod pojęciem efektu różnicowego będziemy rozumieć różnicę między efektem złożonym rzeczywistym (całkowitym pełnym lub cząstkowym pełnym) a efektem referencyjnym (całkowitym lub cząstkowym).**

W odmienny sposób interpretuje ten termin H. Piekarz. Według tej autorki, efekt różnicowy oblicza się przez odjęcie od efektu złożonego efektu bazowego. Efekt złożony jest definiowany przez H. Piekarz jako „skutek wyodrębnionych działań wytwórczych i procesów integracyjnych, które zachodzą w systemie wielo- lub jednopodmiotowym”, natomiast efekt bazowy to „skutek wywołany przez działania izolowane,

realizowane w jednostkach autonomicznych, nie zjednoczonych w związkach kooperacyjnych przez sformalizowane zależności organizacyjne¹.

Zasadniczym problemem metodologicznym w obliczaniu efektu różnicowego jest znalezienie właściwej płaszczyzny odniesienia dla danego efektu złożonego, bez tego bowiem nie jest możliwe przeprowadzenie właściwej, merytorycznie i praktycznie uzasadnionej kalkulacji. Dlatego też, pozostając przy zaproponowanej wcześniej formule różnicowej, jej stosowanie można objaśnić w poniższy sposób:

- 1) definiuje się dla danego podmiotu cele i odpowiadające im zakładane efekty złożone (w postaci produktowej, podmiotowej i in.), przy czym stawia się hipotezę, że efekty te są lub będą stanowić efekty synergiczne: hipoteza ta będzie później weryfikowana,
- 2) dla poszczególnych rodzajów efektów złożonych wskazuje się właściwe im kryteria oceny (wyróżniki wartościujące),
- 3) wartości kryteriów oceny pierwotnie mogą być wyrażone w określonych formułach liczbowych lub w sposób werbalny, a następnie przypisuje się im wartości punktowe²,
- 4) dla poszczególnych rodzajów efektów złożonych i odpowiadających im kryteriów oceny ustala się wartości punktowe w poniższy sposób:
 - a) jako właściwe dla stanu faktycznego danego podmiotu (stan ten jest określony przez wartości **efektu złożonego rzeczywistego**),
 - b) jako właściwe dla stanu dopuszczalnego (stan ten jest określony przez wartości **efektu referencyjnego**)³,
- 5) efekt referencyjny jest traktowany jako efekt progowy,
- 6) porównanie efektu złożonego rzeczywistego z efektem referencyjnym pozwala na wyprowadzenie efektu różnicowego:

¹ H. Piekarz, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Wyd. AE w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, Nr 102, Kraków 1991, s. 29.

² W prezentowanym artykule zastosowano indeks kwalifikacji punktowej (IKP), niemniej można też posłużyć się metodą wskaźników skuteczności lub innymi metodami normalizacyjnymi.

³ Efekt referencyjny w tym przypadku to wymagana wartość danego kryterium oceny – dotyczącego określonej postaci efektu synergicznego – jaka jest akceptowana przez ogół podmiotów, działających w sektorach gospodarczych lub publicznych. W przypadku gdy efekt ten jest określony w formule ekonomiczno – finansowej, z założenia przyjmuje się, że stanowi on wielkość krańcową (teoretycznie finansowy efekt referencyjny jest równy zeru).

- a) jeśli efekt różnicowy jest dodatni, wówczas oceniany efekt złożony rzeczywisty jest efektem synergicznym (weryfikacja przyjętej wstępnie hipotezy),
- b) jeśli efekt różnicowy jest równy zeru, wówczas zachodzi zjawisko asynergii⁴,
- c) jeśli efekt różnicowy jest ujemny, wówczas oceniany efekt złożony rzeczywisty jest określony jako efekt dyssynergii.

(2) Dobór kryteriów oceny efektu synergicznego

Niniejszy etap sprowadza się do przyporządkowania kryteriów oceny do wyróżnionych postaci (rodzajów) efektu synergicznego. Przykładowe – ujęte skrótowo – zestawienia kryteriów oceny są przedstawione poniżej.

■ Wyroby i usługi

Kryteria oceny efektu synergicznego: wartość produkcji i sprzedaży, udział w rynku, jakość wyrobów (usług), nowoczesność wyrobów, zysk na sprzedaży.

■ Kapitał ludzki i strukturalny

Kryteria oceny efektu synergicznego: produktywność, twórczość, (innowacyjność), wzbogacenie pracy, dywersyfikacja metod działania, wyniki pracy i rozwój zawodowy personelu, poziom integracji, stosunki międzyludzkie, społeczne zadowolenie z pracy, sieć powiązań.

■ Procesy

Kryteria oceny efektu synergicznego: zdolność produkcyjna, wadliwość, awaryjność maszyn i urządzeń, poziom jakości procesów technologicznych, stopień automatyzacji, wskaźnik produktywności, komputeryzacja procesów zarządzania.

■ Przedsiębiorstwo

Kryteria oceny efektu synergicznego: wartość przedsiębiorstwa (majątkowa, dochodowa), wartość firmy, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, zdolność rozwojowa, wskaźnik oceny kompetencji kluczowych, zdolność uczenia się, intensywność sprzedaży na rynku międzynarodowym.

⁴ Asynergia to brak współdziałania (pojęcie to ma też sens medyczny).

Przy budowie systemu oceny efektu synergicznego należy zadbać o adekwatny zestaw kryteriów oceny do danego rodzaju działalności. Należy także zwracać uwagę na to, że kryteria te muszą być dobrze zoperacjonizowane, co w przypadku kryteriów „miękkich” może być zadaniem trudnym, ze względu na brak jednoznaczności interpretacyjnej (np. kwalifikacja sieci powiązań czy poziom integracji). W takich sytuacjach niezbędne będzie stosowanie procedur obiektywizacyjnych.

(3) Budowa tablicy bilansu synergicznego

Tablica bilansu synergicznego jest narzędziem, które w sposób zbiorczy przedstawia wyniki badań analitycznych. Jej przykład jest przedstawiony poniżej (tabela 3.). Tablica ta ilustruje istotę *parametrycznego systemu oceny*.

Tabela 3. Tablica bilansu synergicznego

Rodzaje efektu synergicznego / kryteria oceny*	Punkcja ważona efektów		
	Efekt złożony rzeczywisty	Efekt referencyjny	Efekt różnicowy
1. Wyroby i usługi			
1.1. Wartość sprzedaży	18	12	6
1.2. Rentowność sprzedaży	15	12	3
1.3. Wielkość zysku	12	9	3
1.4. Atrakcyjność wyrobów	10	6	4
2. Kapitał ludzki i strukturalny			
2.1. Twórczość (innowacyjność)	12	9	3
2.2. Wydajność pracy	8	6	2
2.3. Produktywność kapitału ludzkiego	10	8	2
2.4. Poziom integracji	10	6	4
2.5. Sieć powiązań	5	5	0
:	:	:	:
:	:	:	:
:	:	:	:
N. Przedsiębiorstwo	:	:	:
N.1. Wartość dochodowa	:	:	:
N.2. Zdolność rozwojowa	:	:	:
N.3. Pozycja konkurencyjna	:	:	:
:	:	:	:
:	:	:	:
* Punkcja 0 – 6			
Wagi 1 – 3			
Razem	IKP = 240 pkt	160 pkt	80 pkt

Źródło: opracowanie własne

(4) Ustalenie kategorii działalności przedsiębiorstwa

Ten etap sprowadza się do odwzorowania indeksu *IKP* na określoną kategorię działalności firmy. Dla systemu ocen z tab. 3 układ kategorii przedstawia się następująco:

Kategorie

S	261 – 300 pkt	przedsiębiorstwo wyróżniające się,
A	221 – 260 pkt	przedsiębiorstwo bardzo dobre,
B	181 – 220 pkt	przedsiębiorstwo dobre,
C	150 – 180 pkt	przedsiębiorstwo dostateczne,
D	poniżej 150 pkt	przedsiębiorstwo poza standardami.

Ponadto w niniejszym etapie opracowuje się wnioski diagnostyczne dotyczące oceny faktycznych możliwości rozwojowych firmy. Przeprowadza się klasyczne obliczenia statystyczne, dotyczące mianowicie: przyrostu absolutnego indeksu *IKP*, tempa wzrostu, dynamiki.

Podsumowanie

Badania nad efektem synergii służą nie tylko celom diagnostycznym, ale powinny również uwzględniać studia prognostyczne, wskazujące na tendencje rozwojowe firmy, zakres kooperacji, a także na efektywność np. outsourcingu, w związku z redukcją mało efektywnych funkcji.

Ważnym kierunkiem wykorzystania proponowanej koncepcji jest programowanie strategiczne (np. opracowanie opcji strategicznych, programu działalności globalnej przedsiębiorstwa, scenariuszy). Jeśli bowiem poszerzy się indeks *IKP* o kryteria oceny sytuacji zewnętrznych, to historia kształtowania się efektu synergicznego oraz bieżący materiał analityczny będą stanowić dobrą podstawę do programowania rozwoju firmy.

Wyniki badań diagnostycznych i prognostycznych mogą być przydatne przy podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie:

- likwidacji działalności w danym sektorze, przy stałym i szybkim spadku efektu synergii oraz zdolności rozwojowej,
- przeprowadzenia radykalnych zmian (restrukturyzacji), przy silnych wahaniach indeksu *IKP*,

- dokonania wyboru optymalnego wariantu rozwiązania (inwestycyjnego, operacyjnego), w związku z oceną efektywności oraz wpływem różnych programów na tempo rozwoju firmy.

Literatura:

1. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
2. Jaki A., *Wycena przedsiębiorstwa. Przesłanki, procedury, metody*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
3. Piekarczyk H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Wyd. AE w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, Nr 102, Kraków 1991.
4. Piekarczyk H., *Efekt synergiczny jako kryterium sprawności przedsiębiorstwa*, [w:] Borkowski T., Marcinkowski A. i Oherow-Urbaniec A. (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie interdyscyplinarne*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2000.
5. Stabryła A., *Categorization as an Instrument in Managing Company Development Capacity*, *Argumenta Oeconomica Cracoviensia* 2005, Nr 3.
6. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

Rozdział 16.

Narzędzia oceniające innowacyjność, stanowiącą element zarządzania strategicznego

Wstęp

Obserwując organizacje funkcjonujące na rynku, coraz więcej z nich przykłada bardzo dużą rolę do innowacyjności i innowacji w budowie własnej strategii. Obecnie w portfolio produktowym znacznej liczby firm innowacje zajmują nawet do 90% jego udziału. Przedsiębiorcy często bezkrytycznie wręcz wierzą, iż obecność innowacji bezpośrednio przekłada się na wzrost organizacji oraz jej trwałą przewagę konkurencyjną. Analizy amerykańskich badaczy po części potwierdzają ów pogląd, wprowadzając jednakże pewne narzędzia ograniczające skrajny optymizm dotyczący innowacji. Z tego też względu niniejszy artykuł zostanie poświęcony narzędziom, które oceniają innowacyjność, stanowiącą element zarządzania strategicznego firmy.

1. Istota innowacji z uwzględnieniem strategii organizacji

Innowacyjność opiera się na wprowadzeniu czegoś nowego w złożonym, wieloetapowym procesie. Innowacja może dotyczyć tak techniki, jak i organizacji, instytucji czy życia społecznego. Jest oceniana z punktu widzenia stopnia swej nowości.

Już Schumpeter w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku pokazał, iż innowacyjność generowana jest przez przedsiębiorców, którzy kierując się własną inspiracją, a zarazem potrzebą, wprowadzają innowacje. Do innowacji zakwalifikował nowe produkty, technologie, rozwiązania, które mają diametralny wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz jej udoskonalenie, przyczyniając się do wzrostu efektywności pracy.

Samą innowację zdefiniował jako kształtowanie się nowej funkcji produkcji, zaliczając do niej wprowadzanie nowych produktów, nowych metod produkcji, nowych form organizacji przedsiębiorstwa, jak również otwieranie nowych rynków zbytu i zdobywanie nowych źródeł surowców¹. Bardziej współczesne podejście do terminologii innowacji zaproponował Rothwell, charakteryzując ją jako działanie techniczne i finansowe, dotyczące obszaru zarządzania, projektowania, produkcji, marketingu, działanie, które koncentruje się na komercjalizacji ulepszanego produktu lub też procesu wytwarzania².

Drucker popularyzował wizję obecnych przedsiębiorców twierdząc, iż „Przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie”³.

Innowacje stanowią filar przewagi konkurencyjnej. Mają wpływ na tempo, kierunek rozwoju czy też globalną, transgraniczną współpracę organizacji. Wywierają też wpływ na przewagę konkurencyjną wpisując się w funkcje planowania czy organizowania. Wiele współczesnych organizacji nawet w swej misji ma zapisaną troskę o innowacyjność. Można więc stwierdzić, iż jest ona silnie skorelowana ze strategią firmy i zarządzaniem długofalowym. Dowodem na to może być misja firmy 3M, od kilku lat w wielu rankingach plasowanej w pierwszej dziesiątce najbardziej innowacyjnych firm, brzmiąca „*Innowacje to podstawa 3M. Innowacyjny charakter naszej firmy pomaga nam opracowywać nowe technologie i produkty zgodnie z oczekiwaniami naszych klientów*”⁴.

Firmy wprowadzają do swej strategii zarówno małe jak i duże innowacje. Ów małe, często wtórne, są niezbędne dla stałego rozwoju i doskonalenia organizacji, jednakże zazwyczaj nie przekładają się na wzrost jej zyskowności. Duże projekty innowacyjne, posiadające pierwotny charakter dla firmy czy też ogólnoswiatowego rynku, stanowią znaczące ryzyko dla organizacji. Jednocześnie pchają przedsiębiorstwo w kierunku nowatorskiej technologii, jak również nieodkrytego, nieznanego rynku. Tym samym mogą wypełniać lukę pomiędzy koniecznością generowania dużych zysków a rozwojem organizacji. Częstokroć jednak

¹ J.A. Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York and London 1939, s. 22 i następne.

² J.R. Rothwell, *Public Innovation Policy: To Hale or not to Hale?*, [w:] R. Langdon, R. Rothwell, *Design and Innovation, Policy and Management*, Frances Printer, London 1985, s. 188 i następne.

³ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 21 i następne.

⁴ http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/pl_PL/EU/Country/?WT.mc_id=www.3m.pl.01.2008.

owa wartość dodana jest bardzo odsunięta w czasie i niepewna⁵. Zwykle zaledwie jeden na dziesięć innowacyjnych pomysłów jest w stanie doczekać się fazy komercjalizacji, co nie stanowi synonimu jego sukcesu. Tak więc, unikanie ryzykownych innowacji z jednej strony może pozwolić organizacji na spokojne funkcjonowanie, z drugiej ogranicza duże dochody i szybki rozwój. Rozwiązanie może stanowić wprowadzenie ujednoliconego, dyscyplinującego, systematycznego procesu wdrażania innowacji z uwzględnieniem spektrum zagrożeń i odmian ryzyka. Opiera się ono na dwóch zasadniczych narzędziach – macierzy ryzyka oraz ekranie R-W⁶.

2. Macierz ryzyka innowacyjności

Macierz ryzyka innowacyjności pozwala na identyfikację obszarów ryzykownych dla projektu innowacyjnego. Wykorzystuje ona unikalny system wyników oraz predykcji poziomu ryzyka, które wspierają prawdopodobieństwo sukcesu innowacji, jak również eliminacji obszarów zagrożeń. Macierz skomponowana jest z dwóch zasadniczych parametrów – przyjazności rynku względem organizacji (oś x) oraz przyjazności technologii lub produktu (oś y) Usytuowanie innowacji w odpowiednim obszarze macierzy uzależnione jest od szeregu czynników, do których można między innymi zaliczyć:

- Stopień wpływu innowacji na zachowania dotychczasowych klientów
- Stopień wpływu innowacji na zachowania potencjalnych klientów
- Adekwatność innowacji względem strategii i polityki firmy
- Stopień powiązania zaawansowanych technologii z innowacyjnymi produktami

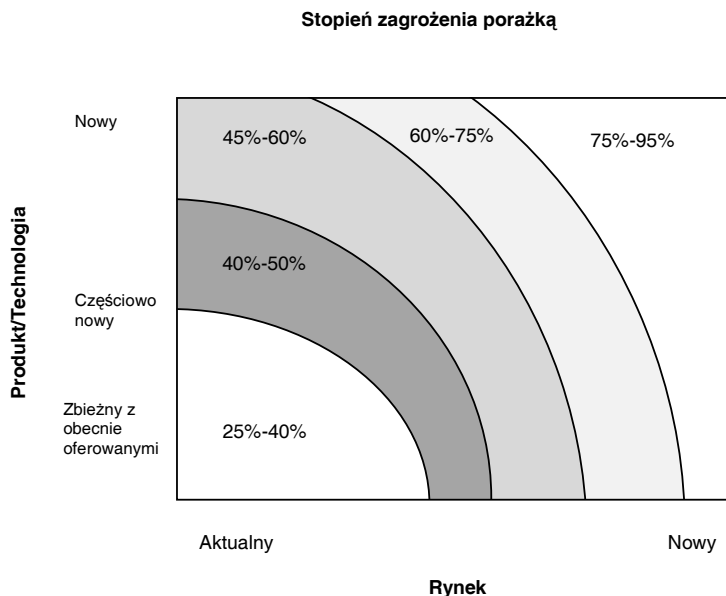
Znaczący wpływ na sukces innowacji ma zespół wdrażający, stosujący macierz. Składa się on zwykle z menedżerów wyższego szczebla posiadających szeroką, strategiczną perspektywę względem problemu, obdarzonych nieformalnym autorytetem. W organizacji to zwykle oni po burzliwych analizach i negocjacjach umieszczają innowacyjność w odpowiednim obszarze macierzy. Niezbędnym elementem trafnego usytuowania jest tu dobra znajomość firmy, jak i jej otoczenia, konkurentów,

⁵ G.S. Day, „Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio”, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.

⁶ Tamże, s. 110-120.

a także wiedza dotycząca rozmiarów inwestycji w sferze badania i rozwoju, wydatków związanych z dopasowaniem produktu do potrzeb klientów oraz analizą cash flow i rentowności innowacji.

W tym miejscu należy zaprezentować graficzne odzwierciedlenie macierzy.



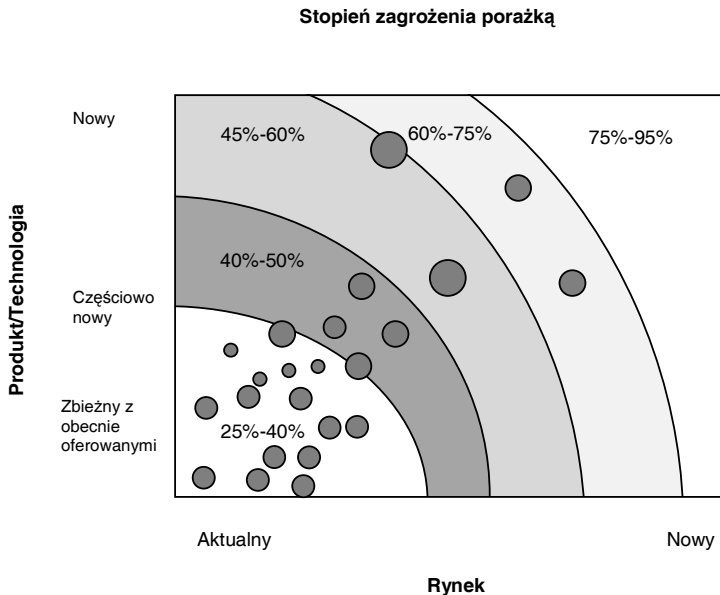
Rysunek 1. Macierz ryzyka innowacyjności

Źródło: G.S. Day, *Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.

Przyjazne produkty innowacyjne wtórne, wprowadzone na dotychczasowy rynek umieszczane są w lewej dolnej części macierzy, tym samym wykazują niskie ryzyko i prawdopodobieństwo niepowodzenia. Natomiast innowacyjne produkty pierwotne wdrażane na nowych, nieprzyja-

znych rynkach uplasowane zostaną w prawej górnej części macierzy i są powiązane z dużym stopniem ryzyka i zagrożeniem porażki⁷.

Sugeruje się, by portfel produktów innowacyjnych był odpowiednio zdywersyfikowany, tak aby strategia firmy prawidłowo funkcjonowała, przyczyniając się do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Propozycję optymalnego rozmieszczenia portfela produktów innowacyjnych przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 2. Optymalny portfel innowacji w macierzy ryzyka innowacji

Źródło: G.S. Day, *Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.

Narzędziem wspierającym właściwe usytuowanie produktu w macierzy jest tablica pozycjonująca.

⁷ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategy Value Innovation and the Knowledge Economy*, Sloan Management Review, Spring 1999.

Bada ona stopień wpływu wybranych parametrów na przyjazność rynku w pierwszej kolejności oraz przyjazności produktu lub technologii w drugiej. Zaprezentowana ona została poniżej.

Tabela 1. Tablica pozycjonująca - Rynek

Rynek						
	Synonimiczny z dotychczasowym rynkiem		Częściowo synonimiczny z dotychczasowym rynkiem		Całkowicie odmienny od dotychczasowego rynku	Wynik
Zachowania klientów i proces podejmowania decyzji będzie...	1	2	3	4	5	
Kanały dystrybucji i działalność sprzedażowa będzie...	1	2	3	4	5	
Strategia konkurencyjna będzie...	1	2	3	4	5	
Wynik A						

	Wysoki/a		Średni/a		Niski/a	
Siła marki firmy jest...	1	2	3	4	5	
Obecne relacje z klientami firmy są...	1	2	3	4	5	
Znajomość konkurentów firmy i ich zachowań jest...	1	2	3	4	5	
Wynik B						
Suma wyników A i B (oś x)						

Źródło: G.S. Day, *Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.

Tabela 2. Tablica pozycjonująca – Produkt/Technologia

Produkt/Technologia						
	Całkowicie aplikowalny		Częściowo aplikowalny		Nieaplikowany	Wynik
Obecne zdolności rozwojowe firmy są...	1	2	3	4	5	
Zdolności technologiczne firmy są...	1	2	3	4	5	
Ochrona własności intelektualnej firmy jest...	1	2	3	4	5	
System produkcji i usług firmy jest...	1	2	3	4	5	
Wynik A						

Produkt/Technologia						
	Synonimiczne z obecnie oferowanymi przez firmę		Częściowo synonimiczne z obecnie oferowanymi przez firmę		Całkowicie odmiennie od obecnie oferowanych przez firmę	Wynik
Oczekiwana wiedza i rozwój naukowy...	1	2	3	4	5	
Niezbędne i oczekiwane funkcje produktu lub usługi...	1	2	3	4	5	
Oczekiwane standardy jakości...	1	2	3	4	5	
Wynik B						
Suma wyników A i B (oś y)						

Źródło: G.S. Day, *Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.

Tablica pozycjonująca pozwala dość precyzyjnie określić stopień wpływu wybranych parametrów na dwa główne filary macierzy czyli rynek oraz technologię lub produkt. Każdy parametr musi być jednak dobrze przeanalizowany i wyceniony. Odbywa się to zwykle z wykorzystaniem metody QUEST.

Przykładem zastosowania macierzy wraz z tablicą preferencji mogą być analizy prowadzone przez sieć McDonald's, która planowała wprowadzenie do swej oferty innowacji, jaką była pizza. Jednakże analizy, ocena ryzyka i usytuowanie produktu w macierzy wskazały, iż ryzyko przewyższa możliwość sukcesu. Zasadniczą słabością projektu był czas oczekiwania przez klienta na produkt przekraczający, wynikający ze strategii firmy, okres 30 sekund.

3. Ekran R-W-W

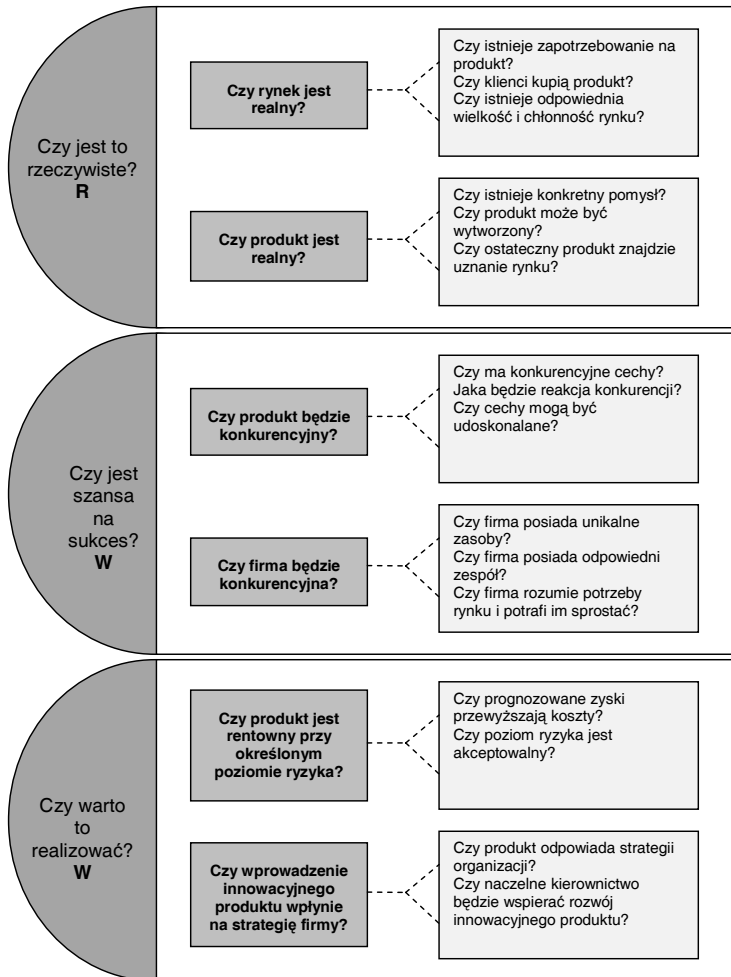
Drugim narzędziem oceny ryzyka i sukcesu innowacji jest ekran R-W-W. Jest to narzędzie proste, aczkolwiek bardzo skuteczne i przydatne. Opiera się on o serię pytań dotyczących innowacji, możliwości firmy oraz stopnia jej konkurencyjności. Nie jest to algorytm podejmowania decyzji, lecz złożony proces wymagający zdyscyplinowanego przestrzegania każdego z etapów. Jego prawidłowe zastosowanie pozwala na zidentyfikowanie

- Braków wiedzy
- Odchyień
- Potencjalnych źródeł ryzyka
- Obszarów doskonalenia

Nazwa stanowi akronim kluczowych słów stanowiących trzy zasadnicze obszary problemowe obejmujące proces – rzeczywistość (Real) – sukces (Win) – korzyść (Worth).

Proces R-W-W, obszary kluczowe oraz zasadnicze pytania ekranu przedstawione są na poniższym rysunku⁸.

⁸ G.S. Day, *op. cit.*, s. 110-120.



Rysunek 3. Ekran R-W-W

Źródło: G.S. Day, *Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.

Stosując ekran należy skrupulatnie, z zachowaniem zaprezentowanej kolejności, odpowiedzieć na wymienione pytania. Jedynie w przypadku wszystkich pozytywnych odpowiedzi, innowacje natychmiast można wprowadzać. Jeżeli odpowiedzi wskazują na aspekty negatywne, należy zbadać ich źródło oraz określić sposób radzenia sobie z nimi. Ekran pomaga wychwycić także wszelkie odchylenia związane z innowacyjnością, umożliwiając ich korektę. W przypadku, gdy zarówno odchylenia są niemożliwe do zniwelowania, jak również wyłaniające zagrożenia stanowią zbyt dużą barierę w realizacji innowacji, jest to sygnał, iż innowacji nie należy wprowadzać.

Podsumowanie

Innowacje obecnie stanowią istotną część portfela produktowego każdej organizacji. Przyczyniają się do sukcesu rynkowego organizacji, pod warunkiem zbieżności z jej strategią, jak również racjonalnych decyzji związanych z ich wdrożeniem. Zadanie to jest nie lada trudne, tak więc precyzyjne stosowanie narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji o słuszności wdrożenia innowacji wydaje się niezwykle istotne. Zarówno macierz opłacalności ryzyka wspierana tablicami pozycjonującymi, jak i ekran R-W-W to rozwiązania pozwalające na minimalizowanie ryzyka, ustrzeżenie się przed zagrożeniami, przewidywanie przyszłości oraz wykorzystywanie szans i własnych mocnych stron.

Literatura:

1. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategy Value Innovation and the Knowledge Economy*, Sloan Management Review, Spring 1999.
2. Day G.S., *Is it Real? Can we win? Is it Worth doing? Managing Risk and Reward In an Innovation Portfolio*, Harvard Business Review, 12.2007, s. 110-120.
3. Droge C., Jayaram J., Vickery S., *The ability to minimize the timing of new product development and introduction*, The Journal of Product Innovation Management, Nr 1, 2000.
4. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
5. Drucker P., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2000.

6. http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/pl_PL/EU/Country/?WT.mc_id=www.3m.pl 01.2008
7. <http://www.gazetainnovacje.pl/innovacje25/strona6.htm>
8. <http://www.gazetainnovacje.pl/innovacje28/strona10.htm>
9. Kaczmarek T., *Klucz do przyszłości: Innowacyjność Polaków*, PTE, Warszawa 2006.
10. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
11. Harvard Business School Press, Harvard Business Review, *Zarządzanie innowacją*, HBR, Warszawa 2006.
12. Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
13. Rothwell J.R., *Public Innovation Policy: To Hale or not to Hale?*, [w:] Langdon R., Rothwell R., *Design and Innovation, Policy and Management*, Frances Printer, London 1985.
14. Schumpeter J.A., *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York and London 1939.

Rozdział 17.

Proces tworzenia struktur sieciowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa

Wstęp

Jedną z ważniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa jest decyzja dotycząca sposobu działania na rynku – działanie w pojedynkę, działanie w ramach układu sieciowego lub połączenie z konkurentem. Sieci międzyorganizacyjne są współcześnie jedną z najefektywniejszych form współdziałania strategicznego. Odpowiedni typ struktury sieciowej jest podstawowym warunkiem zabezpieczającym przedsiębiorstwo przed utratą praw i własności w trakcie współdziałania, jak również czynnikiem efektywności działania.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu kształtowania struktur sieciowych oraz kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w związku ze strategią realizowaną przez przedsiębiorstwo.

W artykule przedstawiono istotę i cechy struktur sieciowych, a także typy relacji sieciowych oraz związki między typem konfiguracji struktury sieciowej a strategią. Celem artykułu jest również wskazanie zależności między rodzajem więzi międzyorganizacyjnych a typem realizowanej strategii, a także przedstawienie struktury sieciowej jako skutecznego instrumentu umożliwiającego realizację każdego realnego z punktu widzenia otoczenia czy zasobów rodzaju strategii.

1. Pojęcie i cechy struktur sieciowych

Organizacja sieciowa (*networking*) to struktura oparta o wzajemne relacje przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym (najczęściej postaci średnio- i długookresowych umów). Jest to względnie trwale zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych. W wąskim ujęciu sieć stanowi układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź

powiązane w niewielkim tylko stopniu, w ujęciu szerokim sieć może występować także w grupie kapitałowej (czy nawet w jednym przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej¹. Istotą sieci jest to, iż niezależne podmioty powiązane technologiami informatycznymi tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje. Każda konfiguracja powstała z połączenia różnych podmiotów będących węzłami sieci jest nazywana spółką wirtualną, a oryginalna za każdym razem kombinacja kluczowych kompetencji uczestników spółki wirtualnej sprawia, że jest ona bardziej elastyczna, silniejsza ekonomicznie i szybsza w działaniu niż poszczególni jej członkowie.

Warunkiem koniecznym do zaistnienia sieci jest technologia informacyjna. Struktura sieciowa może powstać w wyniku²:

- stopniowego zacieśniania, bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy handlowej przez niezależne przedsiębiorstwa;
- inwestycji prowadzących do włączenia nowych (tworzonych lub wykupywanych) ogniw w układ kooperacji nadzorowany przez co najmniej jedno przedsiębiorstwo realizujące strategię ekspansji;
- przekształceń wewnątrz struktury dużego scentralizowanego przedsiębiorstwa.

Ogniwa sieci charakteryzują się daleko posuniętą samodzielnością w zakresie decyzji handlowych, finansowych i organizacyjnych. Posiadają one możliwość samodzielnego ustalania strategii działania, prawo do swobodnego kształtowania relacji kooperacyjnych dotyczących zaopatrzenia i zbytu, własny bilans i rachunek wyników prowadzonej działalności, a procesy kooperacji są oparte na zasadach rynkowych³.

Sieci międzyorganizacyjne tworzą skupiska firm lub inne wyspecjalizowane jednostki, których działanie koordynowane jest mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów. Podstawą koncepcji tworzenia sieci jest rozwinięcie wzajemnych relacji współpracy pomiędzy poszczególnymi firmami, ich dostawcami, podwykonawcami, klientami i usługodawcami. Współpraca, w połączeniu ze specjalizacją, daje efekty zwiększonej, kolektywnej wydajności i wzrostu umiejętności

¹ P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, 1998, s. 69.

² D. Kempy, *Typy i logistyka organizacji sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, Nr 5, 1999, s. 45.

³ P. Dwojacki, B. Nogalski, *op. cit.*

wdrażania innowacyjnych procesów i wytwarzania technologicznie zaawansowanych produktów⁴.

W przypadku, gdy sieć tworzą niezależne w sensie prawnym podmioty gospodarcze, należy założyć, iż relacje pomiędzy nimi kształtują się podobnie jak w przypadku członków pojedynczej organizacji o strukturze sieciowej. Patrząc na relacje sieciowe poprzez kryterium celu działalności, można wyróżnić następujące podmioty sieci⁵:

- *koordynatora(-ów)* – nazywanego także brokerem, integratorem, operatorem lub kontrolerem, który dysponuje strategicznymi umiejętnościami i wiedzą, a w związku z tym odpowiada za podejmowanie decyzji w takim układzie;
- tzw. *business units* – prowadzące działalność w bezpośrednim kontakcie z klientami zewnętrznymi;
- *staff units* – świadczące usługi uczestnikom sieci;
- *project teams* – dokonujących systemowych reorganizacji;
- *alliance teams* – realizujące projekty wraz z innymi przedsiębiorstwami.

Realizacja zadań stojących przed podmiotami w strukturze sieciowej, w kontekście realizacji walki konkurencyjnej, może wymagać więc od nich m. in.: podzielenia celów i kompetencji, wspólnej pracy i ujednolicenia priorytetów, zbiorowej odpowiedzialności i osiągania celów poprzez proces konsultacji zespołowego podejmowania decyzji.

2. Proces tworzenia struktur sieciowych

Proces tworzenia struktur sieciowych występować może w efekcie procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Do czynników determinujących ten proces można zaliczyć:

1. czynniki wewnętrzne
 - centralizacja i silniejsze zbiurokratyzowanie, decentralizacja wyrażająca się dywizjonalizacją, wzrost złożoności prowadzący do struktur macierzowych, rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych
2. czynniki zewnętrzne

⁴ J. Wojciechowski, *Tworzenie sieci i grup kooperacyjnych MSP w Polsce*, PARP, 2005, www.parp.gov.pl

⁵ Tamże, www.parp.gov.pl

- globalizacja, rozwój partnerskich stosunków klient-dostawca oraz aliansów prowadzących do powstania przedsiębiorstw rozległych, powstawanie federacji przedsiębiorstw, będących skutkiem kooperacji, współewolucji oraz nawiązywania aliansów

Podstawową zasadą tworzenia sieci jest koncentracja operacji kluczowych w jednym ośrodku, umożliwiającą wykorzystanie efektów skali oraz wzmocnienie konkurencyjności produkowanych elementów. Dodatkowo w procesie tym można wskazać na trzy inne reguły:

3. minimalizacja inwestycji – maksymalne wykorzystanie istniejącego potencjału produkcyjnego partnerów
4. połączenia umiejętności i kompetencji – dotyczą badań, produkcji i systemu sprzedaży
5. unikania dublowania zadań – między partnerami (ryzyko wewnętrznej konkurencji)

Proces tworzenia struktur sieciowych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Proces tworzenia organizacji sieciowych

Wyszczególnienie	Charakterystyka
identyfikacja możliwości	
ETAP 1. ANALIZA RYNKU, BADA-NIE MOŻLIWOŚCI BIZNESOWYCH	Organizacje muszą poszukiwać nowych możliwości i szans rynkowych analizując zmiany rynkowe i potrzeby klientów. Jeżeli organizacja nie może samodzielnie wykorzystać pojawiających się możliwości, celowe jest stworzenie sieci. Etap ten określić ma zatem brokera sieci (jednostkę, która zainicjowała rozwój sieci) oraz występujące możliwości rozwoju i zdobywania rynku.
ETAP 2. ANALIZA EKONOMICZNA	Przed powołaniem organizacji sieciowej zalecane jest przeprowadzenie dogłębnej analizy ekonomicznej. Analiza taka powinna obejmować oszacowanie możliwości technicznych i finansowych, zasobów ludzkich, rzeczowych oraz potencjalnych zysków (skalkulowanych przez brokera sieci).
definiowanie strategii	
ETAP 3. ANALIZA KOMPETENCJI I POTRZEB	Faza obejmuje zdefiniowanie i określenie umiejętności niezbędnych dla wykorzystania konkretnych już możliwości rynkowych, stworzenie kryteriów dla selekcji organizacji – kandydatów do sieci.
ETAP 4. WYBÓR PARTNERÓW	Wybór partnerów następuje zgodnie z określonymi we wcześniejszej fazie kryteriami. Mogą one obejmować: operacyjny poziom zarządzania, reputację i image partnera, koszty przyłączenia, wymogi IT.
ETAP 5. KSZTAŁTOWANIE MECHANIZMÓW KOOPERACJI	Ma to na celu przede wszystkim zwiększenie efektywności całej organizacji, wynikające z lepszej współpracy poszczególnych partnerów. Ważne aspekty obejmują:

	~ odpowiedzialność, zyskowość, ryzyko; ~ zarządzanie jakością; ~ koszty tworzenia i likwidowania sieci, koszty uczestnictwa w sieci, koszty utrzymania sieci.
ETAP 6. FORMOWANIE ORGANIZACJI	Rozpoczęcie współpracy przez wybrane organizacje i zespoły.
ETAP 7. STABILIZACJA INFRASTRUKTURY IT	Ponieważ uczestnicy sieci zwykle są oddaleni od siebie, ważne znaczenie dla funkcjonowania całej sieci ma infrastruktura. Poza umożliwianiem komunikacji, a więc przekazywaniem i nabywaniem wiedzy służy również integracji infrastruktury będącej w dyspozycji sieci. Jej odpowiednie wykorzystanie warunkuje także w przyszłości przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację wirtualną.
koordynacja	
ETAP 8. REALIZOWANIE STRATEGII	Atrybuty wykorzystywane w organizacji sieciowej to: ~ wysoka elastyczność W tradycyjnej organizacji zyski osiągnąć są dzięki efektywnemu wykorzystaniu własnych zasobów, natomiast w organizacjach sieciowych przez integrowanie zasobów poszczególnych uczestników. Zwiększenie różnorodności zasobów powoduje wzrost możliwości wykorzystania nowych szans rynkowych, zwiększenie adaptacyjności i konkurencyjności organizacji. ~ szybsza wymiana informacji Organizacje sieciowe tworzą podstawy do szybszej (krótszej) dyfuzji wiedzy oraz do zastosowania nowoczesnych metod komunikowania. Umożliwiają one efektywniejsze nabywanie, kreowanie, przetwarzanie informacji, tworząc tym samym przewagę konkurencyjną swoich członków
złożona kontrola	
ETAP 9. DYNAMICZNE DOSTOSOWANIE	Organizacja sieciowa lepiej dostosowuje się do otoczenia zewnętrznego, ponieważ nie musi dzielić zasobów, wdrażać sposobów działania, a także dzielić kompetencje na różnych stanowiskach struktury organizacyjnej. Potrzeba dostosowania do zmian rynkowych identyfikowana jest przez dynamiczną ocenę środowiska, szybkie przekazywanie informacji oraz dopasowanie struktur wewnętrznych stosowanie do okoliczności.
ETAP 10. ROZWIĄZANIE ORGANIZACJI	Funkcjonowanie w ramach organizacji sieciowej zależne jest od występujących możliwości rynkowych. Każdorazowo czas trwania związku ustalany jest przez przedsiębiorstwo, które pierwsze uzna, że dalsze funkcjonowanie sieci jest dla niego niekorzystne. Dochodzi wówczas do rozwiązania istniejącej organizacji lub powołania nowej sieci.

