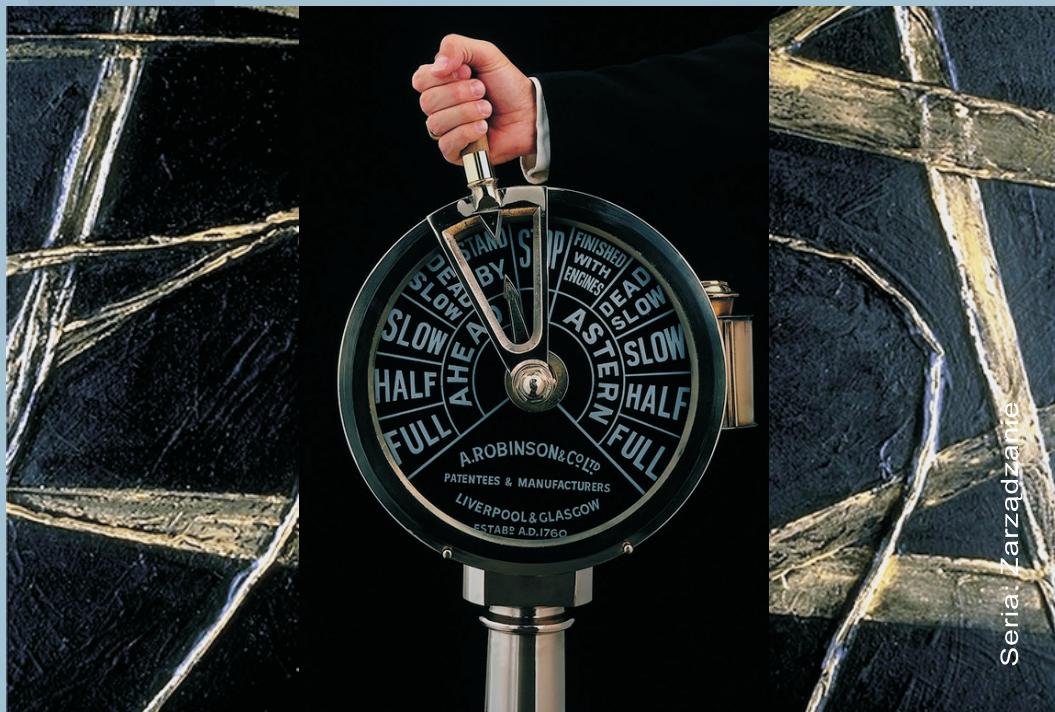


Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Zarządzanie strategiczne

Problemy, kierunki badań



Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PROBLEMY, KIERUNKI BADAŃ

Praca zbiorowa pod redakcją

Rafała Krupskiego

Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły

Zarządzania i Przedsiębiorczości

Seria: Zarządzanie

Wałbrzych 2009

RECENZENT NAUKOWY
prof. dr hab. Jan Skalik

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 2009

ISBN 978-83-60904-05-3

Spis treści

Wstęp	9
1. Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami (Jerzy Rokita)	11
2. Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań (Rafał Krupski)	21
3. Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego (Bogdan Nogalski)	33
4. Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji (Mariusz Bratnicki)	49
5. Między elastycznością a konsekwencją w procesie realizacji stra- teгии (Andrzej Kaleta)	63
6. Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego (Maria Romanowska)	73
7. Dekoniunktura gospodarcza – wyzwanie czy bariera dla zarzą- dzania strategicznego (Aneta Zelek)	83
8. Dylematy zarządzania strategicznego w obliczu kryzysu 2008- 2009 (Cezary Suszyński)	103
9. Strategie przedsiębiorstw w świetle światowego kryzysu finan- sowego (Kazimierz Perechuda)	119
10. Myślenie strategiczne „trzeciego szympansa” (Łukasz Sułkowski)	125

11. Formuły uniwersalne programowania działalności systemów gospodarczych w zarządzaniu strategicznym (Adam Stabryła)	137
12. Racjonalizm i rozmyślność, czy kreatywność i samorzutność – podstawowe dylematy tworzenia strategii (Agnieszka Sopińska)	159
13. Zastosowanie komplementarnej logiki w integracji procesu zarządzania strategicznego (Grażyna Leśniak-Łebkowska)	169
14. Użyteczność zbioru zasobów organizacji oraz równowaga w sensie Debreu i Nasha w odniesieniu do zarządzania mikro i makro (Tadeusz Gospodarek)	185
15. Podejście opcyjne w zarządzaniu strategicznym – przełom czy kontynuacja? (Włodzimierz Rudny)	197
16. Rola scenariuszy w kształtowaniu systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy (Paweł Cabała)	213
17. Klasyfikacja rodzajów strategii – podstawowe problemy (Ewa Stańczyk-Hugiet)	223
18. Strategie funkcjonalne – problemy definicji i klasyfikacji (Jerzy Niemczyk)	235
19. Strategia jako kształtowanie przepływów wartości (Karolina Mazur)	245
20. Systemy zarządzania i nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwie (Leszek Koziół)	255
21. Wybrane strategie kierowniczego oddziaływania na podwładnych (Zdzisław Jasiński)	265
22. Postawy i zachowania pracownicze w kontekście strategicznym (Katarzyna Piórkowska)	271

23. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorgani- zacyjnym (Wojciech Czakon)	283
24. Kultura organizacyjna i realizacja strategii organizacji (Kazimierz Krzakiewicz)	295
25. Wpływ nowych technologii na zarządzanie strategiczne (Wioletta Jakubowska)	307
26. Problemy zarządzania strategicznego małymi i średnimi przed- siębiorstwami. Orientacja na okazje (Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz)	317
27. Zarządzanie strategiczne w koncepcji organizacji i funkcjonowa- nia państwa w obszarze polityki społecznej (Aldona Frączkiewicz-Wronka)	335

**ZARZĄDZANIE
STRATEGICZNE
PROBLEMY, KIERUNKI BADAŃ**

Wstęp

Zarządzanie strategiczne, jako subdyscyplina naukowa w ramach zarządzania w ogóle, a także jako szczególny rodzaj aktywności kierowniczej w praktyce, rozwija się niezwykle dynamicznie. Powstają nowe szkoły zarządzania strategicznego w reakcji na coraz bardziej turbulentne otoczenie i w konsekwencji na kontekst niepewności podejmowania długofalowych decyzji w przedsiębiorstwach. Wraz z nimi powstają coraz to nowe problemy, które trzeba identyfikować, badać i analizować. Niektóre z nich, po zweryfikowaniu naukowym istotności i zasięgu, zasilają istniejącą teorię, korygują ją i raczej nie obalają.

Rozważaniom nad nowymi problemami zarządzania strategicznego i nowymi kierunkami nieodzownych badań, jest poświęcona konferencja naukowa i niniejsza publikacja. Szczególne miejsce wśród nich zajmują zagadnienia zarządzania strategicznego w kontekście istniejącego światowego kryzysu gospodarczego. Z jednej strony uważa się, że to właśnie wielkie ponadnarodowe korporacje swoimi niekontrolowanymi działaniami ten kryzys wywołały, z drugiej to właśnie one są głównymi „beneficjentami” negatywnych skutków tego kryzysu. Inne mniejsze organizacje, choć nie miały wpływu na światową dekoniunkturę, odczuwają skutki kryzysu w różnym stopniu, w zależności od różnych uwarunkowań ich efektywności. Jednakże i w przypadku pierwszych, jak i drugich można stawiać pytania o to, czy były przestrzegane podstawowe kanony zarządzania strategicznego?, a jeżeli tak, to czy są one wystarczające?, właściwe na dzisiejsze, niepewne czasy. Czy istniejąca teoria zarządzania strategicznego powinna być korygowana?, a jeżeli tak, to w jakim kierunku?

Jak zwykle ważnymi zagadnieniami są problemy epistemologiczno-metodologiczne zarządzania strategicznego. Ich wyodrębnienie w strukturze konferencji i tego opracowania, jest tego wyrazem. Niezależnie od ogólnych problemów zarządzania strategicznego, podjęto szereg istotnych zagadnień szczegółowych dotyczących między innymi kulturowych kontekstów zarządzania strategicznego, nadzoru korporacyjnego, zarządzania małymi i średnimi firmami.

Rafał Krupski

Wałbrzych, marzec 2009

Rozdział 1.

Niektóre dylematy zarządzania współczesnymi organizacjami

Stajemy w ostatnim czasie coraz częściej przed następującym dylematem: jak radzić sobie z nieprzewidywalnością zmian w otoczeniu organizacji, które jednak muszą być zarządzane strategicznie (a więc mieć jakieś strategię). Nie neguje się na ogół konieczności tworzenia strategii, bez której w pewnych typach organizacji nie można stwarzać warunków umożliwiających przetrwanie i rozwój (np. spółki giełdowe, firmy które muszą angażować duże nakłady inwestycyjne, których zwrot nastąpi w dużych przedziałach czasu itp.)

W niniejszym opracowaniu chciałbym omówić niektóre problemy, które być może powinny być przedmiotem badań mających na celu znalezienie sposobów (metod, narzędzi) projektowania, implementowania modeli i architektury biznesów, a więc także i strategii, które byłyby odpowiednie dla dzisiejszych czasów. Asumptem do przedstawienia niniejszego tekstu są dwie ważne dla rozwoju naszych nauk książki. Pierwsza to wydana w 2005 r. pod red. R. Krupskiego książka pt. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, z podtytułem: Ku superelastycznej organizacji. Druga, to wydana w 2007 r. książka M.E. Raynora pt. *Paradoks strategii* z podtytułem: Jak zapobiegać sytuacjom, w których zamiast oczekiwanego sukcesu doznajemy porażki. O ile książka pod red. R. Krupskiego opisuje szeroki kontekst, w którym znajdują się współczesne organizacje, o tyle książka Raynora usiłuje odpowiedzieć na pytanie: jak w takich warunkach należy tworzyć i implementować takie strategię, które przyniosą w przyszłości sukcesy. Można dziś postawić następujące pytanie: czy w ogóle można wykorzystując „zdobycze” nauk w zarządzaniu zapewnić organizacji długoterminowe sukcesy? Wrażenie robi publikacja R. Fostera i S. Kaplana, którzy w książce *Creative Destruction* (2001) podają wyniki badania ponad 1000 firm w przedziale czasu 1962-1998. Otóż tylko 16 % z nich (160 firm) przetrwało ten okres. Ich konkluzja jest następująca: firma, która stale osiąga dobre wyniki to coś, co w rzeczywistości w ogóle nie istnieje. Istnieje szereg innych badań, które

potwierdzają ten wniosek. Wysuwana jest hipoteza, że jest to w dużym stopniu (choć nie tylko) wynik nieprzewidywalności przyszłych warunków, w których będą działać organizacje. Czyli, innymi słowy jest to rezultat braku możliwości (lub zbytniego ograniczenia możliwości) antycypacyjnych organizacji. Równocześnie jednak jest to także spowodowane tym, że ta antycypacja poddawana jest następującemu rygorowi: strategię powinny w udany sposób antycypować przyszłość, ale równocześnie powinny być unikalne, gdyż muszą zapewnić sukces w konkurencji.

1. Antycypowanie versus unikalność

Strategie antycypują przyszłość, która jest nieprzewidywalna. Równocześnie powinny być unikalne tj. trudne do naśladowania. Wówczas możliwe jest uzyskanie za ich pomocą oczekiwanych sukcesów, ale także ponoszenie nieoczekiwanych porażek. Jak to jest, że ta sama strategia może spowodować powstanie tak radykalnie różnych sytuacji?

Przyczyna tego faktu może być następująca: unikalne strategie wykorzystujące w unikalny sposób szanse i okazje obciążone są znacznie większym ryzykiem niepowodzenia niż strategie o wiele mniej ambitne, które mają zapewnić tylko przeżycie a nie bycie liderem w sektorze. Strategie unikalne wymagają bowiem tworzenia i wykorzystywania unikalnych zasobów i (lub) kompetencji oraz dokonywania tzw. trwałych wyborów strategicznych wymagających wysokich nakładów, głównie finansowych i znacznego czasu, często niemożliwego do „nadgonienia” przez konkurentów.

W związku z tym nasuwają się pytania.

Czy radzenie sobie z ryzykiem wynikającym z nieprzewidywalności przyszłości jest także rezultatem szczęścia i intuicji? Czy w sytuacji, gdy tempo zmian w otoczeniu organizacji jest tak szybkie jak to obserwujemy obecnie, możliwe jest dostosowywanie się organizacji do tych zmian w sposób unikalny, tj. trudny do naśladowania? Czy to jest możliwe, gdy opieramy strategię na wysoko wyspecjalizowanych zasobach i umiejętnościach (kompetencjach)?

Gdy odwrócimy sytuację: czy w warunkach zmian inkrementalnych, powolnych organizacja w ogóle dostrzeże konieczność dokonywania zmian? Czy nie jest tak, że ciąg powolnych zmian, gdy nastąpi przekroczenie pewnej „masy krytycznej”, nie spowoduje zmiany gwałtownej, do której organizacja nie będzie mogła w ogóle przystosować się?

Wybory strategiczne mające długoterminowe konsekwencje obciążone dużym ryzykiem czyli tzw. trwałe wybory znajdują się w sytuacji cechującej się:

- brakiem możliwości skontrolowania *a priori* trafności prognoz i budowanych na ich podstawie scenariuszy
- losowym charakterem zdarzeń (brakiem ich powtarzalności, logiczności ich ciągu).

Istnieje wyraźny konflikt między pewnością, lub dużym prawdopodobieństwem przyszłych zdarzeń a ich nieokreślonością i niepewnością. Organizacje radzą sobie z nim poprzez stosowanie następującej zasady: im większa niepewność (więc i ryzyko), tym wyższy szczebel decyzyjny ma prawo do podejmowania określonych decyzji, (czyli że wyższe szczeble zarządzają strategiczną niepewnością, a niższe szczeble odpowiadają za zarządzanie operacyjną rzeczywistością).

Równocześnie jednak wyższe szczeble odpowiadają niestety także za krótkoterminową efektywność co powoduje, że zamiast zajmować się tworzeniem opcjonalnych wariantów długoterminowego radzenia sobie z niepewnością zajmują się także, a niekiedy głównie „krótkimi horyzontami czasu”. W ten sposób podkopywana jest koncepcja jednostek biznesowych, które powinny samodzielnie decydować o wynikach prowadzonych przez nie biznesów.

Podsumowując – istnieje problem pogodzenia najlepszego zwrotu zainwestowanego i wykorzystywanego kapitału a związanym z nim ryzykiem. Innymi słowy – chodzi tu o efekty uzyskiwane w rezultacie tzw. trwałych wyborów (sukces) a wysokim ryzykiem poniesienia porażki będącej rezultatem dążenia do uzyskania sukcesu.

M.E. Raynor¹ wprowadza w związku z tym pojęcie zasady wymaganej niepewności. Polega ona na tym, że centrala korporacji odpowiada za zarządzanie niepewnością (duży horyzont czasu) a jedynie menedżerowie operacyjni odpowiadają za osiąganie wyników z realizacji trwałych wyborów. Krytycznym narzędziem przy stosowaniu tej zasady jest strategiczna elastyczność będąca podejściem służącym do:

- identyfikowania niepewności,
- rozwijania opcji strategicznych, które powinny minimalizować ryzyko i (lub) umożliwić wykorzystanie szans.

¹ M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008.

2. Problem strategii generycznych

Strategie przywództwa kosztowego oraz różnicowania produktów mają swoje odpowiedniki wg innych klasyfikacji w strategiach: doskonałości operacyjnej i przywództwa produktowego opartego na ścisłych relacjach z klientami², eksploatacji i eksploracji³. Można je podzielić na dwa rodzaje:

1. strategię oparte na kosztach, wydajności i sprawności operacyjnej,
2. strategię zorientowane na zewnątrz tj. na innowacje, klientów, rynki.

Oba rodzaje strategii są ograniczone górnym poziomem sektorowych możliwości technicznych. Możliwe jest stosowanie strategii hybrydowych.

Strategie hybrydowe prowadzą do niższej rentowności niż strategię „czyste”, choć te mają najczęściej charakter archetypów – faktyczne strategię firm lokują się pomiędzy nimi.

Nie ma dowodów na to, że strategię „czyste” prowadzą do gorszych wyników niż hybrydowe. Thornhill i White z Ivey Business School w Londynie (Kanada!) stwierdzili (w wyniku badania 2 300 jednostek biznesu) że: im wyższy stopień strategicznej czystości firmy, tym większa jej rentowność (dotyczy to zarówno przywództwa kosztowego jak i różnicowania produktowego).

Wystarczy jednak, że firma ma strategię nieodpowiednią z nie-możliwych wcześniej do przewidzenia przyczyn aby mimo to, że stosuje odpowiednią „czystą” strategię może zbankrutować. Jest tak dlatego, że „czyste” strategię są obciążone większym ryzykiem niż hybrydowe albowiem: im wyższa zyskowność tym większe ryzyko, ponieważ nie potrafimy poradzić sobie z niepewnością będącą rezultatem nieprzewidywalności zachowań konsumentów (ryzyko systemowe) oraz reakcją na nie rynków finansowych (płynność finansowa, cena akcji). To powoduje, że tak wiele firm lokuje się po środku kontinuum. Aby zwiększyć szanse przetrwania zadawalają się niższymi zyskami.

² M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1995.

³ J.G. March, *Decisions and Organizations*, Wiley-Blackwell, 1991.

3. Przystosowalność organizacji do zmian

Istnieje wiele koncepcji przystosowywania się organizacji do zmian w ich otoczeniu: logiczny inkrementalizm⁴, rozpoznanie – relacja⁵, strategie wyłaniające się⁶, improwizowanie (Crossna, Roderick, White, Lane, Klus; 1996). Omawiają sposoby dokonywania zmiany postawy strategicznej organizacji w celu dostosowania się do nowej sytuacji.

Kluczowe znaczenie ma następujący wniosek: adaptowanie się do zmian w otoczeniu możliwe jest tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie ocenić zmiany, które musi uwzględnić w swojej postawie i strategii. Gdy ocena ta jest niemożliwa, nie można stwierdzić, czy zmiana strategii jest odpowiednia do sytuacji, a tempo zmian w przedsiębiorstwie jest odpowiednie (szybkie lub wolne). Literatura twierdzi dlatego, że zmiana sama w sobie nie przedstawia żadnej wartości⁷. Istotna jest pozycja konkurencyjna na rynku możliwa do osiągnięcia dzięki tej zmianie. W związku z tym, istnieją pewne granice przystosowywania się w organizacji do zmian zewnętrznych i granice wewnętrznych możliwości przystosowawczych.

Konkluzja z badań empirycznych jest następująca: istnieje małe prawdopodobieństwo, że najlepsze firmy będą nimi także w przyszłości. Rynki zmieniają się tak szybko, że bycie najlepszym wymaga nie tylko (albo nie tyle) zmian adaptacyjnych, co otwieranie całkiem nowych biznesów. W związku z tym, istotne znaczenie ma to, co w badaniach empirycznych potraktujemy jako przedsiębiorstwo: całą korporację, czy taką jej część która tworzy strategię, prowadzi samodzielną księgowość umożliwiającą ocenę jej wyników.

Istotne znaczenie ma tempo zmian⁸. Gdy tempo zmian w otoczeniu rośnie, to rosnać musi także tempo zmian w organizacji⁹. Z tej konstatacji wynikają ważne, ale trudne do realizacji wnioski:

⁴ J.B. Quinn, *Logical Incrementalism*, [w:] H. Mintzberg, J.B. Quinn (eds.), *The Strategy Process*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1991.

⁵ S. Bradley, R. Nolan, *Sense & Respond: Capturing Value In the Network Era*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.

⁶ H. Mintzberg, J.A. Waters, *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*, *Academy of Management Journal*, 1982.

⁷ M.E. Raynor, *op. cit.*

⁸ C. Daryl, *Leading at the Edge Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

⁹ T.K. Das, *Managing Strategic Flexibility. Key to Effective Performance*, *Journal of General Management*, 1995, t. 20, Nr 3.

- po pierwsze, trudno ocenić dynamikę zmian w otoczeniu i dostosować do niej dynamikę zmian w organizacji,
- po drugie, przy licznych zmianach w otoczeniu trudno zaprojektować i wdrożyć kilka różnych prędkości zmian w organizacji.

Dlatego bardzo często badacze konkludują swoje dociekania wnioskiem, że organizacja poniosła porażkę dlatego, że nie zareagowała w odpowiedni sposób na tempo zmian w jej otoczeniu.

Hannan i Treemam rozpatrywali reakcje organizacji na zmiany szybkie. W przypadku zmian szybkich organizacje znajdują się nagle, a więc niespodziewanie w sytuacji, gdy ich architektura biznesu i strategię okazują się nieodpowiednie w nowych warunkach prowadzenia biznesów. Następuje zerwanie ciągłości ich rozwoju. Sytuacje takie spotykamy współcześnie często, gdy pękają nagle tzw. bańki giełdowe (bańki: dot.comów, internetowa, kredytów hipotecznych itp.) Nawet gdy organizacja zdaje sobie sprawę z tego, że bańka musi „pęknąć” nikt nie wie kiedy to nastąpi. Odstąpienie od dobrego na dziś biznesu jest oddaniem pola konkurentom, narażeniem się interesariuszom, spadkiem wartości giełdowej organizacji. Kierownictwu organizacji stawia się zarzut, że nie wykorzystuje okazji na pomnażanie zysków. Dlaczego w takich sytuacjach jedne organizacje upadają a inne nie? Wydaje się, że przyczyny tkwią w trwałych wyborach strategicznych, które mogą okazać się trafne, lub nie. Jednak przyczyny trafności lub błędności tych wyborów można ustalić dopiero *post factum*.

Przeciwieństwem zmian szybkich są zmiany wolne. Należą do nich zmiany demograficzne, które narastają przez wiele lat Clayton i Raynor nazwali te zmiany „wybuchami z długim lontem”. Większość zmian powolnych, inkrementalnych jest trudna do dostrzeżenia. Wiele badanych firm – dużych korporacji amerykańskich, nie radziła sobie ze zmianami tego typu¹⁰. Takie sytuacje można zaobserwować w firmach, które uruchomiły tzw. programy lojalnościowe dla klientów korzystających z ich usług.

Przystosowanie się do zmian w otoczeniu organizacji przebiega względnie sprawnie wtedy, gdy ich tempo jest podobne do tempa zmian w otoczeniu. Gdy warunek ten nie jest spełniony może nastąpić sytuacja silnie destrukcyjna¹¹.

¹⁰ D. Dyer, N. Nohria, F. Dalzell, *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation*, Wiley, John&Sons, Incorporated 2002.

¹¹ M.E. Raynor, *op. cit.*

Szczególnie niebezpieczna sytuacja powstaje w nowych warunkach, np. na rynkach, które powstają w wyniku konkurowania ze sobą firm z tradycyjnych sektorów z firmami z odległych sektorów, które w oparciu o przełomy technologiczne lub ważne innowacje wchodzą do obcych do niedawna dla siebie sektorów. W wyniku zderzenia się radykalnie różnych modeli biznesów, podejść do klienta następują tak szybkie zmiany reguł gry w sektorze, że tradycyjne biznesy nie są w stanie przystosować się do nowych warunków.

Gwałtowne przystosowanie się do nowych reguł gry jest także niebezpieczne wtedy, gdy przy ich ustalaniu bierze się pod uwagę tylko „krótki” horyzont czasu. Taka adaptacja uniemożliwia dokonanie radykalnej zmiany umożliwiającej przetrwanie. Nie znam literatury, która na te dylematy odpowiedziałaby kompetentnie. Nie wiemy w jaki sposób firmy powinny adaptować się do takich zmian w ich otoczeniu.

Uogólniając: nieznane są właściwe mechanizmy długoterminowej, adaptacji zależnej od tempa zmian w otoczeniu. Zauważmy, strategiczna niepewność jest spowodowana nieuchronnymi zmianami w globalnej gospodarce wywołanymi zmianami w technologiach, polityce, demografii a przede wszystkim przełomowymi innowacjami, które spowodowały powstanie przełomowych zmian rynkowych (szybkie zmiany) lub wolnymi zmianami w dolnych segmentach rynku. Tak więc nawet najlepsza adaptacja organizacji do zmian nie może gwarantować sukcesu.

4. Ograniczona zdolność przewidywania przyszłości

Organizacji potrzebne jest precyzyjne przewidywanie przyszłości a więc prognozowanie. Dan Gilbert odróżnia myślenie o przyszłości np. przy planowaniu wprowadzenia produktu na rynek od przewidywania bezpośredniego następstwa swoich działań.

Takie odróżnia „prorokowanie” od „prognozowania”. Prorokować można np. ile będzie kosztowała baryłka ropy za tydzień. Prognozowanie jest rozsądne jeśli powiązane jest z pewnymi zastrzeżeniami. Otóż prognozy probabilistyczne uniemożliwiają dokonywanie trwałych strategicznych wyborów. Tymczasem Hamel i Prahalad twierdzą, że „sztuka polega na tym aby zrozumieć przyszłość zanim ona nadejdzie”, Churchill twierdził, że „wszyscy prognostycy to cholerni głupcy” a Drucker napisał, że „przewidywanie nie jest działalnością szanowaną przez ludzkość”. Mintzberg analizując trafność prognoz doszedł do wniosku, że „dalekosiężne

prognozy na dwa lata lub więcej są przeważnie nietrafne”. Shreden zwraca uwagę, że ogólny wniosek wynikający z jego badań jest następujący: prognozy naiwne (np. że jutro będzie tak samo jak dziś) są trafniejsze niż prognozy uzyskane przy zastosowaniu najbardziej skomplikowanych metod.

Jest tak dlatego ponieważ najczęściej nie rozumiemy natury przyszłości. Aby móc ocenić precyzję prognozy powinniśmy móc porównać prognozę przyszłości z samą przeszłością (a nie z jej wizją).

To nie jest tylko sofistyka!

Gdy patrzymy z dzisiejszej perspektywy na przyszłość – istnieje jakieś prawdopodobieństwo, że dane zdarzenie w przyszłości nastąpi. Możemy określić rozkład losowy (zmiennej losowej) dla przyszłości. Można zastosować zmienną zero-jedynkową. Niektóre zdarzenia w przyszłości są konsekwencją zdarzeń poprzedzających je, które już były, lub są teraz. Istnieje więc spłot zdarzeń istniejących lub (i) powstających „jutro” w wyniku których powstanie jakaś przyszłość. Prognozowanie ile będzie kosztowała baryłka ropy w przyszłym roku jest po prostu zgadywaniem.

Niemożliwość prognozowania przyszłości w kontekście trwałych wyborów strategicznych analizował Eisenmann¹². Jego zdaniem różnymi kombinacjami trwałych wyborów i niepewności trzeba w różny sposób zarządzać. Gdy niepewności z trwałych wyborów są niewielkie – wystarczy zarządzanie biurokratyczne.

Gdy jedna zmienna jest wysoka druga niska- wystarczające jest szybkie zarządzanie adaptacyjne. W kontekście dużych korzyści z trwałych wyborów i dużej niepewności pojawia się strategiczny dylemat. Jego rozwiązanie polega na wyborze:

- prognozowania (gdy wybory są cenne a niepewność niska),
- przystosowanie się (gdy jest odwrotnie),
- próbować rozwiązać sprzeczność powstałą w wyniku tego, że musimy dokonać trwałych wyborów pomimo niepewności.

Taka klasyfikacja nie uwzględnia jednak specyfiki branżowej czy sektorowej. Co w jednym sektorze wymaga wysokiego poziomu trwałości wyboru (np. sieci energetyczne, elektrownie) w innej może mieć małe znaczenie. Ze względu na konkurencję wewnątrz sektora, im więcej w nim trwałych wyborów, tym większa stabilność ale mniejsza wrażliwość na konkurencję międzysektorową, a więc większa niepewność, czyli ryzyko.

¹² S. Eisenman, *Building Design Portfolios*, Rockport Publisher 1997.

Konkludując – sukces osiąga się wówczas, gdy lepiej przewiduje się przyszłość i dokonuje trwałych wyborów strategicznych a dzięki sprzyjającym okolicznościom pokona się konkurentów. Wiąże się to jednak z ryzykiem poniesienia porażki.

Powstaje w ten sposób następujący problem: organizacje muszą dokonywać trwałych wyborów w warunkach strategicznej niepewności.

Niepewność strategiczna to niepewność w dużych horyzontach czasu w przeciwieństwie do niepewności (a więc i ryzyk): operacyjnej (w tym finansowej).

W strukturach hierarchicznych niepewności są alokowane ze względu na kryterium czasu na kolejnych szczeblach struktury hierarchicznej: im większa – tym większy poziom niepewności i tym większy zakres swobody decyzyjnej. I odwrotnie.

Podsumowanie

W zarządzaniu strategicznym można wyróżnić problemy, które nie można rozwiązywać w oparciu o uznawane paradygmaty. Są to problemy, które wymagają innych podejść właściwych do radzenia sobie z całkowitą nieprzewidywalnością przyszłości. Druga klasa problemów, to te które wymagają tzw. trwałych wyborów, a więc decyzji strategicznych powodujących powstawanie brzemiennych w skutkach (dodatnich lub ujemnych) konsekwencji. Tu również powstają problemy ekonomiczne (prawdopodobny zwrot zainwestowanego kapitału) i z dziedziny zarządzania (zarządzanie niepewnością). Czy sukcesy osiągnięte przez organizacje w dużych przedziałach czasu są dziełem przypadku, czy rezultatem przemyślanych decyzji strategicznych? Czy nastawienie się na wysoką zyskowność nie jest powodem spektakularnych porażek? Czy wybór strategii opartej na rozsądnym ryzyku nie prowadzi do brzemiennych w skutkach porażek? Jak radzić sobie z koniecznością adaptowania się do zmian w otoczeniu gdy zmiany są nieprzewidywalne i małe lub tak stopniowe, że niedostrzegalne lecz kończące się gwałtowną zmianą warunków konkurowania?

Jakie jest wyjście z opisanych powyżej sytuacji – oto dylemat pod którym stoją także i nasze nauki!

Literatura:

1. Bradley S., Nolan R., *Sense & Respond: Capturing Value In the Network Era*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.
2. Daryl C., *Managing at the Speed Change*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
3. Daryl C., *Leading at the Edge Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
4. Das T.K., *Managing Strategic Flexibility. Key to Effective Performance*, Journal of General Management, 1995, t. 20, Nr 3.
5. Dyer D., Nohria N., Dalzell F., *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation*, Wiley, John&Sons, Incorporated 2002.
6. Eisenman S., *Building Design Portfolios*, Rockport Publisher 1997.
7. Hannan M.T., Freeman J., *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, t. 49.
8. March J.G., *Decisions and Organizations*, Wiley-Blackwell, 1991.
9. Mintzberg H., Waters J.A., *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*, Academy of Management Journal, 1982.
10. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York 1994.
11. Moore G.A., *Strategy and Your Stronger Hand*, Harvard Business Review, 2005, Nr 12.
12. Porter M., *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
13. Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2008.
14. Thornhill S. Roderick E.W., *Strategic Purity: A. Multi – Industry Evaluation of Pure Versus Hybrid Business Strategies*, Strategic Management Journal, 2007, t. 28.
15. Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1995.
16. Quinn J.B., *Logical Incrementalism*, [w:] H. Mintzberg, J.B. Quinn (eds.), *The Strategy Process*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1991.

Rozdział 2.

Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań

Wstęp

Istnieją dwie odpowiedzi organizacji na narastającą turbulencję otoczenia i w konsekwencji na nieprzewidywalność otoczenia. Jedną z nich to doskonalenie procesów i struktur, dalsza strukturalizacja działań według kanonów klasycznej teorii organizacji i zarządzania. Konsekwencją takiej odpowiedzi jest dalsze rozwieranie się nożyc pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Druga odpowiedź zakłada narastanie potencjału zmienności organizacji – czyli elastyczność. Ta ostatnia powinna dotyczyć przede wszystkim: strategii, struktur, zasobów i procesów. W bardziej radykalnej wersji, odpowiedzią na chaos w otoczeniu powinien być kontrolowany chaos w organizacji (chaos w wersji deterministycznej, opisywany przy pomocy takich kategorii jak: atraktory, intermitencje, bifurkacje, fraktale dziwne). Zarządzanie na krawędzi chaosu, organizacja w ruchu, to potencjał umożliwiający wykorzystywanie okazji istniejących w otoczeniu (wersja adaptacyjna) oraz potencjał wykorzystywania wyników eksperymentów, tworzących przestrzeń wewnętrznych okazji (wersja kreowania otoczenia).

Przedmiotem dalszych rozważań jest ta druga odpowiedź, której treść można podnieść do rangi paradygmatu.

Problemy elastyczności można rozpatrywać z punktu widzenia całości organizacji identyfikując zagadnienia: definicji tej kategorii, rodzajów, podstawowych mechanizmów, metod badania w organizacjach, mających na celu określenie rozmiarów zjawiska i wpływu na efektywność firmy. Problemy elastyczności można również rozpatrywać w przekrojach przede wszystkim:

- podstawowych instrumentów zarządzania, tzn.: strategii, struktur organizacyjnych i kultury organizacyjnej,
- zasobów organizacji, przede wszystkim: ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych i relacyjnych.

Celem rozważań jest identyfikacja podstawowych problemów i pożądaných kierunków badań dotyczących elastyczności organizacji w ogóle (pierwsze ujęcie) oraz elastycznych strategii (wybrane zagadnienie z drugiego ujęcia).

1. Problemy identyfikacji i badań elastyczności organizacji

W tabeli 1. zestawiono ważne elementy „teorii” elastycznej organizacji.

Tabela 1. Wybrane elementy teorii elastycznej organizacji oraz zarządzania okazją

Definicje elastyczności: Zestawienie wielu definicji zawiera publikacja¹.

Przykład :

Elastyczność to zdolność do zmian, która pozwala organizacji zachować żywotność. Obejmuje ona zmiany, które :

- pozwalają na adaptację do zmian w otoczeniu, niedających się zaprogramować (przewidzieć),
- można wykorzystać w rozwoju organizacji; stanowią szanse, które prawdopodobnie wystąpią w otoczeniu,
- powodują działania, które oddziałując na otoczenie organizacji, pozwalają jej uniknąć konieczności adaptowania się.

Przykład własnego dwuwymiarowego ujęcia: szybkość reakcji oraz stopień dopasowania do otoczenia lub stopień zasięgu reakcji w otoczeniu.

Rodzaje elastyczności:

- reaktywna (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B),
- adaptacyjno-inercyjna (jeżeli impuls A, to po pewnym czasie inercji odpowiedź B),
- antycypacyjna (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, z tym że B czeka na A),
- kreatywna (między A i B nie ma związku; B nie jest odpowiedzią na A).

Mechanizmy elastyczności:

- redundancja zasobów,

¹ G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji - atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, Organizacja i Kierowanie 2004, Vol. 116, Nr 2; H.W. Volberda, *Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York 1998.

- dywersyfikacja działalności,
- monitoring,
- procesy decyzyjne,
- organizacja „przedsiębiorstwa w ruchu”.

Metody badania elastyczności: oparte na wielowymiarowej analizie porównawczej

Definicja okazji:

dla większości transakcji wartość oczekiwana wynosi:

$$O_i = p_i \cdot w_i \approx \text{const} \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

gdzie: O_i – wartość oczekiwana i – tej transakcji,

w_i – wartość i – tej transakcji,

p_i – prawdopodobieństwo zaistnienia i – tej transakcji,

to transakcję j ($i \neq j$) o wartości oczekiwanej:

$$O_j = p_j \cdot w_j$$

spełniającą relację:

$$O_j > O_i$$

można uznać za okazję tym większą im większa będzie różnica $O_j - O_i$.

Rodzaje okazji: duży kontekst sytuacyjny (ale głównie dotyczące rynków i zasobów)

Cykl życia okazji – kilka propozycji z najważniejszymi etapami:

- identyfikacji okazji oraz
- wykorzystania okazji.

Sposoby uwzględniania okazji w planowaniu strategicznym: pośrednio np. proste zasady, bezpośrednio np. filtr okazji.

Źródło: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 21-35, 48-72; R. Krupski, *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty, metody zastosowania*, PN AE w Katowicach 2007, s. 95-106; R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 9-47.

Koncepcja elastycznej organizacji, choć atrakcyjna z założenia, intuicyjnie potrzebna, jest jeszcze słabo ustrukturalizowana, zbadana, związana z teorią organizacji i zarządzania. Podstawową jej słabością jest oczywiście jej strona ontologiczna. Istnieje tyle definicji elastyczności ilu badaczy zajmuje się tą kategorią. W tej sytuacji trudno jest interpretować

wyniki rzadkich badań empirycznych. W tych ostatnich najczęściej przedmiotem identyfikacji są czynniki (determinanty) elastyczności w postaci określonych procesów, struktur i zasobów. Zakłada się, że jeżeli czynniki te występują i im większa jest ich intensywność przejawiania się, to organizacja jest bardziej elastyczna (np. innowacje produktowe, współpraca i partnerstwo, itp.). Różne ujęcia enumeracyjne w tym względzie prowadzą do różnych wyników badań empirycznych. Stosując jedno stwierdza się w badaniach, że np. małe firmy są elastyczne, stosując inne wychodzi, że tylko duże firmy są elastyczne. Własne badania empiryczne prowadzone w 2004 roku w 180 firmach, z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy porównawczej do identyfikacji poziomu elastyczności, doprowadziły do wniosku, że 51 % to firmy średnio elastyczne, a 41 % to firmy bardzo elastyczne². Z badań wyraźnie nie wynika, że firmy mniejsze są bardziej elastyczne od większych lub że jest odwrotnie. Stwierdzono jedynie, że w dużych firmach przypadki małej elastyczności w ogóle nie występują. Wśród czynników zmniejszających elastyczność firm jest jeden niezależny od wielkości przedsiębiorstw. Jest nim ograniczony dostęp do własnych lub obcych środków finansowych.

Przedmiotem badań empirycznych powinno być poza tym ustalenie związku pomiędzy stopniem elastyczności, a efektywnością ekonomiczną organizacji. Istnieje przy tym dość uzasadnione podejrzenie, że związek ten ma kształt odwróconej litery „U” – czyli „^”. Oznacza to, że może istnieć optimum elastyczności z punktu widzenia efektywności ekonomicznej. Jej niekontrolowany wzrost może od pewnej granicy powodować spadek efektywności ekonomicznej organizacji. Niestety tak ważne ustalenia możliwe są jedynie przy pewnym konsensusie w zakresie identyfikacji samej elastyczności.

Innym ważnym problemem badawczym jest identyfikacja konfiguracji różnych części i systemów organizacji. Czy różne systemy, np. funkcjonalne organizacji mają być w takim samym stopniu elastyczne – czy w różnym? (np. elastyczny system marketingowy, a mało elastyczny system finansowy).

Reasumując, dalsze inicjatywy badawcze w zakresie elastyczności organizacji, powinny się koncentrować przede wszystkim na³:

- logicznie spójnej i merytorycznie pojemnej definicji podstawowej kategorii (tzn. w tym wypadku, elastyczności organizacji),

² R. Krupski, *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 11, 2005 (b).

³ R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 225.

- ustaleniu skwantyfikowanej miary tej cechy organizacji,
- określeniu korelacji pomiędzy skwantyfikowaną elastycznością organizacji skwantyfikowaną efektywnością ekonomiczną organizacji, w oparciu o dużą, reprezentatywną próbę badawczą,
- w przypadku dużej korelacji dodatkowo, należałoby dalej ustalić wpływ czynników, mechanizmów elastyczności na jej skwantyfikowany poziom, w celu ustalenia istotności wpływu różnych zmiennych i określenia potencjału sterowania tą cechą.

2. Elastyczność strategii organizacji

Przyjmując konwencję opisu elastycznych strategii jak w tabeli 2., zauważa się jednocześnie, że wraz ze wzrostem stopnia tej elastyczności, ujęcia zasobowe nabierają na znaczeniu. Szkoła zasobowa jednak, będąca inspiracją i metodyczną podstawą opisu takich elastycznych ujęć strategii, nie jest tak dobrze ustrukturalizowana, jak choćby szkoła planistyczna. Jej wyznawanie i stosowanie w zarządzaniu, a zwłaszcza w planowaniu strategicznym rodzi wiele wątpliwości, wymaga dalszych badań i przemyśleń.

Tabela 2. Pośrednie rozwiązania pomiędzy rozmyślnością a samorzutnością strategiczną

Od strategicznego planu do strategicznej elastyczności	Komentarz
1. 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.
2. Strategia jako długofalowy plan rozwoju organizacji + okresowe korekty adaptacyjne.	Zaplanowanie wszystkiego z góry (j.w.) z uwzględnieniem systemu korekt w określonych granicach.
3. Coroczne opracowanie strategii od podstaw, z uwzględnieniem nowych okoliczności.	Długookresowe planowanie kroczące.
4. Strategia jako długofalowy, nie w pełni zbilansowany plan roz-	Niezbilansowanie albo z tytułu zbyt ambitnych celów (założenie wyko-

woju organizacji, kształtowany stopniowo, ze względu na pojawiające się szanse i zagrożenia.	rzystywania okazji po stronie zasobów), albo z tytułu nadmiaru zasobów (które zostaną uruchomione przy wykorzystaniu nadarżających się okazji rynkowych).
5. Strategia w systemie potencjalnych scenariuszy.	Realizacja strategii według przyjętego scenariusza i plany zmian na alternatywne strategie związane z alternatywnymi scenariuszami.
6. Strategia jako opcja realna.	Realizowanie możliwie długo jednocześnie kilku alternatywnych strategii.
7. 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).
8. 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”.
9. Strategia w języku zasobów.	Planowanie nadmiaru zasobów (przede wszystkim informacyjnych i relacyjnych) w celu wykorzystywania okazji.
10. Strategia samorzutna (wyłaniająca się).	Ewentualnie ogólny kierunek rozwoju określony przez misję.

Źródło: opracowanie własne

1. Brak operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych, brak dowodów na silną korelację pomiędzy poziomem i jakością zasobów a sukcesem lub porażką firmy, w dodatkowej konfrontacji ze spe-

cyfiką otoczenia⁴, generuje wiele pułapek implementacji koncepcji tej szkoły⁵ i jak wspomniano rodzi wiele wątpliwości w formułowaniu przyszłości firmy w kategoriach zasobów.

2. Nie istnieje teoria opisu strategii w kategoriach zasobów, nastawionych na wykorzystywanie okazji. Nieliczne koncepcje w tym zakresie są słabo udokumentowane, trochę intuicyjne, raczej postulatywne, por.: proste zasady⁶, nadrzędna ideologia firmy + postęp ewolucyjny egzemplifikowany przez eksperymenty i okazje⁷, definiowanie okazji *ex ante*⁸ i ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności⁹, strategia w języku zasobów¹⁰.
3. Szkoła zasobowa nie rozstrzyga jednego z podstawowych dylematów ujęć i identyfikacji strategii:
 - czy wychodząc od zasobów formułować strategię ostatecznie w kategoriach produktowo-rynkowych?¹¹
 - czy też formułować strategię organizacji w języku zasobów, pomijając kategorie produktowo-rynkowe?¹²

Nie rozstrzygając ostatecznie o wyborze pierwszego lub drugiego ujęcia możliwe jest jeszcze pośrednie rozwiązanie, takie jak na rysunku 1.

⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej* (wyd. 2 zmienione), PWE, Warszawa 2007 (a), s. 145-158.

⁵ K. Oblój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, Przegląd Organizacji, Nr 5, 2007 (b).

⁶ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, January 2001; K. Oblój, *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, Harvard Business Review, Polska 2003.

⁷ J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki Zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.

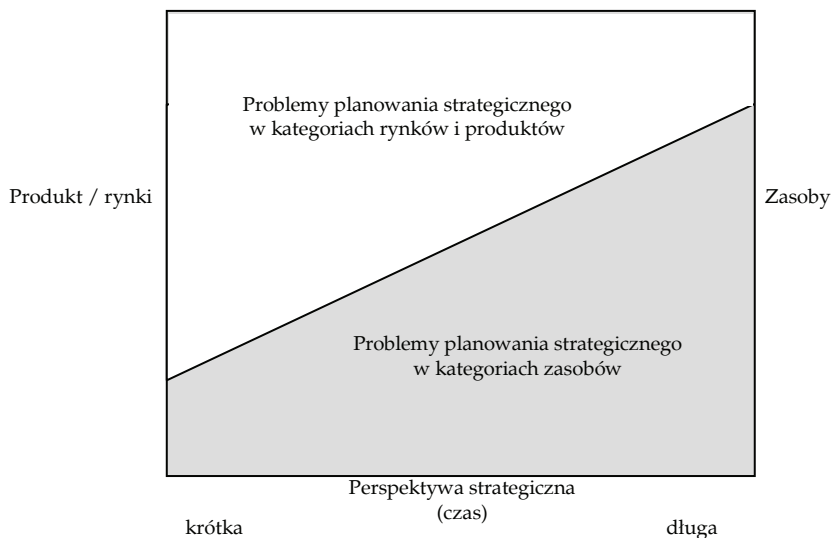
⁸ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005 (c).

⁹ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007 (b).

¹⁰ R. Krupski, *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] K. Zieniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej Nr 81, AE, Poznań 2006 (a).

¹¹ R. Grant, *The resource-based theory of competitive advantage*, California Management Review, Spring 1991, s. 114-135; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001, s. 166-183; K. Oblój, *op. cit.*, 2007 (a), s. 147.

¹² R. Krupski, *op. cit.*, 2006 (a); M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006; M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000; K. Oblój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.



Rysunek 1. Proporcje problemów dotyczących zasobów i produktów w zależności od horyzontu czasu

Źródło: opracowanie własne

Model proporcji zagadnień dotyczących zasobów i produktów został wyprowadzony dedukcyjnie. Wydaje się, że badania empiryczne kojarzące treść strategii z długotrwałymi sukcesami firmy mogłyby go zweryfikować. Być może rozstrzygnięty by został dylemat opisu strategii w języku produktów i rynków, bądź w języku zasobów.

4. Z uogólnienia ujęć: 7, 8, 9 z tabeli 2. wynika, że 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 przestrzeni 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 wyłaniającą się, samorzutną, ponieważ jest planem, choć dotyczącym wykorzystywania okazji.

Wyprowadzone w znacznym stopniu dedukcyjnie powyższe ustalenia powinny być zweryfikowane empirycznie. Problem jest szczególnie ważny ponieważ z badań empirycznych wynika, że połowa przedsiębiorstw rozwija się w oparciu nie o plan strategiczny a w oparciu o okazje¹³. W szczególności przedmiotem badań powinny być kryteria kwalifikowania zdarzeń w otoczeniu i we wnętrzu organizacji jako okazji (prowadzące w teorii do ustaleń tzw. filtru okazji). Innym ważnym przedmiotem badań powinny być doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie w szczególności gromadzenia redundancji różnych zasobów oraz procedur związanych z ich uruchamianiem przy wykorzystywaniu okazji. Własne badania w tym zakresie pozwoliły ustalić jedynie, jakie zasoby są szczególnie ważne przy wykorzystywaniu okazji. W zbadanych 151 firmach za najważniejsze dla wykorzystywania okazji uznawano¹⁴: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (107 wskazań), wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (81 wskazań) oraz technologie informatyczne (63 wskazania).

5. Wobec całkowitego fiaska ilościowo generowanych prognoz dotyczących otoczenia i budowania na ich podstawie strategii organizacji w kategoriach produktowo-rynkowych, najbardziej obiecujące są propozycje dynamicznie prezentowanych scenariuszy otoczenia. Całkowicie zignorowanym przez naukę, jest system przejść

¹³ R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, Przegląd Organizacji Nr 3, 2005 (a); K. Krzakiewicz, S. Cyfert, J. Kraśnik, *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 2, 2006.

¹⁴ R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, PN AE, Nr 1141, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006 (b).

ze scenariusza, na inny scenariusz w sytuacji, gdy zaszło istotne nieprzewidziane zdarzenie. System organizacyjnego przygotowania się firmy do takich potencjalnych przejść jest wdzięcznym zagadnieniem penetracji teoretycznych i warunkiem stosowania w praktyce planowania scenariuszowego. Pewne pochodne podejście – zwane planowaniem opcji (lub z uwzględnieniem opcji), podniesione przez K. Oblója nawet do rangi szkoły, tzw. realnych opcji¹⁵, jest również obiecującą propozycją planowania strategicznego w warunkach niepewności. Niestety jej stosowanie w praktyce ogranicza się raczej do strategii inwestowania na giełdzie, aniżeli do strategii inwestowania w rzeczowo traktowane produkty i rynki. Pewne dalsze propozycje metodyczne w tym zakresie zawiera publikacja¹⁶. Dalsze badania w tym zakresie powinny być kontynuowane, a sama metoda, jeżeli podniosłaby skuteczność planowania, powinna być rozpropagowana.

6. Kolejnym ważnym problemem jest zbilansowanie strategii i zrównoważony wzrost organizacji. Zdecydowana większość teoretyków opowiada się za równowagą pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Jednakże:
 - nadmiernie ambitne cele (niezbilansowane z środkami) mobilizują organizację,
 - cele nie zbilansowane z tradycyjnie rozumianymi materialnymi zasobami własnymi, ukierunkowują organizację na poszukiwanie dostępu do zasobów obcych,
 - cele nie zbilansowane z tradycyjnie rozumianymi materialnymi zasobami własnymi, ukierunkowują organizację na zasoby niematerialne, co może mieć korzystny wpływ na efektywność działania organizacji,
 - nadmiary własnych zasobów materialnych, redundancje zasobów informacyjnych i relacyjnych, umożliwiają z kolei wykonywanie identyfikowanych okazji.

Niezależnie od powyższych argumentów celowego utrzymywania stanu nierównowagi organizacji, są jeszcze inne. Zrównoważony wzrost jest pewną ideą zachowania się bardzo dużych systemów w dających się

¹⁵ K. Oblój, *op. cit.*, 2007 (a).

¹⁶ R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Wariacje na temat planowania scenariuszowego*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008.

przewidywać kontekstach. W mniejszych organizacjach, jakimi są firmy gospodarcze, kontekst ten jest coraz mniej znany, a warunki niepewności decyzyjnej występują powszechnie. Z teorii optymalności wiemy, że optimum lokalne nie musi być kierunkowo zbieżne z optimum globalnym. Czasami optimum lokalne traktowane autonomicznie może być jednym z najgorszych rozwiązań z punktu widzenia optimum globalnego.

Tak czy owak problemy równowagi pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w kontekście typu tego ostatniego, powinny być przedmiotem dalszych penetracji naukowych, ponieważ mają podstawowe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego.

Literatura:

1. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
2. Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki Zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
3. Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, January 2001.
4. Grant R., *The resourced-based theory of competitive advantage*, California Management Review, Spring 1991.
5. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
6. Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, Przegląd Organizacji, Nr 3, 2005 (a).
7. Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 11, 2005 (b).
8. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005 (c).
9. Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] K. Zieniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Nr 81, AE, Poznań 2006 (a).

10. Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, PN AE Nr 1141, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006 (b).
11. Krupski R., *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty, metody, zastosowania*, PN AE w Katowicach, Katowice 2007 (a).
12. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach tzw. nowej ekonomii*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007 (b).
13. Krupski R., Sus-Januchowska A., *Wariacje na temat planowania scenariuszowego*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008.
14. Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
15. Krzakiewicz K., Cyfert S., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 2, 2006.
16. Oblój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
17. Oblój K., *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, Harvard Business Review Polska, 2003.
18. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej* (wyd. 2 zmienione), PWE, Warszawa 2007 (a).
19. Oblój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, Przegląd Organizacji, Nr 5, 2007 (b).
20. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji - atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, Organizacja i Kierowanie, 2004, Vol. 116, Nr 2.
21. Romanowska M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
22. Volberda H. W., *Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York 1998.

Rozdział 3.

Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego

Wstęp

W ubiegłorocznym artykule na spotkanie dyskusyjne zatytułowane *„Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy”*, organizowane od 11 lat przez mojego Przyjaciela, a zarazem uznawanego przez środowisko za wiodącą postać w tworzeniu myśli oraz nowych konceptów i trendów w zakresie problematyki zarządzania strategicznego, prof. R. Krupskiego (związanego z Wałbrzyską Wyższą Szkołą Zarządzania i Przedsiębiorczości) napisałem, że: *„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 zmieniać zachowania organizacji na rynku. ... 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 konsumentów ich dorobku, tj. organizacji. Zatem 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 na okoliczności, przygotowane zostaną nowe koncepcje rozwiązań pojawiających się problemów. Aktywność nauk o zarządzaniu – uwzględniając w swoim rozwoju kontekst strategiczny – winna być zatem nierozzerwalnie związana z efektywnością proponowanych organizacjom rozwiązań”¹.

1. Rola i znaczenie podjętej tematyki jako trendu i kierunku badań

W obecnym artykule podjęty wątek rozważań chciałbym nie tylko kontynuować, ale przede wszystkim ów temat rozszerzyć i rozwinąć o nowe ujęcie i wskazanie nowego pola do badań. Według mnie z obecnej rzeczywistości – zwłaszcza tej opisującej sytuację jako kryzysową – wyłania się zarówno konieczność, jak i potrzeba dostrzegania i formułowania nowych zasad i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw, które powodują, że wzorce biznesowe przeszłości, także tej, którą trudno w chwili obecnej przewidzieć, zdają się być – prócz osiągania zysków i utrzymania rentowności, czy cash flow – także oparte na zrównoważonym rozwoju, odpowiedzialności społecznej, elastyczności strukturalnej, kapitale intelektualnym, czy też przedsiębiorczości, w postaci przedsiębiorczych zachowań ludzi. Owe właśnie warunki kryzysu, które towarzyszą współczesnym przedsiębiorstwom, a także zasady i sposoby ich funkcjonowania w tych okolicznościach, posiadają moim zdaniem jeden wspólny mianownik. Otóż mianownik ten stanowią modele biznesowe. Ich kreowanie jako nowych, w tym także traktowanych jako innowacyjnych narzędzi, czy też przekształcanie lub doskonalenie, zwiększyć może zakres poznania naukowego i przyczynić się do praktycznego rozwiązywania problemów zarządzania strategicznego przedsiębiorstw, zwłaszcza problemów związanych z koniecznością ich reorientacji strategicznej.

Z tego punktu widzenia problematyki modeli biznesowych i ich wykorzystania, nie traktuję jako kolejnej mody. Traktuję ją jako formułę, nośny dla „pomysłu biznesowego” wehikuł, pozwalający często dla jego realizacji, na jego implementację – w skomplikowanej rzeczywistości

¹ B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 11–26.

gospodarczej – nowoczesnych tendencji oraz koncepcji zarządzania². Uważam zatem, że stać się może w najbliższym czasie priorytetem w naukowym rozpoznaniu rzeczywistości i stanowić może cenną pomoc jaką nauki o zarządzaniu mogą zaoferować dla współczesnych – zwłaszcza polskich – przedsiębiorstw.

Na podkreślenie zwiększającej się roli, obecności i uwagi jaką poświęca się podjętemu zagadnieniu, aktualnie w teorii i praktyce życia gospodarczego, pragnę przywołać wyniki badań przeprowadzonych na modelach biznesowych współczesnych korporacji, przez American Management Association (AMA)³. Otóż wyniki te wskazują, że jedynie 10 % inwestycji stanowią wydatki na wdrażanie nowych modeli biznesowych. Z kolei 50 % menedżerów uważa przy tym, że takiego rodzaju innowacje są bardziej znaczące dla sukcesu przedsiębiorstwa niż nowe usługi czy produkty, a dwie trzecie dyrektorów generalnych dostrzega potrzebę wprowadzania znaczących zmian w istniejących modelach biznesowych swoich organizacji. Autorzy tych badań wskazują dwie podstawowe przyczyny takiej sytuacji. Stanowi ją z jednej strony niewielka liczba badań podejmowanych na temat rozwoju modeli biznesowych⁴, z drugiej zaś, brak zrozumienia przez menedżerów obecnie stosowanego modelu, jego silnych i słabych stron, co powoduje trudności w określaniu czy pojawiająca się na rynku szansa może być realizowana w ramach istniejącego modelu, czy też konieczne jest stworzenie nowego.

Biorąc zatem pod uwagę przywołane argumenty wydaje się, że problematyka modeli biznesowych, ich tworzenia i zmian, może być nie tylko praktycznie użyteczną ale także swoistą i ciekawą poznawczo

² Na temat mojego poglądu dotyczącego interpretacji pojęć *moda, współczesność lub nowość* w zarządzaniu przedsiębiorstwem, szerzej patrz w: B. Nogalski, R. Rutka, Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce [w:] K. Jędralska (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 Korfańtów w Katowicach, Katowice 2007, s. 37–66.

³ M. Calkiewicz, S. Gudkova, *Przegląd czasopism*, Master Business Administration, 2008, Nr 6. Szerzej patrz: M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review, Vol. 86, No. 12, December 2008. W opracowaniu tym, autorzy przedstawiają koncepcje modelu biznesowego oraz wskazówki, pozwalające ocenić konieczność wprowadzenia zmian.

⁴ Obecnie w Polsce poza zespołem badawczym kierowanym przez prof. T. Gołębiowskiego z SGH w Warszawie i dr hab. J. Brzóska z Politechniki Śląskiej, prace w tym względzie prowadzą prof. P. Banaszyk, R. Krupski, M. Muszyński, K. Oblój i autor niniejszego tekstu. Tak więc jest to w naszych warunkach zagadnienie dotychczas niemal zupełnie nie eksploatowane. Jest to zatem nowy obszar działań poznawczych.

przygodą intelektualną, przygodą także o wysokim poziomie satysfakcji badawczej.

Przedstawiany problem stanowi zatem – w mojej ocenie – dla nauk o zarządzaniu, duże wyzwanie poznawcze i implementacyjne. Potrzeba jego badania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym, oraz projektowania narzędzi i metod pozwalających doskonalic ich opis, identyfikację, diagnozę i wyjaśnianie, wyznaczają nowe kierunki poszukiwań tych nauk, jako nauk społecznie użytecznych. Na tym tle, niniejszy artykuł stanowi próbę wywołania dyskusji dotyczącej pewnej systematyki koncepcji modelowania strategicznego, pogłębienia i rozwinięcia wiedzy i doświadczeń w tym obszarze problemowym oraz wskazania uwarunkowań (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływających na cechy elementów struktury modelu opisującego prowadzony przez przedsiębiorstwo „biznes”, które można wykorzystać dla usprawnienia jego działalności.

2. Model biznesu jako przewodnik i operator reorientacji strategicznej

Jak pisze R. Krupski model biznesu jest mocno zintegrowanym systemem, choć nieco w porównaniu z zarządzaniem strategicznym – z uwagi na fakt, iż ogranicza się najczęściej do domeny – nieco uboższym⁵. Z interpretacji tej wynika, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu model biznesu nie doczekał się jednoznacznej definicji. Jest to – jak się wydaje – spowodowane m.in. faktem, że przedsiębiorstwa w różnym miejscu łańcucha wartości, tworzą ową wartość i poprzez to w różny sposób wypracowują zysk. Każde z nich wypracowuje go inaczej, stosując swój własny, indywidualny model. Można zatem rozróżniać je po stosowanym modelu biznesu.

Według K. Obłója „model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy, oraz konfigurację łańcucha wartości. Ponieważ zarówno teoretycznie, jak i praktycznie można sobie wyobrazić wiele wyborów w ramach każdego z tych obszarów, daje to firmom ogromną szansę budowania swojej różnorodności”⁶.

⁵ Por.: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langlego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 451.

⁶ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002, s. 154. Autor ten wymienia trzy modele biznesu określając je mianem Operatora, Integratora oraz Dyrygenta. Por.: *Tamże*, s. 135–154.

Model biznesowy⁷ stanowi konkretyzację wielu dotychczasowych mglistych treści nadawanych pojęciu strategia. Nadaje on strategii konkretny i bardzo często praktyczny sens, wskazujący na konieczność dokonywania jasno określonych wyborów. Jego celem jest stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstwa, definiowanego i rozpatrywanego w kontekście jego konkurencyjności, innowacyjności i rentowności⁸.

Z kolei model biznesu – według zespołu prof. T. Gołębiowskiego ze Szkoły Głównej Handlowej⁹ – jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa. W określonej dziedzinie (biznesie)¹⁰. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.

Moim zdaniem model biznesu, można traktować jako rozwiniętą formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie¹¹ o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa w tym jego strategii) i uwarunkowaniach – zasobów i przewag procesu. Koniecznym jest – pomimo, że model biznesu i strategia tworzą układ spójnych założeń i współzależnych działań

⁷ Według M. Muszyńskiego modeli biznesu jest ich wiele. Wymienia on co najmniej siedem takich modeli, a wśród nich takie, jak: „model biznesu wykorzystujący różnicowanie produktów”; „model biznesu wykorzystujący niskie ceny”; „model biznesu wykorzystujący czas”; „model biznesu wykorzystujący bariery wchodzenia na rynek”; „model biznesu wykorzystujący szczególny rodzaj produktu”; „model biznesu wykorzystujący pełną integrację z klientem”; „model biznesu wykorzystujący szczególną strukturę przedsiębiorstwa”. Szerzej patrz: M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006.

⁸ Na tym tle warto przywołać spostrzeżenie J. Pfeffera, według którego „ważniejsze jest właściwe zarządzanie biznesem, niż samo znalezienie się we właściwym biznesie”. R. Luecke, *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 105.

⁹ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek–Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 57.

¹⁰ W pracy tej (na s. 32-49) autorzy przedstawiają przykłady licznych – mniej lub bardziej przydatne z punktu widzenia ich operacjonalizacji – klasyfikacji modelu biznesu.

¹¹ Dostarcza on informacji o: wartości (funkcji lub właściwości) oferowanej odbiorcom, segmencie rynku (kategoriach odbiorców), strukturze łańcucha wartości (wytworzenie i dystrybucja) i miejsca w tym procesie przedsiębiorstwa, strukturze kosztów i zysku przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej i strategii konkurowania.

współprzyczyniających się do realizacji założonych celów¹² – rozróżnienie *modelu biznesowego* i *strategii*, jako niezależnych bytów operacjonalizujących rzeczywistość przedsiębiorstwa¹³. Ten pierwszy (model biznesu) jako pojęcie odzwierciedla charakter statyczny zjawiska opisuje bowiem schematy - wzorce działania (ramy, układ relacji, itp. zjawiska) w sposób bardziej abstrakcyjny. Z kolei strategia, czyli sposób realizacji, opisuje charakter dynamiczny zjawiska, wskazując na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach w jakich ono funkcjonuje.

Zgodzić się trzeba ze stwierdzeniem, że „zdobycie i utrzymanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, warunkującej jego efektywne funkcjonowanie na rynku, wyraża się uzyskiwaną przez nie wyższą od konkurentów wartością dodaną, która z kolei umożliwia osiąganie ponadprzeciętnej (w skali sektora) rentowności”¹⁴. Ową zależność – w której wyróżnić można pewne jej stany – m.in. takie jak: rdzeń¹⁵, przedpole¹⁶, balast¹⁷, pułapkę wartości¹⁸, czy obce terytorium¹⁹ – przedstawia rysunek 1. Moim zdaniem owe zależności wskazują istotne obszary, które – przy reorientacji strategicznej stosowanego przez konkretne

¹² Wynika to z faktu, że współczesne procesy zarządzania strategicznego mają w zasadzie charakter ciągły.

¹³ Szerzej patrz w: T. Gołębowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 57-58 i dalsze.

¹⁴ J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 15.

¹⁵ Rdzeń – składniki (zasoby) posiadające kluczowy potencjał dostarczania wartości dodanej; zapewniają priorytet rozwojowy.

¹⁶ Przedpole – tworzone przez wykorzystanie innych, posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, które spełniają pewne kryteria dopasowania, ale nie spełniają innych. W tym obszarze decyzje zaliczenia określonych elementów do struktury tworzonego modelu biznesu są najtrudniejsze. Łączą one ostrożność z eksperymentowaniem przeciwdziałającym trwałemu zawężaniu się do elementów tworzących rdzeń.

¹⁷ Balast – zasoby nie sprzyjające i nie dające sposobności do tworzenia wartości dodanej, często pozostawione i realizowane wskutek inercji organizacyjnej; zasoby najczęściej hamuje rozwój przedsiębiorstw; powinny być w pierwszej kolejności poddane procesom dywertycji.

¹⁸ Pułapka wartości – jest obszarem najczęściej popełnianych błędów. Tworzą ją zasoby pozornie pasujące do modelu biznesu przedsiębiorstwa i strategii tworzenia wartości dodanej. Są one pozornie atrakcyjne, ale przy bliższym spojrzeniu wykazują daleko idące niedostosowanie względem parametrów charakteryzujących ów model i jego uwarunkowania. Stąd też tego typu składników w modelu biznesu należy unikać.

¹⁹ Obce terytorium – obejmuje wyalienowane zasoby, które zupełnie nie pasują do cech i warunków funkcjonowania modelu biznesu konkretnego przedsiębiorstwa. Trzeba dążyć do ich eliminacji jak najszybciej.

przedsiębiorstwo modelu biznesowego – powinny – na skutek zmian warunków – podlegać racjonalizacji i zmianom. Z tego też względu – odnosząc się do wypowiedzianego poglądu oraz prezentacji zamieszczonej na rysunku 1 – można stwierdzić, że przyjęty i stosowany model biznesu nie ma charakteru uniwersalnego i niezmiennego. Z obserwacji praktyki gospodarczej, a także wspomnianych wcześniej badań przeprowadzonych przez AMA wynika, że sukces przedsiębiorstwa²⁰, rozumiany m.in. jako skuteczne wykorzystanie, w danych warunkach, konkretnego instrumentu zarządzania (modelu biznesu), mierzony jest w kategoriach sprawnościowych i efektywnościowych. Niewątpliwie istotnym czynnikiem decydującym o tych dwóch zjawiskach jest przyjęta i realizowana przez przedsiębiorstwo strategia. Ową strategię, a także przyjęty dla jej realizacji system działań operacyjnych, opisać można jako swoisty, strategiczny – ze względu na jego charakter (ściśle powiązanie ze strategią) i strukturą (ściśle powiązanie z elementami procesu zarządzania strategicznego) – model biznesu.

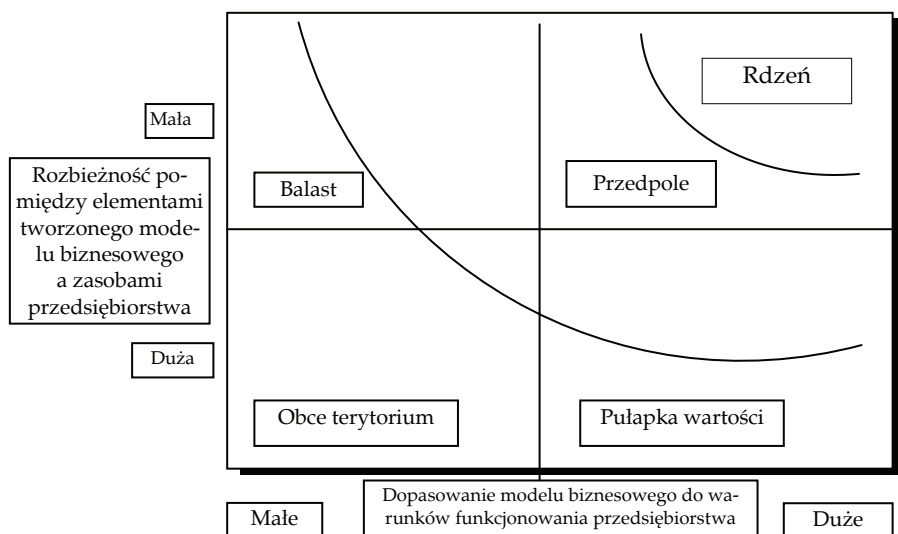
Potwierdzenie słuszności sformułowanego wyżej stanowiska (i poprawności jego opisu – por. rysunek 1), można doszukać się w poglądzie K. Oblója, według którego *model biznesu* – ze strategicznego punktu widzenia – powinien *tworzyć wartość* (trwałą przewagę), jego rezultatem powinna być jednoznaczna wartość dla odbiorców; być *spójny i powtarzalny*, przyjęte w ramach każdej z istotnych zmiennych modelu rozwiązania muszą pasować do siebie oraz wzmacniać swą skuteczność, być *trudny do podrobienia*, dany model nie może być do końca przejrzysty, bowiem grozi to szybkim naśladowaniem przez konkurentów zawartych w nim rozwiązań²¹.

Kształt modelu biznesu przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od sektora, ponieważ jest to sposób, w jaki ono – w identyfikowanym i diagnozowanym przez siebie stanie otoczenia – prowadzi swoją działalność. Ów sposób to swoista konfiguracja zasobów, działań i oferowanych produktów lub usług, która zapewnia wytworzenie wartości dla klienta i wygenerowanie zysku dla właścicieli przedsiębiorstwa. Celem wspomagania owego modelu, tworzy się system organizacyjny

²⁰ Jakkolwiek go zdefiniujemy - patrz tytuły konferencji organizowanych przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (*Zmiana warunkiem sukcesu...*), Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego we Wrocławiu (*Sukces w zarządzaniu kadrami...*), a także Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego (*Sukces organizacji. Uwarunkowania...*).

²¹ K. Oblój, *Model innowacyjny do bólu*, CXO, wrzesień 2002.

w przedsiębiorstwie, na który składają się: struktura organizacyjna obejmująca pogrupowanie i podział ludzi oraz zadań na mniejsze jednostki organizacyjne, procesy organizacyjne wiążące w spójną całość owe zadania oraz ukształtowana przez każdą organizację kultura, na którą składają się wspólne wartości członków organizacji i normy. Z uwagi na zmienność otoczenia – co jakiś czas – zmianie (redefinicji), podlegać winien także strategiczny model biznesowy przedsiębiorstwa. Jego zmiana stanowi adekwatną odpowiedź przedsiębiorstwa wobec zachodzących zmian w uwarunkowaniach jego funkcjonowania, którą określić można jako odnowę strategiczną.



Rysunek 1. Macierz dopasowywania modelu biznesu do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate – Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley and Sons Inc., New York – Chichester – brisbane – Toronto – Singapore 1994, s. 341.

Odnowa strategiczna – w jej ramach zmianom podlegają pewne obszary, tj. system biznesowy i system organizacyjny przedsiębiorstwa –

jest niczym innym jak procesem, który ma zapewnić dopasowanie przedsiębiorstwa do uwarunkowań zewnętrznych. Pojęcie to łączy w sobie różne inicjatywy, do których najczęściej zaliczana jest reorganizacja, dywersyfikacja, dywestycja, zmiana podstawowej technologii lub podstawowego, tego rdzennego obszaru działalności przedsiębiorstwa, przebudowa procesów operacyjnych, czy też przetasowanie portfela produktów. Innymi słowy to, zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność przedsiębiorstwa. Dotyczy zarówno relacji z otoczeniem, w tym klientów i współpracy międzyorganizacyjnej z partnerami (interesariuszami), jaki i procesów organizacyjnych i technologii, ich konfiguracji, struktur, systemów i procedur m.in. w zakresie podejmowania decyzji, informacji, zasobów ludzkich, a także wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań.

3. Strukturyzacja modelu biznesu

Istotnym wyzwaniem badawczym, bo jest to problem ciągle nierozwiązany, staje się strukturyzacja modelu biznesowego.

Ciekawej interpretacji składników modelu biznesowego dokonuje P. Banaszyk. Jako składniki modelu biznesowego wymienia on: określenie proponowanej wartości, tj. oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości, określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości, wskazanie struktury łańcucha wartości w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swą ofertę, oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż oferty przedsiębiorstwa, opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów, a także określenie strategii konkurowania²².

Zdaniem P. Drucker'a strukturyzacja składników modelu odnoszona winna być do otoczenia, misji i kluczowych kompetencji²³. Z kolei J. Magretta, wskazuje na konieczność strukturyzacji modelu poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące klienta (kto nim jest), tworzonej dla niego wartości, tworzonego zysku (w danym sektorze)

²² P. Banaszyk, *Znaczenie modelu biznesu w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa*, [w:] K. Zienniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

²³ P. Drucker, *On the Profession of Management*, HPS Pressbook 2003.

i „kosztowego” sposobu dostarczania wartości²⁴. Na podobne elementy tworzące strukturę modelu biznesu, wskazują także A. Slywotzki, D.J. Morrisom i B. Adelman²⁵.

W wyjaśnianiu i rozwiązywaniu problemu strukturyzacji modelu biznesu można posłużyć się także metaforą²⁶ nawiązującą w swej treści do „*gry w piłkę nożną*”²⁷.

Dokonując zatem porównania dotyczącego strukturyzacji modelu biznesu przez różnych autorów, można zidentyfikować – przy pomocy owej metafory²⁸ – trzy podstawowe jego elementy składowe. Pierwszy to wypracowanie *założeń kluczowych*, które staramy się konsekwentnie do końca realizować. Używając terminologii piłkarskiej mamy *stały (e) fragment (y) gry*, który (e) zaczynamy od własnej bramki i atakujemy bramkę przeciwnika. Problem polega na tym, że możemy z dużą pewnością założyć, iż nie dojdziemy w stu procentach do założonego celu. Z uwagi na turbulentność otoczenia i działania konkurencji, założenia podstawowe w naszym modelu, wymagać będą odnowy, mniejszej lub większej rekonfiguracji (reorientacji). Drugi składnik strukturyzujący model biznesu, nawiązuje w języku piłki nożnej do tzw. *wrzutów w pole karne*, czyli operacji – w przenośni – nawiązujących do sposobu patrzenia na rynki i postrzegania (względem nich) posiadanych atutów i przewag (mamy wielu, a nawet przewagę napastników). Wydaje się, że jest ich więcej niż obrońców, dlatego kopniemy tam piłkę i przy odrobinie szczęścia powinni oni coś z nią zrobić. W języku modeli biznesu oznacza to, że menedżerowie stale muszą obserwować rynek. Dostrzegając pojawiające się na nim nisze, w tym znaczeniu zmiany, muszą myśleć i szybko podej-

²⁴ J. Magretta, *Why Business Models Master*, Harvard Business Review, May 2002.

²⁵ Proponują oni ujęcie modelu w postaci czterowymiarowej na które składają się: *wskazanie i wybór klientów* (jacy klienci przyniosą zysk), *przechwytywanie wartości* (sposób osiągania zysku), *kontroli strategicznej* (sposób chronienia strumienia zysku), *zakresu działania*. A. Slywotzki, D.J. Morrisom i B. Adelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

²⁶ Metafora – to słowo, wyrażenie, obraz lub opis, które uzyskały nowe znaczenie przez odniesienie ich do rzeczy, z którymi są kojarzone ze względu na jakieś podobieństwo. *Słownik Języka Polskiego*, tom. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 507.

²⁷ Otóż metafora ta ilustruje proces polegający na określonej sekwencji działań, które prowadzą do założonego rezultatu. Ten kierunek myślenia skupiony jest na procesach i mechanizmach; na tym, co dzieje się automatycznie lub podlega uchwytnym prawidłowościom. Zgodnie z tą metaforą, prawidłowości można opisać i wyjaśnić za pomocą zależności przyczynowo-skutkowych.

²⁸ Impulsem i pomysłem dla jego zastosowania był wykład wygłoszony przez M. Wituckiego, *Jakich liderów potrzebuje biznes XXI wieku*, Master Business Administration, 2008, Nr 6.

mować decyzje²⁹ jak je wykorzystać. Wtedy powinno się udać. Są to akcje z doskoku, zazwyczaj mało groźne, mało kosztowne, a często przynoszące nadzwyczaj pożyteczne skutki, często nieproporcjonalne do włożonego wysiłku. Trzeci składnik strukturyzujący model biznesu obejmuje ocenę słabości konkurencji. Można ją w języku piłki nożnej – przedstawić w postaci absolutnego *kiksu* jaki popełnia zawodnik drużyny przeciwnej, czyli konkurencji. Taki kiks – przy założeniu pełnej „koncentracji zawodników na grze” – często pozwala zdobyć gola. Oznacza to – co niewątpliwie ucieszy prof. R. Krupskiego, bowiem jest to tzw. „jego konik” – nadarzyła się nagle okazja, której nie oczekiwaliśmy, ale którą z całą premedytacją należy wykorzystać. A zatem model biznesu opisuje reguły gry rynkowej, w której każdy szuka swoich szans i w postaci posiadanych przewag stara się wyprzeć przeciwnika. W przypadku gdy go nie może wyprzeć lub pokonać, szuka z nim sojuszu bądź wchodzi z nim w alians.

Opisy strukturyzacji modelu biznesowego napotkać można w najnowszej książce zespołu pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu³⁰. Opisują one m.in. model biznesu ORLEN SA, Monnari trade SA, czy firmy Budowlanka Sp. z o.o.³¹.

Powyższe rozważania pozwalają na stwierdzenie, że strukturyzacja modelu biznesu – a model ten ze swojego założenia jest systemem – wymaga bardzo precyzyjnego określenia jego składników i założeń dotyczących sektora, klientów, ich preferencji, sposobu prowadzenia działalności, generowania wartości itp. ściśle dopasowanych i właściwie wdrożonych. Jest więc – niewątpliwie – zadaniem nie tylko (w swej naturze) trudnym, ale przede wszystkim wymagającym – obok perfekcji i profesjonalizmu – także ogromnej wyobraźni i kreatywności.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania wskazują na konieczność stałego – przez menedżerów – analizowania sytuacji i pozycji zarządzanych przez

²⁹ W tym procesie może menedżerów wspomagać koncepcja swobody decyzyjnej zaproponowana przez T. Falencikowskiego. Patrz: T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK Toruń, Dom Organizatora, Toruń 2008.

³⁰ E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa 2008.

³¹ *Tamże*, s. 75-76, 180-185, 313-317.

nie przedsiębiorstw. Znajduje to odzwierciedlenie w pewnych przyjmowanych przez nich wyobrażeniach, a więc założeniach, które identyfikowane są i opisywane za pomocą swoistego modelu postępowania wynikającego z reakcji menedżerów na co przedstawia sobą rynek, klienci i jak zachowuje się konkurencja.

Niewątpliwie model biznesu stanowi ważne – jeżeli nie kluczowe – narzędzie w osiąganiu przez przedsiębiorstwo i jego pracowników sukcesu rynkowego.