Źródło: opracowanie własne

3. Strategia przedsiębiorstwa a kształtowanie relacji sieciowych

Istota i typy relacji sieciowych

W projektowaniu struktury podmiotów na pierwszy plan wysuwa się relacje pomiędzy uczestnikami organizacji. To oni są spostrzegani jako główny czynnik generujący przeprowadzanie zmian i kształtujący je. Na pierwszym planie uwydatnia się więc, nie jak dotychczas ich miejsce w hierarchii organizacyjnej, lecz powiązania poziome pomiędzy nimi jako te, które pozwalają na połączenie kompetencji i wykorzystanie w najlepszy sposób istniejących zasobów.

Struktura sieciowa jest wynikiem stosowania takiego właśnie podejścia, przy czym:

- Kluczowym uwarunkowaniem funkcjonowania organizacji sieciowej jest korzystanie z zasobów przez jej uczestników. Stawia się przy tym na ich inicjatywę i samodzielność.
- Zastosowanie tego typu rozwiązań wynika przede wszystkim ze zbyt dużego w stosunku do zmienności otoczenia stopnia sformalizowania działań, a także wiąże się z chaosem w otoczeniu i powstaniem luki informacyjnej, utrudniającej efektywne zarządzanie
- Pozwalają one na elastyczność działania, samoorganizację i wzrost zaangażowania współpracowników oraz pobudzają wprowadzanie innowacji

Przez więzi (relacje) 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 wzajemna⁶.

Interakcje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami można przedstawić w czterech wymiarach⁷:

1) podmioty relacji

- podmioty relacji w sferze społeczno-kulturowej (środki masowego przekazu, społeczność lokalna, organizacje religijne),

⁶ W. Czakon, *Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku*, Przegląd Organizacji, Nr 3, 2006, s. 42.

⁷ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 218-223.

- podmioty relacji w sferze ekonomicznej (władze podatkowe, banki centralne, zrzeszenia pracodawców, giełdy papierów wartościowych, związki zawodowe),
- podmioty relacji w sferze polityczno-administracyjnej (administracja publiczna, partie polityczne, grupy interesu, organy regulacyjne, instytucje międzynarodowe),
- podmioty relacji w sferze technologicznej (uczelnie, instytuty badawcze, urzędy patentowe, agencje rządowe, organy normalizacyjne),
- dostawcy,
- nabywcy,
- gracze pozabranżowi,
- gracze branżowi.

Biorąc pod uwagę powyższy podział można wskazać cztery typy relacji przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi: relacje pionowe wsteczne (z dostawcami), relacje pionowe frontalne (z nabywcami), bezpośrednie relacje poziome (z graczami branżowymi), pośrednie relacje poziome (z graczami spoza branży)

2) Cele relacji

Przedsiębiorstwa podejmując współpracę dążą do uzyskania korzyści zakładając że wspólnie wytworzą większą wartość, niż działając w pojedynkę (efekt synergii)

3) Determinanty relacji

- Dopuszczalność (zasady współpracy)
- Pilność (częstotliwość wzajemnych kontaktów, prawdopodobieństwo ich kontynuowania)
- Rozkład władzy – wyróżnić można cztery typy relacji:
 1. wzajemna niezależność (niezależne przedsiębiorstwa mają swobodę działania),
 2. nierównorzędna niezależność (przedsiębiorstwa łączą luźną współpracę, a jedno z nich dysponuje większą władzą),
 3. wzajemna zależność (przedsiębiorstwa są połączone ścisłą relacją w ramach której są ściśle zależne)

4. nierównorzędna zależność (dwa podmioty łączy ścisła relacja charakteryzująca się asymetrycznym rozkładem władzy)

4) Forma relacji

Przedsiębiorstwa tworząc sieć mogą stosować różne formy porozumienia regulujące ich wzajemne związki (np. porozumienia niekontrastowe (lobby, wspólne uczenie się), porozumienia kontraktowe (konsorcja badawcze), porozumienia oparte na powiązaniach kapitałowych (wspólny system płatności)).

Relacje te mogą być wymuszone lub za zgodą stron uczestniczących i mogą być realizowane jako :

- relacje organizacyjne – poprzez posiadanie praw własności spółek uczestniczących w sieci przez inne, obsadzenie zarządów przez właścicieli firmy matki itp.
- relacje rynkowe – poprzez więzi klient - dostawca.
- relacje regionalne – bliskość siedzib firm, wspólny obszar działania.
- relacje nieformalne – powiązania rodzinne, polityczne itp.

Relacje pomiędzy członkami sieci mogą opierać się tylko na jednym typie więzi, lecz w praktyce spotyka się istnienie równocześnie większej liczby różnych powiązań . Analizując układy relacji w sieciach można wyróżnić:

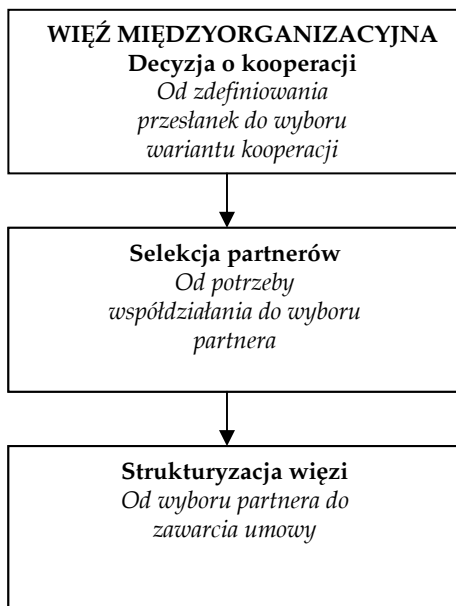
- układy relacji istniejące wewnątrz organizacji,
- układy relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego dostawcami oraz odbiorcami,
- układy pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzącymi pokrewną działalność, dodatkowo wzajemnie się uzupełniającymi.

4. Proces tworzenia relacji sieciowych

Proces tworzenia relacji sieciowych nie jest wynikiem celowego projektu, ale skutkiem splotu wielu działań i okoliczności charakterystycznych dla wielu decydentów. W. Czakon określa ten sposób tworzenia więzi sieciowych jako intencjonalny. Stanowi on wzorzec postępowania., który wyznacza kierunek działania oraz pożądane wartości na końcu każdej z faz uporządkowanej sekwencji kroków (rysunek 1). Wynika z planów wyższego rzędu, często ze strategii przedsiębiorstwa. Kiedy proces ten dotyczy zamierzonego tworzenia więzi międzyorganiza-

cyjnych to oczekiwać można, że stanowić będzie wyraz strategii kooperacyjnej. Składają się na nią cztery elementy⁸:

- Podstawowa strategia przedsiębiorstwa, z której winna wynikać potrzeba tworzenia więzi z konkretnymi partnerami, w konkretnej postaci strukturalnej.
- Dynamiczne podejście, ponieważ zmienność warunków oraz treści więzi jest oczywista, wobec tego większe znaczenie będzie miał dalszy rozwój więzi, niż jej pierwotna wynegocjowana postać.
- Podejście portfelowe, umożliwia koordynację pomiędzy zawiązywanyymi więziami oraz wzmacnia elastyczność przedsiębiorstwa.
- Wewnętrzna infrastruktura, która wspiera współdziałanie przedsiębiorstwa z powiązanymi podmiotami. Dąży też do maksymalizacji tworzonej wspólnie wartości.



Rysunek 1. Proces tworzenia więzi międzyorganizacyjnej

Źródło: W. Czakon, *Strategie wyłaniające się a zrównoważona karta wyników*, Przegląd Organizacji 2005, Nr 10, s. 17.

⁸ W. Czakon, *Strategie wyłaniające się a zrównoważona karta wyników*, Przegląd Organizacji, 2005, Nr 10, s. 14.

Wpływ na tworzenie więzi międzyorganizacyjnych mogą wywierać różne zjawiska:

- *Naśladownictwo*, nazywane też imitacją czy mimetyzmem, polega na zbiorowych procesach adaptacji. Przez konwergencję zachowań, struktur i procesów prowadzi do ujednolicenia form organizacyjnych (izomorfizm). Przyczyną zachowań przedsiębiorstwa nie jest tu racjonalny proces decyzyjny, zmierzający do rozwiązania konkretnej sytuacji problemowej. Przeciwnie, przyczyna zachowań przedsiębiorstwa leży w zachowaniach innych organizacji. Więzi międzyorganizacyjne powstają tu np. dlatego, że konkurenci je posiadają.
- *Zaufanie* traktować można jako cykliczny proces tworzenia oczekiwań oraz ich oceny względem rzeczywistych motywów i zachowań partnera. Zaufanie rośnie i skłania do podejmowania dalszych interakcji wówczas, gdy zachowania partnera są zgodne z oczekiwaniami. Nie jest tylko statycznym stanem psychicznym decydeny. Powstaje i rozwija się wtedy, gdy zachowania partnera są zgodne z oczekiwaniami lub je przewyższają. Ten proces zakłada sekwencję interakcji pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami. Zakłada także cykl oczekiwanie – współdziałanie – ocena. Ta cykliczna trajektoria może prowadzić do wyłonienia się więzi międzyorganizacyjnej.
- *Współdziałanie operacyjne* rozumie się jako wcześniejsze doświadczenia współpracy przedsiębiorstwa z innymi organizacjami. Wpływają one również na tworzenie więzi, m.in. ze względu na przyzwyczajenie, jednostronne zaangażowanie, lojalność,
- *Kapitał społeczny*, który definiuje się jako zasoby osadzone w sieciach społecznych, do których aktorzy mają dostęp i z których mogą czerpnąć użytek do swoich działań.

5. Relacje między typem realizowanej strategii a konfiguracją struktury sieciowej

Struktura sieciowa stanowi uniwersalne narzędzie realizacji dowolnego typu strategii. Stwarza ona możliwość szybkiego i racjonalnego

ekonomicznie działania np. poprzez niższe koszty angażowania się w działanie i wykorzystywanie możliwości innych podmiotów. Konfiguracja struktury sieciowej determinowana jest realizowaną strategią. Różne typy strategii wymagają różnych aranżacji strukturalnych w poszczególnych typach struktur sieciowych. Ogólnie ujmując, strategie bardziej innowacyjne i oparte na stosunkowo niewielkim bądź trudnym do oszacowania wkładzie uczestników powinny implikować wykorzystanie sieci mniej sformalizowanych z formą koordynacji bilateralnych. Sieci oparte na współpracy angażującej duże środki, specyficznej, bardziej konserwatywnej, jednorazowej, choć długotrwałej powinny implikować formy bardziej zbliżające się do rozwiązań hierarchicznych, oparte na umowach formalnych bądź nawet zależnościach kapitałowych oraz powinny być koordynowane trilateralnie⁹. Rodzaj realizowanej strategii i jako pochodna typ relacji sieciowej między podmiotami determinują wybór odpowiedniej formy instytucjonalnej organizacji sieciowej. Z tego punktu widzenia konieczna jest analiza różnych typów strategii pod kątem generowanej przez nie specyfiki transakcji, niepewności i nieprzewidywalności, charakteru realizowanych wspólnie zadań, występującej lub nie dominacji jednego z współpracujących podmiotów czy typów związków między nimi (poziomy, pionowy).

Związek między strategią a konfiguracją struktury sieciowej wskazuje K. Łobos w pracy pod red. R. Krupskiego *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (tabela 2.).

W części struktur sieciowych strategia jest strategią podmiotu czołowego, w części jest strategią wszystkich uczestników sieci. Głównymi operacyjnymi zaletami organizacji sieciowych, wpływającymi na możliwość realizacji wielu typów strategii, są szybkość działania i racjonalność ekonomiczna. Struktury sieciowe będą stawać się najbardziej powszechnym strukturalnym narzędziem realizacji strategii tych organizacji, które w osiąganiu zamierzeń strategicznych opierają się na współpracy międzyorganizacyjnej.

⁹ K. Łobos, *Rynkowe uwarunkowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001, s. 174.

Tabela 2. Relacja między typem realizowanej strategii a konfiguracją struktury sieciowej

Strategia			
Podmiotu czołowego		Wszystkich bądź większości uczestników sieci	
Sieci społeczne	■ Trudne do wyceny bądź rzadkie zasoby, np. informacyjne, konstruowanie potencjału pod bardziej ścisłą współpracę ■ Strategie wykorzystywania okazji, strategie kreowania innowacji	Sieci oparte na systemie bilateralnym	■ Cele strategiczne stosunkowo klarowne i ustrukturyzowane, znaczna przewidywalność, mała specyfika transakcji, pionowy charakter ■ Strategie rozwoju rynku, produktu, penetracji
Sieci biurowe	■ Angażowane we współdziałanie zasoby są możliwe do wycenienia i znaczne, nie zawsze istnieje możliwość specyfikacji warunków wywiązania się ze zobowiązań ■ Strategie koncentracji na własnych kluczowych kompetencjach	Sieci oparte na systemie trilateralnym	■ Cele strategiczne zmienne i niejasne, duża nieprzewidywalność, duża specyfika transakcji, poziomy charakter ■ Strategie podziału wpływów na rynku
Sieci oparte na prawach własności	■ Znaczne i trwałe zaangażowanie, duże wartości zaangażowanych środków, ryzykowność operacji ■ Strategie inwestowania w branże ryzykowne		
Strategia behawioralna podmiotów podrzędnych (agentów) to długoterminowa lojalność, w układzie produkt-rynek: zlecony fragment łańcucha wartości i optymalizacja techniczno-ekonomiczna oferty			

Źródło: K. Łobos, *Rynkowe uwarunkowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001, s. 176.

Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że proces kształtowania struktur sieciowych pozostaje w ścisłym związku z realizowaną strategią. Istnieje zależność między typem realizowanej strategii a konfiguracją struktury sieciowej. Struktura sieciowa posiada wiele cech (szybkość działania, elastyczność, racjonalność ekonomiczną), które wpływają na możliwość realizacji wielu typów strategii. Przedsiębiorstwa działające w sieci mogą realizować własną strategię, uzgadniając ze sobą zasady współpracy i strategię podmiotów wchodzących w skład sieci.

Literatura:

1. Bartlett C., Ghoshal S., *Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process*, Harvard Business Review, 1995.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2003.
4. Czakon W., *Strategie wyłaniające się a zrównowazona karta wyników*, Przegląd Organizacji, Nr 10, 2005.
5. Czakon W., *Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku*, Przegląd Organizacji, Nr 3, 2006.
6. Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, 1998.
7. Ebers M., *The Inter-organizational Network as a Distinct Organizational Form*, [w:] M. Ebers (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford-New York, 2002.
8. Kay L.M., *Olfactory perception: intentionality in a distributed dynamical system*, *Proceedings of the World Congress on Neural Networks: 1996*, International Neural Network Society Annual Meeting, 1996.
9. Kempy D., *Typy i logistyka organizacji sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, Nr 5, 1999.
10. Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1996.

11. Łobos K., *Rynkowe uwarunkowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001.
12. Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
13. Mintzberg H., *Rozwój i upadek planowania strategicznego*, PWN, Warszawa 1994.
14. Strategor, *Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
15. von Tunzelman N. (eds.), *The Emerging Industrial Structures of the Wider Europe*, Studies in Global Competition Series, Routledge, London – New York 2004.
16. Wojciechowski J., *Tworzenie sieci i grup kooperacyjnych MSP w Polsce*, PARP, 2005.

Rozdział 18.

Porównanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim – konsekwencje organizacyjne

Menedżerowie i badacze problematyki organizacji stale stawiani są przed koniecznością oceniania różnego typu nowości w zarządzaniu. Muszą je rozważać i wypracować sobie swój własny osąd na temat rodzących się koncepcji i pomysłów. Jednocześnie menedżerska refleksja nie może polegać jedynie na wyrafinowanych dyskusjach, gdyż „sprytne rozmowy pomagają teraz [jednak tylko – J.S.] sprytne działania pomagają później”¹. Rozważania nad nowościami powinny prowadzić do wyobrażenia i symulacji skutków wprowadzania danej koncepcji dla zorganizowanej całości i poszczególnych jej części składowych.

W poniższym tekście podjęto próbę rozważenia konsekwencji, jakie dla idei organizacji, jej konfiguracji i działań menedżerów (różnych szczebli i funkcji) może nieść zastąpienie „zarządzania zasobami ludzkimi” (ZZL) „zarządzaniem kapitałem ludzkim” (ZKL). W opracowaniach uważa się, że² zarządzanie kapitałem ludzkim zastąpi zarządzanie zasobami ludzkimi. Taka możliwość wymaga rozważenia skutków jej zaistnienia.

Tekst powstawał z nadzieją na to, że stanie się przydatny tak dla badaczy, którzy mogą podjąć dalszą dyskusję, jak i dla praktyków, którym powinien dostarczyć argumentów do decyzji o potrzebie i skali zmian, które wynikają z wprowadzenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w firmach.

Określając przedmiot badań, przyjęto także, że zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie kapitałem ludzkim są, każde z osobna, bar-

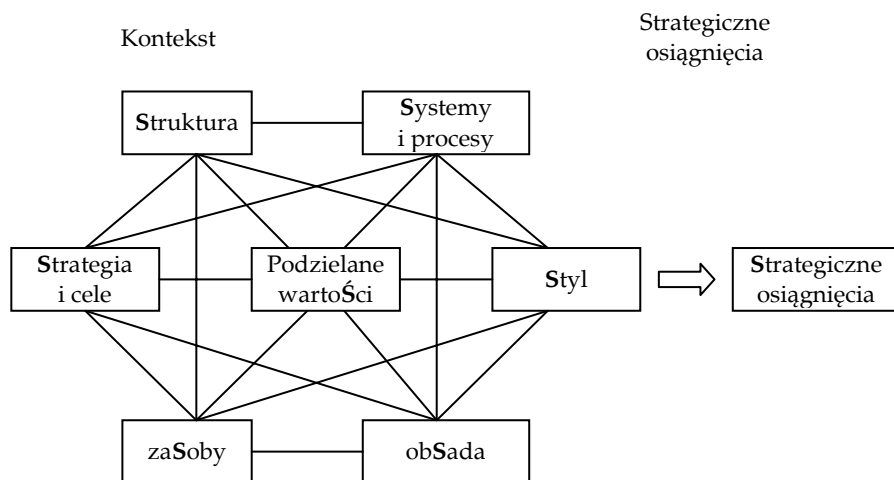
¹ J. Pfeffer, R. Sutton, *Knowing „what” to do is not enough: Turning knowledge in action*, „California Management Review” 1999, Vol. 42, Nr 1, s. 43.

² A. Pocztowski, *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa 2007.

dziej rodziną koncepcji niż jedną koncepcją. Tak określony przedmiot ma bardzo szerokie granice, ale jednocześnie nie jest to argument za odstąpieniem od badania.

W trakcie konstruowania tekstu nie prowadzono szerszej, krytycznej dyskusji nad stanowiskami różnych badaczy, których myśli zostały wykorzystane do podkreślenia różnic. Może, zatem się zdarzyć, że Czytelnik nie uzna danych argumentów różnicujących obie koncepcje. Autor tego tekstu nie traktuje jednak takiej możliwości za wadę. Wręcz przeciwnie wytknięcie wszelkich błędów i logicznych niekonsekwencji pomoże w zrozumieniu zjawiska ZKL.

Podstawową metodą zastosowaną w badaniu jest analiza porównawcza, której zastosowanie jest znane od daty pierwszych prac z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi³. Porównanie będzie prowadzone w oparciu o koncepcję „8 S”⁴ organizacji, która nieznacznie modyfikuje model 7 ‘S’ McKinsey’a. Zmodyfikowany model prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Model 8 S

Źródło: opracowanie na podstawie (J.M. Higgins, *The Eight ‘S’s of Successful Strategy Execution*, “Journal of Change Management” 2005, Vol. 5, Nr 1, s. 6.)

³ R.E. Miles, *Human Relation or Human Resources*, “Harvard Business Review” 1965, Vol. 43, Nr 4, s. 148 – 158.

⁴ J.M. Higgins, *The Eight ‘S’s of Successful Strategy Execution*, “Journal of Change Management” 2005, Vol. 5, Nr 1, s. 3–13.

Łatwo można się zorientować, że w stosunku do pierwotnego modelu Kinseya wprowadzono dwie zmiany: zamieniona „skillsy” na „re-Sourcesy” i ukierunkowano składniki kontekstu.

Sama konstrukcja modelu, która opiera się na stworzeniu relacji każdego składnika (każdego „S” z każdym innym „S”) wskazuje, że ma on charakter konfiguracyjny. To znaczy, że zastąpienie jednego składnika innym powinno prowadzić do odmiennej charakterystyki całości. Wprowadzając zatem w powyższym modelu w miejsce „zasobów ludzkich” „kapitał ludzki” powinniśmy rozważyć konsekwencje takiej zmiany dla pozostałych elementów i zarządzania. Zmiana taka nie może pozostać bez konsekwencji zgodnie z zasadami budowania konfiguracji⁵, Zwolennicy podejścia konfiguracyjnego opierają się na holistycznym podejściu do typu idealnego i ekwifinalości, horyzontalnym i wertykalnym połączeniu. W efekcie projektów powstaje nie tylko zespolenie ze strategią generalną, ale również dopasowanie pomiędzy poszczególnymi działaniami. Przy tym możliwe jest, że różne rozwiązania będą dawały identyczne wyniki.

Dla poprowadzenia dalszego toku rozumowania konieczne jest dokonanie jeszcze jednego rozstrzygnięcia. Dotyczy ono samych pojęć „kapitał” i „zasoby”. W ogólnym, słownikowym znaczeniu kapitał może być traktowany, jako forma zasobu⁶. Taka relacja oznaczałaby, iż zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje swym przedmiotem zarządzanie kapitałem ludzkim. Jednak wykorzystywana w literaturze idea kapitału ludzkiego, znacznie przekracza granice organizacji i jest odnoszona również do poziomu ponad organizacyjnego⁷. W efekcie relacja ZZL – ZKP odwraca się. Po uznaniu, że kapitał to zasób lub zasoby są częścią kapitału, traktowanie zarządzania kapitałem ludzkim, jako oryginalnej nowości, traci sens, a wszelkie poszukiwania różnic pomiędzy ZKL i ZZL również tracą na znaczeniu. W poniższym tekście przyjęto, że kapitał nie jest synonimem zasobu. Jednocześnie nie podjęto dyskusji, które z pojęć jest szersze. Nie uznano także innej z możliwości, która polega na tym, że traktuje się kapitał ludzki jako efekt ZZL⁸.

⁵ J.E. Delery, D.H. Doty, *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39, Nr 4, s. 802–835.

⁶ *The New Encyclopedia Britannica*, Chicago 1993, t. 2, s. 830.

⁷ P.M. Romer, *Growth based on increasing returns due to specialization*, „American Economic Review” 1987, Vol. 77, Nr 2, s. 56–62.

⁸ D.P. Lepak, S.A. Snell, *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Journal” 1999, Nr 1, s. 36.

Przyjęto, że kapitał to taka wartość, którą cechuje szczególna własność, polegająca na tym, że zaangażowana tworzy szansę na otrzymanie wartości dodatkowej. Zasoby mają mieć zaś charakter zasobów strategicznych (rzadkie, wartościowe itd.).

Podstawowe wyniki porównania zawiera tabela 1.

Tabela 1. ZKL i ZZL na tle konfiguracji organizacyjnej

	ZZL	ZKL
Podzielane wartości	Organizacyjne, zespołowe. Wiele różnych równouprawnionych i społecznie akceptowanych wartości (przewaga konkurencyjna, przeżycie, rozwój, równowaga itd.) Istotą zarządzania jest pomaganie w ich ustaleniu. Podobnie jak na poziomie poszczególnego pracownika. W odniesieniu do osoby uwypuklane wartości o charakterze autotelicznym (np. satysfakcja, sprawiedliwość, samozadowolenie itd.). Wysiłek osoby w organizacji ma być wartościowy sam w sobie i doprowadzać do osiągnięcia wspólnych wartości. Bezpieczeństwo zatrudnienia. Zatrudnialność. Problem własności organizacji jest ustalony poprzez własność organizacji.	Istotne stają się wartości właściciela kapitału, Indywidualne. Kapitał sam w sobie nie jest wartością autoteliczną. Zatem pojawia się pytanie o to czemu ma służyć? W ramach samej koncepcji KP odpowiedź nie zostaje udzielona. Dla jej uzyskania potrzebne jest odwołanie do innych teorii np. ekonomii, w której kapitał jest czynnikiem wzrostu gospodarczego, polityki. Zarządzanie kapitałem ludzkim nie zmusza do udzielenia odpowiedzi o wartości dla których kapitał jest tworzony i wykorzystywany. Nie dopuszcza jednak możliwości zarządzania kapitałem, które doprowadzałoby do jego utraty. ZKP dostarcza zatem wartości pośrednich np. zwrot na kapitale. Problemem jest także dążenie do wzmocnienia kapitału każdej osoby, ale przede wszystkim własnego. Bezpieczeństwo kapitału. Wartością staje się ruch kapitału, inwestowanie i pokrycie kosztów kapitału. Maksymalizacja zwrotu. Przeniesienie wartości znanych z ekonomii, finansów i rachunkowości nie jest w tym przypadku mechaniczne i rodzi wiele pytań. Problem własności organizacji staje się kluczowy.
Strategia i cele	Wspieranie strategii generalnej firmy. Zintegrowanie ze strategią generalną. Losy pracowników, ich dobrobyt są zespalone poprzez ścieżki kariery, które mogą zakładać gotowość poświęcenia dla innych i niechęć do poszukiwania zwrotu na posiadanych zasobach, a dążenie jedynie do ich angażowania.	Strategia kariery (perspektywa indywidualna). Strategia łączenia różnych kapitałów (strategia z punktu widzenia organizacji). Siły rozpraszające są wyraźnie widoczne, gdyż dla każdego właściciela KL strategia ma charakter zindywidualizowany. Wydaje się, że istnieją obiektywne trudności w integrowaniu strategii podmiotów, z których każdy dąży do maksymalizacji swoich korzyści kapitałowych.

Struktura	Podział na zarządzanie zasobami ludzkimi wykonywany przez kierowników, wspomagane przez specjalistów funkcjonalnych. ZZL może być traktowane jako biznesowy partner. Organizacja quasi otwarta, to znaczy, że jednak dostrzega się jej granice i lokuje swoje osobiste interesy w tych granicach.	Zarządzanie kapitałem ludzkim ma charakter podobny do wspomagania zarządzania karierą bez granic. Kierownicy powinni działać na rzecz najlepszego ulokowania kapitału osób, w tym również zajmować się odnajdywaniem takich miejsc poza organizacją. Stają się doradcami w karierze (lepszemu lokowaniu kapitału) lub siłą wymagającą lokowania kapitału tam, gdzie uważają to za stosowne. Powinni także angażować się w tworzenie narodowego kapitału, który potem jest im udostępniany. Nie do końca wiadomo, jak i w co mają angażować swój własny kapitał, a także, kto im ma w tym pomagać i w imię czego? W organizacjach specjaliści od ZKL muszą wchodzić w skład zarządu, ze względu na ochronę własności. Dominującą rolę organizacyjną powinna być rozwinęta forma boundary spanner.
Systemy i procesy	Zarządzanie w tradycyjnej znanej z podręczników ZZL formie. Funkcje utrwalone w literaturze.	Zespalanie kapitalistów (nowe zadanie). Funkcje wymagające ponownego rozpracowania i nazwanie (np. lewarowanie kapitału, przyciąganie kapitału)
Styl przywództwa	Znane style kierowania i przywództwa	Przywódca w części przypominający autentyczny zespół McKinseya.
Obsada (koncepcja człowieka w organizacji)	Pracownik traktowany jako omylny, pełen sprzeczności. Lojalność wobec organizacji wymagana i jest nagradzana.	Racjonalny inwestor, kapitalista. Problem lojalności, która jest ukierunkowana na pomnażanie własnego kapitału
Strategiczne osiągnięcia	Zespolenie, organizacyjny sukces, kompetencja wyróżniająca, Trwała przewaga konkurencyjna. Efekt synergii rozdzielany poprzez system wynagrodzeń.	Zwrot na kapitale osobistym. Synergia (nadwyżka wynikająca połączenia kapitałów), jak ma być dzielona i ponownie inwestowana (podział dywidendy)?

Źródło: opracowanie własne

Omawiając powyższe zestawienie wystarczy zwrócić uwagę tylko na kilka spraw, aby uzasadnić wniosek, że konfiguracja organizacji opartej na idei ZKL wymaga znacząco innych zachowań menedżerskich (jeśli w ogóle może tu być mowa o menedżerze w) niż ZZL. To ostatnie jest

ściśle związane z zarządzaniem, które z kolei można traktować, jako sposób radzenia sobie ze społecznymi oczekiwaniami (ambicjami) i ludzką niedoskonałością (doskonałością powiedziałby optymista). Można powiedzieć wyrasta z zarządzania. ZKL rodzi się na gruncie ekonomii i odpowiada jej specyficznym wartościom.

W koncepcji ZKL kluczową postacią staje się właściciel kapitału, którego trudno nazwać pracownikiem. Organizacja powinna jego wartości akceptować i pomnażać. Indywidualizacja podejścia jest zatem wymagana i tworzy podstawę do integrowania (choć jednocześnie mu zaprzecza).

Źródłem ZKL jest ekonomia i paradygmat kapitału. W pierwszym okresie koncepcja zmierza do uchwycenia czynników dodatkowych, do rozwiązania problemu reszty w równaniach rozwoju. Współcześnie odwzorowuje także problem czynników wartości poszczególnych firm. ZZL ma swoje źródło w wielu różnych koncepcjach aktywności menedżerskiej i organizacyjnej (administracja, funkcja, opozycja wobec innych spojrzeń na sens pracy kierowniczej). Zasobowy paradygmat zmierza do rozwiązania problemu skuteczności zarządzania niedoskonałymi zasobami oraz ogniskuje uwagę na przewadze konkurencyjnej organizacji (jako całości) opartej na zasobach strategicznych.

Inna wydaje się wizja człowieka w obu koncepcjach. ZKL odwołuje się do jak większość teorii ekonomicznych do racjonalnego, albo probabilistycznego charakteru efektów zachowań ludzkich. Homo economicus podejmuje racjonalne decyzje. W zarządzaniu człowiek jest bliższy naturze homo sociologicus⁹.

ZZL zawsze odwoływało się do podziałów na: pracodawców (zatrudniających) i pracowników (zatrudnionych). Można się o tym przekonać studiując spisy treści i zawartość podręczników. W konwencji kapitału akcentowane są nieco inne role: właściciel, inwestor, zarządca (funkcja kontrolna?), o czym przekonują z kolei podręczniki finansów i rachunkowości. Możliwy jest tutaj także podział na aktywnych i pasywnych inwestorów, czego w odniesieniu do pracowników raczej nie stosuje się. Dla ujęcia kapitałowego rodzi się także problem stosunku do kodeksu pracy i stąd wynikających stosunków pracy. Relacje pomiędzy właścicielami regulują inne prawa.

Spojrzenie przez pryzmat człowieka zainteresowanego własnym kapitałem powoduje, że organizacja nie może mieć zakreślonych sztyw-

⁹ O.E. Kangas, *Self-interest and the common good. The impact of norms*, "Journal of Socio-Economics" 1997, Vol. 26, Nr 5, s. 475-494.

no granic. Jest raczej jedną z możliwości angażowania swojego kapitału, formą artefaktu, który pomaga w zorganizowaniu aktywności właściciela kapitału. Granice, tak pojmowanej organizacji, powinny się rozszerzać. Być może propozycja inwestora-właściciela kapitału ludzkiego wymaga rozszerzenia koncepcji pracownika typu „boundary spanner”¹⁰, wraz z całym stąd płynącym ryzykiem dla zarządzających firmą¹¹.

Zarządzania kapitałem ludzkim stawia przed kierownikami najtrudniejsze wyzwanie znane z koncepcji tworzenia „prawdziwych zespołów”¹². Prawdziwy zespół to taki, w którym każdy członek zespołu działa na rzecz dobra drugiego. Jednocześnie nieco inna jest istota funkcjonowania takiego zespołu. W miejsce osiągania wspólnych wartości jest pomnażanie kapitału ludzkiego.

Ze względu na istotność kapitału ludzkiego specjaliści z zakresu zarządzania nim powinni stać się równoprawnymi decydentami w sprawach organizacji z właścicielami innych kapitałów.

Warto także zastanowić się nad wybranymi relacjami pomiędzy elementami konfiguracji. W tradycyjnym ujęciu ZZL tworzy wartości wynikające z podzielanej przez uczestników organizacji koncepcji tego, „co cennego ma tworzyć organizacja?”. Temu podporządkowana jest struktura negocjacji trójstronnych i kodeks pracy. Wprowadzenie koncepcji kapitału nie rozstrzyga kwestii „po co go angażować?”. Ta sprawa oczekuje na rozstrzygnięcie i wypracowanie odpowiednich formuł. Przy obecnej instytucjonalizacji relacji pomiędzy kapitalistami – ten kto ma więcej kapitału ma większe prawa do decydowania w organizacji. W odniesieniu do KL taki sposób regulacji wymaga bardzo wielu zmian. Nie można też przenieść mechanicznie wiedzy z nauki ekonomii (nawet w skali mikro) na barwną rzeczywistość społeczną organizacji. Wzrost gospodarczy lub zysk nie najlepiej wydają się odpowiadać temu, co towarzyszy intencji angażowania kapitału ludzkiego (osobistego) w organizacji. Pojawiają się problemy uzgadniania wartości cenniejszych od kapitału, podziału nadwyżki nad sumą kapitału (zwrotu na kapitale), podziału (dywidendy?), władzy nad cudzym kapitałem itd. Analiza relacji pomiędzy składnikami konfiguracji pomnaża problemy, których zwo-

¹⁰ S. Lovett, D. Harrison, M. Virick, *Managing the boundary spanner – customer turnover connection*, „Human Resource Management Review” 1997, Vol. 7, Nr 4, s. 405-424.

¹¹ S.K. Adams, *The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles*, [w:] M. Dawned (red.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976, s. 1175-1199.

¹² J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Harvard Business School, Boston 1993.

lennicy ZKL nie dostrzegają i których rozwiązań w sposób mechaniczny nie można importować z ekonomii, finansów, a nawet zarządzania zasobami ludzkimi, nie mówiąc już o psychologii lub socjologii.

Przedstawiona próba analizy porównawczej nie miała na celu negowania potrzeby wprowadzania koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim do praktyki zarządzania organizacjami. Pokazuje jedynie, że pojawiające się problemy wymagają bardzo istotnego przebudowania sposobu definiowania organizacji i wprowadzenia nowej filozofii zarządzania oraz wypracowania nowych ról i struktur, a także form instytucjonalizacji. Inwentaryzacja problemów wydaje się początkiem takich rozwiązań. Takiemu właśnie ogólnemu stawieniu to porównanie może służyć.

Literatura:

1. Adams S.K., *The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles*, [w:] Dawned M. (red.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976, s. 1175-1199.
2. Delery J.E., Doty D.H., *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management*, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, Nr 4, s. 802-835.
3. Higgins J.M., *The Eight 'S's of Successful Strategy Execution*, "Journal of Change Management" 2005, Vol. 5, Nr 1, s. 3-13.
4. Kangas O. E., *Self-interest and the common good. The impact of norms*, "Journal of Socio-Economics" 1997, Vol. 26, Nr 5, s. 475-494.
5. Katzenbach J. R., Smith D. K., *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Harvard Business School, Boston 1993.
6. Lepak D.P., Snell S.A., *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, "Academy of Management Journal" 1999, Nr 1, s. 36.
7. Lovett S., Harrison D., Virick M., *Managing the boundary spanner – customer turnover connection*, "Human Resource Management Review" 1997, Vol. 7, Nr 4, s. 405-424.
8. Miles R.E., *Human Relation or Human Resources*, "Harvard Business Review" 1965, Vol. 43, Nr 4, s. 148 – 158.
9. Pfeffer J., Sutton R., *Knowing „what” to do is not enough: Turning knowledge in action*, "California Management Review" 1999, Vol. 42, Nr 1, s. 83-109.

10. Pocztowski A., *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa 2007.
11. Romer P.M., *Growth based on increasing returns due to specialization*, "American Economic Review" 1987, Vol. 77, Nr 2, s. 56-62.
12. *The New Encyclopedia Britannica*, Chicago 1993, t. 2.

Rozdział 19.

Strategie wiedzy – perspektywa przewagi konkurencyjnej

Wstęp

Kategoria przewagi konkurencyjnej jest, obok strategii, podstawowym zainteresowaniem zarządzania strategicznego. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego. Wśród osób zajmujących się zagadnieniami przewagi konkurencyjnej istnieje pełna zgodność co do znaczenia przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie doprowadziło to jednak do równie zgodnego i jednoznacznego jej zdefiniowania. Z reguły przewaga konkurencyjna jest rozpatrywana raczej w kategoriach jej źródeł.

Celem prezentowanego artykułu jest zidentyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej, która możliwa jest do uzyskania w drodze rozwijania i realizowania strategii wiedzy. Aby zrealizować cel, przedstawione zostały wybrane rodzaje strategii wiedzy, a także przybliżono kategorię renty ekonomicznej i wskazano rodzaje renty ekonomicznej. Kategoria renty ekonomicznej jest w tym opracowaniu utożsamiana z kategorią przewagi konkurencyjnej

1. Rodzaje strategii wiedzy

W procesach formułowania i realizacji strategii ogólnej organizacji konieczne jest uwzględnianie zagadnienia zasobów wiedzy. Strategiczne znaczenie wiedzy stało się przesłanką do określenia strategii wiedzy – strategii ukierunkowanej na kształtowanie zasobów wiedzy. Strategie wiedzy można rozpatrywać w różnych przekrojach. W tej części prezentowanego artykułu strategii wiedzy są analizowane w kontekście:

- oddziaływania na zasoby wiedzy,
- turbulencji otoczenia,

- zachowań organizacji,
- realizowanego przez organizację postulatu rozwoju,
- tworzenia nadmiarów zasobów wiedzy.

Te przekroje analizy pozwoliły na wyróżnienie rodzajów strategii wiedzy.