Jak zatem osiągać ów sukces. Jak wskazuje literatura przedmiotu, recept spotkać można wiele. Niestety nie wszystkie są sprawne i skuteczne. Jak zatem należy doskonalic – przy pomocy modelu biznesu – ową sprawność? Otóż odpowiedź na postawione pytanie nie należy do jednoznacznych. Problem uznać należy z jednej strony za otwarty, z drugiej zaś za niejednoznaczny. Wydaje się nie tylko uprawnionym, ale i niezbędnym postawienie kilku pytań, na których poszukiwanie jasnych i jednoznacznych odpowiedzi nieco – a może bardziej – otworzyć drzwi poznania naukowego i udzielenia praktykom gospodarczym wskazówek wspomagających ich w sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwami. Owe pytania można sformułować w następujących kategoriach:

- Po pierwsze – model biznesu to nowy czy też stary (znany) paradygmat, czy też narzędzie praktyczne i w jakim nurcie zarządzania strategicznego można go lokować,
- Po drugie – a może model biznesu – w kontekście na przykład problemów związanych z wyceną aktywów niematerialnych, powszechnym wykorzystywaniem technologii informacyjnych, e-biznesu – to nowy kierunek badań w zarządzaniu strategicznym; w jakim zakresie jest to moda, a w jakim konieczność,
- Po trzecie – czy model biznesu można uznać w sytuacjach nadzwyczajnych za instrument nadzwyczajny czy też normalny, jaki stosują menedżerowie w procesie wychodzenia z kryzysu, czy dokonywanej reorientacji,
- Po czwarte – czynników i warunków, które decydują o kształcie modelu, czy kluczowe warunki go kształtujące związane są z czynnikami zewnętrznymi, czy też wewnętrznymi, w jakim stopniu sektor³² i jego doświadczenia i panujące w nim wyobrażenia wpływają na kształt i składniki strukturyzujące ów model,

³² Według J. Brzóska to sektor determinuje model biznesu; patrz: J. Brzóska: *Modele strategiczne*

- Po piąte - stopniu w jakim model biznesu nawiązuje do sytuacji wirtualnej, tj. konceptu i pomysłu na biznes, a w jakim nawiązuje do sytuacji realnej, trzeźwej i odczuwalnej, także ekonomicznie,
- Po szóste – sensu w jakim ów model można rozpatrywać w koncepcji (modnego) mody na narzędzie operacjonalizujące, które wyraża dążenie przedsiębiorstwa do zajęcia pozycji dominującej – i przez wiele lat – niewzruszalnej, a w jakim jest to konieczność posiadania narzędzia umożliwiającego – poprzez wbudowania w konstrukcję biznesu różnych form zorganizowanej działalności – jego doskonalenie w związku z dokonującymi się zmianami otoczenia,
- Po siódme – sensu w jakim modele wykorzystują nowoczesne koncepcje zarządzania, a może to owe koncepcje stanowią „rdzeń” owych modeli? Jaki jest związek modeli biznesu z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania?,
- Po ósme – inspiracja, pomysł na biznes determinowany jest kulturą organizacyjną, tożsamością, czy osobowością organizacji³³, czy też jest odwrotnie, to model wyznacza owe zjawiska.

Podobnych pytań – odkrywających nowe pola poszukiwań – można sformułować zapewne jeszcze wiele. Świadczy to o tym, że problem staje się ciekawy poznawczo, empirycznie potrzebnym i weryfikowalnym, a zatem atrakcyjnym dla młodych badaczy. Tak więc może on stanowić atrakcyjny obszar penetracji i poznania empirycznie – poznawczego.

Przedstawione rozważania traktuję jako przyczynek do dyskusji na temat modeli biznesu i ich znaczenia dla kształtowania zachowań innowacyjnych i konkurencyjnych przedsiębiorstw. Model biznesu jako ogólna koncepcja formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność, konkurencyjność. Obejmuje zatem opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność.

³³ Szerzej na temat i związków kultury organizacji, tożsamości i osobowości, patrz: A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangeo we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Literatura:

1. Banaszyk P., *Znaczenie modelu biznesu w strategicznej odnowie przedsiębiorstwa*, [w:] K. Zieniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
2. Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
3. Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
4. Całkiewicz M., Gudkova S., *Przegląd czasopism*, Master Business Administration, 2008, Nr 6.
5. Drucker P., *On the Profession of Management*, HPS Pressbook 2003.
6. Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK Toruń, Dom Organizatora, Toruń 2008.
7. Gold M., Campbell, Alexander A. M., *Corporate – Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley and Sons Inc., New York – Chichester – brisbane – Toronto – Singapore 1994.
8. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
9. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 105.
10. Luecke R., *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, MT Biznes, Warszawa 2007.
11. Magretta J., *Why Business Models Master*, Harvard Business Review, May 2002.
12. Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2006.
13. Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

14. Nogalski B., Rutka R., *Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, [w:] K. Jędralska (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 Korfanteo w Katowicach, Katowice 2007.
15. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002.
16. Obłój K., *Model innowacyjny do bólu, CXO*, wrzesień 2002.
17. Sływotzki A., Morrisom D. J. Adelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
18. *Słownik Języka Polskiego*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
19. Urbanowska-Sojkin E., *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa 2008.
20. Witucki M., *Jakich liderów potrzebuje biznes XXI wieku*, Master Business Administration, 2008, Nr 6.

Rozdział 4.

Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji

Wstęp

Aktualnie trudno jest sobie wyobrazić długofalowe ukierunkowanie organizacji bez identyfikowania nowych dróg prowadzenia działalności, wypracowania nowych technologii oraz produktów, czy też wchodzenia na nowe rynki w nowych formach organizacyjnych, co znajduje swój wyraz w przedsiębiorczości organizacyjnej¹. Wiadomo, że współczesne otoczenie przepełnione jest zdarzeniami strategicznymi, dużymi zmianami i całkowicie nowymi tendencjami występującymi w wielu wymiarach technologicznym, rynkowym, demograficznym, polityk i regulacji rządowych itp. Takie otoczenie wymaga przedsiębiorczego nastawienia umysłu, które polega na czujności i aktywnym wyszukiwaniu wzorców poprzez dostrzeganie oraz interpretowanie tak, aby wykreować idee nowych przedsięwzięć².

1. Przedsiębiorczość jako składnik strategii rozwoju współczesnej organizacji

Przedsiębiorczość jest procesem związanym z szansą, z jej rozpoznawaniem, odkryciem albo wykreowaniem w celu wytworzenia nowej wartości dla społeczeństwa³. Szanse częstokroć wyrastają na podłożu wyobraźni i wglądu oraz prowadzą do twórczych, wartościowych wyn-

¹ B. Teng, *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource based approach toward competitive advantage*, Journal of Management Studies 2007, s. 119-142.

² R.A. Baron, *Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs' connect the dots' to identify new business opportunities*, Academy of Management Perspectives 2006, s. 104-119.

³ D. Schendel, M.A. Hitt, *Introduction to volume 1*, Strategic Entrepreneurship Journal 1/2007, s. 1-6.

lasków, a także innowacji. Strategicznym rdzeniem tego procesu jest uruchomienie organizacji mającej ważny i znaczący wpływ na społeczeństwo (np. zmiana życia społecznego w sposób trwały). Wykorzystanie przedsiębiorczej szansy jest częstokroć konieczne dla utrzymania przewagi konkurencyjnej, która przecież jest oparta na dynamicznym zespłaniu wytwarzania wartości z potencjalną szansą.

W warunkach nieokreśloności i ulotności przewaga konkurencyjna nie może być utrzymywana na drodze ochrony i doskonalenia dotychczasowych działalności. Wówczas pozyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga ustawicznego organizowania się dla podejmowania mądrych działań⁴, ciągłego angażowania się w nowe działalności⁵, co nie jest takie łatwe w biurokratycznym kontekście dużych, złożonych organizacji, chociaż potencjalne korzyści są znaczne⁶. Nic zatem dziwnego w tym, że aktualnie przedsiębiorczość organizacyjna jest kluczowym składnikiem strategii rozwoju organizacji⁷ i wprowadzenie przedsiębiorczości wymaga śmiałego podejścia.

Sądzę – w ślad za Burgelman'em i Grove⁸ – że przedsiębiorczość strategiczna zawsze obejmuje działania, które są autonomiczne względem trajektorii strategicznej danego systemu. Takie przedsiębiorcze aktywności wiążą się ze zdolnościami do zdeterminowania treści strategii w obrębie systemu. Potrzebny jest zatem ciągły strumień idei przekształcanych w procesy tworzenia nowych wartości. Można to osiągnąć za pomocą zdolności przedsiębiorczego odczytywania otoczenia i nadawania mu sensu, a także poprzez wynajdywanie inteligentnych odpowiedzi strategicznych – inwestując tym samym w tworzenie asymetrii bazujących na unikalnych wyróżnikach⁹. Podsumowując, przedsiębiorczość jest ważna strategicznie, a przedsiębiorca jest osobą, dla której charakterystyczne jest dawanie sobie rady z niepewnością.

⁴ K.E. Weick, T. Putnam, *Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge*, Journal of Management Inquiry 2006, s. 275-300.

⁵ A. Campell, J. Birkinshaw, A. Morrison, R.B. Batenburg, *The future of corporate venturing*, MIT Sloan Management Review 1/2003, s. 30-27.

⁶ D.F. Kuratko, M.H. Morris, *Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations*, [w:] G.D. Libecap (red.), *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 14, Elsevier Science Ltd., Oxford 2003, s. 21-46.

⁷ S.A. Zahra, D.F. Jennings, D.F. Kuratko, *The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field*, Entrepreneurship Theory & Practice 1999, s. 45-65.

⁸ R.A. Burgelman, A.S. Grove, *Cross-boundary disruptors: Powerful interindustry entrepreneurial change agents*, Strategic Entrepreneurship Journal 2007, s. 315-327.

⁹ D.A. Miller, *An asymmetry-based review of competitive opportunity*, Strategic Management Journal 2003, s. 961-976.

2. Ponad myśleniem ekonomicznym

Niektórzy twierdzą, że nadszedł już czas na wyzwolenie myślenia strategicznego z okowów ekonomicznych¹⁰. Kadra zarządzająca organizacjami powinna nie tylko ekonomizować ale również strategicznie ustawiać organizację. Rzecz w tym, że według konwencjonalnej teorii mikroekonomii, strategiczne kształtowanie prowadzi do nieefektywności, ponieważ wówczas organizacja jest niedostosowana do swego otoczenia. Tymczasem ekonomizowanie pozwala na zharmonizowanie organizacji z jej otoczeniem, a w ślad za tym na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności.

Argumentując dalej Mathews¹¹ namawia do strategizowania polegającego na zdobywaniu pozycji w przestrzeni ekonomicznej za pomocą przedsiębiorczej inicjatywy i następnie obrony zajętego stanowiska w miarę rozwoju poszczególnych elementów biznesu. Zaproponowana struktura nośna obejmuje zasoby potrzebne do zbudowania i ochrony pozycji strategicznej, aktywności generujące efekt organizacyjny oraz organizacyjne rutyny wiążące zasoby z aktywnościami. Zysk pojawia się przede wszystkim w warunkach nierównowagi, gdzie liczą się głównie pełne wyzwania przedsięwzięcia zorientowane na rzeczy nowe i lepsze, a w tym doskonalenie organizacyjnych rutyn w rezultacie uczenia się. Wszystko to dzieje się głównie w organizacjach przedsiębiorczych.

We współczesnym otoczeniu złożoność rzeczywistych zachowań powoduje, że organizacje stają wobec wyzwań związanych zarówno ze strategią, jak i z przedsiębiorczością¹². Oto przyczyna, dla której podłożem rozwoju współczesnej organizacji jest połączenie przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym dla potrzeb tworzenia bogactwa i wartości. Stąd też narasta znaczenie przedsiębiorczości strategicznej, która odnosi się osiągnięcia przez organizację wysokiego poziomu efektywności na drodze równoczesnego poszukiwania szans i poszukiwania przewagi konkurencyjnej¹³. Efektywne organizacje rozpoznają szanse i rozwijają przewagi konkurencyjne po to, aby eksploatować rozpoznane szanse.

¹⁰ J.A. Mathews, *Strategizing, disequilibrium, and profit*, Stanford University Press, Stanford 2006.

¹¹ Tamże.

¹² D.J. Ketchen, R.D. Ireland, C.C. Snow, *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, Strategic Entrepreneurship Journal 1/2007, s. 371-385.

¹³ R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, Journal of Management 29/2003, s. 963-989.

W tym procesie istotne miejsce zajmuje planowanie strategiczne¹⁴, chociaż krytyczne znaczenie ma rozwiązywanie problemów występujących w czasie przedsiębiorczego rozwoju organizacji¹⁵.

Rdzeniem przedsiębiorczości organizacyjnej jest proces odkrywania i wykorzystywania szans¹⁶, co jest typem zachowań znamionujących te organizacje, które budują swą przewagę konkurencyjną tworząc i przetwarzając nową wiedzę¹⁷ tak, aby proaktywnie konkurować na krawędzi chaosu i czasu¹⁸, przekształcając wiedzę w szansę, a te z kolei w nowe wartości i bogactwo. Miejscem docelowym jest, podobnie jak w przypadku zarządzania strategicznego, tworzenie bogactwa¹⁹ ale z punktu widzenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu²⁰ i przedsiębiorczej inteligencji wspomaganej - w znacznej mierze - przez zdolność organizacji do uczenia się i oduczania²¹. Konkretniej mówiąc i posługując się koncepcją dominującej logiki²², można wskazać na cykl organizacyjnego uczenia od strategii konkurencyjnej do wzmacniania zachowania, gdzie rolę ogniw pośredniczących pełnią wartości wraz z oczekiwaniami oraz miary efektywności.

Smith i Cao²³ wyjaśniając związek pomiędzy organizacją i jej otoczeniem przedstawiają mniej znaną - oprócz dominujących w teorii organizacji spojrzenia ekologicznego i spojrzenia adaptacyjnego - perspek-

¹⁴ C.C. Miller, L.B. Cardinal, *Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research*, Academy of Management Journal 1994, s. 1649-1665.

¹⁵ L.K. Gundry, J. Kickul, *Entrepreneurship strategy. Changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*, Sage, Thousand Oaks 2007.

¹⁶ S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review 2000, s. 217-226.

¹⁷ R. Katila, *New product search over time: Past ideas in their prime?*, Academy of Management Journal 5/2002, s. 995-1010.

¹⁸ K.M. Eisenhardt, Sh.L. Brown, H.M. Neck, *Competing on the entrepreneurial edge*, [w:] G. Dale Meyer, Kurt A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.

¹⁹ R.D. Ireland, M.A. Hitt, S.M. Camp, D.L. Sexton, *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, Academy of Management Executive 2001, s. 49-63.

²⁰ R.G. McGrath, I. Macmillan, *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

²¹ M.A. Hitt, T.S. Reed, *Entrepreneurship in new competitive landscape*, [w:] G. Dale Meyer, Kurt A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000, s. 23-45.

²² R.A. Bettis, C.K. Prahalad, *The dominant logic: Retrospective and extension*, Strategic Management Journal 1995, s. 5-14.

²³ K.G. Smith, Q. Cao, *An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship*, Strategic Entrepreneurship Journal 2007, s. 329-344.

tywę przedsiębiorczą (zob. tabela 1.). Z przedsiębiorczego punktu widzenia duże znaczenie ma potencjał kadry zarządzającej (i samej organizacji) do okazynego, proaktywnego kształtowania otoczenia. Zwłaszcza systemy przekonań indywidualnych menedżerów – pojmowane jako struktury poznawcze, które odzwierciedlają indywidualną wiedzę, opinie i oczekiwania w danym momencie czasu – odgrywają pierwszoplanową rolę w miarę jak są oni motywowani do zaangażowania się w poszukiwanie szans, zaspokajanie nowych aspiracji i podejmowanie przedsiębiorczych działań sprawdzających nowe przekonania. Działania te przeobrażają dominujące i wspólnie podzielane w otoczeniu organizacji systemy przekonań. W ten sposób organizacja ewoluuje i zmienia się wraz ze swoim otoczeniem. Zatem decydenci organizacyjni są w stanie – czasami – znacząco wpływać na otoczenie i uczyć się w przedsiębiorczym działaniu w sposób zmieniający systemy przekonań i oczekiwania zarówno w obrębie organizacji, jak i w jej otoczeniu. Całość procesu zaczyna się od systemu przekonań na poziomie kadry zarządzającej, później daje się zaobserwować w postaci działań przedsiębiorczych na poziomie organizacji, aby wywrzeć wpływ na proces zachodzący na poziomie otoczenia (przemysłu) i w konsekwencji uzyskać – jak powiadają Pfarrer, Decelles, Smith i Taylor²⁴ – pewien poziom zgodności opinii co do cenności i prawidłowości przedsiębiorczego działania.

3. W kierunku skutkowości

Tworzenie bogactwa jest pierwszoplanowym zagadnieniem leżącym w kręgu zainteresowań badaczy zarządzania. Wyjaśniając zdolności organizacji w tym zakresie należy bezwzględnie wziąć pod uwagę symbiozę pomiędzy zarządzaniem strategicznym i przedsiębiorczością²⁵. Główny argument polega na tym, że centralnym punktem zarówno zarządzania strategicznego, jak i przedsiębiorczości jest określenie w jaki sposób organizacje adaptują się do zmiany otoczenia na drodze rozpoznawania i wykorzystywania szans, które są generowane niepewnościami i nieciągłościami. Funkcjonując i rozwijając się w obydwu wymiarach (strategicznym oraz przedsiębiorczości) organizacja na bieżąco wytwarza bogactwo wykorzystując przewagę konkurencyjną a zarazem tworzy

²⁴ M.D. Pfarrer, K.A. Decelles, K.G. Smith, M.S. Taylor, *After the fall: Reintegrating the corrupt organization*, Academy of Management Review 2008.

²⁵ R.D. Ireland, J.W. Webb, *Strategic Entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation*, Business Horizons, 50/2007, s. 49-59.

potencjał na przyszłość wyszukując idee, które mogą być zarzewiem przyszłych przewag. Dlatego też integrowanie tych dwóch spojrzeń w postaci przedsiębiorczości strategicznej zawiera w sobie duży potencjał mogący ukierunkować nasze rozumienie działań podejmowanych przez organizację w celu stworzenia wartości, być może poprzez formowanie i eksploataowanie przewag konkurencyjnych jako podłoża pójsicia w ślad za zidentyfikowanymi, przedsiębiorczymi szansami. Krótko mówiąc, przedsiębiorczość strategiczna zespala organizacyjne poszukiwania przewagi konkurencyjnej z szansami rozpoznawanymi w narzuconym otoczeniu, odkrywanymi dzięki poszukiwaniu albo kreowanym poprzez działania²⁶. Już wyjaśniam w czym rzecz.

W charakterystycznych dla przedsiębiorczości sytuacjach, kiedy to przyszłość jest nieznana i w zasadzie niepoznawalna, nie ma co bawić się w jej przewidywanie, analizy estymacje itp., lecz należy dążyć do jej kontroli²⁷. Liczy się przede wszystkim przedsiębiorcza wiedza specjalistyczna (zawarta w zasadach specyficznych dla danego obszaru działania) i rozumowanie w kategoriach efektualizacji. Całość obejmuje sześć elementów²⁸: (a) rozpoczynaj od środków, które posiadasz, (b) nie przekraczaj wielkości straty jaką jesteś w stanie ponieść, (c) traktuj klientów niczym partnerów, od których możesz się wiele nauczyć, (d) przedkładaj tworzenie nowego segmentu rynku nad konkurowanie na rynku istniejącym, (e) wytwarzaj rynek wspólnie z interesariuszami będącymi z Tobą w partnerstwie zamiast wynajdywać rynek, (f) pogódź się obecnością nieoczekiwanych skutków występujących zamiast z góry ustalonych celów zgodnie z powiedzeniem „jeżeli życie oferuje Tobie tylko cytryny, to rób lemoniadę”. Dzięki zarysowanej logice postępowania przedsiębiorca eksploatuje nieoczekiwane zdarzenia i przekształca je w cenne szanse, a strategiczne zarządzanie sprowadza się do koncentracji żywotności i twórczości powiązanych z dobrowolnym wyjściem. Dążenie do nieśmiertelności mierzonej trwałością przewagi konkurencyjnej jest zabójcze, ponieważ utrudnia pozbywanie się nieefektywnych składników.

²⁶ S.D. Sarasvathy, N. Dew, S.R. Velamuri, S. Venkataraman, *Three views of entrepreneurial opportunity*, [w:] Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, Kluwer, Dordrecht 2003, s. 141-160.

²⁷ M. Bratnicki, M. Kolodziejczyk-Jadczyk, *Wstęp do teorii myślenia przedsiębiorczego: przyczynowość i skutkowość*, [w:] J. Pyka (red.), *Przedsiębiorczość i innowacje*, TNOiK, Katowice 2007, s.47-55.

²⁸ S.D. Sarasvathy, *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar. Northampton / Cheltenham 2008.

Na kwestię tę można dogłębniej spojrzeć przez pryzmat rozumienia szansy.

Tabela 1. Porównanie spojrzeń na związek organizacji i otoczenia

	Perspektywa ekologiczna	Perspektywa adaptacyjna	Perspektywa przedsiębiorcza
Teoretyczny punkt koncentracji	Selekcja przez otoczenie	Zróżnicowanie wzbudzone przez otoczenie	Samoistne zróżnicowanie
Założenia			
Struktura organizacyjna	Inercja organizacji wcześniejszej selekcjonowanych	Uzależnienie od ścieżki dotychczasowej ewolucji	Giętkość, kowalność
Zmiana organizacyjna	Losowa, przypadkowa	Reaktywna	Proaktywna
Punkty skupienia			
Poziom analizy	Przemysł / populacja	Organizacja	Wielopoziomowe: menedżerowie poprzez organizacje do przemysłu
Ramy czasowe analizy	Długi okres	Średni okres	Wiele horyzontów czasowych: od krótkiego poprzez średni do długiego
Literatura przedmiotu	Ekologia Teoria uzależnienia od zasobów	Dopasowanie Dynamika konkurencyjności. Innowacja jako adaptacja	Nadawanie sensu Społeczne poznanie Działanie przedsiębiorcze
Relacja „organizacja – otoczenie”	Otoczenie selekcjonuje przypadkowe zróżnicowanie indywidualnych organizacji. Z czasem organizacje podporządkowują się tendencji w przemyśle. Przemysł ewoluuje poprzez narodziny i zejścia indywidualnych organizacji.	Indywidualne organizacje dążą do rozwiązania braku dopasowania do otoczenia. Zmiany następują według rutyn związanych z dotychczasową ścieżką rozwoju i umożliwiają powrót do zespolenia z otoczeniem.	Kadra zarządzająca ukierunkowana przez systemy przekonań angażuje organizację w działania przedsiębiorcze, które nie tylko przeobrażają własne systemy przekonań, ale również potencjalnie zmieniają systemy przekonań w otoczeniu

Źródło: K.G. Smith, Q. Cao, *An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship*, Strategic Entrepreneurship Journal 1/2007, s. 329-344.

Tabela 2. Teoretyczne założenia i efektywne działania przedsiębiorcze w kontekstach odkrycia oraz tworzenia

	Kontekst odkrycia	Kontekst tworzenia
Założenia teoretyczne		
■ Natura szans	Szanse istnieją niezależnie od przedsiębiorców	Szanse nie istnieją bez percepcji i działań przedsiębiorców
■ Natura przedsiębiorców	Różnią się istotnie od nieprzedsiębiorców, ex ante	Różnice wyłaniają się w miarę formowania i eksploataowania szans, ex post
■ Natura kontekstu podejmowania decyzji	Ryzykowna, w czasie podejmowania decyzji decydent jest w stanie zebrać wystarczające informacje dotyczące efektów decyzji i prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z nich	Niepewna, w czasie podejmowania decyzji decydent nie jest w stanie przewidzieć możliwych efektów decyzji ani prawdopodobieństwa wystąpienia tych efektów
Efektywne działania przedsiębiorcze		
■ Przywództwo	Oparte na wiedzy specjalistycznej i doświadczeniu	Oparte na charyzmie, inspirowaniu twórczości i poświęcenia
■ Podejmowanie decyzji	Oparte na ryzyku techniki zbierania informacji (np. sondaże klientów) oraz narzędzia decyzyjne (np. opcje realne, analiza scenariuszowa), koszty utraconych możliwości	Iteracyjne, indukcyjne, inkrementalne, wykorzystywanie heurystyk, możliwa do zaakceptowania strata
■ Strategia	Relatywnie kompletna i niezmienna	Wyłaniająca się i zmienna
■ Finanse	Zewnętrzne źródła kapitału; banki i firmy wysokiego ryzyka	Osobiste, przyjaciele i rodzina
■ Utrwalanie przewagi konkurencyjnej	Szybkość, sekretność, wznoszenie barier wejścia	Ukryte uczenie się w procesie uzależnionym od ścieżki dotychczasowego rozwoju

Źródło: opracowanie własne

Wykorzystano: S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship Journal 1/2007, s. 11-26.

Pojęcie szansy jest kluczowe dla współczesnego pojmowania przedsiębiorczości, chociaż natura szansy mieści się pomiędzy dwoma

konkurującymi ze sobą, acz wzajemnie dopełniającymi się ujęciami. W jednej perspektywie szanse są traktowane niczym obiektywne realności subiektywnie dostrzegane przez przedsiębiorców i rozpoznawane przez nich dzięki posiadaniu specyficznej wiedzy oraz informacji²⁹. Drugie spojrzenie konceptualizuje szansę przez pryzmat konstruktywistycznego rozumienia świata, które podkreśla aktywną rolę przedsiębiorców w kształtowaniu szans – przedsiębiorców posiadających wizję i zdolność do zmiany istniejących uwarunkowań³⁰. Obydwa rozumienia przedsiębiorczej szansy wiążą się bezpośrednio z kontekstem działalności przedsiębiorczej.

Otóż działania przedsiębiorców mogą być pomyślane jako przejaw założeń, które oni formułują odnośnie kontekstu w jakim tkwią – kontekstu odkrycia lub kontekstu tworzenia³¹. Jeżeli ich hipoteza co do natury tego kontekstu jest prawidłowa i zastosowana zostanie odpowiednia teoria, to formowanie i wykorzystywanie szansy jest względnie efektywne. W przeciwnym przypadku poziom efektywności aktywności przedsiębiorczej spada. Z tych powodów zrozumienie istoty i konsekwencji założeń jest ważne (tabela 2.). Dynamika procesu zespalandia zasobów i zdolności organizacji z szansami jest napędzana wzajemnymi interakcjami pomiędzy kontekstem ryzyka i kontekstem niepewności, wraz z aktywną rolą przedsiębiorcy.

4. Strategia przedsiębiorczości organizacyjnej

Zarówno przedsiębiorczość, jak i zarządzanie strategiczne są dynamicznymi procesami dotyczącymi efektywności organizacji³². Zarządzanie strategiczne nakazuje budować i wykorzystywać przewagi konkurencyjne w kontekście konkretnego otoczenia. Przedsiębiorczość promuje poszukiwanie przewag konkurencyjnych za pomocą innowacji. Połączone działania przedsiębiorcze i strategiczne są zazwyczaj zorientowane na znalezienie nowej przestrzeni konkurencji, a w szczególności

²⁹ J.T. Eckhardt, S.A. Shane, *Opportunities and entrepreneurship*, Journal of Management 2003, s. 333-350.

³⁰ Y. Sarason, T. Dean, J. Dillard, *Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view*, Journal of Business Venturing 2006, s. 371-385.

³¹ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship Journal 2007, s. 11-26.

³² D.F. Kuratko, R.M. Hodgetts, *Entrepreneurship. Theory, process, practice* (wyd. 7), Thomson/South Western, Mason 2007.

na nowe sposoby działalności prowadzące do nowych modeli biznesu i do nowych płaszczyzn konkurowania³³. Na tym tle pojawia się moje przekonanie, że dialektyka przedsiębiorczości organizacyjnej jest podstawą zachowań ludzi w organizacjach i samych organizacji w okolicznościach dużej niepewności; podstawą która – jak powiada Gherardi³⁴ – musi być ciągle odnawiana po to, aby redukować niepewność.

Strategia przedsiębiorczości organizacyjnej jest ukierunkowywana przez szansę oraz poleganie całej organizacji na zachowaniu przedsiębiorczym, które rozmyślnie i ustawicznie odnawia organizację, kształtuje zakres jej działalności wskutek tworzenia i wykorzystywania szans przedsiębiorczych zorientowanych na innowacje. To właśnie dzięki temu kreowane są nowe biznesy (za pomocą innowacji produktowych i procesowych oraz rozwoju rynków) oraz promowana jest odnowa strategiczna już istniejących organizacji³⁵.

Przedsiębiorczość strategiczna wiąże się z rozpoznawaniem, oceną szans, z postępującym w ślad za tym, działaniem, tak aby stworzyć nową wartość, kolektywne bogactwo i społeczną pomyślność. Stąd też patrząc przez pryzmat przedsiębiorczości widzimy strategię jako ukierunkowaną przez szansę wytworzenia nowej wartości i bogactwa oraz jako proces wykorzystywania potencjału strategicznego w celu osiągnięcia przez organizację wysokiej efektywności i przewagi konkurencyjnej³⁶. Strategie przedsiębiorczości są pojmowane jako działania przebiegające na poziomie całej organizacji i podejmowane po to, aby wytworzyć nową wartość i bogactwo. Zatem, strategiczny potencjał organizacji może być nieodłącznie powiązany z efektywnością organizacyjną, a także z przewagą konkurencyjną. Potencjał strategiczny oparty na zasobowych źródłach przewagi konkurencyjnej ma też dużą rolę w determinowaniu poziomu efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej, to znaczy jej wpływu na efektywność organizacji oraz na przewagę konkurencyjną.

³³ M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective*, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic Entrepreneurship. Creating a new mindset*, Blackwell, Oxford/Malden 2002, s. 1-16.

³⁴ S. Gherardi, *When will he say: Today the plates are soft?, The management of ambiguity and situated decision-making*, *Studies in Culture, Organizations and Societies* 1995, s. 81-99.

³⁵ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, WU AE im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.

³⁶ M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 321-333.

Podsumowanie

Działalność przedsiębiorcza jako nośnik proaktywności, innowacyjności i odważania się zachodzi więc w kontekście strategii organizacji³⁷. Innymi słowy, strategia przedsiębiorczości organizacyjnej ma charakter funkcjonalny i wiąże się z wyborami dotyczącymi³⁸: (a) mieszkanki częstotliwości i stopnia przedsiębiorczości, (b) zespalań szans i kompetencji, (c) ustalania portfelu nowych biznesów i biznesów odnowionych, (d) natężenia zachowań przedsiębiorczych w różnych częściach organizacji, (e) godzenia sprzeczności przedsiębiorczości, (np. odgórne kontra oddolne inicjatywy przedsiębiorcze, logika kontra intuicja w rozwiązywaniu problemów, inwestowanie w kapitał materialny kontra inwestowanie w kapitał intelektualny). Z tego punktu widzenia strategia przedsiębiorczości jest ważną ścieżką, na którą może wejść organizacja dążąca do zaangażowania swoich uczestników w zachowania przedsiębiorcze poprzez ukształtowanie stosownego nastawienia umysłów³⁹.

Literatura:

1. Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship Journal 2007, s. 11-26.
2. Baron R.A., *Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs' connect the dots' to identify new business opportunities*, Academy of Management Perspectives 2006, s. 104-119.
3. Bettis R.A., Prahalad C.K., *The dominant logic: Retrospective and extension*, Strategic Management Journal 1995, s. 5-14.
4. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, WU AE im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.

³⁷ M. Bratnicki, *Organizational entrepreneurshipcape: Contradictions, processes, dimensions, forms and questions*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2004.

³⁸ M. Bratnicki, M. Majowska, *The guiding of organizational entrepreneurship: Improving entrepreneurship effectiveness by combining opportunities and organizational competences*, Management 1/2006, s. 5-14.

³⁹ M. Bratnicki, M. Kulikowska, I. Marzec, *Empowerment, entrepreneurial behaviors and performance*, [w:] *Challenges of organizations in global market*, Proceedings of British Academy of Management, Oxford Said Business School, Oxford 2005, s. 1-13.

5. Bratnicki M., *Organizational entrepreneurshipcape: Contradictions, processes, dimensions, forms and questions*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2004.
6. Bratnicki M., *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 321-333.
7. Bratnicki M., Majowska M., *The guiding of organizational entrepreneurship: Improving entrepreneurship effectiveness by combining opportunities and organizational competences*, *Management* 1/2006, s. 5-14.
8. Bratnicki M., Kołodziejczyk-Jadczyk M., *Wstęp do teorii myślenia przedsiębiorczego: przyczynowość i skutkowość*, [w:] J. Pyka (red.), *Przedsiębiorczość i innowacje*, TNOiK, Katowice 2007, s. 47-55.
9. Bratnicki M., Kulikowska M., Marzec I., *Empowerment, entrepreneurial behaviors and performance*, [w:] *Challenges of organizations in global market*, *Proceedings of British Academy of Management*, Oxford Said Business School, Oxford 2005, s. 1-13.
10. Burgelman R.A., Grove A.S., *Cross-boundary disruptors: Powerful interindustry entrepreneurial change agents*, *Strategic Entrepreneurship Journal* 2007, s. 315-327.
11. Campell A., Birkinshaw J., Morrison A., Batenburg R.B., *The future of corporate venturing*, *MIT Sloan Management Review* 1/2003, s. 30-27.
12. Eckhardt J.T., Shane S.A., *Opportunities and entrepreneurship*, *Journal of Management* 2003, s. 333-350.
13. Eisenhardt K.M., Brown Sh.L., Neck H.M., *Competing on the entrepreneurial edge*, [w:] G. Dale Meyer, Kurt A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.
14. Gherardi S., *When will he say: Today the plates are soft?*, *The management of ambiguity and situated decision-making*, *Studies in Culture, Organizations and Societies* 1995, s. 81-99.
15. Gundry L.K., Kickul J., *Entrepreneurship strategy. Changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*, Sage, Thousand Oaks 2007.
16. Hitt M.A., Reed T.S., *Entrepreneurship in new competitive landscape*, [w:] G. Dale Meyer, Kurt A. Heppard (red.), *Entrepreneurship as*

- strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000, s. 23-45.
17. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective*, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic Entrepreneurship. Creating a new mindset*, Blackwell, Oxford/Malden 2002, s. 1-16.
 18. Ireland R.D., Webb J.W., *Strategic Entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation*, *Business Horizons*, 50/2007, s. 49-59.
 19. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, *Journal of Management* 29/2003, s. 963-989.
 20. Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, *Academy of Management Executive* 2001, s. 49-63.
 21. Katila R., *New product search over time: Past ideas in their prime?*, *Academy of Management Journal* 5/2002, s. 995-1010.
 22. Ketchen D.J., Ireland R.D., Snow C.C., *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, *Strategic Entrepreneurship Journal* 1/2007, s. 371-385.
 23. Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship. Theory, process, practice* (wyd. 7), Thomson/South Western, Mason 2007.
 24. Kuratko D.F., Morris M.H., *Corporate entrepreneurship: The dynamic strategy for 21st century organizations*, [w:] G.D. Libecap (red.), *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 14, Elsevier Science Ltd., Oxford 2003, s. 21-46.
 25. Mathews J.A., *Strategizing, disequilibrium, and profit*, Stanford University Press, Stanford 2006.
 26. McGrath R.G. i Macmillan I., *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
 27. Miller C.C., Cardinal L.B., *Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research*, *Academy of Management Journal* 1994, s. 1649-1665.
 28. Miller D.A., *An asymmetry-based review of competitive opportunity*, *Strategic Management Journal* 2003, s. 961-976.

29. Pfarrer M.D., Decelles K.A., Smith K.G., Taylor M.S., *After the fall: Reintegrating the corrupt organization*, Academy of Management Review 2008.
30. Sarason Y., Dean T., Dillard J., *Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view*, Journal of Business Venturing 2006, s. 371-385.
31. Sarasvathy S.D., *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar, Northampton/Cheltenham 2008.
32. Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R., Venkataraman S., *Three views of entrepreneurial opportunity*, [w:] Z.J. Acs, D.B. Audretsch (red.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, Kluwer, Dordrecht 2003, s. 141-160.
33. Schendel D., Hitt M.A., *Introduction to volume 1. Strategic Entrepreneurship Journal 1/2007*, s. 1-6.
34. Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review 2000, s. 217-226.
35. Smith K.G., Cao Q., *An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship*, Strategic Entrepreneurship Journal 2007, s. 329-344.
36. Teng B., *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource based approach toward competitive advantage*, Journal of Management Studies 2007, s. 119-142.
37. Weick K.E., Putnam T., *Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge*, Journal of Management Inquiry 2006, s. 275-300.
38. Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F., *The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field*, Entrepreneurship Theory & Practice 1999, s. 45-65.

Rozdział 5.

Między elastycznością a konsekwencją w procesie realizacji strategii

Wstęp

Przejęcie od tradycyjnego planowania strategicznego do współczesnego zarządzania strategicznego wiąże się przede wszystkim z uelastycznieniem procesu. Jest to uwarunkowane głównie koniecznością dostosowania się do coraz bardziej nieprzewidywalnych warunków rozwoju. W warunkach dzisiejszej gospodarki konsekwentne realizowanie wieloletnich planów rozwoju staje się mało realne, a wręcz szkodliwe dla przedsiębiorstw. Z drugiej strony wciąż aktualna pozostaje potrzeba porządkowania procesów, ich ukierunkowania ku ogólniejszym wizjom, celom czy bardziej skonkretyzowanym koncepcjom rozwojowym. Organizacje, które nie podporządkują swych działań rozwojowych wyrazistej logice postępowania skazują się na dyktat przypadku i dryfowania, a to nie wróży sukcesów.

Realizując procesy rozwojowe we współczesnych przedsiębiorstwach należy zatem szukać kompromisu pomiędzy konsekwentnym wprowadzaniem przemyślanych wcześniej koncepcji w życie, a nieustannym modyfikowaniem tych koncepcji stosownie do zmieniających się uwarunkowań rozwojowych. Nie jest to łatwe, gdyż każde zachwianie powyższych proporcji oznacza nieskuteczność zarządzania strategicznego.

Celem niniejszego opracowania jest analiza procesu realizacji strategii pod kątem egzekwowania zadań rozwojowych i ich ewolucji i na tej podstawie zaproponowanie takich sposobów formułowania i realizacji strategii, które pozwoliłyby na stały rozwój koncepcji, a jednocześnie jej konsekwentne wprowadzanie w życie.

1. Wyzwania wobec elastycznej realizacji strategii

Problem uelastycznienia zarządzania strategicznego ze szczególnym natężeniem ujawnia się w fazie realizacji strategii. Jest to newralgiczny etap zarządzania strategicznego, który stanowi najczęstszą barierę jego skutecznego stosowania. Jest to zarazem etap niedoceniony, traktowany niedostatecznie dogłębnie, tak w teorii jak i w praktyce. Jest faktem, że we współczesnym zarządzaniu strategicznym proste oddzielenie procesu realizacji strategii od fazy jej kreowania nie jest uzasadnione gdyż są to zjawiska ściśle splecione. Tworząc strategię bezpośrednio przystępujemy do jej realizacji, a procesy wdrożeniowe są najsilniejszym impulsem dla ciągłej ewolucji koncepcji. Choć realizując strategię jesteśmy równocześnie jej kreatorami nie możemy nie dostrzegać faktu, iż mimo wszystko jej proces wdrożeniowy posiada własną specyfikę i cechuje się odrębnymi czynnikami sukcesu. Podstawowym kryterium oceny jest w tym wypadku skuteczność wprowadzania koncepcji rozwojowych w życie. Zapewnienie konsekwencji jest tym trudniejsze im szybciej ewoluują koncepcje rozwojowe.

Już powyższe stwierdzenia wskazują jak trudnym zadaniem jest uelastycznienie zarządzania strategicznego właśnie w fazie realizacyjnej. W procesie nieustannego kreowania strategii w oparciu o wciąż nowe impulsy rozwojowe wydaje się to znacznie łatwiejsze. Stałe prowadzenie analizy strategicznej i uwzględnienie płynących z niej wniosków choćby w formie radykalnych zmian koncepcji rozwojowej wydaje się stosunkowo proste. Na tym tle sfera realizacji koncepcji rozwojowych wydaje się zdecydowanie mniej podatna na ewolucyjne zmiany. Nie można w niej uniknąć sformalizowanych decyzji, dekompozycji ogólnych idei na szczegółowe zadania planowe, ich przydziału bezpośrednim wykonawcom, egzekwowaniu itp. Systematyczne korygowanie przyjętych ustaleń, w toku ich realizacji, jest szczególnie trudne zwłaszcza jeśli nie chce się utracić zdolności do konsekwentnego doprowadzania realizowanych programów do finału.

W fazie realizacji strategii pojawia się poważne niebezpieczeństwo zniweczenia efektów uelastycznienia procesów jej kreacji. Cóż z tego, że przedsiębiorstwo zdoła dostrzec okazje, a nawet sformułuje koncepcje ich wykorzystania jeśli nie zdoła tego wyegzekwować. Tymczasem proces realizacyjny ze względu na swą specyfikę i odmienne cele może wy-

kazywać tendencje do separacji od etapów twórczych. Przykładem owe go niebezpieczeństwa jest choćby wyjątkowa w ostatnim czasie popularność Strategicznej Karty Wyników (BSC). Jest to wciąż jedyne zaawansowane narzędzie służące realizacji strategii. Rozwija się ono bardzo dynamicznie, zarówno w sferze teorii jak i praktyki. Przeszkody w tym rozwoju nie stanowi fakt, iż sama idea BSC jest dość zasadniczo rozbieżna w stosunku do współczesnych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego. Wbrew tendencji do uelastycznienia strategii, sprowadzania jej do prostych, niekoniecznie sformalizowanych reguł, BSC głęboko formalizuje proces wdrażania strategii. Jako rozwiązanie problemów z konsekwentnym wdrażaniem koncepcji strategicznych proponuje rozbudowane zestawy wskaźników łatwych do kontrolowania ale niezwykle trudnych do ciągłego korygowania. Wprowadzanie BSC w praktyce oznacza ustabilizowanie programów strategicznych na dłuższe okresy, zwykle przekraczające perspektywę roczną.

Rozwój zarządzania strategicznego w kierunku zasadniczego uelastycznienia procesu kreowania strategii przy ukierunkowaniu procesu jej realizacji na konsekwentną realizację sformalizowanych celów nie wydaje się spójny. Owej sprzeczności nie można uniknąć bez połączenia obu powyższych, pozornie wykluczających się tendencji w samej fazie realizacji strategii, a więc tam gdzie to jest najtrudniejsze.

W tej sytuacji naczelne wyzwania dla współczesnych procesów realizacji strategii to:

- uelastycznienie a więc stworzenie warunków dla nieustannego wzbogacania realizowanych programów rozwojowych o wciąż nowe rozwiązania, które umożliwią wykorzystanie wcześniej nieprzewidzianych okazji i szybkie wycofywanie się projektów, które tracą atrakcyjność,
- konsekwencja, a więc stworzenie „filtra okazji”, określenie granic dokonywanych zmian, wyznaczenie ram rozwoju gwarantujących względną spójność, a zabezpieczających przed przypadkowością i utratą inicjatywy.

2. Problemy realizacji strategii w praktyce przedsiębiorstw

Wszelkie próby rozwiązywania problemów realizacji strategii służące ich uelastycznieniu bez zagrożenia zdolności do konsekwentnego realizowania zamierzeń powinny nawiązywać do doświadczeń prak-

tycznych. W naukach stosowanych, do jakich niewątpliwie należy zarządzanie strategiczne, projektując kierunki rozwoju nie można abstrahować od doświadczeń praktyki gospodarczej. Jest to zawsze bardzo trudne ze względu na barierę w prowadzeniu reprezentatywnych badań. W niniejszym opracowaniu zdecydowano się także na obserwację wycinkową, studia przypadków – przedsiębiorstw.¹ Dobrano je celowo spośród przedsiębiorstw dolnośląskich starając się z jednej strony o dostęp do podmiotów osiągających sukcesy ekonomiczne i deklarujących stosowanie rozwiniętych metod zarządzania strategicznego. Zakładano, iż ich doświadczenia powinny być najciekawszym polem obserwacji. Z drugiej strony dobrano przedsiębiorstwa maksymalnie różnorodne, zarówno pod względem profilu działalności, formy własności czy skali działania. Choć nie zapewniło to reprezentatywności badań pozwoliło na stworzenie wszechstronnej podstawy wnioskowania. Badania prowadzono w formie wywiadów ukierunkowanych. Rozmówcami były osoby zarządzające przedsiębiorstwami, właściciele, a wyjątkowo, w 2 przypadkach (KGHM, Energia Pro) osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne.

Praktycznie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, kluczową formą strategii będącą podstawą procesu wdrożeniowego, okazały się kilkuletnie plany rozwoju. Mianem strategii (w pojedynczym przypadku biznesplanu) określano najczęściej 3 letnie plany rozwoju. W zupełnie wyjątkowych przypadkach (np. KGHM) wykraczają one poza horyzont 3-letni. Ich treść stanowią zazwyczaj dość szczegółowe zadania na poszczególne lata w wymiarze ilościowym, najczęściej finansowym. Wyjątkiem na tym tle jest jedynie spółka informatyczna Teta, w której strategia to dokument bardziej syntetyczny, z założenia ograniczony do kartki A 4. Jego treść to również podstawowe założenia i kierunki rozwojowe, wyrażane w dominującym liczbowo, tyle, że w sposób bardziej ogólny, bez rozpisywania na szczegółowe zadania planowe.

Oprócz planu strategicznego w części badanych przedsiębiorstw funkcjonuje też koncepcja rozwoju w formie ogólniejszej. W niektórych przypadkach przybiera ona postać szczegółowo zapisywanych i intensywnie komunikowanych wizji, misji, wartości, reguł funkcjonowania (np. Key, Cermag). W innych owe generalne założenia mają charakter mniej sformalizowany, tym niemniej są wyraźnie komunikowane pracownikom (np. Almi Decor, Ecoren). Najczęściej owe koncepcje tkwią

¹ Lista przedsiębiorstw objętych badaniem: Almi Decor, Bombardier, Cermag, Ecoren, Energia Pro, GóraŹdże, Impel, Kea, Key, KGHM „Polska Miedź”, Koelner, Kruk, Ng 2-CCC, Odra, PCC Rokita, Selenia, Teta, Witbis, Work Sernice, Wróbel.

w głowie właścicieli, szefów firm i nie są formalnie prezentowane (np. Impel, Witbis). Istnienie owych koncepcji ze względu na ich dość ogólny, wręcz abstrakcyjny charakter w ograniczony sposób wpływa na ostateczny kształt znacznie bardziej sformalizowanych planów strategicznych.

Rozwinięciem sformalizowanych dokumentów planistycznych w każdym z analizowanych przedsiębiorstw są natomiast szczegółowe plany roczne. Są one rozpisywane na precyzyjne zadania w odniesieniu do poszczególnych kwartałów i miesięcy. Jest to główne narzędzie realizacji strategii, z tym, że w wielu przypadkach wręcz dominuje nad planem strategicznym. Wynika to z faktu, że realizacja planu rocznego wiązana jest zazwyczaj z systemem motywacyjnym. Tym samym pracownicy, ale i kierownictwo przedsiębiorstw identyfikuje się głównie z tymi zadaniami planowymi. Plany na kolejne lata traktowane są tym samym jako raczej kierunkowe, nie powodują bezpośrednich konsekwencji, a w rezultacie wzbudzają znacznie mniejsze zainteresowanie i ich oddziaływanie jest znacznie mniejsze. Prowadzi to często do sytuacji, w której plan strategiczny staje się ekstrapolacją planu rocznego, zamiast dekomponować plany wieloletnie na zadania poszczególnych lat.

Innym powszechnie wykorzystywanym instrumentem realizacji strategii jest podejście projektowe. Praktycznie we wszystkich zbadanych przedsiębiorstwach zaobserwowano jego stosowanie, z tym, że wyjątkiem są typowe projekty strategiczne, realizujące długofalowe przedsięwzięcia rozwojowe wynikające wprost ze strategii. Zazwyczaj projekty mają charakter operacyjny, realizowane są w ciągu roku i wiążą się z zadaniami planu rocznego wykraczającymi poza klasyczne struktury funkcjonalne przedsiębiorstw. Zdarzają się autentyczne, strategiczne projekty, wprost powiązane z podstawowymi zadaniami strategicznymi, dotyczące zazwyczaj przedsięwzięć inwestycyjnych, przejęć bądź wejść na nowe rynki, ale stanowią one wyjątki.

Kilkuletnie plany strategiczne mają z reguły „kroczący” charakter. Rewidowane i wydłużane o kolejny rok są w ciągu corocznych sesji strategicznych. W wyjątkowych przypadkach (np. Energia Pro) owe sesje rewidujące strategię odbywają się rzadziej. W międzyczasie strategię w zasadzie nie podlegają rewizjom i przeglądom.

Znacznie częściej kontroluje się oczywiście plany roczne. Odbywa się to z reguły w trakcie co kwartalnych, co miesięcznych, a nieraz jeszcze częstszych analiz i sesji oceniających. W ich trakcie nanosi się odpowiednie korekty, z tym, że nie wiążą się one bezpośrednio z planem strategicznym. Podobnie regularnie dokonuje się kontrola projektów strate-

gicznych, z tym, że realizowana jest ona zgodnie z ich, często zindywidualizowanym, harmonogramem.

Badani przedsiębiorcy i menedżerowie deklarują wysoki poziom satysfakcji z realizacji planów strategicznych. Zauważalna jest duża konsekwencja w realizacji zadań planowych. W żadnym z badanych przypadków nie wskazano na istotną rewizję założonych planów. Korekty oznaczają jedynie przesuwanie w czasie założonych terminów realizacji zadań. Co ciekawe częściej terminy realizacji zadań planowych przyspieszono niż odsuwano w przyszłość.

Z powyższej analizy wyłania się zaskakująco jednolity obraz 20 przedsiębiorstw konsekwentnie realizujących procedury planowania wieloletniego. Odbywa się ono w dość ograniczonej perspektywie czasowej. Umożliwia ona stosunkowo szczegółowe wyznaczanie zadań planowych. Ambicją osób zarządzających jest przede wszystkim skuteczne ich wyegzekwowanie. Plany są zwykle kontynuacją rozwoju z poprzednich okresów. Nie zaobserwowano przypadków zasadniczych rewizji strategii w trakcie poszczególnych okresów planistycznych. Nie oznacza to, że koncepcje rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw nie zmieniają się w czasie, z tym, że jest to zazwyczaj efekt ich dojrzewania i osiągania kolejnych etapów rozwoju. Jak dotąd badane przedsiębiorstwa nie są w jakiś szczególny sposób nastawione na szybkie reagowanie na nowe wyzwania, na wychwytywanie okazji. Dotychczasowy konsekwentny model rozwoju wydaje się ogólnie satysfakcjonujący. Nie podważają takiej opinii nawet poszczególne przypadki obrazujące ograniczenia takiego podejścia. Za takie można uznać choćby trudność sprostania nowym regulacjom prawnym związanym z zakładami pracy chronionej przez Impel, konsekwencje finansowe nieprzewidywalnych problemów związanych z przejęciem firmy brytyjskiej przez firmę Koelner czy ograniczone możliwości wkomponowania w dotychczasowy model biznesowy szans wynikających z potencjału rynków zagranicznych w NG2.

3. Koncepcja uelastycznienia procesu realizacji strategii

Doświadczenia zbadanych przedsiębiorstw zaskakująco jednoznacznie wskazują na dominację klasycznej planistycznej formuły zarządzania strategicznego, która w fazie realizacji strategii pozwala na konsekwentną realizację założonych planów, zwłaszcza krótko i średnioter-

minowych. Rozwiązania te ograniczają natomiast zaangażowanie w kreowanie rozwiązań bardziej długofalowych ze względu na ograniczone możliwości przekształcenia ich w rzeczywiste działania. Równocześnie ów model istotnie ogranicza możliwości skutecznego reagowania na nieprzewidziane możliwości. O dziwo mimo znacznego zróżnicowania badanych przedsiębiorstw faktycznie w żadnym z rozpoznanych podmiotów nie stwierdzono istotniejszych odstępstw od powyższych reguł.

Mimo, iż aktualnie stosowane rozwiązania w dużym stopniu satysfakcjonują badanych przedsiębiorców i menedżerów to uzasadnione wydaje się podjęcie działań mających na celu uelastycznienie funkcjonujących mechanizmów wdrażania strategii. Pozwoli to lepiej wkomponować przedsiębiorstwa w coraz bardziej nieprzewidywalne uwarunkowania. Jak się wydaje korzystniej byłoby zapoczątkować te zmiany w sytuacji gdy dotąd stosowane mechanizmy względnie dobrze funkcjonują niż wówczas gdy z całą siłą ujawnią się ich ograniczenia. Ważne przy tym by projektowane rozwiązania bazowały na dotychczasowych doświadczeniach co istotnie ułatwi ich praktyczne wykorzystanie. Proponowane rozwiązania będą nawiązywały do sytuacji zidentyfikowanej w zbadanych przedsiębiorstwach. Ponieważ nie są one reprezentatywne trudno je bezpośrednio przenosić do każdego podmiotu. Tym niemniej można założyć, że przynajmniej kierunkowo zgłaszane propozycje mogą mieć zastosowanie i w innego rodzaju sytuacjach..

Przedstawione rozwiązania ogniskują się wokół 4 podstawowych zagadnień:

- doprecyzowanie ogólnych, długofalowych założeń i zasad rozwoju,
- dekompozycja strategii na kluczowe, pragmatyczne programy strategiczne,
- stworzenie systemu monitorującego przebieg procesu wdrożeniowego umożliwiającego jego korekty,
- systematyczna rewizja strategii umożliwiająca głębokie zmiany i zwroty strategiczne.

We współczesnych warunkach rozwoju przedsiębiorstw względnie stałe, ogólne reguły postępowania mogą odegrać rolę „filtra okazji”, być punktem odniesienia względem którego dobierane są te przedsięwzięcia, które układają się w możliwie spójny, logiczny kierunek rozwoju. Ich brak oznacza przypadkowość decyzji podejmowanych na podstawie chwilowych impulsów. To oznacza, że w wielu przedsiębiorstwach należy diametralnie zmienić dzisiejsze, zdystansowane podejście do wi-

zji, misji, nadrzędnych celów, wartości czy prostych reguł działania. Poważnie potraktowane, jasno doprecyzowane mogą stać się bardzo praktycznym narzędziem dla wyznaczania ram rozwoju ułatwiających podejmowanie bieżących decyzji rozwojowych i nadających im wyższy sens.

To oznacza, że wizje, zasady działania warto jednoznacznie zapisywać, intensywnie komunikować i konsekwentnie stosować w praktyce. Jeśli będą ogólnie znane i akceptowane w przedsiębiorstwie to można oczekiwać, że poszczególne decyzje dotyczące rozwoju będą stale odnośzone do nich i na ich podstawie weryfikowane. Przedsiębiorstwo podporządkowane zasadom, przesiąknięte nimi może sobie pozwolić na znacznie większą elastyczność bez obawy utraty spójności.

Równie istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa usiłującego skutecznie realizować strategię jest dekompozycja ogólnych idei rozwojowych na praktyczne projekty strategiczne. Warunkiem świadomego, elastycznego realizowania strategii jest zdolność kompleksowego panowania nad programami rozwojowymi. Nie jest to realne gdy strategię sprowadzi się do długiej listy szczegółowych zadań planowych, których sens przestaje być zrozumiały dla kogokolwiek, a realizacja przebiega głównie w sposób formalny. Trudno wówczas ingerować w jej przebieg i dostosowywać się do zmiennych uwarunkowań, a w efekcie sterować przebiegiem procesu wdrożeniowego. Z tych samych powodów pożądane jest rozpisanie strategii na kilka priorytetowych programów rozwojowych silnie podporządkowanych celom i założeniom rozwojowym. Ważne by ich suma zapewniała realizację sformułowanych w wizji oczekiwań a poszczególne przedsięwzięcia ściśle wiązały się z przyjętymi zasadami, tworząc logiczną całość. Równie istotne jest by nie realizować równocześnie zbyt wielu programów gdyż zakłóci to spójność strategii, która z założenia powinna koncentrować się na zasadniczych priorytetach.

Nie tylko wybór programów strategicznych jest warunkiem sukcesu. Nie mniej ważny jest ich dostatecznie precyzyjny, praktyczny kształt. Niezbędne jest wskazanie konkretnych zadań składających się na dane przedsięwzięcie, przypisanie ich określonym osobom i wyznaczenie terminów realizacji. Bardzo obiecujące jest w tym miejscu wykorzystanie metod podejścia projektowego, które pozwala zarówno skutecznie organizować realizację zadań, jak nadzorować ich przebieg i korygować stosownie do potrzeb. W szczególności odnosi się to do nowatorskich przedsięwzięć wykraczających poza wcześniejszą praktykę funkcjonowania organizacji, o długofalowym charakterze. To są zadania z reguły

najtrudniejsze i najważniejsze dla skutecznej realizacji strategii. Powyższe programy i zadania strategiczne powinny być oczywiście powiązane ze średnio i krótkoterminowymi planami przedsiębiorstwa, ale nie mogą być w nie wkomponowane, ze względu na swą inną, z reguły wyższą rangę.

Warunkiem konsekwentnej i elastycznej zarazem realizacji strategii jest też system monitorowania procesu wdrożeniowego. Niezbędna jest stała informacja o przebiegu procesu realizacyjnego. Powinna ona wprowadzać do bieżącego zarządzania organizacją stale aktualizowane informacje o całościowych efektach rozwoju celem nieustannego porównywania ich do zamierzeń. Równie istotny jest stały dopływ informacji o przebiegu realizacji każdego programu, zadania czy projektu strategicznego. Jest to warunek niezbędny dla skutecznego reagowania na nieprzewidziane problemy pojawiające się w trakcie procesów realizacyjnych. We współczesnych realiach należy z góry zakładać konieczność wielokrotnych korekt tego rodzaju. Ważne by odbywały się one możliwie płynnie, szybko, bez zakłóceń charakterystycznych dla przedsięwzięć ograniczających się do okazjonalnego kontrolowania procesu wdrożeniowego strategii.

System głębszych korekt i rewizji strategii jest składną również niezwykle ważny. W proces realizacyjny należy bowiem wkalculować nierzadką konieczność głębokiej rewizji zamierzeń strategicznych w toku ich realizacji. Może ona dotyczyć wszystkich elementów strategii włącznie z wizją, misją czy założeniami modelu biznesowego. Trudno wykluczyć sytuacje mogące podważyć wszelkie formułowane wcześniej założenia. I w tym wypadku niezwykle istotny jest czas reakcji. Trudno by była ona wystarczająco skuteczna gdy przegląd strategii dokonywany jest raz do roku, albo nawet rzadziej. Ważna jest też zdolność do przelamywania skłonności do konserwatywnego utrzymywania dotychczasowych rozwiązań i kwestionowania impulsów do ich zmian pod hasłem konsekwencji w pracach rozwojowych. Krytyczna rewizja strategii, dokonywana z dużą regularnością, nie rzadziej niż co kwartał, zdolna kwestionować, w razie konieczności, nawet najbardziej fundamentalne założenia wcześniej realizowanej koncepcji to jedyna szansa na nieustanną ewolucję strategii. Przeciwnieństwem jest ograniczenie zmian do okazjonalnych korekt, a w efekcie nieuchronna jej dezaktualizacja.

Podsumowanie

Uelastycznienie procesu realizacji strategii to dla wielu przedsiębiorstw proces głęboko zmieniający dotychczasową praktykę zarządzania strategicznego. Należy go przechodzić stopniowo, systematycznie, by nie utracić zdolności do konsekwentnego wdrażania zamierzeń dotyczących przyszłości. Dynamika owej tendencji jest jednak również ważna gdyż destabilizacja warunków rozwoju gospodarczego w większości sektorów postępuje coraz szybciej. Nie daje to szansy na nadmiernie rozłożone w czasie doskonalenie procesów zarządzania strategicznego.

Rozdział 6.

Strategie przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego

Wstęp

Problem kryzysu w przedsiębiorstwie i zarządzania w kryzysie jest obiektem badań naukowych od kilkudziesięciu lat. Ekonomisci pracują nad ekonomiczną diagnozą zjawisk kryzysowych, wyjaśniają mechanizmy przenoszenia kryzysu między krajami, branżami i poziomami gospodarki, poszukują ekonomicznych mierników, za pomocą których można diagnozować kryzys we wczesnej fazie i podejmować działania zaradcze zanim ujawnią się jego niszczące skutki. Przedstawiciele nauk zarządzania koncentrują się na kryzysie na poziomie przedsiębiorstwa, a właściwie szerzej – organizacji i rozszerzają swoje zainteresowania na badanie pozaekonomicznych przesłanek i skutków kryzysu oraz poszukiwanie strategii antykryzysowych uwzględniających nie tylko problemy ekonomiczne, ale również organizacyjne, psychologiczne, społeczne i kulturowe.

Zainteresowanie naukowców zjawiskami kryzysowymi wydaje się uzasadnione z co najmniej dwóch powodów: kryzysy występują powszechnie i mają bardzo silny wpływ na organizacje, przedsiębiorstwa i gospodarki. Przedsiębiorstwa wielokrotnie w swoim życiu organizacyjnym przeżywają kryzysy i niepowodzenia. Organizacja sieciowa Corporate Executive Board zakończyła niedawno badania nad perturbacjami wzrostu 500 czołowych korporacji z listy „Fortune 100” i „Global 100”¹. Badania objęły 50 ostatnich lat. Przedmiotem analizy były tzw. „punkty negatywnego przesilenia” (*stall points*), czyli momenty długotrwałego odwrócenia się tendencji wzrostowej, które można utożsamiać z sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. Z badań tych wynika, że 87 % badanych przedsiębiorstw przeżyło w badanym okresie co najmniej jeden moment negatywnego przesilenia, a w ciągu 5 lat przed przesileniem i 5 lat po przesileniu firmy te traciły średnio

¹ M.S. Olson, D. van Bever, S. Verry, *Przychody firmy przestają rosnać. Co robić?*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2008.

74 % swojej wartości. Tylko 46 % firm dotkniętych kryzysem udało się w ciągu 10 lat wrócić na ścieżkę szybkiego lub umiarkowanego wzrostu. Wiele przedsiębiorstw nie potrafiło zahamować negatywnych tendencji i nigdy nie powróciło do wysokiej dynamiki wzrostu i wysokiej wartości sprzed przesilenia, a część firm upadła². O skutkach ekonomicznych i społecznych występowania kryzysu w przedsiębiorstwach najlepiej świadczą statystyki gospodarcze – co roku miliony przedsiębiorstw na świecie kończą zmagania z kryzysem upadłością.

W artykule zajmuję się kryzysem w przedsiębiorstwie wywołanym kryzysem makroekonomicznym o zasięgu międzynarodowym, czyli takim, z jakim mamy do czynienia od jesieni 2008 roku. Chciałabym pokazać, jak trudno jest przedsiębiorstwu pokonać niszczące działanie kryzysu o podłożu makroekonomicznym, a także wskazać na modele strategii dające większe możliwości zwiększenia odporności na ten typ kryzysu.

1. Teoretyczne inspiracje badań nad kryzysem w przedsiębiorstwie³

Pierwsze definicje i koncepcje kryzysu w przedsiębiorstwie wiązały się z jego ekonomicznym upadkiem lub zagrożeniem bytu i bliskie było pojęciu bankructwa. Z czasem zaczęto dostrzegać kryzys w innych, poza prawno-ekonomiczną, sferach działania przedsiębiorstwa – w relacjach między grupami i jednostkami w przedsiębiorstwie, między przedsiębiorstwem a różnymi podmiotami jego otoczenia. Rozszerzenie, a nawet uniwersalizacja tego określenia, jest wynikiem powstawania i popularyzowania się różnych koncepcji wyjaśniających ten fenomen. Z wielu koncepcji z zakresu zarządzania i ekonomii wybrałam kilka, które dają dobrą podstawę do objaśniania źródeł kryzysu i zachowań przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych.

- **Koncepcja przystosowań organizacyjnych** określa kryzys jako stan nieprzystosowania organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Nieprzystosowanie może być wynikiem niezauważenia zmian, niewłaściwego ich zrozumienia lub wyboru niewłaściwych sposobów dostosowania. Ta prosta koncepcja została rozbudowa-

² Tamże.

³ Zob. M. Romanowska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Dobra gospodarka*, praca zbiorowa, Wydawnictwo WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006.

na przez I.H. Ansoffa w jego znanej koncepcji nieciągłości strategicznej i słabych sygnałów. Idealna organizacja wychwytyuje słabe sygnały o przyszłych zmianach w otoczeniu, nie pozwala sobie na zaskoczenie strategiczne i preferuje antycypacyjny, eksploracyjny lub kreatywny sposób przystosowania się do zmian⁴.

- **Koncepcja rozwoju przez kryzys** L.E. Greinera oparta na koncepcji cyklu życia organizacji. W świetle tej koncepcji w każdej fazie życia organizacji dochodzi do innego rodzaju kryzysu np. w fazie tworzenia organizacji jest to kryzys przywództwa, w późniejszych fazach życia kolejno kryzys autonomii, kryzys decentralizacji i kryzys biurokratyzmu. Kryzys jest stanem naturalnym, nie patologicznym i zawsze towarzyszy organizacji. Przez umiejętne przezwyciężanie kolejnych kryzysów organizacja umacnia się i rozwija⁵.
- **Koncepcja równowagi organizacyjnej** – w świetle tej koncepcji kryzys jest wynikiem zagrożenia ciągłości funkcji organizacji spowodowany wytrąceniem jej ze stanu równowagi. Źródłem nierównowagi są stale występujące zakłócenia w otoczeniu. Nierównowaga jest stanem normalnym, organizacja może w nim funkcjonować, jeżeli jest w stanie odizolować się od otoczenia lub dysponuje nadmiarem zasobów. W przeciwnym razie powinna użyć swoich zasobów do przywrócenia równowagi⁶.
- **Koncepcja mitów organizacyjnych** B. Hedberga i S. Jenssona wiąże kryzys z błędnym postrzeganiem rzeczywistości przez kierownictwo organizacji. Uproszczony i błędny obraz rzeczywistości (mit) jest podstawą do podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie. Mit trwa dopóki nie zderzy się z rzeczywistością- wtedy powstaje kryzys, który może być przezwyciężony tylko przez przełamanie mitu i zastąpienie go nowym. W organizacjach długo działających w spokojnym otoczeniu ma miejsce opóźniona sukcesja mitów, a to doprowadza je do ostrego kryzysu⁷.

⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

⁵ Za: B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 142 i dalsze.

⁶ A. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 126.

⁷ Za: B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985, s. 48 i dalsze.

- **Teoria konkurencji** rozwijana przez wiele szkół zarządzania strategicznego i marketingu pozwala definiować kryzys jako trwałą niekonkurencyjność przedsiębiorstwa. Niekonkurencyjność jest rozumiana różnie przez różne szkoły zarządzania. M.E. Porter i inni przedstawiciele szkoły pozycyjnej łączą konkurencyjność lub jej brak, ze sposobem dostosowania wewnętrznego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (mocnych i słabych stron firmy) do przyszłych stanów otoczenia (szans i zagrożeń), czy w uproszczeniu do każdej z pięciu sił konkurencji. Dobre dostosowanie przekłada się na wysoką konkurencyjność, mierzoną w krótkim okresie ponadprzeciętnymi zyskami, w długim okresie – satysfakcjonującym właścicieli wzrostem wartości firmy. Niekonkurencyjność jest karana spadkiem zysków, a potem spadkiem wartości, co oznacza kryzys nie tylko dla menedżerów i pracowników, ale przede wszystkim dla właścicieli kapitału.
- **Koncepcja zasobowa** dostrzega dysfunkcje i kryzysy powstające w związku ze złym zarządzaniem zasobami. Źródłem błędów może być brak zasobów, ich niewłaściwe rozwijanie i ochrona, błędna struktura zasobów, niedostatecznie szybkie ich dostosowywanie do zmieniającej się strategii i warunków zewnętrznych. G. Hamel i C.K. Prahalad, twórcy tej koncepcji, za klucz do sukcesu uważają posiadanie najważniejszych zasobów rozwiniętych na poziomie kluczowych kompetencji.
- **Koncepcja kapitału intelektualnego**, a także jej prekursorka – koncepcja organizacji uczącej się, widzą źródła kryzysu w niedoborze zasobów intelektualnych w rozumieniu zarówno kapitału ludzkiego, jak też wiedzy zebranej w bazach danych i kompetencji organizacji. Porównuje się przedsiębiorstwa ze względu na wskaźnik kapitału intelektualnego traktując wysoki poziom tego wskaźnika jako wiodący czynnik sukcesu. *Per analogiam*, niski wskaźnik oznacza zapowiedź kryzysu w przedsiębiorstwie.
- **Koncepcja migracji wartości** – A. Slywotzky i jego współpracownicy wprowadzili do nauki pojęcie migracji wartości, czyli przepływu wartości z jednych firm do drugich⁸. Zjawisko migracji wartości między firmami może być związane ze zjawiskiem „*business migration*”, czyli odpływem wartości z branż starych do nowych, z wczesnych faz ścieżki ekonomicznej do późniejszych, z przemy-

⁸A.J. Slywotzky, *Value Migration*, Harvard Business School Press, 1996; A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

słów opartych na przetwórstwie surowców do przemysłów wysokiej technologii, ale uwzględnia również sytuację, kiedy z dwóch firm działających w tej samej branży jedna traci, a druga zyskuje wartość. Kluczowe znaczenie dla zwiększania wartości firmy, ma zdaniem autorów tej koncepcji, wybór właściwego modelu działania firmy. A model działania, to według Slywotzky'ego „suma tego wszystkiego, co firma robi dla osiągnięcia zysku”. W modelu działania mieści się całość wyborów strategicznych, a także zarządzanie operacyjne i jego wsparcie w funkcjach pomocniczych – kształtowaniu struktur organizacyjnych, polityki personalnej, przepływu informacji, zawsze dokonywanych z punktu widzenia nowej oferty dla klienta. Przy takim ujęciu modelu zarządzania jedynym kryterium weryfikowania jego efektywności jest reakcja klienta, docenienie modelu poprzez rynek, co przekłada się na wzrost zysku ze sprzedaży i wzrost wartości przedsiębiorstwa na rynku. Modele dezaktualizują się wraz ze zmianą makrootoczenia i przedsiębiorstwa, które nie antycypują tych zmian i nie są pionierami we wprowadzaniu nowych modeli działania narażają się na utratę wartości i kryzys.

Każda ze szkół, każde z podejść w zarządzaniu strategicznym daje podstawy do objaśniania, w specyficzny dla siebie sposób, fenomenu kryzysu w przedsiębiorstwie, wyjaśnia mechanizm jego powstawania i sposoby przeciwdziałania. Przedstawiciele zarządzania strategicznego najchętniej definiują i badają kryzys w przedsiębiorstwie posługując się teorią konkurencji lub, w ostatnim okresie, koncepcją zasobową i koncepcją migracji wartości.

2. Przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie

W naukach zarządzania dominuje przekonanie, że główną przyczyną kryzysu w przedsiębiorstwach jest brak umiejętności przystosowania się przedsiębiorstw do zmian otoczenia. Potwierdzają to wymienione wyżej koncepcje teoretyczne. Jedynie koncepcja migracji wartości częściowo uwalnia menedżerów od odpowiedzialności za powstały kryzys, pozostałe dostrzegają przyczyny kryzysu głównie w niedoskonałości przedsiębiorstwa i jego nieumiejętnej reakcji na zmiany zewnętrzne. Z takiego racjonalistycznego podejścia, zakładającego, że można ogarnąć rozumem każdą zmianę, wynika przekonanie, że przestrzegając zasad racjonalnego zarządzania, przedsiębiorstwo może dostosować się do

nawet największych zakłóceń i zmian w otoczeniu. Podążając za takim podejściem przedstawiciele nauk zarządzania i firmy konsultingowe zbudowały skomplikowaną metodykę prognozowania zmian w otoczeniu (metody scenariuszowe) i nowoczesnego zarządzania strategicznego pozwalającego antycypować te zmiany i dostosowywać do nich zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstwa. Co więcej, upowszechnił się pogląd (najsilniej wyrażony w koncepcji Greinera), że kryzys ma pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ zmusza go do głębokiej restrukturyzacji i wprowadzenia innowacji.

Tabela 1. Przyczyny stagnacji przychodów przedsiębiorstw

Przyczyny stagnacji przychodów	Procent przedsiębiorstw
Czynniki strategiczne, w tym:	70
■ zniewolenie przez własną dominującą pozycję rynkową	23
■ niewydolność systemu zarządzania innowacjami	13
■ przedwczesne porzucenie podstawowego obszaru działalności	10
■ nieudane przejęcie	7
■ zależność od najważniejszych klientów	6
■ niespójna strategia	5
■ brak powiązań między liniami działalności	4
■ niewymuszone spowolnienie wzrostu	2
Czynniki organizacyjne, w tym:	17
■ krótka ławka talentów	9
■ brak działań ze strony zarządów	4
■ struktura organizacyjna,	2
■ nieodpowiednie mierniki efektywności	2
Czynniki zewnętrzne, w tym:	13
■ działania urzędów regulacyjnych	7
■ pogorszenie się warunków gospodarczych	4
■ zmiany geopolityczne	1
■ nieelastyczność krajowego rynku pracy	1

Źródło: M.S. Olson, D. van Bever, S. Verry, *Przychody firmy przestają rosnąć. Co robić?*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2008.

Badania empiryczne potwierdzają fakt, że większość sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie ma źródło w złym zarządzaniu, ale także w zmianach zachodzących w branżach i segmentach klientów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Z badań empirycznych wynika, że w zaledwie kilku procentach przypadków kryzysu czynnikiem sprawczym jest cykl koniunkturalny w gospodarce. Wspomniane już badania Corporate Executive Board pokazują, że najczęstsze przyczyny zahamowania wzrostu przedsiębiorstw są możliwe do uniknięcia. Bowiem aż 87 % czynników odpowiedzialnych za wzrost to czynniki będące pod kontrolą kadry kierowniczej, z tego 70 % to czynniki o charakterze strategicznym. W tabeli 1. zamieszczono szczegółowy wykaz czynników odpowiedzialnych za stagnację przychodów w zbiorze 50 przedsiębiorstwach reprezentatywnych, ze względu na branżę i okres działalności, dla prawie 500 dużych firm będących przedmiotem badań.

W świetle wyników badań empirycznych uzasadnione wydaje się przekonanie, że należy się skupić na tych czynnikach kryzysu, które występują najczęściej i na które przedsiębiorstwo jest w stanie zareagować. W artykule chciałabym podważyć to przekonanie. Są bowiem takie kategorie czynników, których siła oddziaływania niszczy wszystkie systemy obronne przedsiębiorstw nastawione na określony poziom turbulencji. Takimi zmianami są działania wojenne, katastrofy, a przede wszystkim głębokie kryzysy gospodarcze o charakterze międzynarodowym. Mimo, że występują rzadko, nie częściej niż raz na kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat, to stanowią szczególne zagrożenie nie tylko dla rozwoju, ale nawet dla przetrwania przedsiębiorstw.

3. Kryzys gospodarczy a strategie przedsiębiorstw

Podręczniki pełne są rad, w jaki sposób radzić sobie z kryzysem, którego źródłem są szybkie i niekorzystne dla przedsiębiorstwa zmiany otoczenia. Przedsiębiorstwom, które działają w nieatrakcyjnym sektorze zaleca się jego zmianę lub znalezienie w nim segmentu lub niszy, w której zagrożenia są mniejsze lub łatwiejsze do pokonania. Zaleca się również przenoszenie działalności do innego kraju, gdzie ten sam sektor stwarza lepsze warunki rozwoju. W sytuacji długotrwałego kryzysu gospodarczego o zasięgu międzynarodowym rady takie są trudne do zrealizowania z następujących powodów.

Po pierwsze, trudno jest znaleźć sektor, który nie odczułby skutków kryzysu, ponieważ kryzys w sferze finansowej, spadek popytu i inwestycji dotyka wszystkie branże. Przenoszenie działalności do innych krajów nie zawsze ma sens, ponieważ kryzys międzynarodowy ogarnia wszystkie regiony świata, można jedynie rozważać ograniczanie lub zamykanie działalności w krajach najbardziej dotkniętych kryzysem. Trzeba wziąć pod uwagę fakt, że obniżona atrakcyjność branż i sektorów nie wynika z ich starzenia się, ani rozproszenia lub nadmiernych kosztów konkurencji. Po ustaniu kryzysu w każdej chwili koniunktura może powrócić i opuszczenie sektora lub rynku może okazać się błędem niemożliwym do odrobienia.

Po drugie, sprawdzone strategie kryzysowe polegające na obniżeniu kosztów działalności np. przez wyzbywanie się aktywów, outsourcing, pozyskiwanie nowych udziałowców nie wchodzi w grę, ponieważ w okresie kryzysu gospodarczego zamiera rynek kontroli przedsiębiorstw, brakuje chętnych na akwizycje i fuzje, trudno też o udane emisje akcji czy obligacji.

Po trzecie, możliwości działań restrukturyzacyjnych są ograniczone ze względu na szybkie pogarszanie się sytuacji przedsiębiorstwa, brak czasu na działanie i brak dostępu do środków finansowych. Do tego dochodzą błędy i nieracjonalne zachowania kadry menedżerskiej, pracowników i partnerów biznesowych związane z silnym stresem decyzji podejmowanych w warunkach kryzysu.

Pojawia się pytanie, czy istnieją strategie, które zabezpieczają przedsiębiorstwo przed negatywnym wpływem tego rodzaju kryzysów lub zmniejszają ich negatywne skutki. Wydaje się, że nie ma strategii specjalnie dedykowanych tej klasie sytuacji kryzysowych. Każdy kryzys gospodarczy jest inny, inne są jego przyczyny, przebieg, za każdym razem dotyka silniej inne branże i regiony świata. Zatem nastawianie się na określony profil działalności czy lokalizację może rozmijać się z rzeczywistością. Nie można na podstawie obserwacji i doświadczeń poprzedniego kryzysu konstruować zabezpieczeń na wypadek kolejnego kryzysu.

Najlepszym sposobem działania jest sytuacyjne podejście do budowania strategii, nieuleganie modom i aktualnym trendom w zarządzaniu, traktowanie własnej firmy jako wyjątkowej i opracowywanie dla niej strategii szytej na miarę, niepodobnej do stosowanych przez inne przedsiębiorstwa w sektorze. Można rozważyć rezygnację z szybkiego wzrostu w zamian za zmniejszone ryzyko kryzysu. Zastosowanie mogą tu mieć strategie o ograniczonym ryzyku takie, jak:

- dywersyfikacja branżowa, najlepiej niepokrewna ponieważ nigdy kryzys nie dotyka w jednakowym stopniu wszystkich branż,
- dywersyfikacja segmentów klientów, ponieważ nie wszystkie segmenty są jednakowo wrażliwe na spadek dochodów – wymaga to jednak budowania równocześnie kilku przewag konkurencyjnych (rekomendacja dla strategii zintegrowanej),
- internacjonalizacja według modelu strategii wielonarodowej, a nie globalnej – lepiej zabezpiecza przedsiębiorstwo przed zakłóceniami poszczególnych ogniw łańcucha wartości zlokalizowanego w kraju dotkniętym szczególnie silnym kryzysem, a przez powielanie modelu działania w każdym kraju ułatwia likwidację działalności w krajach, gdzie kryzys najsilniej utrudnia działalność,
- utrzymywanie dość dużego zakresu integracji pionowej, przynajmniej w zakresie umożliwiającym w okresie kryzysu przejście na samodzielne realizowanie wcześniej wyłączonej fazy łańcucha wartości (rekomendacja dla integracji zwięzającej) – strategia taka umożliwia utrzymanie potencjału przedsiębiorstwa w okresie zmniejszonej sprzedaży,
- utrzymywanie równowagi między zasobami materialnymi i niematerialnymi – badania pokazują, że w okresach kryzysów największy spadek wartości dotyka przedsiębiorstwa i branże o wysokim udziale zasobów niematerialnych,
- rozwój głównie organiczny i poprzez alianse strategiczne – duży udział fuzji i przejęć w inwestycjach przedsiębiorstw zwiększa ryzyko spadku wartości przedsiębiorstw i utrudnia wykorzystywanie efektu synergii.