Najbardziej ogólną klasyfikacją strategii wiedzy jest klasyfikacja sporządzona ze względu na kierunek oddziaływania na zasoby wiedzy. Można wyróżnić tutaj dwie strategie. Pierwsza strategia to orientacja na eksploatację posiadanych zasobów wiedzy, oraz lewarowanie zasobów wiedzy szczególnie wartościowych dla uzyskania celów strategicznych (wykorzystanie efektu dźwigni). Druga strategia oznacza orientację na eksplorację wiedzy (odkrywanie lub uzyskiwanie wiedzy z zewnątrz). W przekonaniu autorki są to dwie podstawowe strategie wiedzy, które wskazują, w których obszarach aktywności organizacji można wiedzę wykorzystywać, a które obszary wymagają doinwestowania. Jak dowodzi M. Zack eksploatacja bez eksploracji nie mogą istnieć¹. Eksploracja daje możliwości wchodzenia w nowe dziedziny działalności, eksploatacja z kolei pozwala na uzyskiwaniu korzyści ekonomicznych z tytułu wcześniejszych innowacji i eksploracji. W tym zakresie konieczne jest bilansowanie i dialektyczne współdziałanie oraz wzajemna zależność eksploatacji i eksploracji zasobów wiedzy. Każda organizacja powinna implementować zarówno eksploatację i eksplorację, gdyż eksploatacja i eksploracja nie są względem siebie substytucyjne, ale komplementarne².

Strategia organizacji, a również strategia wiedzy, nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach nierównowagi funkcjonalnej. Analizując znaczenie zasobów wiedzy w takich sytuacjach można dokonać próby identyfikacji szczegółowych strategii wiedzy. Treścią strategii wiedzy,

¹ M. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, 1999, Vol. 41, No. 4, s. 136.

² Badania przez wielu autorów dowodzą ważności wyważania między eksploatacją i eksploracją dla osiągnięcia pozytywnych rezultatów (por.: M. Tushman, C. O'Reilly, *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*, „California Management Review”, 1996, No. 38 (4), s. 8-30; C. O'Reilly, M. Tushman, *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review”, No. 1, April 2004, s. 74-81; Z. He, P. Wong, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science”, 2004, Vol. 15, No. 4, s. 481-494; A. Knott, *Exploration and exploitation as complements*, [w:] C.W. Choo, N. Bontis, (eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, University Press, Oxford 2002, s. 339-358 oraz A. Michna, *Organizacja bipolarna – równoczesność strategii eksploatacyjnej i eksploracyjnej*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora Tonik, Toruń 2005, s. 416.

w tym przypadku, jest określona orientacja na procesy kreowania, wykorzystywania, transferu i zachowywania wiedzy. W szczególności, w takim przekroju analizy, strategia wiedzy określa zasoby wiedzy, które organizacja powinna posiadać lub tylko mieć do nich dostęp, możliwości kontroli lub możliwości uzyskiwania z nich korzyści. Biorąc pod uwagę ogólne wyznaczniki zakłócające równowagę funkcjonalną określić można cztery modelowe sytuacje pozwalające zidentyfikować szczegółowe strategie wiedzy:

A - brak turbulencji wewnętrznych – brak turbulencji zewnętrznych.

W tym przypadku właściwą strategią jest strategia koncentracji na posiadanej wiedzy.

B - występują turbulencje wewnętrzne – brak turbulencji zewnętrznych. Strategia wiedzy to strategia kodyfikacji.

C - brak turbulencji wewnętrznych – występują turbulencje zewnętrzne. Tutaj istotą strategii wiedzy staje się orientacja na „nową” wiedzę.

D - występują turbulencje wewnętrzne – występują turbulencje zewnętrzne. Strategia dywersyfikacji wiedzy jest tutaj podstawową strategią wiedzy.

Aktywności w zakresie wiedzy powinny być uzależnione od warunków funkcjonowania organizacji. Właściwie dobrane działania w obszarze wiedzy stanowić powinny swoistą odpowiedź na wszelkie sygnały zewnętrzne i wewnętrzne.

Strategie wiedzy można także porządkować ze względu na podejście do zmian. Sposób traktowania potrzeby wprowadzania zmian nie zawsze wynika z warunków w jakich funkcjonują organizacje. Można nawet postawić tezę, że podejście do zmian jest organiczną cechą organizacji, która została wypracowana w drodze historycznie wypracowanej ścieżki rozwoju organizacji. W tym kontekście, możemy najpierw zidentyfikować trzy podstawowe rodzaje zachowań, a więc pasywne, aktywne i kreatywne postawy wobec zmian.

Tak określone postawy wobec zmian możemy dalej analizować w przekroju pogłębiania i poszerzania wiedzy. Pogłębianie wiedzy to posiadanie ugruntowanej wiedzy w wybranej dziedzinie. Z kolei poszerzanie wiedzy to posiadanie szerokiej wiedzy lecz nie zawsze wyczerpującej.

Z przedstawionych tu rozważań wynika, że rodzaj i sposób realizacji strategii wiedzy jest w dużym zakresie uwarunkowany sposobem podejścia do zmian. To, jak zmiana jest traktowana, przekłada się właśnie w postaci określonej aktywności strategicznej. Jeśli dla organizacji cha-

rakterystyczna jest postawa zachowawcza, to trudno oczekiwać aktywnych działań na rzecz poszerzania, czy pogłębiania wiedzy³.

Wiele strategii stara się realizować postulat rozwoju. Zawsze jednak kategoria rozwoju kojarzona jest z organizacją jako całością, bez względu na zakres dywersyfikacji działalności. Jedną z interesujących klasyfikacji strategii rozwoju jest ta propagowana przez L. Rue i P. Hollanda. Badacze ci wskazują na cztery podstawowe rodzaje strategii rozwoju: koncentrację (tożsamą ze specjalizacją działalności), integrację, dywersyfikację oraz strategię kombinowaną⁴. I właśnie ta propozycja stała się, w pewnym zakresie, inspiracją do rozważania dylematu: specjalizować czy dywersyfikować zasoby wiedzy? Czy specjalizacja i dywersyfikacja mogą stanowić treść strategii wiedzy? Jakie potencjalne korzyści uzyskamy w wyniku specjalizacji i dywersyfikacji zasobów wiedzy? Czy specjalizacja i dywersyfikacja zasobów wiedzy są antynomią czy paradoksem?

Strategia rozwoju organizacji może być realizowana dzięki specjalizacji lub dywersyfikacji wiedzy. Te dwie podstawowe ścieżki rozwoju należy traktować antynomicznie. Organizacje prowadzące działalność skoncentrowaną raczej koncentrują się na specjalizacji zasobów wiedzy. Organizacje zdywersyfikowane stosują w wybranych obszarach strategię specjalizacji, a w innych obszarach strategię dywersyfikacji wiedzy.

Obecne wyzwania otoczenia wskazują na to, że strategia organizacji winna oscylować wokół wiedzy i to tej posiadanej jak również tej pożądaney. Tworzenie nadmiarów wiedzy jest jedną z możliwych strategii wiedzy. Strategia ta jest dobrym rozwiązaniem pozwalającym radzić sobie z niepewnością otoczenia. Tworzenie nadmiarów zasobów wiedzy w organizacji jest procesem naturalnym głównie z uwagi na różnorodność procesów uczenia się i różne przestrzenie uczenia się. W organizacjach wiedza kształtowana jest w sposób celowy, a więc zapewniający realizację strategii. Dynamiczny charakter strategii powoduje, że posiadana wiedza staje się niewystarczająca. Posiadanie nadmiarów wiedzy pozwala więc realizować tę dynamicznie zmieniającą się strategię.

³ Bariere tę można przełamać np. w drodze zatrudnienia nowego sztabu zarządzających, których charakteryzuje odmienny sposób podejścia do zmiany. W praktyce nie jest to jednak aż tak proste. Gdy pojawiają się postawy zupełnie odmienne od dotychczasowych, narasta zjawisko oporu, które z innej strony jest barierą dla urzeczywistnienia nowych rozwiązań.

⁴ L. Rue, P. Holland, *Strategic Management. Concept and Experience*, Mc Graw-Hill, New York 1986, s. 41.

2. Renta ekonomiczna jako przewaga konkurencyjna

Centralnym punktem zarządzania strategicznego jest przewaga konkurencyjna. Pomijając sposoby rozumienia przewagi konkurencyjnej i sposoby jej oceny, można przyjąć, że znalezienie sposobu wypracowywania dochodu przez przedsiębiorstwo stanowi istotę procesu wykształcania przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach coraz częściej pojawia się w obszarze zarządzania strategicznego kategoria renty. I to właśnie poszukiwanie renty jest traktowane jako istotny element zarządzania strategicznego. Niektórzy wręcz twierdzą, że strategia jest „...ciągłym poszukiwaniem renty...”⁵. Rozwój zasobowego podejścia do zarządzania spowodował pewną reorientację w zakresie źródeł przewagi konkurencyjnej. To tzw. strategiczne aktywa firmy nabierają istotnego znaczenia strategicznego. To właśnie dzięki nim organizacja może budować trwałą przewagę konkurencyjną. Zasobowe podejście do zarządzania koncentruje się na „... kosztownych w kopiowaniu atrybutach przedsiębiorstwa jako źródłach renty ekonomicznej ...”, a tym samym przewagi konkurencyjnej⁶. Źródłem przewagi konkurencyjnej stają się więc zasoby i umiejętności organizacji. Zasoby i umiejętności, z których organizacja może czerpać korzyści w postaci tzw. renty organizacyjnej⁷. M. Peteraf uważa, że tylko te organizacje, które posiadają doskonale zasoby mogą uzyskiwać rentę⁸.

Zasobowe podejście do zarządzania koncentruje się na niedoskonałym rynku czynników. Okazją do generowania i przywłaszczania renty ekonomicznej jest właśnie ta konkurencyjna niedoskonałość charakteryzująca rynki czynników lub produktów⁹.

⁵ E.H. Bowman, *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, Sloan Management Review, 1974, Nr 15, s. 47.

⁶ K.R. Conner, *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?*, “Strategic Management Journal”, 1991, Nr 20, s. 121; J.T. Mahoney, *A resource-based theory of sustainable rents*, “Journal of Management”, 2001, Nr 27, s. 655.

⁷ R. Amit, P.J. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, “Strategic Management Journal”, 1993, Nr 14, s. 36.

⁸ M.A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, “Strategic Management Journal”, 1993, Vol. 14, Nr 3, s. 180.

⁹ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, “Journal of Business Venturing”, 2004, Nr 19, s. 622.

Źródłem renty ekonomicznej, według przedstawicieli nurtu zasobowego, jest rzadkość zasobu zarówno w kategoriach fizycznych jak i niematerialnych. Gdy zasoby mają charakter rzadki w ograniczonym przedziale czasu, a tak najczęściej jest, to mogą generować wyłącznie rentę czasową (*t-rent*). Podstawowym zainteresowaniem firmy jest jednak systematyczne uzyskiwanie renty¹⁰.

Organizacje poszukują źródeł renty ekonomicznej, a zwłaszcza renty z zasobów niematerialnych (zasobowy nurt zarządzania). Badacze problemu identyfikują różne rodzaje renty ekonomicznej. Przykłady poglądów w tym zakresie przedstawia tab. nr 1. Szczególną uwagę w prezentowanym artykule zwrócono na rentę ricardiańską, rentę chamberlinowską, rentę schumpeterowską oraz rentę menedżerską. Wskazano także inne rodzaje renty ekonomicznej

Według J. Barney'a zasobowe podejście do zarządzania jest swoistego rodzaju rozwinięciem ekonomii ricardiańskiej¹¹. Zasobowe podejście do zarządzania generalizuje czynniki produkcji stanowiąc rozszerzenie ekonomii D. Ricardo. Zasoby organizacji są zdolne do uzyskiwania renty ricardiańskiej z tytułu rzadkości, ograniczeń mobilności oraz zmiennej produktywności¹². Ich podaż jest nieelastyczna z powodu przyjętej przez przedsiębiorstwo ścieżki rozwoju, niejasnych związków, kompleksowości socjalnej¹³.

Przewaga konkurencyjna w tym nurcie wyłania się z możliwości firmy do uzyskiwania renty w rozumieniu D. Ricardo. Renty z tytułu posiadania zasobów o indywidualnym charakterze, występujących w ograniczonej ilości i posiadających różnorodne zastosowania (heterogeniczność). Renta uzyskiwana jest niezależnie od wysiłków zarządzających i przedsiębiorczych działań. Zasobowa teoria zarządzania jest w takim samym zakresie teorią renty jak teorią trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁴.

¹⁰ P.J.H. Schoemaker, *Strategy, complexity and economic rent*, "Management Science", 1990, Vol. 36, Nr 10, s.1180.

¹¹ J.B. Barney, *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management", 2001, Nr 27, s. 645.

¹² J.A. Mathews, *Rents vs. Profits. What are the appropriate goals of strategizing?*, Materiały konferencyjne, Kopenhaga 12-14.12.2006, s. 16.

¹³ I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science”, 1989, Vol. 35, No. 12, s. 1508; Peteraf, 1993, s. 15.

¹⁴ M.A. Peteraf, J.B. Barney, *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics", 2003, Vol. 24, Nr 4, s. 310.

Tabela 1. Rodzaje renty ekonomicznej w ujęciu różnych autorów

Autor	Rodzaje renty
R. P. Rumelt	 Renta ricardiańska  Renta Pareto  Renta przedsiębiorcza
J.T. Mahoney J.R. Pandian	 Renta ricardiańska  Renta monopolistyczna  Renta przedsiębiorcza  Quasi renta
R. Amit P.J. Schoemaker	 Renta ricardiańska  Renta Pareto  Renta monopolistyczna  Quasi – renta
J.C. Spender	 Renta Pareto  Renta przedsiębiorcza  Renta monopolistyczna  Renta Penrose

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.P. Rumelt, *Theory, strategy, and entrepreneurship*, [w:] D. Teece, *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987, s. 142; J.T. Mahoney, R. Pandian, *The resource-based view within the conversation of strategic management*, "Strategic Management Journal" 1992, Nr 13, s. 364; R. Amit, P.J. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal", 1993, Nr 14, s. 34; J.C. Spender, *Rethinking organizational rents: the place of collective knowledge and Penrose rents in strategic analysis*, 2006 (rozszerzona wersja artykułu: *Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*, (1994), "International Business Review", Vol. 3, Nr 4, dostępna: www.jcspender.com/uploads/Spender), s. 20.

3. Porównanie rodzajów strategii wiedzy

W pierwszej części artykułu analizowano rodzaje strategii wiedzy ze względu na różne kryteria. Tak zidentyfikowane strategie wiedzy warto poddać porównaniu. Wyniki porównania mogą być pomocne do określenia wartości poszczególnych strategii wiedzy. Przeprowadzona analiza ma charakter jakościowy. Do porównania konieczne było ustalenie kryteriów. Kryteria te zostały tak dobrane, aby najlepiej zobrazować

istotę poszczególnych rodzajów strategii wiedzy, a jednocześnie tak, aby zapewnić użyteczność wynikom porównania. Przyjęto więc następujące kryteria:

- rodzaj uzyskiwanej renty ekonomicznej,
- nakłady i koszty tworzenia i implementacji strategii wiedzy,
- możliwości stosowania (uzależnione fazą życia wiedzy, cechami branży oraz fazą cyklu życia branży) strategii wiedzy,
- wpływ strategii wiedzy na elastyczność organizacji.

Pierwsze kryterium jest najistotniejsze, z punktu widzenia realizowanego w tym artykule celu. Przyjęcie tego kryterium wynika z charakteru działalności organizacji. Organizacja bowiem może funkcjonować na rynku wówczas, gdy wypracowuje środki umożliwiające jej funkcjonowanie i rozwój. Korzyści ekonomiczne można uzyskiwać z różnego tytułu. Zawsze jednak ostatecznie przełożą się one na wynik ekonomiczny organizacji. Kategoria renty ekonomicznej obrazuje nadwyżki korzyści, jakie organizacja osiąga z tytułu posiadania przewagi konkurencyjnej.

Nie zawsze kryterium wyboru związane jest jednak wyłącznie z korzyściami, jakie można uzyskać. Takim kryterium, również związanym z ekonomicznością, są koszty. Dlatego właśnie, obok korzyści wynikających z tytułu uzyskiwanej renty, przyjęto jako kryterium porównania, kryterium nakładów. Nakłady są tu rozumiane bardzo szeroko, w prakseologicznym rozumieniu kosztów jako wszystkich negatywnych skutków działania. Ocenie podlegają tutaj nakłady ponoszone w fazie preparacyjnej, czyli określania strategii wiedzy (zaangażowanie pracowników, analizy i inne). Ocenie podlegają również nakłady ponoszone w fazie implementacji przyjętej strategii wiedzy (choćby konieczność stworzenia odpowiedniej infrastruktury czy przeszkolenia pracowników, zmiana kultury organizacyjnej i wiele innych).

Kryterium możliwości stosowania strategii wiedzy jest kolejnym kryterium, które umożliwiło porównanie rodzajów strategii wiedzy. Kryterium to nie odzwierciedla wyłącznie rzeczywistości organizacyjnej, głównie służy do zidentyfikowania możliwości i ograniczeń stosowania poszczególnych rodzajów strategii wiedzy w organizacjach. Możliwości te uzależnione są od charakterystyki branży (obok możliwości wewnętrznych organizacyjnych). Oceny poszczególnych rodzajów strategii wiedzy, przy tak określonym kryterium, mają w pewnym zakresie charakter subiektywny. Opierają się jednak na prowadzonych od wielu lat obserwacjach praktyki gospodarczej, własnych doświadczeniach empirycz-

nych autorki artykułu, oraz wynikach badań prowadzonych na całym świecie w tym zakresie. Możliwości stosowania strategii wiedzy przeanalizowano w przekroju:

- faz cyklu życia wiedzy (faza odkrywania, faza prób i uczenia się, faza zaangażowania i faza konkurowania¹⁵,
- cech branży (stabilna, dynamiczna),
- fazy cyklu życia branży (pojawiająca się, dojrzała, stabilna).

Sposób rozumienia przewagi konkurencyjnej, który został zaprezentowany w tej pracy implikuje zastosowanie ostatniego kryterium. Do utrzymania i wypracowania przewagi konkurencyjnej służą dynamiczne zdolności, które umożliwiają nie tylko adaptację bierną, ale i aktywną, dlatego istotne wydają się związki strategii wiedzy z elastycznością organizacji.

W tabeli 2. porównano strategię wiedzy. Zawarte w niej informacje pozwalają stwierdzić, że wszystkie rodzaje strategii wiedzy przynoszą korzyści w postaci renty ekonomicznej. Korzyści te mają jednak odmienne źródła. W przypadku tych strategii wiedzy, które ukierunkowane są na wykorzystywanie posiadanych zasobów wiedzy (eksploatacji, koncentracji, kodyfikacji, specjalizacji) charakterystyczna jest renta z tytułu posiadanych zasobów. Dla tych strategii, które ukierunkowane są na poszukiwanie i tworzenie wiedzy (eksploracji, „nowej” wiedzy, kreatywna) uzyskiwane korzyści mają charakter renty z innowacji. Najbardziej interesujące z punktu widzenia rodzaju uzyskiwanej renty ekonomicznej są te strategie wiedzy, które w sposób dialektyczny traktują relację eksploatacja – eksploracja. Do nich należy strategia dywersyfikacji i strategia kreatywna. Jednocześnie nakłady na formułowanie i implementację tych strategii są bardzo duże. Trzeba tu też zaznaczyć, że strategie te, choć najlepsze z punktu widzenia potencjalnych korzyści, są jednocześnie strategiami wymagającymi poniesienia znacznego wysiłku. I to zarówno na projektowanie strategii, jak i na implementację.

Strategie wiedzy oceniane ze względu na ich wpływ na elastyczność otrzymały zróżnicowane oceny. W zasadzie tylko te strategie, które można nazwać zachowawczymi (konserwatywnymi), czyli strategia pasywna i kodyfikacji wiedzy, mają niewielki wpływ na elastyczność organizacji. Pozostałe, w zależności od kontekstu otoczenia, wywierają znaczny wpływ na elastyczność.

¹⁵ Tu wykorzystano model cyklu życia wiedzy zawarty w opracowaniu: G. Day, P. Schoemaker, R. Gunther, *Wharton on managing emerging technologies*, John Wiley & Sons Inc., New York 2000, s. 8.

Tabela 2. Zestawienie cech strategii wiedzy

	rodzaj uzyskiwanej renty ekonomicznej	nakłady na	
		projektowanie	implementację
I strategię wiedzy z punktu widzenia oddziaływania na zasoby wiedzy:			
a- strategia eksploatacji wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska	niewielkie	duże
b- strategia eksploracji wiedzy	efekt pierwszeństwa renta schumpeterowska	znaczne	bardzo duże
II strategię wiedzy w kontekście turbulencji			
a – strategia koncentracji wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska	niewielkie	duże
b – strategia „nowej” wiedzy	efekt pierwszeństwa renta schumpeterowska	znaczne	duże
c – strategia kodyfikacji wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska	znaczne	duże
d – strategia dywersyfikacji wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska efekt pierwszeństwa renta schumpeterowska	bardzo duże	bardzo duże
III strategię wiedzy w kontekście zachowań:			
a – pasywna strategia wiedzy	renta pozycyjna (monopolistyczna, chamberlinowska)	niewielkie	małe
b – aktywna strategia wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska	umiarkowane	duże
c – kreatywna strategia wiedzy	renta schumpeterowska renta pierwszeństwa efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska	bardzo duże	bardzo duże
IV strategię wiedzy w kontekście przyjętego sposobu realizacji rozwoju			
a - strategia specjalizacji wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska	niewielkie	duże
b- strategia dywersyfikacji wiedzy	efekt dźwigni renta ricardiańska renta menedżerska efekt pierwszeństwa renta schumpeterowska	bardzo duże	bardzo duże
V strategię redundancji wiedzy	renta relacyjna efekt kompresji czasu	znaczne	duże

Źródło: E. Stańczyk – Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo

możliwości występowania (faza życia wiedzy)	możliwości występowania (cechy branży)	możliwości występowania (cykl życia branży)	wpływ na elastyczność
faza prób i uczenia się faza zaangażowania faza konkurowania	branże stabilne	branża pojawiająca się	duży
faza odkrywania	branże dynamiczne	branża dojrzała	duży
faza zaangażowania faza konkurowania	branże stabilne	branża dojrzała	duży
faza odkrywania	branże dynamiczne	branża dojrzała	duży
faza zaangażowania faza konkurowania	branże stabilne	branża dojrzała	mały
faza odkrywania faza prób i uczenia się faza zaangażowania faza konkurowania	branże dynamiczne	branża pojawiająca się branża dojrzała branża schyłkowa	bardzo duży
faza zaangażowania faza konkurowania	branże stabilne	branża schyłkowa	mały
faza zaangażowania faza konkurowania	branże dynamiczne	branża pojawiająca się	duży
faza odkrywania faza prób i uczenia się faza zaangażowania faza prób i uczenia się	branże dynamiczne	branża dojrzała	bardzo duży
faza zaangażowania faza konkurowania	branże stabilne	branża dojrzała	duży
faza odkrywania faza prób i uczenia się faza zaangażowania faza konkurowania	branże dynamiczne	branża pojawiająca się branża dojrzała branża schyłkowa	bardzo duży
faza odkrywania faza prób i uczenia się faza zaangażowania faza konkurowania	branże stabilne branże dynamiczne	branża pojawiająca się branża dojrzała branża schyłkowa	bardzo duży

Ocena strategii wiedzy ze względu na możliwości ich stosowania uzależniona jest od charakterystyki otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. W branżach dynamicznych zalecaną strategią jest strategia eksploracji, „nowej” wiedzy, oraz strategia aktywna, w branżach stabilnych - pozostałe rodzaje strategii wiedzy. Interesującą jest strategia redundancji wiedzy, która może być stosowana niezależnie od cech branży.

Z uwagi na cykl życia branży najciekawszym rozwiązaniem będzie strategia dywersyfikacji wiedzy oraz strategia redundancji wiedzy. Te właśnie strategie mają szerokie możliwości stosowania i niezależnie od fazy cyklu życia branży mogą być z powodzeniem implementowane.

Interesujące jest zestawienie i porównanie strategii wiedzy według możliwości ich stosowania. Możliwości stosowania niektórych strategii wiedzy są ściśle związane z cyklem ewolucji wiedzy. Największe możliwości stosowania ma strategia dywersyfikacji i strategia kreatywna. Strategie te można stosować w odniesieniu do istniejących zasobów wiedzy, jak i w przekroju podejmowania działań mających na celu eksplorację wiedzy.

Z przedstawionych rodzajów strategii wiedzy najlepszą strategią będzie:

- z punktu widzenia oddziaływania na wiedzę – strategia eksploracji,
- z punktu widzenia turbulencji otoczenia – strategia dywersyfikacji,
- z punktu widzenia zachowań otoczenia – strategia kreatywna,
- z punktu widzenia realizowanego przez organizację postulatu rozwoju – strategia dywersyfikacji,
- oraz strategia redundancji wiedzy.

To właśnie te strategie powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania organizacji.

Podsumowanie

W zarządzaniu strategicznym istotną rolę odgrywają zarządzający, to oni właśnie podejmują decyzje w wyniku których przedsiębiorstwa osiągają takie a nie inne przychody. J. Spender słusznie zwraca uwagę na fakt, że to jakiej renty poszukuje przedsiębiorstwo jest skorelowane

z przekonaniem, że niektórzy podejmują decyzje strategiczne¹⁶. Kategoria renty jest raczej kategorią bierną z punktu widzenia zarządzających (zwłaszcza jeśli oparta jest na neoklasycznej idei Ricardo i podobnych). Z drugiej strony należy pamiętać, że renta jest przywłaszczana nie tylko przez właściciela danego zasobu, ale także przez przedsiębiorstwo, które korzysta z tego zasobu. Renta jest więc dystrybuowana i w zasadzie nie można jej odseparować od dochodów firmy¹⁷.

W ujęciu zasobowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest eksploatacja odmienności – eksploatacja unikalnych cech zestawu zasobów i umiejętności każdej firmy. J. Barney w artykule podsumowującym dziesięciolecie teorii opartej na zasobach konkluduje, że wcześniejsze prace z tego zakresu odwoływały się do neoklasycznej ekonomii. Ewolucja RBV pozycjonuje ten nurt bardziej w ewolucyjnej teorii ekonomii¹⁸. Niezależnie jednak od tego jakie założenia przyjmują przedstawiciele zasobowego podejścia do zarządzania, zawsze ich podstawowym zainteresowaniem jest budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. A przewaga konkurencyjna ma charakter dynamiczny z uwagi na dynamikę rynków. Zdolności przedsiębiorstwa do zmiany stają się najistotniejsze. Przedsiębiorstwa powinny więc kształtować ciągle nowe konfiguracje posiadanych zasobów, w celu wypracowania możliwości uzyskiwania renty także z tytułu wykorzystywania okazji. Nowe konfiguracje działań, zasobów lub rutyn dają możliwości przywłaszczania renty. Renta ekonomiczna ma charakter krótkookresowy, ponieważ heterogeniczność przedsiębiorstw jest krótkookresowa. To, w pewnym sensie, dyskredytuje strategię jako poszukiwanie renty, ponieważ zarządzanie strategiczne to poszukiwanie źródeł długoterminowej renty, a tym samym trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁹. W takiej sytuacji podejście zasobowe do zarządzania, a w szczególności perspektywa dynamicznych zdolności znajduje swoje uzasadnienie²⁰.

¹⁶ J.C. Spender, *Rethinking organizational rents: the place of collective knowledge and Penrose rents in strategic analysis*, 2006 (rozszerzona wersja artykułu: *Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*, "International Business Review", 1994, Vol. 3, Nr 4, dostępna: www.jcspender.com/uploads/Spender), s. 13.

¹⁷ R.P. Rumelt, *Theory, strategy, and entrepreneurship*, [w:] Teece D., *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987, s. 143.

¹⁸ J.B. Barney, *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management", 2001, Nr 27, s. 643-650.

¹⁹ M.A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14, Nr 3, s. 182.

²⁰ J.A. Mathews, *Rents vs. Profits. What are the appropriate goals of strategizing?*, Materiały konferencyjne, Kopenhaga 12-14.12.2006, s. 24.

I w końcu ważnym elementem zarządzania strategicznego jest umiejętność wykorzystania różnorodnych sposobów ochrony renty. Według M. Peteraf są to: bariery wejścia, bariery mobilności czy mechanizm izolacyjny (prawa własności, asymetria informacji) czyli **ograniczenia konkurencji ex post** (niedoskonała imitowalność i niedoskonała substytucja), **heterogeniczność zasobów**, **niedoskonała mobilność zasobów** i **ograniczenia konkurencji ex ante**²¹.

Literatura:

1. Alvarez S.A., Barney J.B., Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm, "Journal of Business Venturing", 2004, Nr 19.
2. Amit R., Schoemaker P.J., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal", 1993, Nr 14.
3. Barney J. B., *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management", 2001, Nr 27.
4. Bowman E. H., *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, Sloan Management Review, 1974, Nr 15.
5. 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?*, "Strategic Management Journal", 1991, Nr 20.
6. Day G., Schoemaker P., Gunther R., *Wharton on managing emerging technologies*, John Wiley & Sons Inc., New York 2000.
7. Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, "Management Science", 1989, Vol. 35, No. 12.
8. He Z., Wong P., *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, "Organization Science", 2004, Vol. 15, No. 4.
9. Knott A., *Exploration and exploitation as complements*, [w:] Choo C. W., Bontis N., (eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, University Press, Oxford 2002.

²¹ Peteraf M.A., *op. cit.*, s. 185.

10. Mahoney J.T., *A resource-based theory of sustainable rents*, "Journal of Management", 2001, Nr 27.
11. Mahoney J.T., Pandian R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, "Strategic Management Journal", 1992, Nr 13.
12. Mathews J.A., *Rents vs. Profits. What are the appropriate goals of strategizing?*, Materiały konferencyjne, Kopenhaga 12-14.12.2006.
13. Michna A., *Organizacja bipolarna – równoczesność strategii eksploatacyjnej i eksploracyjnej*, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M., *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora Tonik, Toruń 2005.
14. O'Reilly C., Tushman M., *The ambidextrous organization*, "Harvard Business Review", No. 1, April 2004.
15. Peteraf M.A., Barney J.B., *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics", 2003, Vol. 24, Nr 4.
16. Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14, Nr 3.
17. Rue L., Holland P., *Strategic Management. Concept and Experience*, Mc Graw-Hill, New York 1986.
18. Rumelt R.P., *Theory, strategy, and entrepreneurship*, [w:] Teece D., *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987.
19. Schoemaker P.J.H., *Strategy, complexity and economic rent*, "Management Science", 1990, Vol. 36, Nr 10.
20. Spender J.C., *Rethinking organizational rents: the place of collective knowledge and Penrose rents in strategic analysis*, 2006 (rozszerzona wersja artykułu: *Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*, (1994), "International Business Review", Vol. 3, Nr 4, dostępna: www.jcspender.com/uploads/Spender).
21. Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
22. Tushman M., O'Reilly C., *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*, "California Management Review", 1996, No. 38 (4).
23. Zack M., *Developing a Knowledge Strategy*, "California Management Review", 1999, Vol. 41, No. 4.

Rozdział 20.

Wieloaspektowość współczesnego przywódcy – zarys problemu

Wstęp

W dzisiejszych, burzliwych czasach, gdy organizacje stoją przed koniecznością sprostania wielu złożonym wymaganiom i konieczne jest ciągle przystosowywanie się do zmian, nie wystarcza już model, w którym zarządza się pracownikami w sposób polegający na wyznaczaniu zadań, koordynowaniu prac, ich nadzorowaniu i rozliczaniu (kontrolowaniu) przez kierownika. Wyraźnie występuje w tym przypadku relacja przełożony – podwładny, wynikająca z zajmowanego stanowiska i posiadania formalnego autorytetu. Takie zarządzanie powoduje, że można wyegzekwować wykonanie obowiązkowych czynności, natomiast trudne jest wyzwolenie tkwiących w pracownikach możliwości, kreatywności, zaangażowania. Dlatego też wymaga się od kierownictwa nie tylko posiadania szeregu zdolności, umiejętności, wiedzy i doświadczenia, ale także pełnienia ról przywódczych. Menedżerowie powinni kierować ludźmi poprzez roztaczanie im nowych wizji, dzielenie się informacją, rozpowszechnianie idei przywództwa. Tylko w ten sposób sprostają zadaniu sprzyjania rozwojowi zdolności podwładnych i przystosowywaniu się do ciągłych zmian. Administrowanie jest wystarczające dla firm realizujących strategię przetrwania. Dla rozwoju przedsiębiorstw niezbędni są przywódcy.

Przywództwo to zdolność realizowania potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Można tego dokonać, kierując uwagę grupy ku środkom pozwalającym zaspokajać jej potrzeby, które są tożsame lub spójne z innymi celami. Przywództwo to zdolność wpływania na innych. Przywództwo należy rozumieć także jako wytworzenie emocjonalnej relacji pomiędzy liderem a tymi, którym przewodzi. Wszystkie przytoczone wyżej kwestie zgadzają się co do faktu, że przywództwo angażuje więcej niż jedną osobę, nie może być realizowane

samodzielnie. Członkowie organizacji muszą akceptować lidera i chcieć być „przewodzonymi”. Przywództwo polega na obserwacji reakcji podwładnych, ich opinii, emocji, zachowań, sposobu wywiązywania się z określonych obowiązków i sprawiedliwej ocenie ich wysiłków, która stanowi podstawę podejmowanych decyzji.

1. Geneza przywództwa

Badania nad zjawiskiem przywództwa są niemal tak stare jak *Republika Platona*, zajmują niezliczone ilości stron w periodykach historycznych, politycznych, psychologicznych i ekonomicznych. Niestety, zbyt wielu teoretyków zarządzania zredukowało je do kilku zasad, procedur i modeli i nie podjęło niektórych ważnych i ciekawych problemów związanych z tą tematyką¹. W prowadzonych od lat 30-tych XX w. dyskusjach nad zdefiniowaniem przywództwa badacze tego problemu często twierdzili, że przywództwo to dobre kierowanie i zarządzanie, a nawet używali tych terminów zamiennie. Spora grupa badaczy, od początku miała problemy z traktowaniem tych pojęć jako synonimy. W praktyce zarządzania i literaturze² ogólnie przyjął się pogląd, że „przywódca to po prostu dobry menedżer”. Jednak postindustrialna szkoła przywództwa musi się uporać z definiowaniem tych pojęć. Pierwsze rozróżnienie miało miejsce w 1957r., gdy Selznick napisał, że przywództwo nie jest tożsame z prowadzeniem biura, wysokim prestiżem lub podejmowaniem decyzji. Nie pomagają też identyfikowanie przywództwa z czymkolwiek, co wykonują ludzie na wysokich stanowiskach. Doświadczenia historyczne świata zachodniego w ostatnich wiekach wskazują, że ludzie lubią być zarządzani, dopóki zarządzanie nie przekształci się w dyktaturę³.

Ralph M. Stodill wykazał, że istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa ile osób próbowało zdefiniować to pojęcie. Większość osób nieprawidłowo określa pojęcie przywództwa identyfikując je z funkcją i pozycją społeczną a nie zdolnością pozyskiwania zwolenników. Stąd też bierze się walka o stanowiska, zaszczyty i tytuły, po których osiągnięciu powstaje złudzenie przywództwa. Przywództwo określa się na ogół jako zdolność do prowadzenia działalności, zadania lub realizacji czegoś oraz doprowadzania do określonego wniosku lub uwarunkowania. Pojęcie „przywództwo” oraz zadania przywódcy ulegały zmianom

¹ J. Stoner, R. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 454.

² A. Dubrin, *Przywództwo*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 30

³ B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 102.

w miarę rozwoju socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin naukowych. Zmiany te wymuszane były niekompletnością wcześniejszych opisów i teorii, jak również wywoływane były przez zmieniające się otoczenie i zmieniające się wyzwania, jakie stawiały przed organizacjami i ich liderami. Definicji przywództwa można znaleźć bardzo wiele, m.in. wśród prac socjologicznych⁴ i politologicznych⁵. Analiza pojęcia „przywództwo” z punktu widzenia tych dziedzin nauki łączy je głównie z problemem władzy, traktując przywództwo jak jeden z aspektów władzy. Można podzielić pogląd, iż pojęcie władzy oraz jej rodzajów jest tak pojemne, że wąskie zdefiniowanie pojęcia przywództwa przy pomocy tej kategorii wydaje się niemożliwe.

Według Morrisa i Seemana⁶ przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy¹¹. Zastosowanie tej definicji doprowadziłoby jednak do twierdzenia, że osoba dokonująca destrukcji wbrew woli grupy jest przywódcą tej grupy. Wydaje się więc, że na definicję przywództwa odwołującą się do wpływania na postawę grupy, powinny zostać nałożone jednak pewne ograniczenia dotyczące rodzaju wpływu, metod jego wywierania lub celów tego wpływu.

Inna definicja mówi, że przywództwo polega na tym, że pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje zwolenników¹². Zgodnie z takim rozumieniem przywództwa, przywódca staje się jednak zakładnikiem grupy – wydaje się, że definicja ta nie oddaje postaw wielu współczesnych i historycznych przywódców.

Jednakże terminy „przewodzenie” (leading) i „przywództwo” (leadership) pochodzą od starego angielskiego słowa *lithan*, które znaczy „iść”. Innymi słowy, „przywództwo” oznacza „iść pierwszy” i oddziaływać na innych poprzez słowa lub czyny. Przywództwo jest o wiele bardziej sztuką, przekonaniem, czy postawą emocjonalną niż listą spraw, które należy wykonać⁷. Przewodzić znaczy „wpływać, wytyczać kierunek, działanie, opinię”. Pierwsze rozróżnienie tych terminów miało miej-

⁴ J. Łuciewicz, T. Stalewski, *Socjologia organizacji. Zagadnienia wybrane*, Warszawa 1994.

⁵ M. Ratajczak, *Marketing polityczny – przywództwo*, TPNS, Wolsztyn 2002.

⁶ R. Morris, M. Seeman, *The Problem of Leadership*, American Journal of Sociology, Nr 56, s. 19.

⁷ M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 107; P. G. Northouse: *Leadership. Theory and practice*, Sage Publications, Londyn 2004, s. 2.

sce w 1957 roku, gdy Selznick⁸ napisał, że: „przywództwo nie jest tożsame z prowadzeniem biura, wysokim prestiżem lub podejmowaniem decyzji. Nie pomaga też identyfikowanie przywództwa z czymkolwiek, co wykonują ludzie na wysokich stanowiskach”. Inne ujęcie przywództwa zostało przedstawione przez A. Jago, według niego jest ono jednocześnie procesem i właściwością. Procesem jest wówczas, gdy przywództwo nie wymusza wpływu w toku kierowania i koordynowania działań uczestników zorganizowanej grupy, zmierzającej do osiągnięcia celów organizacji. Właściwością przywództwa jest zestaw cech albo charakterystyk przypisanych tym, którzy są powszechnie postrzegani i uznawani za efektywnych w stosowaniu tego rodzaju wpływu. W takim ujęciu przywódca to osoba, która poprzez kierowanie zachęca innych do realizacji decyzji i do współdziałania w osiąganiu celów firmy i która nie stosuje środków wymuszających w toku osiągania wpływu na podwładnych. Dla osiągania zamierzonych celów posługuje się środkami, które ma do dyspozycji – to środki, które mają charakter nagradzający i zachęcający, w znikomym przypadku to kary, i stanowią one istotne źródła sprawowania efektywnej władzy.