Z tego przeglądu strategii zapewniających wyższy stopień bezpieczeństwa w warunkach kryzysu gospodarczego wyraźnie widać, że strategie obecnie zalecane przez firmy konsultingowe i autorów podręczników są przykrojone na czas dobrej koniunktury. Koncentracja na jednej kluczowej działalności, strategia globalna, daleko posunięta wirtualizacja działalności, preferowanie przede wszystkim zasobów niematerialnych i rozwoju zewnętrznego ułatwiają szybki wzrost przedsiębiorstw, ale w warunkach kryzysu mogą stać się pułapkami strategicznymi.

Być może sprawdzone przez dziesiątki lat, bardziej konserwatywne strategie pozwalają na wolniejszy, ale bezpieczniejszy rozwój przedsiębiorstw.

Literatura:

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Koźmiński A., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
3. Olson M.S., van Beler D., Verry S., *Przychody firmy przestają rosnać. Co robić?*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2008.
4. Romanowska M., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Dobra gospodarka*, praca zbiorowa, Wydawnictwo WSZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006.
5. Slyvotzky A.J., Morrisom D.J., Adelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
6. Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
7. Wawrzyniak B., *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.

Rozdział 7.

Dekoniunktura gospodarcza – wyzwanie czy bariera dla zarządzania strategicznego

Wstęp

Zarządzanie strategiczne przeżywa w ostatnich latach poważny kryzys zaufania. Zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej doniesień o zmierzchu epoki zarządzania strategicznego, rozumianego jako proces długookresowego planowania i perspektywicznego myślenia. Najwięcej rozczarowań wynika głównie z problemu dopasowania długofalowych strategii rozwojowych do zmienności warunków otoczenia firm. Jak bowiem projektować przyszłość firmy w perspektywie kilku, a nawet kilkunastoletniej, skoro większość egzogenicznych czynników powodzenia po pierwsze pozostaje poza kontrolą firmy, a po drugie podlega fluktuacjom na skutek zmienności otoczenia. Co więcej, dotychczasowe praktyki zarządzania strategicznego zdają się nie dostrzegać, a może nawet ignorować tak naturalną cechę gospodarki rynkowej jaką jest cykl koniunkturalny. Na ogół firmy projektują strategie rozwoju, którym towarzyszy fałszywe i szkodliwe założenie o nieograniczonych w czasie możliwościach wzrostu. Stanowczo za rzadko, firmy formułują strategie opierające się na pesymistycznych założeniach dotyczących niesprzyjającej koniunktury. To dlatego, recesje i kryzysy zbierają żniwo w postaci licznych, a nawet masowych upadłości i bankructw.

Z drugiej strony, cyklicznie występujące fazy dekonunktury gospodarczej, narażając firmy na poważne perturbacje finansowe i organizacyjne, a niejednokrotnie na konieczność dokonywania zwrotów strategicznych, sprzyjają narastającemu kryzysowi zaufania do strategii. **W warunkach spowolnionego wzrostu gospodarczego bowiem, menedżerowie częściej stoją przed dylematem „jak przetrwać kolejne miesiące”, a nie przed pytaniem o wieloletnią strategię rozwoju.** Jednocześnie obserwacja przebiegu recesji i kryzysów gospodarczych udowadnia, że kryzys tworzy dla jednych podmiotów zagrożenie ich istnienia, pod-

czas gdy dla innych staje się szansą rozwoju. W istocie, chiński ideogram słowa „kryzys” jest kombinacją dwóch terminów: „zagrożenie” i „szansa”.

Reasumując powyższe refleksje, dekoniumktura gospodarcza, jako element zmiennego otoczenia gospodarczego stanowi jeden z najważniejszych determinantów decyzji strategicznych w praktyce. Dlatego autorka przyjęła, że celem prezentowanego referatu jest wyeksponowanie znaczenia bieżącej koniunktury dla procesu zarządzania strategicznego i odpowiedź na pytanie, czy fazy dekoniumktury stanowią barierę, czy wyzwanie dla zarządzania strategicznego. Tak zdefiniowanemu celowi towarzyszy teza wyjściowa, zakładająca, że zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania strategicznego brak koncepcji dotyczących zarządzania strategicznego w warunkach dekoniumktury.

1. Cykl koniunkturalny a cykl życia przedsiębiorstw

W praktyce biznesu firmy słabo radzą sobie z walką z dekoniumkturą i kryzysami. Tymczasem, prawdziwym sprawdzianem skuteczności kadr menedżerskich jest właśnie ich zdolność do kierowania organizacją w fazach kryzysowych. W istocie, znacznie łatwiej jest święcić triumfy i projektować ambitne strategie rozwoju w okresach ożywienia gospodarczego, znacznie trudniej jest realizować strategie obronne w warunkach recesji¹.

A.W. Howe, autor *Corporate Strategy* z 1986 roku zauważa, że na jedną firmę, która zwycięsko wyszła z kryzysu, przypadają przynajmniej dwie, którym się to nie udało. Ma to wpływ na czas trwania przeciętnego cyklu życia firm. I tutaj doniesienia są wstrząsające. Oto, wśród 500 największych firm w USA, notowanych w popularnym rankingu Fortune w latach siedemdziesiątych, w kolejnej dekadzie zniknęła z rankingu 1/3 „prymusów”. W latach dziewięćdziesiątych na liście 500 zostało ich tylko 25 %.

Relacje te zdają się potwierdzać statystyki w zakresie tzw. stopy upadłości, które wskazują na naturalną selekcję nieefektywnych podmiotów gospodarczych zachodzącą w efekcie faz spowolnienia gospodarczego. Jak wynika z tych badań, w krajach europejskich w normal-

¹ Por. H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, 1/1994.

nych warunkach koniunkturalnych rocznie upada od kilkunastu do ponad 100 tys. firm². Jednak w okresach dekonunktury notuje się przyrost stopy upadłości nawet do poziomu 200 tys. firm w ciągu roku. Podobne obserwacje dotyczą gospodarki amerykańskiej, gdzie w latach recesji gospodarczej liczba upadłości sięga nawet 80 tys. – 100 tys., podczas gdy w okresach ożywienia gospodarczego – na przykład w latach 2005-2006 wynosi około 20 tys. rocznie. Również gospodarka japońska wykazuje podobne korelacje między tempem wzrostu gospodarczego, a liczbą upadłości. Przeciętna liczba bankructw w skali roku w gospodarce japońskiej, od wielu lat pogrążonej w kryzysie sięga 20 tys., co daje ponad czterokrotny wzrost tej liczby wobec upadłości naturalnych w fazach dobrej koniunktury.

Opisane powyżej zjawisko, silnej korelacji między tempem wzrostu gospodarczego a skłonnością do bankructw staje się aktualnie jeszcze bardziej widoczne. W roku 2008 eksperci obserwują wyraźne pogorszenie tendencji w zakresie upadłości na całym świecie. W Europie Zachodniej upadłość w 2008 r. ogłosiło około 169 tysięcy przedsiębiorstw (wzrost o 13,5 % w stosunku do roku poprzedniego). Na przyszły rok Euler Hermes przewiduje liczbę bankructw na poziomie nieco powyżej 197 tysięcy (wzrost o 16,7 %)³.

Tradycyjnie, najwyższe wskaźniki upadłości dotyczą Francji, gdzie liczba bankrutów w 2008 i następnym roku ma wzrosnąć o 12 %, dając łącznie 62,7 tysięcy upadłości. Ryzyko nieściągalnych należności rośnie również znacząco dla spółek niemieckich. W Niemczech w 2009 r. upadłości korporacyjne mają wzrosnąć o 12 %, do 33,8 tysięcy firm. Podobnie w Wielkiej Brytanii wzrost liczby upadłości w 2008 będzie znacznie wyższy niż rok wcześniej – o 24,7 % i o 34,2 % w roku następnym, co da łącznie 38,2 tysiące bankrutów.

Efekt kryzysu roku 2008 bardzo dotkliwie odczują również niektóre gospodarki Europy Środkowo – Wschodniej. Zdaniem Euler na Węgrzech liczba upadłości wzrośnie o 20 % w 2008 roku, do ok. 14 tysięcy firm, a w Czechach o 15 %, do ponad 1,5 tysiąca upadłych przedsiębiorstw⁴.

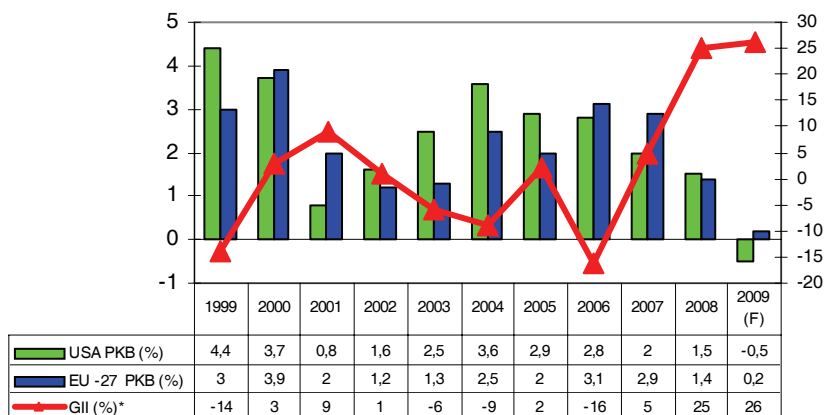
² Podaję za: Wirtschaftswoche 2001.

³ <http://www.egospodarka.pl/36426,Wzrasta-liczba-upadlosci-na-swiecie,1,39,1.html> (5.01.2009 r.)

⁴ Tendencja wzrostowa upadłości na świecie, Euler Hermes;
www.eulerhermes.pl/pl/081211_upadlosci_swiat.pdf (11.12. 2008 r.)

W Stanach Zjednoczonych już w 2007 roku odnotowano gwałtowne odwrócenie tendencji w zakresie stopy upadłości, a liczba bankrutujących przedsiębiorstw podskoczyła o 44 %. Na 2008 r. eksperci Euler Hermes przewidywali kolejny potężny wzrost o prawie 45 %, a w 2009 roku – nawet o 50 %, co ostatecznie da prawie 62 tysiące bankructwa na rynku amerykańskim⁵.

Wzrost liczby upadłości w głównych gospodarkach świata decyduje o znacznym pogorszeniu wyniku tzw. Globalnego Indeksu Upadłości (Global Insolvency Index -GII). Zgodnie z aktualnymi prognozami upadłości sporządzonymi przez ekspertów Euler Hermes, Globalny Wskaźnik Upadłości wzrośnie w 2008 roku o 25,1 % i o kolejne 25,4 % w 2009 roku. Co oczywiste stan taki jest bezpośrednim skutkiem kryzysu na międzynarodowych rynkach finansowych oraz fundamentalnych zmian w otoczeniu gospodarczym.



* GII jest sumą ważoną wskaźników krajowych (każdy kraj wyważony jest zgodnie ze swoim udziałem w globalnym PKB (wg bieżących kursów walutowych))

Rysunek 1. Korelacja między stopą wzrostu PKB dla USA i krajów UE, a Globalnym Indeksie Upadłości – lata 1999-2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk Eurostat oraz raportu Tendencja wzrostowa upadłości na świecie, Euler Hermes, 11 grudnia 2008 r.

⁵ Tamże.

Warto odnotować, że w ostatniej dekadzie gospodarka światowa wpadła w fazę recesji gospodarczej dwukrotnie. Jak ujawniono na rysunku 1., pierwsza faza recesji dotyczy lat 2001 – 2002, kiedy przeciętne tempo wzrostu gospodarki światowej spadło z około 4,3 % w 2000 roku do poziomu 1,2 % w 2001 r. W okresie tym przeciętny GII wyniósł 9 %, co oznacza, że liczba upadłych przedsiębiorstw w skali gospodarki światowej wzrosła o blisko 1/10. Ten wskaźnik wydaje się być niski w odniesieniu do poziomu GII szacowanego dla lat 2008-2009, czyli dla okresu bieżącej dekonjunktury.

Warto zaznaczyć, że istnieje wyraźna korelacja między stopą wzrostu PKB a GII. GII rośnie w fazach recesji i notuje niskie, a nawet ujemne wielkości w fazach ożywienia gospodarczego. Oznacza to, że liczba bankructw jest silnie skorelowana z tempem wzrostu PKB, zatem bieżąca koniunktura ma krytyczne znaczenie dla przeżywalności firm i decyduje o demografii podmiotów gospodarczych.

Tabela 1. Procent firm kontynuujących działalność w kolejnych 10 latach od powstania w USA

Kolejne lata funkcjonowania	1 rok	2 lata	3 lata	4 lata	5 lat	6 lat	10 lat
Odsetek firm kontynuujących działalność	81 %	65 %	54 %	46 %	40 %	36 %	25 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Nucci, *The Demography of Business Closings*, Small Business Economics Journal, 12/1/1999.

Bardzo ciekawe wnioski wynikają również z analizy przeżywalności firm w biznesie amerykańskim (zob. tabela 1). O ile pierwszy rok funkcjonowania okazuje się być trudny dla około 20 % firm, o tyle „dożyć” kolejnych 10 lat jest niemożliwe dla ¾ populacji przedsiębiorstw w USA⁶. Ma to wyraźny związek z czasem trwania cykli koniunkturalnych. Biorąc pod uwagę historyczny przebieg cyklu koniunkturalnego, należy zauważyć, że wprawdzie mamy do czynienia z przedłużającymi się fazami ożywienia gospodarczego, to jednocześnie recesja pojawia się

⁶ Bardzo podobne rezultaty przynosi analiza okresu przeżywalności firm w Polsce. Według badań PARP do szóstego roku życia dożywa około 32 %, do piątego około 39 %, do czwartego i trzeciego odpowiednio 42 % i 44 %. Pierwszy rok świętuje z kolei blisko 60 % firm. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (www.parp.gov.pl/files/74/75/78/msp2002)

przynajmniej raz na 10 lat. Zatem stosunkowo niski odsetek firm, które święcą swoje 10 urodziny jest najprawdopodobniej skutkiem wahań koniunkturalnych i faz dekonunktury, określających zdolność firm do przetrwania.

Przytaczane tutaj statystyki w zakresie demografii firm, jednoznacznie udowadniają więc, że firmy są naturalnie narażone na wpływy kryzysów gospodarczych, które niewygaszone prowadzą do kryzysów wewnętrznych, a w efekcie do bankructwa lub dobrowolnej likwidacji. Warto podkreślić, że podatność na kryzysy i wrażliwość na kryzysogenność dekonunktury gospodarczej wykazują zarówno firmy młode, które nie stosują zarządzania strategicznego w praktyce, jak i te dojrzałe, okrzepłe, dla których myślenie strategiczne jest podstawą rozwoju.

2. Strategiczne reakcje firm na dekonunkturę ad. 2008

Choć spowolnienie gospodarcze roku 2008 nie wpływa w identyczny sposób na wszystkie regiony, kraje i gałęzie gospodarki, wiele organizacji odczuwa przynajmniej niektóre skutki spowolnienia. Wnioski z najnowszego badania Hay Group są jednoznaczne⁷:

1. Liczba organizacji, które spodziewają się pogorszenia swoich wyników finansowych w porównaniu do założen na rok 2008, zwiększyła się ponad dwukrotnie (od marca 2008 roku – w podobnych badaniach, przeprowadzonych również przez Hay Group w marcu 2008 roku, jedynie 12 % organizacji obawiało się znacznego pogorszenia swoich wyników w stosunku do zakładanego rocznego planu. Osiem miesięcy później, odsetek ten zwiększył się aż do 31 %.),
2. Procent organizacji, które uznają osiągnięte dotychczas wyniki za zgodne z planem i tym samym spodziewają się realizacji zakładanych celów na rok 2008, wynosi 62 %. Spośród przebadanych 2.589 organizacji na sześciu kontynentach, Afryka i Bliski Wschód najmniej poddają się spowolnieniu gospodarczemu – tylko 9 % firm z Afryki i 12 % bliskowschodnich organizacji przyznało, że osiąga-

⁷ www.haygroup.pl
oraz www.egospodarka.pl/36535,Firmy-planuja-zwolnienia-pracownikow,2,39,1.html
(12.01.2009 r.)

ne przez nich wyniki utrzymują się na poziomach znacznie niższych niż zakładane,

3. Sektor sprzedaży ucierpiał najbardziej – 63 % firm handlowych prognozuje słabe wyniki, spowodowane obniżonym poziomem wydatków konsumenckich i obostrzeniami kredytowymi (firmy innych sektorów gospodarki, np. producenci ropy i gazu, znacznie lepiej znoszą gospodarczą zawieruchę – 19 % spośród nich spodziewa się, że ich wyniki na koniec roku będą znacznie wyższe niż zakładano).

Perspektywy ekonomiczne na przyszły rok nie są dobre, a wszystkie organizacje i instytucje analityczne i prognostyczne dość zgodnie podkreślają, że rok 2009 nadal będzie rokiem recesji. Światowy biznes zdaje się więc weryfikować swoje ambitne plany rozwojowe i nieco historycznie przystępuje do działań antykryzysowych. Główne decyzje wobec aktualnej dekonunktury gospodarczej wydają się być jednak wyraźnie sprzeczne z planami strategicznymi, a przynajmniej powodują ich radykalną zmianę. Przedsiębiorstwa w większości regionów świata wstrzymały akcje inwestycyjne i programy ekspansji geograficznej, a także ograniczają rozmiary produkcji bieżącej. W zamian za nie firmy wprowadzają poważne plany redukcji wydatków i zatrudnienia.

Według cytowanego już raportu Hay Group, najistotniejsze decyzje antykryzysowe dotyczą dzisiaj systemów wynagrodzeń i zatrudnienia w ogólnoswiatowych firmach⁸:

1. W skali globalnej, rekrutacje nowych pracowników zostają wstrzymane lub ograniczone – blisko połowa (48 %) organizacji światowych zmniejsza lub zamraża obecne zasoby pracownicze (w porównaniu z badaniem marcowym: 20 % więcej). Jedynie 3 % światowych firm planuje zwiększenie wysokości zatrudnienia.
2. Zmniejszenie kosztów funkcjonowania firm koncentruje się na ograniczeniu podwyżek podstaw wynagrodzenia – 65 % przebadanych firm wprowadza już zmiany (bądź rozważa ich wprowadzenie) do wcześniej ustalonych budżetów wynagrodzeń na rok 2009. 58 % spośród tych organizacji decyduje się na obniżenie swoich budżetów, zaś 24 % wstrzymuje podwyżki dla wszystkich pracowników (lub rozważa tę decyzję).
3. 25 % firm przymierza się do przeformułowania planów premiovych na rok 2009.

⁸ Tamże.

4. Przed projektami HR majaczy widmo likwidacji: 16 % przebadanych organizacji ogranicza bądź likwiduje swoje projekty szkoleniowe i rozwojowe.
5. Firmy likwidują też nadgodziny (11 %) i outsourcing (17 %).

Opisywane tutaj działania, choć prawdopodobnie niezbędne wydają się jednak bardzo często kolidować z założeniami strategicznymi wdrażających je organizacji. W obliczu trudnych czasów, firmy nie potrafią jednak wystrzegać się automatycznych reakcji i w jednej chwili zapominają o swoich filozofiach strategicznych. Okazuje się więc, że ich zarządzanie strategiczne spisuje się nie najgorzej w okresach dobrej koniunktury, pozostaje jednak bezradne w fazach dekonunktury.

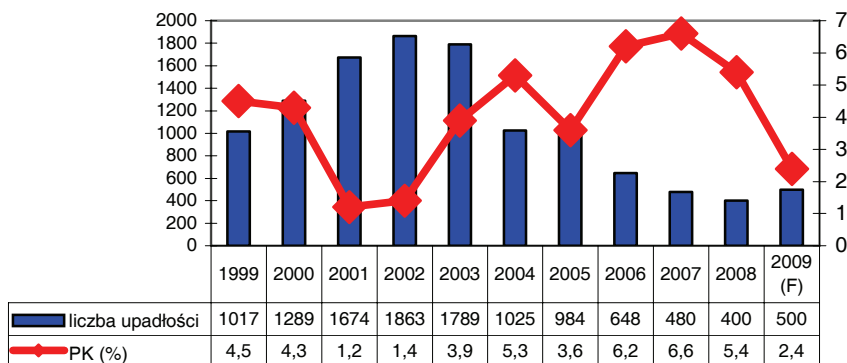
3. Postawy polskich firm wobec wahań koniunktury gospodarczej

Od 20 lat polska gospodarka podlega obiektywnym procesom ekonomicznym właściwym dla gospodarki rynkowej jako ustroju gospodarczego, którego permanentną i bezdyskusyjną cechą jest cykliczność wzrostu i wahan koniunkturalne. Polski cykl koniunkturalny do roku 2000 nie wykazywał silnych związków z koniunkturą światową, a jego przebieg był zakłócony, a może tylko zmodyfikowany procesem transformacji. Po 2000 roku jednak gospodarka polska charakteryzuje się wyraźną zbieżnością z trendami ogólnoswiatowymi. I tak, w latach 2000 – 2008, pomimo generalnie sprzyjających tendencji rozwojowych, polska gospodarka przynajmniej dwukrotnie została dotknięta zjawiskiem dekonunktury. Pierwsza faza spowolnienia przypadła na lata 2000 – 2002 i zakończyła dekadę imponującego tempa wzrostu gospodarczego (lata 1991 – 1999). Kolejna faza spowolnienia gospodarczego rozpoczęła się w połowie 2008 roku i trwa nadal, istotnie weryfikując perspektywy i prognozy dalszego rozwoju polskiej gospodarki. Pomimo faktu, że zarówno analizy rządowe, jak i prognozy ośrodków niezależnych (w tym międzynarodowych instytucji finansowych i ratingowych) dość zgodnie oceniają względną odporność polskiej gospodarki na kryzys, to jednak symptomy recesji są wyraźne w wielu sektorach przemysłu czy usług.

W obu omawianych okresach negatywne trendy makroekonomiczne spowodowały poważne perturbacje i problemy w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Dekoniunktura z przełomu wieków zdemaskowała słabość polskich przedsiębiorstw, wskazując na ich niewystarczające umiejętności i zdolności do funkcjonowania w trudnych

warunkach rynkowych i makroekonomicznych. Potwierdzeniem takiej tezy jest rosnąca stopa upadłości przedsiębiorstw przypadająca na wskazane fazy spowolnienia gospodarczego. I tak w latach 2000-2002 liczba upadłości w Polsce wzrosła w stosunku do roku 1999 – o 30 % w 2000 r., 67 % w 2001 r. i aż 86 % w 2002 r.

Analogiczne zagrożenia wzrostu liczby upadłości dotyczą roku 2009, a więc aktualnej recesji. Szacuje się, że liczba bankructw w Polsce wzrośnie o około 25 % w stosunku do roku 2008, w którym liczba ta spadła o 17 % w stosunku do roku poprzedniego (zob. rysunek 2)⁹. Jednocześnie, należy odnotować, że nominalnie liczba upadłości jest aktualnie znacznie niższa, niż w okresie poprzedniej recesji (lata 2000-2002). O ile w tamtym okresie, zdolność do przetrwania traciło nawet ponad 1800 firm, o tyle, aktualnie postępowanie upadłościowe dotyczy jedynie 500 podmiotów. Efekt ten jednak nie oznacza słabszego oddziaływania recesji na polskie firmy, ale ma wyraźny związek ze zmianą prawa upadłościowego w Polsce, wraz z wprowadzeniem nowej ustawy „Prawo upadłościowe i naprawcze” z 2003 r.

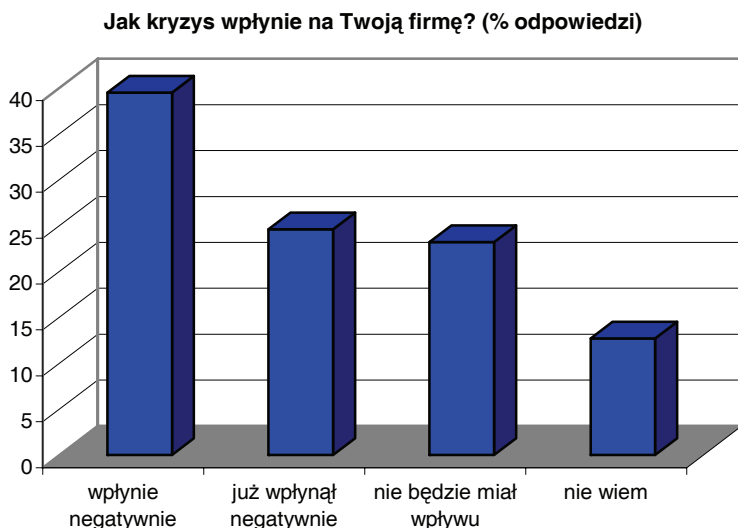


Rysunek 2. Korelacja między stopą wzrostu PKB a liczbą upadłości w Polsce – lata 1999-2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk Eurostat, GUS, Upadłości firm w Polsce, Euler Hermes, www.eulerhermes.com oraz Centrum Informacji o upadłościach, www.syndyk.pl

⁹ <http://www.egospodarka.pl/36459,Upadlosci-firm-w-Polsce-I-XI-2008,1,39,1.html> (12.01.2009 r.)

Jak wynika z powyższych danych, polskie firmy aktualnie wykazują się wyjątkową odpornością na objawy kryzysu gospodarczego. Prognozowana na 2009 rok liczba upadłości jest czterokrotnie niższa od upadłości z roku 2002. Nie oznacza to jednak, że polskich przedsiębiorstw nie dotyczą symptomy kryzysu. Jak wynika z badań portalu Favore.pl, z objawami kryzysu ma do czynienia już co czwarta firma w Polsce, a kolejne 40 % przedsiębiorców liczy się z jego konsekwencjami¹⁰. Tylko, nieco ponad 23 % ankietowanych ma nadzieję, że ich firmom uda się wyjść z kryzysu bez szwanku (zob. rysunek 3.).



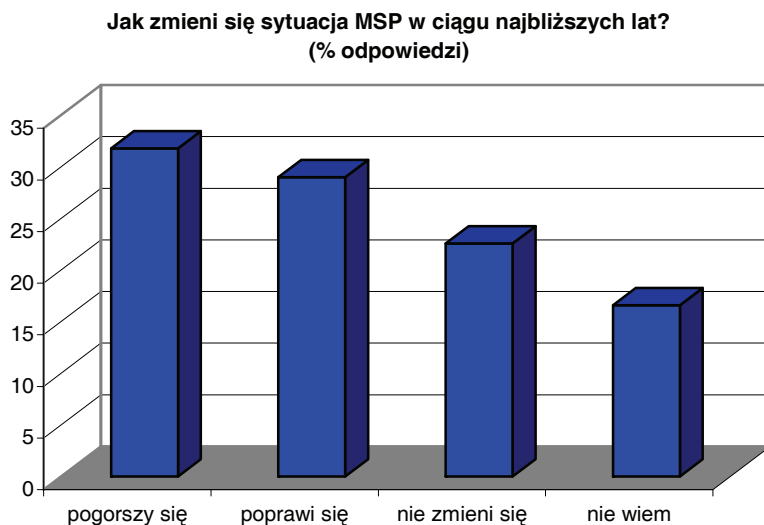
Rysunek 3. Badanie (sondaż opinii) na temat wpływu kryzysu na kondycję polskich przedsiębiorstw z sektora MSP

Źródło: Raport Favore.pl, pt. *Bariery rozwoju MSP w Polsce*, grudzień 2008 r.

Favore.pl podkreśla, że najbardziej skutków kryzysu boją się przedsiębiorcy z branży usługowej i przemysłowej. Ich obawy dotyczą

¹⁰ W badaniach udział wzięło 1200 przedstawicieli MSP z całej Polski. Szerzej: Bariery rozwoju MSP w Polsce, Favore.pl, Wrocław, grudzień 2008 r.; www.favore.pl/store/ctx/docs/reports/Bariery_rozwoju_sektora_MSP.pdf.

głównie rosnących trudności w dostępie do kredytów (ponad 70 %) oraz zagrożenie utraty płynności finansowej na skutek zatorów płatniczych (67 %). Nadal największą barierą pozostają wysokie podatki (90 %) oraz ograniczenia prawno-administracyjne (ponad 80 %). Wypowiedziom tym towarzyszą pogarszające się nastroje polskich przedsiębiorców. Co trzeci uczestnik badania jest przekonany, że sytuacja całego sektora MSP w ciągu najbliższych lat wyraźnie się pogorszy (zob. rysunek 4.).



Rysunek 4. Badanie (sondaż opinii) na temat perspektyw rozwoju polskich przedsiębiorstw z sektora MSP

Źródło: Raport Favore.pl, pt. *Barьеры rozwoju MSP w Polsce*, grudzień 2008 r.

Istotnym aspektem powyższej analizy jest odpowiedź na pytanie o stopień przygotowania polskich firm do walki z kryzysem. Jak się okazuje, polskie firmy są słabo reaktywne i dodatkowo wykazują się nikłą adaptacyjnością do zmiennych, pogarszających się warunków działania. Przeprowadzone w latach 2007-2008 badania dotyczące praktyk zarządzania strategicznego w polskich firmach, wykazały bowiem, że polskie przedsiębiorstwa nie wykazują elastyczności w realizacji swoich strategii, odwrotnie są przywiązane do jej postanowień i pomimo zauważalnych

zakłóceń w jej realizacji, rzadko ją weryfikują¹¹. Taki objaw może oznaczać, że wiele podmiotów staje się zakładnikami swoich strategii i nie radzi sobie z ich adaptacją do utrudnień związanych z dekoniumkturą. Świadczą o tym takie cechy polskiego zarządzania strategicznego, jak:

- dominacja planów strategicznych, rozumianych jako formalne programy działań na okres około 3 lat (taką postać strategii zidentyfikowano w ponad 70 % badanych firm),
- niechęć to bieżącej weryfikacji i aktualizacji założeń strategicznych (w ponad 50 % badanych firm, modyfikacja strategii jest wynikiem cyklicznej weryfikacji, tylko 38 % firm zakłada, że zmiany są wprowadzane w miarę potrzeb),
- niska skuteczność strategii (tylko co trzecia respondowana firma może pochwalić się osiągnięciem założonych w strategii rezultatów, pozostałe są mniej lub bardziej rozczarowane niezadowolającymi efektami strategii).

4. Dekoniunktura jako cecha środowiska biznesu a ewolucja zarządzania strategicznego

Dekoniunktura rozumiana jako naturalna faza cyklu koniunkturalnego stanowi w praktyce gospodarczej bodaj najistotniejszy determinant wyborów strategicznych. Wahania koniunkturalne – i co najważniejsze – ich nieprzewidywalność zdają się przesądzać o przydatności kolejnych koncepcji zarządzania strategicznego.

Podstawowa dyskusja teoretyków i praktyków zarządzania w kolejnych szkołach (nurtach) dotyczy kwestii uporządkowania i przewidywalności otoczenia. Dyskurs ten od kilkudziesięciu lat stanowi bazę wyodrębnienia się podstawowych (wczesnych) szkół zarządzania strategicznego – szkoły planistycznej i ewolucyjnej. Przedstawiciele pierwszej zakładali dość naiwnie, że środowisko jest przewidywalne, podatne na prognozowanie, a same prognozy są trafne oraz, że kadry menedżerskie mają zdolność do podejmowania racjonalnych (w rozumieniu tak prakseologicznym, jak i ekonomicznym) decyzji. Atrybuty i główne założenia

¹¹ Prezentowane rezultaty badań są wynikiem własnego projektu badawczego pn. *Istota zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw*, przeprowadzonego w 2007 roku na próbie ponad 250 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego, jako reprezentacji pilotującej właściwe badania ogólnopolskie. Szerzej: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 20, Wrocław 2008.

szkoły planistycznej, skazują ją zatem na zapomnienie. Nie ma najmniejszych wątpliwości, że we współczesnym biznesie wiara w przewidywalność stanu gospodarki w przyszłości jest postawą naiwną i szkodliwą.

Odrzucenie fundamentów nurtu planistycznego spowodowało – historycznie rzecz biorąc – swoistą ewolucję poglądów. I tak, szkoła ewolucyjna odrzuciła założenie o predyktywności otoczenia i wskazała na bardziej naturalny przebieg procesów decyzyjnych, w których mogą się pojawić działania nieracjonalne. Następna szkoła – pozycyjna jeszcze bardziej akcentowała nieprzewidywalność stanu otoczenia i silne turbulencje wynikające z nasilającej się konkurencji. W końcu, szkoła zasobowa w ogóle nie dawała wiary w prognozy dotyczące stanu rynku czy gospodarki. Szkoła zasobowa akcentowała wręcz potrzebę zwiększenia zdolności firmy do adaptacji na bazie jej kluczowych zasobów.



Rysunek 5. Predyktywność otoczenia a natura decyzji w ewolucji myślenia strategicznego

Źródło: opracowanie własne

Rozważania dotyczące stopnia uporządkowania i przewidywalności otoczenia, leżące u podstaw omówionych szkół, ewoluują od koncep-

cji otoczenia stabilnego, przewidywalnego i przejrzystego do otoczenia nieuporządkowanego, nieodgadniętego. Współcześnie otoczenie jako środowisko biznesu przedstawiane jest jako stochastyczne, o cechach zbliżonych do chaosu deterministycznego, czyli nieporządku wynikającego z wielości działań układu, a nie z braku determinizmu. „Taki chaotyczny układ, w którym wrażliwość na warunki początkowe jest silnie spleciona z nieracjonalnością zachowań, choć deterministyczny, jest nieprzewidywalny w ogóle lub jest trudno przewidywalny”¹². Procesy zachodzące w takim układzie są nieliniowe i chimeryczne. W otoczeniu opisanym tak radykalnie wszelkie próby prognozowania nie mają sensu. Jak pisze K. Oblój, „...w świecie zupełnej przypadkowości, chaosu, braku powtarzalności, nie sposób przewidzieć niczego, o czym warto wiedzieć”¹³.

Uznanie chaosu otoczenia za główną determinantę ograniczającą swobodę wyborów strategicznych zrodziło w ostatnich latach dość awangardowy nurt, którego kanwą jest przyjęcie założenia, że firma (kadra menedżerska) ma znikomy wpływ na kształtowanie przyszłości firmy. Wręcz odwrotnie, ta ostatnia jest określona albo przez warunki funkcjonowania sektora, albo przez tzw. dominującą logikę firmy¹⁴. Podejście to ma swoje korzenie w założeniach szkoły ewolucyjnej i w swojej istocie podkreśla niemożność długofalowego programowania przyszłości przedsiębiorstwa w warunkach dużej zmienności i złożoności otoczenia. Decyzje strategiczne są w sposób ciągły weryfikowane i modyfikowane, tak by sprostać wyzwaniom turbulentnego otoczenia. Strategia w tym ujęciu nie jest trwałą koncepcją rozwoju firmy. Można wręcz orzec, że według prezentowanego podejścia definicyjnego strategia jest „stałe w ruchu”, w radykalnym wariacie staje się „strategią bez celów”¹⁵.

Rozwój nurtów zarządzania strategicznego (uznając szkołę planistyczną za nurt pierwotny – klasyczny) podyktowany jest więc odpowiedzią na zapotrzebowanie praktyków na takie koncepcje zarządzania, które umożliwią reaktywne i elastyczne działania, zgodne z falowaniem i cyklicznością gospodarki. Brak takich koncepcji powoduje, że w ostatniej dekadzie pojawiają się liczne doniesienia o zmierzchu zarządzania

¹² R. Krupski, *Teoria chaosu a zarządzanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław, 2003, s. 489.

¹³ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 46.

¹⁴ R.A. Bettis, C.K. Prahalad, *Dominant logic: retrospective and extension*, *Strategic Management Journal* 16/1995.

¹⁵ por. R. Krupski, *Strategia bez celów*, Materiały z Seminarium pn. *Dominująca logika firmy*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.

strategicznego w praktyce światowego biznesu. Koniec wieku XX. i początek XXI. stały się czasem poszukiwania nowego paradygmatu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. J. Champy, jeden z twórców reengineeringu, w wywiadzie dla Manager Magazin stwierdził: „Żyjemy w okresie radykalnych przemian; jest to jeden z tych rzadkich momentów, kiedy zmienia się paradygmat zarządzania. Przed 200 laty nowy paradygmat w zarządzaniu sformułował A. Smith. Przed 70 laty A. Sloan, szef General Motors stworzył paradygmat na dwudzieste stulecie. Przez dłuższy czas funkcjonował on dobrze, lecz już się nie sprawdza. Potrzebujemy nowego paradygmatu, który wyrzuci za burtę błędy rewolucji przemysłowej”¹⁶.

Odpowiedzią na wezwanie Sloana był paradygmat racjonalistyczny w zarządzaniu strategicznym, poszukujący magicznych formuł sukcesu, jednoznacznego i prostego wyboru strategii. Paradygmat ten towarzyszył wszystkim opisanym w tym rozdziale nurtom zarządzania strategicznego przynajmniej do końca poprzedniego wieku.

Początek XXI wieku stawia jednak nowe wymagania i wyzwania, kończy z iluzją przewidywalności i możliwości utrzymania kontroli nad przyszłością. Zarządzanie wkracza współcześnie w **etap postmodernistyczny**. Formułowanie strategii jako planu na przyszłość jest w postmodernizmie traktowane jako postawa naiwna, prowadząca na manowce. Teza ta nie oznacza bynajmniej, że postmodernizm odrzuca strategię jako instrument kształtowania przyszłości organizacji i demontuje dotychczasowe osiągnięcia nauki i praktyki w tym zakresie. Postmodernizm zmienia jednak bazę filozoficzną myślenia strategicznego i stawia przed menedżerami pytanie: „dlaczego?”, a nie pytanie „jak?”.

Ciekawy pogląd wpisujący się w nurt postmodernistyczny przedstawia A. Koźmiński, twierdząc: „...Strategia był to największy przebój teorii i praktyki zarządzania ostatnich dziesięcioleci. To właśnie strategia miała zabezpieczyć organizację przed dryfowaniem, czyli przed przypadkowymi i nieskoordynowanymi reakcjami na zmiany otoczenia, a zarazem zapewnić jej trwałą przewagę strategiczną.” Koźmiński krytycznie odnosi się do trzech typowych założeń zarządzania strategicznego, charakterystycznych dla wczesnych podejść i definicji, np. Mintzberga – predeterminacji, kwantyfikacji i formalizacji, pisząc: „...Nawet typowa obserwacja procesów zarządzania wyraźnie wskazuje na to, że

¹⁶ Zarządzanie na świecie, 3/1993, s. 25; cyt. za: A. Witek-Crabb, *Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – zarys koncepcji*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, PN AE, Nr 1116, Wrocław 2006, s. 377-386.

wszystkie trzy założenia nie odpowiadają rzeczywistości, i to w coraz większym stopniu, w miarę narastania niepewności w otoczeniu i wewnątrz organizacji. Szczególnie odległe od rzeczywistości jest założenie predeterminacji¹⁷. Tak więc autor odrzuca klasyczne i fundamentalne założenia większości szkół zarządzania strategicznego z poprzedniego wieku i sugeruje, że aktualnie mamy do czynienia ze „zmierną strategią”.

Polowocześnieść w zarządzaniu strategicznym to wykorzystywanie tego co stare i tego co nowe, wielkie i małe, racjonalne i irracjonalne¹⁸. W procesie zarządzania epoki postmodernistycznej następuje zmiana filozofii – myślenie logiczne zastępuje myślenie intuicyjne, myślenie linearne przegrywa z lateralnym, ujęcia syntetyczne pokonują podejścia analityczne. W takim ujęciu atrybutami postmodernistycznego nurtu w zarządzaniu strategicznym są¹⁹:

- Myślenie lateralne (równoległe) – oparte na logice wielowymiarowej, uwzględniające różne punkty widzenia i zmienną optykę analityczną, polega na tworzeniu szans w tych obszarach, które są zagrożeniem, atutów w obszarach słabości;
- Niespójność – oznacza, że obok siebie paralelnie mogą funkcjonować różne typy strategii; tym inkrementalnym mogą towarzyszyć elementy synoptyczne, strategię właścicielskie mogą funkcjonować obok strategii menedżerskich, strategiom jawnym mogą towarzyszyć niejawne;
- Niepewność – jako potwierdzenie nieprzewidywalności zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania organizacji i jako wyznacznik narastającego ryzyka przedsięwzięć biznesowych;
- Komodyfikacja – oznaczająca jednowymiarowość strategii i jej zorganizowanie wokół określonego celu, który staje się argumentem przetargowym w procesie wdrażania strategii (np. minimalizacja kosztów).

Podejście to wydaje się być tak oryginalnym, jak i bardzo abstrakcyjnym, jednak znajduje coraz szersze zastosowanie w praktyce. Koncepcje organizacji wirtualnych, uczących się, samoregenerujących, siecio-

¹⁷ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, 2004, s. 36-37.

¹⁸ W. Cieśliński, *Postmodernizm a zarządzanie strategiczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje...* op. cit., s. 458 i dalsze.

¹⁹ Por. *Tamże*, s. 460.

wych to właśnie uosobienia postmodernistycznych wpływów w praktyce zarządzania.

Czy ewolucja poglądów od klasycznych, konwencjonalnych podejść, aż po niekonwencjonalne a nawet awangardowe spowoduje zwrot w praktykach zarządzania strategicznego? Wydaje się, że nie. Najbardziej prawdopodobny jest scenariusz, w którym firmy w poszukiwaniu bezpiecznych perspektyw swojego rozwoju będą czerpać wiedzę i doświadczenia z różnych szkół zarządzania strategicznego. Jednocześnie dynamizm i powracająca cykliczność gospodarki światowej z pewnością wywoła popyt na nowe schematy myślowe i nowe koncepcje zarządzania, które będą uwzględniać niebezpieczeństwa strategiczne wynikające z falowania koniunktury.

Podsumowanie

Eskalujący od 2008 roku kryzys gospodarczy nie po raz pierwszy negatywnie weryfikuje przydatność tradycyjnych modeli zarządzania strategicznego dla praktyki gospodarczej. Objawy recesji obnażają słabość tak praktyki, jak i teorii zarządzania i prowadzą do wzmózonych akcji upadłościowych. Istnieje potwierdzona empirycznie ujemna korelacja między tempem wzrostu PKB a indeksami bankructw. Oznacza to, że niezależnie od przyjętej strategii rozwoju, firmy są wrażliwe na recesję, a ich podatność na kryzysy wewnętrzne zwiększa się wraz z wzmocnieniem efektów dekonunktury.

Niestety ani praktyka zarządzania, ani nauka zarządzania nie dostarczają dzisiaj sprawdzonych metod osiągnięcia sukcesu w warunkach dekonunktury. Co więcej, współczesne zarządzanie strategiczne w swoich licznych odmianach i obliczach nie daje żadnych gwarancji stabilnego, długotrwałego rozwoju. Odwrotnie, zakłócenia wynikające z dekonunktury gospodarczej wywołują poważne perturbacje, a niejednokrotnie konieczność dokonania zwrotu strategicznego i zmianę kierunku wzrostu z ekspansywnego na defensywny. Postulat ten oznacza konieczność wzbogacenia zarządzania strategicznego o koncepcje strategii anty-kryzysowych, obronnych i regeneracyjnych. I choć założenia o zmienności i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania firm są od dawna fundamentem rozwoju kolejnych nurtów i szkół zarządzania strategicznego, to jednak żadne z tych podejść nie daje definitywnych odpowiedzi co do trybu rozwoju w warunkach recesji czy kryzysu gospodarczego. Zarządzanie strategiczne musi nadrobić tę lukę – **dekonunktura**

była, jest i będzie krytycznym wyzwaniem dla zarządzania strategicznego tak w praktyce, jak i w teorii.

Literatura:

1. Bettis R.A., Prahalad C.K., *Dominant logic: retrospective and extension*, Strategic Management Journal 16/1995.
2. Cieśliński W., Postmodernizm a zarządzanie strategiczne, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
3. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, 2004.
4. Krupski R., *Strategia bez celów*, Materiały z Seminarium pn. *Dominująca logika firmy*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
5. Krupski R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
6. Mintzberg H, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, 1/1994.
7. Nucci A., *The Demography of Business Closings*, Small Business Economics Journal, 12/1/1999.
8. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
9. Tendencja wzrostowa upadłości na świecie, Raport Euler Hermes (www.eulerhermes.pl)
10. Witek-Crabb, A. *Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego – zarys koncepcji*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, PN AE, Nr 1116, Wrocław 2006.
11. Zelek A., *Istota zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 20, Wrocław 2008.
12. <http://www.egospodarka.pl/36426,Wzrasta-liczba-upadlosci-na-swiecie,1,39,1.html>
13. <http://www.haygroup.pl>

14. <http://www.egospodarka.pl/36535,Firmy-planuja-zwolnienia-pracownikow,2,39,1.html>
15. <http://www.egospodarka.pl/36459,Upadlosci-firm-w-Polsce-I-XI-2008,1,39,1.html>

Rozdział 8.

Dylematy zarządzania strategicznego w obliczu kryzysu 2008-2009

Wstęp

Doświadczenia ostatnich kilku dekad wskazują wyraźnie, iż gros koncepcji z zakresu zarządzania, zwłaszcza tych pozytywnie zweryfikowanych w praktyce gospodarczej i wyznaczających główne nurty nauk o zarządzaniu, powstawało i rozwijało się na gruncie głębszych tendencji towarzyszących kształtowaniu się konkretnych warunków i mechanizmów funkcjonowania gospodarki. W tak szerokim obszarze kluczową rolę odgrywały i nadal pełnią przedsiębiorstwa i organizacje gospodarcze, instytucje finansowe, rynki kapitałowe, międzynarodowe struktury społeczno-ekonomiczne, organizacje rządowe itp. Dominujący, empiryczny wymiar współczesnego zarządzania – także jako dyscypliny naukowej – przejawia się głównie w praktycznej proveniencji większości pierwotnych rozwiązań, pomysłów-innowacji, narzędzi i instrumentów działania kadry menedżerskiej. Stają się one następnie źródłem analizy, inspiracji, tudzież ewentualnych uogólnień w gronie badaczy kojarzonych z ogólnopoznawczym nurtem zarządzania, by raz jeszcze – w postaci mniej lub bardziej złożonych rekomendacji, modeli, koncepcji – szerzej wrócić do praktyki celem ich ostatecznej weryfikacji. Proces ten dotyczy także materii zarządzania strategicznego. Wystarczy wspomnieć chociażby rozwój planowania strategicznego (nurt planistyczny) w sprzyjającym temu swoją stabilnością okresie prosperity lat 60. XX wieku, zdynamizowanie zarządzania (szkoła ewolucyjna) po kolejnych kryzysach energetycznych lat 70., zwrot w stronę budowania pozycji przedsiębiorstw na fali nasilenia się walki konkurencyjnej, łączenia przedsiębiorstw i procesu globalizacji (lata 80., szkoła pozycyjna), czy też szczególne zainteresowanie zasobami i wewnętrznymi kompetencjami przedsiębiorstw – zwłaszcza aktywami niematerialnymi – jako wiodącym źródłem ich rynkowej przewagi (nurt zasobowy, lata 90. i początek XXI w.).

Powyższe uwagi, jakkolwiek ledwie wywołują całą gamę złożonych zagadnień ewolucji i związków zarządzania strategicznego z bieżącym kształtowaniem się rzeczywistości społeczno-gospodarczej, wydają się wystarczającą przesłanką do sformułowania głównej tezy zamierzonych rozważań. Brzmi ona następująco: radykalna zmiana (pogorszenie) warunków działalności i kontynuacji dotychczasowego rozwoju jednostek jak i całych systemów gospodarczych, obserwowana od ponad roku i uznawana już za największą zapaść od czasów Wielkiego Kryzysu lat 1929-1933, stawia również współczesne zarządzanie strategiczne w obliczu wielu dylematów i ewentualności głębszych przewartościowań jako pochodnej nowopowstałej sytuacji. **Celem dalszych uwag jest zatem próba uchwycenia tych zjawisk oraz ich rzeczywistych i potencjalnych konsekwencji, które składając się na fenomen określony w tytule roboczym hasłem „kryzys 2008-2009”, rodzą wątpliwości i pytania pod adresem dotychczasowej praktyki i teorii zarządzania strategicznego.** Przejście do owych wątpliwości i pytań wymaga jednak wcześniejszego uchwycenia podstaw i istoty bieżącego kryzysu, przynajmniej w zakresie możliwym do ustalenia w obecnej sytuacji.

1. Kryzys 2008-2009 – więcej pytań niż odpowiedzi

Na wstępie należałoby podkreślić, iż wszelkie (a więc również i poniższe!) dywagacje na temat obecnego kryzysu, jak też jego mniej lub bardziej szczegółowych konsekwencji i przełożeń w różne obszary aktywności biznesowej, obarczone są daleko posuniętą niepewnością, aby nie rzec wręcz swoistym szokiem poznawczym. Póki co wciąż brakuje wielu elementarnych konstatacji i przesądzeń, co do podstawowych wyznaczników kryzysu, zaś *spectrum* poglądów, a raczej głównie spekulacji w tym względzie jest bardzo szerokie i zróżnicowane. Jednocześnie skala, tempo i tendencje zmian wywołanych kryzysem¹ budzą głębokie obawy i zmuszają największe naukowe autorytety do pokory w diagno-

¹ Z wciąż jeszcze fragmentarycznych, doraźnie publikowanych w różnych źródłach, tym niemniej ilustrujących w jakiejś mierze rozmiary kryzysu danych i informacji wynika m.in., że:

- światowe inwestycje w roku 2008 spadły w porównaniu do roku 2007 o ok. 20 %,
- łączny spadek cen akcji na poszczególnych, najbardziej znaczących giełdach w ostatnich kilkunastu miesiącach wyniósł od 40 do 60 %,
- tylko w styczniu 2009 r. giełdowa przecena największych banków brytyjskich sięgnęła kilkudziesięciu procent,
- w grudniu 2008 r. eksport Japonii zmniejszył się o 30 %,
- zamierzone wsparcie rządowe dla gospodarki amerykańskiej (w tym głównie dla sektora bankowego) sięgnęło blisko 1 bilion USD,
- głęboka rewizja prognoz dotyczących rozwoju gospodarczego w najbardziej rozwiniętych krajach w roku 2009 wskazuje na stagnację, ewentualnie minimalny przyrost PKB (nie przekraczający 1 % rdr).

zowaniu nawet bliskiej przyszłości. Na obecnym etapie mamy więcej pytań niż odpowiedzi, co – z jednej strony – rodzi gorzkie refleksje odnośnie do wartości latami gromadzonej wiedzy i użyteczności wynikających z niej ewentualnych sposobów poradenia sobie z kryzysem, z drugiej zaś – głębsze i trafne rozpoznanie natury obecnego kryzysu oraz wskazanie właściwych posunięć staje się tym bardziej warunkiem koniecznym skutecznej terapii jak też prestiżowym wyzwaniem dla naukowo-badawczego otoczenia biznesu. Dotychczasowe konstatacje – często jeszcze osadzone na gruncie wstępnych obserwacji i publicystycznych rozważań, a nie wynikające z pogłębionych badań i analiz – koncentrują się wokół kilku kluczowych pytań-problemów i towarzyszących im spostrzeżeń dotyczących bieżącego przebiegu kryzysu. Do najważniejszych, także pod kątem dalszej analizy z perspektywy dylematów zarządzania strategicznego, należałoby zaliczyć:

1) Pytanie o początki kryzysu – osadzenie zjawiska w czasie i przestrzeni.

Ta kwestia należy do najlepiej rozpoznanych i jednoznacznie interpretowanych. Wskazuje się zgodnie na pierwotnie ograniczony charakter źródeł kryzysu, utożsamianych z dużym i prężnym, ale jednak lokalnym rynkiem amerykańskich kredytów podwyższonego ryzyka (*subprime*). Początki kryzysu sięgają drugiej połowy 2007 r., przy czym wydziela się dwie wyraźne fazy: pierwszą (do września 2008 r.) – łagodniejszą i ograniczoną do amerykańskiego sektora finansowego; drugą (od września 2008 r.) – bardziej ostrą, gwałtowniejszą w przebiegu i znacznie głębszą, związaną z rozlaniem się kryzysu na inne kraje, a także poza sferę finansów. Przyczyny i mechanizmy przejścia z jednej fazy do drugiej są słabiej rozpoznane niż początek kryzysu, nierzadko zauważa się, iż natura owych przyczyn przesądza o specyfice i odmienności obecnego kryzysu od wszystkich wcześniejszych.

2) Pytanie o naturę kryzysu – charakter, szczególne właściwości zjawiska.

Odpowiedź na to pytanie obejmuje szerokie *spectrum* poglądów i ocen, poczynając od prób zakwalifikowania obecnej sytuacji do kategorii standardowych kryzysów gospodarki kapitalistycznej, po interpretacje podkreślające jego nowy, unikalny charakter. W kontekście przyszłych konsekwencji jak również ewentualnych sposobów przeciwdziałania kryzysowi oznacza to – z jednej strony – oczekiwanie kontynuacji

trendów i tendencji rozwojowych sprzed kryzysu po jego przezwyciężeniu metodami sięgającymi analogii do Wielkiego Kryzysu lat 1929-1933, z drugiej strony – wezwanie do przygotowania się na całkiem nową jakość pokryzysowych procesów gospodarczych, wymagającą już dzisiaj uruchomienia dotychczas niestosowanych przedsięwzięć i rozwiązań. Trudno nie zauważyć, iż w miarę rozwoju i nasilania się kryzysu coraz więcej uwagi przykuwają poglądy i propozycje działań wywodzące się z nurtu podkreślającego wyjątkowy charakter obecnego kryzysu².

3) Pytanie o rozmiary kryzysu – skala zjawiska.

Z racji wciąż jeszcze rozszerzania i utrwalania się obecnego kryzysu w gospodarce światowej kwestia jego rozmiarów pozostaje otwarta. Symptomatyczną formą ilustracji bieżącej skali zjawiska są chociażby podane wcześniej (przypis 1) informacje i wielkości dotyczące dotychczasowych skutków kryzysu. Tym niemniej można oczekiwać zarówno kolejnych, podobnych danych, jak też nie sposób wykluczyć dalszego pogłębiania się już przytoczonych wielkości i wskaźników. Warto jednocześnie zauważyć, że o skali i wadze zjawiska świadczą nie tylko miary ilościowe, ale także coraz liczniejsze informacje jakościowe, nawiązujące do zmian o charakterze strukturalnym, czy wręcz systemowym³.

² Jednymi z ciekawszych, a zarazem oddających klimat dyskusji nad naturą obecnego kryzysu, są poglądy G. Sorosa, prezentowane w jego najnowszej książce pod symptomatycznym tytułem: *Nowy paradygmat rynków finansowych. Kryzys kredytowy 2008 i co to oznacza*. Autor stawia tezę, iż „nie jest to zwykły kryzys, ale koniec obecnej ery”. Swoją dowód przedstawia w oparciu o teorię zwrotności oraz model samowzmacniającej i samowygaszającej się fali. Taka fala powstaje ze zwrotnej interakcji pomiędzy przeważającym trendem i przeważającym błędnym przekonaniem. Według G. Sorosa mamy do czynienia z dwoma falami - stosunkowo prostą „bańkę na rynku nieruchomości” oraz znacznie bardziej złożoną i w sumie ważniejszą „superbańkę”. Ta ostatnia to trzy połączone trendy główne, z których każdy zawiera przynajmniej po jednym niszczącym defekcie. Pierwszy z tych trendów to długookresowa tendencja do zwiększania ekspansji kredytowej, drugi – globalizacja rynków finansowych, trzeci – deregulacja rynków finansowych i wzrost liczby innowacji finansowych. (Na podstawie fragmentów przygotowywanej do druku książki G. Sorosa – patrz szerzej: *Hipoteza „superbańki”*, „Magazyn CEO”, listopad 2008).

³ W. Małecki, pisząc o ostatnich przeobrażeniach w amerykańskiej bankowości inwestycyjnej – upadłość Lehman Brothers, przejęcia Bear Stearns przez JP Morgan, Merrill Lynch przez Bank of America, przekształcenie Morgan Stanley i Goldman Sachs w holdingi finansowe – zauważa, iż oznaczają one „koniec amerykańskiej bankowości inwestycyjnej w takiej postaci, w jakiej istniała ona przez ostatnie 75 lat”. (W. Małecki, *Konsekwencje obecnego kryzysu na międzynarodowych rynkach finansowych dla polskiej gospodarki*, maszynopis powielony, materiały Konferencji Naukowej *Finanse a wzrost gospodarczy w Polsce*, Akademia Finansów, Warszawa, listopad 2008).

4) **Pytanie o zakres i dynamikę kryzysu** – proces rozprzestrzeniania się zjawisk kryzysowych.

Bieżąco rejestrowane zmiany potwierdzają rozszerzanie się kryzysu i jego przechodzenie z pierwotnej sfery finansów – współcześnie w znacznym stopniu zwirtualizowanej – w obszary realnej działalności gospodarczej. Świadczą o tym zarówno zjawiska w konkretnych sektorach i przedsiębiorstwach (spektakularny przykład branży motoryzacyjnej i sytuacja jej czołowych światowych przedstawicieli), jak też kształtowanie się wielu wskaźników makroekonomicznych (wzrost bezrobocia, kurczenie się wymiany międzynarodowej, spadek sprzedaży detalicznej, spadek dynamiki PKB), obrazujących sytuację w całej gospodarce. Jednocześnie, podobnie jak w odniesieniu do skali zjawiska i rozmiarów kryzysu, nie sposób stwierdzić, czy jego zakres i dynamika osiągnęły apogeum, czy też – na co wiele wskazuje – nastąpi jeszcze eskalacja i pogłębienie zjawisk kryzysowych.

5) **Pytanie o możliwość walki z kryzysem** – środki i sposoby działań antykryzysowych.

Z pragmatycznego punktu widzenia ta kwestia pozostaje niewątpliwie najważniejsza, aczkolwiek nie da się jej trafnie i skutecznie rozstrzygnąć bez sformułowania właściwych odpowiedzi na wcześniej postawione pytania. W ujęciu bieżącym można zauważyć dwa nurty działań. Pierwszy, wyraźnie tymczasem dominujący, nawiązuje bezpośrednio do historycznych doświadczeń i praktyki walki z rozległym kryzysem, wyrastającej jeszcze z lekcji Wielkiego Kryzysu. Drugi nurt akcentuje konieczność szybkiego określenia sposobów i środków postępowania właściwego założeniu o odmiennym charakterze, „nowej jakości” obecnego kryzysu, a co za tym idzie – ograniczonych możliwościach terapii przy użyciu narzędzi sprawdzonych w zamierzonych realiach społeczno-gospodarczych. Być może działania w obrębie obu sygnalizowanych nurtów mogą się wzajemnie dopełniać i pozytywnie wzmacniać, ale również niewykluczona jest sytuacja przeciwna, prowadząca w ostateczności do zastosowania leków groźniejszych niż sama choroba. Jednym z częściej wskazywanych przykładów takiego zagrożenia jest rozszerzająca się ingerencja państwa w sferę gospodarki, w tym w szczególności działania prowadzące w praktyce do nacjonalizacji - głębszych przeobrażeń w strukturze własności w gospodarce, w której państwo, poprzez swoje interwencje, staje się w znaczącym stopniu także współwłaścicielem banków, przedsiębiorstw itp. Skutki tego typu działań, nasilonych

ostatnio i odrąbionych przez wielu jako spektakularny przykład upadku idei liberalizmu gospodarczego, mogą w dalszej przyszłości stać się istotnym hamulcem pokryzysowego rozwoju.

2. Istota kryzysu – próba syntetycznej diagnozy

Przy pełnej świadomości wcześniej przytoczonych, jak też wielu innych ograniczeń i trudności prowadzących bardziej do spekulacji niż rzetelnego, naukowego osądu zjawiska, należałoby jednak dokonać próby syntetycznego uchwycenia istoty kryzysu 2008-2009 – chociażby pod kątem kwestii zasadniczej dla niniejszych rozważań, jaką pozostaje wskazanie ewentualnych związków i konsekwencji kryzysu w sferze zarządzania strategicznego. Ograniczając uwagi dotyczące istoty kryzysu do jego przyczyn i źródeł, charakteru i skali oraz możliwości przeciwdziałania i walki z kryzysem – a więc do odpowiedzi na część wcześniej przywoływanych pytań i problemów – możliwe wydają się następujące stwierdzenia i oceny:

1) U podstaw obecnego kryzysu tkwi negatywny spłot trwałych właściwości procesu gospodarczego:

- z jednej strony – immanentne, przypisane uczestnikom procesów gospodarczych motywy, postawy i zachowania, przybierające jednak w swej wynaturzonej formie postać daleko posuniętych ułomności,
- z drugiej strony – funkcjonowanie mechanizmów i instytucji przywracania ładu oraz kontroli w gospodarce, których niesprawność, ograniczenie, a w szczególności wyeliminowanie sprzyja sygnalizowanym wyżej wynaturzeniom, powodując powstanie masy krytycznej zjawisk i procesów o charakterze kryzysowym.

Jednym z fundamentalnych wyznaczników działalności jednostek i organizacji gospodarczych jest dążenie do maksymalizacji zysku. Moralne, etyczne osądy tego faktu, kwalifikowanie go w kategoriach, chciwości, pazerności i pokazywanie tych ostatnich jako głównych przyczyn, które zrodziły obecny kryzys, jest równie nośne i mogące liczyć na szeroki społeczny poklask, co dalece uproszczone i wręcz szkodliwe dla naukowej analizy uniwersalnych mechanizmów społeczno-ekonomicznego rozwoju. Od dawna wszak wiadomo, że chciwość – jeśli już konieczne posługiwać się tym zamiennikiem dla dążenia do maksymalizacji zysku

– jest jednym z motorów postępu, a pieniądź zawsze przyciągał najtęższe umysły. Rzecz w tym, co szczególnie dobitnie ukazuje teoria i praktyka finansów, aby owo dążenie do maksymalizacji zysku było skorelowane z ryzykiem towarzyszącym jego realizacji. Podstawowym mechanizmem w tym względzie, zmuszającym do wyboru wariantów działania, wyłączającym przedsięwzięcia nadmiernie ryzykowne (a więc także ograniczającym chciwość) jest wewnętrzna, właściwa każdemu inwestorowi skłonność do ryzyka i wynikająca z niej ocena relacji zysk-ryzyko. W społeczeństwie, jako tworze o wyższym stopniu zorganizowania działalności gospodarczej, zakładającym także wzajemną odpowiedzialność jego uczestników, wprowadza się dodatkowe zabezpieczenia w postaci ogólnie obowiązujących norm, przepisów i instytucji gwarantujących i upowszechniających ową odpowiedzialność, zmuszających inwestorów do obiektywizowania ich indywidualnych, z natury subiektywnych ocen.

Analiza źródeł i przyczyn obecnego kryzysu potwierdza, że mający miejsce w ostatnich 2-3 dekadach rozwój rynków – w szczególności światowych rynków finansowych (głównie amerykańskiego⁴) – dokonywał się przy niedostatecznej, niesprawnej kontroli ze strony powołanych do tego instytucji i towarzyszących im regulacji. Odpowiedź na skądinąd ważne pytanie, na ile system regulacji był źle zbudowany, a na ile źle wykorzystany, jest istotna na przyszłość, ale na obecnym etapie niczego już nie zmienia. W oczywisty sposób system ten skłaniał do eskalacji subiektywizmu inwestorskich ocen, przekraczania kolejnych progów bezpieczeństwa inwestycyjnego, czemu dodatkowo sprzyjała daleko posunięta „giędlizacja” światowej gospodarki, patologicznie stygmatyzowana idea wartości dla właścicieli, presja ze strony inwestorów na coraz wyższe zyski. Tym samym narastała suma efektów o charakterze wspomnianej masy krytycznej kryzysu, które – jako pierwsze - znalazły swoje zwielokrotnione ujście w zjawiskach i procesach najbardziej rozwiniętego, ale też najbardziej „zainfekowanego” amerykańskiego rynku kredytów hipotecznych.

2) Charakter i skalę obecnego kryzysu cechuje „nowa jakość”:

- z jednej strony – mechanizm globalizacji jako podstawa rozprzestrzeniania się i narastania kryzysu,

⁴ W ostatnich 25 latach sektor finansowy w Stanach Zjednoczonych rósł 3-krotnie szybciej niż amerykański PKB, co można odczytywać także jako symptomatyczną miarę stopnia destabilizacji w gospodarce.

- z drugiej strony – daleko idące ograniczenia możliwości zarówno bieżącego rozpoznania jak i przewidywania przyszłego przebiegu i skutków kryzysu jako procesu zrodzonego i rozwijającego się w relatywnie nowych, globalizacyjnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych.

O ile uwagi dotyczące istoty kryzysu 2008-2009 z perspektywy jego źródeł i przyczyn nie wskazują szczególnej ich właściwości i akcentują wagę uniwersalnych, ponadczasowych przesłanek kryzysu, tkwiących w immanentnych cechach procesu gospodarowania, o tyle charakter i skala obecnego kryzysu wprowadzają wyraźny element odmienności względem wcześniejszych. Szczególnym znakiem obecnego kryzysu, jego *differentia specifica*, jawi się proces globalizacji i związane z nim konsekwencje rozwoju społeczno-gospodarczego. W licznych komentarzach i opiniach dość zgodnie podkreśla się, że **kryzys 2008-2009 to pierwszy kryzys epoki globalizacji**. Oznacza to w szczególności, że „gospodarka globalna znalazła się w nowej sytuacji, bez precedensu w historii gospodarczej, zatem brak analogii z przeszłości utrudnia prognozowanie. Dodatkowo, sytuacja ta jest tak nietypowa, że nie są spełniane założenia do modeli prognostycznych, bez czego modele te nie mogą wypełniać swoich zadań”⁵.

Kryzys 2008-2009 został w znacznej mierze upowszechniony i intensyfikowany poprzez jakościowo nowe mechanizmy żywiłowo rozwijającej się gospodarki globalnej. Świat przekonał się, że swobodna cyrkulacja kapitałów, postępująca deregulacja, zacieranie granic państwa i ograniczenie obecności jego instytucji w życiu gospodarczym, nowoczesne technologie przepływu informacji mają również swoją „ciemną stronę” - w warunkach nasilenia zjawisk kryzysowych mogą je bardzo szybko przenosić i zwielokrotniać ich oddziaływanie. Okazało się, że wyjątkowe możliwości dywersyfikacji ryzyka dzięki jego globalnemu rozłożeniu także mają swoje granice, a fakt, że kryzys póki co najbardziej pogrążył największych beneficjentów procesu globalizacji stał się okolicznością równie dolegliwą, co zaskakującą praktycznie i poznawczo.

3) Przeciwdziałania i walka z kryzysem 2008-2009 wymagają w szczególności uruchomienia środków i rozwiązań adekwatnych do charakteru i skali kryzysu:

⁵ B. Wyżnikiewicz, *Nadchodzi recesja?*, Magazyn CEO, listopad 2008.

- z jednej strony – działania antykryzysowe na podstawowym, krajowym szczeblu,
- z drugiej strony – szczególnie wskazane, ale i trudne bo niespotykane wcześniej, uruchomienie na szeroką skalę przedsięwzięć wykorzystujących możliwości stworzone wcześniej jako efekt procesu globalizacji.

Globalne przesłanki oraz warunki upowszechniania i narastania kryzysu wymagają właściwych narzędzi i metod stawiania mu czoła, adekwatnych do natury współcześnie uruchomionych procesów rozwoju. W tym kontekście mogą rodzić wiele wątpliwości, co do ich zasadności i skuteczności, plany uruchamiania robót publicznych, pompowania pieniędzy w nieefektywne podmioty i struktury gospodarcze, czy wręcz ich rozdawnictwa celem pobudzenia keynsofskich mechanizmów wzrostu i rozwoju. Wchodzenie państwa, jako zamawiającego (dostarczyciela środków), w rolę inwestora, który czasowo wycofał się z gry, wypełnia normę elementarnej logiki ekonomicznej, ale budzi też współcześnie wiele wątpliwości. To już nie ten świat i trudno oczekiwać, aby w systemach intensywnego rozwoju, opartego na najnowszych technologiach, dominującym udziale wartości dodanej generowanej w wysoce efektywnych i konkurencyjnych, po części wirtualnych, ponadnarodowych strukturach gospodarczych, zadziałały lokalnie aplikowane rozwiązania typu roboty publiczne, wystarczające przed kilkudziesięciu laty, w warunkach wielkoprzemysłowego kapitalizmu pierwszej połowy XX wieku.

Z drugiej strony obserwacja bieżąco podejmowanych działań i przedsięwzięć antykryzysowych wskazuje nadal na niewielką skalę i zakres niespotykanych wcześniej, wspólnych inicjatyw, obliczonych na wykorzystanie ponadnarodowych projektów, układów, przymierzy. Dominują inicjatywy lokalne, koncentracja każdego kraju na własnych problemach, nierzadko wręcz próby ich rozwiązywania kosztem pozostałych partnerów (*vide* dezintegracyjne w swej istocie poczynania rządów krajów Unii Europejskiej w zakresie zatrudniania obcokrajowców). Publiczne deklaracje współpracy raczej nie przekładają się na konkretne działania, przy ogólnej niechęci do łączenia i dzielenia się środkami na zwalczanie kryzysu. W tej sytuacji trudno wyrokować, czy wspólna walka z kryzysem epoki globalnej wejdzie w bardziej zaawansowane stadium współpracy i przedsięwzięć nawiązujących do stworzonej już „infrastruktury globalizacyjnej”. Być może niezbędny jest bodziec zagrożenia związanego z dalszym pogłębieniem się kryzysu, niewykluczone też, że bardziej zdecydowaną rolę w umiędzynarodowieniu wspólnej walki

z globalnym kryzysem odegrają nie tyle rządy i instytucje państwowe, co przedsiębiorstwa i organizacje gospodarcze.

3. Kryzys 2008-2009 a zarządzanie strategiczne

Zaprezentowana analiza ważniejszych aspektów obcego kryzysu pozwala wyraźniej dostrzec również liczne kwestie bliskie zarządzaniu strategicznemu jako koncepcji określającej warunki i reguły podejmowania trafnych decyzji dotyczących rozwoju przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych, a zarazem zestawu instrumentów i rozwiązań umożliwiających praktyczną realizację tych decyzji. Wychodząc z syntetycznej diagnozy istoty kryzysu można by ograniczyć się do kilku ważniejszych i wskazać następujące dylematy, jakie rysują się przed zarządzaniem strategicznym:

1) Zasadność, sens planowania strategicznego w obliczu nowych ograniczeń predykcji najbliższych zdarzeń i ich skutków.

Obecny kryzys niewątpliwie skraca i tak już ograniczoną perspektywę planistyczną. Można z dużym prawdopodobieństwem założyć, iż nie jest to wyłącznie doraźne ograniczenie wynikające z bieżącej sytuacji, ale bariera, która obciąży planowanie rozwoju przedsiębiorstw także w dobie pokryzysowej. Przynajmniej część z tych ograniczeń, sama świadomość ich występowania, stanie się trwałym elementem zarządzania strategicznego w przyszłości. Tak, jak kolejne przesilenia, przełomy, kryzysy w przeszłości (np. kolejne kryzysy energetyczne), tak też obecny kryzys skróci horyzont predykcji, przesunie granice przewidywalności przyszłych zdarzeń bardziej do środka, w kierunku podmiotów gospodarczych.

2) Proces zarządzania strategicznego - nowe podejścia, procedury.

W przypadku uznania zasadności planowania strategicznego w warunkach kolejnego ograniczenia możliwości predykcji zdarzeń – mimo wszystko trudno byłoby wskazać sensowną alternatywę dla takiego planowania – sygnalizowane ograniczenia horyzontu planistycznego przełożą się na cały proces zarządzania strategicznego. Stanie się on jeszcze bardziej trudny i ryzykowny, poszukujący kolejnych odpowiedzi na stałe pytania pojawiające się przy tworzeniu strategii rozwoju organizacji - w jakim trybie, postaci, przy pomocy jakich narzędzi mają owe strategie powstawać, być realizowane? Kryzys wskazuje, że obecne osiągnięcia

poznawcze i doświadczenie zarządcze w zakresie szeroko rozumianych procedur zarządzania strategicznego⁶ mogą być już niewystarczające. W krótkim czasie teoria i praktyka zarządzania strategicznego będą musiały – w efekcie obecnego kryzysu – sprostać kolejnym, nowym potrzebom w zakresie podejścia do procesu kreowania przyszłości jeszcze bardziej elastycznej organizacji.

3) Długofalowe cele rozwojowe przedsiębiorstw i wyzwania towarzyszące ich formułowaniu.

Niezależnie od ostatecznych skutków postępującego kryzysu sfera długofalowych (strategicznych) celów przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych może zostać poddana redefinicji. Wyrazistym przykładem w tym względzie jawi się już dzisiaj kwestia celów o charakterze finansowym, w tym zwłaszcza – skoncentrowanych wokół celu głównego w postaci pomnażania wartości dla akcjonariuszy. Jak już wcześniej podkreślano narastająca i wszechogarniająca presja na maksymalizację korzyści właścicieli kapitałów należy do częściej wskazywanych przyczyn kryzysu 2008-2009. Tymczasem ten cel leży u podstaw koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value-Based Management*), wielokrotnie prezentowanej jako szczególna, jedna z bardziej nośnych koncepcji zarządzania strategicznego w ostatnich dwóch dekadach⁷. Zapewne czas i przyszłe studia nad kryzysem przyniosą bardziej chłodną, wyważoną ocenę, oddzielenie tego, co pozostaje głębszą, poznawczą oraz praktyczną wartością idei VBM od tego, do czego może prowadzić zła wola, brak mechanizmów kontroli stosowania tej koncepcji i wynikające z tego praktyki. Tym niemniej na dzisiaj VBM – jej główny cel, sposoby działania, ich konsekwencje – nie bardzo wytrzymują gorący ogień krytyki przyczyn kryzysu, budowanej na gruncie haseł ograniczenia rynkowego liberalizmu, bardziej równomiernego rozłożenia korzyści w szerszym układzie interesariuszy, społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie są to hasła nowe w zarządzaniu, szczególnie czas kryzysu wyraźnie im sprzyja, jednak ich „łagodzący” wymiar może w przyszłości zaważyć na bardziej

⁶ Patrz szerzej: A. Kaleta, *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

⁷ „Zarządzanie przedsiębiorstwem przez wartość z perspektywy interesów właścicielskich można określić jako swoistą odmianę zarządzania strategicznego, gdzie za nadrzędny cel strategiczny przyjmuje się maksymalizację wartości dla właścicieli”. (M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 23.)

zdecydowanym, jeszcze silniejszym oddziaływaniu celów właściwych tym hasłom na formułowanie strategicznych celów orientujących zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych. Tym samym przed zarządzaniem strategicznym pojawiają się konkretne wyzwania związane z pełniejszym niż dotychczas przełożeniem owych celów na płaszczyznę praktyki zarządzania.

4) Nowe podmioty zarządzające rozwojem przedsiębiorstw jako możliwe konsekwencje kryzysu.

Kolejna grupa wątpliwości i dylematów właściwych zarządzaniu strategicznemu, związanych z obecnym kryzysem, dotyczy ewentualnej rekonfiguracji podmiotów zarządzających organizacjami gospodarczymi. Skala i zakres państwowej interwencji antykryzysowej wyraźnie wskazują na ewentualność dłuższej obecności reprezentantów państwa – jego przedstawicieli, urzędników – w gronie zarządzających strategicznie biznesem. Tymczasem dzisiejsza epoka to daleko idący wzrost złożoności zarządzania, jego profesjonalizacja. Świadczą o tym chociażby liczne koncepcje, modele zarządzania jako materii żyjącej już własnym życiem, wymagającej coraz częściej wybitnych, specjalnie przygotowanych menadżerów o określonym doświadczeniu i dorobku. Czy państwo stojące się, w wielu przypadkach pod przymusem, właścicielem znacznego majątku produkcyjnego i reprezentujący je urzędnicy są w stanie zarządzać strategicznie przejętym mieniem, doprowadzić do zachowania, a następnie pomnożenia jego wartości? Na ile kwalifikacje i prerogatywy bliższe administrowaniu państwem będą równie skuteczne przy zarządzaniu rozwojem jednostek biznesowych, opartym przede wszystkim na umiejętnym wykorzystaniu instrumentów i mechanizmów rynku? Co ma do zaproponowania dzisiejsze zarządzanie strategiczne w obliczu nawrotu interwencjonizmu i tak zasadniczej zmiany warunków gospodarowania tworzonych przez ostatnie kilkadziesiąt lat? Na te i podobne pytania nie da się odpowiedzieć na gruncie ideologicznych tyrad o słabościach liberalizmu, czy też zdawkowym stwierdzeniem, że jak wszystko wróci do normy to państwo wycofa się z gospodarki, a właściciele i reprezentujący ich menadżerowie również wrócą na swoje miejsca. Już teraz należy zastanowić się nad nową jakością zarządzania, w szczególności zarządzania strategicznego, w warunkach rekonfiguracji struktury własności i nowego otwarcia z rozszerzonym udziałem władzy państwowej jako odpowiedzialnej za rozwój doświadczonego kryzysem biznesu.

5) Międzynarodowy wymiar zarządzania strategicznego – jak nie dopuścić do kolejnych kryzysów?

Wiele wskazuje, że wspomniane już wcześniej uruchomienie działań i przedsięwzięć o szerszym, programowo globalnym charakterze, stanie się warunkiem koniecznym przezwyciężenia obecnego kryzysu jak również budowania nowych, długofalowych zabezpieczeń przed kolejnymi kryzysami epoki globalizacji. Zarządzanie strategiczne wydaje się być bardzo pożądanym i obiecującym obszarem takich przedsięwzięć, wyznaczając zarówno ich zakres i przedmiot, jak też stanowiąc ważny oręż antykryzysowej aktywności. Kontekst międzynarodowy, jego otwarta perspektywa, szczególnie wyraźnie ukazują potrzebę innej optyki, zadania innego pytania – nie tylko o skutki obecnego kryzysu w sferze teorii i praktyki zarządzania strategicznego, ale przede wszystkim o możliwości wykorzystania rozwoju koncepcji i narzędzi tego zarządzania w walce z zagrożeniami w światowym biznesie. Wyjście naprzeciw takiemu wyzwaniu wzmocniłoby zarówno menedżerów odpowiedzialnych za rozwój przedsiębiorstw, jak i samo zarządzanie strategiczne jako wciąż rozwijającą się dyscyplinę wiedzy praktycznej.

Podsumowanie

Podsumowując ważniejsze dotychczasowe uwagi należałoby raz jeszcze przypomnieć, że kryzys 2008-2009 jest pierwszym kryzysem epoki globalizacji, stąd tak trudno o głębsze wnioski i oceny jako nie mające wcześniejszych analogii i odniesień w dotychczasowym doświadczeniu z kryzysami ekonomicznymi, a także z działaniami służącymi osłabieniu, czy też likwidacji ich skutków. Równie ważne jest też podkreślenie wyjątkowego – przynajmniej od pewnego momentu – tempa rozszerzania się zjawisk kryzysowych na kolejne regiony gospodarcze, jak też jego głębokiego rozlewania się kryzysu na sektory i fragmenty gospodarki poza pierwotnie odnotowaną sferą rynków finansowych. Niewątpliwa „nowa jakość” obecnego kryzysu utrudnia niezbędne diagnozy i przedsięwzięcia terapeutyczne, ale zarazem wskazuje na konieczność podjęcia nowych, nieznanych wcześniej kroków zaradczych. Z logiki bieżących procesów wynika, iż wskazane jest, aby zgodnie z globalnym charakterem kryzysu były one podejmowane również z uwzględnieniem możliwości stwarzanych przez już istniejącą „globalizacyjną infrastrukturę”. Dotychczasowe doświadczenia, jeśli chodzi o tego typu działania, niestety, nie napawają optymizmem. Przeważają akcje o zasięgu lokalnym,

które - jeśli nawet złożą się w jakimś stopniu na efekty szerzej odczuwane - mają na celu przede wszystkim wsparcie gospodarki poszczególnych krajów.

Wstępna analiza istoty obecnego kryzysu rodzi liczne pytania, czy wręcz dylematy, wobec współczesnego zarządzania strategicznego. Do kwestii najistotniejszych, mogących doprowadzić do przewartościowań i nowych propozycji na gruncie teorii i praktyki zarządzania strategicznego należą m.in.:

- **Dylemat ontologiczny** – zasadność, sens planowania strategicznego w organizacjach gospodarczych wobec kolejnych ograniczeń predykcji najbliższych zdarzeń i ich skutków;
- **Dylemat proceduralny** – podejście i narzędzia procesu kreowania przyszłości organizacji w warunkach sygnalizowanych ograniczeń horyzontu planistycznego;
- **Dylemat teleologiczny** – ewentualność redefinicji niektórych dotychczasowych celów zarządzania strategicznego jako procesu kształtującego rozwój organizacji;
- **Dylemat podmiotowości zarządzania strategicznego** – szerszy udział państwa stającego się właścicielem znacznych zasobów wielu organizacji gospodarczych i jego reprezentantów jako odpowiedzialnych za przyszłość i rozwój tych podmiotów (ograniczenie roli prywatnych właścicieli i ich menedżerów, do których głównie kierowana była „oferta” zarządzania strategicznego);
- **Dylemat internacjonalizacji** – czy, a jeśli tak, to jak, na ile zarządzanie strategiczne jest w stanie stworzyć koncepcje i narzędzia wspomagające zabezpieczenia przed przyszłymi, globalnymi kryzysami gospodarczymi?

Trwający kryzys zapewne zweryfikuje powyższe uwagi i wnioski, nie wykluczone też, że pojawią się kolejne wyzwania poznawcze i praktyczne wobec współczesnego zarządzania strategicznego. Trudno jednak oprzeć się przekonaniu, że obecny kryzys sprzyja wyraźnemu przyspieszeniu jego ewolucji, a więc w ostateczności powinien przyczynić się do dalszego rozwoju zarządzania strategicznego.

Literatura:

1. Kaleta A., *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 119-126.
2. Małecki W., *Konsekwencje obecnego kryzysu na międzynarodowych rynkach finansowych dla polskiej gospodarki, maszynopis powielony, materiały Konferencji Naukowej Finanse a wzrost gospodarczy w Polsce*, Akademia Finansów, Warszawa, listopad 2008.
3. Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001.
4. Soros G., *Nowy paradygmat rynków finansowych. Kryzys kredytowy 2008 i co to oznacza*, MT Biznes (w przygotowaniu), [w:] Hipoteza „superbańki”, Magazyn CEO, listopad 2008.
5. Wyżnikiewicz B., *Nadchodzi recesja?*, Magazyn CEO, listopad 2008.

Rozdział 9.

Strategie przedsiębiorstw w świetle światowego kryzysu finansowego

Wstęp

Światowy kryzys finansowy dobitnie wykazał jak ulotne są strategie:

- harmonizowania,
- ekspansji,
- wyrównywania potencjałów,
- stabilizowania,
- zrównoważonego rozwoju.

W artykule zawarto refleksje na temat celowości konstruowania standardowych strategii.

Warto tutaj sformułować wiodącą hipotezę dla przedsiębiorstw na najbliższe lata, która brzmi następująco: benchmarkingowa adaptacja do otoczenia powoduje w długofalowej perspektywie „odrzućcie” danego bytu organizacyjnego.

1. „Zagęszczanie parametrów”

Jednym z wyznaczników globalizacji jest **swobodny przepływ towarów, osób, informacji i wiedzy**. Czy ta teza jest prawdziwa?

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej umożliwiło rzeczywiście „rozrzedzenie” fizycznego łańcucha wartości (przepływ produktów i siły roboczej), przy jednoczesnym zagęszczeniu parametrów regulacyjnych we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego.

Wnioski:

- A. Zachodzi konieczność w planowaniu strategicznym odchodzenia od optyki **fizycznego łańcucha wartości** (udział w rynku, tempo wzrostu sprzedaży) na rzecz optyki **wirtualnego łańcucha wartości** (czy

firma ma wystarczający potencjał do identyfikacji, przetwarzania i generowania nowej siatki energoinformacyjnej jej funkcjonowania).

- B. Reorientacja myślenia kadry z opcji **sprzedaży produktów i usług na dostarczanie informacji i wiedzy**.

2. Benchmarking tragedią przedsiębiorstwa

Gdyby Honda i Toyota trzymałyby się strategii benchmarkingowej to nie wprowadziłyby na rynek wysoce innowacyjnych aut ekologicznych o napędzie hybrydowym (spalinowo-elektrycznym, wodorowym i in.).

Prezes zarządu Honda Motor Polska Sp. z o.o. stwierdził wręcz w jednym z ostatnich wywiadów, że bliskie jest mu **podejście intuicyjne** w innowacjach produktowych, co w rzeczywistości dało producentom japońskim **wieloletnią przewagę** nad koncernami zachodnimi w zakresie produkcji samochodów „**przyjaznych dla środowiska naturalnego**”.

Natomiast w zaistniałej sytuacji globalnego kryzysu energetycznego, paliwowego i gospodarczego **bezmiełny benchmarking** określonych trendów politycznych, ideologicznych, instrumentów kredytowych i in. doprowadził amerykański przemysł motoryzacyjny (koncerny z wielkiej trójki z Detroit: General Motors, Ford, Chrysler), na skraj bankructwa, którego bez wsparcia rządowego nie da się uniknąć.

Wnioski:

- A. To co jest korzystne dla **lidera** niekoniecznie musi być owocne dla **outsidera**.
- B. **Tempo zmian** warunków brzegowych zmniejsza szanse dogonienia najlepszych.
- C. Strategia benchmarkingowa może być co najwyżej wygodną alternatywą tzw. „**wglądu sektorowego**”.

3. Wirtualność versus materialność

W analizie przyczyn globalnego kryzysu finansowego stawia się delikatnie i nieśmiało hipotezę na temat „przegrzania” wirtualnych produktów bankowych nie mających rzetelnego pokrycia, czyli **desygnatów materialnych**.

Stąd też wysuwa się nader pochopnie wniosek dotyczący „**powrotu do realu**”, czyli koncentrowania się na strategiach ulokowanych wzdłuż fizycznego łańcucha wartości.

Wnioski:

- A. Niewątpliwie zachodzi potrzeba **harmonizowania** potencjałów sukcesu zawartych w **wirtualnym** oraz **maturalnym** łańcuchu wartości.
- B. **Budowa strategii** wyłącznie w oparciu o materialny łańcuch wartości jest niemożliwa.
- C. Zachodzi potrzeba pewnego „**schłodzenia**” projektów wirtualnych, na które „**jeszcze nie nadszedł czas**”.

4. Geopolityka a strategie globalne

Aktualna sytuacja finansowo-gospodarcza dobitnie unaoczniała **geopolityczne** zmiany w polach potencjałów sukcesu.

Znajdująca się w dotkliwym kryzysie gospodarka USA traci palmę pierwszeństwa na rzecz gospodarek azjatyckich (Chiny, Japonia, Korea Płd.).

Ten nader widoczny fakt nie znajduje nadal adekwatnego odzwierciedlenia w literaturze menedżerskiej, jak również w perspektywie decyzji menedżerskich, które nadal są mocno determinowane indeksami NYSE.

Z powyższego widać, że zmiana mentalności, nawet u wykształconych ekonomistów i menedżerów jest procesem długotrwałym, co powoduje, że konstruowane w Polsce **strategie przedsiębiorstw** są nadal mocno determinowane **zachodnią (tj. amerykańską) a nie wschodnią (tj. chińską) przestrzenią odniesienia**.

Wnioski:

- A. Strategie przedsiębiorstw są mocno **determinowane zmianami geopolitycznymi**.
- B. **Usieciowienie** gospodarki światowej, w przypadku jej kryzysu, rodzi daleko idące, negatywne konsekwencje, włącznie z jej najmniejszymi ogniwami (SME).
- C. **Gospodarka chińska** staje się istotnym wyznacznikiem globalnych strategii światowych korporacji.

5. Przewaga strategii „do wewnątrz” nad strategiami „na zewnątrz”

Budowa własnych, unikalnych, nieimitowalnych, wyjątkowych, kluczowych kompetencji („**twarde jądro**”) stanowi podstawowy **pakiet antykrzysowy** przedsiębiorstwa.

Stąd też warto budować strategię „**do wewnątrz**” jako kontrast klasycznych strategii „**na zewnątrz**”, które w przypadku wysokiej turbulencji otoczenia prowadzą przedsiębiorstwa prostą drogą do bankructwa.

Tabela 1. ilustruje na przykładzie japońskiego i amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego efektywność strategii **do wewnątrz** i nieefektywność strategii zorientowanych **na otoczenie**.

Tabela 1. Japońskie strategię „do wewnątrz” i amerykańskie strategię „na zewnątrz” w sektorze motoryzacyjnym

Japonia Strategie do wewnątrz	USA Strategie na zewnątrz
Wzornictwo: innowacyjne	Wzornictwo: tradycyjne
Zużycie paliwa: niskie	Zużycie paliwa: wysokie
Gabaryty aut: małe	Gabaryty aut: duże
Tempo nowości: wysokie	Tempo nowości: średnie
Rozpoznawalność światowa: wysoka	Rozpoznawalność światowa: średnia
Koszty produkcji: niskie	Koszty produkcji: wysokie
Orientacja proekologiczna: wysoka	Orientacja proekologiczna: niska
Stopień integracji załogi: wysoki	Stopień integracji załogi: niski
Fluktuacja personelu: niska	Fluktuacja personelu: wysoka
Bezpieczeństwo „psychiczne” załogi: wysokie	Bezpieczeństwo „psychiczne” załogi: niskie
Innowacyjność: wysoka	Innowacyjność: niska

Źródło: opracowanie własne

Strategie „zewnętrzne” amerykańskich koncernów samochodowych były od lat budowane na jednym **głównym paradygmacie**: dostępność ropy naftowej po niskich cenach. Nawet uprzednie, duże kryzysy

paliwowe nie zmieniły powyższego paradygmatu. Dodatkowym czynnikiem było błędne przeświadczenie o dużej, niezmiennej sile nabywczej ludności USA, pomimo oczywistego faktu masowego kupowania aut na kredyt.

Stąd też u producentów amerykańskich nie było „parcia” na realizację strategii produkcji aut:

- małych,
- dostępnych cenowo,
- innowacyjnych,
- proekologicznych (o niskim zużyciu paliwa).

Powyższe słabości bezwzględnie wykorzystali producenci samochodów z kraju kwitnącej wiśni, którzy z wieloletnim wyprzedzeniem zdiagnozowali wyczerpywanie się zasobów energetycznych świata, w tym ropy naftowej.

Warto przy tym nadmienić, że liberalna, w przeciwieństwie do UE, polityka rządu USA w zakresie ochrony środowiska nie wymuszała na producentach z Detroit strategii produkcji pojazdów proekologicznych.

Wnioski:

- A. O sukcesie decydują **własne, unikalne kompetencje**.
- B. Długofalowa gra na **zasobach zewnętrznych** nie gwarantuje sukcesu.
- C. Strategie „**do wewnątrz**” wykazują **przewagę** nad strategiami „**na zewnątrz**”.

Podsumowanie

- (1) Przyspieszenia układów mikro częstokroć **wypierają** z pola widzenia narastanie sprzeczności w skali makro.
- (2) Kryzysy wszelkiego typu, w tym gospodarcze i finansowe, są **do przewidzenia**.
- (3) Prognozowalność kryzysów finansowych wymaga stosowania **narzędzi spoza przestrzeni** instrumentów analiz i diagnoz finansowo-ekonomicznych.
- (4) Do wyjaśnienia kryzysów finansowo-gospodarczych trzeba w większym stopniu włączać **nauki behawioralne**.

- (5) Kryzys finansowy wykazał dobitnie, że tzw. makroczynniki były **w niewystarczającym** stopniu wykorzystywane w budowie strategii przedsiębiorstw.
- (6) Podstawowym warunkiem wieloletniego „trwania” przedsiębiorstwa jest permanentne **inwestowanie** w jego **podstawowe, wyróżniające, wyjątkowe kompetencje**.
- (7) W strategiach przedsiębiorstw nie przewidywano **ekstra rezerw** na zakłócenia o charakterze globalnym.
- (8) Docelowe strategie przedsiębiorstw należy **symulacyjnie testować** w warunkach permanentnego, długofalowego, globalnego kryzysu gospodarczego.
- (9) W mechanizmy obronne przedsiębiorstw należy wbudować „**bufory**” antykryzysowe.
- (10) Kryzys globalny postawił pod wielkim znakiem zapytania **ideę zrównoważonego rozwoju**.

Literatura:

1. Bangier J.M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1993.
2. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
3. Perechuda K., *Filozofia I-CING w zarządzaniu*, Placet, Warszawa 2008.
4. Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, GWSH w Katowicach, Katowice 2008.
5. Zacher L.W., *On Crises and Sustainability – Towards Crisisology*, (in:) *Transformacje*, Special Issue 2005-2007, s. 141-156.
6. Zacher L.W., *Powiększona przestrzeń społeczna w nowych kontekstach i uwarunkowaniach techniczno-kulturowych*, [w:] *Transformacje*, gruzdzień 2006, Nr (1-4) 47-50, s. 35-56.

Rozdział 10.

Myślenie strategiczne „trzeciego szympansa”

Wstęp

Celem artykułu jest analiza mechanizmów myślenia i działania strategicznego, które mają podstawy ewolucyjne. Jest to próba zastosowania paradygmatu neoewolucjonizmu do opisu procesów będących przedmiotem m.in. nauk o zarządzaniu.

Analiza zarządzania strategicznego z perspektywy neoewolucjonizmu wymaga, w pierwszej kolejności, odpowiedzi na pytanie co to znaczy myśleć strategicznie. Wydaje się, że możliwe jest wyróżnienie kilku fundamentalnych cech myślenia strategicznego:

1. Strategia jest zorientowana w przyszłość i łączy planowanie z wdrażaniem¹,
2. Strategia jest fenomenem społecznym i organizacyjnym²,
3. Strategia jest grą zasobami mającą na celu osiągnięcie sukcesu³,
4. Strategia jest sprzężeniem kooperacji z konkurencją⁴,
5. Strategia opiera się na przedsiębiorczości i przywództwie⁵.

Taka charakterystyka nie wyczerpuje złożoności strategii, niemniej pozwala na poszukiwanie naturalnych, ewolucyjnych korzeni myślenia

¹ Porównaj: B. Banerjee, M. Browne, L. Fulop, S. Lilley, S. Linsted, *Managing Strategically*, [w:] S. Linstead, S. Lilley (red.), *Management and Organization a critical text*, Palgrave Macmillan, New York 2004, s. 498-505.

² Porównaj: D. Barry, M. Elmes, *Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, *Academy of Management Review*, Nr 22 (2), 1997, s. 429-452.

³ Porównaj: D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Corporate Strategy. Resources and Scope of the Firm*, McGraw Hill, New York 1997.

⁴ Porównaj: S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Comparative Theory of Competition*, *Journal of Marketing*, Nr 59, 1995.

⁵ Porównaj: M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (red.), *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, Sexton, Blackwell, Oxford 2002.

i działania strategicznego. Dzięki temu, mając świadomość emergencji poziomu biznesowego oraz specyfiki strategii przedsiębiorstw, można dostrzec również ciągłość w rozwoju procesów organizacyjnych.

1. Ewolucyjne uwarunkowania planowania

Planowanie, a więc świadome przewidywanie przyszłości oraz jej kształtowanie, jest mechanizmem ewolucyjnym sprzyjającym przetrwaniu jednostki w zmiennych warunkach otoczenia społecznego i naturalnego. Umysł człowieka został wyposażony ewolucyjnie w mechanizmy kognitywne pozwalające na przewidywanie i planowanie przyszłości⁶. Nie jest to zresztą cecha wyłącznie umysłu człowieka, a jedynie kwestia poziomu rozwoju tej umiejętności. Wiele naczelnych dysponuje umiejętnością rozpoznawania własnej tożsamości oraz innych osobników, posługuje się empatią i jest w stanie przewidywać zmiany w otoczeniu i kształtować je przez własne działania⁷.

Planowanie jako proces jest determinowane naszym wyposażeniem kognitywnym, które jest zakorzenione w przeszłości naszego gatunku. W przeciwieństwie do komputerów: planujemy bardzo ograniczoną liczbę wariantów, mamy tendencję do ekstrapolacji trendów z przeszłości, posługujemy się heurystykami, a emocje i intuicja odgrywają kluczową rolę w procesie planowania⁸.

2. Strategia jako fenomen społeczny i organizacyjny

Homo Sapiens jest gatunkiem społecznym. Większość wyzwań dotyczących przetrwania i reprodukcji powstaje w warunkach funkcjonowania grupy społecznej. Kluczowe problemy organizacyjne dotyczące: hierarchii, władzy, komunikacji pomiędzy jednostkami, a także konkurencji i kooperacji, są również problemami zakorzenionymi w „naturze

⁶ Porównaj: D. Sperber, *The Modularity of Thought and the Epidemiology of Representations*, [w:] L. Hirschfeld, R. Gelman (red.), *Mapping the Mind*, Cambridge University Press, Cambridge 1994, s. 39-67.

⁷ D.L. Cheney, R.M. Seyfarth, *How Monkey See the World: Inside the Mind of Another Species*, University of Chicago Press, Chicago 1990.

⁸ D. Casacuberta, *Umysł. Czym jest i jak działa?*, Świat Książki, Warszawa 2005.

ludzkiej”⁹. Podobnie jest ze strategią, a więc planowaniem oraz wprowadzaniem planów w życie. Funkcjonowanie przez miliony lat we wspólnocie pierwotnej wymusiło na przedstawicielach naszego gatunku, a wcześniej jego przodkach, równoległe planowanie działań zbiorowych i indywidualnych. Mimo, że presja selekcji naturalnej odnosi się do puli genowej i pojedynczych osobników, to oprócz więzi krewniaczej (genetycznej) wyewoluowała więź grupowa oparta na współdziałaniu (tożsamość grupowa, więzi przyjacielskie, sąsiedzkie)¹⁰. Planowanie rozwijało w sprzężeniu zwrotnym z procesem komunikowania społecznego. Przewidywanie przyszłości jest funkcją wiedzy opartej na doświadczeniu. Komunikacja społeczna opierająca się na wspólnym języku pozwala na efekt kumulacji doświadczeń i wiedzy obejmujący wiele pokoleń¹¹. Ewolucja języka prowadząca do wzrostu jego złożoności i precyzji w opisie rzeczywistości pozwoliła na rozwój planowania wykorzystującego pojęcia abstrakcyjne (np. liczby)¹². Inną społeczną cechą naszego aparatu kognitywnego pozwalającą na planowanie działań wobec innych ludzi jest „intuicyjna teoria umysłu” oparta na empatii¹³. Oznacza ona umiejętność przewidywania zachowań, intencji i postaw innych ludzi i pozwala na utożsamianie się z nimi oraz kształtuje intencjonalność¹⁴. Owa intuicyjna teoria umysłu, której początki zostały zaobserwowane u szympan-sów, jest warunkiem skutecznego planowania działań w otoczeniu społecznym¹⁵.

Współczesne teorie zarządzania mają charakter społeczny, przede wszystkim ze względu na otoczenie zbiorowe (np. interesariuszy), zasoby i stawki w grze społecznej¹⁶. Ewidentnie, miary sukcesu i rozwoju organizacji są zrelatywizowane społecznie. Pieniądz, zysk, udział w ryn-

⁹ S. Pinker, *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 599-617.

¹⁰ P. Seabright, *The Company of Strangers. A Natural History of Economic Life*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2004.

¹¹ T.W. Deacon, *The Symbolic Species. The Co-evolution of Language and the Brain*, W.W. Norton & Company, New York 1997, s. 321-373.

¹² D. Bickerton, *Language and Species*, University of Chicago Press, Chicago 1990.

¹³ H.M. Wellman, *The Child's Theory of Mind*, MIT Press, Cambridge 1990.

¹⁴ A. Gopnik, *How We Know Our Own Minds: the Illusion of First-person Knowledge and Intentionality*, Behavioral and Brain Sciences, 1993, Nr 16, s. 29-113.

¹⁵ F. de Waal, *Good Natured. The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*, Harvard University Press, Cambridge, London 1996, s. 66-70.

¹⁶ K. Weick, *Substitutes for Corporate Strategy*, [w:] D. Teece (red.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987, s. 22-33.

ku to abstrakcyjne, społeczne miary osiągania sukcesu przez organizację i ich członków będące dla nich źródłem satysfakcji. Zasoby organizacji, a więc: wiedza, kompetencje, symboliczna wartość marek, a nawet zasoby finansowe są również fenomenami społecznymi, mającymi sens o ile ludzie je uznają i w nie wierzą.

3. Gra społeczna w Darwinizmie

Na pojęcie strategii oddziałują dwie bardzo nośne metafory: gra i wojna. Zastosowanie teorii gier do podejmowania decyzji i organizacji pozwala na analizę racjonalnych wariantów działań¹⁷. Gra społeczna odnosi się do sytuacji kiedy mamy do czynienia z sekwencją działań aktorów społecznych dysponujących zasobami i dążących do osiągnięcia sukcesu. Stawki w grze społecznej będącej przedmiotem strategii wywodzą się z pierwotnych stawek ewolucyjnych odnoszących się do przetrwania jednostki i osiągnięcia sukcesu reprodukcyjnego¹⁸. Jednostki muszą unikać drapieżników, pasożytów i innych niebezpiecznych organizmów, co doprowadziło do ewolucji reakcji stresowych, jak również strachu i fobii związanego z różnymi zwierzętami¹⁹. Przetrwanie jednostki wiąże się z posiadaniem, przede wszystkim żywności, ale również: schronienia, broni i narzędzi. Można zatem wywieść hipotezę, że dążenie do posiadania i własności jest zakorzenione w naturze ludzkiej. Ponieważ człowiek postrzega funkcjonowanie w czasie (przewiduje i planuje), wobec tego występuje presja na instytucje społeczne, które ewoluują w kierunku stworzenia mechanizmów zabezpieczających stan posiadania (prawa własności). Z drugiej strony jednak, jednostki mające niski stan posiadania wywierają presję w kierunku zmian reguł gry pozwalających na osiągnięcie im większego stanu posiadania. Ów mechanizm nierówności społecznej, wpisany w zasady gry społecznej, jest związany również ze sprawowaniem władzy. Władza i hierarchia, wyłaniające się w sposób naturalny, w grupie społecznej, pozwalają na utrzymywanie porządku społecznego i stanowią reguły organizowania

¹⁷ J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2004 (pierwsza edycja 1944), s. 46.

¹⁸ A. Zahavi, *The Handicap Principle: A Missing Piece of Darwin's Puzzle*, Oxford University Press, Oxford 1997; D.M. Buss, *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Pearson, Boston 2008, s. 72-102.

¹⁹ H.S. Bracha, *Freeze, Flight, Fight, Fright, Faint: Adaptionist Perspectives on the Acute Stress Response Spectrum*, CNS Spectrum, Nr 9, s. 679-685; I. Marks, *Fears, Phobias, and Rituals: Panic, Anxiety, and Their Disorders*, Oxford University Press, New York 1987.

grupy oraz podziału dóbr wspólnych²⁰. Sukces reprodukcyjny polega na przekazaniu możliwie dużej puli własnych genów innym jednostkom. Instynkt reprodukcyjny to uniwersalne wyjaśnienie: dążenia do posiadania potomstwa, więzi krewniaczej, rodzicielstwa, poszukiwania partnera i miłości²¹. Stawki w grze społecznej w postaci sukcesu reprodukcyjnego są w oczywisty sposób odzwierciedleniem wartości związanych z rodziną i dziećmi, ale w mniej oczywisty sposób wiążą się również z dążeniem do: władzy, prestiżu i sukcesu²².

Gra społeczna w organizowaniu rozwinęła się na podstawach ewolucyjnych, chociaż jako system emergentny, ma również cechy swoiste, których nie można znaleźć na poziomie biologicznym. Gra organizacyjna dotyczy nie tylko jednostek w grupie społecznej, ale przede wszystkim całych organizacji, rozumianych jako koalicje jednostek zjednoczone więzią społeczną i identyfikujące się ze sobą. Stawki w grze o sukces organizacyjny są społeczne, relatywne, ale zazwyczaj mierzalne. Zarządzanie strategiczne koncentruje się na modelowaniu strategicznych gier organizacji oraz poszukiwaniu jej optymalnych wariantów.

4. Neoewolucyjne sprzężenie konkurencji z kooperacją

Sukces ewolucyjny jednostek w gatunkach społecznych opiera się na sprzężeniu konkurencji z kooperacją zarówno w działaniach doraźnych, jak i strategicznych (kluczowych i przyszłościowych). Konkurencja o ograniczone zasoby jest oczywista i stanowi podstawę selekcji naturalnej. Nie wszystkie jednostki mogą odnieść jednakowy sukces, w grze ewolucyjnej są i przegrani, których geny zostały wyparte przez geny innych osobników. Ewolucja naszego gatunku nie jest, jednak grą o sumie zerowej. Rozwój współpracy związanej z komunikacją i więzią społeczną przyczynił się do osiągnięcia sukcesu przez wielu osobników współdziałających w grupie społecznej. Z obserwacji szympanśów i bonobo wynika, że często najwyżej w hierarchii są osobniki najsprawniejsze społecznie (budujące koalicje), a nie najsilniejsze, a początki moralności

²⁰ D. Cummins, *Domination, Status, and Social Hierarchies*, [w:] D.M. Buss (red.), *The Handbook of Evolutionary Psychology*, Wiley, New York 2005, s. 676-697.

²¹ R. Dawkins, *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford 1976.

²² D.T. Kenerick, S.L. Neuberg, K.L. Zierk, J.M. Krones, *Evolution and Social Cognition: Contrast Effects as a Function of Sex, Dominance, and Physical Attractiveness*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1994, Nr 20, s. 210-217.

odnaleźć można jeszcze w zachowaniach małp²³. Umysł człowieka został ewolucyjnie wyposażony w bardzo subtelne moduły stymulujące współpracę pomiędzy osobnikami. Przykładem mogą być moduły: komunikacji społecznej, intuicyjnej teorii umysłu oraz wyszukiwania i karania oszustów²⁴. Kooperacja jednostek jest strategią przynoszącą sukces jedynie w sytuacji, gdy większość jednostek w grupie kooperuje. Jeśli w grupie zaczną brać górę zachowania eksploatorskie, nieprzewidujące pozytywnej wzajemności, a więc niekooperacyjne, to współpraca utraci sens i stracą wszystkie jednostki. Ewolucja doprowadziła wśród gatunków wielu naczelnych do ochrony i podtrzymania kooperacji poprzez moduł wykrywania i karania braku wzajemności (oszustwa społecznego)²⁵. Rozpoznawanie jednostek i komunikacja społeczna umożliwiają rozpowszechnianie negatywnej wiedzy o jednostkach niekooperujących (np. plotka). Jednostki niewspółpracujące są poddawane sankcjom w postaci np. ostracyzmu.

Konkurencja, konflikt o zasoby, przemoc i wojna są również zakorzenione biologicznie. Konkurencja i konflikt w gatunku społecznym może ulec eskalacji do poziomu walki wewnątrzgrupowej pomiędzy koalicjami, prowadzącej czasami do rozpadu grupy społecznej na dwie wrogie grupy. W przypadku szympansów opisane zostały również konflikty zbiorowe, a nawet wojny pomiędzy grupami osobników²⁶. Zatem również ksenofobia, wrogość wobec obcych i innych buduje się na naszych ewolucyjnych pierwocinach. Wojna wydaje się być jednym z najbardziej złożonych działań zbiorowych człowieka wymagających skutecznego planowania i koordynacji działań zbiorowych. Pierwotnie, zresztą pojęcie strategii było nieodłącznie związane z wojną.

Zarządzanie strategiczne nie jest wolne od uwikłania w metaforykę gry i wojny. Z jednej strony strategia organizacji wiąże się z kooperacją pomiędzy różnymi podmiotami rynku (włącznie z konkurentami), z drugiej zaś z rywalizacją rynkową o ograniczone zasoby. Konkurencja uznawana jest za uniwersalny mechanizm doskonalenia rynku i podmiotów na nim działających, którego odpowiednikiem może być selekcja

²³ F. de Waal, *Primates and Philosophers. How Morality Evolved*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2006, s. 3-58.

²⁴ L. Barrett, R. Dunbar, J. Lycett, *Human Evolutionary Psychology*, Palgrave Macmillan, New York 2002, s. 67-72, 296-308.

²⁵ M.E. Price, L. Cosmides, J. Tooby, *Punitive Sentiment as an Anti-free Rider Psychological Device*, *Evolution and Human Behaviour*, Nr 23, s. 203-231.

²⁶ J. Goodall, *Through a Window: My Thirty Years with the Chimpanzees of Gombe*, Houghton Mifflin, Boston 1990.

naturalna prowadząca do lepszego dostosowania do otoczenia. Z zastrzeżeniem, że konkurencja rynkowa opiera się na mechanizmie uczenia się i podejmowania decyzji, zaś selekcja naturalna na całkowicie przypadkowym mechanizmie mutacji. W teorii zarządzania strategicznego konkurencja odgrywa kluczową rolę zarówno w przypadku szkoły pozycyjnej, jak i ewolucyjnej oraz zasobowej. Konkurencja i kooperacja, są zresztą rozumiane dwojako, z jednej strony jako procesy poddające się kontroli decydentów, z drugiej zaś jako procesy społecznej, w dużej mierze indeterministyczne i stanowiące rodzaj otwartej gry społecznej. M.E. Porter, stojąc na stanowisku racjonalistycznym, wprost posługuje się określeniem strategii konkurencji wskazując na działanie podmiotu gospodarczego w rywalizacyjno-kooperacyjnym sektorze²⁷. H. Mintzberg dystansuje się od stanowiska zakładającego wyłącznie świadome, w pełni poddane kontroli i niemal algorytmiczne wdrażanie strategii przez menedżment, na rzecz otwartego procesu społecznego przypominającego uczenie się (*crafting strategy*)²⁸. R. Krupski oraz K. Weick, krytykując planistyczne podejście do strategii, wskazują na możliwości zarządzania okazjami w turbulentnym otoczeniu²⁹.

5. Strategia opiera się na przedsiębiorczości i przywództwie

Połączenie przedsiębiorczości z przywództwem w grupie społecznej jest cechą gatunku ludzkiego. Przedsiębiorczość wiąże się z umiejętnościami radzenia sobie w nowych sytuacjach poprzez planowanie i wdrażanie kreatywnych działań pozwalających na osiągnięcie sukcesu. Takie rozumienie przedsiębiorczości odnosi się zazwyczaj do działań społecznych, w których jednak pojawia się lider. Zatem wyraźna jest korelacja pomiędzy przedsiębiorczością i przywództwem. W grupie pierwotnej, podobnie zresztą jak i współcześnie, jednostki przedsiębiorcze odznaczały się prawdopodobnie: twórczym myśleniem, ambicją, umiejętnościami kooperacji i komunikacji oraz dążeniem do sprawowa-

²⁷ M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, Free Press, New York 1980.

²⁸ H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1987, s. 67-81.

²⁹ R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 57-61; K. Weick, *Substitutes for Corporate Strategy*, [w:] D. Teece (red.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987.

nia władzy (dominacją)³⁰. Taką kompozycję można uznać za kwintesencję „idealnego przywódcy”, choć posługując się teorią przywództwa można wskazać na istotne ograniczenia koncepcji „cech przywódczych”³¹. Jak wskazuje wiele badań paleologicznych rozpowszechnienie się *Homo Sapiens*, a wcześniej *Homo Erectus* i *Homo Neanderthalis* na Ziemi jest owocem zbiorowych migracji. Wzrastająca rywalizacja w Afryce i zmieniające się warunki klimatyczne skłoniły grupy, zapewne za pośrednictwem przedsiębiorczych przywódców, do wędrówek w kierunku: Europy, Azji, Ameryk i Australii³². Początki rozwoju kultur związane z powstawaniem narzędzi, języków, wierzeń i religii oraz sztuki są owiane tajemnicą ze względu na jej symboliczny charakter, jednak również domniemywać można, że zmiana i lepsza adaptacja do zmiennych warunków w różnych częściach globu były możliwe dzięki ludzkiej przedsiębiorczości związanej z przywództwem³³.

„Przedsiębiorczość oparta na strategicznym ukierunkowaniu na rozwój, chęci podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancji nieokreśloności, uczeniu się na porażkach, promowaniu elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy – stanowi bez wątpienia istotne dopełnienie planowania strategicznego”³⁴. Z kolei przywództwo, choć biologicznie wyrasta z dążenia do dominacji, to zyskało w toku ewolucji cechy przedsiębiorczej działalności lidera grupy. Dzięki wyłanianiu się przedsiębiorczych liderów możliwe stało się organizowanie i koordynacja działań zbiorowych, która poprzez procesy komunikacji społecznej doprowadziła do narodzin i rozwoju kultury. Wyraźnie zatem widać, że chociaż przedsiębiorczość i przywództwo to odrębne procesy, to jednak w ewolucji gatunku ludzkiego nastąpiło ich silne powiązanie. Owocem tego sprzężenia stało się myślenie strategiczne „trzeciego szympansa”³⁵.

³⁰ R.M. Stogdill, *Historical Trends in Leadership Theory and Research*, Journal of Contemporary Business, Nr 3, s. 1-17.

³¹ C.C. Manz, H.P. Sims Jr, *Becoming a Superleader*, [w:] R. Glasser (red.), *Classic Readings in Self-Managing Teamworks*, King of Prussia, Organizational Design and Development Inc., 1992.

³² C. Zimmer, *Smithsonian Guide to Human Origins*, HarperCollins Smithsonian Books, Toronto 2005, s. 60-143.

³³ R. Boyd, P.J. Richerson, *The Origin and Evolution of Cultures*, Oxford University Press, New York 2004.

³⁴ M. Bratnicki, *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] J. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, SGH, Warszawa 2007, s. 67.

³⁵ J. Diamond, *The Third Chimpanzee. The Evolution and Future of Human Animal*, Harper, New York 1992.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza ewolucyjnych podstaw myślenia strategicznego człowieka ma charakter interdyscyplinarny łączący teorie stworzone na gruncie: biologii oraz socjologii ewolucyjnej z koncepcjami nauk o zarządzaniu. Wydawałoby się, że jest to nadmierne rozmycie pola badawczego ograniczające możliwości badań i teoretycznego uogólniania. Jednak, jak wskazują doświadczenia współczesnej ekonomii ewolucyjnej, taki alians przyrodoznawstwa z naukami społecznymi może być bardzo twórczy³⁶. Przede wszystkim, tworzy on szeroki paradygmat neoewolucjonizmu możliwy do zastosowania we wszystkich polach badawczych odnoszących się do analiz ludzkiego zachowania, a więc będących przedmiotem zarówno: socjologii, psychologii, ekonomii i zarządzania, jak i antropologii i biologii³⁷. Poza tym, pozwala na transfer teorii i metod badań pomiędzy różnymi dyscyplinami i weryfikację uzyskanych wyników.

Zarządzanie strategiczne jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu próbującą odpowiedzieć na pytania dotyczące podejmowania kluczowych decyzji w organizacjach. Wydaje się, że udzielenie odpowiedzi na takie pytania nie jest możliwe bez odwołania się do badań nad zachowaniami człowieka, w szczególności nad mechanizmami podejmowania decyzji w grupie³⁸. Paradygmat neoewolucjonistyczny może służyć jako źródło inspiracji, choć procesy zarządzania strategicznego w organizacjach nie mogą zostać zredukowane poznawczo wyłącznie do wyjaśnień neodarwinistycznych.

³⁶ C. Herrmann-Pillath, *On the Ontological Foundations of Evolutionary Economics*, [w:] K. Dopfer (red.), *Evolutionary Economics. Program and Scope*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2001, s. 89-139; H. Simon, *Darwinism, Altruism and Economics*, [w:] K. Dopfer (red.), *The Evolutionary Foundations of Economics*, Cambridge University Press, New York 2005, s. 89-104.

³⁷ L. Cronk, *The Whole Complex: Culture and Evolution of Human Behavior*, Westview Press, Boulder 1999.

³⁸ S. Wagner-Tsukamoto, *Human Nature and Organization Theory. On the Economic Approach to Institutional Organization*, New Horizons in Management, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2003, s. 47-64.

Literatura:

1. Banerjee B., Browne M., Fulop L., Lilley S., Linstead S. , *Managing Strategically*, [w:] S. Linstead, S. Lilley (red.), *Management and Organization a critical text*, Palgrave Macmillan, New York 2004.
2. Barrett L., Dunbar R., Lycett J., *Human Evolutionary Psychology*, Palgrave Macmillan, New York 2002.
3. Barry D., Elmes M., *Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, *Academy of Management Review*, Nr 22 (2), 1997.
4. Bickerton D., *Language and Species*, University of Chicago Press, Chicago 1990.
5. Boyd R., Richerson P.J., *The Origin and Evolution of Cultures*, Oxford University Press, New York 2004.
6. Bracha H.S., *Freeze, Flight, Fight, Fright, Faint: Adaptionist Perspectives on the Acute Stress Response Spectrum*, *CNS Spectrum*, Nr 9.
7. Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] J. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, SGH, Warszawa 2007.
8. Buss D.M., *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Pearson, Boston 2008.
9. Casacuberta D., *Umysł. Czym jest i jak działa?*, Świat Książki, Warszawa 2005.
10. Cheney D.L., Seyfarth R. M., *How Monkey See the World: Inside the Mind of Another Species*, University of Chicago Press, Chicago 1990.
11. Collis D.J., Montgomery C. A., *Corporate Strategy. Resources and Scope of the Firm*, McGraw Hill, New York 1997.
12. Cronk L., *The Whole Complex: Culture and Evolution of Human Behavior*, Westview Press, Boulder 1999.
13. Cummins D., *Domination, Status, and Social Hierarchies*, [w:] D.M. Buss (red.), *The Handbook of Evolutionary Psychology*, Wiley, New York 2005.
14. Dawkins R., *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford 1976.
15. Deacon T.W., *The Symbolic Species. The Co-evolution of Language and the Brain*, W.W. Norton & Company, New York 1997.

16. Diamond J., *The Third Chimpanzee. The Evolution and Future of Human Animal*, Harper, New York 1992.
17. Goodall J., *Through a Window: My Thirty Years with the Chimpanzees of Gombe*, Houghton Mifflin, Boston 1990.
18. Gopnik A., *How We Know Our Own Minds: the Illusion of First-person Knowledge and Intentionality*, Behavioral and Brain Sciences, Nr 16, 1993.
19. Herrmann-Pillath C., *On the Ontological Foundations of Evolutionary Economics*, [w:] K. Dopfer (red.), *Evolutionary Economics. Program and Scope*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2001.
20. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., (red.), *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, Blackwell, Oxford 2002.
21. Hunt S.D., Morgan R.M., *The Comparative Theory of Competition*, Journal of Marketing, Nr 59, 1995.
22. Kenerick D.T., Neuberg S.L., Zierk K.L., Krones J.M., *Evolution and Social Cognition: Contrast Effects as a Function of Sex, Dominance, and Physical Attractiveness*, Personality and Social Psychology Bulletin, Nr 20, 1994.
23. Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
24. Linker S., *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
25. Manz C.C., Sims H.P. Jr, *Becoming a Superleader*, [w:] R. Glasser (red.), *Classic Readings in Self-Managing Teamworks*, King of Prussia, Organizational Design and Development Inc., 1992.
26. Marks I., *Fears, Phobias, and Rituals: Panic, Anxiety, and Their Disorders*, Oxford University Press, New York 1987.
27. Mintzberg H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1987.
28. von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2004 (pierwsza edycja 1944).
29. Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, Free Press, New York 1980.

30. Price M. E., Cosmides L., Tooby J., *Punitive Sentiment as an Anti-free Rider Psychological Device*, *Evolution and Human Behaviour*, Nr 23.
31. Seabright P., *The Company of Strangers. A Natural History of Economic Life*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2004.
32. Simon H., *Darwinism, Altruism and Economics*, [w:] K. Dopfer (red.), *The Evolutionary Foundations of Economics*, Cambridge University Press, New York 2005.
33. Sperber D., *The Modularity of Thought and the Epidemiology of Representations*, [w:] L. Hirschfeld, R. Gelman (red.), *Mapping the Mind*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.
34. Stogdill R.M., *Historical Trends in Leadership Theory and Research*, *Journal of Contemporary Business*, Nr 3.
35. Wagner-Tsukamoto S., *Human Nature and Organization Theory. On the Economic Approach to Institutional Organization*, New Horizons in Management, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2003.
36. de Waal F., *Good Natured. The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*, Harvard University Press, Cambridge, London 1996.
37. de Waal F., *Primates and Philosophers. How Morality Evolved*, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2006.
38. Weick K., *Substitutes for Corporate Strategy*, [w:] D. Teece (red.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987.
39. Wellman H.M., *The Child's Theory of Mind*, MIT Press, Cambridge 1990.
40. Zahavi A., *The Handicap Principle: A Missing Piece of Darwin's Puzzle*, Oxford University Press, Oxford 1997.
41. Zimmer C., *Smithsonian Guide to Human Origins*, HarperCollins Smithsonian Books, Toronto 2005.

Rozdział 11.

Formuły uniwersalne programowania działalności systemów gospodarczych w zarządzaniu strategicznym

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie ramowego ujęcia podstawowych formuł programowania działalności. Formuły te są koncepcjami metodologicznymi o uniwersalnym charakterze i dotyczą m. in.: podejść, zasad działania, metodyk (metod) badawczych.

W rozwinięciu artykułu zostały pomieszczone następujące punkty:

- programowanie a planowanie działalności,
- zakres zadań programowych w projektowaniu strategii zarządzania,
- zasady projektowania systemu celów,
- techniki wyboru celów,
- metodyka analizy opcji strategicznej,
- metodyka opracowania programu DGP.

Powyższe kwestie tworzą pewien kompleks problemów, zorientowanych generalnie na potwierdzenie tezy o trwałej obecności w zarządzaniu strategicznym triady metodologicznej, streszczającej się w formule „**prognostowanie, programowanie, planowanie**”¹. Człony tej triady tworzą cykl postępowania badawczego, który w sensie rezultatowym przedstawia trzy kolejne odsłony stopniowego uściślenia procesu przewidywania.

1. Programowanie a planowanie działalności

Programowanie jako przeciwstawienie działania „akcyjnego”, nie-skoordynowanego, pozwala na efektywne funkcjonowanie przedsiębior-

¹ Problem prognozowania nie jest przedmiotem niniejszego artykułu.

stwa i to zarówno ze względu na zaistniałe warunki zewnętrzne, jak i w związku z wewnętrzną, czyli dyspozycyjną możliwością działania, zaś jej ukierunkowanie zależy od inicjatywności, zdolności i umiejętności kierownictwa. Programowanie jest pewnym stadium w szeroko pojmowanej metodologii projektowania (w dziedzinie ekonomicznej, technicznej i in.), w którym kreuje się rozwój systemu, ale w sposób usystematyzowany, zorganizowany i oparty na analizie wykonalności przedsięwzięć.

Rozróżnienie między *programowaniem*, a *planowaniem* przebiega przede wszystkim na płaszczyźnie szczegółowości projekcji zamierzonych przedsięwzięć (określonych w wymiarze rezultatowym i procesowym) oraz na płaszczyźnie stosowanych metod.

Istotę **programowania** można streścić w następujący sposób:

- 1) polega na wytyczeniu celów i określeniu potencjału wytwórczego, jaki jest wymagany do ich realizacji,
- 2) jest procesem budowy modelu ogólnego celów i funkcji (działań, procesów),
- 3) jest odpowiednikiem planowania ramowego.

Planowanie zaś – rozumiane w wąskim (ściśłym) zakresie – to postępowanie będące uszczegółowieniem programów w odniesieniu do:

- 1) specyfikacji (wykazu) produktów i procesów, pracowników, infrastruktury technicznej,
- 2) zakresu parametryzacji (technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej) produktów i potencjału wytwórczego,
- 3) ujęcia analityczno-rachunkowego w dziedzinie finansowania działalności oraz kalkulacji i rozliczania kosztów,
- 4) obliczania kosztów, efektywności i ryzyka (w poszczególnych pozycjach wyróżnionych budżetów zadaniowych),
- 5) procesów koordynacyjnych, właściwych dla alokacji zasobów i określonych w przekroju czasoprzestrzennym.

Programowanie i planowanie pozostaje w najściślejszym związku z funkcją decyzyjną procesu zarządzania. Związek ten występuje już na etapie formułowania celów działania firmy, następnie przy akceptacji wariantów różnych strategii (programów) i planów, wreszcie przy kontroli ich realizacji. Interakcje między tymi funkcjami są bardzo silne, tym niemniej w planowaniu – pojmowanym w sensie rachunkowym – przeważają działania preparacyjne, zaś podejmowanie decyzji dotyczy np. alokacji środków finansowych między poszczególne dziedziny gospoda-

rowania (biznesy), ustalania struktury asortymentowej i skali produkcji, określania zakresu dywersyfikacji, kształtowania strategii cenowej.

Planowanie w zasadniczej mierze jest jednak procesem obliczeniowym i polega na opracowaniu koncepcji działania i wariantów planów oraz przygotowaniu dokumentacji analitycznej i planistycznej dla przedsiębiorstwa i jego poszczególnych jednostek organizacyjnych. Warianty planów to projekty decyzji, podlegające następnie akceptacji przez kierownictwo firmy. Dokumentacja analityczna natomiast to wszelkie dane źródłowe i porównawcze, to ekspertyzy, które wykorzystuje się przy opracowaniu planów. Dokumentacja planistyczna – rozpatrywana w szerokim zakresie – obejmuje programy i plany długoterminowe oraz budżety (plany krótkoterminowe). Na szczeblu zarządzania strategicznego dokumentacja ta przedstawia – ogólnie rzecz ujmując – wykaz rodzajów zadań o znaczeniu kluczowym wraz z ich charakterystyką, a także opis potencjału strategicznego, jaki warunkuje wykonanie zamierzonych przedsięwzięć.

W zakresie ramowym dokumentacja planistyczna opiera się na uniwersalnej formule projekcji „zadań–kosztów–efektów” (ZKE), ujętej w wymiarze ilościowym i jakościowym. Elementami, które składają się na szczegółową charakterystykę zadań i potencjału są m. in.: parametry przedsięwzięć rynkowych (poziom nowoczesności wyrobów, koszty, ceny, zysk, klienci, konkurencja), specjalizacja pracowników (umiejętności), wydajność pracy, zdolność operacyjna, zasoby finansowe, wyposażenie i zaopatrzenie (maszyny i urządzenia, sprzęt, materiały, surowce).

Szczególnym rodzajem planowania jest **planowanie strategiczne**, którego istotę wyrażają następujące cechy:

- 1) jest podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania,
- 2) w sensie rezultatowym szeroki zakres planowania strategicznego obejmuje:
 - a) programowanie strategiczne:
 - strategię podstawowe (poziom korporacji),
 - strategię dziedzin gospodarowania (poziom strategicznych jednostek gospodarczych SJG),
 - strategię funkcjonalne.

- b) opracowanie planów biznesowych²,
- 3) konkretyzuje i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itd.,
- 4) powinno się ono wyróżniać kreatywnością, innowacyjnością i adaptacyjnością,
- 5) reprezentuje orientację „na zewnątrz”, określoną zarówno przez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak przez pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym,
- 6) jest na ogół planowaniem długoterminowym³,
- 7) jest czynnikiem integrującym (koordynującym) programy i plany funkcjonalne.

Planowanie strategiczne jest rozbudowanym systemem, którego strukturę tworzą różnego rodzaju strategie (programy) i plany. Opracowuje się je na poziomie korporacji, SJG, a także na poziomie zakładów lub wydziałów (rysunek 1).

Reasumując, rozróżnienie programowania i planowania może przebiegać wyłącznie na płaszczyźnie określonej konwencji metodologicznej i empirycznej. Linia graniczna jest zdeterminowana przez zasadę szczególności i obligatoryjności (dyrektywności), a także przez metodę opracowania określonych rodzajów projekcji⁴.

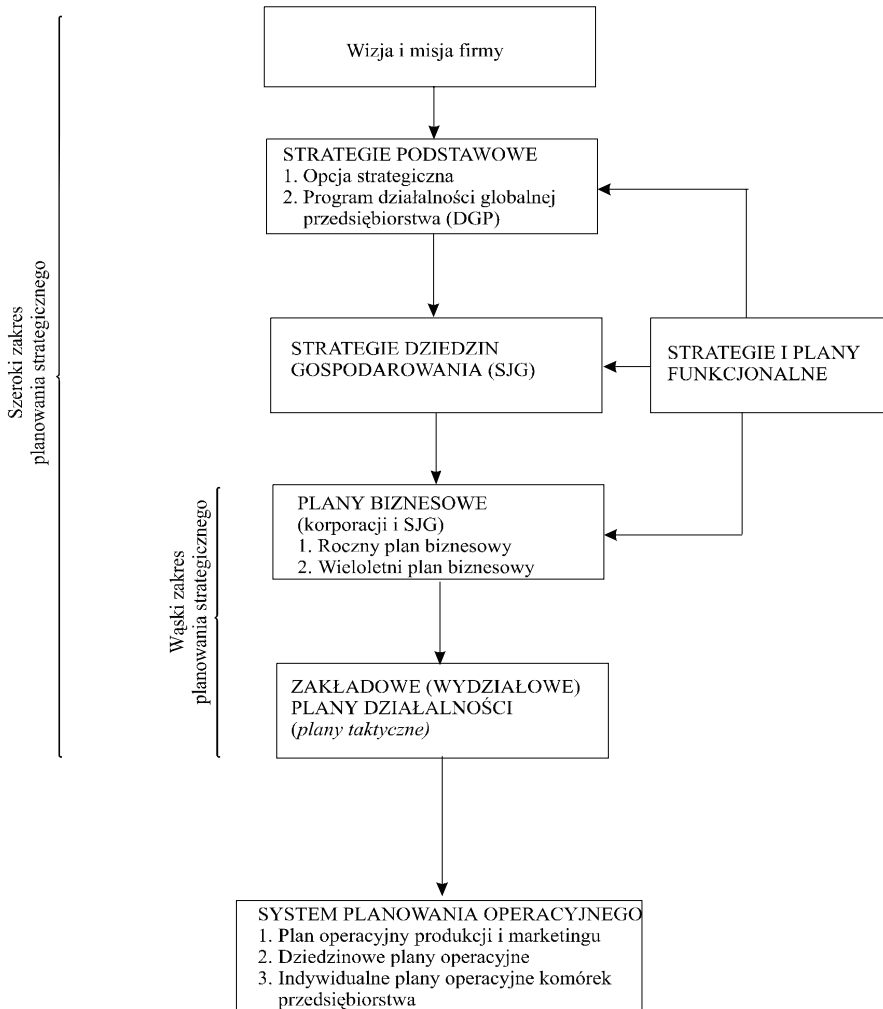
Proponuje się przyjęcie następującej konwencji:

- 1) szeroki zakres planowania obejmuje zarówno programowanie – jako planowanie ramowe – ale także planowanie biznesowe oraz planowanie operacyjne,
- 2) wąski zakres planowania ogranicza się do sporządzania planów biznesowych i operacyjnych.

² Planowanie działalności (biznesu) odpowiada wąskiemu zakresowi planowania strategicznego.

³ Współczesna praktyka gospodarcza sprawę horyzontu planowania traktuje bardzo elastycznie. Planowanie strategiczne odnosi się nie tylko do okresów perspektywicznych, ale również do krótkich okresów czasu.

⁴ Pojęciu „projekcja” nadajemy specjalny sens: traktujemy je jako kategorię zbiorczą, pod którą podpadają rozmaite postacie prognoz, programów i planów.



Rysunek 1. Struktura systemu planowania w firmie

Źródło: opracowanie własne

2. Zakres zadań programowych w projektowaniu strategii zarządzania

I. Zakres zadań programowych projektowania strategii zarządzania na poziomie korporacji

1. Wybór sektorów (dziedzin gospodarowania) i segmentów rynku.
2. Ustalenie celów wiodących, określonych w następujących formułach efektywnościowych: wielkość zysku, ROI, pozycja konkurencyjna, udział w rynku, koszty wytwarzania.
3. Określenie skali działalności, np. wytwarzania, świadczenia usług, kooperacji.
4. Określenie zasięgu terytorialnego działalności przedsiębiorstwa.
5. Wybór źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa.
6. Zdefiniowanie zadań specjalnego znaczenia (np. dotyczących kooperacji, wywiadu gospodarczego, lobbingu, zadań kadrowych, jakości wyrobów, postępu technicznego i wynalazczości).
7. Programowanie zmian potencjału wytwórczego, w sferze funkcji specjalnego znaczenia:
 - 1) innowacji: B + R, doskonalenia systemów zarządzania, inwestowania,
 - 2) restrukturyzacji.
8. Alokacja środków finansowych.
9. Budżetowanie przedsięwzięć projektowo-realizacyjnych.

II. Zakres zadań programowych projektowania strategii zarządzania na poziomie SJG

1. Ustalenie celów wiodących dla sektora i segmentów rynku (odniesienie: produkt – rynek).
2. Określenie skali działalności sektora i podsektorów (dotyczy to grup asortymentowych i pojedynczych asortymentów).
3. Rozwój produktów (modelowanie i projektowanie wstępne).
4. Wybór segmentów rynku (odbiorców).
5. Wybór dostawców.
6. Zasięg terytorialny sektora i podsektorów.
7. Marketing mix.

8. CRM.
9. Zdefiniowanie zadań specjalnego znaczenia dla sektora.

III. Zakres zadań programowych projektowania strategii zarządzania na poziomie funkcjonalnym

1. Planowanie techniczno-ekonomiczne w sferze: B + R, marketingu, logistyki, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, informacji menedżerskiej, inwestycji.
2. Projektowanie szczegółowe w odniesieniu do określonych typów przedsięwzięć:
 - 1) projektowanie techniczne (wyroby, technologia, inwestycje),
 - 2) projektowanie w zakresie przedsięwzięć typu ekonomicznego, np. promocji i reklamy, strategii finansowej, strategii personalnej, polityki zakupów,
 - 3) projektowanie organizacyjne: systemów informacji menedżerskiej, systemów zarządzania jakością, struktury organizacyjnej, logistyki, controllingu, monitoringu.
3. Implementacja projektów strategii zarządzania (m. in. rozruch i eksploatacja wstępna).

Zamykając niniejszy fragment warto zwrócić uwagę na to, że wyjściowym zadaniem decyzyjnym planowania strategicznego (poza sformułowaniem wizji i misji), jest wybór sektorów (dziedzin gospodarowania) i segmentów rynku. Decyzje dotyczące wyboru sektorów i podsektorów są zdeterminowane przez następujące czynniki: złożoność produktu, własną specjalizację korporacji i SJG, prognozę rozwoju, ryzyko, niezależność surowcową, warunki kooperacji, udział w rynku, agresywność konkurencji. Natomiast decyzje z obszaru wyboru segmentów rynku są określone m. in. przez: wymagania i zasobność finansową klientów, dynamikę segmentu, lojalność klientów, dystrybucję, zakres działania konkurencji.

Charakterystyczny zakres zadań programowych występuje na poziomie SJG. Poziom ten reprezentuje w klasycznej konwencji hierarchii organizacyjnej tzw. taktyczny szczebel zarządzania. Jeżeli w przedsiębiorstwie zostały wyodrębnione SJG, to z założenia działają one w pojedynczych sektorach i wówczas dla nich wyjściowym zadaniem decyzyjnym jest ustalenie celów wiodących w odniesieniu do przedsięwzięć „produkt-rynek”, sprecyzowanych dla poszczególnych grup asortymentowych i pojedynczych asortymentów. Natomiast w przypadku, gdy

w przedsiębiorstwie nie powołano SJG, wówczas całokształt zadań planowania strategicznego (dotyczy to także opracowania analizy strategicznej), łącznie z projektowaniem strategii pojedynczych sektorów i strategii funkcjonalnych, spoczywa na centrali korporacji. Również przygotowanie planu biznesowego – zamykającego proces planowania strategicznego – odbywa się w sposób scentralizowany.

Należy też podkreślić, iż specyficzne odniesienie ma tzw. poziom funkcjonalny. Może on przynależeć zarówno do poziomu korporacji, jak do poziomu SJG. Nie musi przy tym zachodzić symetria między poziomem funkcjonalnym korporacji i SJG. Oznacza to, że na przykład funkcja B + R lub funkcja projektowania technicznego może być umiejscowiona na poziomie korporacji, nie zaś w SJG, i odwrotnie. Trzeba też dodać, że strategię funkcjonalną są projektowane w ścisłej łączności ze strategiami wyższego rzędu (korporacji i SJG): są traktowane jako programy do nich *komplementarne*, bądź ich *uszczegółowienia*.

3. Zasady projektowania systemu celów

Zasady projektowania systemu celów pełnią podobną rolę, jak zasady konstrukcji urządzeń lub technologii wytwarzania w projektowaniu technicznym. Zasady te są wytycznymi metodologicznymi, które służą do budowy wstępnej projekcji strategii zarządzania. Otóż cele stanowią immanentną determinantę działania i są wyrażone zarówno w wizji i misji podmiotu, jak i w formach szczególnych, które są właściwe dla opcji strategicznej i rozwiniętych strategii zarządzania (programów).

Do zasad projektowania systemu celów zaliczamy:

- 1) zasadę formułowania celów,
- 2) zasadę klasyfikacji celów,
- 3) zasadę komplementarności celów,
- 4) zasadę koordynacji celów,
- 5) zasadę wyboru celów.

Zasada formułowania celów

Cele mają wymiar ekonomiczny lub pozaekonomiczny. Wymiar ekonomiczny odnosi się do rozmaitych postaci efektywności działania, np. uzyskania określonego wolumenu produkcji, wartości sprzedaży, rentowności, produktywności. Natomiast wymiar pozaekonomiczny dotyczy podziału celów na: organizacyjne, społeczne, etyczne, estetycz-

ne, biologiczne (związane z funkcją życiową człowieka), użytkowe (materialno-techniczne), intelektualne i badawcze, ekologiczne, polityczne. Ta typologia wiąże się nie tylko ze stworzeniem pewnej koncepcji systemu celów, ale również z ustaleniem odpowiedniej relacji między własnymi potrzebami firmy (właścicieli, kierownictwa, pracowników), a oczekiwaniami otoczenia. Dopasowanie tych dwóch stron stanowi niezbędny warunek osiągnięcia sukcesu przez firmę, a zarazem przesłankę do działania w oparciu o *strategie relacyjne*.

Zasada klasyfikacji celów

Cele mogą być klasyfikowane jako ogólne lub cząstkowe. Stopień dokładności w ich precyzowaniu jest związany z jednej strony z praktycznymi wymogami programowania i planowania działalności firmy, z drugiej zaś z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich zrealizowanie. Klasyfikacja bowiem - oprócz roli porządkowania i uszczegółowienia celów - służy także jako narzędzie kształtowania struktury organizacyjnej firmy. Mianowicie zbiór celów, jeśli formalnie zostanie zaakceptowany (w ramach statutu lub regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa), musi zostać odniesiony do jednostek organizacyjnych. Cele stają się wówczas zadaniami, postawionymi do wykonania przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy.

Zasada klasyfikacji w tym ostatnim przypadku jest wytyczną dla projektowania systemu celów w kontekście tworzenia *ośrodków odpowiedzialności* (w zakresie kosztów, rentowności i inwestycji). Istotą koncepcji ośrodków odpowiedzialności jest opracowanie modelu systemu controllingu, którego składowymi są cele oraz odpowiadające im zadania, koszty i efekty (wraz z określonymi procedurami ewidencji, planowania, rozliczeń i kontroli).

Zasada komplementarności celów

W myśl tej zasady cele powinny tworzyć wiązkę celów, a więc system. Niniejsza zasada jest zarazem dyrektywą weryfikacji modelu podejmowania decyzji w warunkach *wielorakości celów*, w związku z możliwością ich wzajemnego wykluczania się lub ewentualną ich niekompletnością.

Zasada koordynacji celów

Zasada ta jest wytyczną, która nakazuje konieczność uporządkowania celów w układzie czasoprzestrzennym. Koordynacja będzie wyra-

żała racjonalną syntezę celów od strony realizacyjnej, wskazując z jednej strony na ich sekwencyjność, z drugiej zaś na rozmieszczenie przestrzenne.

Zasada wyboru celów

Wybór celów nie może być oparty na dowolności czy też uznaniowości kreowania ocen, ale musi wynikać z miarodajnej i zweryfikowanej empirycznie wykładni aksjologicznej. Praktycznie za kryteria wyboru celów powinno się przyjąć:

- system wartości⁵,
- preferencje generalne, określone w strategiach zarządzania,
- determinanty zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne firmy (jako korelaty strategii zarządzania),
- perspektywę czasową,
- ryzyko.

Powyższe kryteria stanowią zespół miar ogólnych, służących do oceny przyjętego zbioru celów. Dla potrzeb praktycznych ustala się ich szczegółowe rodzaje, ale przede wszystkim należy znaleźć dla nich formę zoperacjonizowaną. W zbiorze kryteriów oceny mogą wystąpić zarówno mierniki ekonomiczne, jak i wartości pozaekonomiczne (społeczne, etyczne itd.), analogicznie do rodzajów celów. Łączne stosowanie różnych kryteriów oceny pozwala na wszechstronną analizę i miarodajne podjęcie decyzji co do efektywnego wyboru celów organizacji.

4. Techniki wyboru celów

Techniki wyboru celów są instrumentami, które stosuje się przy podejmowaniu decyzji strategicznych (ale również operacyjnych). Są one naturalną konsekwencją zasady wyboru celów i wyrażają przy tym sposoby optymalizacji (racjonalności) strategii zarządzania.

Do podstawowych technik wyboru celów zaliczamy: analizę efektywności, reguły priorytetów, analizę preferencji dla modelu podejmo-

⁵ System wartości jest zbiorem cech zachowań ludzkich i własności rzeczy, które stanowią przedmiot potrzeb, aspiracji i postaw członków organizacji. Wartości będąc kryteriami wyboru celów są przy tym czynnikami weryfikującymi sens praktyczny określonych dążeń właścicieli, kadry menedżerskiej i pracowników. System wartości jest podstawowym zbiorem kryteriów wyboru celów, obejmującym kryteria ekonomiczne, techniczne, społeczne, psychologiczne i in.

wania decyzji w warunkach wielorakości celów, wielowymiarową analizę porównawczą, metodę dwustopniowej oceny wariantów projektowych, modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka.

Analiza efektywności. Jest to podstawowa technika decyzyjna, która może być ukierunkowana na maksymalizację zysku, wartości przedsiębiorstwa, wartości użytkowej wyrobu (inwestycji), a także na minimalizację kosztów realizacji strategii zarządzania.

Reguły priorytetów. Sens tej techniki wyraża się w nadawaniu pierwszeństwa realizacji określonych celów, a więc ich hierarchizacji. Cele można hierarchizować ustalając gradację ich ważności na poziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym, bądź też w bardziej rozbudowanym układzie systemu zarządzania. Określenie ważności celów może być dokonywane w trybie powszechnym lub indywidualnym. Tryb powszechny odnosi się do hierarchii celów budowanej na podstawie opinii wielu przedsiębiorstw, a więc zobiektywizowanej w sposób statystyczny. Tryb indywidualny zaś ma charakter subiektywny, ponieważ hierarchizacja celów jest dokonywana z punktu widzenia danej jednostkowej firmy, w związku ze stworzoną przez nią *wizją* i ustaloną *misją*, jej wynikami oraz sytuacją zewnętrzną.

Analiza preferencji dla modelu podejmowania decyzji w warunkach wielorakości celów. Jest to technika będąca rozwinięciem reguły priorytetów. Jej składowe to: macierz celów (odniesionych np. do szczegółu zarządzania, wymaganych zasobów, czasu), kryteria oceny, wagi (preferencje) kryteriów oceny, globalne i odcinkowe funkcje decyzyjne. Rezultatem zastosowania tej techniki jest wskazanie optymalnej wiązki celów, traktowanej jako zbiór celów kierunkowych lub szczegółowych.

Wielowymiarowa analiza porównawcza. Jest to technika statystyczna, która służy do przeprowadzania oceny agregatowej. Ocena ta dotyczy zadań decyzyjnych, odniesionych do pojedynczych celów lub wiązek celów, ale podlegających ocenie przy zastosowaniu *wielu kryteriów*, nie zaś jednego (jak to ma miejsce np. w standardowej analizie efektywności).

Metoda dwustopniowej oceny wariantów projektowych. Jest to technika, którą stosuje się w procesie wyboru opcji strategicznych lub wariantów rozwiniętych strategii zarządzania. Na pierwszym stopniu oceny przeprowadza się kwalifikację wstępną, na drugim zaś następuje ostateczny wybór wariantu racjonalnego.

Modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka. Są to funkcje decyzyjne oparte na typowych kryteriach ekonomicznych lub technicznych, w których występuje parametr ryzyka. Jako kryteria ekonomiczne

wykorzystuje się np. przepływy pieniężne, zysk netto, koszty procesów (działań), natomiast jako kryteria techniczne można przyjąć parametry wytrzymałościowe, funkcjonalność, trwałość, wykonalność. W odniesieniu do tego typu kryteriów oceny (wyboru) stosuje się np. określone mnożniki korygujące, będące parametrami ryzyka. Natomiast sam wybór jest rozwiązaniem funkcji decyzyjnych, określonych „na maksimum” (np. zysku) lub „na minimum” (np. kosztu).

5. Metodyka analizy opcji strategicznej

Szeroko rozumiana **opcja strategiczna** to rozwiązanie wariantowe ze zbioru celów podstawowych przedsiębiorstwa (instytucji), określone w kontekście możliwości osiągnięcia znaczącej pozycji konkurencyjnej (strategicznej) w danym sektorze działalności. Cele podstawowe zaś są przedsięwzięciami kierunkowymi, zawartymi w wizji i misji firmy. Można je grupować w systemy celów (wiązki celów), będące rozwiązaniami wariantowymi opcji strategicznej⁶. Warianty te tworzą zbiór opcji strategicznych, z których wybiera się opcję optymalną ewentualnie jakąś kombinację opcji.

Opcja strategiczna jest formą ramowej strategii zarządzania, a jej cechy charakterystyczne są następujące:

- 1) wyraża zamierzone przedsięwzięcia, traktowane zarówno jako cele wiodące, jak i pochodne,
- 2) jest uporządkowaniem hierarchicznym celów i w związku z tym wybór opcji jest określony przez ekonomiczne kryteria efektywnościowe, a także przez preferencje (priorytety) pozaekonomiczne, np. organizacyjne, społeczne, techniczne,
- 3) jej projekcje mogą przyjmować dwojaką postać: agregatową lub rozwiniętą, tj. przedstawianą w formie klasyfikatora.

Zgodnie z powyższym opcja strategiczna podlega wariantowaniu, zarówno ze względu na rodzaj celów, jak też ich znaczenie dla organizacji i funkcjonowania firmy. Wybór celów przebiega w układzie celów wiodących i pochodnych. Cele wiodące mają charakter zewnętrzny i są formułowane na poziomie korporacji, ewentualnie na poziomie SJG. Natomiast cele pochodne dotyczą sposobów osiągnięcia celów wiodących. Niezależnie od wariantowania rodzajowego (np. w zakresie okre-

⁶ Cele podstawowe mogą być również ograniczone do pojedynczych celów, zatem również opcja strategiczna może być reprezentowana przez cel jednostkowy, a nie przez pewną zbiorowość będącą systemem celów.

ślonego rodzaju produktu, skali wytwarzania, rodzaju przedsięwzięcia inwestycyjnego czy modernizacyjnego), opcje mogą podlegać kategoryzacji, z podziałem na bezwzględnie konieczne, wymagane, odroczone. Zatem ich ocena jest określona nie tylko przez kryteria efektywnościowe i pozaekonomiczne aspekty preferencyjne, ale także przez kryterium pilności realizacji.

Opcje strategiczne stanowią ujęcie I rzędu strategii zarządzania, natomiast ujęciem II rzędu są różnego rodzaju programy działalności, będące rozwiniętymi wersjami strategii zarządzania. *Zatem strategia zarządzania jest przedstawiana w wersji wstępnej, jako opcja strategiczna oraz w wersji rozwiniętej jako programy działalności. Jednym z rodzajów programów jest program działalności globalnej przedsiębiorstwa (DGP), który opracowuje się w formule strategii podstawowych.*

Z formalnego punktu widzenia opcja strategiczna jest przedstawiana jako dokument, w którym zawarte są zamierzone cele działania wraz ze wskazaniem ich efektywności lub konieczności realizacji, co jest wyrazem uzasadnienia danego wariantu opcji. Spis treści takiego dokumentu może sprowadzić się przykładowo do następujących rozdziałów:

- I. Wizja i misja firmy.
- II. Wstępna analiza możliwości działania.
- III. Rozwiązania wariantowe opcji strategicznej.

Centralnym problemem decyzyjnym jest wybór racjonalnego wariantu opcji strategicznej, a więc takiej projekcji, która wskazuje na efektywne kierunki działania. Dotyczą one celów podstawowych: wiodących i pochodnych. Warianty opcji strategicznej są ujęte w różnych fakultatywnych rozwiązaniach systemu celów, jakie są określone ramowo przez zakres wizji i misji. Kryteria wyboru opcji strategicznej są zatem tożsame z kryteriami wyboru celów, którymi mogą być: system wartości, priorytety, perspektywa czasowa, ryzyko i inne. Kryteria wyboru opcji strategicznej stosuje się również w badaniach diagnostycznych, podczas przeprowadzenia oceny aktualnie realizowanej strategii zarządzania. W tym ostatnim przypadku główny ciężar analizy spoczywa na ocenie skuteczności działania, a więc na ocenie dokonywanej w przekroju „wynik – plan”.

■ Etapy metodyki analizy opcji strategicznej

Metodyka ta pełni wielorakie funkcje: identyfikacyjną, diagnostyczną i porównawczą, prospektywną. Odpowiednio do nich został

opracowany cykl procesu badawczego. Finalny etap stanowią badania prospektywne, które koncentrują się na programowaniu zmian, a przede wszystkim na wyborze opcji strategicznej. Wybór ten należy rozumieć jako podjęcie decyzji o realizacji określonego systemu celów, który następnie zostanie rozwinięty i zoperacjonizowany w określonym programie działalności. Zatem projektowanie i wybór systemu celów jest tożsame z decyzją, która opcja jest optymalna.

Należy dodać, iż rozwinięta wersja strategii zarządzania w swym podstawowym kształcie nie jest już wariantowana. Może być wariantowana jedynie w odniesieniu do specyficznych parametrów i zmiennych, jakie charakteryzują program działalności (jest to wariantowanie szczegółowe). Oznacza to bardzo istotne założenie metodologiczne (przyjmowane zresztą powszechnie w różnych dziedzinach projektowania), które nadaje znaczenie rozstrzygające decyzji o wyborze opcji strategicznej.

Struktura poszczególnych etapów cyklu procesu badawczego w analizie opcji strategicznych przedstawia się następująco:

Etap 1. Identyfikacja przedmiotu badania

- 1.1. Sformułowanie celów badania.
- 1.2. Ogólna charakterystyka przedmiotu badania.
- 1.3. Określenie kontekstu dziedziny badań (makrosystemu).

Etap 2. Porównania retrospektywne

- 2.1. Ocena stanu faktycznego organizacji i funkcjonowania badanego systemu.
- 2.2. Analiza przyczynowa.
- 2.3. Porównania dynamiczne.
- 2.4. Porównania przestrzenne.

Etap 3. Badania prospektywne

- 3.1. Programowanie zmian.
- 3.2. Wybór opcji strategicznej.
- 3.3. Opracowanie założeń wdrożeniowych.

6. Metodyka opracowania programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (DGP)

Program działalności globalnej przedsiębiorstwa (DGP) stanowi ujęcie II rzędu strategii zarządzania. Program ten jest jej rozwiniętą wersją i traktuje się go jako punkt wyjścia dla opracowania planu biznesowego.

Program DGP będąc podstawową strategią zarządzania jest ogólnym rozwiązaniem działalności wytwórczej firmy i wskazuje na postulowaną projekcję produkcji globalnej, wielkości sprzedaży i wyników ekonomicznych. Projekcja ta przedstawia zmianę, utrzymanie stanu dotychczasowego lub całkowicie nowy kierunek działania, zaś wytycza się ją uwzględniając historię działalności gospodarczej firmy (dla podmiotów istniejących) lub w kontekście analogii z innymi przedsiębiorstwami (dla nowo utworzonych podmiotów).

Główne cechy programu DGP są następujące:

- 1) konkretyzuje cele sformułowane w opcji strategicznej – w związku z ustalonymi założeniami realizacji programowanych zadań,
- 2) jest przedstawiony w formie analitycznej i graficznej jako wykres projekcji parametrów ekonomiczno-organizacyjnych firmy,
- 3) projekcje podlegają wariantowaniu, w zależności od tego, jakie wartości wyjściowe przyjmuje się dla wybranych parametrów, to zaś jest konsekwencją badań diagnostycznych sytuacji zewnętrznej i stanu generalnego firmy,
- 4) program DGP zazwyczaj przygotowuje się dla dłuższej perspektywy funkcjonowania firmy, a nawet dla całego przewidywanego cyklu życia organizacji,
- 5) warianty programu DGP mogą odpowiadać wariantom opcji strategicznej, ale można je również generować w ramach jednej opcji – jako tzw. subwarianty,
- 6) w porównaniu z opcją strategiczną, program DGP cechuje się większą szczegółowością, przede wszystkim w zakresie:
 - badań diagnostycznych, czego wyrazem jest na przykład przegląd sytuacji zewnętrznej, ocena stanu ekonomiczno-organizacyjnego firmy, a zwłaszcza analiza strategiczna,

- rozwinięcia tematycznego, dotyczącego funkcjonowania i efektywności poszczególnych biznesów (dziedzin gospodarowania), opracowania strategii konkurencji, alokacji środków finansowych, doskonalenia organizacji i poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa,
- etapowania zadań programowych.

■ **Fazy opracowania programu DGP w wersji standardowej**

Szczegółowe czynności wchodzące w zakres poszczególnych faz metodyki są następujące:

Faza I. Sformułowanie celów przedsiębiorstwa

1. Ustalenie misji i celów wiodących.
2. Wyznaczenie kryteriów efektywności wyboru celów (strategii).
3. Sformułowanie celów szczegółowych.

Faza II. Ustalenie założeń realizacji programu DGP

1. Sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa.
2. Determinanty tworzące obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
3. Czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

Faza III. Wytyczenie etapów programu DGP

1. Badanie diagnostyczne i weryfikacja przyjętej opcji strategicznej.
2. Etapowanie zadań programowych.
3. Przedstawienie projekcji parametrów ekonomicznych firmy dla przyjętego horyzontu planowania.
4. Obliczenie efektywności dla wariantów szczegółowych projekcji.

Niżej przedstawiona jest krótka charakterystyka poszczególnych stadiów opracowania programu DGP.

➤ Sformułowanie celów przedsiębiorstwa

Podstawową dyrektywą praktyczną w opracowaniu strategii zarządzania jest dążenie do utrzymania lub osiągnięcia w perspektywie rozwojowej stanu równowagi. Jest ona określona przez odpowiedniość

założonych celów przedsiębiorstwa względem potrzeb odbiorców. Cele bowiem muszą być generalnie skierowane na zaspokojenie oczekiwań społeczeństwa lub jego poszczególnych grup w danym przedziale czasu bądź wyróżnionym obszarze geograficznym.

Cele ogólne zawarte w misji są dzielone na cele cząstkowe, a ich zbiór tworzy system celów, przedstawiony w formie klasyfikatora (drzewa celów). Podział celów dokonuje się z zastosowaniem kryterium rodzajowego, przestrzennego, ilościowego itp.

➤ Ustalenie założeń realizacji programu DGP

Założenia realizacji programu DGP to uwarunkowania, wytyczne, dyrektywy, normy, które tworzą podstawę, a zarazem ramy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, w związku z przyjętymi celami działalności. Założenia realizacji programu DGP to zatem jego determinanty. Można je podzielić w następujący sposób:

1. Sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa.
2. Determinanty tworzące obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
3. Czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

Sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa to te czynniki, które są od niego względnie niezależne. Niektóre z nich mają znaczenie warunków, którym przedsiębiorstwo powinno odpowiadać, na przykład w związku z wprowadzanymi standardami światowymi i europejskimi. Typowe sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa są wyrażone przykładowo przez potrzeby odbiorców, działania konkurencji, przepisy prawne i ekonomiczno-finansowe, normy techniczne, źródła zasilania, warunki ekologiczne.