Koncepcja przywództwa M. De Pree jest inna. Uważa on, że sztuka przewodzenia polega na dawaniu ludziom szansy wykonania tego, czego się od nich wymaga, w ludzki i skuteczny sposób. Innymi słowy lider jest jak „służący” wobec swoich zwolenników, który usuwa przeszkody i umożliwia wykorzystanie wszystkich możliwości. Liderzy i stronnicy potrzebują w swych relacjach wzajemnego zrozumienia. Rolą przywództwa jest wspieranie zarządzania kadrami w zależności od wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych w celu elastycznego przemieszczania zasobów ludzkich w zależności od potrzeb organizacyjnych. Dlatego poprzez swoje działania lider ma wpływ na realizację funkcji personalnej. Skuteczny przywódca „działa lokalnie, a myśli globalnie”, co oznacza, że bierze pod uwagę elementy kultury organizacyjnej determinujące zarządzanie kadrami, a jednocześnie wprowadza zmiany mające na uwadze wszystko, co dzieje się na zewnątrz organizacji⁹.

Gray A. Yuke używa określenia przywództwo w znaczeniu kierownictwa formalnego sprawowanego w organizacji, dodając przy tym, że jest to przywództwo wynikające z formalnej funkcji. Dla oznaczenia przywództwa w grupach nieformalnych stosuje on termin przywództwo nieformalne. Znaczna jednak część autorów zawęża przywództwo do

⁸ B. Kożusznik, *op. cit.*, s. 102.

⁹ A. Dubrin, *op. cit.*, s. 30.

procesów grupowych polegających na wywieraniu wpływu na otaczające go zespoły ludzkie. W takim znaczeniu przywództwo jest władzą, która na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności¹⁰. Stoner definiuje przywództwo jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami¹¹. Według Griffina przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy¹². Przywództwo jest bowiem sumą predyspozycji i umiejętności, które powinien posiadać nie tylko nowoczesny menedżer, ale każdy człowiek poszukujący możliwości własnego rozwoju na wszystkich płaszczyznach zawodowej i społecznej aktywności. Według Warrena Bennis przywództwo to zdolność do stworzenia porywającej wizji i przekształcenia jej w trwałe działanie¹³. Przywództwo, zdaniem niektórych autorów, to kierowanie za przyzwoleniem. Ma ono oznaczać prawo wydawania poleceń w organizacji, jednak za zgodą i przy współpracy osób, które wykonują zadania na rzecz przywódcy. Jak pisze A. L. McGinnis, aby być przywódcą, potrzeba tylko dwóch rzeczy, a mianowicie wnikliwej znajomości tego, co popycha ludzi do działania, oraz ducha, który ich zaraża podnieceniem i energią¹⁴. Ważne są także: entuzjazm, zaangażowanie, wiara w osiągnięcie założonych celów, szybkość podejmowania decyzji, umiejętność brania na siebie odpowiedzialności za decyzje. Takie postępowanie jest istotne w budowaniu zaufania i nieformalnego autorytetu, które są podstawą przywództwa wewnętrznego i tworzenia relacji międzyludzkich sprzyjających realizowanym celom.

¹⁰ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 171.

¹¹ J.A. F. Stoner, E. R. Freeman, R. D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 453.

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2004, s. 553-554.

¹³ J. Supernat, *Zarządzanie*, Łódzkie Zakłady Graficzne, Wrocław 2005, s. 308.

¹⁴ G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik- model i jego empiryczna weryfikacja*, AE Poznań 2002, s. 10.

2. Współczesne przywództwo w kierunku efektywnego strategicznego zarządzania - zarys problemu

Porter napisał, że strategia jest aktem dostosowywania firmy do jej otoczenia w celu utrzymania dynamicznej równowagi. Dlatego, strategia kształtowania odpowiedniego modelu przywództwa powinna być istotnym narzędziem przy analizowaniu jak przedsiębiorstwo odnosi się do swojej konkurencyjności w otoczeniu. Organizacje promujące zrównoważone wykorzystywanie zasobów muszą odnaleźć równowagę pomiędzy zaspokajaniem swoich potrzeb a konkurencyjnością firmy na rynku¹⁵. Główna idea przedstawionej dalej propozycji polega na tym, że zwiększania konkurencyjności organizacji nie da się odizolować od myślenia strategicznego, procesu odkrywania szans, godzenia sprzeczności, kształtowania kultury czy formułowania zachowań etycznych. Funkcją i racją bytu tego schematu jest formułowanie procesu przywództwa strategicznego w organizacji, skupiającej wokół siebie interesariuszy, tak aby mogła ona się doskonalić i w ostatecznym efekcie dynamicznie móc się przekształcać.

Przywództwo i zarządzanie, choć ze sobą związane, są jednak odmiennymi pojęciami. Kiedyś traktowano je synonimicznie bądź też zakładano, że w przypadku kierowania mamy do czynienia również z przywództwem. Niektórzy traktują przywództwo jako funkcję zarządzania. Kierownicza funkcja przewodzenia jest definiowana jako proces wywierania takiego wpływu na ludzi, aby przyczyniali się oni do osiągnięcia celów organizacji i grupy. Inni uważają przywództwo za umiejętność wymagającą większych zdolności niż zarządzanie. Według nich przywódca jest osobą, która potrafi wpływać na postawy i opinie innych ludzi w organizacji; menedżer może jedynie wpływać na ich działania i decyzje¹⁶. Przywództwo jest relacją wpływu między przywódcami a ich zwolennikami i ta relacja odzwierciedla konieczne zmiany, będące wynikiem przyjęcia wspólnych celów. Natomiast zarządzanie jest relacją między przynajmniej jednym menedżerem i jednym podwładnym, która to relacja koordynuje ich aktywność w celu wyprodukowania i sprzedaży

¹⁵ E. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

¹⁶ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków 2004, s. 69.

dóbr i usług. Relacja wpływu nie uwzględnia przymusu, relacja władzy zaś go uwzględnia¹⁷. W relacji przywództwa wpływ jest dwukierunkowy, a w relacji zarządzania jednokierunkowy – w dół¹⁸. Według Bennisa i Nasnusa zarządzanie oznacza robienie rzeczy w sposób właściwy, natomiast przywództwo -wytyczanie kierunków, inicjowanie działań, formowanie opinii, czy też – jak to ujmują – robienie właściwych rzeczy¹⁹.

Przywództwo wiąże się z wizją – z tym, żeby misja była cały czas przed oczami – a także ze skutecznością i rezultatami. Zarządzanie zajmuje się konstruowaniem struktur i systemów służących osiągnięciu tych rezultatów. Koncentruje się ono na wydajności, analizie zysków i strat, logistyce, metodach, procedurach i polityce. Przywództwo koncentruje się na planach, zarządzanie zaś na wykonaniu. Pierwsze czerpie siłę z wartości i właściwych zasad, drugie zaś to gospodarowanie zasobami, które służą osiągnięciu rezultatów. Oczywiście przywództwo i zarządzanie nie wykluczają się nawzajem. Można powiedzieć, że przywództwo jest najwyższą formą zarządzania. Można je podzielić na dwie części: jedna związana jest z wizją i kierunkiem, wartościami i celami, druga zaś z inspirowaniem i motywowaniem ludzi do wspólnej pracy w duchu wspólnej wizji i wspólnych celów. Niektórzy liderzy roztaczają wizję, lecz brak im umiejętności budowy zespołu. Inni potrafią inspirować i tworzyć zespół, lecz brak im wizji²⁰. Wizja odgrywa kluczową rolę zarówno w teorii charyzmatycznej jak i transformacyjnej przywództwa. Teoretycy zajmujący się strategią i zarządzaniem twierdzą, że charyzmatyczni przywódcy mogą wpływać na pracowników i wyniki przedsiębiorstwa przez kształtowanie pewności siebie, sensu realizowania celu i przez skłanianie pracowników do wspierania wizji przywódcy, dotyczącej tego co razem, dzięki wspólnym wysiłkom można osiągnąć²¹. Gdy organizacja boryka się z nowymi niejednoznacznymi problemami, z niepewnymi konsekwencjami, kombinacja inicjatyw strategicznych wywo-

¹⁷ B. Kożusznik, *op. cit.*, s. 104.

¹⁸ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 150.

¹⁹ J. Supernat, *op. cit.*, s. 310.

²⁰ S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 256 – 257.

²¹ B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York 1985; W.G. Bennis & B. Nanus, *The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York 1985; J.A. Conger & R.N. Kanungo, *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, Sage 1998; N.M. Tichy & M.A. Devanna, *The transformational leader*, Wiley, New York 1986; M. Bratnicki, *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002, s. 98 – 99.

dzących się z góry na dół i z dołu do góry może być pomocna w utrzymaniu pozytywnego impetu zmian w sytuacji gdy poświęcenie się przywódcy zanika w starciu z przedwczesnymi oznakami niepowodzenia²². Wizja przywódcy spływa w dół struktury organizacyjnej, inspirując poszczególne działania a inicjatywa przedsiębiorcza płynie do góry kształtując przyszłe reakcje. Inicjatywa z dołu do góry stopniowo zmienia rutynowe działania w organizacji lub struktury i informuje w jaki sposób górne warstwy struktury reagują na nowe możliwości, które z czasem pozwalają organizacji stopniowo zmieniać zachowania²³. Pogodzenie inicjatyw wychodzących z góry na dół i z dołu do góry pomaga organizacji dostosować swoją wizję do rzeczywistości poprzez eksperymentowanie, testowanie i stopniowe ulepszenie, a nawet radykale modyfikacje początkowych pomysłów na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Stwierdzamy, że przywódcy stają przed powtarzającym się problemem: jak dostarczać pozytywnego wzmocnienia bez zaniechania kontroli, czyli pierwsza sprzeczność w zakresie inicjacji, analizy i akceptacji inicjatyw dotyczy zarówno tych wychodzących z góry na dół jak i z dołu do góry. Analizując w literaturze różne koncepcje przywództwa dochodzimy do przywództwa strategicznego. Definiowane np. za H. Ansofem, przywództwo strategiczne to wpływ na strategiczne zachowania organizacji, który przyczynia się do jej przetrwania i sukcesu. W pierwotnej koncepcji przedsiębiorstwa odpowiedzialność za przywództwo strategiczne spoczywała w rękach dwóch grup: akcjonariuszy, określających swoje oczekiwania, oraz naczelnego kierownictwa, które z maksymalnym zaangażowaniem powinno było je realizować²⁴. Można mówić o trojakim oddziaływaniu przywództwa strategicznego: przez tworzenie wizji, przez jej komunikowanie i inspirowanie uczestników organizacji oraz przez ukierunkowywanie organizacji na jej praktyczną realizację. Poza wywieraniem wpływu przywództwo strategiczne oznacza także intelektualne zadanie polegające na konkretyzacji wizji przez określenie wspólnych aspiracji i strategicznych działań umożliwiających ich zrealizowanie⁹⁴. Przywództwo strategiczne jest taką formą oddziaływania, wskutek której uczestnicy organizacji zachowują się w sposób wpływają-

²² O. Branzei & T.J. Ursacki-Bryant & W. Zhang, *The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and individual principles*, Strategic Management Journal 2004, Nr 25, s. 1075-1095.

²³ C. Zietsma, M. Winn, O. Branzei & I. Vertinsky, *The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes*, "British Journal of Management" 2002, Nr 13.

²⁴ H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 166.

cy na żywotność organizacji (jej długowieczność) i równocześnie zapewniający efektywność.

Zatem współczesne organizacje są zaangażowane w tworzenie coraz bardziej złożonych sieci powiązań. Ta sytuacja zwiększonego pluralizmu stanowi nowy problem dla liderów. Jak Cohen i March²⁵ wskazali w swojej dyskusji, że gdy cel nie jest jasno określony zwykle teorie podejmowania decyzji stają się problematyczne; lub gdy władza jest niejednoznacznie określona, zwykle teorie porządku i kontroli społecznej stają się problematyczne. Zaprezentowana powyżej złożoność tej problematyki, wskazuje nam, że jednym z głównych problemów liderów jest brak proaktywności, co bezpośrednio przekłada się na efektywne tworzenie i zarządzanie siecią (networking)²⁶. W tym kontekście aktywność lidera można określić jako jego zdolność ustanawiania bezpośrednich i pośrednich interpersonalnych kontaktów²⁷. Gdy władza jest rozproszona sukces procesowego budowania strategii zależy również od umiejętności liderów do tworzenia i utrzymywania silnych i nieustających w czasie sieci powiązań²⁸. Zatem większy nacisk powinien być położony na złożone wyłaniające się czynniki, które są zróżnicowane pod względem politycznym i administracyjnym, i ich skutek w czasie.

Liderzy w ramach organizacji, muszą radzić sobie nie tylko z rozproszeniem władzy, ale także stają przed wyzwaniem podejmowania ciągłych decyzji i tworzenia trwałych strategii w kontekście złożonych i sprzecznych ze sobą celów. Liderzy często muszą współpracować z interesariuszami należącymi do różnych sfer instytucjonalnych, a zatem wspierających różne poglądy, interesy i wartości²⁹. Dlatego zadaniem lidera w tym obszarze jest współpraca z interesariuszami nad ukształtowaniem wspólnych wartości, które prowadzą go do godzenia różnych,

²⁵ M. D. Cohen & G. March, *Leadership and Ambiguity*, Harvard University School Press, Boston, 1986.

²⁶ R. Marion & J. Bacon, *Organizational Extinction and Complex Systems Emergence* 1(4), 1999, s. 71-96; B. Regine & R. Lewin, *Leading at the Edge: How Leaders Influence Complex Systems*, *Emergence* 2(2), 2000, s. 5-23.

²⁷ D.J. Brass & D. Krackhardt, *The Social Capital of 21st Century Leaders*, [w:] Hunt, Dodge, and Wong (red.), *Out-of-the-box Leadership*, Jai Press, Greenwich, 1999, s. 179-94; R.N. Osborn, J.G. Hunt & L.R. Jauch, *Toward a Contextual Theory of Leadership*, *Leadership Quarterly*, Nr 13, 2002, s. 797-837.

²⁸ E.O. Laumann & D. Knoke, *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*, University of Wisconsin Press, Madison 1987.

²⁹ B. Townley, *The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*, *Academy of Management Journal* 45(1): 2002, s. 163-79; E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald & A. Pettigrew, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford 1996.

czasami sprzecznych, celów i aspiracji interesariuszy w procesie ciągłego budowania strategii, która legitymizuje go przed nimi. W szczególności przywódca musi posiadać lub nabyć takie wartości jak: szacunek, etyka, uczciwość, powiązania interpersonalne, chęć służenia innym, umiejętność wprowadzania zmian, poświęcenie, inteligencja emocjonalna, umiejętność współpracy i dzielenia się, zaufanie, umiejętność rozwiązywania konfliktów³⁰. Ponadto powinien być zdolny do oceny członków swojego zespołu, innych liderów i samego siebie.

Organizacje są przeniknięte nie tylko przez rozproszone wartości, ale także przez złożony system zasad i procedur, które wymagają od liderów posiadania wiedzy technicznej i nieformalnej. Ponadto jakość ich usług/przywódstwa w dużej mierze zależy od wiedzy jawnej i ukrytej interesariuszy jak i zachowań samych liderów. Niejednokrotnie można zaobserwować niedopasowanie decyzji podejmowanych przez liderów do rzeczywistych potrzeb interesariuszy. Zatem celem lidera jest umiejętne powiązanie potrzeb różnych interesariuszy i umiejętne poruszanie się w skomplikowanym systemie sprzecznych zasad. Dlatego ważnym jest aby liderzy, ciągle rozwijali się i uczyli się oraz aby nabyli umiejętność aktywnego słuchania³¹, co poprowadzi ich w kierunku ukształtowania zdolności dla oceny członków swojego zespołu, innych liderów i siebie samego. Tego typu podejście do oceny przywództwa skupia się głównie na ocenie władzy związanej z tworzeniem sieci powiązań, zróżnicowaniem potrzeb, wartości ważnych dla różnych interesariuszy, i na złożoności systemu zasad i procedur wykorzystywanych w praktyce. Dlatego liderzy mogą wybrać jedną z dwóch dróg wiodących do uzyskania sukcesu, czyli albo destabilizację starych sieci powiązań, a w zamian tworzenie nowych, czyli krytykę starych i tworzenie nowych zachowań; albo podtrzymywanie i stabilizację istniejących sieci oraz utrzymywanie istniejących zachowań. Jednakże, bez względu na to którą drogę wybiorą, będą zmuszeni budować swoje podejście do przywództwa w oparciu o władzę zbudowaną na sieciach powiązań (netokracja), uzyskanej legitymizacji opartej na łączeniu kluczowych wartości istotnych dla interesariuszy oraz wiedzy i procesów uczenia się.

³⁰ J. Dents, L. Lamothe & A. Langley, *The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations*, *Academy of Management Journal* 44(4), 2001, s. 809-837.

³¹ M. D. Mumford, *Leadership and social intelligence: linking social perceptiveness to behavioural flexibility*, *Leadership Quarterly*, Nr 2, 1991, s. 317-347.

W dzisiejszym niepewnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu biznesowym, organizacji potrzebna jest koncepcja dogłębnego myślenia strategicznego³². Myślenie strategiczne jest jednym z podstawowych narzędzi używanych w zarządzaniu. Jest to dosyć trudne zadanie dla menedżerów i wymaga od nich wielu cech, a także umiejętności: kierowania się intuicją, otwartością na zmiany oraz ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Zadaniem menedżerów jest tworzenie wizji, zbieranie informacji i wypracowywanie jak najlepszych rozwiązań danego problemu, a także radzenie sobie z dużą ilością czynników niepewnych, niosących ze sobą ryzyko.

Podsumowanie

Najnowsze badania nad przywództwem ogniskują się wokół transformacyjnego, transakcyjnego czy wizjonerskiego podejścia do przywództwa. Takie podejście może prawdopodobnie być najbardziej odpowiednie wyzwaniom wobec przywództwa nowego wieku, z tego powodu, że człowiek przyszłości bardzo szybko musi się zmieniać, dostosowywać do ciągle nowych sytuacji, wymagających więc nowych działań i nowego myślenia. Podstawą stworzenia przedsiębiorstwa o zrównoważonych działaniach w kierunku budowania trwałej przewagi konkurencyjnej jest wykreowanie kultury, która jest proaktywna, innowacyjna w formułowaniu biznesowych jak i społecznych celów, oraz zapewniająca dążenie do strategii opartej na ustawicznym doskonaleniu i zapewniająca odpowiednie środki do wypełniania tej strategii. Liderzy i interesariusze muszą się dostosować do kultury uczenia się, która kładzie nacisk na korzyści i wartości płynące z edukacji, szkoleń i rozwijaniu u pracowników chęci do uczenia się przez całe życie, umiejętności kreatywnego myślenia i holistycznego podejścia do rozwiązywania problemów. Dzięki rozbudowanym mechanizmom komunikacji i tworzeniu odpowiednich relacji z interesariuszami można poruszać problemy budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i rozwoju społecznego. Przywódca musi być świadomy problemów związanych z procesem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, skutków, jakie taki proces może mieć na przedsiębiorstwo, jego zasoby, i związane z tym sieci powiązań. Przywódca musi mieć wizję aby wprowadzić kulturowy paradygmat w swoim przedsiębiorstwie aby zaangażować interesariuszy do uczestni-

³² F. Krawiec, *Koncepcje myślenia strategicznego w firmie*, Organizacja i Kierowanie, Nr 2/2003, s. 3.

czenia w nieustającym procesie tworzenia strategii i polityki przedsiębiorstwa. Dlatego rola i miejsce przywództwa zmienia się, będąc następstwem postępu społecznego, ekonomicznego, cywilizacyjnego i kulturowego. Stopniowej utracie uległy formalne kompetencje kierownicze, wzrosły zaś kompetencje materialne i intelektualne. Potrzeba przywództwa pojawia się w organizacjach, które są w trakcie ewolucyjnych zmian, gdzie frustracja, niepewność i niebezpieczeństwo fiaska stanowią realne zagrożenia. Zadaniem przywódcy jest takie poszukiwanie równowagi między pojawiającymi się aspiracjami w organizacji jak i jej otoczeniu, by nie burzyły one sprawnego funkcjonowania.

Literatura:

1. Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Bass B. M., *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York 1985.
3. Bratnicki M., *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002.
4. Bennis W. i Nanus B., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York 1985.
5. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków 2004.
6. Branzei O., Ursacki-Bryant T.J. i Zhang W., *The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and individual principles*, Strategic Management Journal Nr 25, 2004.
7. Brass D. J. i Krackhardt D., *The Social Capital of 21st Century Leaders*, [w:] Hunt, Dodge, and Wong (red.), *Out-of-the-box Leadership*, Jai Press, Greenwich, CT 1999, s. 179-94.
8. Cohen M. D. i March G., *Leadership and ambiguity*, Harvard University School Press, Boston 1986.
9. Conger J.A. i Kanungo R.N., *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*, Academy of Management Review, Nr 12, 1987.
10. Covey S. R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
11. De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.

12. Dents J., Lamothe L. i Langley A., *The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations*, Academy of Management Journal, Nr 44(4), 2001, s. 809-37.
13. Dubrin A., *Przywództwo*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.
14. Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L. i Pettigrew A., *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford 1996.
15. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2004.
16. Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
17. Kozusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
18. Krawiec F., *Koncepcje myślenia strategicznego w firmie*, "Organizacja i Kierowanie", Nr 2, 2003, s. 3.
19. Laumann E. O., Knoke D., *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*, University of Wisconsin Press, Madison 1987.
20. Łucewicz J., Stalewski T., *Socjologia organizacji. Zagadnienia wybrane*, Warszawa 1994.
21. Marion R., Bacon J., *Organizational Extinction and Complex Systems*, Emergencenr 1(4) 1999, s. 71-96.
22. Mumford M. D., *Leadership and social intelligence: linking social perceptiveness to behavioural flexibility*, Leadership Quarterly Nr 2, 1991, s. 317-47.
23. Nooteboom B., *Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distant and governance*, Journal of Management and Governance, Nr 4, 2000.
24. Osborn R. N., Hunt J. G. i Jauch L., *Toward a Contextual Theory of Leadership*, Leadership Quarterly Nr 13, 2002, s. 797-837.
25. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
26. Regine B., Lewin R., *Leading at the Edge: How Leaders Influence Complex Systems*, Emergence Nr 2, 2000, s. 5-23.
27. Stoner J. A. F., Freeman E. R. i Gilbert R. D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

28. Supernat J., *Zarządzanie*, Łódzkie Zakłady Graficzne, Wrocław 2005.
29. Tichy N.M. i Devanna M.A., *The transformational leader*, Wiley, New York 1986.
30. Townley B., *The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*, *Academy of Management Journal*, Nr 45(1), 2002, s. 163-79.
31. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
32. Yukl G., *Leadership in organizations (6th ed.)*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2006.
33. Zietsma C., Winn M., Branzei O. i Vertinsky I., *The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes*, *British Journal of Management*, Nr 13, 2002.

Rozdział 21.

Strategie prowadzenia negocjacji. Analiza krytyczna

Wstęp

Ustalenie strategii prowadzenia negocjacji stanowi istotną fazę procesu ich planowania, gdyż strategia taka powinna określać realne możliwości i zarazem ograniczenia realizacji założonych celów negocjacji¹. Odzwierciedla ona sposób postrzegania sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza wzajemne relacje pomiędzy stronami.

W związku z powyższym, celem referatu jest omówienie istoty i rodzajów strategii prowadzenia negocjacji. Wskazano na trudności interpretacji rozważanego pojęcia i względność tradycyjnych rodzajów strategii negocjacyjnych. Zaproponowano alternatywną, trójwymiarową typologię owych strategii, umożliwiającą częściowe przezwycięzenie ograniczeń dotychczasowych koncepcji ich określania.

1. Niejednoznaczność interpretacji strategii (prowadzenia) negocjacji

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż termin „strategia” jest bardzo często stosowany w odniesieniu do negocjacji (gospodarczych), tzn. mówi się o „strategii (prowadzenia) negocjacji”, „strategii negocjacyjnej”, itp. ustalania (doboru) tego rodzaju strategii dokonuje się w procesie planowania negocjacji. Niezbędne jest bowiem udzielenie odpo-

¹ W literaturze negocjacje są definiowane jako interakcyjny proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, specyficzna zależność wzajemna partnerów, proces komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in. J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 16-23; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 17 i n.; *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003, s. 11 i n. oraz R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 23 i dalsze.

wiedzi na pytanie, w jaki sposób zrealizować przyjęte cele, uwzględniając uwarunkowania sytuacji negocjacyjnej. Realizuje się zatem następujące działania:

- synteza wcześniejszych ustaleń (w zakresie założeń i uwarunkowań negocjacji),
- analiza możliwości doboru strategii (spośród rozwiązań modelowych),
- wybór strategii negocjacyjnej.

Działania te są zwieńczeniem procesu planowania negocjacji, gdyż właściwa strategia jest środkiem do osiągnięcia założonych celów. Jest tym lepsza, im prostsza. Skomplikowane strategie upadają po kilku posunięciach, ponieważ druga strona nie czytała naszego scenariusza, ma inny plan². Efektywnemu sformułowaniu celów i odpowiedniemu rozpoznaniu sytuacji negocjacyjnej może towarzyszyć nieefektywna strategia i vice versa.

Przykładowo strategia ta jest definiowana jako „ogólny plan zmierzający do realizacji celów i ciąg wydarzeń prowadzących do ich urzeczywistnienia”³, lub „zaplanowana sekwencja działań definiująca podejście do negocjacji”⁴. Zwykle wyznacza zalecany sposób postępowania w negocjacjach, w formie syntetycznych reguł (wskazań, wytycznych, itp.) ich prowadzenia i\lub założeń co do ich (pożądanego) przebiegu.

Strategie negocjacji trudno jest jednoznacznie określić, gdyż ma charakter sytuacyjny, tj. zależy od założeń i uwarunkowań konkretnych negocjacji, a także precyzyjnie rozróżnić strategiczny i operacyjny aspekt działania. Chyba, że dokona się tego z perspektywy przyszłych relacji z drugą stroną lub w kontekście długofalowych umów, w ramach których prowadzi się negocjacje dotyczące transakcji cząstkowych. Z definicji negocjacje stanowią bowiem swoiste zamknięte przedsięwzięcia (projekty).

W zależności od realnych możliwości ustrukturalizowania, czy „zaprogramowania” danej sytuacji negocjacyjnej omawiana strategia może zatem stanowić:

- dokładny plan ich prowadzenia, stanowiący syntezę ustaleń planistycznych lub

² G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 231.

³ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *op. cit.*, s. 48.

⁴ *Negocjacje. Harvard Business Essentials...*, *op. cit.*, s. 215.

- przybliżony scenariusz, zawierający tylko najważniejsze stwierdzenia, czy też
- jedynie ogólny pogląd na negocjacje (szkic), sugerujący sposób ich prowadzenia.

2. Klasyczne rodzaje strategii negocjacyjnych

W literaturze wyróżnia się zwykle dwa przeciwstawne, klasyczne (tradycyjne) rodzaje strategii, adekwatne do rodzajów negocjacji zależnie od sposobu ich postrzegania, a zwłaszcza nastawienia do partnera, określone jako strategie (zob. tabela 1):

- 1) współdziałania – współpracy, wspólnego poszukiwania rozwiązań (integratywna), negocjacje (targowanie się) integrujące (oparte o interesy), itp.;
- 2) współzawodnictwa – rywalizacji, podziału (dystrybutywna), negocjacje (targowanie się) rozdzielające (pozycyjne), itp.⁵

Na podstawie opisu obu strategii można wskazać ich pozytywne (negatywne) strony, np. zaletami (wadami) strategii współzawodnictwa (współdziałania) są: relatywnie łatwiejsze (trudniejsze) dochodzenie do rozwiązań, brak konieczności (potrzeba) ujawniania dużej ilości informacji na temat własnych potrzeb i interesów, itp. Z kolei wadami (zaletami) tej (drugiej) strategii są: ograniczanie (poszerzanie) możliwości poszukiwania rozwiązań oraz to, że nie sprzyja (sprzyja) tworzeniu pozytywnych relacji między stronami, itp.

3. Relatywizm klasycznych strategii negocjacyjnych

Należy także zwrócić uwagę na względność, a co za tym idzie – konieczność elastyczności w doborze strategii negocjacji – jeżeli nie działała, nie należy się przy niej upierać⁶. W ramach tych samych negocjacji możliwe jest użycie kombinacji obu strategii. Już w źródłowej pracy

⁵ Zob. klasyczna koncepcja zaproponowana w pracy R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965, często opisywana w literaturze – zob. np. R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *op. cit.*, s. 89 i dalsze; J. Kamiński, *op. cit.*, s. 49 i n. oraz *Negocjacje. Harvard Business Essentials...*, *op. cit.*, s. 18-28.

⁶ G. Kennedy, *op. cit.*, s. 231.

Tabela 1. Charakterystyka dwóch podstawowych strategii negocjacyjnych

Cechy	Typy strategii	
	Współzawodnictwa	Współdziałania
Uczestnicy	Przeciwnicy (oponenci).	Partnerzy (lub współpracownicy).
Interesy i cele	Konfliktowe (rozbieżne, niezgodne), zbliżone preferencje i priorytety, wykluczające się i skierowane na rywalizację.	Nie konfliktowe (wspólne, zgodne), lub różne (inne) o odmiennej hierarchii, wzajemnie zależne i skierowane na porozumienie.
Zasoby	Ograniczone (ustalone), powstaje konieczność ich podziału (nie jest możliwe realne ich zwiększenie poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań)	Nieograniczone (zmiennie), istnieje możliwość ich zwiększenia poprzez poszukiwanie nowych, twórczych rozwiązań.
Relacje	Brak zaufania do drugiej strony, krótkotrwałe - długotrwałe, pozytywne stosunki i zaufanie nie są istotne	Obopólne zaufanie stron, zależy im na długotrwałych dobrych stosunkach, opartych na wzajemnym zaufaniu.
Motywy	Dążenie do osiągnięcia własnych korzyści kosztem drugiej strony (żądanie korzyści), orientacja na pozycję.	Dążenie do maksymalizacji (wspólnych) korzyści obu stron (tworzenie korzyści), orientacja na interesy.
Efekty	Wygrana/przegrana (korzyść /strata), zadowolenie jednej ze stron. Wdrożenie rozwiązania nie zależy od dobrej woli drugiej strony. Porozumienie łatwe do osiągnięcia.	Wygrana/wygrana (korzyść/korzyść), zadowolenie obu stron. Warunkiem wdrożenia rozwiązania są wzajemne uzgodnienia stron. Porozumienie trudne do osiągnięcia.
Proces	Poszukiwanie rozwiązań poprzez wzajemne ustępstwa, mieszczące się w obszarze negocjacji, poczynając od prób osiągnięcia maksymalnych celów, poprzez zajmowanie kolejnych pozycji, formułowanie ofert zapewniających osiągnięcie korzyści, wspieranie ich argumentami, dochodzenie do porozumienia gdzieś pośrodku tego obszaru, lecz nie przekraczając założonego minimum wymagań.	Twórcze rozwiązywanie problemów, poprzez: – identyfikację interesów stron (poinformowanie o swoich potrzebach), – strukturalizacja problemu adekwatnie do interesów stron, – generowanie możliwych rozwiązań problemów, – dobór kryteriów ich oceny, – sformułowanie wariantów porozumienia, – dochodzenie do porozumienia poprzez wybór rozwiązania i jego doskonalenie.
Techniki	Konfrontacyjne i manipulacyjne. Działania ofensywne, oparte na relatywnej sile i dążeniu do uzyskania przewagi.	Integracyjne (kooperacyjne). Działania konstruktywne i kreatywne, oparte na zaufaniu i wymianie informacji.

Źródło: opracowanie własne

R.E. Waltona i R.B. McKersie'ego, oprócz dwóch podstawowych rodzajów (aspektów) negocjacji wyróżniono także tzw. negocjacje (targowanie się) mieszane⁷, inaczej: „mieszanych motywów”, w których współwystępują „istotne elementy konfliktu i znaczący potencjał integracyjny”⁸. Elementy te można określić jako procesy (części negocjacji): ukierunkowane na interesy, umożliwiające tworzenie korzyści i konkurencyjne, nastawione na żądanie korzyści (powstaje dylemat negocjatora, związany z wyborem pomiędzy tymi działaniami).

Poprzez współdziałanie stron może się udać zwiększyć ilość zasobów, jednakże pojawi się problem, jak podzielić tę dodatkową wartość⁹.

Na relatywizm modelowych typów strategii wskazują same ich cechy i wynikające z nich możliwości stosowania oraz następujące przesłanki (uwarunkowania):

- 1) przedmiot negocjacji, tj. rodzaj i cechy omawianych zagadnień – niektóre, np. warunki dostawy, czy gwarancje mogą być negocjowane w sposób integracyjny, w odniesieniu do innych kwestii, np. ceny może dominować konflikt interesów,
- 2) cele i interesy – nie tylko ich rodzaj, ale także hierarchia, zwykle im mniej zbieżna dla obu stron, tym negocjacje bardziej kooperacyjne,
- 3) waga (znaczenie) negocjowanych kwestii i celów, określona przez odpowiadające im wartości – zwykle im wyższa stawka, tym bardziej rywalizacyjne nastawienie,
- 4) siła przetargowa stron – posiadanie przewagi sprzyja bardziej stosowaniu strategii współzawodnictwa, słabsza pozycja lub zbliżony układ sił – współdziałania,
- 5) strategia drugiej strony – jeśli odmawia ona konstruktywnego rozwiązywania problemów, z konieczności stosuje się strategię współzawodnictwa (nawet jeśli inne czynniki wskazują na możliwość kooperacji); z drugiej strony, zastosowanie tej strategii wobec partnera zorientowanego na współpracę może spowodować radykalną zmianę jego zachowania i uniemożliwić osiągnięcie porozumienia,
- 6) inne czynniki, np. osobowości stron, cechy i umiejętności członków zespołu, specyficzne uwarunkowania negocjacji, np. ich otoczenia, miejsca, czasu, itp.

⁷ R.E. Walton, R.B. McKersie, *op. cit.*, s. 5, 161 i dalsze.

⁸ T.C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge 1960, s. 89.

⁹ D.A. Lax., J.K. Sebenius, *The Manager As Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986, s. 29 i n., 88 i n.

Nastawienie tylko na jedną strategię jest więc błędem. Generalnie zalecane jest stosowanie strategii kooperacji, jednak należy przygotować alternatywną strategię rywalizacyjną na wypadek, gdyby wstępne założenia okazały się niesłuszne, tzn. partner odmawiał współdziałania i dążył do konfrontacji. Realne (praktyczne) strategie są więc wynikiem poszukiwania równowagi pomiędzy kooperacją i rywalizacją.

4. Inne typologie strategii prowadzenia negocjacji

W literaturze przedmiotu proponuje się inne, alternatywne typologie rozważanych strategii. Oto przykłady tego rodzaju koncepcji.

1. Ujęcia oparte na podstawowych rodzajach strategii, tzn. uwzględniające ich typy pośrednie lub szersze, wyodrębniające dodatkowe rodzaje strategii, np. W. Mastenbroek wyróżnił strategie: współpracy, negocjacji i walki¹⁰, a G. T. Savage i inni – konkurencji, współpracy i podporządkowania¹¹. L. Bellenger w obrębie tzw. negocjacji parametrycznych zdefiniował typy: konfliktowe (dystrybutywne) i kooperatywne (integratywne), objęte trzema strefami (na continuum: konfrontacja-porozumienie): ustępstw (próby sił) i konsensusu oraz kompromisów (targowania się – strefa pośrednia, zachodząca na pozostałe)¹².
2. Bardzo dobrze znana typologia pięciu strategii (sposobów) rozwiązywania konfliktów: współzawodnictwa (rywalizacji), dostosowania się (łagodzenia), kompromisu, unikania (wycofywania się) i współdziałania; wyodrębnionych i opisanych w oparciu o dwa wymiary: asertywność (dążenie do zaspokojenia własnych potrzeb) i stopień gotowości do współpracy z drugą stroną. (dla realizacji jej potrzeb)¹³.

¹⁰ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 16-22.

¹¹ G.T. Savage, J.D. Blair, R.L. Sorenson, *Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically*, "The Academy of Management Executive" 1989, Vol. 3, Nr 1.

¹² L. Bellenger, *Negocjacje*, Assimil Polska, Kraków 1999, s. 36.

¹³ K.W. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, [w:] M.D. Dunette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976, na podstawie: R.R. Blake, J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston 1964. W opracowaniu D.G. Pruitt, J.Z. Rubin, *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill, Inc., New York 1986 przedstawiono zbliżony model dualnego (dwoistego) zainteresowania (wagi, troski), tj. dotyczącego interesów (korzyści) własnych i partnera.

3. Odmienne propozycje (od bazujących na dwóch podstawowych typach strategii), np. G.I. Nierenberg wyróżnił dwie strategie: „kiedy”, która sprowadza się do właściwego rozplanowania czasowego oraz „jak i gdzie”, która obejmuje metody oraz zakres zastosowania¹⁴. Najbardziej rozbudowana typologia obejmuje dwa-następnie „racjonalnych strategii dochodzenia do rozwiązań zintegrowanych”, podzielonych na trzy grupy:

- służące odkrywaniu preferencji drugiej strony dla tworzenia korzystnych wymian,
- wykorzystania różnic do tworzenia zintegrowanego rozwiązania,
- dodatkowe strategie tworzenia porozumień zintegrowanych¹⁵.

4. Typologia strategii przy zastosowaniu analizy SWOT, na podstawie oceny i analizy porównawczej czynników wyznaczających pozycję przetargową stron negocjacji. Wyróżnione strategie (agresywna, konkurencyjna, konserwatywna, defensywna) są interpretowane adekwatnie do specyfiki negocjacji i w dużym stopniu odzwierciedlają realne sytuacje negocjacyjne¹⁶.

Dotychczasowe propozycje typologii strategii prowadzenia negocjacji, nie pozwalają jednakże na wyeliminowanie relatywizmu tych strategii oraz pełne odzwierciedlenie złożoności typowych sytuacji negocjacyjnych.

5. Trójwymiarowa typologia strategii prowadzenia negocjacji

Biorąc pod uwagę wskazane trudności określania omawianych strategii, proponuje się przyjęcie trzech zasadniczych kryteriów ich typologii¹⁷. Możliwości (stany) konkretyzujące te kryteria pozwalają na wy-

¹⁴ G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Studio EMKA, Warszawa 1994, s. 141-160.

¹⁵ M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn 1997, s. 95-105.

¹⁶ A. Kozina, *Analiza strategiczna w planowaniu negocjacji*, [w:] P. Płoszajski i G. Belz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, SGH, Warszawa 2006.

¹⁷ A. Kozina, *Strategie negocjacji wielostronnych*, [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007, przy czym siła przetargowa jest interpretowana jako kategoria relatywna (relacyjna), a nie absolutna - ta druga jest trudna do zastosowania w opisie i analizie sytuacji negocjacyjnej - por. np. R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *op. cit.*, s. 214 oraz R. Rządca, *op. cit.*, s. 73. Omówienie różnic pomiędzy negocjacjami dwu- i wielostronnymi zawiera m.in. opracowanie J. Kamiński, *op. cit.*, s. 94-97.

odrębnienie sześciu tzw. strategii bazowych (podstawowych) – zob. tabela 2.