Oznaczając **obszar niezmienności** wskazuje się na pewne stałe założenia planistyczne oraz na warunki mające podstawowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa lub których nie można w danym okresie zmienić. Obszar ten jest określony głównie przez cele statutowe przedsiębiorstwa, przedmiot działalności, terytorium działania, infrastrukturę, poziom kwalifikacji pracowników.

Do najistotniejszych **czynników zależnych**, które wpływają na realizację programu, można zaliczyć tzw. zmienne cele statutowe (to jest te, które należą do zdywersyfikowanej sfery działalności, łącznie z pierwotnym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa), perspektywy rozwoju, rodzaj podjętych prac badawczo – rozwojowych i wdrożeniowych, zakres i formy kooperacji. Zwłaszcza ten ostatni czynnik może wpłynąć

w istotny sposób na przyszłe rozwiązanie strategiczne, albowiem sfera działalności podstawowej (produkcyjno- technicznej) przedsiębiorstwa będzie kształtowała swój profil i potencjał wytwórczy, odpowiednio do porozumień zawieranych z innymi jednostkami gospodarczymi. Porozumienia te mogą przyczynić się do rozszerzenia istniejących lub uruchamiania nowych specjalizacji, choć mogą też spowodować likwidację innych.

➤ Wytyczenie etapów programu DGP

Etapy programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa mają podwójne znaczenie. Z jednej strony wskazują one na zadania rzeczowe przyjęte do realizacji w danym okresie czasu, z drugiej zaś określają rodzaj i wielkość założonych efektów przewidzianych do osiągnięcia w poszczególnych latach horyzontu planowania.

Wytyczenie etapów programu odbywa się w bliskim i perspektywicznym horyzoncie działania gospodarczego. Bliski horyzont to przedział 0,5-2 lat, perspektywiczny zaś to przedział sięgający nawet 25 lat. Należy jednak podkreślić, że ani teoria, ani praktyka nie oznaczyła jakiejś ścisłej cezurzy horyzontu czasowego dla strategii zarządzania. Horyzont czasowy jest bowiem wielkością względną, która zależy przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności i jego kondycji finansowej.

W projektowaniu strategii zarządzania na pierwszy plan wysuwa się planistyczny i kontrolny sens etapów. Etapy planistyczne to stadia projektowanego przedsięwzięcia, które zostały wyróżnione ze względu na rodzaj zadania (procesu) oraz szczebel zarządzania i tryb podejmowania decyzji planistycznych. Podział na etapy dotyczy również parametrów ekonomiczno-organizacyjnych, np. wielkości kosztów, efektów, różnego rodzaju wskaźników.

Etapy kontrolne mogą być odwzorowaniem etapów planistycznych, bądź też – ze względu na specyfikę działań kontrolnych – są ustalone w sposób asynchroniczny w stosunku do zamknięcia etapów i cyklu planowania. Kontrola jest procesem spełniającym zarówno czynności pomiarowe i sprawdzające, jak i funkcje regulacyjne.

Etapowanie zadań programowych można przeprowadzić w dwójaki sposób:

- 1) ustalając kalendarzowe okresy czasu (jednakowe lub różne) dla poszczególnych zadań,

- 2) dzieląc założony dla danego przedsięwzięcia horyzont planowania na kalendarzowe jednostki planistyczne (zwykle jednako-
we, np. okresy roczne, półroczne, kwartalne itd.) i dokonując
odpowiedniego rozmieszczenia zadań cząstkowych w określonych
odcinkach czasu.

W tym ostatnim przypadku mamy zatem do czynienia z podziałem zadań w czasie.

Szczególnym problemem metodologii programowania jest ustalanie zadań w formule jedno- lub wieloetapowej. Jeżeli decyzje planistyczne dotyczą zadań jednorodnych merytorycznie i są podejmowane jedno-
razowo w danym horyzoncie planowania, to wówczas mówimy o pro-
gramie jednoetapowym. Jeśli zaś decyzje planistyczne z założenia prze-
biegają w sposób sekwencyjny, to wtedy program ma charakter wielo-
etapowy.

Etapy planistyczne są powiązane ze szczeblami zarządzania, ponieważ hierarchizacja organizacyjna firmy powoduje ustrukturyzowanie systemu planowania, jak również rozczłonkowanie samych zadań. Horyzont planowania dla wyższych szczebli jest dłuższy, a dla niższych krótszy. To samo przedsięwzięcie może być zatem programowane jako jednoetapowe (np. programy działalności korporacji) lub jako zadanie wieloetapowe na szczeblu wykonawczym.

Podsumowanie

Przedstawiona w artykule problematyka zawiera pewne propozycje metodologiczne programowania działalności systemów gospodarczych, poszerzające utrwalone już podejścia i metody. Propozycje te należy rozpatrywać w kontekście instrumentarium szeroko pojmowanego programowania rozwoju. Jest to kierunek zarządzania strategicznego, którego zadaniem jest kształtowanie zmian w działalności przedsiębiorstwa, mając na uwadze z jednej strony postęp we wszystkich dziedzinach jego funkcjonowania, z drugiej zaś implementację strategii zarządzania.

W programowaniu chodzi o merytoryczne rozwiązanie tych problemów ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych i in., które wyrażają strategiczny wymiar gospodarki firmy. W tym przypadku do centralnych problemów należy podejmowanie decyzji dotyczących wyboru strategii zarządzania (programów) i ustalania budżetu przedsięwzięć rynkowych, inwestycyjnych, projektów B+R itd. Strategie – przygotowywane na różnych szczeblach zarządzania – to programy, których

uprzedmiotowieniem są rozwiązania modelowe, prace studialne i projekcje wdrożeniowe.

Zamykając niniejszy artykuł należy zwrócić uwagę na perspektywy zarządzania strategicznego, rozpatrywanego zarówno przez teorię, jak i będącego praktyczną działalnością menedżerską. Można sądzić, że nastąpi wzbogacenie tej dziedziny, zarówno w zakresie badań podstawowych, jak i w zakresie analizy strategicznej (choćby zadbanie o lepsze instrumentarium w sferze monitoringu i prognozowania sytuacji zewnętrznych, makrosystemowych i sektorowych). Przypuszczalnie w większym, niż dotychczas zakresie zostanie rozwinięte szeroko rozumiane planowanie strategiczne, zwłaszcza wobec faktu globalizacji gospodarki oraz tworzenia wielkich scentralizowanych układów sterowania rynkiem, a także sferą polityczną, militarną i bezpieczeństwem energetycznym. Należy dążyć do wypracowania nowych ujęć systemów (procesów) zarządzania strategicznego, wzbogaconych metodami diagnostycznymi i prognostycznymi.

Literatura:

1. Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J., *Idealized Design. Creating an Organization's Future*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006.
2. Dewar J.A., *Assumption-Based Planning. A Tool for Reducing Avoidable Surprises*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
3. Fink A., Siebe, A., *Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*, Campus Verlag, Frankfurt 2006.
4. Godet M., *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, London 2001.
5. Heijden K. van der, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright, *The Sixth Sense. Accelerating Organizational Learning with Scenarios*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
6. Kreikebaum H., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
7. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
8. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

9. Lingren M. Bandhold H., *Scenario planning. The link between future and strategy*, Pgrave, MacMillan, New York 2003.
10. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
11. Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
12. Ogilvy J.A., *Creating Better Futures. Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, Oxford University Press, New York 2002.
13. Pięścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
14. Pillkahn U., *Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development*, Publicis Corporate Publishing, Siemens, Erlangen 2008.
15. Porter M., *Strategia. Konkurencja. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
16. Ralston B., Wilson I., *The Scenario Planning Handbook. A Practitioner's Guide to Developing Strategies in Today's Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason 2006.
17. Ringland G., *Scenario planning*, John Wiley&Sons, Chichester 2006.
18. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
19. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
20. Rue L., Holland P.G., *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing, New York 1989.
21. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
22. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
23. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
24. Wright P., Pringle Ch.D., Kroll M.J., *Strategic Management. Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston 1992.

Rozdział 12.

Racjonalizm i rozmyślność, czy kreatywność i samorzutność – podstawowe dylematy tworzenia strategii

Wstęp

Od lat toczy się dyskusja na temat treści strategii oraz sposobu i kontekstu jej tworzenia. Zwolennicy rozważnej analizy, dedukcji i planowania uważają, iż punktem wyjścia do tworzenia strategii powinna być rzetelna analiza strategiczna. Na jej podstawie opracowywane powinny być warianty potencjalnych działań, a następnie dokonywany wybór jednej (w danym momencie czasowym najlepszej) opcji strategicznej, która jest poddana realizacji. Strategia w tym ujęciu przyjmuje postać długofalowego planu rozwoju organizacji. Podstawą jej tworzenia jest racjonalizm myślenia strategicznego oraz rozmyślność w procesie formułowania.

Na drugim biegunie poglądów znajdują się rzecznicy strategii wyłaniającej się. Ich zdaniem, strategia powstaje stopniowo, jako wypadkowa procesu uczenia się na dotychczasowych doświadczeniach, w wyniku podejmowanych prób i ponoszonych błędów. W tym przypadku, podstawą tworzenia strategii jest przede wszystkim kreatywność myślenia strategicznego oraz samorzutność jej formułowania.

Dualizm poglądów na temat tworzenia strategii przejawia się zarówno w samym procesie myślowym, jak i w sposobie formułowania strategii oraz jej zmiany. Podstawą myślenia strategicznego może być, bowiem logika lub kreatywność. Formułowanie strategii może przybierać postać planistyczną, bądź stopniową. Również koncepcja zmian strategicznych może przyjmować perspektywę odnowy skokowej lub perspektywę odnowy płynnej. Poniżej zaprezentowane zostaną dwa krańcowe archetypy odnoszące się do kwestii myślenia strategicznego,

formułowania strategii oraz wprowadzania zmian strategicznych, wraz z próbą ich oceny.

1. Racjonalizm, czy kreatywność – dwie perspektywy myślenia strategicznego

W procesie myślenia strategicznego może dominować perspektywa rozumowania racjonalnego, bądź perspektywa rozumowania kreatywnego. Stratedzy przyjmujący perspektywę rozumowania racjonalnego uważają, iż myślenie strategiczne jest w głównej mierze „działaniem” logicznym¹. Rozwiązanie problemu strategicznego wymaga od stratega przede wszystkim przeprowadzenia gruntownej analizy otoczenia i wnętrza organizacji, bowiem dopiero zestawienie szans i zagrożeń w otoczeniu z mocnymi i słabymi stronami podmiotu daje możliwość wygenerowania kilku alternatywnych wariantów strategii. Wybór jednej ze strategii poprzedzony jest wnikliwą analizą każdej z opcji. Tego typu wysiłek intelektualny wymaga dobrze rozwiniętych umiejętności analitycznych. Strateg musi umieć w sposób zdyscyplinowany, konsekwentny i obiektywny przedzierać się przez gąszcz informacji i danych, umiejętnie je interpretując i odpowiednio kojarząc, by uzyskać gruntowny opis sytuacji, w której się aktualnie znajduje. Mimo, że stratedzy starają się przeprowadzać swoje analizy i kalkulacje w sposób ciągły i jak najbardziej wyczerpujący, nie są w stanie przewidzieć wszystkiego. Ich racjonalność jest, więc ograniczona przez niekompletność informacji oraz niedoskonałość zdolności poznawczych. W celu kompensacji braków informacyjnych, zwolennicy myślenia strategicznego w oparciu o perspektywę racjonalizmu, przyzwalają w niektórych sytuacjach na improvizację. Zakładają jednak, że strateg i w tym przypadku będzie swoje wnioski i spekulacje opierał na znanych mu faktach. Emocje, intuicja i kreatywność odgrywają wtórną rolę w procesie rozumowania strategicznego, na pierwszym planie jest zawsze myślenie logiczne.

Z kolei, stratedzy przyjmujący perspektywę rozumowania kreatywnego są zdecydowanie przeciwni przyznawaniu nadrzędnej roli logice. Zbyt duży nacisk na racjonalność w myśleniu strategicznym ogranicza, ich zdaniem, innowacyjność rozwiązań danego problemu, bowiem nie pozwala na spojrzenie na przyszłość „świeżym okiem”. Strateg musi umieć wykorzystać swoją wyobraźnię zarówno do tworzenia

¹ K. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL. 1987.

nowatorskich rozwiązań, jak i do intuicyjnego osądu każdej z nich. Powinien odznaczać się buntowniczą i rewolucyjną naturą, niekonwencjonalnym sposobem myślenia oraz chęcią do przełamывania stereotypów². Analiza może mu jedynie pomóc w procesie tworzenia strategii, nie zastąpi jednak jego kreatywności i elastyczności umysłu.

O ile racjonalne podejście do procesu tworzenia strategii można porównać do przemyślanego postępowania mistrzów szachowych, o tyle podejście kreatywne to sztuka. Najważniejsze cechy obu powyższych archetypów myślenia strategicznego prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Dwie perspektywy w myśleniu strategicznym

Cechy	Podejście racjonalne	Podejście kreatywne
Punkt nacisku	Logika nad kreatywnością	Kreatywność nad logiką
Dominujący styl poznawczy	Analityczny	Intuicyjny
Myśleniem rządzą	Stale, formalne reguły	Zmienne, nieformalne reguły
Istota myślenia	Dedukcja i kalkulacja	Indukcja i wyobraźnia
Orientacja myślenia	Wertykalna	Lateralna
Nadrzędna wartość	Spójność i dyscyplina	Niekonwencjonalność i innowacyjność
Podstawa decyzji	Kalkulacja	Osąd
Bariera racjonalności decyzji	Bariera informacyjna	Przywiązanie do obecnych schematów poznawczych
Metafora	Strategia, jako nauka	Strategia, jako sztuka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. de Wit i R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE Warszawa 2007, s. 76.

2. Planowanie strategiczne, czy strategiczna stopniowalność – dwie perspektywy formułowania strategii

Podobnie, jak w przypadku myślenia strategicznego, również sam sposób formułowania strategii obarczony jest dylematem przyjęcia wyjściowej perspektywy: czy strategia organizacji powinna być kształtowana

² G. Hamel, *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1996, Vol. 74, No. 4.

rozmyślnie, czy w sposób samoistny? Z jednej strony menedżerowie za wszelką cenę chcieliby, choć w pewnym zakresie świadomie planować i kształtować przyszłość, z drugiej strony zdają sobie sprawę, iż przyszłość zawsze pozostaje nieprzewidywalna.

Zwolennicy rozmyślnego konstruowania strategii uważają, iż organizacja nie może bezwolnie dryfować, trzeba jej nadać określony kurs. Zdaniem ich, formułowanie strategii oznacza tworzenie planów działania zapewniających realizację wcześniej nakreślonych celów. Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że cele organizacji mogą ulegać zmianom, co pociąga za sobą konieczność regularnej weryfikacji i dostosowywania planów do nowych okoliczności. Niektórzy propagatorzy planowania strategicznego zalecają wręcz planowanie wielowariantowe na podstawie alternatywnych scenariuszy przyszłości³.

Z kolei, zwolennicy strategicznej stopniowości uważają, że wiara w rozmyślnie planowanie jest chybiona i destrukcyjna. Według nich, nowe strategie pojawiają się z upływem czasu, w miarę zdobywanego doświadczenia w działaniu. Proces tworzenia strategii nie może, więc polegać na wyznaczeniu z góry sztywnego kursu działania organizacji, lecz na elastycznym jego kształtowaniu na przestrzeni czasu. Swój punkt widzenia argumentują faktem, że większość problemów strategicznych ma charakter niepowtarzalny, skomplikowany i uwikłany. Ich specyfiką jest nie tylko brak jednego prawidłowego rozwiązania, ale także brak skończonego zbioru rozwiązań. W takich przypadkach, procedura planistyczna w formułowaniu strategii jest zawodna. Sprawdza się natomiast formułowanie strategii w sposób stopniowalny, wyłaniający się na bieżąco.

Przyjęcie perspektywy planowania strategicznego w procesie formułowania strategicznego bezpośrednio nawiązuje do racjonalnego podejścia w myśleniu strategicznym. W obu tych podejściach ceni się systematyczność, spójność i logiczność rozumowania, oraz zakłada się, że strateg jest w stanie w miarę dobrze poznać i zrozumieć rzeczywistość. Tworzenie strategii sprowadza się, więc jedynie do kalkulacji i optymalizacji. Natomiast, przyjęcie perspektywy strategicznej stopniowości, bezpośrednio nawiązuje do kreatywnego podejścia w myśleniu strategicznym. Formułowanie strategii, w tym przypadku, polega na wprowadzaniu innowacji i przeobrażaniu organizacji w obliczu trudnych problemów osadzonych w nieprzewidywalnej przyszłości. Zestawienie naj-

³ I. Wilson, *From Scenario Thinking to Strategic Action*, Technological Forecasting and Social Change, wrzesień 2000, Vol. 65, No. 1.

ważniejszych cech obu perspektyw w procesie formułowania strategii prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Dwie perspektywy formułowania strategii

Cechy	Perspektywa planowania strategicznego	Perspektywa strategicznej stopniowości
Punkt nacisku	Rozmyślność ponad samorzutność	Samorzutność ponad rozmyślność
Rodzaj strategii	Świadomie zaprojektowany z góry plan	Kształtowana stopniowo w sposób samorzutny
Sposób formułowania	Obmyślanie i kalkulacja	Odkrywanie
Postrzeganie przyszłości	W większości przewidywalna	W większości nieprzewidywalna
Proces formułowania	Najpierw myślenie, potem działanie	Myślenie i działanie wzajemnie się przeplatają
Sposób podejmowania decyzji	Hierarchiczny	Rozproszony
Kryterium podejmowania decyzji	Optymalna alokacja i koordynacja zasobów	Eksperymentowanie
Najważniejszy aspekt wdrażania strategii	Programowanie	Uczenie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. de Wit i R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE Warszawa 2007, s. 107.

3. Odnowa skokowa, czy płynna – dwie perspektywy zmiany strategicznej

Trzecim zagadnieniem, które należy rozstrzygnąć w ramach tworzenia strategii jest kwestia sposobu wprowadzania zmian strategicznych. Podobnie, jak w przypadku pozostałych dwóch składowych tworzenia strategii, i w tym przypadku można mówić o krańcowo odmiennych koncepcjach w tym zakresie. Z jednej strony mamy do czynienia ze zwolennikami zmian ewolucyjnych, z drugiej ze zwolennikami zmian o charakterze rewolucyjnym.

Zwolennicy zmian skokowych argumentują swój punkt widzenia faktem naturalnej niechęci do zmian, jaką przejawiają ludzie i organizacje. Zdaniem ich, żadna poważniejsza zmiana strategii nie jest możliwa bez wywołania wystarczająco dużych napięć wewnętrznych. Jedynie

terapia szokowa może doprowadzić do przełamania marazmu w organizacji i faktycznej zmiany strategii. Przy czym, konieczność zmian skokowych może być wymuszona przez kryzys⁴, bądź inicjowana przez samą organizację w celu np. poprawy pozycji konkurencyjnej⁵. Kryzys może przyjmować postać naglej zmiany warunków funkcjonowania (np. kryzys technologiczny, recesja gospodarcza, incydent w stosunkach międzynarodowych), bądź powoli narastać.

Dla zwolenników odnowy płynnej, skłonność do rewolucji jest przejawem krótkowzroczności. Według nich, rozwój organizacji powinien odbywać się w sposób ciągły, spokojny i miarowy, a nie skokowy i chaotyczny. Warunkiem zapewnienia stałego rozwoju organizacji jest: nastawienie na stałe doskonalenie i ciągłe uczenie się oraz akceptacja konieczności adaptacji do zmian zachodzących w jej otoczeniu. Szerszą charakterystykę obu podejść prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Dwie perspektywy zmiany strategicznej

Cechy	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Punkt nacisku	Rewolucja kosztem ewolucji	Ewolucja kosztem rewolucji
Skala zmian	Radykalna, wszechstronna i forsowna	Umiarkowana, fragmentaryczna i spokojna
Tempo zmian	Gwałtowne i nieciągłe	Wolne i jednostajne
Reakcja na zmiany w otoczeniu	Terapia szokowa	Ciągła adaptacja
Charakter procesu odnowy strategicznej	Twórcza destrukcja	Organiczna adaptacja
Warunek trwałej odnowy	Natychmiastowe zerwanie z przeszłością	Ustawiczne uczenie się i elastyczność
Schemat długotrwałej odnowy	Przerywana równowaga	Stopniowy rozwój

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. de Wit i R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE Warszawa 2007, s. 138.

⁴ A. D. Meyer, G. Brooks, J. Goes, *Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change*, Strategic Management Journal, luty 1990, Vol. 11, No. 2.

⁵ G. Hamel, *op. cit.*

Podsumowanie

Powyższa prezentacja dwóch krańcowych archetypów tworzenia strategii, w sposób automatyczny, nasuwa pytanie, który z nich jest lepszy i czy w ogóle rozstrzygnięcie tego dylematu jest możliwe? Co determinuje wybór określonego punktu widzenia na kwestie tworzenia strategii? A może realne jest pogodzenie obu tych podejść?

Jestem zdania, iż rozstrzygnięcie dylematu: logika, czy kreatywność na zasadach „albo, albo” jest niemożliwa. Co prawda, w literaturze znaleźć można wyraźne wskazania popierające jedno z nich, jednak praktyka opowiada się raczej za podejściem sytuacyjnym. Sądzę, że kryterium wyboru określonego sposobu myślenia strategicznego jest w tym przypadku min. specyfika branży oraz model biznesowy danej organizacji. Podmioty bardziej zwirtualizowane, z branż o większym zaangażowaniu zasobów niematerialnych preferują w myśleniu o strategii podejście kreatywne niż logiczne.

Podobnie, dylemat: planować strategię w sposób świadomy, czy założyć jej samorzutne wyłanianie się, nie może być, moim zdaniem, jednoznacznie rozstrzygnięty. Argumentem za świadomym planowaniem jest uzyskanie możliwości: nadania organizacji konkretnego kursu (orientacji strategicznej); wcześniejszej mobilizacji i przygotowania się do realizacji zamierzonych celów; zapewnienia koordynacji i scalenia wszelkich działań strategicznych w organizacji w jedną spójną całość; zagwarantowania optymalizacji alokacji zasobów; oraz zaprogramowania z góry wszelkich działań. Z kolei, przyzwolenie na sytuację, w której strategia samorzutnie wyłania się w toku zdarzeń ma także swoje zalety. Są nimi: otwarcie się organizacji na wszelkie zmiany i szanse pojawiające się w otoczeniu; większa elastyczność w działaniu; możliwość uczenia się w drodze eksperymentowania; wspieranie ducha przedsiębiorczości wśród pracowników; prawdopodobieństwo większej akceptacji dla realizacji określonych działań, na skutek stopniowego wyłaniania się strategii.

Według mnie, wybór jednej z opcji formułowania strategii zdeterminowany jest przede wszystkim fazą rozwoju sektora i samej organizacji. W bardzo wczesnym etapie rozwoju branży warunki konkurencji są trudne do zdefiniowania, stąd lepiej sprawdza się perspektywa stopniowości strategii, niż jej planowania. Z biegiem czasu, gdy charakter branży przyjmuje konkretny kształt, coraz większą rolę zaczyna odgrywać postępowanie analityczne, charakterystyczne dla planowania strate-

gicznego. Tezę tę zdają się potwierdzać min. badania prowadzone przez G. Gavettiego i J.W. Rivkina w sektorze portali internetowych⁶.

Także dylemat: skokowego, czy stopniowego sposobu przeprowadzania zmian nie może być jednoznacznie rozstrzygnięty. W zależności od poziomu niestabilności otoczenia bardziej wskazane są zmiany skokowe, bądź stopniowe. Również kultura organizacyjna może determinować wybór charakteru zmian.

Reasumując, jestem zdania, że na przestrzeni czasu ta sama organizacja może raz skłaniać się ku jednemu, a raz ku drugiemu archetypowi tworzenia strategii. Może ona także w danym momencie czasowym wybierać pojedyncze cechy z obu krańcowych podejść (archetypów) lub podejść pośrednich, tworząc w ten sposób swój własny, niepowtarzalny profil podejścia do kwestii tworzenia strategii (rysunek 1.).

Cechy	Perspektywy tworzenia strategii		
	Archetyp A		Archetyp Z
1.	x		
2.		x	
3.	x		
...		x	
n.			x

Rysunek 1. Profil podejścia organizacji do kwestii tworzenia strategii na dany moment czasowy

Źródło: opracowanie własne

⁶ G. Gavetti, J.W. Rivkin, *Twórz strategię w odpowiedni sposób we właściwym czasie*, Harvard Business Review, listopad 2008.

Literatura:

1. Andrews K., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL. 1987.
2. Gavetti G., Rivkin J.W., *Twórz strategię w odpowiedni sposób we właściwym czasie*, Harvard Business Review, listopad 2008.
3. Hamel G., *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1996, Vol. 74, No. 4.
4. Krupski R., *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne - podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
5. Meyer D., Brooks G., Goes J., *Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change*, Strategic Management Journal, luty 1990, Vol. 11, No. 2.
6. de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
7. Wilson I., *From Scenario Thinking to Strategic Action*, Technological Forecasting and Social Change, wrzesień 2000, Vol. 65, No. 1.

Rozdział 13.

Zastosowanie komplementarnej logiki w integracji procesu zarządzania strategicznego

Wstęp

Strategia będąca domeną wielkich wodzów, gdy odnosiła się do prowadzenia wojen, współcześnie stała się dziedziną obowiązkowej wiedzy we wszystkich przedsiębiorstwach i organizacjach, które są zainteresowane procesem ciągłości działania i rozwoju w otoczeniu postrzeganym jako ingerujące w proces formułowania celów, sposobów działania i wyników.

W większości podręczników akademickich w odniesieniu do procesu zarządzania strategicznego dominuje podejście racjonalne, uwzględniające trzy podstawowe etapy, tj. analizę strategiczną, projektowanie strategii i jej realizację a także towarzyszący tym etapom proces controllingu strategicznego nastawionego na korygowanie ustaleń. Analiza strategiczna obejmuje zwyczajowo otoczenie globalne w ujęciu przedmiotowym, jak i konkurencyjne w ujęciu podmiotowym, a także potencjał strategiczny zbudowany w oparciu o posiadane zasoby, wyróżniające kompetencje i zdobyte przewagi konkurencyjne. Projektowanie strategii koncentruje się na wytyczaniu kierunków rozwoju strategicznego i wyborze tych, które najlepiej odzwierciedlają preferencje, ambicje i wartości zakorzenione w kulturze organizacji, wyrażone w misji, kryteriach wyboru i zakresie formułowanych propozycji. Drugim wątkiem projektowania jest odniesienie się do sposobu konkurowania zapewniającego realizację własnych zamierzeń poprzez rywalizację lub współpracę z innymi firmami z otoczenia. Najważniejszym jednak etapem w tym procesie jest udana implementacja, bowiem wygrywają tylko te firmy, którym w długim okresie czasu udaje się realizować ponadprzeciętny w branży/sektorze wzrost wartości rynkowej, co rzadko jest dziełem przypadku bądź szczególnego szczęścia w biznesie. Jest on

sprawdzeniem zarówno słuszności myślenia strategicznego, jak i sprawności organizacyjnej. Biorąc pod uwagę dynamikę zmian zarówno w otoczeniu, jak i samych organizacjach H. Mintzberg zaproponował uwzględnianie na bieżąco koniecznych lub pożądanых modyfikacji w całym procesie. W rzeczywistości realizowanej strategii (realized strategy) splatają się dwa nurty: realizacja zamierzeń firmy (intended strategy) oraz modyfikacje tych zamierzeń, polegające na zarzuceniu niektórych z nich a wprowadzeniu nowych do realizacji (emergent strategy)¹. Strategia realizowana jest więc interaktywnym procesem forsowania pożądanых w określonym kontekście zmian oraz ulegania wpływowi w zakresie będącym poza kontrolą firmy.

W praktyce zastosowanie racjonalnych rekomendacji, jak zarządzać strategicznie, jest bardzo trudne, ponieważ wymaga integracji zupełnie innej logiki wraz z całym zestawem kompetencji zawartej w etapie analizy, innej w procesie projektowania a jeszcze innej w procesie wdrażania. Dlatego czasem firmy prowadzą czasochłonne i kosztowne analizy strategiczne, poświęcają dużo wysiłku na sformalizowany proces planowania strategicznego, a wszystko to nie przekłada się na lepsze rozwiązania i wyniki. Dynamika procesu bywa też niedostosowana do dynamiki sytuacji. Szanse dostrzegamy, gdy już mijają, zagrożenia, gdy już oddziałują.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie logiki poszczególnych etapów procesu zarządzania strategicznego oraz potrzebnych między nimi „interfejsów” zapewniających spójność myślenia i działania.

1. Uproszczony model procesu zarządzania strategicznego

Do celów tej analizy proponuję skupić się na podstawowych elementach tego procesu oraz pierwotnych zależnościach przyczynowo-skutkowych. Ilustruje je poniższy rysunek 1.

W rzeczywistości zarządzanie strategiczne w dłuższym okresie czasu nie jest wyizolowanym projektem o wyraźnie określonym początku i końcu ale spiralą wg Kaplana i Nortona², w których powtarzają się

¹ H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, HBR, lipiec-sierpień 1987, s. 65.

² R. Kaplan, D. Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, HBS Press, Boston, MA, 1996, s. 278-279. (rysunek 12-3)

sekwencyjnie wyróżnione ogniwa, przy czym zarówno pomiędzy nimi, jak i ich częściami składowymi występują sprzężenia zwrotne. Zakończenie realizacji jednej strategii lub jej etapu jest początkiem następnego cyklu wraz z korektą dotyczącą w części urealnionych założeń strategicznych, w części nowych przedsięwzięć. Organizacyjne uczenie się zapewnia rozwój kluczowych kompetencji, które z kolei umożliwiają podejmowanie bardziej przedsiębiorczych i ambitnych zamierzeń.



Rysunek 1. Uproszczony model procesu zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne

2. Logika procesu analizy strategicznej

Załóżmy, że analiza strategiczna ma za zadanie przedstawić pełne spektrum prawdopodobnej zmienności w zakresie zidentyfikowanych czynników wpływu z otoczenia globalnego oraz podmiotów z otoczenia konkurencyjnego a także potencjału strategicznego wynikającego z wartości zasobów przedsiębiorstwa. Jest to bardzo szeroki obszar do obserwacji, a ponadto charakteryzujący się dodatkowo innymi cechami komplikującymi zrozumienie sytuacji, jak dynamika, złożoność, niepewność, zasobność, liberalność, rutynowość, stopień zorganizowania, przedsiębiorczość. Syntetyczną analizę identyfikacji i strukturalizacji otoczenia

przedstawił na podstawie obszernych studiów literatury K. Wach, zwracając uwagę na wspomniane cechy otoczenia, subiektywizm w selekcji i ocenach obserwowanych zdarzeń i zróżnicowany zakres zainteresowania otoczeniem w samych organizacjach. W konkluzji autor zwraca uwagę na ewolucję podejścia do samej identyfikacji otoczenia oraz prognozowania zmian ze szczególnym uwzględnieniem warunków dla przedsiębiorczego rozwoju sektora małych i średnich firm, ograniczoną przydatność istniejących modeli otoczenia oraz brak precyzji w definiowaniu i duże zróżnicowanie terminologiczne³.

Aby więc analiza dostarczała wyników o wysokiej wartości dla decydentów muszą być spełnione przynajmniej warunki: zainteresowania decydentów analizą i zastosowaniem różnorodnych metod w celu zwiększenia wiarygodności wyników, wsparcia informacyjnego przez odpowiednią do potrzeb infrastrukturę, w tym system MIS przetwarzający dane do zdefiniowanych potrzeb decydentów. Ponadto koszt i czas przeprowadzania analiz muszą współgrać z trybem podejmowania decyzji strategicznych.

Można sobie wyobrazić trzy powody ograniczonej możliwości bądź wartości analiz:

- W przypadku dobrze działającej infrastruktury informacyjnej możemy dysponować wieloma zbiorami danych o przeszłych trendach, wynikach, zdarzeniach, jak również analizami przetworzonymi dla potrzeb wnioskowania przez różnorodne zewnętrzne niezależne ośrodki eksperckie. Mają one swój koszt, często zbyt wysoki dla mniejszych podmiotów. Jednak już co do obrazu aktualnego stanu rynku nie ma wystarczającej jasności, a tym bardziej dotyczy to przyszłości, pomimo obiecujących komfort podejmowania świadomych decyzji dzięki wykorzystaniu opracowywanych prognoz przygotowywanych przez wyspecjalizowane organizacje⁴. Im większe natężenie konkurencji na wielu płaszczyznach, szerszy zakres rynku, większy potencjał firm i wiele ośrodków wpływu plus zdarzenia losowe, tym bardziej ograniczona wartość predykcji, ponieważ interesujące nas zjawiska i tendencje nie muszą mieć charakteru systematycznego i uporządkowanego, są raczej wynikiem złożonych interakcji, zdarzają się więc nieciągłości. Powstaje wówczas bariera informacyjna wynikająca z po-

³ K. Wach, *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, Nr 1 (131), 2008, s. 57-72.

⁴ Np. Datamonitor. Zob.: www.datamonitor.com/technology

zornej obfitości informacji w niektórych obszarach, które jednak nie są przetworzone do potrzeb podejmowania decyzji strategicznych, zaś samodzielne śledzenie zmian na bieżąco nie pozostawia już czasu na nic innego. W innych kluczowych dla firmy obszarach może występować luka informacyjna, która często paraliżuje działanie, zwłaszcza w przypadku firm kontrolowanych z zewnątrz, kiedy podejmowanie ryzyka niesie za sobą wysoką odpowiedzialność osobistą z tytułu potencjalnego niepowodzenia i narażania firmy na straty, zaś niepodejmowanie go oznacza brak aktywności w trosce o poprawę wyników. Kolejnym źródłem niepewności i ryzyka są zachowania ludzi zdeterminowanych do podejmowania planowanych działań za wszelką cenę, bez względu na stopień ich poparcia przez wykonawców. Pewnym złagodzeniem tej dotkliwości jest opracowywanie nie tylko profesjonalnych prognoz ale i foresightów, będących wizjami oczekiwanej przyszłości definiowanymi przez ośrodki nie eksperckie z uwzględnieniem subiektywnych opinii i oczekiwań⁵.

- W przypadku braku wsparcia informacyjnego lub ograniczonych kompetencji w zakresie znajomości metod analiz ilościowych i jakościowych, podejmowanie decyzji strategicznych opiera się na nadawaniu znaczenia informacjom dostępnym dla ośrodka decyzyjnego i forsowaniu współodpowiedzialności za podejmowane działania. Wiele informacji o wartości konkurencyjnej jest celowo ściśle strzeżonych, co utrudnia decyzje alokacyjne w zakresie zasobów i skutkuje obniżoną rentownością lub zaskakującymi sytuacjami wymagającymi natychmiastowych korekt w podejmowanych działaniach rynkowych. Rzadko też są systematycznie obserwowane inne sektory pod kątem nowych szans oraz budowane zawczasu kompetencje do ich wykorzystania. W wielu firmach dotyczy to również nowych rynków, technologii, produktów substytucyjnych, wzorców konsumpcji i zakupów. Wyjątkiem są globalne korporacje, gdzie nastawienie na wzrost i wyszukiwanie szans jest rutyną.
- Ocena własnego potencjału strategicznego jest najczęściej zaburzona ze względów subiektywnych. Pomimo stosowanych porównań z konkurentami w warunkach ograniczonej rzeczywistej wiedzy o ich możliwościach, analizy wypadają bardziej optymistycznie niż

⁵ Zob. szerzej np. L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, t. I i II, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008.

powinny w sytuacji zastosowania rzetelnego benchmarku oraz danych ilościowych. Wartość poszczególnych zasobów oraz architektury zasobów zmienia się w czasie w kontekście zmian rynkowych, a także zdobywania nowych kompetencji, co nie zawsze jest dostrzegane na czas. Aby osiągać sukcesy rynkowe potrzebny jest pełen zestaw komplementarnych zasobów, co jest możliwe dla dużych firm, znacznie trudniejsze dla małych i średnich, które powinny wchodzić we współpracę z innymi. Skłonność do takiej zorganizowanej współpracy z powodu braku rozeznania bądź zaufania oraz zdolności do koordynacji sieci branżowych bądź regionalnych są zróżnicowane, co wpływa na konkurencyjność.

Biorąc pod uwagę powyższe należy uznać, że brak analizy strategicznej lub jej ograniczony zakres naraża firmę na zaskakujące niespodzianki i zmusza do szybkich reakcji. Z kolei analiza strategiczna poprawnie prowadzona, dostarcza nam obrazu wielopłaszczyznowego i dynamicznego, o wielu skomplikowanych współzależnościach pomiędzy jego elementami. Powstaje wtedy pytanie, w jaki sposób na podstawie takiego obrazu wyciągnąć wnioski co do kierunków rozwoju oraz sposobu konkurowania. Im szerszy jest zakres obserwowanych zjawisk z otoczenia, tym większe prawdopodobieństwo zidentyfikowania atrakcyjnych szans rozwojowych oraz elastycznej modyfikacji dotychczasowych zamierzeń w przypadku zawężania perspektywy realizacji oczekiwanych wyników. Rynek koryguje niewłaściwe reakcje eliminując nieefektywne podmioty z atrakcyjnych sektorów.

Wydaje się, że autentyczne szanse powstające na współczesnym rynku dzielą się na trzy dominujące kategorie, ograniczające zakres koniecznych analiz. Są to:

- niewielkie luki rynkowe o ograniczonym potencjale, nieatrakcyjne dla dużych firm, za to idealne dla firm niszowych, które umieją utrzymać niski poziom kosztów ogólnych i skoncentrować cały wysiłek na wyjątkowej obsłudze klienta modyfikując swoją ofertę (nie sam produkt ale usługa buduje wartość dla klienta). Przykładem mogą być nowo powstające restauracje, hotele, ośrodki SPA i rehabilitacyjne, usługi informatyczne „na miarę”, sklepy wirtualne, itp. Nie muszą to być usługi z obszaru wysokiej technologii. Rynek docenia również prostsze rozwiązania.
- Szersze domeny wynikające z integracji dotychczas odrębnie prowadzonych biznesów, będące bądź wyrazem rosnącej synergii

w ramach zdywersyfikowanych organizacji, bądź integracji rozwiązań skoncentrowanych wokół ewoluujących potrzeb klienta.

Przykładem pierwszego typu może być strategia firmy DuPont, która po 200 latach swojego istnienia na rynku i zdobywania doświadczeń w zakresie produkcji tworzyw odpornych na trudne a nawet ekstremalne warunki (np. w kosmosie, w warunkach katastrof, pożarów), opartych na chemii polimerów, wypracowała bardzo szeroki portfel technologii i produktów o właściwościach ochronnych w wielu dziedzinach. Stało się to bazą dla rozwoju nowych technologii w zakresie ochrony środowiska oraz biotechnologii. Z firmy o negatywnym wpływie na środowisko stopniowo przekształca się w lidera innowacyjności wykorzystującego zaawansowaną wiedzę m.in. do poprawy jakości i wydłużenia życia ludzi.

Przykładem drugiego rodzaju jest ewolucja firm telekomunikacyjnych, które stosując różne technologie połączyły przekaz głosowy na odległość z przekazem danych oraz obrazów. Rozwój telewizji, telefonii mobilnej i stacjonarnej w połączeniu z postrzeganymi potrzebami wynikającymi z integracji możliwości budowanych platform technologicznych oraz stylu życia klientów w różnym wieku, sytuacjach życiowych i biznesowych owocuje nowymi „produktami” a właściwie pakietami usług telekomunikacyjnych i rozrywkowych dostępnych dzięki wielu nowym urządzeniom lansującym nowe mody (np. I-pod, I-phone, MP3, LiveBox). Podobnie spektakularną przemianę przeszły firmy logistyczne integrując i racjonalizując łańcuchy dostaw.

Jest oczywiste, że szanse tego rodzaju są realne wyłącznie w przypadku firm globalnych obsługujących wielkie rynki i dojrzałych do inwestycji w innowacyjność i ciągłą odnowę oraz zdolnych do konkurowania na lokalnych rynkach dzięki systemom zarządzania opartym na ludziach i elastycznych technologiach a nie rozbudowanej biurokracji⁶.

- Trzeci rodzaj szans wiąże się z nowoczesnością i dynamizacją wzrostu dojrzałych już firm posiadających unikalne kompetencje w wykorzystywaniu rozwiązań i modeli biznesu wirtualnego, opartego na realistycznej diagnozie potrzeb klientów z generacji Y.

⁶ R.M. Kanter, *Transformacja gigantów. O międzynarodowych korporacjach, które ulepszenie świata zmieniały w biznes*, HBR Polska, lipiec-sierpień 2008, s. 49-59.

Przykładem może być firma Apple oraz firma Google podejmująca się wielu nowych wyzwań przez innych uznawanych za zbyt ryzykowne. Rozpoczęła swoją ekspansję od wyszukiwarki internetowej a obecnie stawia na dziedzinę pokrewne, jak portale i wideo. Zarabia na informacji o potrzebach klientów porządkując światowe zasoby informacji w cztery strumienie napędzające innowacyjność platformy Google. Są to dostawcy treści, konsumenci, reklamodawcy i innowatorzy⁷.

3. Logika procesu projektowania strategii

W tym etapie należy odpowiedzieć na pytanie, jakie projekty lub procesy należy uruchomić w określonej perspektywie czasowej, angażując zasoby firmy, żeby w oparciu o założenia wynikające z analizy strategicznej zapewnić firmie wzrost budujący wartość na poziomie oczekiwań najważniejszych interesariuszy. Potrzebna jest atrakcyjna wizja przyszłości firmy, zrozumiała i akceptowana przez kierowników szczebla średniego i pracowników, realistyczna, wyzwalająca pozytywne emocje uczestniczenia w czymś ważnym, dająca szansę realizacji własnych celów i ambicji. Podstawowe kompetencje na tym etapie to przywództwo w projektowaniu twórczych rozwiązań, intensywna komunikacja w „sprzedaży idei” i uzgadnianiu rozwiązań na wszystkich poziomach organizacji oraz rzetelna konfrontacja z możliwościami. Wyważona kreatywność musi być poparta akceptacją co do zasad odpowiadających podzielanym wartościom i misji, a także polityką i negocjacjami co do warunków jej realizacji.

Zgodnie z uznawanymi obecnie wzorcami i przekonaniami świat podbijają firmy o jasno określonym celu widocznym we wszystkich aspektach ich działania, na czele których stoją podziwiani liderzy elastycznie kształtujący strategię, troszczący się o budowę trwałych wartości tworzących kulturę sprzyjającą realizacji misji firmy. Wyrazem tych przekonań i promowania wzorca firmy przedsiębiorczej, innowacyjnej i odpowiedzialnej jest doroczny konkurs „Przedsiębiorca Roku” organizowany przez firmę Ernst&Young w pierwszym etapie w poszczególnych krajach a następnie w skali świata⁸. W 2008 r. statuetkę dla najlep-

⁷ B. Iyer, Th. Davenport, *Mechanizm innowacji firmy Google. Rozbiór na czynniki pierwsze*, HBR Polska, listopad 2008, s. 48-61.

⁸ Ł. Świerżewski (opr.), *Ernst&Young, Entrepreneur of the Year. Przedsiębiorca Roku. Mistrzowie elastycznych strategii*, HBR Polska, listopad 2008.

szego przedsiębiorcy świata otrzymał Jean-Paul Clozel, współzałożyciel i prezes szwajcarskiej firmy biotechnologicznej Actelion Pharmaceuticals. Firma powstała w 1997 r. jako wspólne dzieło grupy lekarzy i biologów i zaczęła od opracowania specjalistycznego leku na tętnicze nadciśnienie płucne. Dziś jest globalną firmą o kapitalizacji giełdowej sięgającej miliardów euro i zatrudniającej ponad 1500 osób w 20 krajach. Prezes firmy, kardiolog o 12-letniej pracy klinicznej i doświadczeniu w pracy nad nowymi lekami w koncernie Roche jest uosobieniem żywej strategii, swoją misję określa jako kształtowanie kultury organizacyjnej będącej połączeniem szwajcarskiej jakości i otwartości z przedsiębiorczością i duchem amerykańskiej Doliny Krzemowej. Inne rzeczy można kupić, natomiast taka kultura ma wspierać realizację podstawowego celu, tzn. „opracowywania leków leczących ludzi, którzy nie otrzymywali dotychczas właściwych medykamentów – to nasze wyzwanie”. Drugie miejsce zajął Ad van Wijk, założyciel firmy Econcern, wynalazca, naukowiec i wizjoner zafascynowany ideą odnawialnej energii i energooszczędności. Firma powstała w 1984 r. Dziś jest grupą składającą się z Ecofys (centrum wiedzy i rozwoju), Ecostream (dostawca systemów zaopatrzenia w energię odnawialną), Evelop (deweloper projektów ekologicznych) i Ecoventures (fundusz zakładający i finansujący przedsięwzięcia ekologiczne). W 2007 r. przychody grupy wyniosły 443 mln euro, zysk netto 83 mln euro. Działa na całym świecie poprzez biura w 20 krajach. Wyzwaniem dla firmy jest poprawa efektywności zasobów energetycznych, która w skali globalnej wynosi obecnie 2 %, podczas gdy słońce dostarcza Ziemi 10 tys. razy więcej energii niż zużywa jej cała ludzkość. Tę lukę projektami w zakresie renowacji energetycznej wypełnia firma Econcern. Oba przykłady świadczą o unikalnym połączeniu pasji i wysokich kompetencji liderów z umiejętnością przełożenia jej na potrzeby rynkowe i produkty oraz rozwiązania, w czym wspierają liderów kadry pracujące w starannie budowanych organizacjach.

Bardzo interesujące światło na spektakularne sukcesy firm na tle rywali z sektora rzucają wyniki projektu badawczego „Evergreen”⁹, w którym przeanalizowano 200 uznanych praktyk z zakresu zarządzania, stosowanych przez ponad 10 lat (1986-1996) w 160 firmach (po 4 z 40 branż startujące z podobnego poziomu finansowego). Kategorię zwycięzców od meteorów, czarnych koni i przegranych różniło zrozumienie podstawowych, klasycznych dziedzin prowadzenia biznesu i mistrzo-

⁹ N. Nohria, W. Joyce, B. Roberson, *Co naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, HBR Polska, grudzień 2003, s 51.

stwo w opanowaniu formuły 4 + 2. Formuła ta wyłoniona empirycznie jako wygrywająca polega na opanowaniu do perfekcji 4 podstawowych praktyk zarządzania: strategii, sprawności operacyjnej, kultury i struktury oraz dwóch dowolnych spośród czterech praktyk wspierających, do których zaliczono: talent, innowację, przywództwo oraz fuzje i aliance. Zwycięzcy przynieśli 11-krotny wzrost wartości inwestycji akcjonariuszom w ciągu dekady, przegrani zaledwie 1,5-krotny. W strategii nie jest ważne, kto ją wytycza, tylko dokładne zrozumienie, na czym polega i jasne zakomunikowanie tego klientom, pracownikom i akcjonariuszom, zaczynając od sformułowania prostej i konkretnej oferty dla klienta z dobrze rozpoznanej grupy docelowej w oparciu o dobrze rozpoznane możliwości firmy. Jasna strategia oznacza, że musi być wiadomo, jak firma ma budować wzrost. Ekspansja w słabo rozpoznanych kierunkach rodzi dezorientację strategiczną i niepotrzebne ryzyko. Koncentracja na podstawowej działalności i ekspansja na pokrewne rynki lub dziedziny przynosi znacznie lepsze rezultaty, zwłaszcza jeśli towarzyszą jej ambitne cele (zwykle 2-krotnie większa dynamika niż przeciętna w branży). Liczy się też wyważone dostosowywanie do zmian w otoczeniu. Firmy zwycięzcy to realiści w swoich strategiach konkurencji koncentrujący się na procesach odgrywających główną rolę w spełnianiu oczekiwań klientów. Jakość produktów i usług musi być wystandaryzowana i dostosowana do oczekiwań klientów, nie wyższa i nie niższa. Wysoka sprawność operacyjna ma się przekładać na 2-krotnie wyższą dynamikę wzrostu produktywności i wydajności pracy niż średnia w branży (tj. 6-7 % co roku zamiast 3 %). Nowe technologie jako inwestycje w poprawę wyników wymagają starannych analiz wpływu na koszty i wzrost produkcji. Kultura organizacyjna to podstawa osiągnięć i środowiska dla ciągłego podnoszenia poprzeczki, dostarczania satysfakcjonującej pracy i wpływu na jej wynik a także premiowania za wyniki. Model struktury organizacyjnej jest mniej istotny niż jej dwie podstawowe cechy: ma bezustannie dążyć do upraszczania pracy i redukowania biurokracji.

Mimo, że badania te zakończono w 1996 r., jeśli porównamy wynikające z nich wnioski z systemem zarządzania o zamkniętym cyklu wiążącym strategię z działalnością operacyjną wypracowanym przez R. Kaplana i D. Nortona, to nie widać żadnych istotnych zmian w logice poza większym sformalizowaniem procesu i pracochłonnością procedur. Rolę talentów menedżerskich w większym stopniu zastępuje tu dobrze strukturo-

ralizowana wiedza, która może być opanowana przez każdego pracownika w zakresie jego roli w organizacji¹⁰.

4. Logika etapu implementacji strategii

Podstawowym zadaniem tego etapu jest przetłumaczenie atrakcyjnej wizji i modeli na język zadań, budżetów, przydziału zasobów niefinansowych, wskaźników operacyjnych, terminów, nagród, odpowiedzialności, a także projektów i procesów będących wynikiem różnych priorytetowych inicjatyw budujących strumień przychodów firmy w odpowiedniej relacji do kosztów. Splatają się tu trzy interaktywne procesy: proces strategiczny, proces operacyjny i proces ludzki. Każdy z nich jest nośnikiem potencjalnego sukcesu oraz swoistych ryzyk. Dlatego też nawet najlepiej zaprojektowana strategia bez przygotowania niezbędnych do jej realizacji warunków nie przyniesie efektów. Dotyczy to kultury organizacji, zasobów, struktury organizacyjnej, procesów pracy i procesów zarządczych: komunikacji, podejmowania decyzji, motywowania, budowy wiedzy.

Można to pokazać na przykładzie wspomnianej wcześniej firmy DuPont, w której identyfikuje się dwa krytyczne czynniki dotyczące zdolności operacyjnych. Są to:

- Trwałość zestawu podstawowych wartości i zasad korporacyjnych obejmujących bezpieczeństwo, zdrowie, troskę o środowisko naturalne, integralność, wysokie standardy etyczne, szacunek i uczciwość w traktowaniu ludzi;
- Konsekwentne nastawienie na odkrywczność naukową oraz wynikające z potrzeb rynku innowacje jako podstawa budowy przewag konkurencyjnych i wartości, a także zdolności do bezustannych transformacji koniecznych do wzrostu.

Wizja firmy na obecny wiek (!), zainicjowana w 1998 r. została zarysowana wokół koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju. Obejmuje trzy rdzenne strategie: intensyfikacji wykorzystania wiedzy we wszystkich biznesach, wzrostu produktywności, innowacyjności produktów dzięki integracji wiedzy z dziedziny chemii, inżynierii, fizyki, biologii, technologii informacji i innych. Drugim elementem tej wizji od 2002 r. jest pięć platform wzrostu rynkowego organizujących wszystkie biznesy firmy. Są

¹⁰ R. Kaplan, D. Norton, *Jak osiągnąć mistrzostwo w stosowaniu systemu zarządzania*, HBR Polska, lipiec-sierpień 2008, s. 113.

to: właściwości i materiały, ochrona i bezpieczeństwo, technologie powłok lakierniczych i barwienia, elektronika i komunikacja, technologie rolnicze i żywność¹¹. Cała reszta to konkretne inicjatywy i warunki ich realizacji zgodne z logiką procesową lub projektową.

Podsumowanie

W etapie analizy strategicznej obowiązuje **logika redukcji złożoności i identyfikacji szans** oraz zdolności do korygowania wpływu zagrożeń. Organizacja ma bowiem sens dotąd, dopóki dostrzega szanse, których potencjał zapewnia budowę wartości. Koncentracja wyłącznie na zagrożeniach z natury jest defensywna i zaprzecza istocie strategii, tj. budowie wartości w dłuższym okresie.

Z kolei etap projektowania strategii, pomimo wielu pokus, dotyczących potencjalnych wyborów strategicznych, powinien być prowadzony w oparciu o **logikę ciągłości i rozważnej zmiany**. W biznesie nadal liczą się podstawowe zasady, jak oferowanie docelowym klientom wartości wyżej ocenianych niż oferta konkurencji, zapewnienie swoim właścicielom godziwego zwrotu z zainwestowanego kapitału, pracownikom warunków dla rozwoju osobistego i realizacji potrzeb w ramach możliwości firmy, społeczeństwu budowy dobrobytu i odpowiedzialnej troski o wspólne dobro, w tym środowisko naturalne. I jeżeli dotychczas realizowana strategia umożliwiała realizację tych zasad, to nie ma powodu jej zmiany na rzecz ryzykownych projektów i dla często iluzorycznych korzyści. Zmiana powinna w pierwszej kolejności wynikać z szerszego wykorzystania rdzennych kompetencji i dotyczyć pokrewnych obszarów.

Etap implementacji strategii to **logika precyzji dopasowań, wysokiej produktywności wszystkich zasobów firmy i elastyczności produktowo-procesowej**. Chodzi tu o precyzyjne dostosowanie specyfiki oferty do rozpoznanych lub wręcz uzgodnionych parametrów, które następnie są przekładane na język operacji realizowanych w odpowiednio dobranych strukturach. Mogą to być struktury procesów o dużej płynności, wydajności, elastyczności i standaryzacji jakości na zadanym poziomie. W przypadku indywidualnych (nietypowych) zamówień lub realizacji powtarzalnych zamówień ale w zmiennych warunkach są to coraz częściej struktury projektowe, szczególnie nastawione na realizację

¹¹ I. Jackson, J. Nelson, *Profits with Principles. Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Currency Doubleday, NY 2004, s. 91-104.

konkretnego zadania w założonym czasie i przy założonym poziomie budżetu, często związane z pokonywaniem różnorodnych barier stojących na drodze do innowacyjnych rozwiązań. Precyzja dotyczy również terminów, jakości, warunków obsługi klienta, ceny w ramach ustalonego zakresu zadań ale towarzyszy jej zdolność do modyfikacji parametrów w przypadku zmiany popytu. Firmy koncentrują się więc na szansach, do ich potencjału dostosowują zasoby i organizują tak ich wykorzystanie, żeby osiągnąć wzrost wartości firmy poprzez nowe strumienie przychodów, ciągłą racjonalizację kosztów, budowę rdzennych kompetencji i zarządzanie relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

W tej sytuacji zdolność do upraszczania procesów składających się na zarządzanie strategiczne firmą jest ważną kompetencją. I jeśli przyjmujemy, że organizacja osiągnęła już pewien poziom dojrzałości w kształtowaniu własnego rozwoju, elementarne ogniwo powtarzającego się procesu zarządzania strategicznego mogłoby wyglądać jak na poniższym rysunek 2.



Rysunek 2. Proces zarządzania strategicznego w dojrzałej organizacji

Źródło: opracowanie własne

Nie prowadzimy analiz strategicznych „sobie a muzom” ale w relacji do prowadzonej działalności i przyszłych zamierzeń, które musimy skonfrontować z możliwościami. Projekt strategii będzie się składał z podstawowych założeń dotyczących tego, co należy utrzymać jako nośny trend rozwojowy, co zmodyfikować oraz jakie nowe szanse wykorzystać, aby sprostać oczekiwaniom interesariuszy – wymaga to uzgodnień oraz autentycznego zaangażowania. Realizacja strategii wymaga zdefiniowania, skąd są oczekiwane częściowe wyniki – z jakich działań operacyjnych oraz jaka jest niezbędna infrastruktura do ich osiągnięcia: organizacja, technologia, procesy zarządzania z wykorzystaniem kluczowych wskaźników realizacji zadań (KPIs), systemu informatycznego, wykształconych i odpowiedzialnych zasobów ludzkich. Analiza strategiczna jest w tym ujęciu modelowym iloczynem tych dwóch zbiorów działań, ma służyć ich integracji. Odbywa się to poprzez mechanizm „docierania się” poszczególnych elementów pod wpływem przywództwa i dzięki współodpowiedzialnym i zainteresowanym rezultatem kadm.

Literatura:

1. Iyer B., Davenport Th., *Mechanizm innowacji firmy Google. Rozbiór na czynniki pierwsze*, HBR Polska, listopad 2008.
2. Jackson I., Nelson J., *Profits with Principles. Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Currency Doubleday, NY 2004.
3. Kanter R.M., *Transformacja gigantów. O międzynarodowych korporacjach, które ulepszanie świata zmieniły w biznes*, HBR Polska, lipiec-sierpień 2008.
4. Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, HBS Press, Boston, MA, 1996.
5. Kaplan R., Norton D., *Jak osiągnąć mistrzostwo w stosowaniu systemu zarządzania*, HBR Polska, lipiec-sierpień 2008.
6. Mintzberg H., *Crafting Strategy*, HBR, lipiec-sierpień 1987.
7. Nohria N., Joyce W., Roberson B., *Co naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, HBR Polska, grudzień 2003.
8. Świerżewski Ł. (opr.), Ernst&Young, *Entrepreneur of the Year. Przedsiębiorca Roku. Mistrzowie elastycznych strategii*, HBR Polska, listopad 2008.

9. Wach K., *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, Nr 1 (131), 2008.
10. Woźniak L. (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, t. I i II, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008.

Rozdział 14.

Użyteczność zbioru zasobów organizacji oraz równowaga w sensie Debreu i Nasha w odniesieniu do zarządzania mikro i makro

W pracy przedstawiono koncepcję wykorzystania użyteczności zasobów organizacji jako nowej metody quasiilościowej dla zarządzania strategicznego. Wykorzystano teorię Debreu ogólnej równowagi ekonomicznej oraz równowagi Nasha dla oddziaływań organizacja-otoczenie, wykazując że stan równowagi stanowi łącznik opisu stanu mikro i makro w zarządzaniu. Otrzymano czytelne kryteria opisu ilościowego zarządzania w ujęciu zmienności użyteczności zasobów organizacji, wynikające z formalizmu przestrzeni wektorowej oraz modelu ADM. Istnieje czytelna miara oraz funkcja celu minimalizująca zmiany wektora stanu, reprezentującego położenie organizacji w czasie. Ustalono warunki stosowalności proponowanej metody wykorzystując kryterium demarkacji selekcyjnej, gwarantujące istnienie reprezentacji numerycznej danego problemu mikro zarządzania. Prezentowana metoda stanowi uogólnienie ujęcia zasobowego.

Wstęp

Powiązanie stanu mikro i makro w zarządzaniu można między innymi rozumieć jako układ relacji inkluzji pomiędzy organizacją (stan mikro) i jej otoczeniem (stan makro). Otoczenie stanowi zbiór rozłącznych stanów mikro (organizacji), które mogą oddziaływać między sobą, między innymi w systemach ekonomii konkurencyjnych. Wszelkie, możliwe oddziaływania określone są przez reguły zewnętrzne oraz ograniczenia określone przez otoczenie i mogą się zmieniać w czasie. Organiza-

cja rozumiana jako skończony zbiór zasobów^{1,2,3}, w którym określono możliwe relacje wewnętrzne, prowadzące do zachowania określonej struktury oraz topologii w danej chwili czasu jest analogiem oddziaływującego układu fizycznego (najlepiej termodynamicznego). Dla możliwych w danym stanie makro typów oddziaływań nie jest istotne jak organizacja jest wewnętrznie zorganizowana, ale jakie parametry wejścia i wyjścia można ustalić w danym stanie mikro, traktując jego wewnętrzną strukturę w ujęciu systemowym czarnej skrzynki^{4,5}. Aby skonstruować analogię do funkcji stanu układu fizycznego, dla danej organizacji musi istnieć funkcja celu, której wartości można zinterpretować w kategoriach miary lub aksjologicznych. Funkcja taka jest zmienna w czasie i możliwa do korygowania w procesach zarządzania zgodnie ze zmianą preferencji, funkcjonalności, użyteczności oraz innych czynników makro.

Przy powyższych założeniach, zasadniczym problemem epistemicznym jest zdefiniowanie układu zarządzanego za pomocą pewnego zbioru parametrów makroskopowych oraz znalezienie równania stanu mikro i sposobu jego transformacji w czasie. W konsekwencji poszukujemy opisu formalnego danego stanu oraz parametrów makroskopowych uśrednionego stanu mikro. Na końcu pozostaje jeszcze przedstawienie rozwoju uśrednionego stanu mikro w czasie poprzez funkcję stanu zależną od czasu albo jakąś funkcję celu, zależną pośrednio od czasu. W konsekwencji stawiane są pytania o opis makroskopowy stanu mikro oraz sumę stanów mikro, składających się na stan makro. Ten sposób rozumowania zaczerpnięty jest z termodynamiki statystycznej jest bardzo użyteczny w rozwoju opisów statystycznych obiektów w naukach przyrodniczych^{6,7}.

¹ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 17, s. 99-120.

² C. Oliver, *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, Strategic Management Journal 18(9), 1997, s. 697-713.

³ R. Hall, *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal 13, 1992, s. 135-144.

⁴ H.W.M. Gazendam, R.J. Jorna, *Theories about architecture and performance of multi-agent systems*;
<http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1998/98A02/98A02.pdf>

⁵ H.W.M. Gazendam, *Variety Controls Variety: On the Use of Organization Theories in Information Management*, Groningen: Wolters-Noordhoff 1993.

⁶ K. Huang, *Mechanika statystyczna*, PWN, Warszawa 1978.

⁷ N. Georgescu-Roegen, *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard Univ. Press, Cambridge Massachusetts 1974.

Czyniąc analogię do opisu termodynamicznego stanu układu fizycznego można oczekiwać podobieństwa opisu formalnego uśredniania po stanach mikro danego układu ekonomicznego, pojęcia równowagi oraz oddziaływań organizacja-otoczenie^{8,9}. To stanowi ogromną pokusę dla opisu ilościowego niektórych zagadnień nauk o zarządzaniu za pomocą modeli analogicznych, zaczerpniętych z termodynamiki oraz nauk przyrodniczych. Odnotowano w tej kwestii kilka znaczących sukcesów, opisanych w literaturze^{10,11}. Jednak w dalszym ciągu są to opisy zbyt ogólne ze świadomie wprowadzonymi ograniczeniami *ceteris paribus* i nie można ich stosować ani powszechnie ani w sposób uniwersalny do opisu stanu mikro dowolnej organizacji, podobnie jak mechaniki klasycznej nie należy stosować do opisu mikro elektronów. Istnieje szereg prac filozoficznych, w tym również krytycznych, w których porusza się zasadność założeń analogii pomiędzy obiektem fizycznym a ekonomicznym^{12,13,14}. Tym niemniej koncepcje zaczerpnięte z zasad i aparatu formalnego termodynamiki mogą dobrze służyć do ilościowych opisów oddziaływań i definiowania równowagi pomiędzy organizacją i otoczeniem makroekonomicznym^{9,15,16}.

⁸ N. Georgescu-Roegen, *Energy and economic myths: Institutional and analytical economic essays*, Pergamon Press, New York 1976.

⁹ R.N. Mantegna, E.H. Stanley, *An Introduction to Econophysics: Correlations and Complexity in Finance*, Cambridge University Press, Cambridge 1999. (polskie wydanie PWN, Warszawa 2001)

¹⁰ Y. Wang, J. Wu, Z. Di, *Physics of Econophysics*, arXiv:cond-mat/0401025 Vol. 1, No 4, January 2004.

¹¹ J. Mimkes, *A Thermodynamic Formulation of Economics*, [w:] B.K. Chakrabarti, A. Chakraborti, A. Chatterjee (red.), *Econophysics and Sociophysics: Trends and Perspectives*, WILEY-VCH Verlag: Weinheim 2006.

¹² Cz. Mesjasz, *Fizyka a nauki społeczne – Kilka problemów do wyjaśnienia*, 2007; http://www.zis.agh.edu.pl/sociophysics/pdf/sociophysics_20071213.pdf

¹³ Z. Burda, J. Jurkiewicz, M.A. Nowak., *Is Econophysics a Solid Science?*, arXiv:cond-mat/0301096, Vol. 18 January 2003 oraz Acta Physica Polonica B, Vol. 34, Issue 1, s. 87, 2003.

¹⁴ H. Fanchiotti, C.A. García Canal, N. Martínez, *Critical Analysis of Electronic Simulation of Financial Market Fluctuations*, arXiv:cond-mat/0203067, Vol. 1, No.2, 2002.

¹⁵ J. Chen, *The Physical Foundation Of Economics. An Analytical Thermodynamic Theory*, World Scientific Publishers Co. Ptc. Ltd.: Danvers MA., 2005.

¹⁶ B. LeBaron, *Agent-based computational finance: Suggested readings and early research*, Journal of Economic Dynamics and Control, Vol. 24, Issues 5-7, June 2000, s. 679-702.

1. Koncepcja zarządzania użytecznością zasobów

Zasadniczym tematem pracy jest koncepcja zarządzania stanem mikro w ujęciu teorii ogólnej równowagi Arrowa-Debreu dla ekonomii konkurencyjnej^{17,18} oraz takich oddziaływań stanów mikro i stanu makro, które prowadzą do istnienia w układzie ekonomicznym równowagi w sensie Nasha^{19,20}. Jest to bardzo mocne twierdzenie, mające uzasadnienie do oddziaływań opisywanych za pomocą gier dwu lub wieloosobowych. A właśnie takie założenia dokładnie pasują do problemów oddziaływania organizacji z otoczeniem o ustalonej funkcji wypłaty (celu). Wymierna zmiana stanu mikro w chwili t_1 na stan mikro w chwili t_2 jest wypłatą w tej grze i o ile strategię graczy są optymalne, w układzie oddziaływującym ustala się stan równowagi. Dodatkowo warto zauważyć, że konstruując grę przeciwko otoczeniu, wybierając dowolną strategię, zawsze spodziewamy się najbardziej złośliwej odpowiedzi ze strony otoczenia. A to prowadzi do sytuacji, że gorszej sytuacji makro dla organizacji nie ma. W stanie równowagi Nasha sytuacja dla organizacji jest najbardziej komfortowa, ponieważ obaj gracze przyjmują optymalne strategię i z dokładnością do lokalnych okazji lub wychwiał od stanu minimaxu można mówić o stabilności w czasie. Jeżeli w stanie mikro wybrano strategię optymalną, wybór strategii przez otoczenie nie ma znaczenia na ograniczenie wypłaty dla zarządzanej organizacji (może ona być co najwyżej lepsza). To oznacza, że osiągnięcie stanu równowagi Nasha jest jednym z elementów funkcji celu organizacji. Zarządzanie stanem mikro zostaje wówczas sprowadzone do zmienności w czasie (regulacji) użyteczności zasobów organizacji zgodnie z równaniem stanu, opisanym funkcją użyteczności Debreu^{21,22}. Korzyści wynikające z takiej-

¹⁷ G. Debreu, *Theory of Value. An axiomatic analysis of economic equilibrium*, Wiley, New York 1959.

¹⁸ Arrow K.J., Debreu G., *Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy*, *Econometrica* 22, No. 2 (1954), s. 265-290.

¹⁹ Nash, John, *Equilibrium points in n -person games*, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 36(1), 1950, s. 48-49.

²⁰ R.B. Mzerson, *Nash Equilibrium and the History of Economic Theory*, *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, 1999, s. 1067-1082.

²¹ P.C. Fishburn , *Utility Theory for Decision Making*, Huntington, NY. Robert E. Krieger Publishing Co. 1970.

²² G. Debreu, *The Coefficient of Resorce-Utilization*, Cowless-Commission Discussion Paper, *Economics* No. 297, 1950.

go podejścia leżą przede wszystkim po stronie skwantyfikowanego ujęcia funkcji celu oraz niezależności wyniku od struktury wewnętrznej organizacji, a jedynie od topologii zasobów oraz oddziaływań z otoczeniem. Dalszą korzyść stanowi możliwość zastosowania formalizmu przestrzeni wektorowej, w szczególności przestrzeni Banacha do oceny aksjologicznej zarządzania²³. Konsekwencją filozoficzną zaś, wynikającą z własności addytywności stanów mikro jest zasadność podejścia redukcjonistycznego do opisu procesów zarządzania organizacją oraz logicznego podziału problemów, składających się na użyteczność zasobów, analogicznie do ujęcia warstwowego modeli informatycznych zarządzania.

Podstawowym ograniczeniem stosowalności takiego podejścia jest akceptacja modelu ADM jako opisu oddziaływania mikro - makro. Dodatkowo należy przyjąć jako kryterium demarkacji selekcjonującej, oddzielające problemy niemierzalne nauk o zarządzaniu, tzn. bez określonego kryterium istnienia minimum działania lub istnienia miary w sensie długości wektora w przestrzeni użyteczności od zagadnień mierzalnych. Nie da się bowiem określać stanu mikro organizacji bez ustalenia mierzalnych cech i parametrów makro ich opisujących. Jeżeli to ograniczenie zostanie zaakceptowane, wówczas otrzymuje się czytelny model zarządzania oparty o teorię użyteczności Debreu oraz doskonale znany mechanizm matematyczny przestrzeni wektorowych i topologii ogólnej zbiorów^{24,25}. To właśnie stanowi łącznik pomiędzy stanem mikro i makro w przestrzeni ekonomicznej otaczającej organizację oddziałującą.

Teoria Arrowa Debreu zakłada istnienie określonej równowagi w stanie makro dla konkurencyjnych ekonomii¹⁸. Wcześniej Debreu sformułował swoją teorię użyteczności oraz dowód formalny istnienia ogólnego stanu równowagi^{17,26}. W wyniku rozwinięcia tych idei powstał model ADM (Arrow-Debreu-McKenzie), który jest do dziś powszechnie akceptowany i stosowany w ekonomii²⁷. Ma to również istotne konsekwencje dla zarządzania organizacją oraz równowagi ekonomicznej

²³ T. Gospodarek, *Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte o metodę naukowych programów badawczych i formalizm reprezentatywny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 29.

²⁴ G. Debreu, *Linear Spacer and Classical Economics*, Cowless-Commission Discussion Paper, Economics No. 2067, 1953.

²⁵ K. Kuratowski, *Wstęp do teorii mnogości i topologii*, wyd. 9, PWN, Warszawa 2004.

²⁶ G. Debreu, *An Economic Equilibrium Existence Theorem*, Cowless-Commission Discussion Paper, Economics No. 2032, 1952.

²⁷ H.E. Scarf, *Computation of general equilibria*, The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Edition, 2008.

zbioru organizacji na danym obszarze. Stosowalność modelu ADM w skali mikro przenosi się na skalę makro (ale nie koniecznie odwrotnie). Podstawą modelu ADM jest równowaga ilości wytwarzanych dóbr i popytu na nie. Debreu wprowadził zagadnienie użyteczności jako niezwykle istotnego czynnika w definiowaniu równowagi ekonomicznej. W tym ujęciu zasoby organizacji można również traktować w kategoriach towaru i jego użyteczności. Zasoby można kupić, sprzedać, wykorzystać, utracić, itp. Można im przypisać określone cechy funkcjonalne oraz użytkowe. Stąd wynika możliwość zdefiniowania zarządzania organizacją, rozumianą jako obiekt w przestrzeni wektorowej użyteczności, poprzez oddziaływanie na zmiany użyteczności jej zasobów w czasie. Powoduje to bardzo interesujące skutki dla managementu. Zmienność użyteczności zasobów i funkcje celu organizacji pozostają w układzie sprzężenia zwrotnego z informacjami, pochodzącymi z otoczenia. To otoczenie (stan makro) określa użyteczność zasobów, do czego zarządzający stanem mikro musi dostosować ilość, topologię oraz strukturę zasobów organizacji (stanu mikro).

Zarządzanie organizacją w sensie teorii użyteczności można uznać za dowolne, wymuszone zmiany w czasie stanu mikro układu ekonomicznego, na który składają się: topologia zbioru zasobów, relacje mikro-makro (możliwe i dozwolone oddziaływania) oraz kryteria funkcjonalności zasobów stanowiące o ich użyteczności. Tym samym suma stanów mikro zawsze określa stan makro i pozwala na uśrednianie, ale odwrotne uśrednienie nie jest prawdziwe (z dokładnością do niektórych przypadkach procesów cyklicznych). Stan makro określa możliwe oddziaływania stanów mikro między sobą oraz organizacji z otoczeniem, wprowadzając ograniczenia prawne, parametryczne (popytu, ceny, itp.) oraz regulacji (więzy ograniczające). Jeżeli do opisu formalnego będzie stosowany model ADM, wówczas ustalone są w akceptowalny sposób reguły możliwych zmian stanu mikro, dla których nie nastąpi zdarzenie katastroficzne. Stąd też ogólna równowaga definiuje optymalne zbiory zasobów stanu mikro, wykorzystując jako kryterium ich strukturę, topologię, wielkości, użyteczność lokalną w skali mikro przy zadanej funkcji celu i ograniczeniach wynikających z opisu stanu makro. Równocześnie określone są pewne cechy mierzalne, stanowiące reprezentację numeryczną zasobów.

Ażeby w pełni zastosować teorię Debreu należy przyjąć, że organizacja stanowi zbiór zasobów z określoną topologią, oddziaływujących z otoczeniem w sposób umożliwiający utrzymanie równowagi ekonomicznej na poziomie mikro w długim okresie czasowym (kryterium prze-

trwania organizacji w czasie). To oddziaływanie może być rozpatrywane dzięki zastosowaniu modelu ADM zarówno w ujęciu systemowym, jak i redukcjonistycznym, godząc pozornie sprzeczne podejścia do opisu funkcjonowania organizacji²³. Oceną aksjologiczną oddziaływań organizacji z otoczeniem jest zbieżność parametrów wyjściowych oddziaływań z funkcją celu, która będzie definiowana przez optymalną użyteczność zasobów w danej chwili czasu i danym otoczeniu. Korekty użyteczności zasobów opierają się na sprzężeniu zwrotnym otoczenie-organizacja, które można opisywać zgodnie z regułą przekory LeChateliera²⁸. Jeżeli zmiana w otoczeniu (np. pojawiająca się okazja) wymaga zmian użyteczności zasobów organizacji, zmiany te będą podlegać regule minimum działania. Jest to jeden z aksjomatów systemowego ujęcia opisu funkcjonowania organizacji. I o ile systemowe ujęcie zwykle nie daje się skwantyfikować, to stosowalność formalizmu przestrzeni wektorowej umożliwia tworzenie dobrych reprezentacji numerycznych. W takim przypadku podejście systemowe staje się bardzo użytecznym narzędziem dla pomiarów ekonometrycznych, pomijając jednak oddziaływania oraz relacje wewnątrz organizacji.

Podstawowym zagadnieniem zarządzania jest zmiana użyteczności zasobów w czasie. Podobnie do podejścia innych szkół zarządzania strategicznego, ujęcie zmiennej użyteczności zasobów umożliwia sformułowanie dobrych paradygmatów zarządzania w sensie Kuhna-Lakatos^{29,30,23}. Ujęcie zarządzania użytecznością zasobów ma jednak istotną przewagę nad innymi. Jak już wcześniej wspomniano, zgodnie z teorią Debreu istnieje doskonała reprezentacja numeryczna, umożliwiająca efektywną ocenę aksjologiczną, oparta o formalizm przestrzeni wektorowych. Dodatkowo w tym ujęciu możliwe jest łatwe zdefiniowanie stanów mikro oraz makro, a także ustalenie granic stosowalności podejścia redukcjonistycznego stosując kryterium demarkacji selekcjonującej³¹. W ten sposób funkcja użyteczności może stanowić dobre i kwantyfikow-

²⁸ Samuelson, A. Paul, *Foundations of Economic Analysis*, Harvard University Press: Cambridge 1947. (wyd. rozszerzone 1983)

²⁹ T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd Ed. Chicago and London: Univ. of Chicago Press, 1996. (pierwsze wydanie 1962)

³⁰ I. Lakatos, *The Methodology of Scientific Research Programmes*, Philosophical Papers, Vol. 1; J. Worall, G. Curie (eds.), Cambridge University Press, Cambridge-London-New York-Melbourne 1978.

³¹ T. Gospodarek, *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

walne kryterium aksjologiczne zarządzania. Sterowanie tą funkcją zmienia funkcjonalność zasobów organizacji w czasie, wpływając na ich użyteczność. Budowa kryterium użyteczności oparta na formalizmie długości wektora przestrzeni Banacha³² stanowi dobre do interpretacji narzędzie z określoną miarą. Można wykazać, że istnieje wówczas reprezentacja numeryczna problemu oraz zbiór izomorfizmów prowadzących do zapisu w językach programowania maszyn cyfrowych²³. Tym samym dla każdego stanu mikro można stworzyć zbiór izomorficznych reprezentacji numerycznych (algorytmów komputerowych), opisujących stan organizacji i jej oddziaływanie z otoczeniem. Z warunku istnienia ogólnego stanu równowagi Debreu oraz Nasha można stwierdzić, że w zbiorze wspomnianych reprezentacji istnieje reprezentacja optymalna³³.

Organizacja dąży do stanu optymalnego modyfikując funkcjonalność swoich zasobów na drodze zarządzania, co prowadzi do maksymalizacji lub minimalizacji funkcji celu. Jest to kolejny ważny aspekt ujęcia zarządzania w kategoriach zmian użyteczności w czasie oraz adaptatywnego dopasowania funkcji celu. Można założyć, że użyteczność stanowi wynik gry dwuosobowej organizacja otoczenie, prowadząc zawsze do istnienia stanu równowagi w sensie Nasha. Tym samym stan mikro i makro układu ekonomicznego można zdefiniować w sposób policzalny. Funkcje celu mikro najłatwiej uogólnić na stan równowagi makro, używając np. liniowej kombinacji stanów mikro. Stan optymalny w sensie Nasha oznacza najlepszy wariant zarządzania i maksymalny poziom funkcjonalności zasobów organizacji (stanu mikro) w danym stanie makro (kontekście).

Zmiana topologii zbioru zasobów ma charakter sprzężenia zwrotnego z otoczeniem zewnętrznym i stanowi pomost pomiędzy relacjami mikro i makro. Wychodząc z założeń istnienia stanów równowagi makro w sensie Debreu oraz równowagi oddziaływań mikro-makro w sensie Nasha, istnieje taki stan mikro, w którym użyteczność zasobów jest optymalna oraz taki stan makro, w którym liniowa kombinacja użyteczności stanów mikro osiąga maksimum integralne ze względu na przyjętą funkcję celu. Jakiegokolwiek zmiany makro, zmieniają stany mikro, zgodnie z regułą przekory (zmiany mikro będą zachodzić w takim kierunku i w takim zakresie, aby ustalona użyteczność zasobów w danym stanie mikro podlegała zasadzie minimum).

³² K. Maurin, *Methods of Hilbert Spaces*, PWN, Warszawa 1972.

³³ T. Gospodarek, *Representative Management as a Rational Research Program In Kuhn-Lakatos-Laudan Sense*, Int. J of Economics and Business Research, Vol. 5, No. 1, 2009, s. 61-68.

Podsumowanie

Dowolny akt zarządzania związany jest z użyciem modelu myślowego czasu przyszłego związanego ze zmianami stanu mikro w danym kontekście makro. Stąd wynika, że organizacja musi posiadać reprezentację abstrakcyjną, umożliwiającą utworzenie takiego modelu czasu przyszłego (np. obieg dokumentów, mapa procesów, topologia zasobów, użyteczność zasobów)²³. Można zatem przyjąć że dowolne zarządzanie stanem mikro stanowi modelowanie reprezentacji danej organizacji z określoną funkcją celu. Tym samym istnieje opis formalny zarządzania organizacją, stanowiący dowolny izomorfizm jej reprezentacji a zarządzanie ma przez to charakter reprezentatywny.

Jednym z możliwych izomorfizmów jest użyteczność zasobów. Stan mikro organizacji jest wówczas zdefiniowany przez parametry danej reprezentacji, określający funkcję użyteczności. Stan makro umożliwia natomiast ustalenie właściwych relacji pomiędzy parametrami makroskopowymi, a opisem stanu mikro, umożliwiającym oddziaływanie wzajemne. Jednocześnie oddziaływanie organizacji z otoczeniem rozumiane jako gra dwuosobowa przeciwko otoczeniu przy określonej funkcji celu definiuje stan równowagi w sensie Nasha. Istnieje wówczas strategia optymalna i tym samym zarządzanie optymalne.

Dzięki zdefiniowaniu użyteczności w ujęciu przestrzeni wektorowej istnieje miara oraz możliwość określenia funkcji celu, minimalizującej wektor stanu, reprezentujący położenie organizacji w czasie. Opis stanu makro poprzez uśrednienie stanów mikro sprowadzić można do modelu ADM (Arrow-Debreu-McKenzie). Przedstawione podejście epistemologiczne stanowi spójną konstrukcję składającą się na model zarządzania reprezentatywnego.

Przedstawione podejście zmiennej użyteczności zasobów stanowi uogólnienie podejścia zasobowego, prowadząc do opisów możliwych do skwantyfikowania oraz ocen zarządzania organizacją w kategoriach aksjologicznych. Stanowi ono równocześnie uporządkowane ujęcie epistemologiczne tej części zagadnień nauk o zarządzaniu, które posiadają reprezentację w formie elementów przestrzeni wektorowej.

Literatura:

1. Arrow K.J, Debreu G., *Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy*, *Econometrica* 22, 1954, No. 2 , s. 265-290.
2. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management* 17, s. 99-120.
3. Burda Z., Jurkiewicz J., Nowak M.A., *Is Econophysics a Solid Science?*, arXiv:cond-mat/0301096 v1 8 Jan 2003, oraz *Acta Physica Polonica B*, 2003, Vol. 34, Issue 1, s. 87.
4. Chen J., *The Physical Foundation Of Economics. An Analytical Thermodynamic Theory*, World Scientific Publishers Co. Ptc. Ltd.: Danvers MA, 2005.
5. Debreu G., *Theory of Value. An axiomatic analysis of economic equilibrium*, Wiley, New York 1959.
6. Debreu G., *An Economic Equilibrium Existence Theorem*, Cowless-Commission Discussion Paper, Economics No. 2032, 1952.
7. Debreu G., *Linear Spacer and Classical Economics*, Cowless-Commission Discussion Paper, Economics No. 2067, 1953.
8. Debreu G., *The Coefficient of Resorce-Utilization*, Cowless-Commission Discussion Paper, Economics No. 297, 1950.
9. Fanchiotti H., García Canal C.A., Martínez N., *Critical Analysis of Electronic Simulation of Financial Market Fluctuations*, arXiv:cond-mat/0203067, Vol. 1, No.2, 2002.
10. Fishburn P.C., *Utility Theory for Decision Making*, Huntington, NY. Robert E. Krieger Publishing Co. 1970.
11. Gazendam H.W.M., *Variety Controls Variety: On the Use of Organization Theories in Information Management*, Groningen: Wolters-Noordhoff, 1993.
12. Gazendam H.W.M., Jorna R.J., *Theories about architecture and performance of multi-agent systems*; <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1998/98A02/98a02.pdf>
13. Georgescu-Roegen N., *Energy and economic myths: Institutional and analytical economic essays*, Pergamon Press, New York 1976.
14. Georgescu-Roegen, N., *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard Univ. Press, Cambridge Massachusetts 1974.

15. Gospodarek T., *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
16. Gospodarek T., *Representative Management as a Rational Research Program In Kuhn-Lakatos-Laudan Sense*, Int. J of Economics and Business Research, Vol. 5, No. 1, 2009, s. 61-68.
17. Gospodarek T., *Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte o metodę naukowych programów badawczych i formalizm reprezentatywny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 29.
18. Hall, R. 1992. *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal 13, s. 135-144.
19. Huang K., *Mechanika statystyczna*, PWN Warszawa.
20. Kuhn T. S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd Ed. Chicago and London: Univ. of Chicago Press 1996. (pierwsze wydanie 1962)
21. Kuratowski K., *Wstęp do teorii mnogości i topologii*, wyd. 9, PWN, Warszawa 2004.
22. Lakatos I., *The Methodology of Scientific Research Programmes. Philosophical Papers*, Vol. 1, Worall J., Curi G. (eds.), Cambridge University Press, Cambridge-London-New York-Melbourne 1978.
23. LeBaron B., *Agent-based computational finance: Suggested readings and early research*, Journal of Economic Dynamics and Control, Volume 24, Issues 5-7, June 2000, s. 679-702.
24. Mantegna R. N., Stanley E. H., *An Introduction to Econophysics: Correlations and Complexity in Finance*, Cambridge University Press, Cambridge 1999. (polskie wydanie PWN, Warszawa 2001).
25. Maurin K., *Methods of Hilbert Spaces*, PWN, Warszawa 1972.
26. Mesjasz Cz., *Fizyka a nauki społeczne – Kilka problemów do wyjaśnienia*, 2007; http://www.zis.agh.edu.pl/sociophysics/pdf/sociophysics_20071213.pdf
27. Mimkes J., *A Thermodynamic Formulation of Economics*, [w:] B. K. Chakrabarti, A. Chakraborti, A. Chatterjee (red.), *Econophysics and Sociophysics: Trends and Perspectives*, WILEY-VCH Verlag: Weinheim 2006.
28. Mzerson R.B., *Nash Equilibrium and the History of Economic Theory*, Journal of Economic Literature Vol. 36, (1999), s. 1067-1082.

29. Nash, John, *Equilibrium points in n -person games*, Proceedings of the National Academy of Sciences 36(1), 1950, s. 48-49.
30. Oliver C., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, Strategic Management Journal 18(9), 1997, s. 697-713.
31. Samuelson, Paul A., *Foundations of Economic Analysis*, Harvard University Press: Cambridge 1947. (wyd. rozszerzone 1983)
32. Scarf H.E., *Computation of general equilibria*, The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Edition, 2008.
33. Wang Y., Wu J., Di Z., *Physics of Econophysics*, arXiv:cond-mat/0401025 Vol. 1, No 4, January 2004.

Rozdział 15.

Podjęcie opcyjne w zarządzaniu strategicznym – przełom czy kontynuacja?

Wstęp

Rosnące zainteresowanie problematyką opcji rzeczowych skłania do postawienia pytania, czy metoda opcji rzeczowych stanowi przełom w metodologii oceny efektywności projektów inwestycyjnych, wyceny wartości przedsiębiorstw, procesów kreowania i implementacji strategii. Celem artykułu jest ocena metody opcji rzeczowych, zwrócenie uwagi na korzyści jej stosowania, ale też na istotne ograniczenia podważające zasadności formułowanej czasem tezy, iż jest to metodologia przełomowa dla nauk o zarządzaniu.

1. Paradygmaty zarządzania strategicznego: alternatywne spojrzenie na źródła kreowania wartości

Jednym z istotnych zagadnień problematyki zarządzania strategicznego jest ocena wartości elastyczności decyzyjnej w warunkach niepewnego otoczenia i dynamicznej konkurencji. Wraz z rozwojem teorii opcji rzeczowych pojawiły się nadzieje, iż analiza wariantów rozwoju strategicznego w kategoriach będących w dyspozycji firmy opcji, umożliwi kwantyfikację tej elastyczności.

W literaturze ekonomicznej poświęconej problematyce zarządzania strategicznego można, począwszy od lat dziewięćdziesiątych wyróż-

nić dwa ważne, pozornie sprzeczne nurty¹. W pierwszym akcentuje się kluczowe znaczenie elastyczności decyzyjnej, rozumianej jako:

- zdolność do podjęcia ważnej strategicznie decyzji w momencie kiedy przynajmniej częściowo zmniejszył się poziom niepewności towarzyszący tej decyzji, lub wiedza o otoczeniu firmy jest większa (*wait-and-see approach*),
- zdolność do modyfikacji parametrów realizowanego projektu już po jego rozpoczęciu,
- zdolność do realizacji decyzji w etapach pozwalająca na traktowanie inwestycji na danym etapie jako nabycia prawa do realizacji etapu kolejnego (*staging approach*).

Zwolennicy drugiego nurtu uważają, iż ze strategicznego punktu widzenia szczególne znaczenie ma wczesne podjęcie ważnej strategicznie decyzji, która często ma charakter nieodwracalny (*early commitment, irreversible investment*). Podjęcie takiej decyzji z jednej strony zwiększa determinację firmy w realizacji decyzji, z drugiej zaś strony uprzedza działania konkurentów i „ukierunkowuje” ich reakcje².

Znane z literatury przedmiotu paradygmaty zarządzania strategicznego w odmienny sposób definiują źródła przewagi konkurencyjnej firmy i źródła tworzenia wartości.

H. Smit i L. Trigeorgis proponują podział paradygmatów zarządzania strategicznego na trzy grupy³:

1. paradygmaty zewnętrzne (analiza przemysłu, teoria gier)
2. paradygmaty wewnętrzne (teoria zasobowa, teoria dynamicznych kompetencji, zarządzanie wiedzą)
3. paradygmaty zintegrowane (opcje rzeczowe, teoria gier opcyjnych)

Paradygmaty zaliczone do kategorii „**zewnętrzne**” upatrują źródeł kreowania wartości przez firmę w jej otoczeniu zewnętrznym, w czynnikach takich jak m. in. natężenie konkurencji w sektorze, struktura sektora, jego rentowność, synergia w układzie produkt-rynek, zachowania strategiczne. W przypadku paradygmatów „**wewnętrznych**” zakłada się, iż źródłem przewagi konkurencyjnej firmy jest rozwijanie specyficznych dla niej zasobów i kompetencji. Zdaniem części autorów, teoria gier

¹ H. Smit, L. Trigeorgis, *Quantifying the strategic option value of technology investments*, Proceedings of the 8th Annual International Conference, Real Options. Theory meets Practice, Montreal, Canada, June 2004, s. 2.

² *Tamże*, s. 2.

³ *Tamże*, s. 40.

i analiza opcji rzeczowych stanowią swoistą próbę **zintegrowania** obu tych perspektyw, pozwalającą na przejście z poziomu konceptualizacji strategii na poziom wyceny i implementacji dzięki wykorzystaniu narzędzi umożliwiających kwantyfikację elastyczności decyzyjnej, a tym samym kwantyfikację wartości poszczególnych wariantów strategicznych⁴. Trzeba jednak zauważyć, iż wielu zwolenników⁵ ma pogląd, iż podejście opcyjne może być zaliczone do grupy paradygmatów wewnętrznych, jako komplementarne w stosunku do podejścia zasobowego, dynamicznych kompetencji czy zarządzania wiedzą.

2. Opcja rzeczowa – geneza i rodzaje

Termin opcje rzeczowe (*real options*)⁶ został wprowadzony do literatury przedmiotu przez S. Myersa w roku 1977⁷. Termin ten odnosił się do koncepcji aplikacji teorii opcji finansowych do wyceny inwestycji niefinansowych, charakteryzujących się „wbudowaną” elastycznością decyzyjną i stwarzających możliwość uczenia się w kolejnych fazach procesu inwestycyjnego. Problematyka opcji rzeczowych cieszyła się umiarkowanym zainteresowaniem, głównie teoretyków, w latach osiemdziesiątych. Począwszy od lat dziewięćdziesiątych, wraz ze wzrostem zainteresowania problematyką wartości i metod wyceny, analiza opcji rzeczowych zaczęła cieszyć się coraz większym zainteresowaniem środowisk zarówno naukowych jak i biznesowych, jako potencjalnie użyteczny instrument wykorzystywany do oceny opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych, wyceny przedsiębiorstw oraz budowy strategii przedsiębiorstwa.

Według A. Vollerta opcja rzeczowa reprezentuje możliwość działania, dającą posiadaczowi opcji prawo, w ramach ujętych określoną transakcją, do zamiany wartości przepływu pieniężnego związanego z wykonaniem opcji na wartość przepływu pieniężnego generowanego przez walor będący przedmiotem transakcji⁸.

⁴ Tamże, s. 5.

⁵ Por. m. in. Brach M., *Real Options in Practice*, J. Wiley, Hoboken, New Jersey 2003.

⁶ W polskiej literaturze przedmiotu poza wymienionym terminem używa się również terminu opcje *realne*.

⁷ S. Myers, *Determinants of corporate borrowing*, *Journal of Financial Economics* 1977, Vol. 5, No. 2, s. 147-175.

⁸ A. Vollert, *A Stochastic Control Framework for Real Options in Strategic Evaluation*, Birkhauser, Boston 2003, s. 1.

C. Hoop i S. Tsolakis definiują opcję rzeczową jako prawo – lecz nie zobowiązanie – do dysponowania wartością bieżącą przepływów pieniężnych brutto, generowanych w wyniku dokonania nieodwracalnej decyzji inwestycyjnej, w terminie lub przed terminem wykonania opcji⁹.

Jak zauważają A. Micalizzi i L. Trigeorgis rozwój piśmiennictwa naukowego, jak i rozszerzanie spektrum aplikacji spowodowały, iż można mówić o co najmniej czterech interpretacjach koncepcji opcji rzeczowych¹⁰:

- model wyceny,
- proces podejmowania decyzji,
- sposób myślenia,
- model organizacyjny.
- Podstawowe rodzaje opcji rzeczowych to opcje:
 - opóźnienia (*defer, waiting-to-invest option*),
 - rezygnacji (*abandon, discontinue option*),
 - zmiany skali działania (*alter operating scale, scale up/down, contract/expand/temporarily shut down option*),
 - przełączenia (*switch*),
 - podziału na etapy (*stage investment, time-to-build*),
 - opcja wzrostu (*growth option*)
 - złożona (*compound option*).

T. Wang, R. De Neufville wprowadzają podział na opcje **w projektach** (*options in projects*) i opcje **na projekty** (*options on projects*)¹¹. Zbliżony podział proponuje T. Jajuga, wyróżniając opcje „wbudowane” w projekt i opcje „kreowane” przez projekt¹². Opcja wzrostu przez część autorów zaliczana jest do opcji **strategicznych**, czyli opcji związanych z projektami o długofalowych konsekwencjach dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Opcje strategiczne odzwierciedlają elastyczność menedżer-

⁹ C. Hoop, S. Tsolakis, *Investment Applications in the Shipping Industry: An Overview*, Proceedings of the 8th International Conference, Real Options. Theory Meets Practice, Montreal 2004, s. 1-29.

¹⁰ A. Micalizzi, L. Trigeorgis, *Project evaluation, strategy and real options*. W: *Real Options and Business Strategy. Applications to Decision Making*. RISK Books, London 1999, s. 19.

¹¹ T. Wang, R. de Neufville, *Real options „in” projects*, Proceedings of the 9th Real Options Conference. Paris, June 2005, s. 1-19.

¹² T. Jajuga, *Opcja rzeczowa – nowy instrument pochodny, czy przełom w zarządzaniu finansami*, Rynek Terminowy 2000, Nr 9 (3), s. 88 i nast.

ską związaną z nowymi inwestycjami zorientowanymi na zmianę struktury strategicznych zasobów firmy.

3. Strategiczne opcje rzeczowe

3.1. Opcja rzeczowa jako wybór strategiczny

W minionych latach w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele publikacji wskazujących na podobieństwa pomiędzy analizą opcji strategicznych a podejściem zasobowym w zarządzaniu. W szerokim rozumieniu zasoby strategiczne mogą być traktowane jako opcje wzrostu, mające umożliwić transformację kompetencji firmy i uzyskanie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. Zagadnienie to podejmują w swoich pracach m. in. W.C. Kester¹³, B. Kogut i N. Kulatilaka¹⁴, K. Smith i A. Triantis¹⁵, R. Sanchez¹⁶, R. Lau¹⁷, P. Williamson¹⁸. Opcje strategiczne kreowane przez przedsiębiorstwo mogą w znaczącym stopniu przyczyniać się do wzrostu jego wartości rynkowej.

Jednym z pierwszych autorów, którzy zaproponowali wykorzystanie koncepcji opcji rzeczowych w zarządzaniu strategicznym był W. Kester¹⁹. Według Kestera „przez analogię do opcji finansowych, będąca w gestii decydenta możliwość zainwestowania kapitału w określone aktywa produkcyjne w przyszłości jest równoważna z opcją kupna na aktywa rzeczowe, innymi słowy, z opcją wzrostu”²⁰. Autor proponuje, aby analizować decyzje inwestycyjne o charakterze strategicznym jako rzeczowe opcje wzrostu, w których walorem bazowym jest bieżąca wartość przepływów pieniężnych netto generowanych przez aktywa mate-

¹³ W.C. Kester, *Today's options for tomorrow's growth*, Harvard Business Review 1984, Vol. 62, Issue 2, s. 153-160.

¹⁴ B. Kogut, N. Kulatilaka, *Operation flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network*, Management Science 1994, Vol. 40, Issue 1, s. 123-139.

¹⁵ K. Smith, A. Triantis, *Untapped options for creating value in acquisitions*, Mergers and Acquisitions 1994, Vol. 29, Issue 3, s. 17-20.

¹⁶ R. Sanchez, *Strategic flexibility in product competition*, Strategic Management Journal 1995, Vol. 16, Special Summer Issue, s. 135-159.

¹⁷ R. Lau, *Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing*, SAM Advanced Management Journal 1996, Vol. 2, s. 11-15.

¹⁸ P. Williamson, *Strategy as options on the future*, Sloan Management Review 1999, Vol. 40, Issue 3, s. 117-126.

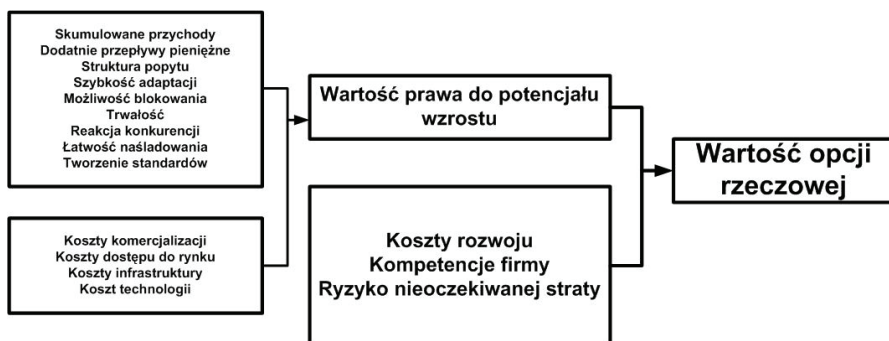
¹⁹ W. Kester, *Today's options for tomorrow's future*, Harvard Business Review 1984, Vol. 62, Issue 2, s. 153-160.

²⁰ Tamże, s. 154.

rialne lub niematerialne będące przedmiotem inwestycji, zaś ceną wykonania koszt tejże inwestycji.

Do pionierów analizy decyzji strategicznych przedsiębiorstwa w kategoriach opcji rzeczowych należą Bowman i Hurry. Ich zdaniem, spojrzenie na zasoby organizacji z perspektywy opcji²¹ pozwala na potraktowanie zasobów organizacji jako wiązki opcji dotyczących przyszłych wyborów strategicznych²². Opcja rzeczowa daje preferencyjny dostęp do przyszłych możliwości inwestycyjnych w takim rozumieniu, iż wygenerowane w związku z nabyciem opcji procesy uczenia się pozwalają na dokonanie bardziej trafnych wyborów w przyszłości.

Znaczenie rzeczowych opcji strategicznych podkreśla w swoich publikacjach R. McGrath²³. Czynniki wpływające na wartość opcji strategicznej autorka przedstawia za pomocą następującego schematu (rysunek 1). W polskiej literaturze przedmiotu problematykę strategicznych opcji rzeczowych podnoszą m.in. R. Krupski i K. Oblój²⁴.



Rysunek 1. Czynniki wpływające na wartość opcji strategicznej

Źródło: R. McGrath, *A real option logic for initiating technology positioning investments*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 4, s. 988.

²¹ Autorzy posługują się zwrotem „soczewka opcyjna” (*option lens*).

²² E. Bowman, D. Hurry, *op. cit.*, s. 763.

²³ R. McGrath, *A real option logic for initiating technology positioning investments*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 4.

²⁴ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007; R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

Na wartość strategicznej opcji rzeczowej wpływają:

- (i) czynniki determinujące wielkość przepływów pieniężnych netto,
- (ii) czynniki determinujące trwałość strumienia przepływów, oraz
- (iii) czynniki determinujące koszt komercjalizacji opcji.

Wśród czynników wpływających na wielkość przepływów pieniężnych należy uwzględnić²⁵: (1) strukturę popytu na produkty i usługi powstające w wyniku komercjalizacji technologii, (2) tempo wdrażania nowej technologii, (3) blokowanie. Przez „blokowanie” rozumie się tu całkowite lub częściowe ograniczenie - przez firmy konkurencyjne lub regulacje administracyjne - dostępu do rynków zbytu, źródeł zasilenia, źródeł informacji i innych czynników istotnych dla powodzenia przedsięwzięcia.

Istotnymi czynnikami determinującymi trwałość strumienia przepływów pieniężnych są: (1) możliwość imitacji, (2) możliwość substytucji. Pojawienie się na rynku produktów *imitujących* produkt oryginalny prowadzi do zmniejszenia wartości przepływów pieniężnych otrzymywanych przez przedsiębiorstwo oferujące produkt oryginalny. Pozycję konkurencyjną takiego przedsiębiorstwa dodatkowo pogarsza fakt, iż koszty jakie ponosi firma imitująca są ułamkiem kosztów badawczo-wdrożeniowych i kosztów otwierania rynku, jakie poniósł wytwórca produktu oryginalnego. *Substytucja* rozumiana jest jako sytuacja, w której określone potrzeby odbiorców mogą być zaspokajane przez alternatywne produkty lub usługi. Skala substytucji powiązana jest z następującymi czynnikami: motywacja i potencjał firm konkurujących, gotowość klientów do zmiany dostawców, efekt „wyłączenia” (*lockout*) z rynku²⁶.

Na koszty komercjalizacji nowej technologii wpływają m. in. (1) inwestycje w aktywa produkcyjne, (2) wymagania w zakresie niezbędnej infrastruktury (np. koszty tworzenia sieci sprzedaży, koszty serwisu), (3) konieczność (potencjalna) rozwoju innych technologii, wspierających popyt lub umożliwiających pełne wykorzystanie technologii będącej przedmiotem projektu inwestycyjnego.

3.2. Opcje rzeczowe w decyzjach dotyczących joint venture i venture capital

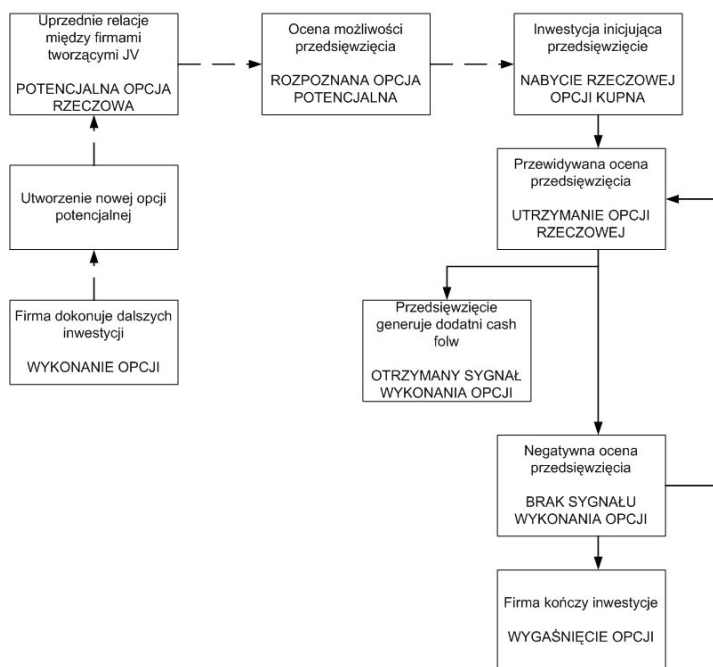
Zdaniem niektórych autorów decyzje dotyczące przedsięwzięć typu *joint venture* i *venture capital* można analizować w kategoriach strategicznych opcji rzeczowych. (Hurry, Miller i Bowman, 1992; Chi

²⁵ Tamże, s. 980-985.

²⁶ Tamże, s. 986.

i McGuire, 1996; Reuer i Leiblein, 2002; Reuer i Tong, 2004). Zainteresowanie metodą opcji rzeczowych w kontekście przedsięwzięć JV jest powodowane, z jednej strony, wzrostem aktywności przedsiębiorstw międzynarodowych w tym obszarze w latach dziewięćdziesiątych z drugiej zaś strony, rosnącym zainteresowaniem kwestią elastyczności decyzyjnej w dynamicznym i nacechowanym niepewnością otoczeniu.

Podsumowując wyniki badań empirycznych japońskich firm w przemysłach wysokiej techniki, D. Hurry, A. Miller i E. Bowman,²⁷ proponują aby sekwencję decyzji dotyczących inwestycji typu *venture capital* – z wykorzystaniem koncepcji opcji rzeczowych – opisać za pomocą schematu jak na rysunku 2.



Rysunek 2. Inwestycja *venture capital* jako rzeczowa opcja strategiczna

Źródło: D. Hurry, A. Miller, E. Bowman, *Calls on high technology: Japanese exploration on venture capital investments in the United States*, Strategic Management Journal 1992, Vol. 13, Issue 2, s. 97.

²⁷ D. Hurry, A. Miller, E. Bowman, *Calls on high technology: Japanese exploration on venture capital investments in the United States*, Strategic Management Journal 1992, Vol. 13, Issue 2, s. 85-101.

Opcje „drzemiące” (*shadow options*) w koncepcji wymienionych autorów to opcje wynikające z samego faktu prowadzenia badań naukowych. Opcje te nie mają żadnej wartości dopóki brak jest perspektyw komercjalizacji wyników tych badań. Rozpoznanie istnienia tych opcji rzeczowych oznacza, iż dostrzeżone zostały potencjalne korzyści związane z wdrożeniem wyników badań. Autorzy twierdzą, iż charakterystyczne dla badanych przez nich przedsiębiorstw japońskich inwestowanie według „schematu” sekwencji kolejnych etapów prowadzi do systematycznego wzrostu zdolności absorpcji (*absorptive capacity*) nowych technologii. Przedsiębiorstwa te często traktują decyzję inwestycyjną jako początek sekwencji kolejnych inwestycji i z tej perspektywy dokonują oceny opłacalności. Porównywane z nimi firmy amerykańskie stosują podejście „klasyczne” oparte na metodach dyskontowych²⁸.

Wyniki badań empirycznych nie dają jednoznacznego wskazania odnośnie przydatności metody opcji rzeczowych do oceny przedsięwzięć typu *joint venture* i *venture capital*. Zwolennicy stosowania tej metody przy analizie tego typu przedsięwzięć twierdzą, iż inwestycja taka może być traktowana jako opcja na dalszą ekspansję na określonym rynku. Do odmiennych wniosków dochodzą Reuer i Leiblein (2000), których analiza inwestycji firm ponadnarodowych w zagranicznych oddziałach i *joint venture* nie potwierdza występowania efektu ograniczenia ryzyka straty, co jest charakterystyczne dla funkcji wypłaty opcji.

3.3. Opcje rzeczowe jako heurystyka strategiczna

Według Słownika Języka Polskiego heurystyka to „umiejętność wykrywania nowych faktów i związków pomiędzy faktami (a zwłaszcza stawiania hipotez), prowadząca do poznania nowych prawd”²⁹. Przez heurystykę można również rozumieć zbiór technik wykorzystywanych do identyfikacji i analizy problemów³⁰.

Heurystykę można podzielić na ramy poznawcze (*cognitive frame*) oraz reguły poszukiwania rozwiązania (*rules of search*)³¹. Ramy poznawcze odnoszą się do sposobu „reprezentacji” problemu i określenia przestrzeni możliwych rozwiązań. Heurystyczne reguły poszukiwania są

²⁸ Tamże, s. 98.

²⁹ Słownik Języka Polskiego, t. 1, PWN, Warszawa 1977, s. 739.

³⁰ B. Kogut, N. Kulatilaka, *Options thinking and the platform investments: Investing in opportunity*, California Management Review 1994, Vol. 36, No. 2, s. 55.

³¹ B. Kogut, N. Kulatilaka, *Capabilities as real options*, Organization Science 2001, Vol. 12, No. 6, s. 745.

algorytmami przy pomocy, których znajdująwane są rozwiązania w przestrzeni możliwych rozwiązań³². Heurystyki mają szczególne zastosowanie do poszukiwania rozwiązań problemów złożonych, trudno poddających się kwantyfikacji, pozwalając w wielu przypadkach na znalezienie rozwiązania „satysfakcjonującego”, ale nie optymalnego. Przykładem takiego problemu może być wybór strategii przedsiębiorstwa, gdzie określenie niezbędnych kompetencji, decyzje odnośnie struktury portfela produktów, wybór docelowych rynków, określenie momentu wejścia na rynek, reakcji konkurentów oraz wielu innych parametrów decyzji strategicznej wchodzących nie podlega optymalizacji. Zarazem jednak, aby nie pozostawać na poziomie opisu jakościowego alternatyw strategicznych, celowe jest podejmowanie prób kwantyfikacji wartości strategii.

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jednym z głównych celów strategii powinien być rozwój kompetencji dających przedsiębiorstwu niezbędną elastyczność w stochastycznie zmieniającym się otoczeniu. Zdaniem Koguta i Kulatilaki osadzona w teorii strategii, organizacyjnej ekologii oraz teorii systemów złożonych heurystyka opcji rzeczowych pozwala na określenie wartości poszczególnych ścieżek eksploracji ewoluującego otoczenia³³. Łącząc teorię opcji finansowych z teoriami zarządzania strategicznego, organizacji oraz teorią systemów złożonych teoria opcji rzeczowych stwarza właściwe ramy heurystyczne dla analizy procesu eksploracji otoczenia i budowy kompetencji w przedsiębiorstwie³⁴.

Biorąc pod uwagę wcześniej sformułowane zastrzeżenie odnośnie możliwości wykorzystania opcji rzeczowych na poziomie operacyjnym, jak i zastrzeżenia dotyczące interpretacji wartości numerycznych generowanych w wyniku wyceny opcji rzeczowych, należy zauważyć, iż analiza strategii przedsiębiorstw w kategoriach opcji rzeczowych może stanowić cenne rozszerzenie innych podejść i uzupełnienie instrumentarium zarządzania strategicznego.

³² M. Minsky, *The Society of Mind*, Simon and Schuster, New York 1985, s. 243-253.

³³ B. Kogut, N. Kulatilaka, *Capabilities as*, *op. cit.*, s. 746.

³⁴ *Tamże*, s. 744.

4. Ograniczenia związane z wykorzystaniem opcji rzeczowych

Koncepcja opcji rzeczowych doczekała się wielu interesujących opracowań naukowych, jednakże w praktyce gospodarczej wciąż cieszy się ograniczoną popularnością. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy należy w pierwszej kolejności wymienić problemy związane z wyceną opcji rzeczowych. Dotyczy to zarówno braku – w szeregu przypadków – obiektywnych danych rynkowych niezbędnych do wyznaczenia poziomu parametrów niezbędnych do wyznaczenia wartości opcji rzeczowych, jak i fundamentalnych wątpliwości natury metodologicznej związanych z budzącą wątpliwości tezą o możliwości bezkrytycznego „przeniesienia” modeli wyceny opcji finansowych do domeny inwestycji rzeczowych. Wielu autorów (m.in. D. Lander i G. Pinches³⁵) zwraca uwagę na szczególną w przypadku opcji o charakterze strategicznym trudność wiarygodnego oszacowania parametrów niezbędnych do wyceny opcji (wartość waloru bazowego, cena wykonania, termin wykonania, zmienność, dywidenda). Występują w istocie istotne różnice pomiędzy opcjami finansowymi i rzeczowymi, wśród których można wymienić m. in. następujące:

- w przypadku opcji rzeczowych zazwyczaj nie jest możliwe utworzenie portfela replikującego,
- aktualnej ceny instrumentu bazowego nie da się obserwować,
- mogą występować interakcje pomiędzy kilkoma opcjami rzeczowymi, zmieniające ich wartość a zarazem trudne; pomiar wpływu tych interakcji na wartość opcji rzeczowych jest trudny lub wręcz niemożliwy,
- w przypadku opcji rzeczowych zazwyczaj mamy do czynienia z wieloma źródłami niepewności, a modele wyceny zazwyczaj zakładają występowanie jednego źródła niepewności,
- opcje rzeczowe zazwyczaj nie są opcjami wyłącznymi (tj. mają lub mogą mieć wielu „właścicieli”),

³⁵ D. Lander, G. Pinches, *Challenges to practical implementation of modeling and valuing of real options*, *Quarterly Review of Economics & Finance* 1998, Vol. 38, Issue 4, s. 537-567.

- posiadacz opcji rzeczowej może, poprzez działania w szeroko rozumianej sferze zarządzania, wpływać na wartość opcji.

Występowanie tych różnic czyni zasadnym pytanie o możliwość stosowania modeli wyceny znanych z rynków finansowych, a jeśli te modele są stosowane, pytania o faktyczną przydatność i predyktywność uzyskanych wartości liczbowych.

Kolejnym problemem jest identyfikacja i/lub kreowanie opcji rzeczowych. W odróżnieniu od czytelnych mechanizmów wystawiania i obrotu opcjami finansowymi, w przypadku opcji rzeczowych mam nierzadko do czynienia ze złożonymi i wielopoziomowymi procesami sfery zarządzania „w trakcie” których identyfikowane i/lub kreowane są opcja rzeczowe.

Należy wreszcie wspomnieć o kluczowej dla problematyki opcji rzeczowych kwestii uwarunkowań organizacyjnych. Proces identyfikacji, analizy, wyceny i wykonania opcji rzeczowych jest determinowany kulturą organizacyjną firmy, charakterystyką więzi organizacyjnych, zachowaniami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym.

Jednym z wyróżników koncepcji opcji rzeczowych jest silne akcentowanie swobody (elastyczności) decyzji podejmowanych w odniesieniu do przedsięwzięcia będącego przedmiotem analizy. Właśnie owa swoboda decyzji ma stanowić dodatkową, nie uwzględnioną w „klasycznych” metodach oceny opłacalności, wartość uzasadniającą podjęcie realizacji projektu.

W tym kontekście należy zauważyć, że im mniej precyzyjnie sformułowane są kryteria rezygnacji³⁶ z opcji tym trudniejsze staje się ustalenie momentu w którym należałoby to zrobić i tym mniej jednoznaczna jest interpretacja kategorii „elastyczność”. To zaś musi prowadzić do pytania o zasadność stosowania metody opcji rzeczowych w takim kontekście. W obliczu braku jednoznacznych kryteriów, firmy mogą napotykać na poważne, wynikające z uwarunkowań behawioralnych, problemy z rezygnacją ze zidentyfikowanych uprzednio opcji rzeczowych. Problem ten jest pogłębiany przez fakt, iż większość opcji o charakterze strategicznym w ogóle nie ma określonego zewnętrznie³⁷ terminu wygaśnięcia. W przypadku prac badawczo-rozwojowych, czy inwestycji związanych z rozwojem nowego segmentu rynku trudno jest zazwyczaj *ex ante* ustalić

³⁶ Słowo „rezygnacja” jest używane w pracy zamiennie z dłuższym i bardziej formalnym terminem „doprowadzenie do wygaśnięcia opcji”.

³⁷ Tak jak ma to miejsce w przypadku opcji finansowych, gdzie termin wygaśnięcia jest ustalany przez podmiot wystawiający opcję.

jak długi będzie czas trwania danej opcji.³⁸ Brak obiektywnie (tj. przez rynek, jak w przypadku opcji finansowych) wyznaczonego terminu wygaśnięcia, czyni z tego parametru wyceny opcji czynnik wyznaczany „wewnętrznie” przez firmę. Podważa to elementarne założenia przyjmowane dla wyceny opcji finansowych. Brak obiektywnie ustalonego terminu wygaśnięcia opcji stwarza warunki do „negocjacji” organizacyjnych odnośnie tego terminu, co niesie ze sobą ryzyko, iż inwestycje firmy będą uwarunkowane siłą przetargową poszczególnych jednostek organizacyjnych w obrębie firmy.

Podsumowanie

Metoda opcji rzeczowych dobrze wpisuje się w teorię zarządzania strategicznego, jednak trudno ją uznać za przełomową w sensie metodologicznym i aplikacyjnym. Metoda opcji rzeczowych pozwala, w teorii, na uwzględnienie dodatkowej wartości rzeczowych przedsięwzięć inwestycyjnych. Źródłem owej dodatkowej wartości jest elastyczność decyzyjna menedżerów zarządzających przedsięwzięciem. Jak pokazuje praktyka stosowanie tej metody napotyka na istotne ograniczenia. Zarówno w przypadku modeli wyceny opcji „adaptowanych” z rynków finansowych jak i modeli „oryginalnych” dla opcji rzeczowych pojawiają się istotne trudności związane z szacowaniem parametrów wejściowych modeli. Uzasadnione wątpliwości natury metodologicznej budzi zasadnicza odmiennosc „środowiska”, w którym funkcjonują obie kategorie opcji.

Powyższe uwagi nie zmierzają jednak do zakwestionowania użyteczności metody opcji rzeczowych, w szczególności w obszarze zarządzania strategicznego, gdzie jakakolwiek kwantyfikacja wartości decyzji nie jest zadaniem łatwym. Myślenie i decydowanie z uwzględnieniem kategorii opcji podkreśla znaczenie elastyczności decyzyjnej, co w obliczu rosnącej turbulencji znaczenia staje się istotnym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

³⁸ To, że opcja realna może nie mieć wyraźnie określonego terminu wygaśnięcia nie oznacza, iż jej czas trwania będzie liczony do nieskończoności. Przykładowo, działalność firm konkurencyjnych może doprowadzić do faktycznego wygaśnięcia opcji. Jednakże i w takim przypadku termin wygaśnięcia opcji nie może być określony *ex ante*.

Literatura:

1. Brach M., *Real Options in Practice*, J. Wiley, Hoboken, New Jersey 2003.
2. Hoop C., Tsolakis S., *Investment Applications in the Shipping Industry: An Overview*. Proceedings of the 8th International Conference, Real Options. Theory Meets Practice, Montreal 2004.
3. Hurry D., Miller A., Bowman E., *Calls on high technology: Japanese exploration on venture capital investments in the United States*, Strategic Management Journal 1992, Vol. 13, Issue 2.
4. Jajuga T., *Opcja rzeczowa – nowy instrument pochodny, czy przełom w zarządzaniu finansami*, Rynek Terminowy 2000, Nr 9 (3).
5. Kester W.C., *Today's options for tomorrow's growth*, Harvard Business Review 1984, Vol. 62, Issue 2.
6. Kogut B., Kulatilaka N., *Operation flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network*, Management Science 1994, Vol. 40, Issue 1.
7. Kogut B., Kulatilaka N., *Options thinking and the platform investments: Investing in opportunity*, California Management Review 1994, Vol. 36, No. 2.
8. Kogut B., Kulatilaka N., *Capabilities as real options*, Organization Science 2001, Vol. 12, No. 6.
9. Krupski B. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
10. Krupski B. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
11. Lander D., Pinches G., *Challenges to practical implementation of modeling and valuing of real options*, Quarterly Review of Economics & Finance 1998, Vol. 38, Issue 4.
12. Lau R., *Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing*, SAM Advanced Management Journal 1996, Vol. 2.
13. McGrath R., *A real option logic for initiating technology positioning investments*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, No. 4.

14. Micalizzi A., Trigeorgis L., *Project evaluation, strategy and real options*, [w:] *Real Options and Business Strategy. Applications to Decision Making*, RISK Books, London 1999.
15. Minsky M., *The Society of Mind*, Simon and Schuster, New York 1985.
16. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
17. Reuer J., Leiblein L., *Downside risk implications of multinationality and joint ventures*, *Academy of Management Journal* 2000, Vol. 43, No. 2.
18. Reuer J., Tong T., *Corporate investment decisions and the value of growth options*, *Proceeding of the 8th Annual Conference, Real Options. Theory Meets Practice*, Montreal 2004.
19. Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, *Strategic Management Journal* 1995, Vol. 16, Special Summer Issue.
20. Smith K., Triantis A., *Untapped options for creating value in acquisitions*, *Mergers and Acquisitions* 1994, Vol. 29, Issue 3.
21. Smit H., Trigeorgis L., *Quantifying the strategic option value of technology investments*. *Proceedings of the 8th Annual International Conference, Real Options. Theory meets Practice* Montreal, Canada, June 2004.
22. Vollert A., *A Stochastic Control Framework for Real Options in Strategic Evaluation*, Birkhauser, Boston 2003.
23. Wang T., de Neufville R., *Real options „in“ projects*, *Proceedings of the 9th Real Options Conference*, Paris, June 2005, s. 1-19.
24. Williamson P., *Strategy as options on the future*, *Sloan Management Review* 1999, Vol. 40, Issue 3.

Rozdział 16.

Rola scenariuszy w kształtowaniu systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy

Wstęp

Metoda scenariuszy jest najczęściej przedstawiana jako instrument wspierający proces planowania strategicznego. Nie ulega wątpliwości, że dobrze przygotowane scenariusze ułatwiają podejmowanie decyzji strategicznych. Wydaje się jednak, że większy jeszcze pożytek z opracowywania scenariuszy mają te firmy, które w scenariuszach dostrzegają możliwości projektowania i doskonalenia działań zabezpieczających. W czasach wyraźnych zawirowań rynkowych analiza hipotetycznych sytuacji ułatwia rozpoznawanie szans i zagrożeń, a tym samym podejmowanie działań o charakterze prewencyjnym. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania teorii scenariuszy w projektowaniu i doskonaleniu systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy.

Każdy scenariusz jest źródłem określonych szans i zagrożeń, które mogą być brane pod uwagę w działalności firmy. W kontekście bezpieczeństwa strategicznego scenariusze stanowią podstawę głównie analizy zagrożeń. Miarą postawy wobec zagrożeń jest skłonność do ryzyka, którą przejawia się w dwóch skrajnych strategiach – komprymacji (redukcji) oraz absorpcji (akceptacji) niepewności. Dlatego też konfiguracja systemu bezpieczeństwa będzie zależała od przyjętej polityki firmy wobec niepewności. Niezależnie jednak od przyjętej polityki wobec niepewności wydaje się, że efektywność systemów bezpieczeństwa jest uzależniona od zdolności do rozpoznawania błędów oraz reakcji na zidentyfikowane zagrożenia, które z prakseologicznego punktu widzenia można łącznie rozumieć jako potencjalizację.

W artykule omówiono pojęcie systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy oraz przedstawiono możliwości zastosowania podejścia scenariuszowego w kształtowaniu takiego systemu. Ponadto scharaktery-

zowano etapy projektowania i doskonalenia systemu bezpieczeństwa strategicznego wraz ze wskazaniem na możliwość wykorzystania w tym zakresie metody analitycznego procesu hierarchizacji (AHP).

1. Bezpieczeństwo jako potencjalizacja działania

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej działają w oparciu o takie modele biznesu, w których granica między „tym co wewnętrzne” a tym „co zewnętrzne” jest niewyraźna. Spłaszczanie struktur, wchodzenie w złożone i wciąż rozbudowujące się związki kooperacyjne, zmienność (a nawet zamiennność) relacji partnerskich i relacji konkurencyjnych przy jednoczesnym wzroście znaczenia technik komunikacji pośredniej – niewątpliwie przyczyniają się do wzrostu efektywności gospodarowania. Z drugiej strony są powodem rosnącej złożoności w sensie zarówno epistemologicznym jak i logicznym. Zaburzenia względnego stanu równowagi złożonych systemów społecznych sprawiają, że zachowania jednostek i grup społecznych są trudne do przewidzenia lub wręcz nieprzewidywalne. Fakt ten rodzi potrzebę ciągłego doskonalenia systemów bezpieczeństwa, tak na poziomie makroekonomicznym, jak i na poziomie autonomicznych jednostek gospodarczych.

Zagadnienie bezpieczeństwa strategicznego w odniesieniu do firmy jest nową ideą, mającą jednak swe bogate źródła w rozważaniach z zakresu nauk społecznych. W polskiej literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego zostało po raz pierwszy *explicite* sformułowane przez A. Stabryłę, który definiuje pojęcie bezpieczeństwa strategicznego jako „generalny stan przedsiębiorstwa, który charakteryzuje się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych na jego sprawność i potencjał strategiczny (głównie zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa)”¹. W literaturze ekonomicznej idea bezpieczeństwa strategicznego (*strategic security*) jest rozwijana głównie w odniesieniu do gospodarek narodowych i ponadnarodowych, a z uwagi na postępujący proces globalizacji oraz światowy kryzys finansowy staje się obecnie szczególnie istotnym tematem badawczym.

W odniesieniu do działalności firmy system bezpieczeństwa strategicznego może być rozumiany dwojako. Po pierwsze jako system gwarantujący możliwie „płynną” realizację strategii. Po drugie jako system gwarantujący egzystencję firmy w ogóle. Podstawę kształtowania syste-

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 107.

mu bezpieczeństwa strategicznego stanowi dorobek teorii systemów wczesnego ostrzegania. Warto przy tym zauważyć, że pojęcie bezpieczeństwa strategicznego jest jednak szersze, ponieważ oprócz podstawowych funkcji właściwych dla systemów wczesnego ostrzegania, system bezpieczeństwa zawiera również procedury wykonawcze, tzn. instrukcje zarządzania kryzysowego, plany awaryjne itd., czyli mówiąc ogólnie – wszelkie strategie reakcji na aktualne i przewidywane zagrożenia.

Celem systemu bezpieczeństwa strategicznego jest zapewnienie zdolności firmy do ochrony swego potencjału przed niekorzystnym wpływem czynników, głównie otoczenia. W praktyce oznacza to konieczność odpowiedzi na pytanie w jakim stopniu określone, przyszłe zdarzenia wpłyną na organizację i funkcjonowanie firmy. Proces rozpoznania takich zdarzeń umożliwia analiza prospektywna, która – z uwagi na wysoką nieprzewidywalność otoczenia – powinna bazować nie tylko na ekstrapolacji, lecz dodatkowo uwzględniać alternatywne, wewnętrznie spójne oraz wiarygodne projekcje możliwych zdarzeń, czyli scenariuszy.

Warunkiem utrzymywania akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa strategicznego firmy jest jej zdolność do rozpoznawania (uświadamiania) błędów oraz zdolność do identyfikacji, analizy i adekwatnego reagowania na wylaniające się zagrożenia.

Zdolność rozpoznawania i reagowania w prakseologii jest odnoszona do potencjalizacji. Jak zauważa T. Pszczołowski: „można ujmować potencjalizację szerzej, nie tylko jako wymianę pewnego działania trudniejszego do wykonania na łatwiejsze (jak definiował to pojęcie T. Kotarbiński – przyp. P.C.), lecz również jako zapewnienie sobie możliwości działania wobec alternatywy sytuacji, z których jedna będzie wymagała działania, druga zaś nie. Naszym zdaniem ludzie stosują potencjalizację, gdy przygotowują się do ewentualnej powodzi, przygotowują sprzęt przeciwpożarowy i wprowadzają dyżury strażaków, nadzorują samoczynnie urządzenia, by w razie awarii przystąpić do naprawy². Mówiąc jeszcze inaczej potencjalizacja to: „nagromadzenie potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach: zarówno prawidłowego reagowania na nieprzewidywane i nieprzewidywalne szanse i zagrożenia, jak i aktywne tworzenie nowych korzystnych sytuacji. Taki potencjał umożliwia mobilizację, czyli przejmowanie kontroli nad zasobami, których

² T. Pszczołowski, *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, Warszawa 1969, s. 32.

organizacja uprzednio nie kontrolowała. Źródłem tak rozumianej potencjalizacji jest kapitał społeczny (ludzki)”³.

2. Scenariusze a bezpieczeństwo strategiczne

Zagadnienie ochrony firmy przed niekorzystnym wpływem czynników otoczenia to w istocie problem właściwej analizy zagrożeń oraz umiejętnego projektowania i podejmowania działań o charakterze zapobiegawczym. Potencjał firmy w kontekście bezpieczeństwa strategicznego można rozumieć jako zdolność reagowania nie tylko na wylaniające zagrożenia, ale i szanse. Trzeba bowiem pamiętać, że w biznesie niewykorzystane okazje stają się często zagrożeniem. Problem ten jest często sprowadzany do tzw. zdolności reakcji. „Pojęcie zdolność reakcji szeroko upowszechniło się, wyrażając dziś bardzo różnie zachowania: antycypowania, dostosowania krótkoterminowego, wynalazczości oraz twórczej reakcji. W rzeczywistości chodzi tu o antycypację, gdyż zdolność reagowania jest jednym z jej aspektów, a mianowicie wykorzystywania widocznych okazji”⁴.

Opracowywanie scenariuszy jest logiczną konsekwencją ograniczeń w zakresie predykcji. „Fakt, że przyszłość może się zmaterializować w sposób nieoczekiwany lub przypadkowy jest z punktu widzenia teorii scenariuszy nieistotny. Myślenie o różnych alternatywach pozostaje dużo lepszym sposobem zachęcania do innowacji niż ufność w przypadek i szybkość reakcji”⁵.

Mimo różnic w rozumieniu pojęcia scenariusz oraz rozmaitych koncepcji opracowywania i stosowania scenariuszy w zarządzaniu firmą wydaje się, że ogólnie akceptowalnym jest rozumienie scenariuszy jako „potencjalnych sekwencji zdarzeń opracowywanych w celu wyeksponowania przypadkowych procesów i związanych z nimi problemów decyzyjnych. Odpowiadają na dwa typy pytań: jak pewna hipotetyczna sytuacja może się krok po kroku rozwijać? oraz jakie są alternatywy decyzyjnych w zakresie możliwości powstrzymania, zmiany kierunku lub wspar-

³ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 65.

⁴ G. Nizard., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 165.

⁵ A.C.T. Smith, *Complexity theory for organisational future studies*, Foresight, 2005, No. 3.

cia przebiegu danej sytuacji?"⁶. Z takiego rozumienia scenariuszy da się wywieść niebanalne wnioski dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego.

Każdy scenariusz będąc opisem rozwoju „hipotetycznej sytuacji” wskazuje na potencjalne szanse i zagrożenia dla rozwoju firmy. W związku z tym ujawniają się określone „możliwości powstrzymania, zmiany kierunku lub wsparcia przebiegu danej sytuacji”, co jednocześnie stanowi podstawę kształtowania i ewentualnego doskonalenia systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy. Przykładowo w audycie wewnętrznym zalecana jest metoda scenariuszy jako technika identyfikacji ryzyka. Nie jest ona jednak stosowana często ze względu na czasochłonność i brak doświadczenia audytorów w tworzeniu scenariuszy⁷.

W warunkach wysokiej złożoności i dynamiki otoczenia scenariusze stanowią podstawę analizy zagrożeń potencjału rozwojowego firmy. Systemem wiążącym potrzebę utrzymywania i wzrostu potencjalizacji działania z alternatywnymi projekcjami przyszłości jest system bezpieczeństwa strategicznego firmy, który umożliwiając adekwatną reakcję na wyłaniające się zagrożenia chroni firmę przed niekorzystnymi skutkami ich wystąpienia. W skrócie: ma wskazywać na konieczność podejmowania określonych decyzji dzisiaj w związku z konkretnymi problemami jakie mogą wystąpić jutro.

W związku z zauważalną w praktyce oraz zgłaszaną w teorii potrzebą większej elastyczności działania w biznesie, konieczne jest bardziej holistyczne i organiczne zarazem spojrzenie na funkcjonowanie firmy. W mechanistycznej teorii firmy, bazującej na idei sprzężenia zwrotnego, systemem zapewniającym proces uczenia się jest kontrola, która pozwala na uczenie się głównie (i z założenia zwrotności sprzężeń w czasie) na błędach z przeszłości. Podstawą skutecznego zarządzania w warunkach szybko zachodzących zmian jest jednak tworzenie rozwiązań zapewniających antycypację błędów. Korekta błędów z przeszłości w warunkach istotnych zmian i przeobrażeń nie jest bowiem działaniem usprawniającym, lecz często wręcz spowalnia proces adaptacji.

Przetrawianie w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu jest możliwe dzięki utrzymywaniu przez system odpowiedniego stopnia wewnętrznej różnorodności. Wymagana różnorodność (*requisite variety*)

⁶ H. Kahn, A.J. Weiner, *The Year 2000. A Framework for Speculation on The Next Thirty-Three Years*, The MacMillan Company, London 1967, s. 6.

⁷ D. McNamee, *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004, s. 58-61.

systemu jest terminem, który w pełni uzasadnia potrzebę szerszego wykorzystania teorii scenariuszy. Prawo wymaganej różnorodności stanowi, że im większa różnorodność systemu, tym większa jest jego zdolność adaptacji⁸. Postulat różnorodności oznacza akceptację logiki modalnej w myśleniu strategicznym, a w wymiarze organizacyjnym redukcję barier w procesach komunikacji wewnętrznej oraz racjonalne zastępowanie kontroli hierarchicznej kontrolą interaktywną. Organiczny model firmy to w istocie docenienie znaczenia „peryferii”. Wzmacniając powiązania heterarchiczne rozszerzamy zdolność firmy do wychwytywania słabych sygnałów, a tym samym do szybszej i adekwatnej reakcji. Najnowsze propozycje z zakresu praktycznego wykorzystania teorii scenariuszy w zarządzaniu firmą akcentują powiązanie procesu tworzenia scenariuszy z procesem organizacyjnego uczenia się (K. van der Heijden, A. de Geus).

3. Model bezpieczeństwa strategicznego firmy

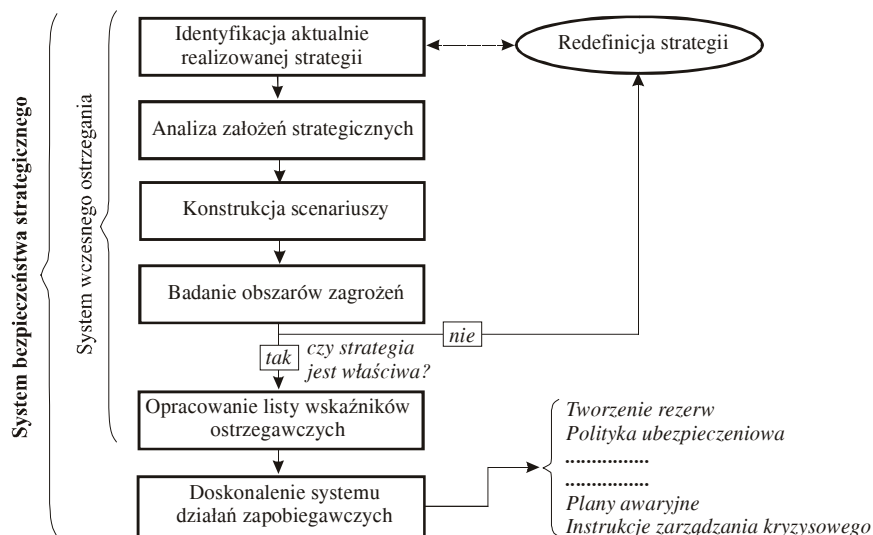
Każdy scenariusz, będąc spójnym i wiarygodnym opisem przyszłości jest jednocześnie źródłem określonych szans i zagrożeń. Analiza prospektywna przeprowadzona w oparciu o logikę scenariuszy stanowi punkt wyjścia w projektowaniu oraz doskonaleniu systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy (SBS). Etapy w procesie projektowania takiego systemu zostały przedstawione na rysunku 1.

W procesie projektowania SBS można wyróżnić następujące etapy: identyfikację aktualnie realizowanej strategii, analizę założeń strategicznych, konstrukcję scenariuszy, badanie obszarów zagrożeń, opracowanie listy wskaźników ostrzegawczych oraz doskonalenie systemu działań zapobiegawczych.

W tworzeniu scenariuszy oraz badaniu obszarów zagrożeń wykorzystuje się w praktyce rozmaite techniki pomocnicze. Przykładem takiej techniki jest metoda analitycznego procesu hierarchizacji (w skrócie AHP od *Analytic Hierarchy Proces*). Metodę AHP można określić jako proces hierarchizacji systemu w celu dokonania wszechstronnej oceny i ostatecznego wyboru jednej z alternatyw stanowiących rozwiązanie rozpatrywanego problemu. Metodę tę można również rozumieć szeroko, jako

⁸ W.R. Ashby, *Self-regulation and requisite variety*, [w:] F.E. Emery, *Systems Thinking*, Penguin, New York 1983.

teorię pomiaru z wykorzystaniem kryteriów ilościowych i/lub jakościowych⁹.



Rysunek 1. Dynamika systemu bezpieczeństwa strategicznego firmy

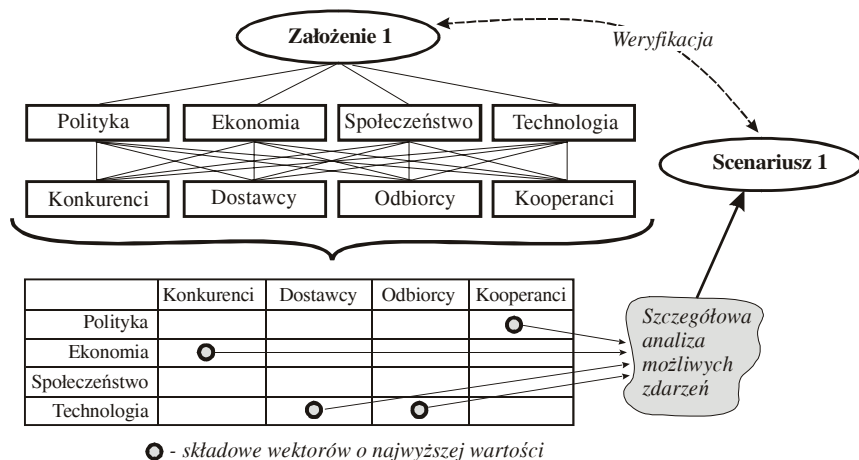
Źródło: opracowanie własne

Całość prac związanych z rozwiązaniem problemu z wykorzystaniem metody AHP składa się z dwóch faz. W pierwszej fazie następuje przygotowanie struktury hierarchicznej danego systemu. W skrócie polega to na identyfikacji elementów systemu oraz pogrupowaniu tych elementów według hierarchii. Wszystkie elementy położone na wyższym poziomie hierarchicznym oddziałują na elementy usytuowane poziom niżej. Czynności te przypominają budowę drzewa celów. W drugiej fazie przeprowadzana jest ocena wyodrębnionych obiektów i weryfikacja spójności oceny. Ocena sprowadza się do porównywania parami wszystkich elementów na danym poziomie z punktu widzenia każdego elementu usytuowanego stopień wyżej w skonstruowanej wcześniej strukturze

⁹ T. Saaty, *Decision making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for decisions in a complex world*, University of Pittsburgh, RWS Publications, Pittsburgh 2001.

hierarchicznej. Efektem porównań jest zbiór macierzy, które po normalizacji i zbadaniu spójności, stanowią podstawę ostatecznej oceny danego systemu.

Uproszczona struktura hierarchiczna dla potrzeb tworzenia scenariusza może wyglądać tak, jak na rysunek 2.



Rysunek 2. Uproszczona struktura hierarchiczna dla potrzeb tworzenia scenariuszy

Źródło: opracowanie własne

Dla każdego z sformułowanych założeń strategicznych (hipotez dotyczących rozwoju przyszłych zdarzeń), konstruuje się system oceny w oparciu o model porównań parami każdego elementu, przy czym porównania odbywają się ze względu na element usytuowany wyżej w hierarchii. Przykładowo na rysunku 1. wyróżnione obszary makrootoczenia (wymienione jak w modelu PEST) są porównywane ze sobą z punktu widzenia założenia 1, następnie elementy otoczenia bliższego (konkurenci, dostawcy, odbiorcy, kooperanci) są zestawiane ze sobą oddzielnie z punktu widzenia każdego obszaru makrootoczenia. W wyniku tak przeprowadzonych porównań powstaje macierz preferencji, która staje się punktem wyjścia w analizie hipotetycznych zdarzeń, stanowiąc tym samym tło w konstrukcji scenariusza.

Podsumowanie

Warunkiem utrzymywania akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa strategicznego firmy jest jej zdolność do rozpoznawania (uświadamiania) błędów oraz zdolność do identyfikacji, analizy i adekwatnego reagowania na wyłaniające się zagrożenia. Zdolność taką może zapewnić odpowiednie zastosowanie teorii scenariuszy. Tworzenie scenariuszy stanowi nie tylko podstawę współczesnej analizy prospektywnej, lecz coraz częściej scenariusze są wykorzystywane jako narzędzie wspierające proces organizacyjnego uczenia się.

Liczba przygotowywanych scenariuszy powinna być ograniczona. Podstawowym kryterium selekcji scenariuszy jest ich spójność wewnętrzna oraz wiarygodność mierzona poziomem prawdopodobieństwa subiektywnego (intersubiektywnego). Dobry scenariusz to taki opis przyszłych sytuacji, który oprócz tego, że jest wiarygodny – jest jednocześnie zaskakujący, czyli burzy utarte sposoby dotychczasowego myślenia i działania. Dodatkowym kryterium oceny jest atrakcyjność semantyczno-stylistyczna scenariusza rozumiana jako zdolność wyrażonych w nim znaczeń do konstruktywnej prowokacji i dyskusji. Scenariusze spełniające powyższe wymogi stymulują wyobraźnię i elastyczność organizacyjną. Stają się tym samym instrumentem wzmacniającym zdolność firmy do reagowania na nieoczekiwane wydarzenia.

Prezes amerykańskiej korporacji ITT Harold Geneen w 1984 roku powiedział: „Dziewięćdziesiąt dziewięć procent wszystkich niespodzianek w biznesie to niespodzianki negatywne”. Parafrazując tę myśl można powiedzieć, że niespodzianki w biznesie dlatego są zagrożeniami, ponieważ zostały rozpoznane zbyt późno. Sprawnie funkcjonujący system bezpieczeństwa strategicznego firmy wspiera procesy detekcji sygnałów wskazujących na wystąpienie zjawisk, które z opóźnieniem są interpretowane jako zagrożenie – z wyprzedzeniem mogą stanowić szanse, której nie dostrzegli jeszcze inni.

To co dzisiaj jest już zagrożeniem, wczoraj mogło być jeszcze szansą.

Literatura:

1. Ashby W.R., *Self-regulation and requisite variety*, [w:] F.E. Emery, *Systems Thinking*, Penguin, New York 1983.
2. Cabała P., *System wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
3. Day G.S., P.J.H. Schoemaker, *Peripheral Vision. Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
4. Geus A. de, *The Living Company. Habits for Survival in Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
5. Kahn H., Weiner A.J., *The Year 2000. A Framework for Speculation on The Next Thirty-Tree Years*, The MacMillan Company, London 1967.
6. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. McNamee D., *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004.
8. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
9. Pszczołowski T., *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, Warszawa 1969.
10. Saaty T., *Decision making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for decisions in a complex world*, University of Pittsburgh, RWS Publications, Pittsburgh 2001 .
11. Smith A.C.T, *Complexity theory for organisational future studies*, Foresight, 2005, No. 3.
12. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.

Rozdział 17.

Klasyfikacja rodzajów strategii – podstawowe problemy

Wstęp

Klasyfikacje opisywanych w literaturze przedmiotu rodzajów strategii, są zagadnieniami raczej teoretycznymi. Praktyczny aspekt sprawy dotyczy ewentualnie pewnego porządku w przekazywaniu wiedzy. We wszelkich naukach społecznych, a więc i w tym wypadku, podstawowym problemem porządkowania, klasyfikacji, jest demarkacja. Przyczyną jest oczywiście nieostra ontologia (w tym wypadku niejednoznaczna definicja zarządzania, wiele definicji strategii i innych podstawowych kategorii nauk o zarządzaniu).

Ważnym teoretycznie i praktycznie zagadnieniem są rodzaje strategii. Aplikacyjność zagadnienia wynika z tego, że rodzaje strategii można traktować jako swoiste wzorce zachowań w kontekście wyróżnionych czaso-przestrzennych elementów organizacji i/lub otoczenia, a także ich cech. Spektrum takich zachowań jest jednocześnie spektrum potencjalnych decyzji strategicznych, a więc stanowi bardzo ważny składnik wiedzy menedżerów.

O silnej specyfice problemu porządkowania rodzajów strategii stanowi najczęściej systemowy sposób prezentacji istniejących, a nawet generowania nowych strategii. Swoiste przestrzenie zachowań strategicznych są najczęściej dwuwymiarowe (rzadziej trójwymiarowe). Wymiarami są kryteria wyodrębniania strategii. W ich opisach są one najczęściej przymiotnikowo wartościowane (np. mocne – słabe, albo też zidentyfikowane charakterystycznymi elementami (np. otoczenie: klienci – konkurencji).

Jednym z najbardziej uniwersalnych kryteriów podziału wszystkich strategii w ogóle, jest podział według poziomów: sieci, korporacji, obszaru działalności (biznesu, domeny), funkcjonalnego¹. W artykule

¹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 25.

przyjęto go za podstawowy, wyłączając jednak poziom sieci (ponieważ władza w sieci jest często niesformalizowana i rozproszona). Prezentację rodzajów strategii rozpoczęto jednak od tych strategii, które nazwano strategiami behawioralnymi. Dotyczą one różnych poziomów organizacji, a ich wspólną cechą jest to, że są one opisywane raczej w kategoriach socjo-psychologicznych, aniżeli w kategoriach ekonomiczno-menedżerskich. Można je odnosić nie tylko do organizacji, ale i do pojedynczych ludzi. Generalnie strategie behawioralne opisują najczęściej ogólne wzorce zachowań organizacji ze względu na różne, też ogólne konteksty otoczenia. W niektórych wypadkach zamiast nazwy – strategie behawioralne, lepszą nazwą byłoby – postawy menedżerskie. O przypisaniu strategii do określonej grupy zdecydowały: treści strategii (niezależnie od ich nazw), kryteria ich wyodrębnienia oraz stany wartościujące w ramach tych kryteriów. Niestety i tak ostatecznie wyodrębnienie grup strategii i przynależności do nich konkretnych strategii, w wielu wypadkach pozostało mocno dyskusyjne.

1. Problemy w obszarze strategii behawioralnych

W zarządzaniu strategicznym odzwierciedlają się różne nurty teorii i praktyki zarządzania. Niewątpliwie jednym z takich nurtów jest kierunek behawioralny, który postuluje formułę zarządzania opartą na rozwoju aktywności oraz innowacyjności, które w sposób naturalny stają się tworzywem przewagi konkurencyjnej. Podejście sytuacyjne mieszczące się w kierunku behawioralnym eksponuje relatywizm działania firmy, wyrażający się w poszukiwaniu metod najskuteczniejszych w danej sytuacji. Warto tutaj przytoczyć niektóre, ważne dla zarządzania strategicznego, stwierdzenia wypracowane w ramach tego nurtu²:

- cele wynikają ze strategii rozwojowej, zapewniającej przeżycie firmy w zmieniającym się otoczeniu,
- stopień szczegółowości formułowania celów jest pochodną zmienności warunków działania,
- im większa jest nieokreśloność zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania firmy, tym bardziej powinny być luźniej-

² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 29-30.

sze i elastyczniejsze reguły organizacyjne i formalne procedury działania.

Zakwalifikowanie znajdujących się w literaturze rodzajów strategii do strategii behawioralnych często nastręcza wielu problemów. Przyjmując, że strategia behawioralna opisuje wzorzec ogólnego zachowania się organizacji wskazano tutaj kilka takich klasyfikacji.

Najbardziej ogólne rozróżnienie strategii organizacji pochodzi z ujęcia systemowego, według którego strategię mają charakter albo podtrzymujący istnienie (strategie przetrwania) albo rozwojowy.

Do równie ważnego, na tym poziomie ogólności, należy podział na strategię rozmyślną i wyłaniającą się (samorzutną). Teoretycznie to dwubiegunowe ujęcie wynika z jednej strony z chęci świadomego kształtowania przyszłości firmy, a z drugiej strony z konieczności bieżącej adaptacji i uczenia się w nieprzewidywalnych warunkach funkcjonowania organizacji. Podział ten rozpowszechnili w literaturze przedmiotu Mintzberg i Waters³. W praktyce strategię rzadko mają taki dychotomiczny charakter i zwykle realizowane są pomiędzy tymi skrajnościami.

Niewątpliwie do strategii behawioralnych tego najwyższego poziomu można zaliczyć strategię wyodrębnioną ze względu na uwzględnienie lub nie uwzględnienie wpływu otoczenia. Są to więc strategię adaptacyjne i kreacyjne. Pierwsze dostosowują organizację do zmiennego otoczenia, drugie przeciwnie – usiłują kreować otoczenie. Współczesnym przykładem takiego ujęcia jest strategia *czzerwonego i błękitnego oceanu*⁴.

Jeszcze innym przykładem strategii behawioralnych jest ich podział z punktu widzenia przyjętego tempa zmian. Wyróżnia się więc strategię rewolucyjną i ewolucyjną⁵.

Ciekawą propozycją identyfikowania rodzajów strategii jest klasyfikacja opracowana przez P.J. Idenburga⁶. Idenburg uważa, że strategiczne zachowania organizacji są zdeterminowane postawą menedżerów w procesie identyfikacji i realizacji strategii.

³ H. Mintzberg, J.A. Waters, *Of Strategies: Deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, 1985, Nr 3.

⁴ W.C. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

⁵ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, 1972, Nr 4.

⁶ P.J. Idenburg, *Four Styles of Strategy Development*, Long Range Planning, 1993, Nr 6.

R.E. Miles i C.C. Snow⁷ z kolei identyfikują rodzaje strategii organizacji opierając się na kryterium zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Dowodzą oni, że strategie realizowane przez przedsiębiorstwa wynikają z tego jak przedsiębiorstwa radzą sobie z problemami: przedsiębiorczości, inżynieryjnymi oraz administracyjnymi. W rezultacie strategia (sposób radzenia sobie z tymi problemami) charakteryzuje się albo koncentracją na wewnątrz albo koncentracją na otoczeniu.

Warto również przypomnieć typologię wzorców strategicznej adaptacji organizacyjnej zaproponowaną przez L. Hrebiniaka i W. Joyce'a. Wartość zaproponowanego modelu tkwi w określeniu w jakich warunkach otoczenia będzie najbardziej efektywny dany rodzaj strategii adaptacji⁸.

Do grupy strategii behawioralnych można z powodzeniem zaliczyć model strategii lansowany przez grupę Strategor. Podejście relacyjne wskazuje na nowy rodzaj polityki przedsiębiorstwa. Nie dominuje tu podejście konkurencyjne, a relacje. Oznacza to takie zachowania przedsiębiorstwa, które mają maksymalizować bezpieczeństwo. Bezpieczeństwo zaś można maksymalizować poprzez odpowiednie „sterowanie” relacjami⁹.

Interesującą propozycją systematyzowania strategii w oparciu o kryterium ogólnego zachowania organizacji w reakcji na zmiany otoczenia przedstawiają Koźmiński, Oblój. Identyfikują oni trzy podstawowe sposoby utrzymywania równowagi z otoczeniem – sposoby reakcji na zmieniające się warunki, tj. strategię izolacji, tworzenia nadmiarów zasobów (redundancji) oraz strategię adaptacji¹⁰.

Interesującą propozycją analizowania rodzaju strategii jest także dominująca logika. Pierwotnie C. Prahalad i R. Bettis konceptualizowali dominującą logikę jako podejście łączące dywersyfikację z rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwo¹¹. Przyjmując więc, że dominująca logika jest pewnym schematem poznawczym stosowanym przez mene-

⁷ R.E. Miles, Ch.C. Snow, *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York 1978.

⁸ L.G. Hrebiniak, W.F. Joyce, *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, 1985, Nr 9.

⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.

¹⁰ A. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 277-284.

¹¹ C.K. Prahalad, R.A. Bettis, *The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance*, Strategic Management Journal, 1986, Nr 7, s. 485-501.

dżerów, powoduje ona, że ocena sytuacji jak też podejmowanie działań jest odmienne u różnych zarządzających. Wynika to z faktu, że zarządzający poprzez filtr informacyjny przepuszczają informacje, tak, aby odpowiadały przyjętym wzorcom i w rezultacie strategiom¹². Takie zmodyfikowane podejście do dominującej logiki można wykorzystać do zrozumienia strategii przedsiębiorstwa.

Strategie przedsiębiorcze są również swoistego rodzaju strategiami behawioralnymi. Przedsiębiorczość bowiem to cecha lub sposób zachowania się. Można się tu chociażby powołać na strategię przedsiębiorcze wskazane przez P. Druckera¹³.

Innym ważnym zagadnieniem o charakterze strategicznym, związanym z wyborem ogólnych wzorców zachowań w kontekście otoczenia, jest problem stopnia uwikłania się w sieć powiązań międzyorganizacyjnych.

2. Problemy w obszarze strategii korporacji

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa jako całości koncentruje się na tym, jakie biznesy powinno ono prowadzić, jak powinny być dystrybuowane zasoby pomiędzy nimi i jaki powinien być zasięg działania organizacji. Rozstrzyga o tym, czy organizacja ma mieć charakter portfelowy, czy też mieć charakter mniej czy bardziej zintegrowany (efekty refleksu lub synergii).

Najbardziej znaną i jednocześnie uporządkowaną próbą klasyfikacji strategii na poziomie przedsiębiorstwa jest propozycja H.I. Ansoffa. Bazując na oryginalnej macierzy, Ansoff rozwinął swój model dodając dodatkowy wymiar. Ostatecznie macierz Ansoffa – wybór strategiczny (strategia) jest zorientowany zewnętrznie. Strategia jest opcją wykorzystania perspektyw rynków i produktów¹⁴.

Pewną próbą strukturyzacji rodzajów strategii jest model strategii naczelnego kierownictwa zaproponowany przez M. Moszkowicza¹⁵. Model ten prezentowany jest w grupie strategii na poziomie przedsię-

¹² R.A. Bettis, C.K. Prahalad, *Dominant Logic: retrospective and extension*, Strategic Management Journal, 1995, Nr 6, s. 5-14.

¹³ P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, PWE, Warszawa 1992, s. 224.

¹⁴ H.I. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988, s. 82-84.

¹⁵ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 139-146.

biorstwa, ponieważ pojawiają się tu kategorie rozwoju, zakresu działalności oraz dywersyfikacji, które wyznaczają strategiczny kierunek działań całego przedsiębiorstwa.

Strategia na poziomie przedsiębiorstwa koncentruje się na tym, w jakich biznesach przedsiębiorstwo powinno działać oraz na tym w jaki sposób posiadane zasoby są dystrybuowane pomiędzy te biznesy. Istnieje wiele propozycji identyfikowania strategii na poziomie przedsiębiorstwa. Jedną z nich jest propozycja W. Glucka. Według tego badacza, generalnie, przedsiębiorstwa realizują albo strategię wzrostu, albo stabilizacji albo obronną lub też kombinowaną¹⁶. Przedsiębiorstwa podejmujące działalność gospodarczą w skali przekraczającej granicę kraju przyjmują pewne charakterystyczne wzorce postępowania, które można również określić jako strategię internacjonalizacji. Podstawową rolę odgrywają w nich orientacje strategiczne, czyli sposób postrzegania przez przedsiębiorstwo otoczenia zewnętrznego, determinującego perspektywę i zasady jego działania. Strategie wzrostu przedsiębiorstwa można więc rozpatrywać z perspektywy umiędzynarodowienia rynków przedsiębiorstw.

Kolejną wyodrębnioną grupą rodzajową strategii są strategie zasobowe. Podejście zasobowe (*resource based view*) jest jednym ze sposobów wyjaśniania procesu powstawania przewag konkurencyjnych i ze względu na obecną dużą popularność warto jest zasygnalizowania. Jedną z niewielu propozycji w tym obszarze są modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstw opracowane przez M. Romanowską¹⁷.

3. Problemy w obszarze strategii biznesów

Strategie strategicznych jednostek gospodarczych (biznesu) polegają głównie na: określeniu zakresu danego obszaru działalności gospodarczej, wyborze rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej, określeniu sposobu działania w danej branży lub w danym segmencie rynku.

Strategie te są stosowane w sposób względnie samodzielny i spójny ze względu na jasne ustalenie, że dany obszar działalności polega na sprzedaży konkretnego zestawu produktów wyraźnie określonej grupie nabywców oraz w sytuacji dokładnie znanej grupy konkurentów. Naj-

¹⁶ W.F. Gluck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1985, s. 290.

¹⁷ M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 91-96.

bardziej znaną koncepcją wyjaśniającą istotę strategii na poziomie domeny jest model opracowany przez M.E. Portera. Jednak literatura przedmiotu jest bogata w różne klasyfikacje strategii konkurencji. Jako przykład można tu przytoczyć propozycję A. Kalety¹⁸. Strategie ofensywne w rozumieniu M. Portera stosowane są przez przedsiębiorstwa w fazie wzrostu. Natomiast przedsiębiorstwa w okresie schyłkowym raczej stosują strategię konkurencji nazywane przez M. Portera defensywnymi¹⁹.

Japoński konsultant K. Ohmae na strategię konkurencji patrzy z punktu widzenia zachowań wobec konkurentów (sposobu konkutowania) oraz z punktu widzenia metod działania przedsiębiorstwa, które ostatecznie skutkują koncentracją na dotychczasowych produktach lub na produktach nowych²⁰.

Według grupy Strategor strategia konkurencji uzależniona jest od kontekstu konkurencji i odpowiedniego rozlokowania zasobów przedsiębiorstwa. To właśnie analiza kontekstu jest podstawą tworzenia strategii konkurencji. Istnieją bowiem dwa rodzaje firm osiągających dobre wyniki: te, które opierają się na dyferencjacji oraz te, w których występuje dominacja kosztowa²¹.