Tabela 2. Bazowe strategie prowadzenia negocjacji

Kryteria	Typy strategii bazowych
Sposób postrzegania sytuacji negocjacyjnej (zob. tabela 1.).	Integratywna (współdziałania, kooperacji, targowanie oparte o interesy) – ukierunkowana na poszukiwanie porozumienia.
	Dystrybutywna (współzawodnictwa, walki, targowanie pozycyjne) - zorientowana na działania konfrontacyjne.
Siła (pozycja) przetargowa – wyznaczająca realne możliwości kontrolowania przebiegu negocjacji i wpływania na innych ich uczestników	Supremacji (zwierzchnictwa) – duże możliwości działania, realizacji własnych celów (wspólnych, lub konfliktowych w stosunku do innych), pełnienia wiodącej roli - wykazania inicjatywy i zaangażowania w prowadzenie negocjacji.
	Deprymacji (podporządkowania) – ograniczone możliwości działania dla realizacji celów, poszukiwanie sposobów ich poszerzenia, lub ograniczanie się do artykułowania (deklaracji) potrzeb, chęci lub odmawiania współpracy, wyrażania opinii.
Ilość uczestników negocjacji – dwa podstawowe rodzaje negocjacji	Negocjacji dwustronnych (indywidualna), przy których: – wzajemne zależności i relacje stron są jednoznaczne i proste, stosunkowo łatwe do zidentyfikowania i analizy , – przy podejmowaniu decyzji dla zawarcia porozumienia wymagana jest akceptacja obu stron – występują wzajemne reakcje stron na swoje zachowania – procesy komunikacji, wymiany i tworzenia wartości odbywają się w ramach relacji dwustronnych,
	Negocjacji wielostronnych (kolektywna), w ramach których: – wzajemne zależności i relacje stron są niejednoznaczne i skomplikowane, trudne do opisanie i analizy – przy dochodzeniu do porozumienia akceptacja przez wszystkich uczestników nie zawsze jest niezbędna i\lub możliwa – zachowanie stron odnoszą się do znacznie szerszego i wielowymiarowego kontekstu. – ma miejsce wysoka złożoność procesów komunikacji, wymiany i tworzenia wartości w negocjacjach.

Źródło: opracowanie własne

Wyróżnienie tych strategii (w trzech układach jednowymiarowych) nie jest wystarczające z punktu widzenia specyfiki negocjacji, tzn. zakłada się, że strategie bazowe nie są użytecznymi narzędziami ich prowadzenia. Niezbędne jest zatem łączne uwzględnienie powyższych kryteriów (wymiarów), umożliwiające wyodrębnienie ośmiu jakościowo odmiennych, możliwych do praktycznego zastosowania strategii prowadzenia negocjacji (w układzie trójwymiarowym), tzn. strategii wynikowych – zob. tabela 3.

Tabela 3. Trójwymiarowa typologia strategii prowadzenia negocjacji

Strategie: (bazowe ↓→) (wynikowe X)		Dwustronne (Indywidualne)	Wielostronne (Kolektywne)
Integra- tywna	Supremacji	Przedsiębiorcza [Kreatora]	Integracji (konstrukcji koalicji) [Integratora]
	Deprymacji	Demonstracji poparcia [Kibica]	Akcesji do koalicji [Ogniwa]
Dystry- butywna	Supremacji	Walki [Terminatora]	Dezintegracji (rozbicia koali- cji) [Dywersanta]
	Deprymacji	Manifestacji sprze- ciwu [Kontestatora]	Akcesji do kontr-koalicji [Opozycjonisty]

Źródło: opracowanie własne

Dla umożliwienia wyboru odpowiedniej strategii w danej sytuacji negocjacyjnej niezbędne jest określenie warunków ich użyteczności – zob. tabela 4.

Tabela 4. Warunki użyteczności strategii negocjacyjnych

Strategia	Zakres zastosowania strategii
Przedsiębiorcza	Porozumienie z partnerem zawierane na własnych warunkach – choć nie jest niezbędne (dla doraźnych celów) – istotnie powiększa korzyści i/lub wzmacnia potencjał zasobów, lub osłabia potencjalnych konkurentów, np. tworzenie „imperium” przez kolejne fuzje z innymi firmami.
Demonstracji poparcia	Nie jest się atrakcyjnym partnerem dla drugiej strony, lecz sam fakt jego „medialnego” poparcia stanowi jedyne źródło potencjalnych korzyści, tj. co najmniej poprawy wizerunku, uzyskania ewentualnej nagrody, czy korzyści w przyszłości, np. zaproszenia do współpracy.
Walki	Najlepszą metodą jest zdominowanie drugiej strony poprzez narzucenie swoich warunków, przy czym nie pociąga to za sobą kosztów istotnie przewyższających możliwe do uzyskania korzyści, np. wynikających z utraty partnera lub jego rewanżu.
Manifestacji sprzeciwu	Werbalny sprzeciw wobec oponenta jest jedynym sposobem uzyskania ewentualnych korzyści, zwykle w przyszłości, w przypadku zmiany sytuacji, np. w wyniku korzystnych uwarunkowań zewnętrznych, np. zablokowania realizacji celów oponenta - uznanych za bezzasadne (nieistotne, niegodziwe, itp.) – przez silniejsze podmioty zewnętrzne.
Integracji	Poszukiwanie wysokiej jakości porozumienia z innymi, poprzez dążenie do maksymalnego zrealizowania celów i wspólne rozwiązywanie problemów, zwłaszcza gdy wszyscy dysponują znacznym potencjałem, prowadzące do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów końcowych.
Akcesji do koalicji	Współdziałanie z innymi jest najlepszym (niekiedy jedynym) sposobem poprawy własnej pozycji dla (przynajmniej częściowej) realizacji celów, wspólnych dla koalicji.
Dezintegracji	Rywalizacja z innymi dla uniemożliwienia lub ograniczenia realizacji ich wspólnych (dla nas przeciwnych) zamierzeń jest najkorzystniejszym sposobem realizacji własnych celów, np. rozbięcie wcześniej zawartej, lecz aktualnie nieefektywnej koalicji, nie dopuszczenie do powstania aliansu mogącego osłabić pozycję przy prawdopodobnych niekorzystnych warunkach zewnętrznych.
Akcesji do kontrkoalicji	Współdziałanie z innymi jest najlepszym (niekiedy jedynym) sposobem poprawy własnej pozycji dla (przynajmniej częściowej) realizacji celów, wspólnych dla koalicji i zarazem rozbieżnych z celami innej koalicji.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Reasumując, zarówno sam sposób interpretacji pojęcia strategii negocjacji, jak i różnego rodzaju typologie takich strategii nie są jednoznaczne, mają charakter względny i nie odzwierciedlają w pełni specyficznych cech typowych sytuacji negocjacyjnych.

Przedstawiona propozycja trójwymiarowej typologii owych strategii pozwala na częściowe przewycięzenie wskazanych niedoskonałości, odzwierciedlając istotne uwarunkowania rozważanych strategii. Wyznacza odpowiedni kierunek dalszych poszukiwań w omawianym obszarze, tj. rozbudowania typologii tych strategii poprzez uwzględnienie dodatkowych (innych) wymiarów opisujących sytuację negocjacyjną, a także uściślenia tejże typologii, drogą konkretyzacji warunków użyteczności poszczególnych strategii.

Literatura:

1. Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn 1997.
2. Bellenger L., *Negocjacje*, Assimil Polska, Kraków 1999.
3. Blake R.R., Mouton J.S., *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston 1964.
4. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
5. Kennedy G., *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
6. Kozina A., *Analiza strategiczna w planowaniu negocjacji*, [w:] Płoszajski P. i Belz G. (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, SGH, Warszawa 2006.
7. Kozina A., *Strategie negocjacji wielostronnych*, [w:] Potocki A. (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa 2007.
8. Lax D. A., Sebenius J. K., *The Manager As Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986.
9. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

10. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
11. *Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
12. Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Studio EMKA, Warszawa 1994.
13. Pruitt D.G., Rubin J.Z., *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill, Inc., New York 1986.
14. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
15. Savage G.T., Blair J.D., Sorenson R.L., *Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically*, "The Academy of Management Executive" 1989, Vol. 3, Nr 1.
16. Schelling T. C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge 1960.
17. Thomas K.W., *Conflict and Conflict Management*, [w:] Dunette M.D. (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.
18. Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory Of Labor Negotiations: An Analysis Of A Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York 1965.

Rozdział 22.

Systemy zarządzania jakością w nowoczesnych organizacjach

Wstęp¹

Systemy zarządzania jakością stały się w ostatnich latach standardami działania przedsiębiorstw usługowych, urzędów, a nawet szkół. Organizacje, które certyfikowały swój system zarządzania na podstawie normy ISO 9001:2000, obecnie starają się go doskonalić wykorzystując zalecenia normy ISO 9004, model doskonałości EFQM lub założenia koncepcji zarządzania przez jakość (TQM). Systemy zarządzania jakością, na różnych poziomach dojrzałości, posiadają także firmy stosujące nowoczesne koncepcje organizacji.

Celem artykułu jest wskazanie wybranych problemów jakie napotkają nowoczesne organizacje podczas wdrażania systemów zarządzania jakością, a także przedstawienie sposobów ich rozwiązania przy użyciu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Popularność systemów zarządzania jakością opartych na normach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej wynika z zastosowania kompleksowego podejścia, zachowania stosunkowo dużej możliwości adaptacji, przejrzystości wymagań oraz ułatwienia komunikacji pomiędzy stosującymi je organizacjami. Kierownictwo organizacji może założyć, że kontrahent posiadający certyfikat ISO 9001 stosuje podobne podejście do zarządzania, podobnie definiuje pojęcia i rozumie stawiane wymagania. Ponadto często jest on traktowany jako bardziej stabilny, godny zaufania. Stąd wiele urzędów ogłaszając przetargi wskazuje na certyfikat systemu zarządzania jakością jako warunek konieczny. W ostatnich latach można zauważyć narastający efekt kuli śnieżnej, gdy coraz mniejsze organizacje wdrażają ten modny system nie do końca zdając sobie sprawę z możliwości jego wykorzystania.

¹ Artykuł jest związany z badaniami prowadzonymi przez Katedrę Procesu Zarządzania, finansowanymi w ramach projektu KBN 106/KPZ/4/2006/GI/040.

Część organizacji doskonali system zarządzania jakością w kierunku TQM. Zarządzanie przez jakość jest tu rozumiane jako koncepcja zarządzania organizacją zorientowana na osiąganie zadowolenia klienta oraz innych interesariuszy, w tym także pracowników, co przekłada się na długookresowe korzyści dla organizacji². Przyczyną obrania takiego kierunku rozwoju jest chęć objęcia całej organizacji spójnym systemem zarządzania, bez białych plam, które występują w przypadku systemów opartych na ISO 9001. Firmy działające w burzliwym otoczeniu postrzegają systemy oparte na normach jako zbyt mało elastyczne, co jest kolejną przyczyną poszukiwania innych rozwiązań.

We współczesnych koncepcjach, takich jak organizacja wirtualna czy fraktalna, zmniejsza się nacisk na zapewnienie i utrzymanie zasobów materialnych, natomiast zwiększa się znaczenie wiedzy, kompetencji i kwalifikacji pracowników³. Zmiany te wymuszają odmienne podejście do wdrażania systemów zarządzania jakością. Powodują również trudności w implementacji, ze względu na sprzeczne cele: wysoka elastyczność organizacji jest przeciwstawiana stabilności systemu zarządzania jakością. Wymaga jednak rozważenia, czy sprzeczność ta nie jest w istocie pozorną, gdyż cele te realizowane mogą być w odmiennych wymiarach organizacji. Rosnące znaczenie zasobów niematerialnych we współczesnych organizacjach zachęca do podjęcia próby rozwiązania wspomnianych trudności narzędziami opracowanymi dla potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarówno w wymaganiach i zaleceniach w norm ISO serii 9000, jak i w założeniach koncepcji zarządzania przez jakość można odnaleźć odwołania do obszaru zasobów ludzkich. Norma ISO 9001:2000 w punkcie 6.2 wskazuje jedynie, iż personel powinien posiadać kompetencje do wykonywania powierzonych zadań⁴. Kompetencje te, w zakresie wykształcenia, wyszkolenia, doświadczenia i umiejętności, należy zidentyfikować i sprawdzić czy pracownicy je posiadają. W przypadku stwierdzenia odchylenia należy podjąć program szkoleń. Należy również określić odpowiedzialność i uprawnienia pracowników w zakresie wykonywanych zadań. Wymagania te są niewystarczające dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Powinny być

² T. Wawak, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1995, s. 23.

³ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 82-84.

⁴ Norma PN-ISO 9001:2000, PKN, Warszawa 2001, s. 29.

one traktowane jako punkt wyjścia do tworzenia polityki personalnej w organizacji. W normie ISO 9004:2000, stanowiącej poradnik do doskonalenia systemu, znalazły się zalecenia szerszego podejścia do zasobów ludzkich. Postuluje ona wprowadzenie planowania karier, ustanawianie celów zespołowych i indywidualnych, budowę systemu motywacji pracowników, określenie zasad komunikacji, organizację pracy z wykorzystaniem form zespołowych i prowadzenie pomiaru zadowolenia pracowników⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest istotną częścią koncepcji TQM. W. Edwards Deming aż w sześciu spośród czternastu zasad zarządzania przez jakość zwracał uwagę na wpływ prawidłowego funkcjonowania tego obszaru organizacji. Zasady te dotyczą przełamywania barier pomiędzy działami, wprowadzenia przywództwa, eliminacji strachu jako sposobu wymuszania posłuszeństwa lub prowadzenia polityki kadrowej, rezygnacji z prowadzenia dorocznych ocen pracowników, rezygnacji z ilościowego określania zadań, wprowadzenia permanentnych szkoleń, rozwoju i oświaty⁶. Równie istotne miejsce zajmują zasoby ludzkie w podejściu proponowanym w modelu doskonałości EFQM, w którym odnoszą się do nich trzy spośród dziewięciu obszarów: przywództwo, zarządzanie ludźmi i satysfakcja pracowników⁷. Należy zauważyć, że w koncepcjach TQM prezentowanych przez różnych autorów, występują istotne różnice dotyczące sposobów zarządzania zasobami ludzkimi. W. Edwards Deming wyklucza oceny pracowników oraz ilościowe określanie zadań, podczas gdy inni autorzy, np. J. Juran czy M. Imai, je dopuszczają⁸. We współczesnych organizacjach często jednak trudno jest wyobrazić sobie funkcjonowanie bez tych metod.

Należy zatem zauważyć, że ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w systemach zarządzania jakością jest niewystarczające. Natomiast w koncepcji zarządzania przez jakość, jest traktowane jako jeden z jej filarów. Brak jednak zgodności w zakresie stosowania metod i technik szczegółowych. Sytuacja taka może być powodem niepowodzenia

⁵ Norma PN-ISO 9004:2000, PKN, Warszawa 2001, s. 45 i nast.

⁶ W.L. Latzko, D.M. Saunders, *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.

⁷ T. Wawak, *Europejska Nagroda Jakości*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Europejska_Nagroda_Jakości, wersja z 21.07.2007.

⁸ J.J. Tari, V. Sabater, *Human aspects in a quality management context and their effects on performance*, *International Journal of Humant Resource Management*, 17, 3 March 2006, s. 487.

wprowadzania tych koncepcji do nowoczesnych organizacji, dla których znaczenie zasobów niematerialnych jest kluczowe.

1. Problemy wdrażania systemów jakości we współczesnych organizacjach

Pośród współczesnych koncepcji organizacji, w kontekście wdrażania systemów jakości omówione zostaną organizacja wirtualna oraz fraktalna.

Organizacja wirtualna może funkcjonować dzięki rozwojowi i popularyzacji technologii informatycznej. Zasoby niematerialne mają kluczowy udział w realizacji celów i są wspomagane zasobami informatycznymi. Na organizację wirtualną składa się zwykle wiele organizacji działających wspólnie dla realizacji konkretnego zadania lub wielu zadań. Jej powstanie może być spowodowane wydzieleniem z organizacji wszystkich procesów poza informacyjnymi lub warunkami współpracy panującymi na rynku. W drugim przypadku trudno jest wskazać podmiot centralny, gdyż w zależności od podejmowanych przedsięwzięć, rola ta może być przypisywana różnym częściom organizacji. Do wyróżników organizacji wirtualnej można zaliczyć⁹:

- szerokie wykorzystanie technologii informatycznej w kontaktach z dostawcami, klientami, współpracownikami, a także dążenie do ograniczenia lub eliminacji innych technik komunikacji i wymiany danych, np. preferowanie płatności elektronicznych,
- prowadzenie sprzedaży wyłącznie poprzez internet za pomocą: ofert prezentowanych w witrynach, promowanie na stronach WWW oraz poprzez e-mail, prowadzenie punktów sprzedaży w internecie, stosowanie zamówień i formularzy internetowych,
- tworzenie oferty na podstawie wyników badania potrzeb klientów przeprowadzanej głównie w internecie, a także oferowanie możliwości dostosowania produktu do szczególnych wymagań zamawiającego, opinie nabywców są znaczącymi danymi wejściowymi do projektowania produktów,
- dominacja związków nieformalnych z dostawcami, większość pracowników merytorycznych to współpracownicy zewnętrzni; w przypadku większych organizacji może występować stała grupa pracowników administracyjnych,

⁹ Zarządzanie przedsiębiorstwem..., op. cit., s. 116.

- wykorzystywane i przetwarzane są głównie zasoby niematerialne, a kwalifikacje i umiejętności są źródłem przewagi konkurencyjnej, dlatego istotnym jest tworzenie właściwej kultury organizacyjnej, prowadzenie stałego procesu szkoleń i doskonalenia.

Przykładami organizacji wirtualnej mogą być niektóre firmy informatyczne, konsultingowe czy biura podróży.

Wdrażanie systemów zarządzania jakością w organizacjach wirtualnych może powodować problemy związane z optymalizacją wykorzystania zasobów niematerialnych, słabo określonym statusem dostawców i współpracowników, a także trudnościami we wprowadzaniu jednolitej polityki działania.

Jak już wspomniano, większość pracowników merytorycznych w organizacji wirtualnej posiada status dostawców. Powoduje to, że mogą nie być uwzględniani w programach szkoleniowych i planowaniu rozwoju organizacji. Takie podejście może doprowadzić do znaczących różnic w poziomie jakości usług świadczonych przez poszczególnych współpracowników, pogorszenia ocen klientów, rosnącego niezadowolenia podmiotu centralnego, a w efekcie przerwania współpracy.

Optymalizacja ma także miejsce po stronie współpracowników, którzy mogą działać jednocześnie w wielu organizacjach wirtualnych. To z kolei powoduje zagrożenia w zakresie bezpieczeństwa informacji. Dążenie do wzmocnienia bezpieczeństwa informacji może powodować ograniczanie zakresu współpracy i wymiany danych z dostawcami, a także eliminować jej nieformalny charakter. Słabo określony status dostawców jest również wynikiem realizacji przez nich jednorazowych zadań. Przykładem może być jednorazowe uczestnictwo konsultanta w programie szkoleń lub zatrudnienie firmy informatycznej do jednego projektu. Z tego powodu granice organizacji są trudne do określenia. Występują w niej zarówno dostawcy stali, jak i okazjonalni. Ich status jest niejasny i nie wynika z żadnych dokumentów, procedur, ani zwyczajów.

Podmiot centralny może podejmować próby wprowadzenia jednolitej polityki w ramach organizacji wirtualnej, w tym także polityki jakości. Jednak skuteczność tych działań zależy ściśle od możliwości wymuszenia określonych zachowań przez członków organizacji. Polityka jest określana poprzez umowy z partnerami, a także kontakty nieformalne. Dążenie podmiotu centralnego do zwiększenia wpływu na organizację może także powodować niechęć do wprowadzania propozycji udoskoaleń zgłaszanych przez współpracowników.

Organizacja wirtualna wdrażająca system zarządzania jakością powinna podjąć działania mające na celu wzmocnienie relacji pomiędzy

uczestnikami, wprowadzić powiązania umożliwiające skuteczne wdrażanie polityki jakości, procedur oraz metod, opracować metody szkoleń i doskonalenia, a także wskazać metody ciągłego doskonalenia. Implementacja systemu zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000 niesie ze sobą niebezpieczeństwo nadmiernego usztywnienia organizacji. Dlatego lepszym rozwiązaniem może być opracowanie własnych rozwiązań opartych na TQM. Należy także zauważyć, że w przypadku organizacji, w których nie występuje stały podmiot centralny (zmienia się w zależności od realizowanego przedsięwzięcia), niemożliwe jest skuteczne wprowadzenie przywództwa. Zatem nie można spełnić kluczowych zasad zarządzania jakością.

Organizacja fraktalna składa się z wielu części o podobnej strukturze i zasadach funkcjonowania. Posiadają one znaczną samodzielność działania, jednak są stale kontrolowane przez podmiot nadrzędny, który ustala i przekazuje podstawowe zasady działania. Do wyróżników organizacji fraktalnej można zaliczyć¹⁰:

- działa wykorzystując samoorganizujące się zespoły pracownicze funkcjonujące w samopodobnej strukturze, w której powiązania pomiędzy elementami są oparte na mechanizmach dziedziczenia celów oraz permanentnych działaniach kontrolno-sterujących,
- charakteryzuje się wysokim poziomem adaptacyjności osiągniętym dzięki stałej optymalizacji zasobów oraz procesów, a także elastycznością związaną z nowoczesnymi formami zatrudnienia, przez co najlepiej sprawdza się w burzliwym otoczeniu o dużej dynamice zmian,
- zespoły pracownicze posiadają maksymalny poziom samodzielności, co wymaga zaufania pracodawcy, lojalności pracowników, a także wysokich aspiracji i chęci wykazania się,
- dzięki pełnej dostępności informacji oraz zapewnieniu swobodnego ich przepływu możliwe jest sprawne funkcjonowanie procesów uczenia się pracowników; wymaga to zdolności komunikacyjnych, umiejętności uczenia się, a także chęci do dzielenia się wiedzą oraz elastyczności.

W organizacji fraktalnej wdrożenie systemu zarządzania jakością może prowadzić do zmniejszenia elastyczności, a przez to utraty jednego z głównych jej atrybutów. Wysoki poziom elastyczności, szczególnie w obszarze personalnym, utrudnia zapewnienie właściwego poziomu

¹⁰ Tamże, s. 152.

jakości oraz ogranicza funkcjonowanie procesów ciągłego doskonalenia. Pracownicy, świadomi zasad działania organizacji, starają się zachować zdolność do szybkiej reakcji na zmiany potrzeb kadrowych organizacji. Traktują pracę jako etap w karierze zawodowej służący nabyciu określonej wiedzy. Nie wiążą swojej przyszłości z organizacją. Dopuszczenie do fluktuacji znacząco ogranicza możliwość doskonalenia systemu, a także zwiększa koszty szkoleń.

Występowanie permanentnej kontroli ze strony podmiotu nadrzędnego nie jest utrudnieniem w przypadku systemu zarządzania jakością, jednak nieprawidłowe jej stosowanie, niepotrzebne rozszerzanie jej zakresu, może spowodować problemy z wdrożeniem zarządzania przez jakość. Taka kontrola bowiem ogranicza zaangażowanie pracowników, zniechęca do proponowania udoskonaleń, ogranicza samoopptymalizację poszczególnych elementów organizacji.

2. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi a wdrożenie systemu zarządzania jakością

Powodzenie projektu wdrożenia systemu zarządzania jakością opartego na normach lub koncepcji TQM w nowoczesnych organizacjach zależy w dużej mierze od przyjęcia właściwej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowa jest polityka w obszarach: selekcji, treningu, oceny i uznania, rozwoju karier i delegowania uprawnień¹¹.

Selekcja powinna wyłonić kandydatów do pracy lub współpracy, którzy posiadają umiejętności pracy w zespole, chętnie dzielą się wiedzą, posiadają umiejętności w zakresie identyfikacji możliwości doskonalenia. Właściwie przeprowadzona selekcja może zmniejszyć w organizacji wirtualnej ryzyko wystąpienia wcześniej wymienionego problemu jednorazowych zleceń dla współpracowników oraz zwiększy wpływ podmiotu centralnego na wdrożenie polityki jakości. Preferowanymi metodami selekcji powinny być sprawdziany praktyczne, które pozwolą wykazać umiejętności partnera. Niezbędnym uzupełnieniem procesu selekcji jest przygotowanie szczegółowej umowy, która usankcjonuje ustalenia nieformalne. W organizacji fraktalnej należy dążyć od poszukiwania pracowników, którzy chętnie zwiążą się z organizacją na dłuższy czas. W tym celu przydatne będzie stosowanie metod selekcji badających cele i preferencje kandydatów.

¹¹ J.J. Tari, V. Sabater, *op. cit.*, s. 491.

Istotnym uzupełnieniem selekcji jest trening, który umożliwia szybkie i kontrolowane doskonalenie sposobów pracy. W stosunku do nowych pracowników stosować można *coaching*, a w odniesieniu do dłużej pracujących – *mentoring*. Metody te pozwalają na dostosowanie trybu kształcenia do potrzeb i możliwości jednostki z wykorzystaniem najlepszych doświadczeń starszych pracowników firmy. W organizacji wirtualnej metody te umożliwią podniesienie i ustabilizowanie poziomu jakości świadczonych usług. W organizacji fraktalnej można je wykorzystać jako jedną z form kontroli, która nie wpływa negatywnie na zaangażowanie lub chęć do doskonalenia.

Ocena i okazywanie uznania są przez pracowników firm oczekiwane, stąd trudno jest rygorystycznie stosować zalecenia W. Edwardsa Deminga wstrzymania się od nich. Ocena pracowników musi w sposób umiejętny rozdzielać osiągnięcia indywidualne oraz grupowe tak, aby nie wywołać konfliktów w zespołach pracowniczych¹². Możliwe jest zatem stosowanie narzędzi zaawansowanych, uwzględniających szereg czynników z zakresu stanowiska pracy oraz całej organizacji, np. metodę 360 stopni. Może ona w formie zmodyfikowanej zostać zastosowana w organizacji wirtualnej do oceny współpracowników.

Współczesne organizacje, podobnie jak w koncepcji TQM, nie oferują dużych możliwości rozwoju kariery przez awans pionowy. Zamiast tego rozbudowywane są możliwości przesunięć poziomych związanych z kompetencjami pracowników. W organizacji wirtualnej rozwój może być realizowany poprzez zlecanie trudniejszych i lepiej wynagradzanych zadań w ramach realizowanych projektów. Znacznie ważniejszą rolę planowanie rozwoju karier ma w organizacji fraktalnej, gdzie powinno wspomagać inne narzędzia służące zatrzymaniu najlepszych pracowników.

Zwiększanie uprawnień pracowników, definiowane dziś nieco szerzej jako *empowerment*, powoduje wzrost zaangażowania pracowników. Wymaga jednak dostarczania informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, prowadzenia szkoleń umożliwiających samodzielne podejmowanie istotnych decyzji, a także powiązania nowych uprawnień z nagrodami za uzyskanie zamierzonych efektów. Koncepcja ta jednak nie sprawdza się automatycznie w każdej organizacji, ponieważ przekazanie pracownikom dużych uprawnień wymaga także nałożenia na nich

¹² R. Blackburn, B. Rosen, *Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-winning Companies*, Academy of Management Executive, 3/1993, s. 53.

dotatkowej kontroli przez kierownictwo. Niektórzy badacze wyrażają wobec tego wątpliwości co jest rzeczywistą przyczyną wzrostu motywacji i wydajności¹³. Stosowanie *empowermentu* jest zbieżne z założeniami zarówno koncepcji organizacji wirtualnej, jak i fraktalnej.

Tabela 1. Wybrane metody zarządzania zasobami ludzkimi wspomagające system zarządzania jakością

Zasada zarządzania jakością	Metody zarządzania zasobami ludzkimi
Orientacja na klienta	■ lean thinking
Przywództwo	■ budowa kultury organizacji, ■ uświadamianie i wpajanie wartości pracownikom, ■ partnerstwo, ■ dopasowanie stylu zarządzania do wysokich kwalifikacji pracowników
Zaangażowanie pracowników	■ praca zespołowa, ■ motywacja, ■ <i>empowerment</i>
Podejście procesowe	■ zarządzanie kompetencjami, ■ analiza potencjału kadrowego organizacji
Systemowe metody zarządzania	■ budowa ścieżek kariery, ■ <i>outplacement</i> , ■ planowanie szkoleń
Ciągłe doskonalenie	■ <i>high-commitment management</i> , ■ <i>coaching</i> , ■ <i>mentoring</i>
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	■ ocena pracowników (np. 360 stopni), ■ wartościowanie pracy, ■ stosowanie procedur rekrutacji i selekcji, ■ <i>controlling personalny</i>
Wzajemnie korzystne relacje z pracownikami lub współpracownikami	■ elastyczne systemy pracy, ■ ubezpieczenia pracowników

Źródło: opracowanie własne

¹³ Na niejednoznaczne wyniki badań w tym zakresie wskazują J.J. Tari, V. Sabater, *op. cit.*, s. 494 i nast.

Metody zarządzania zasobami ludzkimi znacząco mogą wspomóc wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. W tabeli 1. wskazano wybrane metody uszeregowane według zasad zarządzania jakością. Ostatnią z zasad – wzajemnie korzystne relacje z dostawcami – przereklamowano, gdyż w kontekście zasobów ludzkich, dostawcą jest pracownik lub współpracownik.

Zaproponowane metody pozwalają osiągać cele związane z doskonaleniem jakości, a jednocześnie w minimalnym stopniu ograniczają elastyczność nowoczesnej organizacji. Metody te powinny być stosowane łącznie z narzędziami zarządzania jakością, np. praca zespołowa i koła jakości, a partnerstwo z *hoshin kanri*.

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce systemy zarządzania jakością, zarówno oparte na wymaganiach norm ISO, jak i na koncepcji zarządzania przez jakość, są coraz powszechniej stosowane. Należy się spodziewać, że również w przyszłości podstawowe zasady zarządzania jakością, takie jak orientacja na klienta, zaangażowanie pracowników czy ciągłe doskonalenie, będą miały duże znaczenie w osiąganiu rynkowego sukcesu przez organizacje. Także w przypadku stosowania omawianych w artykule nowoczesnych koncepcji, przedsiębiorstwa muszą określić swoje podejście do problemu jakości.

Zarówno organizacja wirtualna, jak i fraktalna są zdolne do wdrożenia systemu zarządzania jakością, jakkolwiek w tej pierwszej konieczne jest występowanie stałego podmiotu centralnego. Kluczowym problemem implementacji jest zachowanie elastyczności przedsiębiorstw typowej dla tych koncepcji. Możliwe jest jej utrzymanie w systemie zarządzania jakością pod warunkiem odpowiedniego doboru metod, m.in. z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Rosnące współcześnie znaczenie kompetencji, wiedzy, kwalifikacji powoduje, że nie sposób zarządzać organizacją wykorzystując proste metody przekazywania poleceń i rozliczania pracy. Zatrudniając pracowników wiedzy, trzeba wdrażać zaawansowane metody zarządzania zasobami ludzkimi, które nie będą ograniczać zaangażowania, elastyczności czy efektywności, lecz wspomagać i przyspieszać rozwój oraz doskonalenie organizacji.

Literatura:

1. Blackburn R., Rosen B., *Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learnt from Baldrige Award-winning Companies*, Academy of Management Executive, 3/1993.
2. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
3. Latzko W. L., Saunders D. M., *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.
4. *Norma PN-ISO 9001:2000*, PKN, Warszawa 2001.
5. *Norma PN-ISO 9004:2000*, PKN, Warszawa 2001.
6. Tari J.J., Sabater V., *Human aspects in a quality management context and their effects on performance*, International Journal of Human Resource Management, 17, 3 March 2006.
7. Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1995.
8. Wawak T., *Europejska Nagroda Jakości*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.ae.krakow.pl/pl/index.php/Europejska_Nagroda_Jakości

Rozdział 23.

Strategiczne problemy zarządzania organizacjami publicznymi

Wstęp

We współczesnym świecie coraz silniej obserwujemy uniwersalizację teorii, koncepcji, modeli i metod zarządzania oraz swoisty ich transfer między organizacjami. Po dokonaniu odpowiedniej adaptacji, istnieje bowiem realna możliwość ich zastosowania do osiągania zadanych celów, zarówno w sektorze prywatnym, publicznym jak i społecznym¹. Wykorzystywanie przez sektor publiczny oraz społeczny teorii i praktyki zarządzania istniejącej dotychczas w sektorze prywatnym, jest zatem konsekwencją zmiany w pojmowaniu istoty i roli państwa jako podmiotu kreującego podstawy rozwoju społeczno-gospodarczego wobec podległych sobie społeczności. Co oznacza, że państwo i jego podmioty coraz częściej sięgają do metod i narzędzi zarządzania typowych dla sektora rynkowego po to, aby je wykorzystać w procesie racjonalnego podejmowania decyzji i praktyki działania, aby te działania uczynić efektywnymi ekonomicznie i organizacyjnie oraz społecznie akceptowanymi. Celem niniejszego referatu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie o użyteczność wybranych narzędzi zarządzania strategiczne w praktyce działania sektora publicznego.

1. Zarządzanie publiczne – nowy nurt w teorii i praktyce nauk o zarządzaniu

W konsekwencji przebiegającej w końcu XX wieku konwergencji teorii i praktyki ekonomii, organizacji i zarządzania oraz politologii doszło do rozszerzenia domeny nauk o zarządzaniu. Istotą tego wzbogacenia jest dostrzeżenie oczywistego związku między zaspokajaniem po-

¹ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy jawnej i niejawnej jako instrument sieciowego zarządzania gminą*, [w:] „Współczesne zarządzanie”, Nr 2/2006, s. 10.

trzeb obywateli a koniecznością zwiększenia efektywności organizacji publicznych i społecznych (organizacje społeczne nie są przedmiotem rozważań niniejszego artykułu). Naturalną jest konstatacja, iż każde społeczeństwo tworzy sektor publiczny, którego najważniejszymi zadaniami jest: (a) definiowanie zasad funkcjonowania tego społeczeństwa, (b) świadczenie usług publicznych o krytycznym znaczeniu z punktu widzenia interesu publicznego oraz (c) świadczenie – niezbędnych dla funkcjonowania państwa jako podmiotu władzy – usług publicznych, którymi ani sektor prywatny, ani sektor społeczny nie chce się zajmować albo nie dysponuje odpowiednimi do tego zasobami².

Funkcje sektora publicznego, które w swojej istocie są diametralnie różne od funkcji sektora prywatnego, można podzielić na cztery grupy: (a) tworzenie warunków prawno-organizacyjnych niezbędnych dla funkcjonowania współczesnego państwa, (b) dostarczanie pewnych produktów lub usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwa publiczne, czy też przez ich zakup w sektorze prywatnym, zawiera się w tym również utrzymywanie obiektów użyteczności publicznej, (c) redystrybucja dochodów w celu zapewnienia obywatelom minimum egzystencji, ograniczenia zróżnicowania dochodowego i majątkowego oraz zapewnienia pokoju społecznego, (d) oddziaływanie na przebieg procesów społecznych i gospodarczych w celu zapobiegania zjawiskom niepożądanym i pobudzania procesów korzystnych³.

Przytoczony powyżej podział wskazuje na niejednorodność tego co nazywamy funkcjami sektora publicznego. W szczególności należy podkreślić, że funkcje (a) i (d) mają wyraźnie polityczny charakter. Zatem nie może dziwić, że w instytucjach spełniających te funkcje podstawowym kryterium podejmowania decyzji i działania jest kryterium polityczne czyli dominuje myślenie, którego celem nadrzędnym – w odniesieniu do tego sektora - jest utrzymanie i przedłużenie mandatu sprawowania władzy. Faktyczną emanacją tego typu myślenia jest prymat działań nastawionych na doraźne zadowolenie potencjalnych wyborców nad działaniami opierającymi się na rachunku ekonomicznym przynoszącym zyski w długiej perspektywie trwania. Natomiast instytucje spełniające funkcję (b) i (c) zajmują się standardową działalnością za którą

² P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wharton School Publishing, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 4.

³ A. Frączkiewicz-Wronka, A. Barteczek, *Menedżer organizacji publicznej – mity czy rzeczywistość*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Katowice 2007, s. 79.

odpowiadają władze publiczne. Biorąc pod uwagę realizowane przez nie cele, należy uznać, że ich działalność powinna być podporządkowana kryterium ekonomicznemu i społecznemu, stąd szczególne znaczenie działań polegających na długofalowym planowaniu i podejmowaniu nowych wyzwań. Jednak jak uczy doświadczenie znajdują się one pod silną presją władz publicznych, partii politycznych oraz różnego rodzaju grup interesów, którzy z reguły, jeśli nie zawsze, są interesariuszami danej organizacji.

Definicyjnie zarządzanie publiczne jest dziedziną wiedzy, wyeksponowaną na praktyczną i publiczną weryfikację, o teoretycznych odniesieniach, zarówno w sferze nauk ekonomicznych, jak i humanistycznych. Z uwagi na głębokie więzi ze sferą praktyczną możemy zarządzanie publiczne rozumieć również dynamicznie, co oznacza efektywną organizację procesu realizacji programów/projektów publicznych, czyli działań zaspokajających istotne potrzeby społeczne⁴. Szczególne znaczenie dla zarządzania publicznego ma teoria wyboru publicznego, która obejmuje analizą problemy podejmowania decyzji przez władze (na niższym poziomie oznacza to pozostałe podmioty publiczne), w szczególności dotyczące tego, jakie dobra rząd kupuje, kto ponosi ich koszty i jak mają być te dobra zarządzane. Teoria ta jest odpowiedzią na dwa jednocześnie występujące zjawiska: niedoskonałość rynku i niedostatki rządzenia. Występowanie efektów zewnętrznych w gospodarce oraz natura i sposób alokacji dóbr publicznych jest najczęściej stosowanym uzasadnieniem konieczności podejmowania wyboru publicznego⁵, co skutkuje potrzebą podejmowania badań nad organizacją i funkcjonowaniem sfery publicznej w relacji do jej roli i znaczenia w zaspokajaniu potrzeb społecznych jak i możliwościami efektywnego działania.

Poszukując odpowiedzi na pytanie co decyduje o postrzeganiu zarządzania publicznego jako nurtu nowego i odrębnego od pozostałych należy za S. Kelman'em⁶ zwrócić uwagę na kilka aspektów, a to:

⁴ M. Bratnicki, A. Frączkiewicz-Wronka, *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe AE Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 63-72.

⁵ J. Siwińska, *Ewolucja sfery publicznej w gospodarce*, [w:] J. Wilkin (red.), *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 30-41.

⁶ S. Kelman, *The „M” In APPAM: Holding on to a prescriptive past as we group towards a (multi-) disciplinary future*, [w:] „International Public Management Review – electronic Journal at <http://www.ipmr.net>. Volumen 4, Issue 2/2003, International Public Management Network, s. 2.

(a) w porównaniu z politologią jest bardziej zorientowane na dawanie zaleceń (na przykład zalecenia jak poprawić wydajność organizacji publicznych) aniżeli wyłącznie na analizy i wyjaśnienia, (b) w porównaniu z programami społecznymi bardziej dotyczy 'implementacji' (czyli tego, co faktycznie musi zdarzyć się w organie administracji publicznej/ innej organizacji publicznej, aby można było urzeczywistnić dany pomysł w przeciwieństwie do tworzenia jedynie abstrakcyjnych „recept” na to jak tworzyć dobrą politykę), (c) w porównaniu z administracją publiczną jest bardziej zorientowane na działania strategiczne prowadzone przez głównych liderów w organizacjach, kładąc szczególny nacisk na interakcje występujące z systemem politycznym – w przeciwieństwie do skupiania się na niższych poziomach wewnątrz organizacji czy na zarządzaniu funkcjonalnym jak planowanie wydatków (budżetowanie) albo zarządzanie zasobami ludzkimi.

Przywołując stanowisko F. Thompson-Grace i E. Goudy`ego<sup>7</sup>, którzy analizują podejście Ogerman`a i Garson`a z 1983 roku, możemy zasadnie domniemywać, że nurt zarządzania publicznego oznacza większy nacisk na funkcje zarządzania niż na wartości społeczne i konflikty pomiędzy biurokracją i demokracją, na procesy gospodarcze i wydajność niż na sprawiedliwość, chłonność/reaktywność czy wydatkowanie środków publicznych. A także większy nacisk na menadżerów wyższego i średniego szczebla zamiast na elity polityczne oraz skłonność do uogólniania roli menadżerów lub przynajmniej minimalizowania różnic pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w miejsce podkreślania tych różnic, nacisk na organizację w miejsce nacisku na stosowanie się do praw, na instytucje czy na polityczne procesy biurokratyczne a w końcu silne filozoficzne związki z dyscypliną zarządzania w miejsce związków z politologią, socjologią, psychologią albo ekonomią.

2. Otoczenie organizacji publicznej

W zarządzaniu organizacjami publicznymi znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednak odnoszenie ich do organizacji publicznych wymaga uwzględnienia ich specyfiki. Drucker podkreślał, iż chociaż można zasadnie domniemywać, że kluczowe procesy zarządzania organizacją publiczną nie odbiegają zbyt od logiki

⁷ F. Thompson-Grace, E. Goudy, *The "M" not always in APPAM: Managerialism*, [w:] "International Public Management Review – electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Volumen 4, Issue 2/2003, International Public Management Network, s. 5.

zarządzania w sektorze prywatnym⁸, tym niemniej, trudno jest zignorować szczególną specyfikę tego obszaru polegającą na: (a) istnieniu wielu interesariuszy, których interesy są – w najlepszym przypadku – niezbieżne, a bywają też konfliktowe, (b) dużej sile oddziaływania interesariuszy posiadających znaczącą władzę (np. potężnych politycznych decydentów), (c) decyzjach podejmowanych rzadko w sposób racjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu, (d) braku zysku jako miary efektywności przy równoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych, (e) mniejszej podatności uczestników na bodźce monetarne i większej ich orientacji na realizację misji organizacji, (f) konieczności przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania rozmaitych aspektów rozwiązywanych problemów, (g) relatywnie dużej publicznej widoczności i przejrzystości wewnątrzorganizacyjnych aktywności⁹.

W dużym uproszczeniu podmiotami zarządzania publicznego są i mogą nimi być tylko te organizacje, których misją jest realizowanie interesu publicznego oraz są w stanie działać w sposób nowatorski i powodować, by funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewniało jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego. Określenie domeny dyscypliny jako organizacji państwa i demokratycznego społeczeństwa oznacza skupienie uwagi na organizacjach publicznych utworzonych w celu realizacji interesu publicznego, działających w różnych sferach życia publicznego (np. polityka, administracja publiczna, nauka i edukacja, ochrona zdrowia itp.), gospodarce narodowej jako zorganizowanej całości, wyodrębnionych jej częściach i wspólnotach gospodarczych krajów, a także państwie jako politycznej formie organizacji społeczeństwa, blokach politycznych państw oraz organizacjach non-profit (stowarzyszenia, fundacje itp.). Organizacje te są wyodrębnione z otoczenia, ale jednocześnie z nim powiązane. Organizacje które są obszarem zainteresowania zarządzania publicznego są i mogą więc być badane z różnych perspektyw, bowiem wchodzą w zakres za-

⁸ P. F. Drucker, *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, Harper Collins, New York 1990; O.E. Hughes, *Public management and administration. An introduction*, Palgrave Macmillan, New York 2003.

⁹ T. D'Aunno, *Management scholars and public policy: A bridge too far?*, [w:] "Academy of Management Journal", Nr 48/2006; I.E. Lynn, C.J. Heinrich, C.J. Hill, *Studying governance and public management: Challenges and prospects*, Harris School, Chicago 1999 (materiał powielony); H.G. Rainey, *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA 2003.

interesowań różnych dyscyplin naukowych, takich jak ekonomia, politologia, prawo administracyjne, administracja publiczna, zarządzanie ogólne oraz teoria organizacji. Dla zarządzania publicznego właściwym punktem analizy jest sfera zarządzania organizacją z punktu widzenia prawidłowości i źródeł sprawności jej funkcjonowania oraz sprawnej realizacji interesu publicznego.

Mimo, że procesy zarządzania organizacją publiczną nie odbiegają zbyt od logiki zarządzania w sektorze prywatnym, to analizując je należy mieć na względzie specyfikę organizacji publicznych, która wynika z charakterystyki otoczenia, powiązań z otoczeniem oraz ról, struktur i procesów organizacyjnych jakie są właściwe dla organizacji publicznych. Poniżej przedstawiono wybór poglądów na główne pojęcia wykorzystywane przez teoretyków organizacji¹⁰ związane z publicznością organizacji, które są odmienne w organizacjach publicznych i prywatnych: otoczenie, cele (strategię), strukturę oraz kulturę organizacyjną (wartości dla menedżerów)¹¹.

Otoczenie – każda organizacja funkcjonuje w powiązaniu z otoczeniem, z którego czerpie zasoby niezbędne do działania. Oddziałując na nie wchodzi z nimi w interakcje, tworząc sieć międzyorganizacyjną¹². Organizacje publiczne są systemami otwartymi, które w znaczącym stopniu podlegają zewnętrznym wpływom bowiem ich naczelnym zadaniem jest reagowanie na pojawiające się potrzeby społeczne i zaspakajanie ich na jak najlepszym poziomie¹³. Ważną cechą otoczenia organizacji publicznych jest brak rynków ekonomicznych. Wskazany desygnat w sektorze publicznym stanowi źródło bodźców i mechanizm kontroli, co implikuje konieczność powoływania instytucji rządowych takich jak sądy, organy władzy ustawodawczej i wykonawczej w celu sprawowania kontroli rządowej. To z kolei prowadzi do uzewnętrznienia kontroli struktur i procedur menedżerskich, sfer działania i celów strategicznych¹⁴. Z uwagi na pełnienie ważnych dla społeczeństwa funkcji organi-

¹⁰ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 75; L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 34-35.

¹¹ G.A. Boyne, *Public and private management: what's the difference?*, [w:] *Journal of Management Studies*, Volumen 39, Issue 1, 2002, s. 100.

¹² M.J. Hatch, *op. cit.*, s. 78.

¹³ G.A. Boyne, *op. cit.*, s. 100.

¹⁴ H.G. Rainey, Y.H. Chun, *Public and Private Management Compared*, [w:] E. Ferlie, L.E. Lynn i C. Pollitt (red.), *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 81.

zacje publiczne należą do państwa i są przez nie finansowane w strumieniu środków publicznych. Każdorazowo aktualny system polityczny wpływa na sposób ich działania poprzez normy prawa, które wpływają z kolei na wartości, ograniczenia i wyniki organizacji publicznych¹⁵. Otoczenie organizacji publicznych jest niestabilne, głównie ze względu na duże upolitycznienie. Proces elekcji, jaki ma miejsce w demokratycznym państwie powoduje ciągle zmiany na szczeblach władzy i w konsekwencji tegoż zmianę celów i presję na osiąganie krótkoterminowych wyników w organizacjach publicznych. Działania organizacji publicznych są oceniane na podstawie dwóch kryteriów: kompetencji i zdolności do reagowania. Pierwsze z kryteriów powiązane jest z terminami: sprawności działania, aktywności podejmowanej we właściwym czasie, wiarygodności i rozsądnego działania. Kryterium kompetencji często pozostaje w opozycji do kryterium reagowania, które wynika z konieczności przestrzegania prawa, zasad i dyrektyw ustanowionych przez władze rządowe. Kryterium reagowania może być rozumiane jako zdolność do reagowania zgodnie z oczekiwaniami publicznymi oraz reagowania zgodnie z interesami rządu. Te sprzeczne naciski często są zbieżne w czasie z odpowiedzialnością w sensie konieczności przedstawiania informacji z realizacji działań. Przy czym należy zaznaczyć, iż obecnie w coraz większym stopniu kładzie się nacisk na orientację na klienta w sferze usług publicznych niż na racjonalność, czyli działanie zgodne w oczekiwaniami społeczeństwa. Menedżerowie organizacji publicznych muszą godzić owe oczekiwania jakie są przed nimi stawiane zarówno przez społeczności lokalne jak i polityków desygnujących ich do zarządzania w organizacji publicznej¹⁶. Główne wymiary i składniki otoczenia organizacji publicznych zostały przedstawione w tabeli 1.

Cele/strategia – od organizacji publicznych oczekuje się, iż będą dostarczały usług publicznych wysokiej jakości po cenie, którą społeczeństwo jest skłonne i jest w stanie zapłacić. Wymaga to od organów rządzących przede wszystkim obrania takiej strategii, która będzie definiowała jakie cele oraz w jaki sposób należy je osiągnąć, tak aby zostały spełnione oczekiwania społeczeństwa¹⁷. Hatch podkreśla, że strategia

¹⁵ H.G. Rainey, *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.), Jossey-Bass, San Francisco 2003, s. 87.

¹⁶ *Tamże*, s. 94-95.

¹⁷ G.A. Boyne, S. Martin, W. Walker, *Explicite reforms, implicate theories and public service improvement: the case of best value*, Local & Regional Government Research Unit Discussion Paper, Nr 4/2001, s. 4.

Tabela 1. Główne elementy otoczenia organizacji publicznych

Ogólne wartości i instytucje ekonomii politycznej	Wartości i kryteria oceny wyników organizacji rządowych	Instytucje, podmioty i aktorzy posiadający władzę polityczną oraz możliwość wywierania wpływu
1. Tradycje polityczne i ekonomiczne 2. Postanowienia prawne ■ właściwe procedury prawne ■ równość wobec prawa ■ demokratyczna elekcja ■ rozdział władzy 3. System gospodarki wolnorynkowej	1. Kompetencje ■ wydajność ■ efektywność ■ czasowość ■ wiarygodność ■ logika wyborów 2. Reaktywność ■ odpowiedzialność, legalność, przestrzeganie prawa i szacunek dla władzy, reagowanie na potrzeby społeczne ■ stosowanie się do standardów etycznych ■ sprawiedliwość, równe traktowanie, bezstronność ■ otwartość na krytykę	1. Naczelne kierownictwo organizacji 2. Władza ustawodawcza 3. Władza sądownicza 4. Agencje rządowe 5. Podmioty władzy publicznej w skali mezzo i mikro 6. Grupy interesu (odbiorcy usług, wyborcy, stowarzyszenia zawodowe) 7. Subsystemy polityki (sieci problemów, sieci aktorów tworzących politykę 8. Media 9. Opinia publiczna 10. Indywidualni obywatele wraz ze swoimi oczekiwaniami

Źródło: H.G. Rainey, *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.), Jossey-Bass, San Francisco 2003, s. 89.

rozumiana jest zwykle jako...zaplanowane działania kierownictwa najwyższego szczebla, mające na celu wywarcie wpływu na wyniki działań organizacji w następstwie kierowania stosunkami organizacji z jej otoczeniem...¹⁸. W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy różne możliwe drogi tworzenia strategii: (a) racjonalne planowanie – strategie są budowane przez analityczne, formalne i logiczne procesy; proces, charakterystyka otoczenia i organizacja są skanowane w celu przewidzenia możliwych trendów; duży nacisk jest kładziony na analizę danych i silną koncentrację na celach¹⁹; (b) inkrementalizm – strategie wyłaniają się w wyniku politycz-

¹⁸ M.J. Hatch, *op. cit.*, s. 111.

¹⁹ H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* Prentice Hall, London 1994.

nych negocjacji członków organizacji oraz organizacji z jej zewnętrznymi interesariuszami; formalna analiza odgrywa minimalną rolę, gdyż zostaje przyjęte ta strategia, która ma największe poparcie²⁰; (c) inkrementalizm logiczny – ten model łączy elementy racjonalnego panowania i inkrementalizmu; zamiast na logikę i analizę, nacisk kładziony jest na polityki budowania strategii²¹.

Jak zatem powinna być tworzona strategia w organizacjach publicznych? Można przytoczyć pogląd, iż proces tworzenia strategii powinien przebiegać zgodnie z wytycznymi racjonalnego planowania, co oznacza kierowanie się wytycznymi w postaci ustalania jawnych planów, weryfikowania ich wspólnie z grupami interesariuszy oraz zewnętrznego audytu osiągniętych wyników. Podstawą dla zaprojektowania strategii jest ustalanie celów, a następnie wyznaczenie sposobów ich osiągnięcia. Tymczasem rzeczywistość wskazuje, że cele organizacji publicznych są w dużej mierze niejednoznaczne bowiem występuje możliwość ich różnej interpretacji. Na niejednoznaczność celów kluczowy wpływ mają przede wszystkim zmiany polityczne. Jak podkreśla A. Wiatrak cele organizacji publicznych nie są ujmowane w kategoriach finansowych, lecz w stopniu ich realizacji, co może oznaczać rezygnację z kryterium efektywności na rzecz względów społecznych²². Biorąc powyższe stwierdzenie pod uwagę można powiedzieć, że mnogość i często niejednorodność celów stawianych przed organizacjami publicznymi przez różnorodnych interesariuszy powoduje trudności w ustaleniu celów, ich hierarchizację i możliwość efektywnej realizacji. Niejednoznaczność celów powoduje zwiększenie niejednoznaczności roli menedżera publicznego, a także poprzez wzmacnianie biurokratycznej struktury organizacji wpływa na niejednoznaczności ról członków organizacji²³.

Struktura organizacyjna – charakterystyczną cechą struktury organizacyjnej organizacji publicznych jest wysokie sformalizowanie i zbiurokratyzowanie oraz występowanie różnorodnych procedur podejmowania decyzji. Struktury organizacji publicznych cechuje mniejsza elastyczność oraz niższa skłonność do podejmowania ryzyka, a także

²⁰ C. Lindblom, *The Science of Muddling Through*, [w:] "Public Administration Review", Nr 19/1959, s.79-88.

²¹ R. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois 1980.

²² A.P. Wiatrak, *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie*, [w:] „Problemy Zarządzania” Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Nr 4(10)/2005, s. 14.

²³ G.A. Boyne, *op. cit.*, s. 101.

brak bodźców do podejmowania innowacyjnych działań. Ponadto istnieje większe nastawienie na reguły i procedury niż na wyniki, a menedżerowie organizacji publicznych mają mniejszą autonomię działania, niż menedżerowie organizacji prywatnych. Biurokracja w organizacjach publicznych może oznaczać wręcz utratę możliwości autonomicznego podejmowania decyzji przez menedżerów publicznych w wyniku konieczności stosowania się do przyjętych procedur działania²⁴.

Kultura organizacyjna – literatura tematu oferuje mnogość definicji kultury organizacyjnej, jednak najbardziej rozpowszechnioną jest definicja Scheina, który uważa iż jest to *„wzorzec podzielanych podstawowych założeń, które grupa rozwinęła w procesie rozwiązywania problemów związanych z ich adaptacją do otoczenia i wewnętrzną integracją, który jeśli się sprawdza, zostaje uznany za obowiązujący i dlatego nowi członkowie przyswajają go jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”*²⁵. W literaturze tematu powszechne jest założenie, iż kultura organizacji publicznych różni się znacznie od kultury organizacji prywatnych. Uczestnikom organizacji publicznych przypisuje się bardziej prospołeczne wartości niż członkom organizacji prywatnych. Wartością określamy *„wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostki ludzkiej, grupy społecznej, społeczności lokalnej, narodowej i innej wspólnoty kulturowej lub społeczeństwa globalnego o tym, co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołeczno-kulturowej jest pozytywnie oceniane i uznawane za godne pożądania i dążeń”*²⁶.

3. Strategiczne problemy zarządzania organizacjami publicznymi

Zmiany w zarządzaniu publicznym²⁷, a w szczególności zwiększanie orientacji na decentralizację wraz z regionalizacją, na produktywność, a także na partnerstwo i tworzenie sieci – uwidaczniają potrzebę przesunięcia uwagi badawczej od ekonomiczności do szerszej pojmowanej efektywności uwzględniającej potrzeby oraz oczekiwania różnorod-

²⁴ Tamże, s. 101.

²⁵ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1985, s. 19.

²⁶ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 205.

²⁷ Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000.

nych interesariuszy²⁸. Zarówno praktycy jak i teoretycy zgadzają się, iż w celu osiągnięcia właściwej efektywności organizacji publicznej konieczne jest zrozumienie uwarunkowań jej złożonych zachowań²⁹ i specyficznych jej wyróżników³⁰ a także roli interesariuszy. Próba odpowiedzi na pytania o możliwości profesjonalnego i nowoczesnego zarządzania sektorem publicznym wiążą się z pewnymi rozstrzygnięciami polityczno – strategicznymi dotyczącymi statusu i pozycji sektora publicznego w życiu gospodarczym i społecznym. Problemy związane z tego typu rozstrzygnięciami są strategicznymi problemami dla zarządzania sektorem publicznym. Są to problemy o charakterze polityczno – metodologicznym w tym sensie, że rozstrzygnięcia polityczne warunkują rozwiązania metodologiczne, niejako ustawiają metodologię zarządzania w sektorze publicznym bowiem jeżeli termin *zarządzanie publiczne* zostanie odniesiony do prowadzenia spraw publicznych to nieuchronnie pojawią się pytania o rolę władz publicznych w gospodarce oraz o znaczenie takich pojęć jak: dobro publiczne, interes publiczny, misja instytucji publicznych, publiczna czy społeczna użyteczność różnych agend władz czy podległych im przedsiębiorstw. Przywołane tu pojęcia sugerują z jednej strony swoiste prawo władz i instytucji publicznych do odchodzenia od klasycznych reguł zarządzania w sektorze prywatnym. Z drugiej zaś strony przypominają specjalistom od zarządzania, że sfera zarządzania publicznego ma swoje silne osadzenie w polityce czy też raczej w politykach jakie inicjują i prowadzą władze publiczne³¹ zatem zarządzanie jednostką publiczną musi obejmować dwa poziomy decyzyjne; poziom decyzyjny właściciela – władzy publicznej, która jest gestorem interesu publicznego

²⁸ E. Ferlie, J. Hartley, S. Martin, *Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects*, "British Journal of Management" Nr 14. 2003, s. 1-14; A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 243-246; A. Kozina, *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 193-197.

²⁹ B.S. Chakravarthy, *Measuring strategic performance*, [w:] "Strategic Management Journal" Nr 7/1986, s.437-458; G.G. Dess, R.B. Robinson Jr. „*Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, [w:] "Strategic Management Journal", Nr 5/1984, s. 265-273.

³⁰ M. Bratnicki, A. Frączkiewicz-Wronka, *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe AE Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 63-72.

³¹ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 1999, s. 16.

oraz poziom decyzyjny operatora - kierownictwa danej jednostki organizacyjnej, która to jednostka posiada odpowiednie kompetencje fachowe i potrafi dostarczać produkt o wysokiej jakości. Przykładowo, dla przedsiębiorstwa gminnego na poziomie decyzyjnym właściciela, czyli władz gminy pojawia się cały szereg sytuacji decyzyjnych o charakterze polityczno – strategicznym³². Nie wykluczone są również sytuacje decyzyjne o charakterze operacyjnym. Na poziomie decyzyjnym operatora oczekiwane są przede wszystkim decyzje wykonawcze zgodne z założeniami polityczno – strategicznymi określonymi przez właściciela – gestora interesu publicznego. Nie da się także i na tym poziomie decyzyjnym wykluczyć wyborów o charakterze strategicznym. Wszystko zależy od przyjęcia określonego modelu zarządzania – bardziej hierarchicznego i scentralizowanego lub bardziej zdecentralizowanego i opartego na zasadach przedsiębiorczości i kreatywności.

Kaplan³³ w redefiniowanej na potrzeby sektora publicznego zrównoważonej karcie wyników, nazywanej także strategiczną kartą wyników (Balanced Scorecard - BSC) przyjmując dla tego sektora nazwę Mission Oriented Scorecard – MSC) zaproponował mocne dowartościowanie wskazanego powyżej sposobu rozumienia zarządzania publicznego. Pierwotnie, działając w sektorze rynkowym, Norton i Kaplan³⁴ koncentrowali się na stworzeniu takiego narzędzia zarządzania dzięki któremu można byłoby precyzyjnie formułować korporacyjną i biznesową strategię firmy i szczegółowo mierzyć osiągnięte wyniki finansowe. Determinantami sukcesu były: strategiczne cele, finansowe i niefinansowe kluczowe mierniki efektywności oraz wdrożenia rozumiane jako strategiczne projekty i inwestycje. Moment w którym zaczęli dostrzegać organizacje publiczne jako również i te które mogą doskonalić procesy zarządzania wprowadzając strategiczną kartę wyników w swoje działania, pozwolił im na szersze spojrzenie na problem efektywności i jej pomiar oraz wskazanie na inne niż dotychczasowe miary skutecznego działania.

³² Max Weber w swym słynnym esaju *Polityka jako zawód i powołanie*, ujmując politykę jako „dążenie do udziału we władzy lub do wywierania wpływu na podział władzy, czy to pomiędzy państwami, czy też w obrębie państwa pomiędzy grupami ludzi, jakie ono obejmuje” za: Max Weber, *Polityka jako zawód i powołanie*. Niezależna Oficyna Wydawnicza Warszawa 1989, s. 2.

³³ R.S. Kaplan and Balanced Scorecard Collaborative Inc., *A Palladium company.bscol.com* za: R. S. Kaplan, *Balanced Scorecard w sektorze publicznym*, Materiały seminarium przeprowadzonego w Warszawie 02.02.2006, s. 10.

³⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 42-44.

Porównując logikę modelu strategicznej karty wyników dla organizacji sektora rynkowego i publicznego zauważamy wyróżnienie specyfiki organizacji publicznych polegające na podkreśleniu, że (a) wskaźniki finansowe nie są wystarczającą miarą oceny efektywności oraz sukcesu przedsiębiorstwa, (b) dla rozwoju organizacji coraz ważniejsze są zasoby niematerialne, stąd szczególne znaczenie stałego doskonalenia kapitału ludzkiego i budowania kapitału społecznego oraz (c) istnieje konieczność powiązania długoterminowych strategicznych celów organizacji i codziennych działań czyli organizacja powinna dążyć do eliminowania luki pomiędzy tworzoną wizją a rzeczywistością. Mission Oriented Scorecard – ma strukturę zbliżoną do oryginału i tak samo jak BSC wykorzystuje mapę strategiczną do opisanie logiki strategii organizacji oraz formułuje cele strategiczne i operacyjne, proponuje wskaźniki (adekwatne do obszaru działalności organizacji publicznej) umożliwiające pomiar stopnia ich realizacji i wskazuje na działania, które powinny być podjęte, aby te cele osiągnąć. Chociaż logika jest taka sama, MSC podkreśla jako szczególnie ważne dla organizacji publicznej następujące kluczowe aspekty:

- *Odrzucenie perspektywy klientów i przyjęcie w jej miejsce perspektywy społeczności/społeczeństwa* czyli de facto użytkowników i beneficjentów danego rozwiązania realizowanego w sferze społecznej przy wykorzystaniu środków publicznych, gdzie w zależności od poziomu analizy jest to: społeczeństwo danego państwa, społeczność lokalna zamieszkująca województwo, powiat, gminę oraz odbiorców usług realizowanych przez daną instytucję publiczną. W konsekwencji inspiracji ideami NPM, wiele organizacji sektora publicznego rozpoczęło zmianę dotychczasowego biurokratycznego modelu na prorynkowy. Zmiana zaowocowała koncentrowaniem się na podkreślanie znaczenia obywateli jako kluczowych nabywców usług, determinujących funkcjonowanie dostawców usług społecznych czyli organizacji publicznych. Zadowolenie nabywców przekłada się na wyniki wyborów dokonywanych w sferze politycznej, co pozwala na ciągłość sprawowania mandatu władzy i daje asumpt do zmiany postrzegania roli obywatela z pasywnego korzystającego tylko z usług na aktywne- go kształtującego ich zakres, zasięg, dostępność i jakość³⁵. W MSC

³⁵ P.D. Epstein, P.M. Coates, L.D. Wray, *Results that Matter. Improving Communities by Engaging Citizens, Measuring Performance and Getting Things Done*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2006.

ta perspektywa jest scharakteryzowana w 4 wymiarach³⁶. Każdy wymiar bierze pod uwagę różne role pełnione przez obywateli w ich relacjach z organizacjami publicznymi: obywatel jako nabywca, współwłaściciel, podmiot prawa oraz partner podmiotów publicznych. Powstaje pytanie: dlaczego dla perspektywy społecznej jest tak ważne rozróżnienie ról pełnionych przez obywateli? Głównie po to aby zapewnić jasność i przejrzystość celu, który ma być osiągnięty w ramach konkretnie podejmowanych działań.

- *Inną niż w klasycznej BSC hierarchię ważności poszczególnych perspektyw.* Podniesiony walor koncentruje się na sposobie implementacji MSC, bowiem każda organizacja robi to w konkretny dla siebie sposób. Implementacja jest kluczowym tematem do rozważań, inspirując łańcuch relacji przyczynowo-skutkowych wykorzystywanych przez organizacje, aby tworzyć ich strategię. To w jaki sposób organizacja hierarchizuje perspektywy jest ważne dla zidentyfikowania pożądanych wyników działalności i wskaźników ich pomiaru. Biorąc pod uwagę szczególne znaczenie dla organizacji publicznej misji i mandatu, hierarchia perspektyw kształtuje się następująco: społeczność, procesy wewnętrzne, źródła finansowania oraz uczenie się i rozwój. Dla organizacji publicznych misja i mandat są najważniejszymi wyznacznikami ich istnienia, wskazują kierunek i sposób ich działania³⁷ a osiągnięte wyniki, inspirowane przez mandat i misję powinny odzwierciedlać to co organizacja rozumie jako kreowanie wartości dla społeczeństwa któremu służy (np. realizacja zasad sprawiedliwości społecznej). W MSC perspektywa społeczności jest tożsama z perspektywą osiągniętych wyników. Wartości dla społeczności są kreowane przez kluczowe procesy wewnętrzne zachodzące w organizacji, one też opisują sposób w jaki strategia organizacji będzie realizowana aby osiągnąć pożądane rezultaty.

³⁶ F. Bocci, E. Luppi, G. Neri, *Mission-Oriented Scorecard: A Framework for Public Sector and Not-for-Profit Organizations. The Case of Local Health Authority of Modena*, [w:] Performance Measurement and Management 2006, Public and Private. Papers from the Fifth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2006 Cranfield School of Management 2006, s. 59-66.

³⁷ A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 39-42.

- *Wielowymiarowe podejście do perspektywy społeczności ze szczególnym uwzględnieniem ukazania różnic w intensywności i zawartości relacji interesariusz a organizacja publiczna*, które oznacza określone źródła finansowania działalności organizacji w ramach środków publicznych, zużywanych do podejmowanych aktywności i procesów, tak aby stworzyć wartość dla obywateli. Nie mają one być używane w sposób typowy dla sektora prywatnego, czyli po to aby osiągnąć zysk. Ale w sposób typowy dla sektora publicznego czyli przyczynić się do zaspokojenia potrzeb społecznie uznanych za ważne dla rozwoju państwa.
- *Dowartościowanie perspektywy uczenia się i rozwoju* gdzie głównym celem dla organizacji publicznej jest poszukiwanie, wdrażanie i podtrzymywanie zachowań prorozwojowych tak, aby w ich następstwie doskonalić podejmowane działania i procesy krytyczne. Z punktu widzenia zarządzania oznacza to między innymi konieczność identyfikacji kompetencji, umiejętności, źródeł informacji i innych niematerialnych zasobów, których stałe utrzymywanie na wysokim poziomie oraz uaktualnianie gwarantuje dobre funkcjonowanie organizacji i realizowanie celów strategicznych.

Podsumowanie

Organizacja, aby trwać i rozwijać się w turbulentnym otoczeniu musi być konkurencyjna. Konkurencyjność każdej organizacji determinowana jest przez trzy kluczowe czynniki wewnętrzne: efektywność, produktywność i elastyczność. Efektywność odnosi się do oceny podejmowanych przez organizację działań w relacji do poziomu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań głównych interesariuszy. Inaczej mówiąc, mierzy ona wartość, jaką działanie generuje dla innych i z tego powodu powinna być analizowana w pierwszej kolejności. Co zatem jest szczególnie ważne dla zarządzających w organizacjach publicznych? Od czego powinien zacząć zarządzający w organizacji publicznej? Rozsądnym założeniem wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na konieczność poznania otoczenia, określenie kto może pomóc, kto zapewni poparcie, kto będzie przeciwny, w jaki sposób będzie się przeciwstawiał, i jak – jeśli w ogóle – można temu przeciwdziałać. Część odpowiedzi na te pytania można uzyskać poprzez zastosowanie narzędzi typowych dla zarządzania stra-

tegicznego w sektorze prywatnym adaptując je na potrzeby organizacji publicznych.

Literatura:

1. Bocci F., Luppi E., Neri G., *Mission-Oriented Scorecard: A Framework for Public Sector and Not-for-Profit Organizations. The Case of Local Health Authority of Modena*, [w:] Performance Measurement and Management 2006, Public and Private. Papers from the Fifth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2006 Cranfield School of Management 2006.
2. Boyne G.A., Martin S., Walker W., *Explicite reforms, implicate theories and public service improvement: the case of best value*, Local & Regional Government Research Unit Discussion Paper, Nr 4/2001.
3. Boyne G.A., *Public and private management: what's the difference?*, [w:] "Journal of Management Studies", Volumen 39, Issue 1, 2002.
4. Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., *W poszukiwaniu tożsamości zarządzania publicznego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe AE Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
5. Chakravarthy B.S., *Measuring strategic performance*, "Strategic Management Journal", Nr 7/1986.
6. D'Aunno T., *Management scholars and public policy: A bridge too far?*, [w:] "Academy of Management Journal", Nr 48/2006.
7. Dess, G.G., i Robinson, R.B. Jr., *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, "Strategic Management Journal", Nr 5/1984.
8. Drucker P.F., *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, Harper Collins, New York 1990.
9. Epstein P.D. Coates P.M. Wray L.D., *Results that Master. Improving Communities by Engaging Citizens, Measuring Performance and Getting Things Done*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2006.
10. Ferlie E., Hartley J., Martin S., *Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects*, "British Journal of Management", Nr 14/2003.

11. Frączkiewicz-Wronka A., Karteczek A., *Menedżer organizacji publicznej – mity czy rzeczywistość*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownia, Katowice 2007.
12. Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
13. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
14. Hughes O.E., *Public management and administration. An introduction*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
15. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
16. Kaplan R.S. and Balanced Scorecard Collaborative (2006) Inc., A Palladium company.bscol.com za: Robert S. Kaplan: *Balanced Scorecard w sektorze publicznym*, Materiały seminarium przeprowadzonego w Warszawie 02.02.2006.
17. Kelman S., *The „M” In APPAM: Holding on to a prescriptive past as we group towards a (multi-) disciplinary future*, [w:] “International Public Management Review – electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Volumen 4, Issue 2/2003, International Public Management Network.
18. Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wharton School Publishing, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 4.
19. Kozina A., *Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
20. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej, paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
21. Lindblom C., *The Science of Muddling Through*, [w:] “Public Administration Review”, Nr 19/1959.

22. Lynn I.E., Heinrich C.J., Hill C.J., *Studying governance and public management: Challenges and prospects*, Harris School, Chicago 1999 (materiał powielony).
23. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 1999.
24. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning* Prentice Hall, London 1994.
25. Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy jawnej i niejawnеj jako instrument sieciowego zarządzania gminą*, [w:] „Współczesne zarządzanie” Nr 2/2006.
26. Pollitt C., Bouckaert G., *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford 2000.
27. Quinn R., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin. Homewood, Illinois 1980.
28. Rainey H.G., *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.), Jossey-Bass, San Francisco 2003.
29. Rainey H.G., Chun Y.H., *Public and Private Management Compared*, [w:] E. Ferlie, L.E. Lynn i C. Pollitt (red.), *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, Oxford 2005.
30. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
31. Siwińska J., *Ewolucja sfery publicznej w gospodarce*, [w:] J. Wilkin (red.), *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
32. Thompson-Grace F., E. Goudy E., *The “M” not always in APPAM: Managerialism*, [w:] “International Public Management Review – electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Volumen 4, Issue 2/2003, International Public Management Network.
33. Weber M., *Polityka jako zawód i powołanie*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1989.
34. Wiatrak A.P., *Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie*, [w:] „Problemy zarządzania”, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Nr 4(10)/2005.

35. Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

Rozdział 24.

Strategia konkurencji w podsektorze wytwarzania energii elektrycznej

Wstęp

Rozważając przyczyny sukcesów i porażek podmiotów na rynku, stawia się często pytanie: co jest podstawowym czynnikiem ich sukcesu, rozwoju albo upadku? Jednym z powodów porażek firm jest brak strategii działania w warunkach konkurencji. W warunkach konkurencyjnych działają podmioty co najmniej dwóch podsektorów energetyki.

Sektor elektroenergetyczny stanowi zasadniczą część energetycznego łańcucha wartości dodanej, którego finalnym ogniwem jest zaopatrzenie odbiorców końcowych w energię elektryczną. Pozostałe elementy energetycznego łańcucha wartości związane są przede wszystkim z zapewnieniem dostaw paliw służących do wytwarzania energii, tj.:

- sektor wydobywania – w polskich warunkach największe znaczenie ma wydobywanie węgla kamiennego i brunatnego, jednakże w skali globalnej istotne są również inne paliwa kopalne (np. gaz, ropa naftowa);
- sektory związane z produkcją biomasy (rolnictwo, leśnictwo - sektor drzewny, sektor komunalny – gospodarka odpadami, inne) – w związku z dążeniem do zwiększenia udziału energii ze źródeł odnawialnych w bilansie energetycznym, biomasa uzyskiwana m.in. z upraw energetycznych zyskuje coraz bardziej na znaczeniu;
- sektor transportowy – dostawa paliw do polskich elektrowni odbywa się głównie z wykorzystaniem transportu kolejowego i drogowego, choć w warunkach globalnych ogromne znaczenie ma również transport morski.

Sektor elektroenergetyczny obejmuje cztery główne podsektory:

- wytwarzania;
- przesyłu;

- dystrybucji;
- obrotu (hurtowego i detalicznego).

Podsektor wytwarzania

Całkowite moce zainstalowane energii elektrycznej w Polsce na koniec 2005 r. wyniosły 35,404 MW i w porównaniu z 2004 r. wzrosły o 0,16%. Produkcja brutto energii elektrycznej w 2005 r. wyniosła 156.935 GWh, czyli o 1,8% więcej niż w 2004 r. Krajowe zużycie energii w 2005 r. wyniosło 145149 GWh – o 0,6% więcej niż w 2004 r.

W 2005 r. udział Polski w łącznej produkcji brutto energii elektrycznej Unii Europejskiej wyniósł 4,9%.

Moce zainstalowane w Polsce, podobnie jak produkcja energii elektrycznej, wykazują tendencję rosnącą, jednak stopa tego wzrostu w ciągu ostatnich kilku lat była stosunkowo niewielka, a w niektórych latach – nawet ujemna. W latach 2001-2005 wielkość zainstalowanych mocy w Polsce wzrosła zaledwie o 2,0%, podczas gdy roczna produkcja energii wzrosła o 7,6%. Różnica między tempem wzrostu mocy i produkcji wskazuje na coraz wyższy stopień wykorzystania istniejących urządzeń wytwórczych. Wzrost stopnia wykorzystania tych urządzeń jest niewątpliwie zjawiskiem pozytywnym. Rozbudowa mocy jest bez wątpienia konieczna, a wyzwaniu temu będą w stanie sprostać jedynie silne kapitałowo przedsiębiorstwa. Takimi podmiotami mają szansę stać się utworzone w rezultacie ostatniego etapu konsolidacji grupy energetyczne. Średnie roczne zapotrzebowanie na moc w krajowym systemie elektroenergetycznym w 2005 r. wyniosło 19.777 MW, czyli o 1,4% więcej niż w roku poprzednim. Średnia roczna moc dyspozycyjna krajowych elektrowni ze szczytu wieczornego z dni roboczych w 2005 r. wyniosła 27.802 MW, tj. o 0,6% mniej niż w 2004 r. Popyt szczytowy w 2005 r. wyniósł 23.477 MW – o 1,6% więcej niż w 2004 r.

1. Struktura podmiotowa podsektora

Podsektor wytwarzania tworzą podmioty produkujące energię elektryczną w oparciu o paliwa kopalne lub odnawialne źródła energii (w Polsce nie występuje energetyka jądrowa) i dostarczające ją do sieci przesyłowych i dystrybucyjnych.

Wśród wytwórców energii elektrycznej należy wyróżnić:

- elektrownie i elektrociepłownie zawodowe – jednostki wytwórcze wprowadzające energię elektryczną do sieci elektroenergetycznych przedsiębiorstw sieciowych;

- elektrownie i elektrociepłownie niezależne – elektrociepłownie, które większość wyprodukowanej energii elektrycznej dostarczają jednemu odbiorcy finalnemu, a także samodzielne małe elektrownie wodne i elektrownie wykorzystujące odnawialne źródła energii;
- elektrownie i elektrociepłownie przemysłowe – jednostki wytwórcze będące częścią zakładów przemysłowych lub ich spółkami zależnymi i produkujące energię elektryczną głównie na potrzeby tych zakładów.

Głównymi producentami energii elektrycznej w Polsce są elektrownie i elektrociepłownie zawodowe. Łączne moce zainstalowane w tych jednostkach na koniec 2005 r. stanowiły ponad 90% całkowitych mocy krajowych, natomiast udział wyprodukowanej przez nie energii elektrycznej w produkcji krajowej w 2005 r. wyniósł blisko 95%.

Podsektor przesyłu

Przesył energii elektrycznej realizowany jest przez grupę PSE, kontrolowaną przez Skarb Państwa.

Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A., będące spółką dominującą grupy, są właścicielem sieci przesyłowych (sieci wysokich oraz częściowo średnich napięć), natomiast PSE-Operator S.A., spółka w 100% zależna od PSE, wykonuje zadania operatora sieci przesyłowych.

Zgodnie z aktualnymi planami rządowymi, majątek sieciowy został wydzielony z aktywów PSE i przekazany na rzecz PSE-Operator S.A.

Podsektor dystrybucji

Dystrybucja energii elektrycznej, czyli fizyczne dostarczanie energii do odbiorców końcowych, realizowana jest przez spółki dystrybucyjne, do których należą podzielone terytorialnie sieci wysokich, średnich i niskich napięć.