K. Oblój, opierając się na idei K. Ohmae, uważa, że przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa budują w oparciu o silną stronę lub w oparciu o czynnik sukcesu w branży albo na wielu zasobach jednocześnie. Z drugiej strony, istotną determinantą jest kierunek działań strategicznych. Są to działania ukierunkowane na konkurentów lub na zaspakajanie potrzeb nabywców²².

Nawiązując do koncepcji strategii konkurencji opracowanej przez M. Portera, H. Steinmann i G. Schreyögg opracowali własną wizję opcji strategicznych na poziomie domeny działalności. Według tych autorów, opracowanie strategii konkurencji wymaga udzielenia odpowiedzi na trzy pytania:

1. Gdzie należy konkurować?
2. Według jakich reguł należy konkurować?

¹⁸ A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE Wrocław 2000, s. 135-174.

¹⁹ M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980, s. 267.

²⁰ K. Ohmae, *The Mind of the Strategist, The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, New York 1991, s. 49.

²¹ Strategor, *op. cit.*, s. 57-60.

²² K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 456-459.

3. W jakim kierunku należy konkurować?

Tym samym uzupełnili oni koncepcję Portera o dodatkowy wymiar reguł konkurowania²³.

Z kolei E. Snyder i W. Ebeling twierdzą, że wartość dodana decyduje o wyborze strategii. Przy czym ten wybór odnosi się do kategorii kompetencji, które stanowią lub mogą stanowić źródła przewagi konkurencyjnej. Twierdzą oni, że strategia przedsiębiorstwa jest determinowana przez przewagę konkurencyjną, jaką oferują posiadane przez niego kompetencje oraz przez ich wkład do wartości dodanej²⁴.

Według holenderskich konsultantów rodzaj strategii uzależniony jest od potencjału zewnętrznego i potencjału wewnętrznego, co oznacza sytuację rynku i sytuację przedsiębiorstwa na rynku. W rezultacie opracowali strategię w układzie PMC (*product-market combination*)²⁵.

Analizując porterowskie strategię C. Bowman i D. Faulkner zaproponowali swój model strategii biznesu – tzw. „zegar strategiczny”. Ten model strategii jest dobrze pasującą propozycją analizowania pozycji konkurencyjnej w porównaniu z ofertami konkurentów. Autorzy modelu uważają, że konkurowanie ceną lub konkurowanie unikalnością jest popularnym sposobem myślenia o przewadze konkurencyjnej. W wielu jednak przypadkach zidentyfikowane w ten sposób strategię są nieco za ogólne i dlatego należy myśleć o unikalności w oczach klienta oraz o cenie bardziej szczegółowo. Bowman analizuje przewagę konkurencyjną w oparciu o kryterium przewagi kosztowej i przewagi wyróżniania²⁶.

Podsumowanie

W rezultacie przeprowadzonych studiów i badań narodziło się wiele problemów, które pozostawiono otwartymi. I tak, w odniesieniu do strategii behawioralnych, traktowanych jako ogólne wzorce zachowań organizacji ze względu na różne, też ogólne konteksty otoczenia pojawia

²³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 160.

²⁴ A. Snyder, W. Ebeling, *Targeting company's real core competencies*, *Journal of Business Strategy*, 1992, Vol. 13, No. 6, s. 26.

²⁵ J.G. Wissem, H.W. Van Der Pol, H.M. Messner, *Strategic Management Archetypes*, *Strategic Management Journal*, 1980, Nr 1, s. 37-47.

²⁶ D. Faulkner, C. Bowman, *Generic Strategies and congruent organizational structure: Some Suggestions*, *Marketing Science*, 1992, Nr 14, s. 36-46; C. Bowman, *The Strategy Clock: Competitive Strategy Options*, [w:] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington (eds.), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London 1995, s. 242-243.

się problem lokowania takich strategii jak: strategie podtrzymujące istnienie (strategie przetrwania) albo rozwojowe, strategie rozmyślne i wyłaniające się (samorzutne), strategie adaptacyjne i kreatywne, strategie rewolucyjne i ewolucyjne. I w końcu strategie sieci.

W odniesieniu do strategii poziomu przedsiębiorstwa, z kolei, dość niejasne jest miejsce strategii zasobowych, internacjonalizacji czy tzw. portfele kompetencji.

Na poziomie strategii biznesu podstawowym problemem jest kwestia tzw. metod portfelowych, a zatem otwarte pytanie: strategia biznesu czy strategia firmy.

Klasyfikacje opisywanych w literaturze przedmiotu rodzajów strategii, są zagadnieniami raczej teoretycznymi. Praktyczny aspekt sprawy dotyczy ewentualnie pewnego porządku w przekazywaniu wiedzy. We wszelkich naukach społecznych, a więc i w tym wypadku, podstawowym problemem porządkowania, klasyfikacji, jest demarkacja. Przyczyną jest oczywiście nieostra ontologia (w tym wypadku niejednoznaczna definicja zarządzania, wiele definicji strategii i innych podstawowych kategorii nauk o zarządzaniu). Porządkowanie jest ważną funkcją nauki, zatem kontynuowanie badań i studiów w prezentowanym obszarze wydaje się być ze wszech miar uzasadnione.

Literatura:

1. Ansoff H.I., *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988.
2. Bettis R.A., Prahalad C.K., *Dominant Logic: retrospective and extension*, *Strategic Management Journal*, 1995, Nr 6.
3. Bowman C., *The Strategy Clock: Competitive Strategy Options*, [w:] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington (eds), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London 1995.
4. Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, PWE, Warszawa 1992.
5. Faulkner D., Bowman, C., *Generic Strategies and congruent organizational structure: Some Suggestions*, *Marketing Science*, 1992, Nr 14.
6. Gluck W.F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1985.
7. Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*, 1972, Nr 4.

8. Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, 1985, Nr 9.
9. Idenburg P.J., *Four Styles of Strategy Development*, Long Range Planning, 1993, Nr 6.
10. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE Wrocław 2000.
11. Kim W.C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
12. Koźmiński A., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
13. Miles R.E., Snow Ch.C., *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York 1978.
14. Mintzberg H., Waters J.A., *Of Strategies: Deliberate and emergent*, Strategic Management Journal, 1985, Nr 3.
15. Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
16. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
17. Ohmae K., *The Mind of the Strategist, The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, New York 1991.
18. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.
19. Prahalad C.K., Bettis R.A., *The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance*, Strategic Management Journal, 1986, Nr 7.
20. Romanowska M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
21. Snyder A., Ebeling W., *Targeting company's real core competencies*, Journal of Business Strategy, 1992, Vol. 13, No. 6.
22. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.

23. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
24. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
25. Wissema J.G., Van Der Pol H.W., Messner H.M., *Strategic Management Archetypes*, Strategic Management Journal, 1980, Nr 1.
26. Wit de B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Rozdział 18.

Strategie funkcjonalne – problemy definicji i klasyfikacji

Wstęp

Okres szczególnej fascynacji strategiami funkcjonalnymi przypadał na lata popularności planistycznego i pozycyjnego ujęcia strategii. Powstało wtedy wiele różnych definicji i klasyfikacji strategii funkcjonalnych. Tworzone były one najczęściej w obrębie marketingu, zarządzania kadrami, zarządzania działalnością podstawową i finansów; w mniejszym zakresie dotyczyły natomiast zaopatrzenia, działalności badawczo-rozwojowej, logistyki, czy funkcjonowania służb technicznych.

Wiele z powstałych koncepcji strategii funkcjonalnych w swej istocie nawiązuje do najważniejszych założeń planowania i zarządzania strategicznego. Jednak są także takie, które z koncepcjami zarządzania strategicznego niewiele łączy. Celem artykułu jest przedstawienie najczęściej spotykanych nieścisłości i nieporozumień związanych z definiowaniem i klasyfikowaniem strategii funkcjonalnych.

1. Problemy definicji strategii funkcjonalnych

Relatywnie najwięcej przykładów niejednoznacznego i niespójnego z teoriami zarządzania strategicznego spotkamy przy definiowaniu konkretnych typów strategii funkcjonalnych.

Warto zwrócić uwagę chociażby na definicję strategii marketingowej P. Kotlera. Przyjął on, że jest to strategia określająca szeroki zakres działań marketingowych wykorzystywanych w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa¹. W zasadzie, zgodnie z tą definicją wszystkie działania marketingowe zachodzące w firmach należy uznać za strategię marketingową. M. Prymon twierdzi, że strategia marketingowa jest koncepcją

¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 100.

formułowaną i realizowaną w ramach zarządzania marketingowego. Prowadzi to do sytuacji, w której strategia powstaje w ramach zarządzania, a następnie procesy zarządzania są podporządkowane realizacji sformułowanej strategii marketingowej². W tej definicji podkreślono z kolei strukturę strategii marketingowej. Współczesny nam J.J. Lambin nie pisze o strategiach marketingowych, ale o marketingu strategicznym jako sile kierującej firmę ku szansom rynkowym, odpowiadającym jej zasobom i know-how, a także reprezentującą określony potencjał w zakresie opłacalności i wzrostu³. Lambin podkreśla więc znaczenie strategii jako istotnego, praktycznie najważniejszego źródła przewagi konkurencyjnej. Wskazywanie na strategię marketingową jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej obecne jest w wielu innych pracach z obszaru marketingu. I wreszcie definicja N. Piercy'ego, który utożsamia działania organizacji na poziomie strategicznym z wyborami rynkowymi, czyli z działaniami marketingowymi. Piercy mówi o nowym marketingu, który „będzie filozofią organizacyjną kształtowaną przez zespoły budujące alianse wewnątrz i na zewnątrz organizacji, których centralnym punktem będzie klient, i które będą wspierane przez technologie informacyjne”⁴. W ten sposób Piercy popełnia błąd, który spotkać można także w innych publikacjach dotyczących strategii funkcjonalnych. Strategia funkcjonalna może być strategią ogólną, ale dzieje się tak bardzo rzadko i tylko w sytuacjach wyjątkowych, np. gdy mamy do czynienia z firmami lub sektorami, w których model biznesowy sformułowany został jako model działań marketingowych. Żaden jednak z tych sposobów definiowania strategii marketingowej nie zdobył takiej popularności jak strategia marketingu mix⁵. Mimo, że powstała ona pół wieku temu i nawiązuje do nurtów strukturalnych to w dalszym ciągu służy praktykom gospodarczym do enumeratywnego wyliczenia składowych strategii marketingowych.

Przedstawione definicje strategii marketingowej to tylko przykłady z kilku prac dotyczących marketingu. Gdybyśmy tę analizę poszerzyli o definicje innych autorów lub w podobny sposób przeanalizowali definicje innych strategii funkcjonalnych to moglibyśmy dostrzec że:

² M. Prymon, *Strategie marketingowe*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1991, s. 5.

³ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 48.

⁴ N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 5.

⁵ Termin marketing mix po raz pierwszy został użyty przez N. Bordeną w 1953r. i oczywiście nie opisywał strategii marketingowej tylko strukturę marketingu.

- samo bazowe pojęcie strategii wykorzystywane w definicjach strategii funkcjonalnych nie jest właściwie rozumiane: raz jest to ogół działań, w innym przypadku są to najważniejsze działania zachodzące w danym obszarze, jeszcze w innych – tylko te związane z celami organizacji jako całości,
- bardzo często strategia funkcjonalna jest utożsamiana ze strategicznym znaczeniem obszaru funkcjonalnego; bardzo często jest ona utożsamiana ze strategią ogólną,
- bardzo często fakt rozważania pewnych działań w kontekście strategicznym uznawany jest już za wystarczający powód uzasadniający potrzebę używania sformułowania strategia funkcjonalna,
- często wystarczającym argumentem przemawiającym za uznaniem pewnych działań za strategię funkcjonalną jest wykorzystywanie w tych działaniach procedur lub narzędzi analizy strategicznej; w cytowanych definicjach strategii marketingowej nie ma takiej, która by wspierała te tezę; jednak w wielu innych koncepcjach strategii funkcjonalnych odnaleźć można stwierdzenia, że strategia funkcjonalna to zespół analiz określonej funkcji organizacji i otoczenia organizacji prowadzący do zdefiniowania strategii tego obszaru.

Stosunek autora artykułu do pewnych nieścisłości w podejściu do strategii funkcjonalnych nie jest jednoznacznie krytyczny. Bowiem, jeśli spojrzymy na te strategie z perspektywy ich historycznej ewolucji to dostrzeżemy pewną logikę. Na sposób definiowania strategii funkcjonalnych wpływ ma przede wszystkim dominujące w danym okresie podejście do zarządzania najważniejszymi celami organizacji. Oczywiście nie możemy w pełni dowieść, że autorzy definicji strategii funkcjonalnych uwzględniali w swoim myśleniu o strategii aktualnie obowiązujące trendy zarządzania strategicznego. Możemy jednak kategorycznie stwierdzić, że warunki działania, które wpływały na zmianę głównego nurtu zarządzania strategicznego, wpływały także na rozwój innych obszarów zarządzania.

Przyjmując za podstawę analizy zawartości różnych definicji takie podejście w odniesieniu np. do strategii marketingowych moglibyśmy sformułować następujące tezy:

- w ujęciu planistycznym strategia marketingowa postrzegana była jako długoterminowy plan marketingowy wskazujący na rozwiązania pochodzące z klasycznej przestrzeni marketingowej, czyli

z obszaru kształtowania produktu, promocji, ceny i kanałów dystrybucji jako na podstawie budowy takiego planu,

- w ujęciu pozycyjnym strategia marketingowa to po prostu marketingowe źródła przewagi konkurencyjnej,
- w ujęciu behawioralnym i ewolucyjnym projektanci strategii marketingowych koncentrowali się na analizach zachowań menedżerów organizacji i klientów,
- w ujęciu zasobowym strategia marketingowa to strategia budowy wartości dla klienta w oparciu o szczególnie kompetencje, umiejętności i zasoby niematerialne organizacji.

Podobny sposób analizy strategii funkcjonalnych można zaproponować w innych obszarach zarządzania funkcjami organizacji - strategii personalnych, finansowych, działalności podstawowej czy logistyki. Do przedstawionej, syntetycznej analizy wybrano strategie marketingowe, gdyż są najbardziej popularne w literaturze zarządzania oraz dlatego, że bardzo często strategia ogólna organizacji to w rzeczywistości strategia marketingowa (przez długi okres jedynymi dostępnymi klasyfikacjami strategii ogólnych były charakterystyczne dla marketingu strategie produktowo-rynkowe).

2. Problemy wyodrębniania rodzajów strategii funkcjonalnych

Wiele kontrowersji wywołuje także ta część wiedzy z zakresu strategii funkcjonalnych, która związana jest z wyodrębnianiem lub wskazywaniem konkretnych rodzajów strategii funkcjonalnych. Autorzy tych klasyfikacji w bardzo odmienny sposób rozwiązują także ten problem.

Często spotkać można się z identyfikowaniem rodzajów strategii jako szczególnych działań ukierunkowanych na poszczególne elementy danego obszaru funkcjonalnego. Przykładem jest wspomniane 4P w marketingu, strategie 5P Muhlemanna, Oaklanda i Lockyera (proces, personel, program, przedsiębiorstwo, produkt)⁶ w obszarze działalności podstawowej lub też klasyfikacja rodzajów strategii logistyki obejmująca logistyki: zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, części zamiennych, po-

⁶ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995, s. 24-27.

wtórne go zagospodarowania⁷. Oprócz pewnego anachronizmu (wyodrębnione składniki są najczęściej podstawą budowy długoterminowych planów) trudno tym klasyfikacjom coś zarzucić. Warto jednak zwrócić uwagę na niepokojącą tendencję dalszej dezagregacji tak wyodrębnionych rodzajów strategii. Używanie terminu - strategia dla wyodrębnionych na kolejnych poziomach strategii jest już chyba nadużyciem.

Powyższe rodzaje strategii bardzo często wykorzystuje się również jako listę potencjalnych źródeł przewag konkurencyjnych. Wskazywanie bowiem na źródła przewagi konkurencyjnej jest kolejnym sposobem tworzenia strategii funkcjonalnych. W marketingu oprócz przytoczonych już strukturalnych podejść do wyodrębniania strategii, przykładami takiego myślenia są strategie konkurencji M. Portera (niskie koszty i wyróżnianie jako źródła przewagi) i kotlerowskie strategie liderów, pretendentów, naśladowców i specjalistów rynkowych. Wśród innych strategii funkcjonalnych, konkretnie strategii personalnych spotkamy koncepcję A. Birda i S. Beechleera. Wyróżnili oni strategię eksploatawania zasobów ludzkich (*utilizer strategy*), strategię akumulowania zasobów ludzkich (*accumulator strategy*) i strategię stymulowania zasobów ludzkich (*facilitator strategy*)⁸. Z kolei np. wśród strategii logistycznych za źródła przewagi uznaje się np.: rodzaj relacji z klientami, jakość obsługi logistycznej, zakres działalności logistycznej i zasięg działalności logistycznej⁹. We wszystkich tych strategiach zawarty jest komponent źródeł przewagi konkurencyjnej.

W wielu obszarach funkcjonalnych strategii szczegółowe wyodrębnia się w oparciu o pewne wzorcowe schematy, czy modele obecne w teorii organizacji i zarządzania. Jednym z takich schematów są modele racjonalnego postępowania. Zastosowanie ich do wyróżniania strategii funkcjonalnych daje możliwość wyodrębnienia strategii ukierunkowanych np. na:

- wydajność lub oszczędność (np. strategie działalności podstawowej ukierunkowane na wzrost wydajności lub oszczędności,

⁷ Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, ILiM, Poznań 2001, za: M. Ciesielski (red.), *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 36.

⁸ A. Bird, S. Beechler, *The link between Business Strategy and Human Resources Management Strategy in US-Based Japanese subsidiaries: An Empirical Investigation*, *Journal of International Business Studies*, 1995, Vol. 26, Nr 1, s. 23-2-47.

⁹ M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 35.

- rozwój jakościowy lub ilościowy (np. ilościowe i jakościowe strategie personalne¹⁰,
- przychody (wyniki użyteczne), koszty (koszty) lub dochody (korzyści lub straty) (np. strategie finansowe),
- rozwój ekstensywny lub intensywny (np. ekstensywne i intensywne strategie działalności podstawowej).

Jednym z wszechobecnych modeli identyfikowania rodzajów strategii funkcjonalnych jest model systemowy. Praktycznie z każdej z koncepcji strategii funkcjonalnych znajduje się układ rodzajów strategii wyznaczający strategię: wejścia, przetwarzania i wyjścia.

W wielu jednak sytuacjach trudno jednoznacznie przypisać określonym działaniom cechy strategiczne. Wyjściem jest wtedy określenie strategii funkcjonalnej jako kombinacji decyzji o charakterze strategicznym konstytuujących dany obszar funkcjonalny.

Jeśli zatem do listy najważniejszych decyzji w obszarze działalności podstawowej należą:

- „wybór najlepszej lokalizacji procesu produkcyjnego,
- wybór właściwej technologii,
- określenie stopnia integracji procesu produkcyjnego z pozostałymi fazami łańcucha dostaw,
- określenie kierunków rozwoju poziomego opartego na podobnej lub odmiennej technologii,
- inne, np. określenie pożądanych zdolności produkcyjnych”¹¹,
- to każdą kombinację tych decyzji nazwiemy strategią działalności podstawowej.

Najczęściej taki sposób myślenia można dostrzec w strategiach finansowych. Zwłaszcza obecnie w fazie popularności ujęcia zasobowego spotkać można wiele różnych propozycji najważniejszych decyzji finansowych (wskaźników, mierników, wyznaczników) wpływających na wartość organizacji. Przykładowo A. Rappaport wskazuje trzy główne komponenty wartości:

- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej,
- stopę dyskontową,

¹⁰ I. Brunstein, *Human Resource Management in Western Europe*, New York 1995: Walter de Gruyter, s. 320.

¹¹ Z. Jasiński, *Strategie produkcyjne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 291.

- zadłużenie¹²,

a z kolei Black, Wright i Bachman wśród najważniejszych determinant wartości wymieniają:

- ryzyko,
- rentowność,
- wzrost¹³.

Czy takie podejścia można zaakceptować w zarządzaniu strategicznym?

Szczególnym przypadkiem strategii funkcjonalnych są behawioralne strategie funkcjonalne. Również i tutaj spotkać można pewne niedoskonałości. Z punktu widzenia teorii behawioralnych trudno jest jednoznacznie opisać strategię. Dlatego też bardzo często wskazywane są tutaj rozwiązania będące próbą:

- godzenia podejścia synoptycznego z inkrementalnym,
- godzenia podejścia definiującego rodzaj zachowania z podejściami wychodzącymi z założenia, że menedżerskich odpowiedzi na bodźce płynące z otoczenia trudno przewidzieć,
- godzenia podejścia zakładającego pewne elementy racjonalnego uczenia się przez menedżerów reakcji na bodźce płynące z otoczenia, z podejściami podkreślającymi istnienie heurystyk lub postaw oportunistycznych.

Szczególne próby analizy behawioralnych zachowań menedżerów można odnaleźć w tzw. teorii finansów behawioralnych.

Do jednych z najczęściej popełnianych błędów w wyróżnianiu rodzajów strategii funkcjonalnych należy także nazywanie metod lub technik organizacji i zarządzania właściwych dla tych obszarów strategiami. Tymczasem warto podkreślić za N. Piercy, że myślenie o strategii wymaga uwolnienia się od „obsesji na punkcie narzędzi kierowniczych, które są efektywnym i kuszącym sposobem na poprawę efektywności operacyjnej, jednakże nie są strategią – np. kompleksowe zarządzanie jakością, benchmarking (...), outsourcing, reinżyniering, (...) przy wykorzystaniu założenia, że podczas, gdy efektywność operacyjna i strategia stanowią

¹² A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy - poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999, s. 65.

¹³ A. Black, P. Wright, J. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 101.

istotne elementy zapewniające osiągnięcie doskonałych rezultatów, efektywność operacyjna nie może zastąpić strategicznego ukierunkowania¹⁴.

Wskazane w tej części artykułu klasyfikacje strategii funkcjonalnych można również pogrupować według podstawowych czterech ujęć zarządzania. Nie dla wszystkich jednak ujęć znajdziemy przykłady strategii rodzajowych. Dotyczy to szczególnie strategii finansowych i działalności podstawowej. W przypadku tych strategii wynika to chyba z faktu, że spora część dorobku tych obszarów wiedzy powstała poza głównym nurtem nauk o zarządzaniu. W przypadku strategii finansowych są to oczywiście finanse, a w przypadku działalności podstawowej nauki inżynierskie, czy różne szczegółowe ekonomiki produkcji i usług.

Podsumowanie

Celem artykułu było wskazanie na problemy związane z definiowaniem i wyróżnianiem strategii funkcjonalnych. Pomimo sporej już literatury dotyczącej zarządzania strategicznego zauważyć można, że pojęcie strategii w wielu obszarach wiedzy jest jeszcze różnie rozumiane. Warto w tym kontekście przyjąć pewne wyznaczniki uogólnionego pojęcia strategii i porządkować zbiory istniejących strategii funkcjonalnych. Przedstawione w artykule wnioski mogą być w tym pomocne.

Pomimo, że strategie funkcjonalne były charakterystyczne dla wcześniejszych ujęć zarządzania strategicznego to należy w tym miejscu podkreślić, że również współczesne ujęcia strategii, czyli te nawiązujące do podejść procesowych czy kompetencyjnych często rozwiązują problemy strategiczne w oderwaniu od dorobku zarządzania strategicznego.

Literatura:

1. Bird A., Beechler S., *The link between Business Strategy and Human Resources Management Strategy in US-Based Japanese subsidiaries: An Empirical Investigation*, Journal of International Business Studies, 1995, Vol. 26, Nr 1, s. 23-2-47.
2. Black A., Wright P., Bachman J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Brunstein I., *Human Resource Management in Western Europe*, New York 1995: Walter de Gruyter.

¹⁴ N. Piercy, *op. cit.*, s. 10.

4. Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa 1999.
5. Jasiński Z., *Strategie produkcyjne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
6. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
7. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
8. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995.
9. Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.
10. Pfohl Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, ILiM, Poznań 2001, za: M. Ciesielski (red.), *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
11. Prymon M., *Strategie marketingowe*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1991.
12. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999.

Rozdział 19.

Strategia jako kształtowanie przepływów wartości

Wstęp

W 2000 roku V. Ambrosini i C. Bowman stwierdzili, na podstawie analizy klasycznych teorii ekonomii oraz z uwzględnieniem ujęcia zasobowego, że o konkurencyjności produktów danej firmy na rynku stanowi praca w niematerialnym wymiarze. Uzasadnili to w taki sposób, że zasoby materialne są ogólnodostępne, a zatem nie mogą różnicować oferty. To praca, w tym także praca wykonana przez przedsiębiorcę oraz pracowników komórek badawczo-rozwojowych, powoduje, że klient może postrzegać zróżnicowanie określonych wartości użytkowych. Praca także (w zakresie wyszukiwania korzystnych dla przedsiębiorstwa ofert dostawców zasobów) powoduje w konsekwencji zróżnicowanie produktów i przypisanych im nadwyżek konsumentów w stosunku do ofert różnych firm na rynku. Dzieje się tak poprzez obniżenie kosztów zasobów lub podwyższenie jakości. Różnice te, w zestawieniu z ofertami konkurentów, są przyczynami osiągania przez firmę ponadnormatywnych zysków i uzyskania przez nią wiodącej pozycji na rynku¹. Dlatego właśnie niematerialne aspekty procesu biznesowego stanowią kluczowy czynnik konkurencyjny w przedsiębiorstwach różnych branż. Istnieją jednak branże, w których podstawę prowadzonych przedsięwzięć stanowi aspekt niematerialny. Dzieje się tak wtedy, gdy czynniki niematerialne stanowią zasoby strategiczne (np. wiedza niejawna pracowników), istotę głównego procesu biznesowego (np. świadczenie doradztwa w dziedzinie psychologii) lub gdy produkt jest niematerialny (np. tworzenie wizerunku poprzez reklamę). Takie branże można nazwać niematerialnymi, gdyż zwykle przewaga konkurencyjna ma niematerialny charakter. Przykła-

¹ C. Bowman, V. Ambrosini, *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management, 2000, Vol. 11.

dem takiej branży jest zaawansowana technologicznie branża IT i firmy wdrażające w przedsiębiorstwach systemy wspomagające zarządzanie.

W niniejszym opracowaniu postawiono pytania, w jaki sposób przepływy wartości niematerialnych decydują o pozycji organizacji na rynku i w jakim zakresie przepływy te mogą być kształtowane? W ramach odpowiedzi na te pytania przeanalizowano przypadek firmy IT funkcjonującej w branży dostawców systemów wspomagających zarządzanie, wdrażających te systemy i dostosowujących je do lokalnych wymagań oraz indywidualnych potrzeb klienta. Przeanalizowano przepływy wartości w procesie biznesowym z wykorzystaniem sieci wartości² a następnie przeprowadzono analizę przepływów wartości na wyższym poziomie szczegółowości, gdzie przedmiotem analizy był pracownik i jego praca jako źródło niematerialnych wartości kształtujących przewagę organizacji na rynku.

Aby cel organizacji X był osiągnięty (zysk, dodatnie przepływy gotówkowe lub zwiększenie wartości), suma wpływających wartości materialnych i niematerialnych musi przewyższać sumę wartości wydatkowanych. Jednakże to nie wystarczy, aby osiągnięty był cel strategiczny. W takim przypadku bowiem zysk lub przepływy gotówkowe czy przyrost wartości rynkowej organizacji musi być ponadnormatywny, a zatem różnicować go w stosunku do organizacji z nią konkurujących. To zaś dzieje się w przypadku, gdy zróżnicowana jest praca niematerialna pracowników³, dlatego głównym przedmiotem analizy przepływów wartości powinna być właśnie ona.

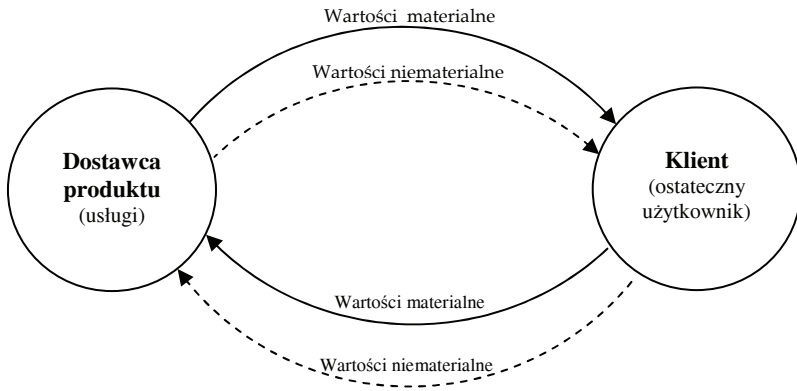
1. Analiza przepływów wartości w układach transakcyjnych

W miarę rozwoju teorii związanych z zasobami niematerialnymi pojawiło się wiele narzędzi mających na celu analizę zasobów niematerialnych umożliwiających zarządzanie nimi. Jednym z narzędzi, które odzwierciedla nie tylko zróżnicowanie zasobów, ale także kierunek ich przepływów, jest narzędzie opracowane przez V. Allee⁴. Ogólny schemat tego narzędzia został przedstawiony na rysunku 1.

² V. Allee, *The value evolution. Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective*, Journal of Intellectual Capital, 2000, Vol. 1, No. 1.

³ C. Bowman, V. Ambrosini, *op. cit.*

⁴ V. Allee, *op. cit.*; V. Allee, *A value network approach for modeling and measuring intangibles*, 2002; www.vernaalee.com



Gdzie:

- > przepływy materialne
 - - - -> przepływy niematerialne

Rysunek 1. Transakcje w sieciach wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Alee, *The value evolution. Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective*, Journal of Intellectual Capital, 2000, Vol. 1, No. 1, s. 3.

Podstawą modelu jest założenie, że pomiędzy uczestnikami procesu biznesowego następują przepływy wartości materialnych (rzeczowych i finansowych) oraz niematerialnych. Na rysunku 2 przedstawiony został schemat przepływów wartości w przedsiębiorstwie X funkcjonującym w branży dostawców oprogramowania ERP. Głównymi uczestnikami procesu biznesowego są:

- organizacja X jako kluczowy element (z punktu widzenia tego uczestnika analizowany jest proces tworzenia wartości),
- dostawca oprogramowania ERP (partner zagraniczny), czyli dostawca A,
- dostawca narzędzi informatycznych umożliwiających dostosowanie produktu do lokalnych warunków, czyli dostawca B,

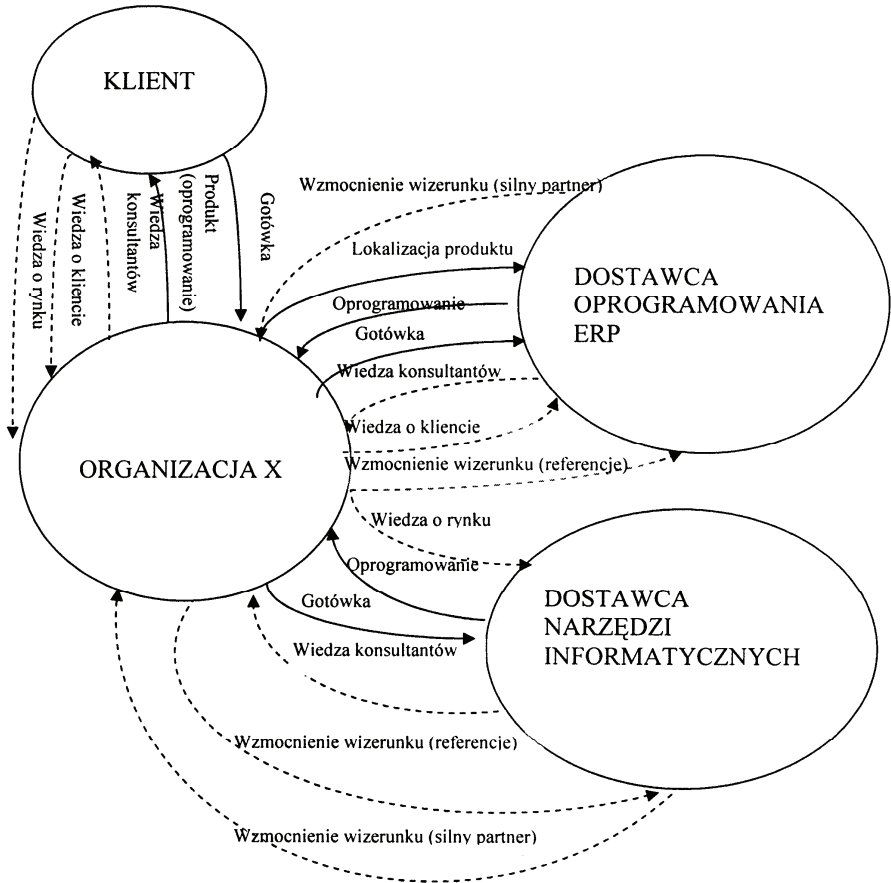
- klient, czyli organizacja, która postrzega ostatecznie wartość użytkową i dzięki której wartości materialne i niematerialne mogą być wycenione.

V. Ambrosini i C. Bowman⁵ zwrócili także uwagę na zagadnienie przechwytywania wartości w procesie transakcyjnym, nawiązując przez to do teorii kosztów transakcyjnych oraz ujęcia zasobowego⁶. Dzieje się tak szczególnie w przypadku, gdy organizacja nie jest właścicielem wszystkich zasobów wykorzystywanych w działalności. W analizowanym przedsiębiorstwie znaczną część wartości przechwytyują obaj dostawcy: A i B.

Po przeanalizowaniu z właścicielem firmy przepływów wartości uzyskano sieć wartości przedstawioną na rysunku 2. Organizacja X świadczy usługi klientowi, czyli innej organizacji gospodarczej. Zatem głównym przedmiotem transakcji jest system wspomagający zarządzanie o właściwościach dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta oraz jego wdrożenie. Jest to zaznaczone jako przepływ materialny, któremu towarzyszy przepływ materialny gotówki od klienta do organizacji X. Jednakże poza tymi dwoma przepływami, które opisane są umową, następują dodatkowe przepływy, które nie są w tej umowie ujęte. Klient korzysta z doświadczeniowej wiedzy konsultantów, a organizacja X dowiaduje się o potrzebach dotyczących systemu, co w przyszłości może być źródłem jej zysków. Przepływy te zaznaczone są jako wiedza o kliencie i wiedza o rynku. Organizacja X nie jest właścicielem systemu, który jest przedmiotem transakcji, a jedynie go odsprzedaży, dostosowuje i wdraża. Stąd udział dwóch dostawców w procesie biznesowym oraz materialne przepływy gotówki do tych dostawców. W zamian za to organizacja X otrzymuje prawo do systemu oraz możliwość korzystania z narzędzi informatycznych dostawcy B. Dostawca A jest producentem systemu, ale jest to organizacja zagraniczna i system nie jest przystosowany do warunków polskich, dlatego wymagane są prace wykonywane przez X (lokalizacja). Nie są to jedyne prace i organizacja X wykorzystuje także zasoby wiedzy oraz kompetencje własnych pracowników. Obaj dostawcy są światowymi liderami w swoich branżach. To, oraz pozytywna opinia o współpracy wzmacnia wizerunek organizacji X w otoczeniu. Ze strony X do obu dostawców dociera informacja o potrzebach klienta i rynku, co jest źródłem przyszłego rozwoju produktów.

⁵ C. Bowman, V. Ambrosini, *op. cit.*

⁶ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, Journal of Business Venturing, 2004.



Gdzie:

- > przepływy materialne
- - -> przepływy niematerialne

Rysunek 2. Analiza sieci wartości organizacji X

Źródło: opracowanie własne

Jak zatem kształtować przepływy w sposób prowadzący do zyskania korzystnej pozycji na rynku? Kształtowanie przepływów na tym poziomie polega na działaniach uwzględniających dwa aspekty:

- kształtowanie transakcji i procesów wymiany poprzez dobór partnerów biznesowych w taki sposób, aby wartość wpływająca do organizacji przewyższała sumę wartości z niej wypływających,
- ustanowienie takiego systemu funkcjonowania, aby minimalizować procesy przywłaszczania.

Pojawia się zatem pytanie, czy organizacja X nie powinna sama wyprodukować systemu oraz narzędzi w oparciu o wiedzę własnych pracowników? Odpowiedź wymagała zasymulowania takiej sytuacji. Po przeanalizowaniu stworzonej w ten sposób sieci wartości uznano, że wprawdzie można wyeliminować część kosztów transakcyjnych, ale także następują koszty alternatywne (także o niematerialnym charakterze). Koszty te wynikają z tego, że organizacja X nie uzyskałaby korzyści w postaci wiedzy, dostępu do bazy rozwiązania problemów partnerów oraz wzmocnienia wizerunku z tytułu posiadania silnego, doświadczonego partnera. Utraciłaby także przewagę czasową gdyż opracowanie własnych produktów może być czasochłonne. Zatem wartość przywłaszczona przez partnerów jest (w opinii właściciela organizacji X) mniejsza niż niematerialne korzyści wynikające z obecnego układu.

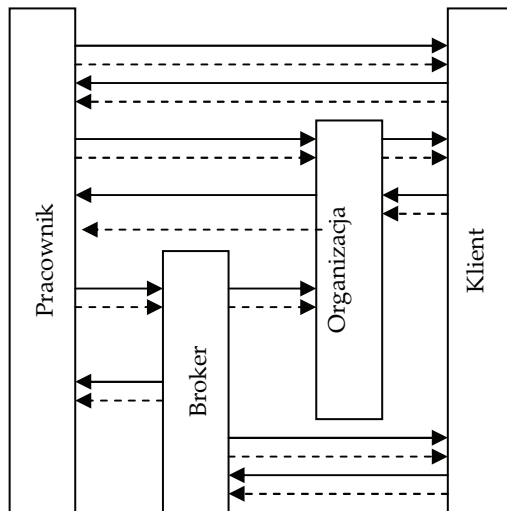
Na poziomie szacowania wartości i porównywania ze sobą różnych rozwiązań pojawia się dodatkowy problem związany z wyceną wartości niematerialnych. Wartości materialne (w tym także finansowe) mogą być wycenione w prosty sposób, jednakże pozostałe przepływy nie są wyodrębnione, scalają się ze sobą w procesie amalgamacji i ulegają synergii (np. wiedza i kreatywność pracownika są czymś więcej w procesie biznesowym niż suma składowa tych dwóch strumieni). Pewnym rozwiązaniem w tym zakresie może być analiza tych korzyści na wyższych poziomach szczegółowości. Nie przynosi to jednoznacznej wyceny, ale może stanowić narzędzie do sterowania procesami wartościotwórczymi w organizacji.

2. Analiza przepływów wartości wewnątrz organizacji

We wstępie niniejszego opracowania wykazano, że praca człowieka jest krytyczna dla strategii organizacji. Taki punkt widzenia zwraca uwagę na przepływy wartości w samej organizacji w układzie, którego

głównym elementem jest pracownik, który nazwano układem *pracownik-broker-organizacja-klient*⁷.

Pracownik dostarcza organizacji określonych wartości lub dostarcza je bezpośrednio klientowi. Jeśli wartość dostarczana jest do organizacji lub do klienta za pośrednictwem brokera (kierownika działu lub kierownika projektu), istnieje duża możliwość przywłaszczenia części korzyści przez wymienionych pośredników. Można takie zjawisko nazywać kosztami transakcyjnymi w pracy lub zjawiskiem przechwytywania wartości albo przywłaszczania wartości⁸.



Gdzie:

- > przepływy materialne
- - -> przepływy niematerialne

Rysunek 3. Transakcyjny model przepływu wartości

Źródło: opracowanie własne

Analiza przeprowadzona została z punktu widzenia pracownika na stanowisku konsultanta, który także jest częścią zespołu projektowego

⁷ K. Mazur, *The gender role in the process of value creation in intangible sectors – part I*, Management, 2007, Vol. 12, No. 1.

⁸ C. Bowman, V. Ambrosini, *op. cit.*; S.A. Alvarez, J.B. Barney, *op. cit.*

i podlega (poza właścicielem firmy) także kierownikowi projektu. Zapytany został pracownik, dlatego informacje o przepływach wartości, które nie dotyczą go bezpośrednio można uznać za domniemane. Kierownik projektu pełni tu funkcję brokera, czyli pośrednika. Ze strony pracownika do klienta przepływają wartości niematerialne w postaci wiedzy konsultantów i poczucia bezpieczeństwa w procesie wdrożenia, z którym związane jest zwykle zamieszanie organizacyjne. W drugą stronę przepływa wiedza doświadczeniowa (czynnik przyszłego rozwoju) oraz referencje. Pracownik dostarcza organizacji wiedzy (ogólnej i know-how), wzmocnienie wizerunku (poprzez pracę odpowiedniej jakości) oraz pozytywne emocje. W stronę pracownika ze strony organizacji przepływa, możliwość ustalania korzystnych godzin pracy, uznanie, prestiż oraz wiedza w postaci szkoleń. Ze strony pracownika do brokera przepływa wiedza pracownika i wzmocnienie wizerunku (przywłaszczenie wizerunku). W opinii pracownika, broker nie dostarcza mu żadnych korzyści i ze strony brokera do klienta także nie płynie wartość, dlatego umieszczenie go w sieci w tym przypadku pozostaje pod znakiem zapytania. Ze strony klienta do brokera płynie wartość w postaci wiedzy o kliencie oraz rozwiązywanych problemach, co może stać się źródłem przyszłych korzyści dla organizacji X, ale nie ma możliwości zabezpieczenia tego w dniu dzisiejszym. Także dochody brokera jako przepływ ze strony organizacji do niego stanowią problem do przeanalizowania. Organizacja dostarcza klientowi produkt (system) oraz poczucie bezpieczeństwa (serwisowanie) w zamian za gotówkę, wiedzę o kliencie i wzmocnienie wizerunku.

Celem strategicznym jest na tym poziomie takie kształtowanie przepływów wartości, aby jak największa ich wartość wpłynęła do organizacji i została przez nią zatrzymana (podobnie, jak podczas kształtowania modelu biznesowego opisanego w poprzednim punkcie). Dlatego analiza powinna uwzględniać następujące aspekty:

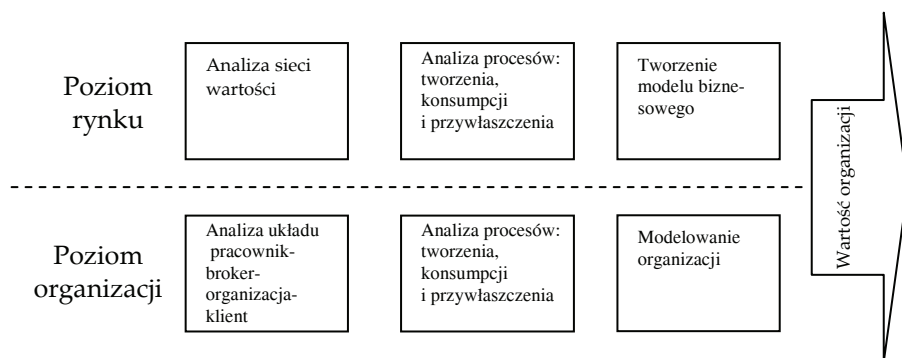
- tworzenie wartości (jej przyrost w organizacji),
- konsumpcję wartości (utrata),
- uprawnione i nieuprawnione przywłaszczenie.

W 2008 roku przeprowadzone zostały badania pilotażowe mające na celu opracowanie narzędzi do analizy przepływów wartości w organizacjach gospodarczych. Przeanalizowano dwadzieścia osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach branż niematerialnych (branż informatycz-

nej, turystyce, mediach i usługach szkoleniowych)⁹. Wyniki tych badań wykazały zróżnicowanie przepływów wartości wśród pracowników danej organizacji w przypadkach różnic płci i wieku. Na tej podstawie kształtować można zarówno strukturę organizacji, jak system motywacji.

Podsumowanie

W przypadku dominacji czynników niematerialnych, które są trudne do identyfikacji a także do sterowania, strategia polega na takim kształtowaniu przepływów wartości materialnych i niematerialnych, aby jak największa wartość pozostała w organizacji. Proces kształtowania przepływów jako podstawowe zadanie strategiczne został przedstawiony na rysunku 4.



Rysunek 4. Strategia jako kształtowanie przepływów wartości - podsumowanie

Źródło: opracowanie własne

W procesie ustalania strategii prowadzona może być analiza na dwóch poziomach: rynku i organizacji. Na poziomie rynku analizowane są sieci wartości a na poziomie organizacji układ transakcyjny *pracownik-broker-organizacja-klient*. W obu przypadkach analizowane są procesy

⁹ K. Mazur, *The gender role in the process of value creation in intangible sectors – part I*, Management, 2007, Vol. 12, No. 1; K. Mazur, *The gender role in the process of value creation in intangible sectors – part II*, Management, 2008, Vol. 12, No. 1.

tworzenia, konsumpcji i przywłaszczenia wartości. Na poziomie rynku, skutkiem analizy powinien być model biznesowy, a na poziomie organizacji struktura organizacyjna. W wyniku procesu modelowania powinien powstać model przepływów wartości przynoszący organizacji najwyższe korzyści.

Przyszły rozwój narzędzi powinien uwzględniać zróżnicowanie takich czynników, jak płeć i wiek ze względu na ich potencjalny wpływ na wartości dla pracownika.

Literatura:

1. Allee V., *The value evolution. Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective*, Journal of Intellectual Capital, 2000, Vol. 1, No. 1, s. 17-32.
2. Allee V., *A value network approach for modeling and measuring intangibles*, 2002; www.vernaalee.com
3. Allee V., *Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets*, Journal of Intellectual Capital, 2008, Vol. 9, No. 1, s. 5-24.
4. Alvarez S. A., Barney J. B., *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, Journal of Business Venturing, 2004, No. 19, s. 621-635.
5. Bowman C., Ambrosini V., *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*, British Journal of Management, 2000, Vol. 11, 2000, s. 1-15.
6. Mazur K., *The gender role in the process of value creation in intangible sectors – part I*, Management, 2007, Vol. 12, No. 1, s. 67-75.
7. Mazur K., *The gender role in the process of value creation in intangible sectors – part II*, Management, 2008, Vol. 12, No. 1, s. 65-75.
8. Rusell L., Parr L., Gordon S., *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, John Wiley and Sons, 2004.

Rozdział 20.

Systemy zarządzania i nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwie

Wstęp

Z chwilą oddzielenia własności od zarządu, a ściślej mówiąc od momentu powstania współzależności mocodawca-pełnomocnik pojawił się problem monitorowania przez mocodawcę zachowań pełnomocnika, określaną mianem nadzoru właścicielskiego. Zachowania te z różnych względów mogą bowiem różnić się od tych, jakie oczekuje mocodawca. W szczególności dotyczy to procesu nawiązywania i realizacji transakcji gospodarczych, wymiany informacji, działań ukrytych (hidden action), działań trudnych do identyfikacji, decyzji i działań zorientowanych na siebie, co w skrajnych przypadkach może doprowadzić do nadużycia pełnomocnictwa, a nawet przejęcia firmy przez pełnomocnika. Problem nadzoru właścicielskiego stał się bardziej wyrazisty, kiedy liczne skandale korupcyjne, niegospodarność rządzących, niedoskonałość instytucji audytu, obnażyły słabości nadzoru właścicielskiego.

Kwestię nadzoru korporacyjnego wybitnie komplikuje problem ryzyka prowadzonej działalności wytwórczej i związane z nim podejmowane decyzje w warunkach niepewności, co również ze swej strony utrudnia monitorowanie zachowań pełnomocnika.

Jak można zauważyć problem asymetrii informacji i pełnej kontroli nad poczynaniami pełnomocnika jest trudny, jego rozwiązanie jest niemal niemożliwe w praktyce gospodarczej i niekonieczne. Pełna kontrola poczynąń pełnomocnika zapewne krępowałaby jego przedsiębiorczość, zmniejszała skłonność do ryzyka, ograniczyłaby bezpieczeństwo informacji itp. Można zatem jedynie mówić o pewnym stopniu sprawowania nadzoru właścicielskiego, mniejszym lub większym, ale zawsze niezupełnym ze względu na wspomniane ograniczenia z jednej strony oraz ekonomiczną nieefektywność pełnego monitoringu poczynąń menedżera ze strony drugiej.

Można również sformułować tezę, że organizacja, która przestrzega zasad dobrego nadzoru często osiąga lepsze wyniki jest lepiej postrzegana, cieszy się zaufaniem i dobrą reputacją.

W artykule scharakteryzowano kluczowe dla nadzoru właścicielskiego systemy zarządzania i nadzoru: dualistyczny oraz monistyczny.

Do niedawna w polskim systemie prawnym istniała możliwość prowadzenia spółki kapitałowej jedynie w oparciu o dualistyczny (dwuszczeblowy, dwupoziomowy) system zarządzania i nadzoru. System ten zakłada funkcjonowanie w spółce zarządu oraz rady nadzorczej (w spółce z o.o. organ nadzoru jest z reguły fakultatywny). Kierowanie i nadzór ustawodawca podzielił między zarząd a radę nadzorczą¹ wprowadzając między innymi zakaz wydawania przez radę nadzorczą poleceń zarządowi² oraz zakaz łączenia stanowisk w obu tych organach³. System dualistyczny, zwany niekiedy modelem kontynentalno-japońskim, jest stosowany w krajach europejskich, zwłaszcza tych, które przynależą do Unii Europejskiej.

Od marca 2005 roku pojawiła się możliwość prowadzenia spółki kapitałowej w oparciu o monistyczny system nadzoru i zarządzania, zwany również systemem jednoszczeblowym, czy jednopoziomowym. Jego konstrukcja opiera się na istnieniu jednego organu nadzorczo-zarządzającego. Rozwiązanie to, funkcjonujące w krajach angloamerykańskich, wprowadzono ustawą o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej⁴, stwarzając tym samym możliwość funkcjonowania podmiotu o ponadnarodowym charakterze i możliwość dokonania wyboru między systemem dualistycznym a monistycznym zarządzania tym podmiotem. Jak wspomniano system monistyczny zakłada istnienie jednego organu odpowiedzialnego za kierowanie spółką, który w terminologii polskiego prawa został określony mianem rady administrującej.

Przez system zarządzania i nadzoru rozumie się konstrukcję struktury organów spółki i sposób sprawowania przez te organy czynności nadzorczych i zarządczych. Warto dodać, że to właśnie podział kompetencji zarządczych i nadzorczych jest jednym z najważniejszych wyróż-

¹ Art. 368 i 382 ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeksu spółek handlowych; Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037 ze zm.

² Art. 375¹ k. s. h.

³ Art. 387 k. s. h.

⁴ Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej. Dz. U. Nr 62, poz. 551, zm. Dz. U. z 2005 r. Nr 183, poz. 1538, z 2006 r. Nr 149, poz. 1077.

ników systemu dualistycznego oraz systemu monistycznego. W sytuacji, gdy spółki zarządzają majątkiem akcjonariuszy lub udziałowców, uregulowania dotyczące zarządzania i nadzoru, a tym samym wybór odpowiedniego systemu jest sprawą ważną.

W licznej już i rozległej literaturze dotyczącej systemów nadzoru, nie znaleziono przekonujących argumentów, popartych wynikami badań empirycznych, przemawiającym za wyższością danego systemu nad innym. Innymi słowy kwestię tę ujmując nie można postawić tezy, że któryś z tych systemów odznacza się wyższą efektywnością mierzoną, np. wartością spółki, odpornością na upadłość, zdolnością do wykrywania i przeciwdziałania zagrożeniom, innowacyjnością. Można zatem jedynie mówić o określonych warunkach ich stosowania, warunkach, w których jeden z nich może okazać się efektywniejszy.

1. System dualistyczny

W systemie dualistycznym, typowym dla krajów europejskich i Japonii, organami spółki są zarząd, rada nadzorcza i walne zgromadzenie akcjonariuszy.

Wprawdzie walne zgromadzenie akcjonariuszy jest czynnikiem uprawnionym do wyboru członków rady nadzorczej oraz do ewentualnych porozumień o uczestnictwie pracowników w zarządzaniu spółką, to jednak akcjonariusze nie mają uprawnień do bezpośredniego instruowania członków rady odnośnie podejmowanych przez nich decyzji. Obowiązujące uregulowanie prawne zakłada brak hierarchicznego podporządkowania rady nadzorczej walnemu zgromadzeniu.

Rada nadzorcza postrzegana jest jako organ podnoszący wiarygodność przedsiębiorstwa (spółki), a jej działalność świadczy o funkcjonowaniu mechanizmów nadzoru właścicielskiego, zapewniających egzekwowanie odpowiedzialności za działania zarządu. Jej zadaniem jest czuwanie nad realizacją uchwał walnego zgromadzenia, lojalność wobec spółki i troska o jej rozwój – można zatem mówić o spełnianiu funkcji powierniczej przez radę nadzorczą⁵.

Członek rady nadzorczej ponosi osobistą odpowiedzialność i zobowiązany jest osobiście pełnić funkcję. W tym celu zobowiązuje się organ zarządzający do niezwłocznego informowania organu nadzorczego o wszelkich sprawach, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie spółki, a w szczególności o prowadzeniu spraw spółki i przewidywa-

⁵ Art. 382§ 3 k. s. h.

nym rozwoju jej działalności. Ponadto organ nadzorczy może zażądać od organu zarządzającego wszelkiego rodzaju informacji, jakie mogą być niezbędne do sprawowania nadzoru. Jeżeli statut nie stanowi inaczej, każdy członek rady nadzorczej może żądać od członków zarządu przedstawienia radzie nadzorczej na jej najbliższym posiedzeniu odpowiednich dokumentów, sprawozdań i wyjaśnień.

Oprócz funkcji nadzorczych rada może pełnić również funkcje kierownicze. Przepisy kodeksu spółek handlowych pozwalają na rozszerzenie kompetencji rady nadzorczej m. in. przez przyjęcie odpowiednich zapisów w statucie, które mogą zobowiązywać zarząd do uzyskiwania zgody rady na wykonanie określonych działań. Oznacza to, że rada nadzorcza może kontrolować założenia przyjęte do planu, sporządzone plany i programy, a nawet kontrolować poszczególne etapy ich realizacji. Wyrażając swoją dezaprobatę, czy brak zgody na działania podejmowane przez zarząd, jeszcze przed ich realizacją, rada nadzorcza spełnia funkcje kierownicze⁶. Można zatem stwierdzić, że między radą nadzorczą a zarządem nie ma całkowitego rozdzielenia funkcji kierowniczych i nadzorczych.

Kolejnym, obligatoryjnym organem spółki, działającej w oparciu o system dualistyczny jest organ zarządzający – w Polsce zarząd. Działa on na dwóch płaszczyznach – prowadzenie spraw spółki i jej reprezentacji. Pojęcie prowadzenia spraw spółki odnosi się do kwestii wewnętrznych spółki, czyli dotyczy działań, które nie wywołują bezpośrednich skutków w stosunkach z osobami trzecimi i obejmują przede wszystkim czynności faktyczne, planistyczne i organizatorskie, kontrolne, a nawet czynności wykonawcze. Natomiast pojęcie reprezentacji odnosi się natomiast do sfery stosunków zewnętrznych i obejmuje wszelkie czynności prawne wywołujące skutki na zewnątrz⁷. W obu tych płaszczyznach uprawnienia zarządu mają charakter wykonawczy i zarządczy.

Z przedstawionych kompetencji rady nadzorczej i zarządu wynika, że między tymi organami zachodzi szereg relacji, zwłaszcza tych, które dotyczą procesu kontroli wstępnej i bieżącej. Pomimo, iż konstrukcja prawna odnosząca się do tych relacji zakazuje radzie nadzorczej wydawania poleceń zarządowi, w praktyce gospodarczej zdarza się, że trudno jednoznacznie stwierdzić, czy rada bada działania zarządu, czy też ingeruje w zastrzeżone dla zarządu prowadzenie spraw spółki.

⁶ Art. 328 § 1 k. s. h.; zob. również *Europejskie Prawo Spółek*, t. III, Corporate governance, [w:] M. Cejmer, J. Napierała, T. Sojka (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 332.

⁷ J. Bieniak, M. Bieniak, *Spółka akcyjna. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 267.

W tym kontekście ważny jest dialog i współpraca między tymi organami. Pozwala to uniknąć spowolnienia a nawet blokowania procesu decyzyjnego, procesów gospodarczych oraz konfliktów między radą a zarządem i w ostatecznym rachunku przyczynia się do sprawniejszego zarządzania spółką.

Praktyka gospodarcza dostarcza wielu przykładów relacji istniejących między radą nadzorczą a zarządem. Silna rada, wykorzystując obowiązujące uregulowania prawne, może zapewnić sobie znaczący wpływ na prowadzenie spraw spółki. Wprawdzie inicjatywa należy do zarządu, niemniej jednak obydwie te organy mogą wspólnie podejmować strategiczne decyzje, co w praktyce oznacza, że rozdział funkcji nadzorczych i zarządczych staje się niejasny, mało dysjunktywny. W ten sposób nakreślona pragmatyka współdziałania organów spółki przybliża system dualistyczny do monistycznego. Silna rada współpracująca z zarządem stanowi ważną przesłankę przemawiającą za stosowaniem systemu dualistycznego.

W przypadku jednak braku dobrej współpracy, czy słabej rady nadzorczej, uzgodnienia między obu organami przebiegają wolno i opornie, zmniejszając efektywność procesu zarządzania i procesu nadzorczego, generując dodatkowe koszty nadzoru właścicielskiego. Krótko mówiąc, źle układająca się współpraca organów spółki, czy słaba „fasadowa” rada nadzorcza – utrudnia prowadzenie spraw spółki – to istotne argumenty za wprowadzeniem systemu monistycznego.

2. System monistyczny

Interesujące rozwiązanie w zakresie ładu korporacyjnego proponuje komisja UE – zawarte w Planie Działań dla Prawa Spółek (Action Plan for Company Law) – postulując przyjęcie dyrektywy przyznającej podmiotom gospodarczym i spółkom publicznym swobodę wyboru pomiędzy systemem dualistycznym (zarząd i rada nadzorcza) oraz monistycznym (jeden organ zarządzająco-nadzorujący).

Reformę tę zapoczątkowała Rada Wspólnoty Europejskiej powołując europejską spółkę akcyjną rozporządzeniem z dnia 8 października 2001 roku⁸. Celem tej inicjatywy było wykreowanie silnego europejskiego podmiotu gospodarczego, będącego konkurencyjnym na światowym rynku. Jako optymalną, najbardziej odpowiadającą potrzebą obrotu for-

⁸ Rozporządzenie Rady (WE) Nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) Dz. Urz. U E L 294/1.

mę organizacyjno-prawną wybrano spółkę akcyjną, gwarantującą zebranie odpowiedniego do założonych celów kapitału i racjonalne rozłożenie ryzyka gospodarczego. W założeniu ma to być struktura autonomiczna względem prawa krajowego, elastyczna, podatna na reorganizację i unowocześnianie jej postaci zależnie od zmieniających się potrzeb akcjonariuszy i zewnętrznych uwarunkowań, oparta na regułach zapewniających ekonomiczną i prawną jednolitość jej działania. Bezpośrednia stosowalność rozporządzenia oznacza, że akt tego rodzaju ze swej natury staje się częścią systemu prawnego, bez konieczności dokonywania jakichkolwiek zabiegów transpozycyjnych, wywierając skutki bezpośrednie w stosunku do podmiotów, których dotyczą.

Komisja Europejska w cytowanym rozporządzeniu zaleca w nim stosowanie systemu monistycznego, choć pozostawia też możliwość wyboru innej opcji. Względny pragmatyczny, a zwłaszcza konieczność przyciągnięcia inwestorów z państw o modelu jednoszczeblowym, przemawiają za wprowadzeniem do prawa polskiego jako alternatywnego do modelu dualistycznego, właśnie modelu monistycznego w odniesieniu do spółki akcyjnej. Omawiane rozporządzenie wprowadza ten system tylko na potrzeby tworzenia tzw. spółki europejskiej. Jednocześnie rozporządzenie ma charakter nadrzędny wobec krajowego porządku w tym sensie, że przepisy krajowe sprzeczne z nim nie mają mocy wiążącej w momencie ich stosowania. Orzekający sąd powoła w takim przypadku przepisy wspólnotowe. Dla wykonania dyrektywy Rady Europy o spółce europejskiej przyjęto w Polsce Ustawę o europejskim zagospodarowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej z dnia 4 marca 2005 r.⁹

Proponowaną w projekcie regulację systemu monistycznego charakteryzują następujące cechy¹⁰:

- Zastąpienie zarządu i rady nadzorczej przez jeden organ, zwany radą administrującą. W projekcie zawarto, obowiązującą również na gruncie KSH (a wcześniej KH) w odniesieniu do zarządu spółki akcyjnej jednakże nie wyrażoną *expressis verbis*, zasadę domniemania kompetencji rady administrującej we wszystkich sprawach

⁹ Dziennik Ustaw z 2005 r., Nr 62, poz. 551.

¹⁰ T. Siemiątkowski, *Monistyczny model ładu korporacyjnego w spółce europejskiej jako alternatywny system zarządzania i nadzoru w korporacji*, [w:] Z. Niewiadomski (red.), *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 150-153.

nie zastrzeżonych przez ustawę lub statut dla walnego zgromadzenia (art. 28 ust. 2);

- Kumulacja kompetencji zarządczych oraz nadzorczych z funkcjonalnym jedynie ich rozdziałem oraz możliwością delegacji kompetencji do prowadzenia spraw spółki dyrektorowi (dyrektorom) wykonawczemu, nie będącemu członkiem rady administrującej spółki;
- Dopuszczalność łączenia funkcji członka rady administrującej i dyrektora wykonawczego oraz względnie obowiązujący zakaz jednoczesnego pełnienia funkcji przewodniczącego rady administrującej i generalnego dyrektora wykonawczego;
- Możliwość wydawania dyrektorom wykonawczym przez radę administrującą wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki; przyjęcia zasady każdorazowej zmiany albo cofnięcia delegacji w drodze podjęcia uchwały przez radę administrującą, natomiast w zakresie „przekazania kompetencji” komitetom, projekt dopuszcza tylko statutowe ograniczenie kompetencji podlegających przekazaniu;
- Możliwość wykonywania niektórych kompetencji przez samych członków rady w wyłonionych z jej grona komitetach;
- Projekt zawiera definicje: delegacja kompetencji i konstrukcja przekazania kompetencji. Delegacja kompetencji może nastąpić wyłącznie na rzecz dyrektora wykonawczego i dotyczyć prowadzenia spraw spółki, nie uszczupla kompetencji rady administrującej w zakresie prowadzenia spraw spółki ani też jej reprezentacji. Przekazanie kompetencji następuje natomiast na rzecz komitetów będących w istocie komitetami rady administrującej, składającymi się, co do zasady, wyłącznie z jej członków (art. 32 ust. 3). Przedmiotem „przekazania” mogą być również kompetencje wykraczające poza zakres prowadzenia spraw spółki (w szczególności kompetencje w zakresie nadzoru i kontroli), a ich przekazanie uszczupli odpowiednio kompetencje rady administrującej.

Jeśli rozwiązanie to zostanie przyjęte w założonym czasie tj. do 2010 roku, to pojawia się konieczność nowelizacji kodeksu spółek handlowych w zakresie regulacji spółki akcyjnej przez wprowadzenie, co najmniej do spółek publicznych, możliwości wyboru ładu korporacyjnego. To znacząca zmiana, która powinna nastąpić jeszcze w obecnej dekadzie, w znacznym stopniu zwiększy elastyczność zarządzania, poszerzy swobodę gospodarczą oraz może przyczynić się do zmniejszenia kosz-

tów osobowych nadzoru korporacyjnego. Nadto przyjęcie wspomnianej dyrektywy ułatwi współpracę z inwestorami zagranicznymi, zwłaszcza menedżerami reprezentującymi w Polsce inwestorów pochodzących z państw o systemie monistycznym, zawartym w prawie amerykańskim, szwajcarskim, niektórych krajów członkowskich UE.

Jak zawsze w tak skomplikowanych sprawach pojawiają się inne głosy i opinie. Nawiązują one do 14 motywu rozporządzenia 2157/2001, który brzmi następująco: „mimo że SE ma prawo wybrać jeden z dwóch systemów, odpowiednie obowiązki osób odpowiedzialnych za zarządzanie i nadzorowanie powinny być jasno sprecyzowane”. Stąd wniosek, że w obu systemach, w praktyce występuje podział na osoby odpowiedzialne za zarządzanie i osoby odpowiedzialne za nadzór z tym, że w systemie monistycznym obie te grupy działają w radzie administrującej, a w systemie dualistycznym w radzie nadzorczej i zarządzie. Stąd uważa się, że owo zróżnicowanie między obu analizowanymi systemami zarządzania i nadzoru ma charakter raczej formalny, a nie rzeczywisty.

Niżej podano fragment opisu wyników badań nad efektywnością mechanizmów nadzorczych w spółkach kapitałowych sektora komunalnego¹¹. Jako przedmiot badań przyjęto m. in. funkcjonowanie rady nadzorczej w systemie nadzoru właścicielskiego wspomnianych przedsiębiorstw. Dane zebrano za pomocą odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza, który skierowano do 27 przedsiębiorstw komunalnych.

Zawarte w kwestionariuszu pytania dotyczyły kompetencji członków rad nadzorczych, sposobu wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą, wpływu rady nadzorczej na efektywność spółki, a także współpracy zarządu z radą nadzorczą. Wyniki tych badań dają niekorzystny obraz rad nadzorczych badanych spółek komunalnych, jako organu powołanego do nadzorowania działalności zarządów.

Dokonując analizy otrzymanych odpowiedzi w kontekście przyjętych kryteriów oceny, zdecydowanie lepiej pod względem merytorycznym prezentują się prezesi zarządów spółek, niż przewodniczący ich rad nadzorczych. Sytuacja ta wynika z braku niezależnych i kompetentnych przedstawicieli w radach nadzorczych. Wybitnie utrudnia to współpracę obu organów spółki. W tej sytuacji najbardziej funkcjonalnym rozwiązaniem byłoby zrekonstruowanie istniejących mechanizmów i instytucji nadzoru właścicielskiego wprowadzając system monistyczny (jednosz-

¹¹ K. Barwacz, *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*, maszynopis rozprawy doktorskiej, Kraków 2009.

czelbowy) wsparty przez audyt wewnętrzny, jak również przez nowoczesne metody zarządzania takie, jak kontrakty menedżerskie, controlling, czy strategiczną kartę wyników. Ponieważ obowiązujące przepisy KSH nie przewidują możliwości powszechnego stosowania systemu jednoszczelbowego, rekonstrukcja istniejących mechanizmów i instytucji nadzorczych w spółkach komunalnych sprowadzałaby się do wyboru kompetentnych członków rad nadzorczych oraz fakultatywnego wykorzystania wspomnianych, nowoczesnych metod zarządzania.

Podsumowanie

Sumując powyższe uwagi należy podkreślić, że scharakteryzowane pokrótce systemy zarządzania i nadzoru w przedsiębiorstwie stanowią kluczowy element nadzoru właścicielskiego. Żaden z nich nie ma uniwersalnego znaczenia – trudno bowiem z góry określić, który z nich (dualistyczny, czy monistyczny) odznacza się wyższą skutecznością i efektywnością. Można zatem jedynie mówić o warunkach ich stosowania, warunkach w których jeden z nich może okazać się efektywniejszy. Oczekiwanie partnerów gospodarczych, harmonizacja interesów, kompetencje członków rad nadzorczych i członków zarządów, skłonność i zdolność do współdziałania, znajomość nowoczesnych metod zarządzania, to tylko niektóre przesłanki wyboru systemu zarządzania i nadzoru. Biorąc powyższe stwierdzenia pod uwagę należy postulować nowelizację KSH przez wprowadzenie możliwości wyboru ładu korporacyjnego.

Literatura:

1. Barwacz K., *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*, maszynopis rozprawy doktorskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
2. Bieniak J., Bieniak M., *Spółka akcyjna. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
3. *Europejskie Prawo Spółek*, Corporate governance pod red. M. Cejmer, J. Napierały, T. Sojki, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
4. *Rozporządzenie Rady (WE) Nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE)* Dz. Urz. U E L 294/1.

5. Siemiątkowski T., *Monistyczny model ładu korporacyjnego w spółce europejskiej jako alternatywny system zarządzania i nadzoru w korporacji* [w:] Z. Niewiadomski (red.), *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 150-153.
6. *Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej*. Dz. U. Nr 62, poz. 551, zm. Dz. U. z 2005 r. Nr 183, poz. 1538, z 2006 r. Nr 149, poz. 1077.

Rozdział 21.

Wybrane strategie kierowniczego oddziaływania na podwładnych¹

Wstęp

Wśród zasobów, na których opiera swoją działalność każda organizacja są ludzie (zatrudnieni w niej pracownicy). Stanowią oni najważniejszy jej zasób. Funkcje jednak poszczególnych osób tworzących organizację są zróżnicowane. Zdecydowana część ludzi pełni funkcje transformacyjne. Przekształca przedmioty pracy. Zmienia ich właściwości prowadząc do otrzymania materialnej bądź niematerialnej postaci produktu. Druga część zasobów ludzkich pełni funkcje kierownicze. Ludzie należący do tej grupy odpowiadają w dużej mierze za pozycję organizacji w otoczeniu, za skuteczność jej działania w zmieniających się warunkach, za ostateczne wyniki. To kadra kierownicza wypracowuje dla organizacji decyzje o znaczeniu strategicznym. Kreuje w tym obszarze różne pomysły, projekty, opracowuje różne koncepcje działań, przyjmuje odpowiednie strategie².

Kadra kierownicza rozwiązuje również bieżące problemy organizacji. Ustala zadania dla poszczególnych grup wykonawczych. Dokonuje rozdziału tych zadań pomiędzy wykonawców. Odpowiedzialna jest za instruktaż i szkolenia dotyczące realizacji zadań. Za zapewnienie prawidłowej obsługi, eksploatacji i należytej konserwacji maszyn, urządzeń, sprzętu. Za bezpieczeństwo pracy. Zadaniem kadry kierowniczej jest również takie oddziaływanie na podwładnych aby wyznaczone im za-

¹ Opracowanie jest kontynuacją rozważań zawartych w artykule *Strategie pracowników w organizacji* przygotowanym na jedną z wcześniejszych konferencji nt. *Zarządzania strategicznego* organizowanych przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości.

² Przyjęto tu uważać – opierając się na definicji H. Mintzberga – strategie jako sposób kształtowania relacji między kierownikiem a jego podwładnymi. Patrz: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 14.

dania były realizowane we właściwej ilości, jakości i we właściwym terminie.

Całość zadań kierowniczych zamyka się więc w obszarze podstawowych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania i kontroli). Oddziałując na podwładnych kierownicy mogą przyjmować różne strategie. Wybór strategii zależy od tego jaką przychodzi im realizować funkcję zarządzania.

Celem referatu jest ukazanie wybranych zachowań kierowniczych w relacji do podwładnych, przyjmowanych przez kierowników strategii działania w zależności od realizowanych przez nich funkcji zarządzania.

1. Strategie w sferze planowania

Realizując funkcje planowania kierownik w stosunku do swoich podwładnych może przyjąć strategię:

- stałego przydziału zadań,
- rotacyjnego przydziału zadań.

Strategia stałego przydziału zadań podwładnym pozwala korzystać z efektów specjalizacji. Wprowadza stabilizację do systemu pracy. Ogranicza niepewność. Pozwala skracać cykle pracy. Stwarza szansę wzrostu wydajności pracy. Wywołuje jednak negatywne skutki wynikające z monotonii pracy. Obniża atrakcyjność pracy. Prowadzi szybciej do zmęczenia psychicznego. Zmniejsza także zdolności adaptacyjne wobec zmian. Strategia stałego przydziału zadań jest niekorzystna w przypadku dużej ilości zakłóceń zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.

Strategia rotacyjnego przydziału zadań oznacza, że kierownik swoim podwładnym daje co pewien czas do realizacji innego rodzaju zadania, doprowadzając do stopniowego zwiększania zakresu możliwości wykonawczych podwładnych. Przyjęcie takiej strategii powoduje początkowo nieco zamieszania i kłopotów w pracy. Utrudnia przebieg pracy. Może być przyczyną okresowej obniżki wydajności i zarobków (z tego powodu może być nieprzychylnie odbierana przez pracowników). Pozwala jednak kierownikowi łatwo rozwiązywać problemy w przypadku zakłóceń. Pozwala łatwo przystosowywać się do zmian³.

Realizacja strategii rotacyjnego przydziału zadań jest utrudniona w sytuacji, gdy podwładni wykonują zadania o dużym zróżnicowaniu

³ Z. Jasiński, *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, PN AE, Wrocław, Nr 972, s. 125.

treści pracy a także w sytuacji gdy ich kwalifikacje są stosunkowo niskie. Zbliżony stopień trudności prac oraz podobne warunki pracy ułatwiają stosowanie strategii rotacyjnego przydziału zadań.

2. Strategie w sferze organizacji pracy

W sferze organizacji pracy kierownik może przyjąć strategię nakierowaną na:

- działania indywidualne,
- działania zespołowe.

Przyjęcie strategii nakierowanej na działania indywidualne oznacza, że kierownik preferuje rywalizację w zestawieniu ze współdziałaniem, uznając ją jako środek korzystniejszy dla realizacji celów. Każdego podwładnego traktuje jako oddzielny podmiot wykonawczy, działający niezależnie i bez bezpośredniego związku z innymi podwładnymi.

Strategia nakierowana na działanie indywidualne może się sprawdzić wówczas, gdy podwładni niezbyt chętnie odnoszą się do wspólnego działania. Są przeciwni wspólnej odpowiedzialności, wykazują brak zaufania do innych osób, niezbyt chętnie dzielą się wiedzą z innymi, nie są skorzy do pomagania innym.

Strategia nakierowana na zespołowe działania oznacza, że kierownik preferuje wspólne działania, dostrzegając w nich określone korzyści, których nie można osiągnąć w działaniu indywidualnym. Kierownicy przyjmujący taką strategię mają świadomość, że dobrze zorganizowana praca zespołowa jest wyższą formą organizacji pracy, że praca taka stwarza warunki dla osiągnięcia większych korzyści zarówno dla organizacji jako całości, jak i dla poszczególnych podwładnych. Przyjęcie strategii nakierowanej na działanie zespołowe ułatwia integrację celów organizacji, celów kierownika i celów jego podwładnych.

3. Strategie w sferze motywowania

Wśród strategii przyjmowanych przez kierownika w sferze motywowania można wyróżnić strategię:

- jednolitego podejścia,
- zróżnicowanego podejścia.

Strategia jednolitego podejścia oznacza, że kierownik oddziałując motywacyjnie przyjmuje w stosunku do każdego podwładnego iden-

tyczne rozwiązania. Stosuje takie same metody i narzędzia motywowania. Przykładowo równy podział wypracowanego funduszu premiowego pomiędzy podwładnych, czy dodatek za pracę na II zmianie wypłacany w takiej samej wysokości wszystkim zatrudnionym. Przyjęcie takiej strategii może obniżyć motywację do działania ludziom przekonanym o swoim większym wkładzie pracy, o swoich wyższych – w stosunku do innych – kwalifikacjach. Strategie jednolitego podejścia w motywowaniu najczęściej przyjmują kierownicy posiadający małą wiedzę z zakresu motywowania. Stosowanie takiej strategii może też wynikać z rozwiązań systemowych, przyjętych w danej organizacji.

Strategia zróżnicowanego podejścia oznacza, że kierownik przyjmuje zasadę traktowania każdego podwładnego oddzielnie. Zakłada, że każdy pracownik ma różne możliwości wykonawcze, ma różne oczekiwania wobec pracy, różne nabyte doświadczenia z przeszłości. Wybór sposobu oddziaływania na podwładnego uzależnia od cech charakteru pracownika, od wyznawanych przez niego wartości, od jego poglądów politycznych, społecznych, moralnych, od jego oczekiwań. Realizacja tej strategii wymaga dużej wiedzy społecznej, głębokiego rozpoznania swoich podwładnych, a także posiadania bogatego „arsenału” metod i technik oddziaływania.

4. Strategie w sferze kontroli

W sferze kontroli kierownicy mogą stosować strategię;

- pełnej kontroli,
- ograniczonej kontroli.

Strategia pełnej kontroli oznacza ciągłą i stałą obserwację przebiegu działań podwładnych oraz porównywanie ich z obowiązującymi – wcześniej ustalonymi procedurami. Strategię taką kierownicy przyjmują najczęściej w przypadku ograniczonego zaufania do swoich podwładnych. Zastosowana do ludzi o wysokich kwalifikacjach obniża ich motywację oraz twórcze zaangażowanie w proces pracy. Osłabia lub eliminuje całkowicie ich inicjatywę.

Strategia ograniczonej kontroli sprowadza się do wrywkowego statystycznego sprawdzania prawidłowości działań i zachowań pracow-

nicznych, do wyboru tylko strategicznych punktów kontroli⁴ decydujących o osiągnięciu sukcesu lub porażki w danym procesie pracy⁵.

Niezależnie od różnych strategii, możliwych do przyjęcia przez kierowników w obszarach poszczególnych funkcji zarządzania można też mówić o strategiach kierowniczych odniesionych do sfery władzy.

Kierownicy piastując władzę nad podwładnymi mogą przyjmować strategię:

- małego dystansu władzy,
- dużego dystansu władzy.

Strategia małego dystansu władzy, polega na kształtowaniu podwładnych jako równych sobie, jako partnerów. Jako tych, którzy mają swoje obserwacje, przemyślenia i uwagi na temat podejmowanych decyzji, na temat realizowanych projektów i procesów. Jako tych, którzy posiadają także wiedzę konceptualną i są zdolni do twórczego myślenia⁶. Strategię taką przyjmują ci kierownicy, którzy są świadomi tego, że podwładni mając możliwość konfrontacji „wizji kierowniczej” z praktyką mogą modyfikować lub uzupełniać ich projekty. Jest ona typowa dla kierowników dostrzegających zachodzące współcześnie zmiany w systemach pracy⁷.

Strategia dużego dystansu władzy polega z kolei na oddziaływaniu na podwładnych opartym na strachu, zagrożeniach, na utrzymywaniu i podkreślaniu roli kierownika jako osoby wszechwiedzącej, na utrzymywaniu wyraźnego podziału na rządzących i rządzonych, kierujących i kierowanych. Na uzurpowaniu sobie często większej władzy niż przewidują to aktualne przepisy i zwyczaje.

Reasumując, zachowania kierownicze w trakcie realizowania funkcji zarządzania mogą być różne. Dla osiągnięcia wytyczonych celów kierownicy mogą przyjmować różne strategie. Wybór konkretnej strategii oddziaływania na podwładnych zależy od realizowanej funkcji, od ich zasobów, wiedzy menedżerskiej, od tego z jakimi ludźmi przychodzi im

⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 469.

⁵ I. Janiak, *Kontrola przebiegu pracy*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa 1999, s. 205-211.