W Polsce funkcjonuje czternaście przedsiębiorstw dystrybucyjnych, do których zaliczają się m. in. ENION i EnergiaPro. Pozostałe przedsiębiorstwa to:

- Enea S.A. – spółka utworzona w 2003 r. poprzez połączenie następujących zakładów energetycznych: Energetyka Poznańska S.A., Energetyka Szczecińska S.A., Zakład Energetyczny Gorzów S.A., Zakład Energetyczny Bydgoszcz S.A., Zielonogórskie Zakłady Energetyczne S.A.;
- Koncern Energetyczny Energa S.A. – podmiot działający od 2005 r., powstały w wyniku połączenia: Zakładu Energetycznego

Słupsk S.A., Elbląskich Zakładów Energetycznych S.A., Gdańskiej Kompanii Energetycznej ENERGA S.A., Energetyki Kaliskiej S.A., Zakładu Energetycznego Koszalin S.A., Zakładu Energetycznego w Olsztynie S.A., Zakładu Energetycznego Płock S.A. i Zakładu Energetycznego Toruń S.A.;

- spółki zaliczane do grupy L-52: Zamojska Korporacja Energetyczna S.A., Lubelski Zakład Energetyczny LUSZEL S.A., Zakład Energetyczny Warszawa-Teren S.A.

Powyższe przedsiębiorstwa są monopolistami w zakresie działalności dystrybucyjnej na swoim terytorium. Ich monopol ma charakter naturalny, z tego względu podlega regulacji ze strony państwa. Podstawową metodą tej regulacji w Polsce jest ograniczenie swobody kształtowania cen za transport energii elektrycznej sieciami (taryfy spółek dystrybucyjnych oraz przesyłu są zatwierdzane przez Prezesa URE).

Do 1 lipca 2007 roku, działalność dystrybucyjna była z reguły powiązana z obrotem energią elektryczną (sprzedażą detaliczną) w ramach poszczególnych przedsiębiorstw dystrybucyjnych.

Zgodnie z polskimi i unijnymi regulacjami od 1 lipca 2007 r. nastąpiło rozgraniczenie obu działalności, poprzez wydzielenie Operatorów Sieci Dystrybucyjnej.

Podsektor obrotu

Hurtowy obrót energią elektryczną w Polsce realizowany jest:

- w ramach kontraktacji swobodnej – sprzedaż energii elektrycznej na podstawie bilateralnych umów zawieranych na zasadach rynkowych;
- na Towarowej Giełdzie Energii S.A. – będącej regulowanym rynkiem giełdowym, w którym udział podmiotów handlujących energią jest nieobowiązkowy;
- na rynku bilansującym – stanowiącym mechanizm równoważenia zakontraktowanej ilości energii elektrycznej z jej faktycznymi przepływami w sieci; umożliwia on odsprzedaż energii elektrycznej przez podmioty, które przeszacowały swoje zapotrzebowanie na energię, oraz zakup dodatkowych ilości energii przez podmioty, które nie doszacowały swojego popytu.

Jak wynika z powyżej przedstawionych danych przesył i dystrybucja pozostają monopolistami w swoim zakresie, podczas gdy konkurencja dotyczy wytwarzania i obrotu energią elektryczną. Podmioty operujące w tych podsektorach muszą zwrócić szczególną uwagę na konkurencję,

jednocześnie same powinny przeanalizować swoją pozycję na rynku i podjąć kroki, które umożliwią konkurowanie. Jednym z podstawowych elementów, które umożliwią efektywny udział w rynku jest opracowanie strategii konkurencji.

2. Specyfika rynku energii i wyznaczniki konkurencji

Jak wynika ze wstępnej prezentacji sektora energetycznego w Polsce, w warunkach konkurencji działają podmioty w dwóch podsektorach: wytwarzania i obrotu działalność przesyłowa i dystrybucyjna odbywa się w warunkach monopolu naturalnego.

Ze względu na oferowany produkt, którym jest energia elektryczna rynek energii jest rynkiem specyficznym. Cechuje się ona tym, że z jednej strony jest w szczególny sposób zestandaryzowana – posiada określone napięcie i częstotliwość, a z drugiej strony niemożliwe jest jej magazynowanie w ilościach wymaganych choćby w przemyśle. Istnieją co prawda ogniwa i akumulatory, możliwe jest nagromadzenie wody w zbiornikach elektrowni szczytowo-pompowych, która uwalniana na wirniki hydrogeneratorów wytwarza energię elektryczną, to jednak z całą stanowczością należy stwierdzić, że w obecnej chwili niemożliwe jest gromadzenie energii elektrycznej w akumulatorach w ilościach, które zaspokoilyby potrzeby przemysłu czy gospodarstw domowych w całości. Dlatego stworzony został specyficzny bufor w postaci rynku bilansującego, którego celem jest utrzymanie w każdej chwili równowagi popytowo-podażowej. Rynek bilansujący stał się szczególnym obszarem konkurencji w podsektorze wytwarzania a później i wśród odbiorców, którzy wymierne korzyści uzyskać mogą poprzez powstrzymanie się od poboru energii elektrycznej w momencie, kiedy wymaga tego Operator Systemu.

Rynek energii elektrycznej w Polsce rozwija się od 1998 roku. O rozwoju mechanizmów rynkowych świadczy powstanie zarówno rynku giełdowego, jak i rynku równoległego w postaci platform obrotu energią. Powyższe elementy rozwijają się w zakresie rynku hurtowego. Od 1 lipca 2007 roku, po całkowitym uwolnieniu rynku energii elektrycznej, zwrócono też uwagę na niezwykle ważny obszar jakim są odbiorcy detaliczni. W związku z koniecznością uwzględnienia nowych warunków na rynku jakimi są wprowadzenie obowiązku zakupu energii ze źródeł odnawialnych i wytwarzanej w kogeneracji, wyrażonych koniecznością zakupu

świadczeń pochodzenia powyższych rodzajów energii elektrycznej, jak również posiadania pozwoleń na emisję CO₂, każdy podmiot sprzedający energię elektryczną odbiorcom końcowym zmuszony jest do pozyskania takich certyfikatów lub pozwoleń. W związku z powyższym, rozwinęły się mechanizmy umożliwiające handel tymi uprawnieniami na warunkach rynkowych.

Obserwując wskaźniki Towarowej Giełdy Energii w Warszawie należy uznać, że rynek energii w Polsce jest rynkiem rosnącym. Według wielu autorów czynnikiem blokującym pełną liberalizację rynku energii były kontrakty długoterminowe. Na początku 2008 roku zostały one rozwiązane, co będzie miało wpływ na jeszcze większy wzrost konkurencyjnego rynku energii w naszym kraju. Efektem rozwiązania kontraktów długoterminowych staje się powstanie kosztów osieroconych. Rozwiązaniem problemu kosztów osieroconych będą systemowe opłaty kompensacyjne, które otrzymają elektrownie, których kontrakty długoterminowe zostaną rozwiązane.

Natężenie konkurencji zależy w tym przypadku także od procesu konsolidacji, jaki miał miejsce w sektorze energetycznym. W pierwszej wersji była to konsolidacja pozioma, która pozwalała na konsolidowanie podmiotów w zakresie poszczególnych podsektorów. Przykładem tego rodzaju konsolidacji było stworzenie grupy BOT, która objęła Elektrownie Belchatów, Opole, Turów. W podsektorze wytwarzania w Polsce powstało kilka dużych skonsolidowanych przedsiębiorstw wytwórczych, wśród nich: PAK, PKN oraz BOT. To one określają dzisiejszy stan i kierunek rozwoju rynku energii elektrycznej. PAK, PKN i BOT stanowią bardzo silne przedsiębiorstwa na polskim rynku, i należy postawić pytanie: czy muszą obawiać się konkurencji ze strony pozostałych nie skonsolidowanych elektrowni i elektrociepłowni. Udział tych przedsiębiorstw w rynku jest następujący: PAK – 7 %, PKB – 12,9 %, BOT – 27,3 % oraz największej nie skonsolidowanej Elektrowni Kozienice – 7,6 %. Udział w rynku pozostałych wytwórców stanowi 45,2 %.

Czynniki określające natężenie konkurencji w sektorze to według Portera pięć sił konkurencyjnych wyznaczających natężenie konkurencji. Pięć sił konkurencyjnych – wejście, groźba substytucji, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców i rywalizacja obecnych konkurentów – odzwierciedla fakt, że konkurencja w danym sektorze wykracza znacznie poza dotychczasowych uczestników gry. Konkurentami firmy są klienci, dostawcy, substytuty oraz potencjalni nowo wchodzący na rynek. W zależności od konkretnych warunków mogą oni odgrywać większą lub mniejszą rolę. Spośród tych pięciu sił można wyróżnić takie czynniki

jak: tempo rozwoju rynku, koszty stałe, proces konsolidacji, regulacje rządowe, udział w rynku, zasięg terytorialny, ilość sprzedawanej energii, które będą miały istotne znaczenie dla sektora elektroenergetycznego.

Tempo rozwoju rynku

Przewiduje się, że w najbliższym czasie nastąpi przyspieszenie tempa rozwoju rynku w podsektorze wytwarzania, co jest związane z rozwiązaniem kontraktów długoterminowych zawartych pomiędzy wytwórcami a PSE, które to kontrakty gwarantowały pozyskanie środków na modernizację elektrowni w latach 90. Do niedawna kontrakty długoterminowe obejmowały około 70% energii elektrycznej w polskim systemie energetycznym. Kontrakty te stopniowo wygasają, jednakże ich udział w całości energii w systemie był znaczny. W związku z podjęciem działań przez Rząd w porozumieniu z PSE i Elektrowniami a w szczególności z bankami, które udzieliły kredytów, uzyskano stan pozwalający na rozwiązanie kontraktów długoterminowych. Znaczącym elementem rozwoju rynku było powstanie Giełdy Energii w Warszawie jak i elektronicznych platform energii elektrycznej, do których należą prowadzona przez Eblis sp. z o.o. POEE – Platforma Obrotu Energią Elektryczną. Należy spodziewać się, że w najbliższym czasie koncerny energetyczne działające na rynku polskim, a nawet poszczególne elektrownie, stworzą własne, elektroniczne place handlowe.

Koszty stałe

Rozwiązanie kontraktów długoterminowych doprowadzi do obniżenia poziomu kosztów stałych w elektrowniach, które takie kontrakty posiadały. Na podstawie literatury należy uznać, że koszty stałe dla sektora energii stanowią istotny czynnik określający natężenie konkurencji. Im większa ilość energii objętej kontraktem długoterminowym, tym koszty stałe związane z obsługą kontraktu są większe. Koszty te ograniczały możliwość pojawienia się nowej konkurencji w sektorze.

Proces konsolidacji

Natężenie konkurencji zależy od procesu konsolidacji, jaki miał i ciągle ma miejsce w podsektorze wytwarzania, a także w sektorze dystrybucji. W sektorze wytwarzania, jak już wspomniano powyżej, w Polsce powstało kilka dużych, skonsolidowanych przedsiębiorstw, m.in. PAK, PKN oraz BOT. To one określają dzisiejszy stan i kierunek rozwoju rynku energii elektrycznej. PAK, PKN i BOT stanowią silne przedsiębiorstwa konkurujące z energetyką rozproszoną, w skład której wchodzi m.in. Elektrociepłownie. W związku z trwającą konsolidacją pionową

należy oczekiwać, że podmioty wytwórcze najpierw będą realizowały zapotrzebowanie wynikające z potrzeb własnych grup a dopiero w następnej kolejności będą prowadziły sprzedaż energii pozostałym podmiotom na rynku. Sytuacja taka pociąga za sobą dwa rozwiązania. Rozwiązanie pierwsze, kiedy na rynku występuje nadpodaż energii elektrycznej – i występują trudności ze sprzedażą poza własną grupą i drugie kiedy na rynku jest zbyt mało energii elektrycznej i podmioty wytwórcze realizują zapotrzebowanie tylko własnej grupy. Taka sytuacja jest przykładem zaburzenia konkurencji.

Regulacje rządowe

Regulacje rządowe w znacznym stopniu wpływają na możliwość konkurowania na rynku. Przykładem są strategie dla energetyki na określone horyzonty czasowe. Zapisy w następujących po sobie dokumentach bardzo często wzajemnie się wykluczały. Początkowy zakaz konsolidacji pionowej i zgoda na konsolidację poziomą miały być czynnikiem wspierającym mechanizmy rynkowe. W następnych okresach zmieniono podejście do konsolidacji i zezwolono na konsolidację pionową. Zgodnie z dyrektywami unijnymi wprowadzono obowiązek udziału energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych oraz z kogeneracji. W ostatnim czasie wprowadzono obowiązek posiadania pozwoleń na emisję CO₂, w najbliższych latach planuje się wprowadzenie obowiązku posiadania pozwoleń na emisję NO_x i SO_x. Bardzo ważną regulacją rządową było obarczenie wytwórców podatkiem akcyzowym. Brak możliwości przeniesienia jej jako koszt uzasadniony na następne ogniwa w łańcuchu i utrzymywanie jej pomimo regularnych obietnic jej bądź zniesienia, bądź przesunięcia na dystrybucję lub obrót, było negatywnym czynnikiem wpływającym na działanie wytwórców. Należy stwierdzić, że coraz większa ilość regulacji rządowych może negatywnie wpłynąć na mechanizmy konkurencyjne w podsektorze wytwarzania energii elektrycznej. Źródłami przewagi konkurencyjnej i instrumentami konkurencji są też zasoby przedsiębiorstwa i umiejętności posługiwania się nimi, które umożliwiają stworzenie własnej przewagi konkurencyjnej. Do źródeł przewagi konkurencyjnej zalicza się:

- innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne,
- umiejętność naśladowania dobrych wzorów wykorzystywanych przez liderów rynkowych,
- duże zasoby kapitałowe pozwalające na inwestowanie na dużą skalę,
- unikalne zasoby intelektualne,

- ochrona przez państwo.

Innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne

Podmioty działające w podsektorze wytwarzania wykorzystują coraz nowsze technologie w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jeszcze w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku technologie kotłów fluidalnych były najnowocześniejszymi rozwiązaniami, podczas gdy dzisiaj, w związku z nowymi wymaganiami unijnymi dotyczącymi ograniczenia emisji CO₂ wprowadza się technologie zgazowania węgla w nowoczesnych blokach. Pomimo, że często związane jest to z poniesieniem ogromnych kosztów, to jednak podmioty podejmują takie kroki aby pozostać konkurencyjne w zakresie ekologii i aby uniknąć opłat z przekroczenia emisji.

Struktura podmiotów sektora energetycznego w Polsce różniła się od struktury podmiotów operujących w Europie. Polskie podmioty operowały jako małe (w porównaniu z zagranicznymi) podmioty, w obecnej chwili stworzone zostały koncerny energetyczne, które choć w dalszym ciągu kapitałowo są znacznie mniejsze niż zachodnie to już w większym stopniu mogą konkurować z nimi.

Unikalne zasoby intelektualne

Jak wynika z obserwacji coraz więcej podmiotów w podsektorze wytwarzania obserwuje rynek podaży absolwentów wyższych uczelni. Wychwytuja oni najwybitniejsze jednostki jeszcze w czasie trwania studiów oferując staże i stypendia fundowane. Coraz więcej elektrowni kieruje swoich pracowników na studia doskonalące, MBA czy studia doktoranckie. W obecnych czasach nierzadko zatrudnia się firmy headhunterskie aby pozyskać wybitnych pracowników. Poniesione na takie działania koszty bardzo szybko się zwracają.

Do źródeł przewagi konkurencyjnej można zaliczyć także czas, lokalizację, dostęp do surowców, patenty, dostęp do kapitału oraz kanały dystrybucji.

Jak wynika z powyższych rozważań strategia konkurencji w sektorze energetycznym, a w szczególności w podsektorze wytwarzania jest wyraźnie dostrzegana. Menedżerowie kierujący elektrowniami zdają sobie sprawę, że w rynkowej rzeczywistości należy bardzo szybko reagować na zmiany występujące w otoczeniu. Wiedzą oni też, że strategia konkurencji to nie tylko czyste pojęcie ale możliwość zdobycia przewagi nad pozostałymi uczestnikami rynku.

Ciągłe działanie w warunkach ryzyka wiąże się również z koniecznością ponoszenia kosztów operowania na rynku konkurencyjnym, wymaga walki o pozycję na rynku, znajomości konkurentów, czy naśladowania dobrych wzorców. Jest pewne, że dobrze opracowana i przemyślana strategia konkurencji pozwala konkurować na rynku, zdobywać przewagę, jak również poszerzać działalność i rynki na których wytwarza energię operując.

Jednocześnie należy zauważyć, że niedocenywanie strategii konkurencji może doprowadzić do upadku podmiotów, gdy dostrzeżenie jej nastąpi za późno lub nie nastąpiło wcale.

Literatura:

1. Krupski R., *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Wydawnictwo Leopoldinum, Wrocław 1994.
2. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1999.
3. Piecha P., *Restrukturyzacja i prywatyzacja sektora energetyki w Polsce*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2004.
4. Materiały na spotkania Zespołu Ekspertów Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, Warszawa 2006 i 2007.
5. Biuletyn URE, Nr 1, 2007.
6. Źródła internetowe:
 - www.cire.pl
 - www.wnp.pl
 - www.energetyka.pl
 - www.ure.gov.pl

Rozdział 25.

Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych

Wstęp

Procesy zarządzania strategicznego mają za zadanie dokonywanie integracji różnych funkcji i procesów organizacyjnych, we wspólną strategię obejmującą kluczowe problemy działalności przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne jest zorientowane na działalność globalną, jak również na newralgiczne obszary działalności, które ze względu na swoją wyjątkowość mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa¹.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki, a ich tworzenie, rozwój i funkcjonowanie poprzez pokolenia ma istotne znaczenie, zarówno dla rozwoju gospodarek krajowych jak i globalnej gospodarki. Rozwiązując, operacyjne jak i strategiczne kwestie dotyczące zarządzania, muszą dawać sobie radę z wieloma zagadnieniami wynikającymi z ich rodzinnej specyfiki. Biznesy rodzinne muszą starać się aby być zarządzane jak najlepsi z ich zarządzanych menedżersko konkurentów. Poprzez wykorzystanie swoistych cech familistycznych mogą osiągać znaczną przewagę konkurencyjną, a długoterminowa perspektywa prowadzenia biznesu przez przyszłe pokolenia zwiększa siłę rodzinnych podmiotów i od chwili założenia daje im wyraźną tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu².

Według I. Lansberga, to właśnie rodzina kształtuje przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego czynić członkowie rodzin

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 11.

² A. Cadbury, *Family Firm and their Governance Creating Tomorrow's from Today*, Egon Zehnder International, 2000, s. 1-3.

w przedsiębiorstwach nie będących własnością rodziny³. Ta cecha zaangażowania rodziny w biznes powoduje, że przedsiębiorstwo rodzinne jest inne od pozostałych i istnieje potrzeba prowadzenia badań naukowych w tym zakresie⁴. T. Petzinger stwierdza, że „Firma rodzinna stała się modelem dla wszystkich firm. Powodem tego jest, że firma dzisiaj, więcej niż w jakimkolwiek czasie w (tym) stuleciu, zbudowana jest w oparciu o związki – czyli ten materiał, z którego zbudowane są również rodziny”⁵. Wpływ rodziny jest punktem wspólnym mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój zależą także od sektora w którym prowadzą działalność oraz od wielkości podmiotu⁶.

Jeśli jednak za punkt wyjścia rozważań przyjmiemy określenie przedsiębiorstwa rodzinnego jako podmiotu gospodarczego, będącego własnością i zarządzanego przez rodzinę, to analiza dotyczy przede wszystkim sektorów MŚP. Wydaje się, że małe przedsiębiorstwo rodzinne jest modelowym przykładem problemów z zastosowaniem koncepcji zarządzania strategicznego wypracowanych w odniesieniu do dużych podmiotów gospodarczych.

Przedsiębiorstwa rodzinne przybierają najczęściej formę małych i średnich. Jest to naturalne ponieważ wśród przedsiębiorstw najbardziej liczne są małe i średnie organizacje, mające swoją specyfikę systemu zarządzania. Działają na ogół samodzielnie i są własnością jednej osoby lub rodziny. Podmiotów tych jest najwięcej, wciąż tworzone są nowe i każdego roku niektóre z nich zarówno z długo funkcjonujących i nowych przestają działać. Szczególną zdolność do przetrwania przejawiają biznesy rodzinne, co wynika z różnego rodzaju pomocy i wsparcia udzielanego przez rodzinę. Głównymi czynnikami jest łączenie własnej pracy i kapitału, które generują także zdolność do ich rozwoju⁷.

³ I. Lansberg, *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, [w:] *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Nr 1, 1983, s. 39-49, [za:] E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, [w:] *MBA* Nr 5, 2002, s. 44.

⁴ E. Miller, A.K. Rice, *Systems of Organizations*, Tavistock, Londyn 1967, [za:] E. Niedbała, *Firmy rodzinne...*, op. cit., s. 44.

⁵ T. Petzinger, *At Home in the Economy. The New Pioneers: The Men and Women who are Transforming the Work-place and Marketplace*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1999, s. 218, [za:] E. Niedbała, *Firmy rodzinne ...*, op. cit., s. 44.

⁶ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 99.

⁷ B. Haus, *Ryzyko i przedsiębiorczość małego przedsiębiorstwa*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red. nauk.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, AE im. O. Langego, Wrocław 2004, s. 341-343.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki procesów zarządzania strategicznego w odniesieniu do małych i średnich biznesów rodzinnych, łączących w sobie charakterystyczne cechy przedsiębiorstwa rodzinnego z cechami wynikającymi z ograniczonej wielkości i zasobów podmiotu.

1. Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego wpływające na proces zarządzania strategicznego

Podmioty rodzinne są szczególnymi przypadkami, ponieważ ich strategie nie są wynikiem zmierzania do realizacji wyłącznie celów gospodarczych, lecz także obejmują wpływ różnych grup interesów, z których kluczową rolę odgrywa rodzina właścicielska⁸. Na ich cele strategiczne wpływają rodzinna własność i kontrola przedsiębiorstwa oraz uwarunkowania rodzinne. Właściciele rodzinnych przedsiębiorstw podejmując się opracowania strategii przedsiębiorstwa napotykają na trudności, ponieważ sprawy firmy i rodziny stale się przenikają. Wprowadzenie do działalności przedsiębiorstwa strategii związane jest z koniecznością dokonania zmian w utartych sposobach postępowania lub wprowadzenie całkiem nowych metod działania⁹.

Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, muszą wykorzystywać właściwe tylko tym firmom atuty wynikające z ich cech rodzinnych oraz cech małego lub średniego biznesu. P. Sharma, J. Chrisman i J. Chua¹⁰ uważają, że podstawowe procesy strategiczne są podobne zarówno dla firm rodzinnych jak i nierodzinnych. Strategia zostaje określona w sposób sformalizowany lub niesformalizowany, musi zostać wdrożona w życie, oraz niezbędne jest skontrolowanie czy realizowane są wyznaczone cele. Istnieją natomiast różnice w określaniu celów, jakie wyznaczają sobie oba typy przedsiębiorstw. W firmach rodzinnych, charakter własności rodzinnej z reguły bezpośrednio wpływa na strategię, podczas gdy w przedsiębiorstwach nierodzinnych oddziaływanie to ma

⁸ Ł. Sułkowski, *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 176; K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005, s. 135-136.

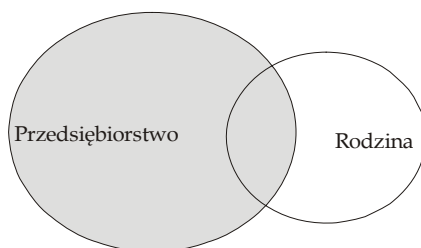
⁹ Grant Thornton, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 67.

¹⁰ S. Pramodita, J. Chrisman, J. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 88-117.

jedynie pośredni charakter. Dlatego też przedsiębiorstwo rodzinne może różnić się od przedsiębiorstw nierodzinnych tym, że wpływ kontrolującej przedsiębiorstwo rodziny i jej wartości będą miały nadrzędne znaczenie dla decyzji strategicznych zapadających w przedsiębiorstwie.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje trudna czasami do połączenia potrzeba pogodzenia priorytetów rodziny z potrzebami przedsiębiorstwa. Właściciele firm muszą wyznaczać priorytety w taki sposób, aby sprostały one wymaganiom rodziny i zaspokajały potrzeby przedsiębiorstwa. Także dziedzictwo kulturowe danego kraju jest istotnym czynnikiem wpływającym na sposób podejmowanie decyzji przez właścicieli¹¹.

J.L. Ward wskazuje, że zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach rodzinnych ma dwa wymiary: biznesowy i rodzinny, których rezultatem jest określenie roli rodziny w strategii przedsiębiorstwa. Stanowi to sformalizowanie zaangażowania się rodziny w przyszłość rodzinnego biznesu i pomaga nadać kształt wizji obu systemom¹².



Zbyt duży nacisk na przedsiębiorstwo niszczy:

- rodzinną zgodę i porozumienie
- rodzinną tożsamość
- rodzinną lojalność
- rodzinne związki

Rysunek 1. Przewaga priorytetów przedsiębiorstwa nad celami rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001, s. 6.

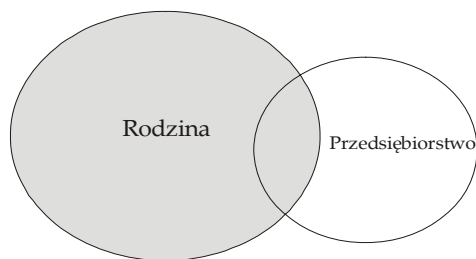
W relacjach pomiędzy priorytetami rodziny i przedsiębiorstwa możemy mieć do czynienia z jedną z trzech orientacji na zarządzanie

¹¹ Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA, Grand Thornton, Warszawa 2000, s. 1.

¹² J.L. Ward, *Keeping The Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997, s. 129.

podmiotem: priorytet interesów przedsiębiorstwa, priorytet interesów rodziny oraz kompromis pomiędzy interesami rodziny i przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny mogą być zarówno wielką siłą jak i potencjalną słabością dla rodzinnego przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy istnieje przewaga priorytetów biznesu następuje ignorowanie i zaniedbywanie systemu rodziny. Rysunek 1 obrazuje przewagę priorytetów przedsiębiorstwa. Posiadanie planu strategicznego pozwala na uniknięcie tego typu zagrożeń i wzięcie pod uwagę celów rodziny¹³.

Dруга sytuacja ma miejsce, gdy występuje przewaga priorytetów rodziny. Ta opcja zarządzania podmiotem ma służyć systemowi rodziny. Rodzinne względy i okoliczności stają się najważniejszymi priorytetami w prowadzonym przedsiębiorstwie, planowaniu i podejmowaniu decyzji. Każdy członek rodziny pracujący w rodzinnym podmiocie, bez względu na posiadane kwalifikacje i zaangażowanie ma takie same prawa jak inne osoby z jego pokolenia. Sytuacja taka stanowi wyraźne zagrożenie dla procesu sukcesji. Stawianie celów rodziny na pierwszym miejscu powoduje brak obiektywnej oceny pracowników i kierownictwa oraz rozwoju przywódców wśród członków rodziny. Rysunek 2. ukazuje cechy negatywne tego sposobu zarządzania¹⁴.



Zbyt duży nacisk na rodzinę pogarsza:

- system kontaktów w przedsiębiorstwie
- stosunki w przedsiębiorstwie
- okresowe oceny pracowników
- podejmowanie decyzji
- strategiczne możliwości

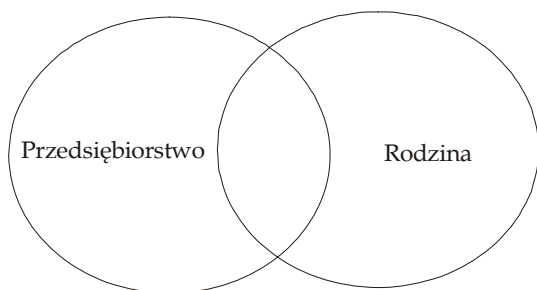
Rysunek 2. Przewaga priorytetów rodziny nad celami przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 7.

¹³ R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001, s. 5-6.

¹⁴ Tamże, s. 6-7.

Trzecia możliwość to zrównoważone podejście do priorytetów rodziny i przedsiębiorstwa. Rodzina, która dokonuje takiej rzeczy stwarza pozytywne warunki dla funkcjonowania rodziny i przedsiębiorstwa oraz możliwości stabilnego wzrostu podmiotu i przekazania następnemu pokoleniu. Takie podejście do zarządzania zachęca nowe generacje członków rodziny oraz osoby wchodzące do rodziny w wyniku małżeństwa do poznawania rodzinnych tradycji i wartości, polepsza proces porozumiewania się w rodzinie i buduje zgodę w podejmowaniu trudnych strategicznych decyzji odnośnie zatrudnienia, własności i innych strategicznych decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Umożliwia także osiągnięcie konsensusu w trudnych kwestiach finansowych, przebiegu pracy zawodowej członków rodziny oraz sposobów kontroli nad biznesem. Ignorowanie potrzeb przedsiębiorstwa lub rodziny prowadzi do niepowodzeń lub nawet upadku firmy¹⁵. Ten najbardziej pożądany zrównoważony sposób zarządzania obrazuje rysunek 3.



Zrównoważenie priorytetów rodziny i przedsiębiorstw powoduje:

- zaufanie
- zaangażowanie
- efektywność przedsiębiorstwa
- harmonię w rodzinie

Rysunek 3. Równoważące się z sukcesem systemy rodziny i przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 7.

¹⁵ Tamże, s. 6-7.

Zatem kluczowymi cechami wpływającymi na proces zarządzania strategicznego w małym i średnim przedsiębiorstwie rodzinnym jest wpływ rodziny oraz specyfika wynikająca z ograniczonej wielkości i zasobów przedsiębiorstwa. Wpływ rodziny na formułowanie strategii jest bezsporny i widoczny na każdym etapie jej tworzenia. Interakcja podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa powoduje, że proces budowy strategii ma charakter dynamiczny. Istotnym problemem wynikającym z wpływu rodziny jest jego skierowanie na rozwój rodzinnego biznesu i zrównoważenie celów rodziny i przedsiębiorstwa. Kluczowym elementem wpływającym na proces zarządzania strategicznego jest sukcesja, która jest przykładem najbardziej długookresowego planowania strategicznego. Ta międzygeneracyjna transmisja władzy i zasobów w wielu przypadkach wpływa na sposób formułowania strategii *family business*, ponieważ wraz z przejściem przez nowe pokolenie, często następuje przeformułowanie strategii podmiotu.

Reasumując, cechy przedsiębiorstwa rodzinnego kształtują jego szczególny stosunek do przyszłości. Wykorzystanie koncepcji zarządzania strategicznego w warunkach turbulentnego otoczenia, umożliwia zapobieżenie negatywnym trendom i wdrożenie strategii, która zapewni przetrwanie i realizację celów wspólnych przedsiębiorstwa i rodziny¹⁶. Długa perspektywa czasowa zarządzania strategicznego zbieżna jest z długoterminową perspektywą działania rodzinnego biznesu. Z drugiej strony jedność zarządzania i własności oraz nieduża wielkość podmiotów i ich elastyczne struktury umożliwiają zachowanie dużej swobody manewrów strategicznych.

2. Specyfika procesów zarządzania strategicznego

Problematyka zarządzania strategicznego i podejmowane próby jej zastosowania w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych znajduje coraz większe zainteresowanie wśród badaczy *family business* na całym świecie. Specyfika firmy rodzinnej powoduje, że w budowie i rozwoju strategii liczą się nie tylko racjonalne zasady i chęć maksymalizacji zysku, ale także interes rodziny i jej norm oraz wartości.

¹⁶ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 40-41.

W koncepcjach wielu badaczy strategii przedsiębiorstw rodzinnych jak: J.L. Ward, S. Pramodita, J. Chrisman, J. Chua, C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, R.S. Carlock, przewija się założenie, że narzędzia i teoria zarządzania strategicznego znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych, ale niezbędna jest korekta uwzględniająca specyfikę relacji rodzina – przedsiębiorstwo. Okazuje się, że dla wielu praktyków zarządzania, strategia i zarządzanie strategiczne są pojęciami, które są odczuwalne, ale trudne do zdefiniowania¹⁷. Teoria zarządzania strategicznego opiera się na bardzo zróżnicowanych podejściach ujęcia strategii, co powoduje mnogość jej rodzajów i kryteriów, według których dokonuje się ich wyodrębnienia¹⁸. Kwestią problematyczną dla badaczy pozostaje pytanie na jakich koncepcjach zarządzania strategicznego budować myślenie strategiczne w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W procesach zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych następuje wzajemne uzależnienie się dwóch mających z natury sprzeczne cechy systemów rodziny i przedsiębiorstwa. Wpływ tych systemów ma kluczowe znaczenie dla budowy wizji rodziny i biznesu oraz implementacji strategii i zarządzania¹⁹. Nadrzędność wpływów, własności i wartości rodziny właścicielskiej odróżniają proces zarządzania strategicznego od procesów w firmach nierodzinnych²⁰. Druga grupa czynników wynika z niedużej wielkości przedsiębiorstwa i jego zasobów, co powoduje, że oddziaływanie na otoczenie jest bardzo ograniczone. Efektem tego są strategie, które w większości przypadków mają charakter reaktywny.

J.L. Ward zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym określa jako opracowany w szczegółach proces ukierunkowany na osiągnięcie lepszej pozycji na rynku. Wymienia trzy powody wskazujące na potrzebę podejmowania procesów zarządzania strategicznego: sukces odnoszony przez firmę w dniu dzisiejszym nie zapewnia odniesienia sukcesu w przyszłości, drugi powód to wpływ czynników, które wpły-

¹⁷ Porusza: J. Strużyńska, E. Szczepankiewicz, *Myślenie strategiczne w małych i średnich firmach Górnego Śląska*, [w:] J. Jeżak (red. nauk.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź 2003, t. 1, s. 211.

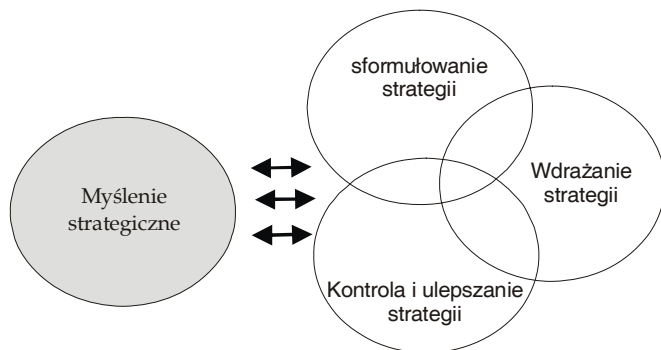
¹⁸ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, AE im. O. Langego, Wrocław 2003, s. 36.

¹⁹ K. Ramachandran, *Indian Family Business: Their Survival Beyond Three Generations*, Indian School Business, Hyderabad 2006, s. 3.

²⁰ S. Pramodita, J. Chrisman, J. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] C.E. Aronoff, J.L. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, op. cit., s. 90

wają na przyszłość oraz trzeci powód, to że dzisiejsze decyzje i działania kształtują przyszłość przedsiębiorstwa²¹. Zatem model zarządzania strategicznego w podmiocie rodzinnym powinien w pełni integrować procesy planowania i działania oraz dostrzegać okazje i możliwości (strategiczne myślenie), podejmowanie decyzji (formułowanie strategii) a następnie jej wdrażanie i ocenę oraz ulepszanie²².

Konieczność wdrożenia strategii jest zauważana zarówno przez zarządzających jak i członków rodziny mających wpływ na funkcjonowanie biznesu (np. rada rodzinna). Strategia ma zabezpieczyć zarówno rozwój przedsiębiorstwa jak i zabezpieczyć rodzinę przed kłopotami wynikającymi z niepowodzeń w biznesie²³. Wprowadzenie zarządzania strategicznego w *family business* staje się możliwe, kiedy strategiczne myślenie kadry zarządzającej obejmuje: sformułowanie strategii, jej implementację oraz strategiczną kontrolę²⁴. Rysunek 4 obrazuje relacje zachodzące pomiędzy myśleniem strategicznym a strategią przedsiębiorstwa rodzinnego.



Rysunek 4. Podejście strategiczne do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Źródło: R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 30.

²¹ J.L. Ward, *Keeping The Family Business Healthy*, op. cit., s. 8.

²² R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 265.

²³ S. Nelson, *Strategies for Family Firms*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, op. cit., s. 120

²⁴ R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 30-31.

Biorąc pod uwagę różne podejścia zarządzających do kwestii zaufania współpracownikom i zarządzania strategicznego, mogące mieć wpływ na wyniki podmiotu można wyróżnić cztery zróżnicowane rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych:

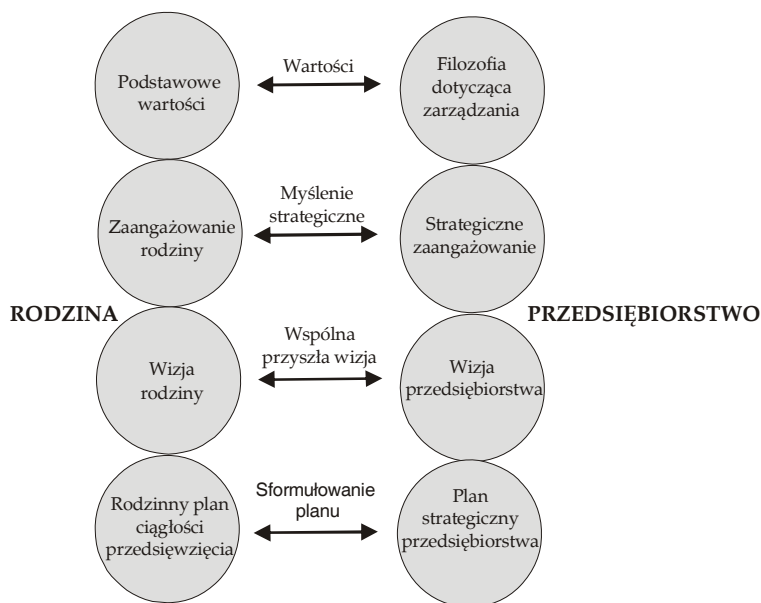
- Idealne *Ideal*, w którym zarządzający CEO wykazuje wysokie zaufanie do innych członków organizacji oraz skłonność do wdrażania procesów zarządzania strategicznego i uzyskuje najlepsze wyniki zarówno w biznesie jak i rodzinie.
- Przebiegłe *Astute*, gdzie zarządzający nie ma skłonności do zaufania innym, ale wierzy w pozytywny wpływ zarządzania strategicznego, w efekcie czego uzyskuje dobre wyniki gospodarcze, ale złe stosunki w rodzinie.
- Naiwne *Naive*, gdzie firma oparta jest na skłonności zarządzającego do zaufania innym, i braku wiary w możliwości zarządzania strategicznego, co przejawia się złymi wynikami gospodarczymi, a dobrymi stosunkami w rodzinie.
- Krytyczne *Critical*, w którym nie ma ani zaufania do innych, ani do procesów zarządzania strategicznego, w wyniku czego złe wyniki obejmują zarówno biznes jak i rodzinę²⁵.

W odniesieniu do planowania strategicznego R.S. Carlock i J.L. Ward zaproponowali równoległy proces planistyczny *Parallel Planning Process (PPP)*. Stanowi on rozwinięcie tradycyjnego modelu planistycznego firmy rodzinnej, w którym nadal najistotniejszy dla strategii pozostaje wynik, ale na jego kształt mają wpływ sprawy rodziny. Model równoległego planowania jest narzędziem umożliwiającym integrowanie i równoważenie się celów rodziny i przedsiębiorstwa. Podejście to opiera się na czterech założeniach, które ilustruje rys. 5.

1. Wartości rodzinne i filozofia przedsiębiorstwa stanowią fundamenty procesu planowania strategicznego.
2. Strategiczne zapatrywania niosą konsekwencje zarówno dla rodziny jak i zarządzających przedsiębiorstwem.
3. Sukcesy rodziny i przedsiębiorstwa prowadzą do wspólnej misji.
4. Długookresowy czas funkcjonowania rodzinnego biznesu wymaga sformułowania planów dla rodziny i przedsiębiorstwa²⁶.

²⁵ G. Gómez, *Typologies of Family Business; „A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management”*, www.cref.u-bordeaux4.fr, s. 5.

²⁶ R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 12-13.



Rysunek 5. Równoległy proces planowania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: R.S. Carlock, J.L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit., s. 12.

Wielkość przedsiębiorstwa jest czynnikiem kształtującym specyficzne cechy, które w istotny sposób wpływają na zdolność realizacji procesu zarządzania strategicznego. Cechy małego lub średniego przedsiębiorstwa powodują, że mogą one wykorzystywać tylko niektóre techniki zarządzania i posiadają ograniczone możliwości dokonywania wyborów strategicznych. Niektóre z tych np. kreatywność i szybkość działania ułatwiają realizację procesu zarządzania strategicznego, natomiast ograniczone zasoby wewnętrzne i dążenie do rozwoju głównie przy korzystaniu z własnych środków w istotny sposób ograniczają możliwości działania opierające się na zasadach zarządzania strategicznego²⁷.

²⁷ L. Sołoducho-Pelc, *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] J. Jeżak (red. nauk.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego...*, op. cit., t. 1, s. 453-454.

Badacze wskazują na kluczową rolę myślenia strategicznego w zarządzaniu *family business* proponując jednak adaptację teorii do potrzeb podmiotów rodzinnych. Sformułować można kilka postulatów dotyczących procesu strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym.

1. Proces planowania strategicznego, wdrażania strategii i jej kontroli opiera się na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny.
2. Dla sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego potrzebne jest wykorzystanie myślenia strategicznego opartego na wspólnych wartościach i wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny.
3. W przedsiębiorstwie rodzinnym nie ma potrzeby rozwoju nadmiernie sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego. Ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, zakładającej planowanie długoterminowe i myślenie strategiczne.
4. W biznesie rodzinnym strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartościami, normami i zaufaniem dla pracowników). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego powstaje przez tworzenie relacji przedsiębiorstwo – rodzina.
5. Zagroženiem dla małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego jest przyjęcie orientacji antystrategicznej, a więc ignorowanie planowania, wizji i perspektywicznego myślenia. Prowadzi to do niespójnego reagowania na wpływy otoczenia, które przypomina „ugręźnięcie” zdefiniowane przez M.E. Portera²⁸.
6. Elementem przewagi konkurencyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany otoczenia. Elastyczności powinno towarzyszyć jednak myślenie strategiczne – przemyślana wizja oparta na wartościach.

Podsumowanie

Wdrożenie zarządzania strategicznego przynosi niewątpliwe korzyści w postaci lepszego zrozumienia sposobów w jaki firmy konkurują pomiędzy sobą oraz jak należy budować i rozwijać proces podejmowania

²⁸ M.E. Porter, *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 56-59.

trafnych decyzji strategicznych²⁹. Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych można uważać bardziej za sposób myślenia, niż standardową procedurę postępowania. W takim ujęciu strategia i zarządzanie strategiczne wyrażają się w sensie odczuwalnym, ale trudnymi do sprecyzowania przez praktyków pojęciami, a myślenie strategiczne oddaje podejście zarządzających wyrażające się poprzez:

- określony sposób rozumowania nakierowany na przyszłość,
- przyjęcie zasad kierowania wynikających z analizy strategicznej,
- podtrzymywanie pewnej konsekwencji postępowania,
- orientowanie i jednoczenie wysiłków wokół wspólnych wartości strategicznych.

Cechy MŚP pozostają w sprzeczności z potrzebami formalizacji procedur zarządzania strategicznego, ale może to jedynie ograniczyć umiejętność czy też potrzebę posiadania sformalizowanych systemów planistycznych, a nie możliwość ich stosowania. Brak zapisanych dyrektyw planistycznych nie oznacza, że one nie istnieją, forma ich może być różna np. jako koncepcja w głowie właściciela, nakaz tradycji lub kulturowe wzorce zachowań³⁰. Znamionną cechą jest niewielka z reguły formalizacja strategii często pozostająca w „głowie właściciela”, co wynika nie tylko z niechęci do jej formalnego zapisu, ale jest wynikiem połączenia zarządzania i własności. Jednak w każdym przypadku właściciel przedsiębiorstwa musi znać wynikające z otoczenia szanse i zagrożenia oraz mocne i słabe strony firmy, warunki konkurencji i uwarunkowania finansowe³¹.

Implementacja metod zarządzania strategicznego może być utrudniona z powodu braku kompetencji menedżerskich przedsiębiorców oraz ich kadry kierowniczej, braku możliwości finansowych, a także braku

²⁹ J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, [w:] Organizacja i Kierowanie, Nr 3/2004, s. 3.

³⁰ Porusza: E. Szczepankiewicz, *Uwarunkowania myślenia strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 452-55; B. Gajdzik, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Przegląd Organizacji, Nr 12, 2001, s. 18; B. Grzeganeek-Więcek, W. Jacher, J. Słodyczka, *Małe i średnie przedsiębiorstwa jako stymulatory rozwoju gospodarczego*, AMP, Katowice-Kraków 1996, s. 19.

³¹ J. Szablowski (red.), *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu metropolii warszawskiej*, WSPiNS w Otwocku, Otwock 2005, s. 13.

literatury uwzględniającej adaptację oferty metodycznej do potrzeb małych przedsiębiorstw³². W tworzeniu strategii małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne MŚP kierują się nie tylko celami związanymi z rozwojem, lecz uwzględniają interesy rodziny właścicielskiej, co powoduje, że w skrajnych przypadkach jej cele mogą zdominować cele przedsiębiorstwa. Istotną rolę odgrywa właściciel, który tworzy i wdraża strategię³³.

Podsumowując, można zauważyć, że małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne wykorzystują w głównej mierze intuicyjne, proste i zdroworozsądkowe narzędzia zarządzania strategicznego. Tworzą strategie inkrementalne i oparte na okazjach, raczej wyłaniające się w działaniu niż zaplanowane w procesach analizy strategicznej, a wizja, misja i cele główne firm rodzinnych są zwykle niesformalizowane oraz powstają w ścisłym odniesieniu do relacji rodzina – przedsiębiorstwo.

Literatura:

1. Cadbury A., *Family Firm and their Governance Creating Tomorrow's from Today*, Egon Zehnder International, 2000.
2. Carlock R.S., Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York 2001.
3. Gajdzik B., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Rola samorządów lokalnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Przegląd Organizacji, Nr 12, 2001.
4. Grant Thornton, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
5. Grzeganeek-Więcek B., Jacher W., Ślodyczka J., *Małe i średnie przedsiębiorstwa jako stymulatory rozwoju gospodarczego*, AMP, Katowice-Kraków 1996.
6. Gómez G., *Typologies of Family Business; „A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management”*, www.cref.u-bordeaux4.fr
7. Haus B., *Ryzyko i przedsiębiorczość małego przedsiębiorstwa*, [w:] Kalesa A., Moszkowicz K., Woźniak L. (red. nauk.), *Przedsiębiorczość*

³² J. Lichtarski, *O warunkach stosowania nowoczesnych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu w małych przedsiębiorstwach*, [w:] H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 291-295.

³³ Ł. Sułkowski, *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, op. cit., s. 176-177.

- i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, AE im. O. Langego, Wrocław 2004.
8. Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, [w:] *Organizacja i Kierowanie*, Nr 3/2004.
 9. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, AE im. O. Langego, Wrocław 2003.
 10. Lansberg I., *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, [w:] *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Nr 1, 1983.
 11. Lichtarski J., *O warunkach stosowania nowoczesnych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu w małych przedsiębiorstwach*, [w:] Bieniok H. (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, AE w Katowicach, Katowice 2003.
 12. Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA, Grand Thornton, Warszawa 2000.
 13. Miller E., Rice A.K., *Systems of Organizations*, Tavistock, Londyn 1967.
 14. Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
 15. Nelton S., *Strategies for Family Firms*, [w:] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
 16. Niedbała E., *Firmy rodzinne - obiekt badawczy*, [w:] MBA Nr 5, 2002.
 17. Petzinger T., *At Home in the Economy. The New Pioneers: The Men and Women who are Transforming the Work-place and Marketplace*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1999.
 18. Porter M.E., *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
 19. Pramodita S., Chrisman J., Chua J., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, [w:] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
 20. Ramachandran K., *Indian Family Business: Their Survival Beyond Three Generations*, Indian School Business, Hyderabad 2006.

21. Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
22. Sołoducho-Pelc L., *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] Jeżak J. (red. nauk.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź 2003.
23. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
24. Strużyna J., Szczepankiewicz E., *Myślenie strategiczne w małych i średnich firmach Górnego Śląska*, [w:] Jeżak J. (red. nauk.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź 2003.
25. Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
26. Sułkowski Ł., *Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
27. Szablowski J. (red.), *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu metropolii warszawskiej*, WSPiNS w Otwocku, Otwock 2005.
28. Szczepankiewicz E., *Uwarunkowania myślenia strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Bieniok H. (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, AE w Katowicach, Katowice 2003.
29. Ward J.L., *Keeping The Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997.

Rozdział 26.

Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie

Wstęp

Współcześnie jednym z kluczowych zagadnień zarządzania strategicznego jest radzenie sobie z niepewnością¹. Pośród sugestii dotyczących odpowiedniego instrumentarium znaczącą rolę odgrywa wytyczna dynamizowania procesu zarządzania². Idąc dalej tym śladem i wykorzystując teoretyczne podstawy ujęcia zasobowego podejmuję próbę rozwiązania tego kluczowego dylematu strategicznego.

Podejście zasobowe podpowiada, że te organizacje, które są w stanie rozwinąć i wykorzystać unikalne, trudne do naśladowania i cenne, zdolności i kompetencje osiągają ponadprzeciętne dochody oraz zdobywają przewagę konkurencyjną³. Jako dopełnienie skoncentrowania uwagi na procesie tworzenia wartości podejście zasobowe zakłada również, że różnorodność efektywności rozmaitych organizacji jest skutkiem posiadanych przez organizacje zasobów i zdolności do realizacji procesów mających na celu wykorzystanie tych zasobów. Zwłaszcza z perspektywy dynamicznych zdolności wyraźnie widać, że nie wystarczy po prostu posiadać zasoby. Trzeba jeszcze umiejętnie je rozwijać, tworzyć z nich nowe kombinacje, a także wykorzystywać zdolności i kompetencje, dzięki którym następuje zespolenie z wymogami otoczenia⁴. Argumentację

¹ R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.

² *Dynamika zarządzania organizacjami*, WAE im. Karola Adamieckiego, Katowice 2007.

³ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, Vol. 17, s. 99-120; J.B. Barney, *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, s. 41-56.

⁴ K.M. Eisenhardt i J.A. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, s. 1105-1121; C. Bowman i V. Ambrosini, *How the resource-based and dynamic capabilities views of the firm inform corporate-level strategy*, British Journal of Management, 2003, Vol. 14, s. 289-303.

na rzecz zasadności stanowienia powyższej logiki w kontekście przedsiębiorczości dają niektórzy badacze⁵, którzy podkreślają, że przedsiębiorcy dążący do osiągnięcia efektywności i długowieczności przedsiębiorzeń muszą pozyskiwać niezbędne zasoby i wykorzystywać zdolności wypracowywane dla potrzeb działalności przedsiębiorczej.

W niniejszej części opracowania wykorzystuję perspektywę dynamicznych zdolności organizacji, które odnoszą się do utrzymywania lub tworzenia wartości za pomocą rozwijania i wykorzystywania wewnętrznych zdolności tak, aby zmaksymalizować dostosowanie do wy-mogów zmieniającego się otoczenia⁶. Wartość wiąże się z rentą ekono-miczną uzyskiwaną przez organizację⁷, która jest tworzona w rezultacie odkrywania i rekonfigurowania zasobów albo zdolności organizacji w sposób prowadzący do unikalnego, czy też oryginalnego przyrostu renty osiągananej przez organizację. Przyjęta przeze mnie teoretyczna prze-słanka dalszych rozważań powiada, że organizacje osiągające wysoką efektywność traktują swoje otoczenie niczym zbiór szans (nie jako zbiór ograniczeń), gdzie są dokonywane wybory odnośnie zamierzenia strate-gicznego i celów, a także sposobów ich osiągnięcia.

1. Zdolności substancjalne i zdolności dyna-miczne

Najogólniej rzecz biorąc zdolność organizacji odnosi się do możli-wości wykonania danego zadania, funkcji, czy też działalności na pozio-mie przynajmniej zadowalającym⁸. Obejmuje ona kombinację umiejęt-ności i procesów, które kumulują się, głównie wskutek organizacyjnego uczenia się⁹. Specyfika zdolności dynamicznych polega na tym, że doty-czy ona zdolności do rozmyślnego tworzenia, rozszerzania albo modyfi-kowania potencjału strategicznego (zasobów i zdolności operatyw-

⁵ J.D. Arthur i L.W. Busenitz, *Dynamic capabilities and venture performance: The effect of venture capitalists*, Journal of Business Venturing, 2006, Vol. 21, s. 195-215; G.N. Chandler i S.H. Hanks, *Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance*, Journal of Business Venturing, 1994, Vol. 9, s. 331-349.

⁶ D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, s. 509-533.

⁷ R. Makadok, *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*, Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, s. 387-402.

⁸ C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece i S.G. Winter, *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden 2007.

⁹ K. Warren, *Strategic management dynamics*, Wiley, Hoboken 2008.

nych/substancjalnych), które organizacja posiada, kontroluje lub do których ma dostęp) i składają się z aktywności ujętych we wzorce oraz praktykowanych. Są one, jak powiada Winter¹⁰, zrutyinizowaną działalnością polegającą na dokonywaniu zmian, zwłaszcza strategicznych. W szczególności dynamiczne zdolności organizacji spełniają cztery funkcje: poszukiwania szans, selekcji nowych zasobów i zdolności, konfigurowania zasobów i zdolności operatywnych oraz ich skoordynowanego stosowania¹¹.

Dynamiczne zdolności i powiązane z nimi procesy organizacyjne (np. rozmieszczanie zasobów, transferowanie praktyk) oraz menedżerskie umożliwiają organizacji strategiczny rozwój. Skoro niejako z definicji przedsiębiorczość organizacyjna jest ukierunkowana na zmianę, to bez wątpienia proces ten ma ścisły związek z dynamiczną kompetencją organizacji. Nowe przedsięwzięcia są zazwyczaj uruchamiane po to, aby stworzyć coś nowego albo coś zmienić¹². Organizacja trwa i prosperuje dzięki przedsiębiorczemu tworzeniu, rozszerzaniu i modyfikowaniu swojego funkcjonowania.

Wiadomo, że przedsiębiorcze organizacje tworzą, definiują, odkrywają i wykorzystują szanse częstokroć bardzo wyprzedzając w tym rywali¹³. Procesy te odgrywają istotną rolę w tworzeniu wartości a ich wypracowanie i zastosowanie pozwala utrzymać przewagę konkurencyjną. Zahra, Sapienza i Davidsson proponują dla wyjaśnienia różnic występujących w tym względzie pomiędzy organizacjami wykorzystanie koncepcji dynamicznych zdolności definiowanych jako „...zdolności do rekonfigurowania zasobów i rutyn organizacji w sposób zgodny z wizją kluczowych decydentów oraz z ich mniemaniem co do ich prawidłowości”¹⁴. Formowanie i użytkowanie dynamicznych zdolności powinno współgrać z dostrzeganymi przez szeroko rozumianych przedsiębiorców szansami. W tym kontekście podejmowane są menedżerskie wybory nadające ukierunkowanie, treść i różnorodność działalności przedsiębiorczej.

¹⁰ S.G. Winter, *Routines, creativity and rational choice: Exploring the intersection*, Wykład wygłoszony podczas corocznej konferencji European Academy of Management, Paryż 2007

¹¹ C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece i S.G. Winter, *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden 2007.

¹² J. Bessant i J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship*, Wiley, Chichester, 2007.

¹³ V. Sathe, *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.

¹⁴ S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidsson, *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, Journal of Management Studies, 2006, Vol. 43, s. 918.

Zdolności dynamiczne są odmienne od zdolności substancjalnych w tym sensie, że o ile drugie odnoszą się do zbioru zasobów i możliwości przydatnych do rozwiązania jakiegoś problemu lub osiągnięcia pożądanego efektu, o tyle pierwsze odzwierciedlają możliwość zmiany albo rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych¹⁵. Zdolności dynamiczne są zatem zdolnościami organizacyjnymi wyższego rzędu.

Dynamiczne zdolności organizacji rodzą się i ewoluują w różnych sytuacjach, różnią się co do czasu występowania a także pod względem osiąganych efektów. Ogólna logika wynika z prawidłowości wskazującej, że wprowadzie powtarzalne zastosowanie dynamicznych zdolności w odniesieniu do zdolności substancjalnych powiększa koszty bieżącego funkcjonowania ale dzięki wzmacnianiu elastyczności organizacji obniża koszty rozwoju. Teoria organizacyjnego uczenia się podpowiada też, że znaczącą rolę w kształtowaniu dynamicznych zdolności odgrywają porażki¹⁶, improwizacja, metoda prób i błędów, czy też eksperymentowanie¹⁷.

2. Komponenty dynamicznych zdolności organizacji

Zasadniczo, jak powiada Wernefelt¹⁸, to cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i nie podlegające substytucji (tak zwany VRIN) zasoby sprzyjają przewadze konkurencyjnej posiadanej przez organizację. Organizacja potrzebuje również wyróżniających zdolności, dzięki którym zasoby mogą być lepiej użytkowane¹⁹. Zasoby są fundamentem funkcjonowania organizacji oraz podstawą zdolności organizacji. To właśnie szczególne zdolności organizacji, nazywane dynamicznymi, umożliwiają

¹⁵ S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, s. 991-995.

¹⁶ P. Baumard i W. Starbuck, *Learning from failures: Why it may not happen*, Long Range Planning, 2005, Vol. 38, s. 281-298; M. Bratnicki, A. Austen i P. Zbierowski, *Learning by failure and real option reasoning in the entrepreneurial context: Lessons from transition economy*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College/Kauffman Foundation Frontiers of Entrepreneurship Research, Madryt 2007; R.G. McGrath, *Failing forward: Real option reasoning and entrepreneurial failure*, Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, s. 13-30.

¹⁷ A.S. Miner, P. Bassoff i C. Moorman, *Organizational improvisation and learning: A field study*, Administrative Science Quarterly, 2001, Vol. 46, s. 304-337.

¹⁸ B. Wernefelt, *From critical resource to corporate strategy*, Journal of General Management, 1989, Vol. 14, s. 4-12.

¹⁹ E. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.

ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów oraz zdolności substancjalnych, tak aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Niedawno Wang i Pervaiz²⁰, po dokonaniu krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, zidentyfikowali trzy właściwości dynamicznych zdolności wspólne dla różnych organizacji. Pierwsza z nich to zdolność adaptacyjna rozumiana jako możliwość organizacji do przystosowywania się we właściwym czasie do zmian otoczenia oraz do dopasowywania zasobów do wymogów zewnętrznych. Koncentruje się ona na równoważeniu strategii eksploracji i strategii eksploatacji, znajdując swój wyraz w strategicznej elastyczności zasobów i zdolności substancjalnych. Druga, nazywana zdolnością absorpcyjną, odnosi się do możliwości organizacji do rozpoznawania wartości zewnętrznej, nowej wiedzy, a także pozyskiwania tej wiedzy, wchłaniania jej do już istniejącej wiedzy wewnętrznej oraz jej wykorzystywania. Organizacje charakteryzujące się dużą zdolnością absorpcyjną posiadają wysoki poziom wiedzy i umiejętności przydatnych w dziedzinie stosowania nowych technologii. W końcu, zdolność innowacyjna oznacza możliwość organizacji do poszukiwania niezwykłych, nowatorskich rozwiązań, co przejawia się w rozwoju nowych produktów lub usług, nowych metod wytwarzania lub świadczenia usług, w wypracowywaniu nowych form organizacyjnych albo w tworzeniu nowych rynków. Wiąże ona efektywnie innowacyjność organizacji (strategię, procesy, zachowania) z otoczeniem a w szczególności z rynkową przewagą konkurencyjną.

Zdolności dynamiczne są wbudowane w organizacyjne procesy obejmujące zarówno składniki jawne, jak i ukryte. To właśnie dzięki takiej mieszance mogą się one stać źródłem względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej, conceptualne rozróżnienie trzech składników zdolności dynamicznych, sądzę, że można założyć trzy kluczowe powiązania: zdolność adaptacyjna i organizacyjne uczenie się, zdolność absorpcyjna i organizacyjna improwizacja, zdolność innowacyjna i organizacyjna przedsiębiorczość.

²⁰ C.L. Wang i K.A. Pervaiz, *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007, Vol. 9, s. 31-51.

3. Model nośników wysokiej efektywności organizacji

Jak już wspomniałem organizacje osiągające powodzenie muszą posiadać cenne, rzadkie, trudne do naśladowania zasoby i umiejętności nimi zarządzać tak aby osiągać przewagę konkurencyjną²¹. Z drugiej strony, zrobiono już pewną liczbę badań, których wyniki wskazują na pozytywny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a finansowymi i pozafinansowymi miarami efektywności organizacji²². Niektórzy badawcze zaobserwowali pozytywne, przedsiębiorcze efekty wynikające z dynamicznych zdolności organizacji. Na przykład, Lee, Lee i Rho²³ twierdzą, że zdolność do konceptualizacji tego w jaki sposób organizacje są w stanie radzić sobie ze zmianami otoczenia za pomocą rozpoznawania i wykorzystywania szans, jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zatem przedsiębiorczość organizacyjna jako ważny składnik zdolności dynamicznych – z jednej strony – oraz zasoby i zdolności substancjalne organizacji – z drugiej – wspólnie wpływają na efektywność organizacyjną rozpatrywaną w wymiarze przewagi konkurencyjnej. Poziom przedsiębiorczości organizacyjnej determinuje jaka część potencjału efektywności zawartego w zasobach, zdolnościach i kompetencjach zostanie zrealizowana. Oczywiście, realne wykorzystanie potencjału strategicznego rośnie w miarę jak infrastruktura przedsiębiorczości nakłania uczestników organizacji do tego aby chcieli, mogli, potrafili i mieli poczucie powinności autentycznego uczestnictwa w działalności przedsiębiorczej. W tym miejscu należy podkreślić, że bardzo ważną kwestią jest niemoż-

²¹ D.G. Sirmon, M.A. Hint i Ireland R.D., *Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*, Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, s. 273-292.

²² J.G. Covin i D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, s. 75-87; D. Davis, M.H. Morris i J. Allen, *Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1991, Vol. 19, s. 43-51; S. Zahra, D.F. Jennings i D.F. Kuratko, *Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field*, Entrepreneurship Theory & Practice, 1999, Vol. 24, s. 45-66; J. Wiklund i D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, Journal of Business Venturing, 2005, Vol. 20, s. 71-91.

²³ J. Lee, K. Lee i S. Rho, *An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model*, Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, s. 727-747.

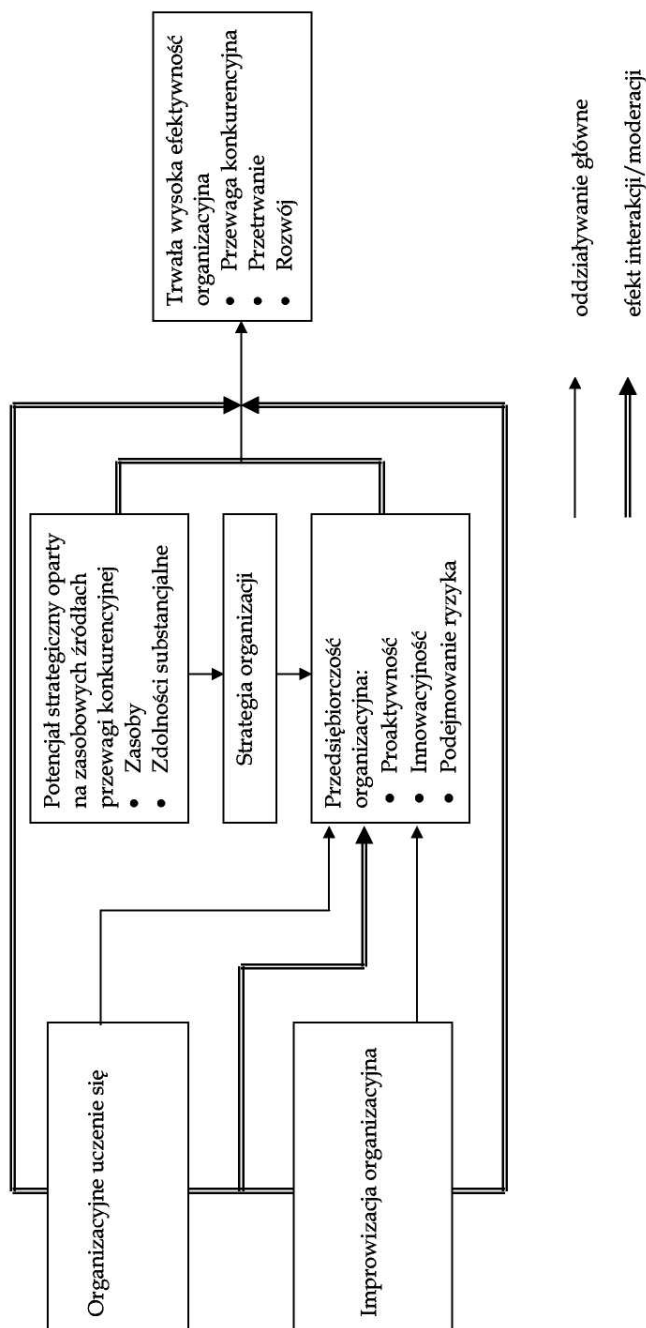
ność uzyskania widocznych efektów tylko na podstawie jednego zestawu czynników. Zarazem uważam, iż taki wspólny wpływ na trwałość wysokiej efektywności organizacyjnej jest moderowany dwoma ważnymi procesami: organizacyjnym uczeniem się oraz improwizacją organizacyjną.

Struktura nośna przedstawiona na rysunku 1 znajduje się na poziomie analizy dotyczących całej organizacji a nie daje spojrzenia przez pryzmat wiązki organizacji tkwiących w otoczeniu konkurencyjnym. Taki poziom analizy jest skutkiem skupienia uwagi na wyjaśnianiu różnic zachodzących pomiędzy efektywnością przedsiębiorczości w różnych organizacjach.

Główna zależność zobrazowana na omawianym rysunku podkreśla, że efektywność organizacji jest wzmacniania albo podtrzymywana przez przedsiębiorczość organizacyjną, która wydłuża horyzont niezagrażonego przetrwania oparty na bieżącej efektywności, dynamizuje rozwój organizacji bazujący na żywotności oraz powiększa i utrwala posiadaną przez organizację przewagę konkurencyjną. Na rysunku 1. można również zobaczyć dwa czynniki moderujące odnoszące się do warunków wytwarzania przedsiębiorczości, czyli organizacyjnych wymiarów opisywanych przez organizacyjne uczenie się oraz przez organizacyjną improwizację. Organizacja pragnąca ustanowić przedsiębiorczość musi wypracować właściwy kontekst organizacyjny, czyli promujący uczenie się oraz improwizację.

Takie właśnie są rezultaty rozluźnienia założenia identyczności organizacji w kategoriach zasobów. Występujące relacje zobrazowałem na rysunku 1. Zaproponowany multiplikatywny model przesłanek trwałej efektywności organizacyjnej ułatwia zrozumienie roli przedsiębiorczości w organizacjach jako uzupełnienia istniejących w teorii zarządzania strategicznego koncepcji przewagi strategicznej.

Rysunek 1. obrazuje złożony zbiór relacji zachodzących pomiędzy potencjałem strategicznym, organizacyjną improwizacyjną, organizacyjnym uczeniem się, przedsiębiorczością organizacyjną a wysokim poziomem efektywności organizacji. Jedną z ważniejszych implikacji tego modelu jest zwrócenie uwagi na to, że natura i jakość przedsiębiorczości organizacyjnej wypływa z zasobów, strategii, improwizacji, a także uczenia się. Nie można wykluczyć występowania różnych typów mocnych stron posiadanych przez nowe przedsięwzięcia i ustabilizowane organizacje w odniesieniu do rozwijania przedsiębiorczości i wyciągania z tego korzyści. Tego typu różnice nie są dobrze scharakteryzowane w literaturze przedmiotu a przyszłe badania powinny wzbogacać nasze rozumienie tych zagadnień.



Rysunek 1. Multiplikatywny model trwałej wysokiej efektywności organizacyjnej

Podsumowanie

Wyjaśnienie czynników kształtujących potencjał wpływu przedsiębiorczości na efektywność organizacji jest ważne teoretycznie i praktycznie, chociaż jest niezmiernie trudne, biorąc pod uwagę wielość dostępność wyborów metodologicznych, ich zróżnicowanie i niedoskonałość. Nie powinien więc zaskakiwać brak prostego i spójnego zbioru odpowiedzi badawczych.

Podsumowując, jasno stwierdzam, że kilka poczynionych obserwacji ma na celu przede wszystkim rozpoczęcie dyskusji i nie roszczę sobie pretensji do ostatecznego wyznaczenia drogi do przyszłych, owocnych badań. Mój wkład w rozwój teorii trwałej efektywności organizacyjnej polega – jak sądzę – na tym, że rzuciłem światło na wspólny wpływ przedsiębiorczości oraz zasobów, zdolności i kompetencji na długotrwałe osiągnięcie przez organizacje ponadprzeciętnej efektywności. Co więcej, zwróciłem również uwagę na moderujące oddziaływanie organizacyjnego uczenia się oraz improwizacji organizacyjnej.

Oczywiście, jak już wspomniałem, stworzenie wszechstronnej teorii trwałej efektywności organizacyjnej jest zamierzeniem niezmiernie ambitnym, a niniejsze opracowanie jest tylko pierwszym krokiem w tym kierunku. Wyloniło się też kilka ważnych pytań wartych znalezienia odpowiedzi w dalszych badaniach. Jedno z nich dotyczy roli organizacyjnego uczenia się oraz improwizacji organizacyjnej w całokształcie procesów organizacyjnych ożywiających przedsiębiorczość. Innym, intrygującym obszarem przyszłych dociekań jest wzajemne oddziaływanie potencjału strategicznego (zasobów, zdolności, kompetencji) i przedsiębiorczości jakie może wystąpić na różnych ścieżkach rozwoju organizacji. Następnym wartym zwrócenia uwagi rozszerzeniem przeprowadzonych rozważań jest rozpatrzenie zakresu w jakim czynniki kształtujące przedsiębiorczość występują na różnych poziomach analizy – jednostki, zespołu, organizacji, czy też otoczenia. W końcu fascynujące byłoby zidentyfikowanie jaka część trwałej efektywności organizacyjnej jest rentą przedsiębiorczą a jaka wynika z wpływu innych determinant.

Badania jakościowe organizacji badawczo-rozwojowej dały impuls do zbudowania ugruntowanej teorii wzajemnych oddziaływań tożsamości i organizacyjnej wiedzy i praktyk jako źródła nieudanej transformaty

cji²⁴. Dokonywanie zmiany strategicznej zachodzi w kontekście wykorzystywania wiedzy w praktykach organizacyjnych i kolektywnego pojmowania kluczowych, wyróżniających, trwałych cech organizacji. Co więcej, władza i dynamika kontroli ma swoje głębokie korzenie w powtarzających się, wzajemnych oddziaływaniach pomiędzy tożsamością i wykorzystywaniem wiedzy w praktyce. Konsekwentnie, patrząc na przedsiębiorczość organizacyjną w kategoriach odnowy strategicznej, nie wolno ignorować społecznego kontekstu stosowania wiedzy organizacyjnej, a w szczególności tożsamości organizacyjnej, praktyki i władzy. Uwzględnienie tej triady w przyszłych badaniach pozwoliłoby lepiej zrozumieć przedsiębiorczość organizacyjną w aspekcie dynamicznej zdolności organizacji.

Współczesny punkt widzenia na składniki, powody, uwarunkowania i rezultaty zdolności absorpcyjnej nakazuje uważniej spojrzeć na społeczne mechanizmy integrujące i na stosunki władzy²⁵. Moderujący efekt integracji społecznej na wpływ zdolności absorpcyjnej (jako szczególnej zdolności dynamicznej) na elastyczność i innowacyjność organizacji wynika z tego, że procesy organizacyjne służące wykorzystaniu umiejętności i zasobów składają się z interakcji społecznych. Równie ważnym czynnikiem sytuacyjnym są relacje władzy, które są aktywnie powiązane z procesami poznawczymi, uczeniem się, zdolnościami organizacji. Stosunki władzy wewnątrz organizacji i z zewnętrznymi interesariuszami wpływają przeciwieście na procesy alokacji zasobów, a także utrudniają lub sprzyjają wykorzystywaniu nowej wiedzy. W przyszłych badaniach nad dynamicznymi zdolnościami organizacji warto byłoby zatem uwzględnić wzajemne związki pomiędzy relacjami władzy organizacyjnej, a społecznymi mechanizmami organizacyjnej integracji. Oczywiście, takie dynamiczne spojrzenie wymaga zastosowania badań podłużnych oraz modeli procesowych, co umożliwi rozpatrywanie zarówno tempa, jak i kierunku zmian²⁶.

²⁴ R. Nag, K.G. Corley i D.A. Gioia, *The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting*, *Academy of Management Journal*, 2007, Vol. 50, s. 821-847.

²⁵ G. Todorova i B. Durisin, *Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization*, *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, s. 774-786.

²⁶ W.P. Barnett i R.A. Burgelman, *Evolutionary perspective on strategy*, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Summer Special Issue), 1996, s. 5-18.

Literatura:

1. Arthur J.D. i Busenitz L.W., *Dynamic capabilities and venture performance: The effect of venture capitalists*, Journal of Business Venturing, 2006, Vol. 21, s. 195-215.
2. Barnett W.P. i Burgelman R.A., *Evolutionary perspective on strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 17 (Summer Special Issue), 1996, s. 5-18.
3. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, Vol. 17, s. 99-120.
4. Barney J.B., *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, s. 41-56.
5. Baumard P. i Starbuck W., *Learning from failures: Why it may not happen*, Long Range Planning, 2005, Vol. 38, s. 281-298.
6. Bessant J. i Tidd J., *Innovation and entrepreneurship*, Wiley, Chichester, 2007.
7. Bowman C. i Ambrosini V., *How the resource-based and dynamic capabilities views of the firm inform corporate-level strategy*, British Journal of Management, 2003, Vol. 14, s. 289-303.
8. Bratnicki M., Austen A. i Zbierowski P., *Learning by failure and real option reasoning in the entrepreneurial context: Lessons from transition economy*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College/Kauffman Foundation Frontiers of Entrepreneurship Research, Madryt 2007.
9. Chandler G.N. i Hanks S.H., *Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance*, Journal of Business Venturing, 1994, Vol. 9, s. 331-349.
10. Covin J.G. i Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, Strategic Management Journal, 1989, Vol. 10, s. 75-87.
11. Davis D., Morris M.H. i Allen J., *Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1991, Vol. 19, s. 43-51.
12. *Dynamika zarządzania organizacjami*, WAE im. Karola Adamieckiego, Katowice 2007.

13. Eisenhardt K.M. i Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, s. 1105-1121.
14. Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D.J. i Winter S.G., *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden 2007.
15. Krupski R. (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
16. Lee J., Lee K. i Rho S., *An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model*, Strategic Management Journal, 2002, Vol. 23, s. 727-747.
17. Makadok R., *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*, Strategic Management Journal, 2001, Vol. 22, s. 387-402.
18. McGrath R.G., *Failing forward: Real option reasoning and entrepreneurial failure*, Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, s. 13-30.
19. Miner A.S., Bassoff P. i Moorman C., *Organizational improvisation and learning: A field study*, Administrative Science Quarterly, 2001, Vol. 46, s. 304-337.
20. Nag R., Corley K.G. i Gioia D.A., *The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting*, Academy of Management Journal, 2007, Vol. 50, s. 821-847.
21. Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.
22. Sathe V., *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
23. Sirmon D.G., Hitt M.A. i Ireland R.D., *Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*, Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, s. 273-292.
24. Teece D. J., Pisano G. i Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, s. 509-533.
25. Todorova G. i Durisin B., *Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization*, Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, s. 774-786.

26. Wang C.L. i Pervaiz K.A., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, 2007, Vol. 9, s. 31-51.
27. Warren K., *Strategic management dynamics*, Wiley, Hoboken 2008.
28. Wernerfelt B., *From critical resource to corporate strategy*, Journal of General Management, 1989, Vol. 14, s. 4-12.
29. Wiklund J. i Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach*, Journal of Business Venturing, 2005, Vol. 20, s. 71-91.
30. Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 2003, Vol. 24, s. 991-995.
31. Winter S.G., *Routines, creativity and rational choice: Exploring the intersection*, Wykład wygłoszony podczas corocznej konferencji European Academy of Management, Paryż 2007.
32. Zahra S., Jennings D.F. i Kuratko D.F., *Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field*, Entrepreneurship Theory & Practice, 1999, Vol. 24, s. 45-66.
33. Zahra S.A., Sapienza H.J. i Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, Journal of Management Studies, 2006, Vol. 43, s. 917-955.

Autorzy:

1. dr Beata Barczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
2. dr Katarzyna Bartusik, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
3. dr Leszek Bohdanowicz, Uniwersytet Łódzki.
4. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
5. dr hab. Wojciech Czakon, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
6. prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
7. dr Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
8. prof. dr hab. Jan Jeżak, Uniwersytet Łódzki.
9. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
10. dr Andrzej Kozina, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
11. dr Rafał Kozłowski, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
12. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
13. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
14. prof. dr hab. Jan Lichtarski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
15. dr Andrzej Marjański, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
16. dr Zbigniew Matyjas, Uniwersytet Łódzki.
17. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański.
18. mgr Remigiusz Nowakowski, Energia Pro Koncern Energetyczny S.A.
19. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
20. dr Ryszard Pocheć, Energia Pro Koncern Energetyczny S.A.
21. prof. dr hab. Jerzy Rokita, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
22. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
23. prof. dr hab. Jan Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
24. prof. dr hab. Adam Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
25. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
26. prof. dr hab. Janusz Strużyna, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
27. prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
28. prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
29. dr Sławomir Wawak, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
30. mgr Joanna Żukowska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

A family consisting of a man, a woman, and a young child are walking along a gravel path in a rural landscape. The woman is wearing a white dress and a wide-brimmed hat, and the man is wearing a white shirt and trousers, carrying the child on his hip. They are walking towards the camera. In the background, there are yellow rapeseed fields, a line of trees, and several high-voltage power line towers stretching into the distance under a bright blue sky with scattered white clouds. The slogan 'dobra energia jest w nas' is superimposed on the sky.

**dobra energia
jest w nas**

www.energiapro.pl

ENERGIAPRO
Koncern Energetyczny



WAŁBRZYSKA
WYŻSZA SZKOŁA
ZARZĄDZANIA
I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

...otwieramy świat możliwości



Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1 Maja 131