⁶ D. Petersem, J. Hillkirk, *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993, s. 29; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 26.

⁷ Z. Jasiński, *Zasady współdziałania kierownika z podwładnymi w zmieniających się systemach pracy*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, t. I, Opole 2009, s. 425.

realizować cele. Niekiedy w tym wyborze uzależnieni są od rozwiązań systemowych obowiązujących w danej organizacji.

Literatura:

1. Janiak I., *Kontrola przebiegu pracy*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa 1999.
2. Jasiński Z., *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, PN AE, Wrocław, Nr 972.
3. Jasiński Z., *Zasady współdziałania kierownika z podwładnymi w zmieniających się systemach pracy*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, t. I, Opole 2009, s. 425.
4. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. AE, Wrocław 1999.
5. Petersem D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993.
6. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

Rozdział 22.

Postawy i zachowania pracownicze w kontekście strategicznym

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie postaw i zachowań pracowniczych, ze szczególnym uwzględnieniem lojalności pracowniczej, w kontekście zasobowego ujęcia strategii.

Pośród dwóch dominujących szkół zarządzania strategicznego – pozycjonowania (sektorowa) i zasobowa, ta druga wydaje się mieć współcześnie ogromne znaczenie. W podejściu zasobowym do strategii szczególną uwagę zwraca się na rolę zasobów niematerialnych oraz zdolności (umiejętności) w budowaniu strategii organizacji (przykładowo: Oblój 1987, Prahalad, Hamel 1990, Barney 1991, Grant 1993, Peteraf 1993, Kay 1996, Bratnicki 2000, Godziszewski 2001). Na szczególną uwagę zasługuje propozycja identyfikowania strategii w języku zasobów R. Krupskiego¹. Wyróżnia on pięć etapów takiej identyfikacji. W pierwszej kolejności zwraca uwagę na określenie wartościowych zasobów organizacji. Następnie wskazuje na ustalenie cech zasobu (oryginalność, rzadkość, trudność imitowania). Umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystywania zasobu do eksploataowania okazji stanowią kolejny etap, poprzedzający etapy ustalenia efektów z tytułu wykorzystywania zasobów oraz wyboru sposobu pozyskania i utrwalenia zasobu wartościowego. Wszystkie te elementy łączy wizja przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonych przez R. Krupskiego badań nad zasobami i ich cechami pokazują², iż najczęściej typowanym zasobem w przedsiębiorstwach, uznanym jako oryginalny (rzadki w branży, rzadki i trudny do skopiowania lub w ogóle nie do skopiowania) są relacje z otoczeniem

¹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 476.

² R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, PN AE, Nr 1141.

uprzywilejowane, nie sformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi, itp.). Drugim typowanym zasobem okazał się być zasób nazwany – postawami i zachowaniami pracowników.

1. Postawy i zachowania w organizacji

P. Makin i wsp. uznają, że postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktowane są jako wewnętrzne (są częścią jednostki) i mogą wpływać na jej sposób zachowania. Ponadto postawy, pomimo że są wewnętrzne, w dużym stopniu są generowane przez sytuacje doświadczane przez jednostki a centralną cechą postawy jest jej ewaluacyjny charakter (każda postawa zawiera ocenę obiektu postawy). Ewaluacja może być traktowana jako poznawcza (osąd emocjonalnie neutralny), afektywna (uczucie wobec obiektu postawy) bądź behawioralna (tendencja do zachowania się w pewien szczególny sposób wobec postawy)³. Ewaluacyjny charakter postawy podkreśla również S.P. Robbins, uznając postawy za „*oceny – pozytywne albo negatywne – przedmiotów, ludzi lub zdarzeń*”⁴. Według G. Allporta postawa to wyuczona predyspozycja do reagowania na dany przedmiot we względnie stały i charakterystyczny dla jednostki sposób, pozytywny lub negatywny⁵. W podobny sposób postawę definiuje P.G. Zimbardo, traktując ją jako wyuczoną, stosunkowo stałą tendencję do pozytywnego lub negatywnego oceniania jakiegoś człowieka, pojęcia lub zdarzenia⁶. Postawa to również kontekst pamięci i tworzenia się przekonań, ogólne prawidłowości powstawania nastawienia u ludzi⁷, efektywny sposób szacowania otaczającego nas świata⁸. Kluczowymi właściwościami postawy są więc znak (pozytywny lub negatywny) i natężenie (większe lub mniejsze). Inne właściwości to: ważność, funkcja, zakres i złożoność⁹. J. Strelau konstatuje, że postawa może być rezultatem

³ P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 79.

⁴ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 50.

⁵ A. Falkowski, A. Stachiewicz, *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich: Procedura operacjonalizacji pojęcia*, Czasopismo Psychologiczne, 1999, t. 5, Nr 4, s. 293.

⁶ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 734.

⁷ A. Falkowski, A. Stachiewicz, *op. cit.*, s. 293.

⁸ D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Zysk i S – ka, Poznań 2003, s. 152.

⁹ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 79.

przekonań (co oznacza, że emocjonalny stosunek do obiektu wynika ze świadomych opinii na jego temat), emocji i zachowań (własne postawy rozpoznajemy podobnie jak rozpoznajemy stany i postawy innych ludzi na podstawie zachowania i warunków, w jakich się ono pojawia)¹⁰.

Organizacja wpływa na postawy i zachowania pracowników. Wpływ ten może być bezpośredni lub pośredni. W zależności od charakteru tego wpływu w kontaktach międzyludzkich, również w relacjach przełożony – podwładny, występują zależności pomiędzy postawami a działaniami jednostki, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zależności pomiędzy postawami a działaniami jednostki

	Zgoda prywatna (wewnętrzna)	Niezgoda prywatna (wewnętrzna)
Zgoda publiczna (zewnętrzna)	Konsensus Konwersja	Konformizm Uległość Posłuszeństwo
Niezgoda publiczna (zewnętrzna)	Nonkonformizm Opór	Niezależność Przeciwstawianie się cudzemu wpływowi

Źródło: I. Świątek – Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 244.

W przypadku konsensusu, postawy i zachowania jednostki są zgodne z postawami i zachowaniami innych. Konwersja polega na zmianie poglądów i zachowania wskutek otrzymania nowych informacji, perswazji otoczenia lub potrzeby utrzymania dobrych relacji z innymi. W sytuacji braku zgody wewnętrznej i podejmowania zachowań będących w sprzeczności z wewnętrznymi przekonaniami, mogą występować trzy zjawiska: konformizm, uległość i posłuszeństwo. Konformizm stanowi odpowiedź jednostki na pośrednie próby wywierania na nią wpływu, natomiast uległość i posłuszeństwo to wynik bezpośredniej próby wymuszenia zachowania, żądania lub rozkazu. Nonkonformizm jest

¹⁰ *Tamże*, s. 80.

racjonalnym działaniem ukierunkowanym na określony cel, w ostatecznym rozrachunku może przynieść grupie korzyści. Opór natomiast przejawia się zwykle silnymi emocjami, ma swoje źródło w potrzebie zachowania poczucia indywidualnej wolności.

Zachowanie w literaturze rozumiane jest jako funkcja cech jednostki i bodźca, a także jako działania, za pomocą których organizm przystosowuje się do otoczenia¹¹. Zgodnie ze stanowiskiem teoretyków społecznego uczenia się, na zachowanie jednostki wpływają w znacznej mierze czynniki środowiskowe, cechy osobowościowe i jej poglądy. G. Bartkowiak¹² przedstawia zachowanie człowieka jako „*funkcję bodźca (sytuacji), cech jednostki i ich wzajemnych powiązań między jednostką a otoczeniem*”.

W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jednoznaczna odpowiedź na pytanie: czy postawa jest czynnikiem sprawczym zachowania, czy też jest odwrotnie. Dyskusyjna jest również kwestia korelacji postaw ze stosownymi zachowaniami, ponieważ niekiedy zachowania są bardzo mocno uzależnione od postaw, a niekiedy korelacja w ogóle nie występuje. Według J. Strelau'a jest to uzależnione od poziomu ogólności postawy i zachowania oraz moderatorów i mediatorów zgodności zachowaniami z postawami¹³. „*Zgodność pomiędzy postawą a zachowaniem występuje wówczas, gdy postawa jest „centralna”*¹⁴ – tzn. przedmiot postawy jest ważny dla jej podmiotu – oraz, gdy jest ona „nasycona” – tzn. przedmiot postawy jest znany podmiotowi”¹⁵. Inaczej mówiąc, o tym, czy dana postawa staje się centralną, decyduje bezpośrednie doświadczenie jednostki oraz uzasadnione zainteresowanie (stopień, w jakim dana sprawa bezpośrednio dotyczy danej osoby).

¹¹ P.G. Zimbardo, *op. cit.*, s. 34, 745.

¹² G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999, s. 20.

¹³ J. Strelau, *op. cit.*, s. 87-88.

¹⁴ P.G. Zimbardo zaaplikował pojęcie cechy centralnej, odróżniając je od pojęcia cech kardynalnych i cech drugorzędnych. Według P.G. Zimbardo (P.G. Zimbardo, *op. cit.*, s. 523.) cechy centralne (*central traits*) „*reprezentują podstawowe właściwości osoby, takie jak uczciwość czy optymizm*”; cechy kardynalne (*cardinal traits*) „*to cechy wokół których jednostka organizuje swoje życie*”; cechy drugorzędne (*secondary traits*) są to „*własności indywidualne, które pomagają przewidzieć zachowania jednostki, ale są mniej przydatne do zrozumienia jej osobowości*”. Wymienione trzy rodzaje cech tworzą – zdaniem P.G. Zimbardo – strukturę osobowości.

¹⁵ R. Perry, D. Gillespie, R. Lotz, *Attitudinal Variables as Estimates of Behavior: A Theoretical Examination of the Attitude – Action Controversy*, *European Journal of Social Psychology*, 1976, Nr 6,2.

2. Postawy i zachowania pracownicze w kontekście lojalności pracowniczej

Lojalność w literaturze przedmiotu definiuje się najczęściej jako „prawość, wierność, rzetelność w stosunkach z ludźmi”¹⁶. T.O. Jones, W.E. Sasser, Jr. określają lojalność jako „poczucie więzi, przywiązania do przedsiębiorstwa lub darzenie uczuciem osób w nim pracujących...”¹⁷. F. Reichheld uważa z kolei, że lojalność oznacza „gotowość danej osoby – klienta, pracownika, przyjaciela – do inwestycji lub wyrzeczeń w celu pogłębienia relacji”¹⁸. W literaturze wskazuje się na wiele przedmiotów lojalności: można mówić o lojalności klientów, osób ze sobą spokrewnionych czy bliskich uczuciowo, lojalności jednostek, które połączyło wspólne przeżycie, lojalności wobec przekonañ, czy też o lojalności pracowniczej.

Lojalność pracownicza jest bardzo złożoną i trudną do identyfikacji kategorią psychologiczną, socjologiczną, filozoficzną oraz ekonomiczną. „Lojalność pracownicza, rozpatrywana w dwóch wymiarach - jako postawa bądź zachowanie, oznacza utożsamianie się pracownika z organizacją, silne emocjonalne przywiązanie, wynikające z faktu, iż identyfikacja z wybranym obiektem stwarza poczucie bliskości i bezpieczeństwa, zaangażowanie (zwłaszcza afektywne implikujące zachowania etosowe), postępowanie zgodne z ustalonymi normami przy jednoczesnej umiejętności nieincydentalnej artykulacji krytycznej postawy podmiotu, reprezentowanie i realizowanie celów organizacji, dbanie o jej dobre imię i tworzenie odpowiedniego wizerunku, zmierzanie do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji rynkowej, ochrona materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa”¹⁹. Wymiar wewnętrzny lojalności pracowniczej, rozumiany jako postawa, nastawienie lub przekonanie i stanowiący komponent afektywny lojalności, tworzy obok stosunku emocjonalnego (uczucia), również składnik poznawczy (przekonania). W odniesieniu do lojalności pracowniczej można uznać, iż postawa jest funkcją atrybutów pracy (obiektywnych cech pracy) i korzyści jakie z niej płyną. Za J. Jacoby i R.W. Chestnut²⁰, lojalność wobec organizacji można uznać jako ukie-

¹⁶ S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 669.

¹⁷ T.O. Jones, W.E. Sasser Jr., *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, 1995, No. 9 – 10, s. 94.

¹⁸ F.F. Reichheld, *Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu*, Harvard Business Review Polska, Maj 2004, s. 44-45.

¹⁹ K. Piórkowska-Wojciechowska, *Kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach*, Niepublikowana rozprawa doktorska, Wrocław 2007, s. 175.

²⁰ A. Falkowski, A. Stachiewicz, *op. cit.*, s. 292.

runkowane zachowanie, trwające dłuższy czas, będące funkcją psychologicznych procesów, takich jak podejmowanie decyzji czy wartościowanie wybranego pracodawcy, przy równoczesnym respektowaniu propozycji alternatywnych pracodawców. Na rysunku 1 zilustrowano wymiary lojalności pracowniczej w odniesieniu do atrybutów lojalnego pracownika i lojalnego pracodawcy.

Lojalność pracownika	
Wymiar wewnętrzny: postawa	Wymiar zewnętrzny: zachowanie
Atrybuty lojalnego pracownika	
Egzogeniczne i endogeniczne czynniki wpływające na lojalność pracowniczą oraz subiektywne i obiektywne determinanty skłonności pracowników do lojalności	
Lojalność pracodawcy	
Wymiar wewnętrzny: postawa	Wymiar zewnętrzny: zachowanie
Atrybuty lojalnego pracodawcy	

Rysunek 1. Lojalność pracownicza w aspekcie jej wymiarów

Źródło: K. Piórkowska-Wojciechowska, *Kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach*, Niepublikowana rozprawa doktorska, Wrocław 2007.

A.O. Hirschman rozróżnia lojalność świadomą, wyrażającą się przykładowo w powstrzymaniu się od decyzji o rozstaniu z organizacją oraz nieświadomą, kształtowaną poprzez lęk²¹. A. Lipka omawia z kolei kategorię lojalności o charakterze podzielnym i niepodzielnym. W pierwszym przypadku dla pracodawcy nie mają znaczenia inne źródła dochodu pracownika, w przeciwieństwie do lojalności o charakterze niepo-

²¹ A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995, s. 79.

dzielnym²². Według G. Bartkowiak²³ mechanizm lojalności jest przeciwieństwem kalkulacji i „pojawia się wówczas, gdy praca w danej organizacji stanowi wartość samą w sobie. Stanowi ona normę postępowania utrwaloną w procesie socjalizacji jednostki (...) i jest najbardziej pożądanym ze społecznego punktu widzenia mechanizmem motywacyjnym. Jednakże trudno nią sterować, gdyż opiera się na długotrwałym procesie przemian społecznych, stabilnych normach kulturowych, wysokim poczuciu dobra społecznego i świadomości wspólnego interesu.” J. Mrzygłód²⁴ natomiast, określił lojalność pracowniczą jako „chęć pozostania w organizacji i wiązania z nią swojej przyszłości, utożsamianie się z jej celami oraz chęć poprawy sytuacji firmy poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie interesów organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem”.

A. Falkowski i A. Stachiewicz uważają, że niezależnie od różnorodności definicji pojęcia, lojalności łatwo zauważyć, że jest ona zmienną ciągłą o różnym nasileniu wobec swojego przedmiotu. Osoby bardzo lojalne, przejawiają bardzo silne emocjonalne przywiązanie²⁵, a przywiązanie do organizacji obejmuje trzy komponenty: akceptację wartości i celów organizacji, wolę wydatkowania wysiłku na rzecz organizacji i pragnienie pozostania w niej²⁶. W odniesieniu do lojalności pracowniczej należy odróżnić autentyczne zaangażowanie lojalnego pracownika – od jedynie pewnych przyzwyczajzeń, nawyków w zachowaniach, lojalności wyrażonej (wykalkulowanej) czy kupionej (wymuszonej). W. Wilkie zauważył, że istnieje wiele czynników leżących u podstaw lojalności oraz zwrócił uwagę na potrzebę rozróżniania prawdziwej lojalności od zwyczajnego przyzwyczajenia – rutyny zachowań²⁷.

²² A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 178.

²³ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999, s. 24.

²⁴ J. Mrzygłód, *Lojalność znaczy zaufanie*, Personel, sierpień 2003, s. 77.

²⁵ Fakt powiązania przywiązania emocjonalnego z lojalnością potwierdza J. Strelau uważając, że przywiązanie „łączy się ściśle z cechami osobowości, z właściwościami pracy i organizacji, z doświadczeniem, jak i z zachowaniami organizacyjnymi, takimi jak uczestnictwo w życiu organizacyjnym, lojalność wobec organizacji, produktywność, punktualność, uczenie się” (J. Strelau, *op. cit.*, s. 328.)

²⁶ J. Strelau, *op. cit.*, s. 331.

²⁷ W. Wilkie, *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1994.

3. Kształtowanie lojalności pracowniczej w kontekście strategicznym

Plasując rozważania dotyczące kształtowania lojalności pracowniczej w nurcie zasobowym zarządzania strategicznego a konkretnie na identyfikacji strategii w języku zasobów prezentowanej przez R. Krupskiego, poszczególne etapy formułowania strategii lojalności pracowniczej wyglądają następująco.

Lojalność (jako jedna z wielu postaw/zachowań pracowniczych) stanowi specyficzny rodzaj zasobu – z jednej strony jest zasobem relatywnie tanim, możliwym do ukształtowania²⁸ a z drugiej strony jest coraz częściej traktowana jako zasób strategiczny, oryginalny, rzadki, trudnoimitowalny, a więc taki, na którym można budować średnio-, a nawet długookresową przewagę konkurencyjną oraz jako szczególnie ważne panaceum na wzrost turbulencji otoczenia.

Do umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania zasobu (lojalność pracownicza) należy zaliczyć dostrzeganie przez przedsiębiorstwa celowości i zasadności kształtowania lojalności pracowniczej, docenianie ze strony pracodawców roli kształtowania pozytywnych relacji z pracownikami oraz wykorzystywanie w dostatecznym stopniu psychologicznych, kadrowych i organizacyjnych aspektów kształtowania lojalności pracowniczej. W wyniku weryfikacji modelu kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach²⁹, należy stwierdzić, że podstawą kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach, jest psychologiczny aspekt relacji przełożony – podwładny. Szczególnie ważne w tym zakresie, są osobowościowe i temperamentalne korelaty lojalności pracowniczej, do których zaliczono następujące Eysenckowskie wymiary osobowości: ekstrawersja, psychotyzm³⁰ (wpływ negatywny),

²⁸ Istnieje przekonanie o możliwościach kształtowania cech takich, jak lojalność, wierność czy uczciwość pod warunkiem, że istnieje baza - lojalność naturalna stanowiąca cechę charakteru człowieka, na której można kształtować postawy i zachowania. Jednakże możliwości kształtowania lojalności mogą być kwestionowane ze względu na to, że wartości wyznawane przez pracownika są głęboko zakorzenione i trudne do identyfikacji. Takie założenie ogranicza możliwości kształtowania lojalności - jednak ich nie wyklucza.

²⁹ K. Piórkowska-Wojciechowska, *op. cit.*

³⁰ Psychotyzm rozumiany jest tutaj raczej jako tendencja do niekonwencjonalnego stylu życia i myślenia dywergencyjnego niż tendencje psychotyczne i asocjalne jednostki.

introwersja, kłamstwo³¹ (wpływ pozytywny), a także aktywność stanowiącą jeden z badanych wymiarów temperamentu (wpływ negatywny). Do wyznawanych przez pracownika wartości (koncepcja Schelerowska), mających pozytywny wpływ na kształtowanie lojalności pracowniczej zaliczono: wartości prawdy, wartości moralne, wartości święte, świętości świeckie i religijne, natomiast wartościami negatywnie wpływającymi na atrybuty lojalnego pracownika okazały się być wartości hedonistyczne, wartości witalne, sprawność i siła fizyczna oraz wytrzymałość. Do wyraźnie pozytywnych psychologicznych korelatów lojalności pracowniczej, zaliczono również: zapobieganie wypaleniu zawodowemu, monitorowanie poziomu stresu zawodowego, wypracowanie stylu radzenia sobie ze stresem - skoncentrowanym na zadaniu, proces orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej (powiązany ściśle z wprowadzaniem pracownika do pracy) oraz wywiązywanie się z zawartego kontraktu psychologicznego. Na kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach, wpływają również elementy procesu kadrowego, chociaż w stosunkowo mniejszym stopniu niż w przypadku uwarunkowań psychologicznych. Należy zwrócić uwagę, że parametry procesu kadrowego, będą wpływać na kształtowanie lojalności, jeżeli będzie między nimi występować koincydencja. Ważny w tym zakresie jest proces rekrutacji i selekcji, a w szczególności jasne określenie oczekiwań pracodawcy wobec kandydata, możliwość wyrażenia przez pracownika jego oczekiwań, jednoznaczność i przejrzystość procesu rekrutacji oraz atmosfera. Negatywnymi korelatami lojalności pracowniczej w aspekcie procesu rekrutacji i selekcji, są przejawy dyskryminacji. Rozpatrując kwestię wprowadzenia nowego pracownika (mając na względzie jego procesualny i temporalny charakter), pozytywny wpływ wykazały następujące czynniki: sumienne zapoznanie pracownika z jego środowiskiem pracy, przekazanie pracownikowi informacji o warunkach pracy, szkolenia oraz przyjęcie pracownika w organizacji przez bezpośredniego przełożonego. Jasność, prostota i czytelność systemu wynagradzania, uznawanie go przez pracowników za słuszny i uczciwy oraz atrakcyjność wynagrodzenia w stosunku do wielkości płac oferowanych w danej branży może wzmacniać proces kształtowania lojalności pracowniczej. Bardzo ważnym aspektem kadrowym jest zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju, a w szczególności przeprowadzanie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. System oceniania, jako kolejny czynnik kadrowy, wpływający na

³¹ Skalę kłamstwa (w rozumieniu Eysenckowskim) wykorzystuje się do mierzenia aprobaty społecznej lub tendencji do przedstawiania siebie w korzystnym świetle.

lojalność pracowniczą, powinien być powszechny i akceptowalny przez pracowników. Sposoby radzenia sobie przedsiębiorstw z nadwyżką zatrudnienia, mają również pozytywny (rezygnowanie z usług podwykonawców), bądź negatywny (zwalnianie pracowników, wprowadzanie podziału pracy, *leasing* pracowniczy, urlopy), wpływ na kształtowanie lojalności pracowniczej. Spośród organizacyjnych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej, znaczenie mają materialne i społeczne warunki pracy, wsparcie społeczne (emocjonalne, instrumentalne, oceniające) oraz dostosowanie powierzonego pracownikowi zakresu obowiązków i poziomu odpowiedzialności do jego możliwości. Nie bez wpływu pozostaje również kultura i struktura organizacyjna. Kultura organizacyjna, sprzyjająca kształtowaniu lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach, jest kulturą: klanu, adhokracji, jednostek, fragmentaryczną. Natomiast wymiarami kultury organizacyjnej sprzyjającymi budowaniu stosunków lojalnościowych są: duża wyrazistość kultury organizacyjnej, duża głębokość zakorzenienia kultury organizacyjnej, duży stopień upowszechnienia kultury organizacyjnej i mały dystans władzy. Strukturami organizacyjnymi korzystnymi z punktu widzenia kształtowania lojalności pracowniczej, może być struktura płaska, struktura organiczna oraz struktura autarkiczna. Która z tych struktur jest najbardziej odpowiednia, zależy od specyfiki przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Efektami z tytułu wykorzystania zasobu (lojalność pracownicza) może być wprowadzenie systemu lojalnościowego; mniejsze koszty rekrutacji, selekcji, szkolenia pracowników; pozyskiwanie lojalnych klientów; zatrzymanie w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego; zaangażowanie pracownika w pracę; kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa; większa motywacja wewnętrzna pracownika; łatwość wprowadzania zmian organizacyjnych.

Do najważniejszych sposobów pozyskania lojalności jako zasobu należy zaliczyć: ukształtowanie w otoczeniu wizerunku lojalnego pracodawcy; wykorzystanie psychologicznych, kadrowych i organizacyjnych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej oraz uwzględnienie czynników egzo- (zadowolenie z miejsca pracy, możliwość rozwoju, poczucie wpływu na rozwój organizacji, *empowerment* pracowniczy, tworzenie kapitału społecznego, współdziałanie, sprawiedliwość organizacyjna, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, lojalność pracodawcy wobec pracownika, zgodność celów pracowników z celami przedsiębiorstwa, partnerstwo) i endogenicznych (poczucie identyfikacji z przedsię-

biorstwem, przywiązanie do organizacji³², wzajemne zaufanie, dążenie do osiągnięcia stabilizacji, osobowość, indywidualny system wartości pracownika, percepcja sprawiedliwości organizacyjnej) w kształtowaniu lojalności pracowniczej.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę przedstawienia lojalności pracowniczej w kontekście zasobowego ujęcia strategii. Jako model identyfikacji strategii przyjęto propozycję identyfikacji strategii w języku zasobów autorstwa R. Krupskiego. Zdefiniowano pojęcie postawy i zachowania, omówiono postawy i zachowania w odniesieniu do lojalności pracowniczej oraz zaprezentowano sposób kształtowania lojalności pracowniczej w kontekście strategicznym.

Literatura:

1. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
2. Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
3. Falkowski A., Stachiewicz A., Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich: Procedura operacjonalizacji pojęcia, *Czasopismo Psychologiczne*, 1999, t. 5, Nr 4.
4. Hirschman A.O., *Lojalność, krytyka, rozstanie*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
5. Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, PN AE, Nr 1141.
6. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

³² Warto zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu można również spotkać się z podejściem, że występuje zależność odwrotna, mówiąca, że zgeneralizowana postawa lojalności poprzedza przywiązanie do organizacji – stanowi więc jego warunek konieczny. Szerzej zob.: J. Strelau, *op. cit.*, s. 331.

7. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
8. Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
9. Mrzygłód J., *Lojalność znaczy zaufanie*, Personel, sierpień 2003.
10. Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Zys i S-ka, Poznań 2003.
11. Perry R., Gillespie D., Lotz R., *Attitudinal Variables as Estimates of Behavior: A Theoretical Examination of the Attitude – Action Controversy*, European Journal of Social Psychology, 1976, Nr 6,2.
12. Piórkowska-Wojciechowska K., *Kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach*, Niepublikowana rozprawa doktorska, Wrocław 2007.
13. Reichheld F.F., *Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu*, Harvard Business Review Polska, Maj 2004.
14. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
15. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
16. Świątek-Barylska I., *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*. [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
17. Jones T.O., Sasser W.E. Jr., *Why Satisfied Customers Defect*, Harvard Business Review, 1995, No. 9-10.
18. Wilkie W., *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, New York 1994.
19. Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Rozdział 23.

Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym

Nurt badań nad zarządzaniem wiedzą staje się jednym z głównych obszarów badawczych w zarządzaniu strategicznym. Dostarcza bowiem istotnych uzupełnień względem zasobowej teorii firmy, aspirujących wręcz do miana odrębnego podejścia¹. Zrozumienie procesów uczenia się indywidualnego i zbiorowego w ramach pojedynczej organizacji rośnie. Jednakże wyjaśnień uzyskanych na gruncie pojedynczej organizacji nie można łatwo przenieść na grunt międzyorganizacyjny, ze względu na pewne jego cechy specyficzne. Tymczasem, problematyka międzyorganizacyjnego uczenia się² postrzegana jest jako kluczowe zagadnienie współczesnej teorii konkurencji. Jednocześnie innowacyjność przenosi się z wnętrza organizacji na jej granice i poza te granice³. Współdziałanie przedsiębiorstw staje się coraz częstsze ze względu na wieloletnie procesy specjalizacji i dekonstrukcji łańcucha wartości, które zwrótnie indukują potrzebę wspólnego tworzenia wartości⁴. Potrzeba przechwytywania i ochrony wartości opartej na wiedzy urasta więc do rangi kluczowego problemu menedżerskiego⁵.

Niniejszy artykuł poświęcony jest luce poznawczej związanej z wpływem kontekstu międzyorganizacyjnego na przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Omawia on wybrane kierunki badań w kontekście

¹ R. Grant, *Towards a Knowledge Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal 2002, Vol. 17, pp. 109-122.

² G. Hamel, *Competition for Competence And Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, s. 83-103.

³ W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, Administrative Science Quarterly, 1996, Vol. 41, p. 116-145.

⁴ K. Möller, S. Svahn, *Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets*, Journal of Management Studies 2006, Vol. 43, Nr 5, s. 985-1007.

⁵ P. Hurmelinna-Laukkanen, K. Puumalainen, *Formation of the Appropriability Regime: Strategic and Practical Considerations*, Innovation: Management, Policy & Practice 2007, Vol. 9, s. 2-13.

międzyorganizacyjnym zarządzania wiedzą. Reżim apropiacji to zespół rozwiązań służących ochronie kluczowych zasobów wiedzy, podczas gdy kompetencje relacyjne kierują uwagę raczej w stronę maksymalizacji wartości tworzonej w kontekście międzyorganizacyjnym. Opracowanie stanowi dyskusyjny przyczynek do rozwoju teorii zarządzania wiedzą.

1. Reżim apropiacji

Wyjaśnianie źródeł przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby od wielu lat uznawane jest za ważne, ale niewystarczające. Trwające od dziesięcioleci już procesy specjalizacji, tworzenia układów outsourcingowych czy najszerzej rzecz ujmując dekonstrukcji łańcucha wartości prowadzą w rezultacie do zwiększenia wzajemnej zależności przedsiębiorstw względem siebie. Nieuniknionym ich skutkiem jest przecież koncentracja na wybranych elementach łańcucha wartości oraz kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej rezygnacji z innych elementów i kompetencji. W związku z tym tworzenie produktów złożonych⁶ oznacza potrzebę łączenia wielu elementów w czasie i przestrzeni – inaczej mówiąc wymaga koordynacji międzyorganizacyjnej. Oznacza to w istocie, że eksploatacja wiedzy odbywa się zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy organizacjami. Czyni to z kontekstu międzyorganizacyjnego istotne uwarunkowanie eksploatacji wiedzy.

Odębna okoliczność dotyczy eksploracji wiedzy, czyli tych wszystkich procesów, które służą tworzeniu nowej wiedzy oraz włączania nowej wiedzy w rutynowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu pojawia się pogląd, że rosnąca złożoność i kosztowność prac badawczo rozwojowych⁷, dynamika procesów innowacyjnych⁸ oraz heterarchiczny porządek władzy⁹ sprzyjają międzyorganizacyjnej eksploracji wiedzy. Niektórzy autorzy sugerują wręcz, że

⁶ C. Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti. *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, Academy of Management Review 1997, Vol. 22, Nr 4, s. 911-945.

⁷ J. Hagedoorn, *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, s. 371-385.

⁸ W. Powell, *Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceuticals Industries*, California Management Review 1998, Vol. 40, Nr 3, pp. 228-240.

⁹ C. Dhanaraj, A. Parkhe, *Orchestrating innovation networks*, Academy of Management Review 2006, Vol. 31, s. 659-669.

współczesne okoliczności wręcz indukują¹⁰ współdziałanie w zakresie zarządzania wiedzą. Oznacza to, że wpływ czynników egzogenicznych na decyzje związane z zarządzaniem wiedzą staje się tak silny, że wręcz ogranicza autonomię decydenta. Innymi słowy mówiąc menedżerowie są przekonani¹¹, że to międzyorganizacyjna droga stwarza najlepsze perspektywy sukcesu.

Można więc przyjąć pogląd o rosnącym znaczeniu przestrzeni międzyorganizacyjnej w tworzeniu i eksploatacji wiedzy. Zasobowa teoria firmy dosyć jednoznacznie implikuje jednak potrzebę osiągania ponad przeciętnej efektywności, co tłumaczy się występowaniem renty monopolistycznej, ricardiańskiej lub schumpeteriańskiej¹². Ponad przeciętne przychody z tytułu renty monopolistycznej przedsiębiorstwa wiążą się z zasobami wówczas, gdy możliwe jest sterowanie cenami oferowanych produktów lub wpływanie na podaż. To właśnie cechuje monopol – zdolność do wpływania na ceny poprzez wyłączność lub quasi-wyłączność w zakresie decyzji potażowych. Inną sytuację obserwuje się wówczas, kiedy przedsiębiorstwo osiąga przewagę komparatywną lub oferuje produkty odmienne od konkurentów. Fundamentem tej renty ekonomicznej jest zróżnicowanie zasobów pod względem produktywności. Implikacją jest występowanie na rynku zarówno przedsiębiorstw o bardziej oraz o mniej produktywnych zasobach, co prowadzi do komparatywnej przewagi tych pierwszych. Precyzując argumentację zasobowej teorii firmy dostrzec trzeba, że nawet w warunkach jednakowej produktywności zasobów wiedza, np. know-how czy rutyny operacyjne przedsiębiorstw mogą się różnić. Tym samym wiedza również stwarza fundament dla renty ricardiańskiej. Trzecim, szczególnym przypadkiem osiągania ponad przeciętnej efektywności jest renta schumpeteriańska związana z innowacjami. Oznacza to, że te przedsiębiorstwa, które dysponują wyłącznością na nowe technologie, procesy, wyroby czy sposoby działania osiągać mogą dodatkową rentowność ze względu na posiadane innowacje. Tymczasowość renty schumpeteriańskiej skłania z jednej strony do wyścigu o kompetencje¹³ a z drugiej do intensywnych zabiegów ochrony własnych innowacji.

¹⁰ G. Ahuja, *The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages*, *Strategic Management Journal* 2000, Vol. 21, Nr 3, s. 317-343.

¹¹ C. Baughn, J. Denekamp, J. Stevens, R. Osborn, *Protecting Intellectual Capital in International Alliances*, *Journal of World Business* 1997, Vol. 32, s. 103-117.

¹² M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View*, *Strategic Management Journal* 1993, Vol. 14, s. 179-191.

¹³ G. Hamel, *op. cit.*

Wyjaśnienie oparte na rentach nosi znamiona statycznego podejścia, tzn. nie uwzględnia warunków trwałości w dłuższym okresie. Te warunki formułuje powszechnie znany akronim VRIN – wartościowe, rzadkie, nieimitowalne, niesubstytucyjne. Kiedy zasoby przedsiębiorstwa je spełniają, to wówczas droga do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest otwarta¹⁴.

W przypadku wiedzy spełnienie warunków trwałości przewagi konkurencyjnej jest niezwykle trudne zwłaszcza, kiedy tworzona jest ona lub eksploatowana w warunkach współdziałania wielu przedsiębiorstw. Da się zauważyć, że wiele przedsiębiorstw poszukuje takich partnerów, od których może się „nauczyć” istotnych składników lub też całych kompetencji. Wyścig o wiedzę¹⁵ oddaje ten problem, a badania empiryczne podkreślają zagrożenia związane ze zbyt otwartą postawą wobec partnerów. Otwartość i postawa kooperacyjna nie tylko przyciągają oportunistycznych partnerów, ale też skłaniają ich do zachowań oportunistycznych. Pojawia się dialektyczne napięcie, czy też paradoks polegający na dążeniu z jednej strony do współdziałania, a z drugiej zniechęceniu do współdziałania właśnie ze względu na zagrożenia niezamierzoną utratą kontroli nad wiedzą krytyczną. Wyróżnić można dwa rodzaje obserwowalnych empirycznie reakcji na to napięcie. Jedna skupia się na działaniach ochronnych, szeroko czerpiąc z dorobku ekonomii kosztów transakcyjnych. Niepożądane zachowania partnerów nazywa się wówczas oportunistyzmem, czyli przebiegłym dążeniem do realizacji własnych interesów. Liczne badania przeprowadzone w tym nurcie oferują logikę ochrony przed oportunistyzmem dzięki mechanizmom umownym oraz psychologicznym¹⁶. Na gruncie zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym dorobek ekonomii kosztów transakcyjnych oraz nauk prawnych zmierza w stronę holistycznej odpowiedzi na troskę o ochronę wiedzy.

Zespół rozwiązań służących spełnieniu, chociażby czasowym, tych warunków literatura nazywa reżimem apropiacji¹⁷. Kategoria ta odnosi się do kombinacji mechanizmów ochrony wiedzy i własności intelektualnej. Zalicza się do nich: prawa własności intelektualnej, wiedzę milczącą, przewagę wynikającą z czasu, kształtowanie zespołów oraz ograni-

¹⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.

¹⁵ G. Hamel, *op. cit.*

¹⁶ S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism*. Management Science 2003, Vol. 49, Nr 12, s. 1684-1701.

¹⁷ P. Hurmelinna-Laukkanen, K. Puumalainen, ... *op. cit.* s. 2-13.

czenia kontraktowe. Prawa własności intelektualnej tworzą szeroki nurt w naukach prawnych i stanowią przyczynek do ekspansji zarządzania strategicznego poza swoją domenę badawczą. Interesujące stają się wszelkie zabiegi, które mogą uniemożliwić lub przynajmniej opóźnić wykorzystanie technologii, wzorów przemysłowych, algorytmów, formuł i innych przejawów wiedzy przez konkurentów. Prawa autorskie oraz ochrona patentowa stanowią najbardziej znane rozwiązania prawne. Wiedza milcząca, a także wiedza lepka to zjawiska typowe dla zarządzania wiedzą. Kodyfikacja wiedzy znacznie ułatwia jej kopiowanie i pozyskanie przez otoczenie. Tymczasem wiedza nieskodyfikowana, zbiorowa jest nie tylko wyzwaniem dla zarządzania wewnątrz organizacji. Staje się ona niewidoczna dla konkurentów, a przez to chroniona. Efekt ograniczania transparencji jest możliwy do osiągnięcia poprzez rozwiązania kontraktowe¹⁸ oraz właściwe kształtowanie składu zespołów międzyorganizacyjnych. Wyłącza się w ten sposób umownie oraz faktycznie dostęp do pewnych obszarów działalności oraz zasobów wiedzy. Rozwiązania kontraktowe stwarzają zresztą dosyć szerokie pole oddziaływania, których przejawem są klauzule poufności, klauzule konkurencyjności, które zabezpieczają przedsiębiorstwo przed wykorzystaniem wiedzy uzyskanej wspólnie lub w trakcie współpracy przez partnera w określonej umowie przyszłości. Przewaga wynikająca z czasu to sposób na wyprzedzenie konkurentów, szybsze wdrożenie wiedzy do rutynowej działalności przedsiębiorstwa pozwala korzystać z odpowiednich rent ekonomicznych przynajmniej do czasu uzyskania przez konkurentów podobnego poziomu wiedzy.

Wszystkie te mechanizmy opierają się na zasadzie ochrony kluczowych zasobów w sposób trwały lub względnie trwały przed przejęciem przez konkurentów. Celowe kształtowanie reżimu apropiacji ułatwia nie tylko ochronę, ale także porządkuje wymianę wiedzy niezbędnej do osiągania celów współdziałania. W istocie wykorzystanie takich narzędzi menedżerskich jak procedury rekrutacji i selekcji partnerów czy też procedury rozwiązywania sporów oraz wychodzenia ze stosunku współpracy przejawia zarówno cechy zabiegów ochronnych jak też poszukiwania najbardziej efektywnych warunków współdziałania. Trzeba zauważyć, że rozwiązania ochronne są kosztowne, choć nie tworzą dodatkowej wartości. Z tego powodu, część badaczy skupia uwagę nie na sposobach ochrony wartości wynikającej z posiadanej wiedzy, ale na

¹⁸ W.M. Fitzpatrick, S.A. DiLullo, *Strategic Alliances and the Management of Intellectual Properties: The Art of the Contract*, S.A.M. Advanced Management Journal 2005, Vol. 70, s. 38-45.

sposobach maksymalizowania wartości możliwe do osiągnięcia przy wykorzystaniu tej wiedzy.

Na gruncie teorii organizacji zauważyć trzeba, że pomiędzy zasobami materialnymi oraz niematerialnymi zachodzić mogą trzy stosunki¹⁹: synergia, dźwignia oraz utrata kontroli. O synergii mówić można wówczas, gdy takie zjawiska jak specjalizacja, skala, zakres przyczyniają się do osiągnięcia łącznego efektu współdziałających stron większego niż suma poczynąń samodzielnych. Wykorzystanie technologii zapisu obrazu i dźwięku Blu-Ray ilustruje synergę zachodzącą na etapie eksploatacji wiedzy. Przystąpienie do tego licencjonowanego formatu zapisu przez producentów elektroniki użytkowej oraz wiodących producentów filmów spowodowało zanik konkurencyjnych technologii. Drugim pozytywnym zjawiskiem jest efekt dźwigni, osiągany przez przedsiębiorstwo „biorące” wiedzy dzięki możliwości wykorzystania nowej wiedzy w innych obszarach działalności. Zilustrować go można nowoczesnymi technologiami zapisu i przechowywania danych na kartach klasy SD. Uczestnictwo w rozwoju i komercjalizacji tej technologii przez firmę Panasonic stwarza nie tylko możliwość produkcji i sprzedaży tego rozwiązania. Umożliwia też doskonalenia innych wyrobów takich jak aparaty cyfrowe, kamery, laptopy itd.

Obok tych dwóch niewątpliwie pozytywnych dla odbiorcy wiedzy efektów, zachodzi jednak zagrożenie dla trwałości źródeł przewagi konkurencyjnej. Utrata kontroli oznacza przecież możliwość ograniczonego (licencje lub czasowe prawo wyłączności) lub nieograniczonego (kopowanie) upowszechnienia się kluczowej wiedzy wśród rywali rynkowych. O ile zagadnienie kontroli, ochrony, czy zabezpieczania wiedzy jest przedmiotem koncepcji reżimu apropriacji, to ani synergia ani też efekt dźwigni nie znajdują właściwej konceptualizacji ani operacjonalizacji.

2. Kompetencja relacyjna czy kompetencje relacyjne?

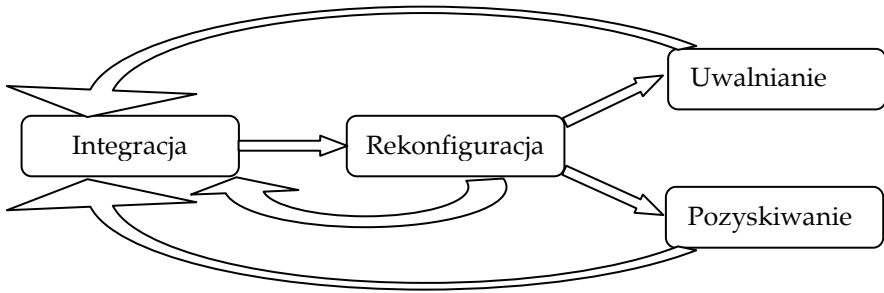
Posiadanie zasobów nie jest warunkiem wystarczającym by tworzyć wartość dla interesariuszy. Niezbędne jest ich umiejętne wykorzystanie, co prowadzi do pojęcia kompetencji²⁰. Ta złożona i dynamiczna

¹⁹ M. Levy, C. Loebbecke, P. Powell, *SME, Co-Opetition and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems*, European Journal of Information Systems 2003, Vol. 12, pp. 3-17.

²⁰ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenie kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

kategoria łączy rutynowe procesy tworzenia wartości i umiejętności z zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstwo lub takimi zasobami, do których przedsiębiorstwo ma dostęp. Wiedza indywidualna i zbiorowa odgrywa zatem kluczową, komplementarną i wzmacniającą rolę w stosunku do zasobów materialnych.

Kompetencje relacyjne sytuuje się w grupie kompetencji dynamicznych²¹ i podobnie jak koncepcja bardziej ogólna budzą one liczne nierozstrzygnięte jeszcze pytania. Przede wszystkim nie ma wyraźnej zgody wśród badaczy czy jest to pojedyncza kompetencja²² czy też zbiór różnorodnych kompetencji²³. Wyróżnić można dwa główne nurty definiowania kompetencji dynamicznych.



Rysunek 1. Kompetencja relacyjna jako oddziaływanie na bazę zasobową przedsiębiorstwa

Pierwszy odnosi się do zdolności pozyskiwania, integrowania, rekonfiguracji zasobów niezbędnych przedsiębiorstwu do realizacji działań two-

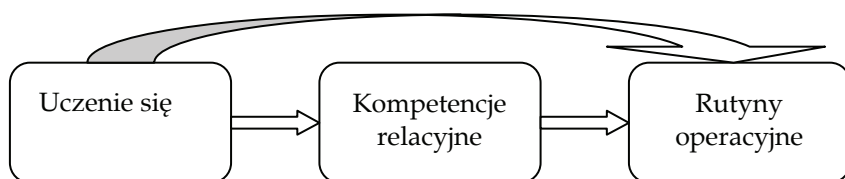
²¹ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal* 2000, s. 1105-1121.

²² G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, *Strategic Management Journal* 1999, Vol. 20, s. 317-338.

²³ A. Capaldo, *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, *Strategic Management Journal* 2007, s. 585-608.

rzących wartość²⁴. Zatem kompetencje relacyjne są istotne dlatego, że umożliwiają przedsiębiorstwu dostęp potrzebnych zasobów nawet wówczas, gdy ich samodzielne wytworzenie jest niemożliwe, a nabycie okazuje się zbyt kosztowne²⁵.

Drugi sposób definiowania kompetencji relacyjnych odnosi się raczej do uczenia się, elastyczności i adaptacyjności ponieważ upatruje dynamiki kompetencji w ich zdolności do proaktywnego i reaktywnego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu²⁶. W tym przypadku mniejsze znaczenie atrybuuje się bazie zasobowej, a większe umiejętności ich efektywnego wykorzystania. Kompetencja relacyjna staje się czynnikiem ułatwiającym, katalizującym modyfikację rutyn operacyjnych ze względu na uczenie się²⁷.



Rysunek 2. Kompetencje relacyjne moderatorem zmian rutyn operacyjnych

Źródło: na podstawie Zollo, Winter, *op. cit.*

Takie składowe kompetencji relacyjnych jak: dobór partnerów, zarządzanie wspólnym uczeniem się, zarządzanie zespołami, dobór struk-

²⁴ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal 1997, p. 509-533.

²⁵ R. Katila, J. Rosenberger, K. M. Eisenhardt, *Swimming with the Sharks: Technology Ventures, Defence Mechanisms and Corporate Relationships*, Administrative Science Quarterly 2008, Vol. 53, s. 295-332.

²⁶ C. Hefalt et al, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, 2007.

²⁷ M. Zollo, S. Winter, *Deliberate learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, Organization Science 2002, s. 339-351.

tur koordynacji międzyorganizacyjnych, nabierają podstawowego znaczenia.

Podsumowanie

Teoria i praktyka zarządzania wiedzą uwzględnia w rosnącym stopniu kontekst międzyorganizacyjny. Wpływa on w istotny sposób nie tylko na zachowania uczestników procesów zarządzania wiedzą, ale także warunkuje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy. Wydaje się, że uwaga badaczy w znacznie większym stopniu skoncentrowana była na ochronie wiedzy w warunkach współdziałania z innymi przedsiębiorstwami. Dotychczas prowadzone badania empiryczne oraz rozwój teorii czerpie jednak z wielu fundamentów teoretycznych: zasobowej teorii firmy, zarządzania zasobami ludzkimi, ekonomii kosztów transakcyjnych. Ta różnorodność stanowi szeroką podstawę do tworzenia teorii przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, ale też skazuje na wysiłek związany z potrzebą integracji niespójnych paradygmatów. Szczególnie widoczne są sprzeczności kierunków badań oraz ich wyników w zależności od tego, czy konstruемым wiodącym jest oportunizm czy też wartość.

Znacznie bowiem słabiej zbadana jest problematyka maksymalizacji wartości w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy i ze względu na kontekst międzyorganizacyjny. Pojawiają się liczne pytania badawcze, takie jak: Czy możliwe jest zabezpieczenie wiedzy przed nieuprawnionym przejęciem? Jakie narzędzie są skuteczne w zakresie zarządzania wiedzą w kontekście międzyorganizacyjnym? Czy możliwe jest skuteczne uczenie się od współpracujących przedsiębiorstw? Czy przedsiębiorstwo zawsze może zaabsorbować wiedzę partnerów? Rosnące zainteresowanie uczeniem się, zarządzaniem wiedzą oraz kompetencjami dynamicznymi pozwala oczekiwać odpowiedzi na te i inne wątki.

Literatura:

1. Ahuja G., *The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages*, Strategic Management Journal 2000, Vol. 21, Nr 3, s. 317-343.
2. Baughn C., Denekamp J., Stevens J., Osborn R., *Protecting Intellectual Capital in International Alliances*, Journal of World Business 1997, Vol. 32, s. 103-117.

3. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
4. Capaldo A., *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, *Strategic Management Journal* 2007, s. 585-608
5. Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, s. 659-669.
6. Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal* 2000, s. 1105-1121.
7. Fitzpatrick W.M., DiLullo S.A., *Strategic Alliances and the Management of Intellectual Properties: The Art of the Contract*, *S.A.M. Advanced Management Journal* 2005, Vol. 70, pp. 38-45.
8. Grant R., *Towards a Knowledge Based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal* 2002, Vol. 17, s. 109-122.
9. Hagedoorn J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, *Strategic Management Journal* 1993, Vol. 14, s. 371-385
10. Hamel G., *Competition for Competence And Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, *Strategic Management Journal* 1991, Vol. 12, s. 83-103.
11. Hefalt C. et al, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing 2007.
12. Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K., *Formation of the Appropriability Regime: Strategic and Practical Considerations*, *Innovation: Management, Policy & Practice* 2007, Vol. 9, s. 2-13.
13. Jap S., Anderson E., *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism*, *Management Science* 2003, Vol. 49, Nr 12, s. 1684-1701.
14. Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, *Academy of Management Review* 1997, Vol. 22, Nr 4, s. 911-945.
15. Katila R., Rosenberger J., Eisenhardt K.M., *Swimming with the Sharks: Technology Ventures, Defence Mechanisms and Corporate Relationships*, *Administrative Science Quarterly* 2008, Vol. 53, s. 295-332.

16. Levy M., Loebbecke C., Powell P., *SME, Co-Opetition and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems*, European Journal of Information Systems 2003, Vol. 12, s. 3-17.
17. Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interorganizational Relationships as Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal 1999, Vol. 20, s. 317-338.
18. Möller K., Svahn S., *Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets*, Journal of Management Studies 2006, Vol. 43, Nr 5, s. 985-1007.
19. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View*, Strategic Management Journal 1993, Vol. 14, s. 179-191.
20. Powell W., *Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceuticals Industries*, California Management Review 1998, Vol. 40, Nr 3, s. 228-240.
21. Powell W., Koput K.W., Smith-Doerr L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, Administrative Science Quarterly 1996, Vol. 41, s. 116-145.
22. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
23. Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal 1997, s. 509-533.
24. Zollo M., Winter S., *Deliberate learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, Organization Science 2002, s. 339-351.

Rozdział 24.

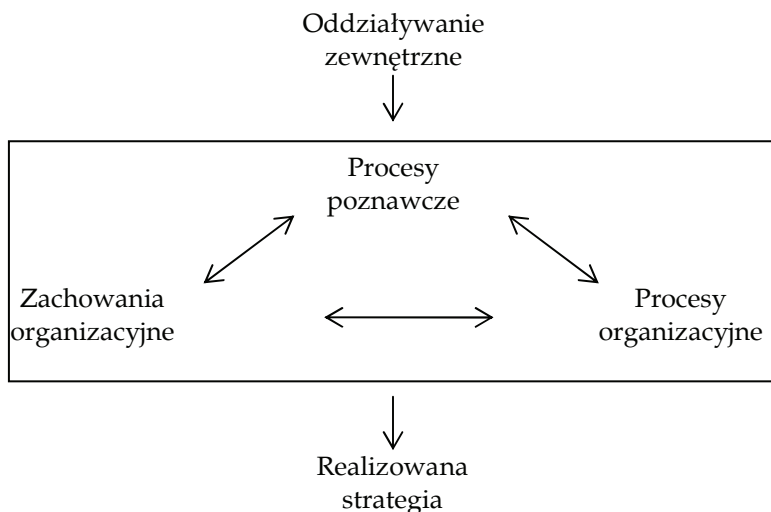
Kultura organizacyjna i realizacja strategii organizacji

Wstęp

W literaturze poświęconej problemom strategii coraz większą uwagę poświęca się kulturze organizacyjnej. Można to wyjaśnić niepowodzeniami bardziej „racjonalnych” podejść do strategii. Organizacyjna kultura i konieczność jej uwzględnienia w zarządzaniu strategicznym wyjaśniły częściowo problemy związane z realizacją strategii.

Kultura organizacyjna staje się coraz bardziej interesująca dla „strategów”, gdyż wpływa ona zarówno na formułowanie jak i na realizację strategii. Wykorzystując prosty model można podzielić kulturowe procesy na poszczególne kategorie. Do organizacyjnych procesów zaliczyć można tutaj: grupowanie, formalne i nieformalne aspekty władzy, systemy kontroli i motywowania, styl zarządzania, historie i symbole. Podkreślić tutaj należy znaczenie bieżącej praktyki zarządzania dla zachowania stabilności.

Rysunek 1. ukazuje, jak kultura organizacji wpływa na realizowaną strategię. Procesy wewnątrz i poza granicami organizacji wpływają na to, w jaki sposób ludzie interpretują i postrzegają otoczenie i jak modyfikują swoje indywidualne postrzeganie i działalność poznawczą. Wewnętrzne organizacyjne procesy obejmują formalne i nieformalne interakcje w układzie władzy i między poszczególnymi członkami organizacji i ich grupami, systemy kontroli i motywacji, styl zarządzania i symbole organizacji. „Oddziaływanie zewnętrzne” stanowi ogólne określenie dotyczące wszystkich źródeł doświadczenia, które kształtują poglądy człowieka na otaczający go świat. Są to wszystkie procesy socjalizacji, poprzez które przeszli poszczególni członkowie organizacji, włączając w to proces nauki, relacje rodzinne, wpływ kultury regionalnej i narodowej a także dotychczasowe doświadczenie zdobyte w procesie pracy. Te złożone oddziaływania łączą się i wpływają na sposób myślenia człowieka, który stanowi jego proces poznawczy.



Rysunek 1. Wpływ kultury organizacyjnej na strategię

Procesy kognitywne oparte są na wartościach, poglądach, relacjach które akceptują ludzie i które kształtują się w oparciu o dotychczasowe doświadczenie. Kluczowy problem związany ze strategią polega na tym, w jakim stopniu wszyscy członkowie organizacji wspierają te wartości i poglądy. Jest to istotne, gdyż wartości i poglądy, które akceptują członkowie organizacji wpływają na ich zachowania – w tym na decyzje, które podejmują i działania, które realizują. Jeżeli wysoki jest poziom zgodności między członkami organizacji, wówczas ich zachowania i reakcje będą podobne. Będzie to posiadało istotne, pozytywne znaczenie, jeżeli dominujące poglądy i wartości nie są sprzeczne z projektowaną strategią organizacji. Jednakże, jeżeli zmiana strategii wymaga określonych zachowań, które są sprzeczne z dominującymi przekonaniami, będzie to stanowiło istotną przeszkodę w procesie realizacji strategii.

Rezultat działalności wszystkich współpracowników determinuje kształtującą się strategię organizacji. Można wykazać, że organizacyjne procesy wpływają na to, jak ludzie postrzegają otaczający świat, na ich system wartości i poglądy. To jak ludzie postrzegają świat, wpływa na ich zachowanie (na decyzje, które podejmują, realizowane przez nich działania). W ten sposób, to jak postrzegamy świat, wpływa na nasze

zachowanie, a kolektywne zachowania wszystkich członków organizacji określa sposób podejmowanych działań.¹

Pomimo tego, że jest to uproszczone ujęcie znacznie bardziej złożonych procesów, model ten pozwala na analizę niektórych ważnych problemów w obszarze strategia – kultura.

1. Procesy organizacyjne

Organizacyjne procesy wpływają na kulturę organizacji i w pewnym sensie są jej elementem. Procesy te można rozdzielić na sześć kategorii: grupowanie, władza, kontrola i motywacja, style zarządzania, działania bieżące, historia i symbole. Te kategorie nie są izolowane i między nimi występuje istotna współzależność. Lecz w celu lepszego zrozumienia organizacyjnej kultury można rozpatrywać te kategorie w pewnej kolejności. Mogą one mieć charakter procesów planowanych jak i przebiegać w sposób żywiołowy².

Grupowanie

Kluczowym aspektem kultury organizacyjnej jest sposób specjalizacji organizacji. W praktyce, funkcjonalna specjalizacja może ograniczać różnorodność poglądów i wartości, co z kolei nie sprzyja współdziałaniu wewnątrz organizacji. Równocześnie kierownictwo organizacji powierza poszczególne funkcje kierownicze tym członkom organizacji, z którymi im najlepiej się współpracuje – którzy podzielają jego poglądy i systemy wartości, którzy posiadają podobne doświadczenie. W takim przypadku problem kształtowania strategii polega na tym, że bardzo podobne poglądy w długim okresie utrzymują się na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją. Może to ograniczać racjonalność procesów decyzyjnych, obniżać jakość dyskusji i ograniczać możliwość weryfikacji powszechnie dominujących poglądów opartych na dotychczasowym doświadczeniu.

Podstawy specjalizacji odgrywają podstawowe role w procesie wskazywania członkom organizacji tego, co jest rzeczywiście istotne. Dominacja specjalizacji funkcjonalnej oznacza, na przykład, że ważny jest rozwój umiejętności i profesjonalnej wiedzy. Analogicznie jeżeli konfigu-

¹ C. Bowman, *Strategy in practice*, Prentice Hall Europe, London 2003, s. 161-163.

² G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1999.

racja dokonana jest na podstawie typów odbiorców, rynków, projektów lub produktów, oznacza to podkreślenie znaczenia różnych priorytetów.

Nieformalne grupowanie dokonuje się samorzutnie a sprzyjające mu działania ludzi znajdują się w bezpośrednich relacjach. Poprzez procesy współdziałania mogą kształtować się różne opinie i poglądy. Jeżeli te procesy podlegają formalnemu kierownictwu, wówczas proces kształtowania się relacji interpersonalnych w pewnym stopniu znajduje się pod kontrolą kierownictwa organizacji. Jednakże poglądy i opinie kształtujące się poprzez relacje nieformalne mogą być sprzeczne z oczekiwaniami kierownictwa. Nieformalni przywódcy, wpływając na treść powszechnych opinii mogą w istotnym stopniu wpływać na percepcję i ocenę przez pracowników określonych działań i zamierzeń kierownictwa. Nieformalne sieci mogą stać się decydującym aspektem sposobu funkcjonowania organizacji.

Władza

Uprawnienia do podejmowania decyzji lub możliwość blokowania procesu realizacji decyzji są istotnym aspektem relacji, strategia – organizacyjna kultura. W niektórych organizacjach procesy decyzyjne są silnie zdecentralizowane i członkowie organizacji nawet na niskich szczeblach zarządzania posiadają prawo do podejmowania istotnych nawet decyzji. W innych, nawet bieżące decyzje zapadają na najwyższym szczeblu. Tak skrajna centralizacja pojawia się szczególnie w organizacjach przeżywających kryzys.

W organizacjach można dostrzec występowanie władzy o charakterze pozaformalnym. Jest to władza, którą dysponują poszczególni członkowie organizacji lub grupy, nie związana z formalną hierarchią. Posiada ona dwa zasadnicze źródła:

- zależność – istotna zależność organizacji od działań członka organizacji lub grupy;
- kontrola nad informacją – dysponowanie informacją daje władzę, w efekcie zapewnienie informacji lub jej utajnienie może dawać poszczególnym osobom możliwość wpływu na organizację.

Kontrola i motywacja

„To co zostało dobrze zaplanowane, będzie także zrealizowane” – systemy kontroli organizacji przekazują informacje dotyczące priorytetów. Najczęściej systemy kontroli opierają się na określonych rezultatach

wyrażonych w miernikach ilościowych: koszty, budżety, zaplanowane zadania produkcyjne, wykorzystanie zdolności produkcyjnych itd. Może to odbić się negatywnie na wysiłkach dotyczących tych form działalności, które podlegają mierzeniu kwalifikacji, a to z kolei może być niezgodne z zaplanowaną strategią. Na przykład, jeżeli zaplanowana strategia wyróżnia jako priorytet poziom obsługi klientów, a systemy kontroli skoncentrowane są na ograniczeniu wzrostu nakładów, wówczas realizowana strategia zacznie odzwierciedlać systemy kontroli, a nie zaplanowanej strategii.

Podobnie, członkowie organizacji zwracają uwagę na to, jakie zachowania są motywowane pozytywnie. Chęć uzyskania akceptacji i nagrody, nie tylko finansowej – status, pochwała i uznanie społeczne – charakteryzuje działania wszystkich członków organizacji. Zapewne, zachowanie, które jest pozytywnie motywowane będzie powtarzane, a zatem systemy motywacyjne podobnie jak systemy kontroli powinny wspierać zaplanowaną strategię.

Style zarządzania

Przez wiele lat styl zarządzania lub kierowania znajdował się w centrum uwagi teorii i praktyki zarządzania. Próby poszukiwania najbardziej efektywnych stylów związane były przede wszystkim z podejściem sytuacyjnym.

Obok badań prowadzonych w ośrodkach akademickich dotyczących czynników wpływających na styl kierowania, wydano wiele prac o charakterze popularnonaukowym reprezentujących koncepcje „wielkich ludzi” i „dominacji w zarządzaniu”, oparte na historii rozwoju firm, które odniosły sukces. Istotna różnica między tymi podejściami polega na tym, że koncepcja „wielkich ludzi” i „dominacji w zarządzaniu” zawiera tezę, że menedżerowie wykorzystują zachowania zapewniające im dominację niezależnie od sytuacji. Według tej koncepcji istnieje najlepszy sposób kierowania, który najczęściej polega na tym, że kierownicy wysłuchują opinii podwładnych, delegują im uprawnienia a następnie formułują ogólne, „porywające idee” na których powinny opierać się decyzje podwładnych.

W przeciwieństwie do tego podejścia, podejście sytuacyjne przyjmuje, że określone typy organizacji potrzebują różnych stylów kierowania. Na przykład organizacja mechanistyczna, w wysokim stopniu scentralizowana, koordynowana przez hierarchię i dyscyplinę, wymaga au-

tokratycznego stylu kierowania, natomiast, organizacja organiczna może wymagać konsultatywnego i nieformalnego stylu kierowania.

Procesy organizacyjne nie są w pełni izolowane. Na styl kierowania wpływa na przykład formalna struktura organizacji, a także zakres i stopień specjalizacji. Organizacyjne struktury i procesy wzmacniające się wzajemnie. W takiej sytuacji trudno niekiedy podjąć próbę zmiany jednego elementu stylu bez równoczesnej zmiany innych podsystemów – tylko tak można ukształtować nowy, wzajemnie wzmacniający się związek struktury i procesów – przechodzących od jednej struktury do innej.

Przykładem może być pozornie skuteczne wdrożenie metody „koła jakości” w organizacji typu mechanistycznego, kierowanej w sposób autokratyczny, zcentralizowanej i opartej na rozbudowanym systemie kontroli. Aby koła jakości funkcjonowały prawidłowo, kierownictwo organizacji musi mieć zaufanie do pracowników wydziałów produkcyjnych, dając im możliwość analizowania problemów jakości i proponowania rozwiązań tych problemów. Jeżeli w kierownictwie naczelnym dominuje przekonanie, że pracownikom nie można ufać, że nie powinni oni wykazywać nadmiernej, indywidualnej inicjatywy i należy obserwować i kontrolować ich bieżące działania, wówczas koła jakości nie będą funkcjonować.

Dominujący w organizacji styl kierowania jest istotnym aspektem jej kultury. Zachowania poszczególnych kierowników średniego szczebla posiadają decydujące znaczenie dla uświadamiania sobie przez członków organizacji jakie zachowania w organizacji są akceptowane. Podwładni uważnie obserwują zachowania swoich przełożonych. Jeżeli dostrzegają oni rozdzźwięk między realizowaną strategią a zachowaniami kierowników wyższego szczebla, wówczas ich poglądy będą kształtowały się pod wpływem tych ostatnich. Działania prezesa firmy posiadają wagę symboliczną. To w jaki sposób dyrektor wykorzystuje swój czas, demonstruje jego priorytety. Może on przeznaczać swój czas na spotkania z ważnymi klientami, prowadzenie zebrań z kierownikami wyższego szczebla, odwiedzanie komórek sztabowych firmy, uczestnictwo w szkoleniach dotyczących relacji z klientami lub na obchód przedsiębiorstwa i omawianie problemów jakości z pracownikami wydziałów produkcyjnych. Wybór, którego dokonuje dyrektor może w istotnym stopniu wpłynąć na kształtowanie poglądów i systemu wartości członków organizacji.

Bieżąca praktyka

Bieżąca praktyka – to realizacja celów organizacji. Może mieć ona charakter wąskowyspecjalizowanej procedury, dokładnie określonej, pozwalającej na realizowanie przewidywanej działalności (na przykład zamawianie podzespołów produkcyjnych, ocena propozycji dotyczących inwestycji kapitałowych). Z drugiej strony może ona posiadać charakter naturalny przyjmując formę ogólnie przyjętej i akceptowanej metody działań, która nie była wcześniej omawiana ani uwzględniona – na przykład idee dotyczące nowych produktów powstają zawsze w oddziale B+R.

Ze względu na swój stabilizujący charakter bieżąca praktyka może stać się główną przeszkodą w procesie zmian. Sformalizowane formy działań praktycznych oraz odpowiednie procedury posiadają tę cechę, że są wyraźnie określone, dlatego można poddać je krytycznej ocenie i ewentualnej zmianie. Niejawne formy praktyki mogą wpływać na zachowania organizacyjne w sposób ukryty lecz niekiedy bardzo istotny. Ich rozumienie i akceptacja przez członków organizacji powoduje, że wydają się one w takim stopniu oczywiste, że nie wyobrażają oni sobie innych możliwych sposobów działania. W rezultacie bardzo trudno niekiedy zidentyfikować te nieformalne formy praktyki, nie mówiąc już o ich zmianie.

Trudno przecenić znaczenie bieżącej praktyki dla dowolnej organizacji. Zapewnia ona niezbędny rytm i stabilność funkcjonowania. Jednakże, jeżeli projektowana strategia wymaga zmian zachowań organizacyjnych, wówczas niezbędna jest zmiana systemu bieżącej praktyki. Na tym właśnie poziomie działalności tworzy się wiele problemów związanych ze zmianą strategii³.

Specyficzną kulturową formą bieżącej praktyki są „rytuały”. Tabela 1. przedstawia podstawowe kategorie lub grupy rytuałów oraz ich przykłady. Rytuały przyjmują formę kulturowych procesów, które mogą sprzyjać lub ograniczać zmiany w organizacji. Mogą one tworzyć specyficzną „klej”, który łączy działania ludzi w organizacji.

³ R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwells, London 2005.

Tabela 1. Typy rytuałów organizacyjnych

Typ rytuału	Podkategoria
Wezwanie	Nowe mianowanie/przemieszczanie Przedstawienie nowych idei Ogłoszenie konieczności zmian Daleko idące ograniczenie liczby etatów Nowe struktury Zespoły pracujące nad projektami Zmiana metody pracy
Sprzeciw, opór	Skryte niezadowolenie Otwarcie wyrażone pretensje Pytania/wątpliwości Przywiązanie do starych metod
Ograniczenie konfliktów	Podejmowanie odpowiednich działań Tworzenie zespołów/forum dyskusyjnego
Zwiększenie tempa wzrostu	Przemieszczenia Bodźce motywacyjne Warunki pracy Rozwój pracownicy Przekazywanie informacji
Integracja	Ustne podziękowania Różne formy korespondencji Zmiana struktury Spotkania nieformalne Zebrania instruktażowe
Pogorszenie jakości pracy	Zapewnienie gwarancji socjalnych Likwidacja komórki Utrata pracy Niszczenie starego porządku Racjonalizacja
Odnowa organizacyjna	Uczenie się Mianowania/przemieszczenia Konsultacje Szczególna uwaga/akcent Przeglądy Schematy/projekty
Kształtowanie percepcji	Zespoły robocze Dyskusja Pogłoski

Źródło: S. Martin, J. Newton, G. Johnson, *The use of rituals within organizational change processes*, BAM Conference, Sheffield 2005.

Historie i symbole

Historie, które opowiadają członkowie organizacji odgrywają istotną rolę w utrwalaniu i rekonstrukcji kultury organizacyjnej. Pomagają one powiązać przeszłość z teraźniejszością. Łączą one ludzi na nieformalnych spotkaniach, na których omawiają oni dotychczasowe sukcesy lub niepowodzenia. Mogą one pełnić rolę pewnego rodzaju kulturowej scenografii dla przekazywania zawilego układu wartości i przekonań. W ten sposób historie pomagają wskazywać dopuszczalne sposoby zachowań.

Symbole ilustrują organizacyjną działalność lub artefakty, które przekazują jej sens. Znane nam są symbole statusu: wielkość komórki organizacyjnej, wyposażenie miejsca pracy, osoby wspomagające pracę kierownika. Symbole odgrywają istotną rolę w zachowaniu ogólnych wartości i przekonań. Obecnie istotne znaczenie posiadają logotypy firm i ich zmiany. Wynika to przede wszystkim stąd, że logotypy symbolizują to, co organizacja wspiera i preferuje – zmiana logotypu oznacza rozstanie z przeszłością. Także stosowany w organizacji język ma charakter symboliczny. Pewne formy działań mogą także posiadać istotne symboliczne znaczenie.

2. Procesy poznawcze

Tutaj odnieść się trzeba do przekonań, przypuszczeń, poglądów i wartości, które akceptują członkowie organizacji. Kształtowane są one przez ich dotychczasowe doświadczenie zarówno związane z działalnością w danej organizacji jak i poza nią.

System akceptowanych przekonań i wartości może być źródłem przewagi konkurencyjnej, dopóki jest on zgodny z odpowiednią strategią.

Równocześnie, ukształtowanie się swoistej „recepty branży”, gdy istnieje zgodność przekonań co do np. sposobu konkurowania na rynku, tego co cenią i czego oczekują odbiorcy itd., może wywołać istotne problemy adaptacyjne lecz równocześnie znaczne mogą okazać się przewagi uzyskane przez firmę, która skutecznie zmieniła przyjęte zasady gry. Aby podjąć takie wyzwanie, kierownictwo firmy musi wyzwolić się od wielu niesformalizowanych, podświadomych przekonań dominujących w organizacji.

Dominujące w sektorze przekonania i poglądy wpływają na zdolność kierownictwa organizacji do formułowania i realizacji efektywnych

strategii. Dla nich „recepta” dla sektora stanowi klucz do sukcesu i zawarte w niej działania traktowane są jako niezbędne – ten swoisty „przepis” ogranicza ich postrzeganie i nie jest przez nich kwestionowany. W efekcie strategii wszystkich firm na danym rynku są podobne. Tworzenie strategii jest związane głównie z indywidualnymi poznawczymi procesami menedżerów. Co więcej, kiedy firmy pozyskują główne informacje poprzez swoje sieci dystrybucji, biorą one pod uwagę wyłącznie swoich obecnych odbiorców. W efekcie nie odczuwają one konieczności prowadzenia szerszych badań rynkowych, pozyskiwania obiektywnej rynkowej informacji lub analizy konkurentów. Ich strategiczny wybór ograniczony jest przez „receptę branży”⁴.

„Recepty” istnieją także na poziomie organizacji. Gerry Johnson określił „receptę” organizacji jako jej „paradygmat”⁵. Paradygmat składa się z przekonań i przypuszczeń, które są akceptowane i traktowane w organizacji jako słuszne. Jak już wspomniano, wpływ organizacyjnych procesów na indywidualny proces poznania jest największy, jeżeli członkowie organizacji posiadają podobne doświadczenie z przeszłości. W efekcie silne paradygmaty będą prawdopodobnie istniały w firmach, w których większość pracowników pozostaje w organizacji przez większą część swojej pracy zawodowej, i w której polityka kadrowa wspiera system wewnętrznego rynku pracy. Wykorzystywane wspólne doświadczenie sprzyjać będzie także podobnemu spojrzeniu na rzeczywistość.

Silne paradygmaty mogą bardzo utrudnić organizacji zmianę strategicznego kierunku działania. Nawet kiedy kierownictwo wyższego szczebla próbuje formułować strategię oparte na analizie i niepodważalnych faktach, jego ogólne przekonania i przypuszczenia wpływają na interpretację analizy. Menedżerowie będą skłonni do kładzenia nacisku na „fakty”, które potwierdzają ich spojrzenie na rzeczywistość i pomniejszać lub nawet ignorować, rezultaty, które mu przeczą. Rzeczywisty problem polega jednakże na tym, że te przekonania i przypuszczenia traktowane są jako „słuszne”. Wpływają one na indywidualne procesy poznania podobnie jak bieżąca praktyka oddziałuje na poznanie na poziomie organizacji. Ukierunkowują one myśli i kształtują interpretację zachodzących zdarzeń – są one na tyle zrozumiałe, że nigdy nie są poddawane ocenie. Jeżeli nie zostaną one wyartykułowane w wyraźny sposób, wówczas nigdy mogą nie zostać otwarcie zakwestionowane.

⁴ J. F. Porac, H. Thomas, C. Baden – Fuller, *Competitive groups as cognitive communities*, *Journal of Management Studies*, 1999, Vol. 26, s. 397-419.

⁵ G. Johnson, *Rethinking Incrementalism*, *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 9, 1.

3. Zachowania organizacyjne

Zachowania organizacyjne oznaczają to, co członkowie organizacji rzeczywiście robią, jakie podejmują decyzje. Większa część działalności organizacyjnej posiada rutynowy charakter. Zachowania, które podporządkowane są pewnym szablonom, świadomie lub w wyniku pewnych obyczajów nieformalnych, niezwykle trudno poddają się procesowi zmian.

Określone formy bieżącej praktyki, które zakorzeniły się w organizacji, mogą być źródłem jej stabilności w okresie zakłóceń i wzrostu niepewności. Mogą jednak także usztywniać jej zachowanie i stać się istotną przeszkodą w procesie zmian.

Na zachowania członków organizacji wpływa niewątpliwie przestrzeganie przez nich tego co jest szczególnie ważne. Na to, co traktują oni jako priorytety organizacji wpływają zarówno procesy zachodzące wewnątrz organizacji jak i w jej otoczeniu. W niektórych organizacjach o charakterze profesjonalnym (na przykład firmy prawnicze, doradcze, szpitale) poszczególni pracownicy – profesjonalści mogą doświadczać silnego wpływu ze strony zewnętrznych instytucji. Są oni związani przede wszystkim ze swoim zawodem, a dopiero w drugiej kolejności z daną organizacją. W konkurencji, w określonych warunkach, ich zachowania mogą być niezgodne z oczekiwaniami kierownictwa.

Jeżeli w organizacji osiągnięto wysoki poziom zgodności dotyczącej wartości, można oczekiwać, że pracownicy będą postępować w podobny sposób, bez konieczności formalnej kontroli i nadzoru. Takie organizacje są w stanie funkcjonować w przewidywalny sposób nawet wówczas gdy personel jest terytorialnie rozproszony.

Organizacja może także łączyć ludzi o bardzo różnych przekonaniach i akceptowanych wartościach, wynikających z różnego doświadczenia. Różnorodność przekonań i wartości może być korzystna. Podejmowane decyzje opierają się bowiem wówczas na szerokim spectrum poglądów i doświadczeń, a organizacja staje się zdolna do adaptacji i zmian swojej działalności.

Kolektywne zachowania członków organizacji, które wynikają z realizowanych procesów, determinują realizowaną strategię. Może być ona zgodna lub iść w innym kierunku niż projektowana strategia. Jeżeli realizacja kończy się niepowodzeniem, oznacza to, że procesy organizacyjne nie wywarły oczekiwanego wpływu na zachowania organizacyjne.

Jeżeli organizacja nie posiada precyzyjnie określonej strategii, wówczas realizowana strategia (będzie miała charakter) pojawi się

w sposób żywiołowy i stopniowo będzie się wzmacniała. Może to prowadzić do uzyskania akceptowanego poziomu sprawności funkcjonowania – organizacja posiada tendencję do organicznego (naturalnego) przystosowywania się do zmian otoczenia. Jednakże dominująca kultura organizacyjna może hamować te procesy sterowania i adaptacji. Może to doprowadzić do obniżenia elastyczności funkcjonowania. Bieżąca praktyka zakorzeniona w organizacji, która była realizowana w przyszłości, obecnie staje się istotną barierą w procesie zmian – systemy, style i struktury zachowują status quo. Obniżenie poziomu efektywności działań będzie wówczas rezultatem niedostatecznej zgodności między organizacją i jej otoczeniem.

Literatura:

1. Bowman C., *Strategy in practice*, Prentice Hall Europe, London 2003, s. 161-163.
2. Grant R., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwells, London 2005.
3. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1999.
4. Johnson G., *Rethinking Incrementalism*, Strategic Management Journal, 1998, Vol. 9, 1.
5. Porac J.F., Thomas H., Baden – Fuller C., *Competitive groups as cognitive communities*, Journal of Management Studies, 1999, Vol. 26, s. 397-419.

Rozdział 25.

Wpływ nowych technologii na zarządzanie strategiczne

Wstęp

Można spotkać się z określeniem, że dziś świat jest „płaski” i opleciony siecią¹. Niewątpliwie rewolucja technologiczna miała bardzo istotny wpływ na różne aspekty życia ludzi oraz funkcjonowania przedsiębiorstw. Spowodowała, że stare podejście do zarządzania przedsiębiorstwem przestało sprawdzać się w dobie sieci informacyjnej, która oplata świat. W artykule chciałam zastanowić się nad zmianami technologicznymi, a w szczególności dotyczącymi technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej, jakie zaszły w ostatnim czasie oraz nad ich wpływem na zarządzanie, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zarządzanie strategiczne.

1. Zmiany technologiczne w otoczeniu przedsiębiorstw

H.I. Ansoff wydziela dwa przeciwstawne okresy w XX wieku: okres industrialny i postindustrialny. Okres industrialny charakteryzuje się względną stabilnością w zakresie zmian otoczenia. Natomiast okres postindustrialny to czas częstych zmian w strukturze rynku, zmian technologicznych oraz politycznych. Przy czym zmiany te charakteryzują się dużym stopniem nieciągłości, a przyczyny ich występowania mają wiele źródeł, a zatem można powiedzieć, że otoczenie ery postindustrialnej charakteryzuje się zarówno niewyraźnymi granicami jak i rosnącą niepewnością co do zaskoczeń jakie mogą w nim nastąpić². Należy zauważyć, że H.I. Ansoff już w 1965 roku przewidywał, że główne zmiany

¹ A. Pawłowska-Pojawa, *Telekomunikacja w biznesie*, <http://www.komputerwfirmie.org>, luty 2009.

² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

jakie nastąpią w otoczeniu przedsiębiorstwa będą wiązały się przede wszystkim z obszarem konsumentów i ich gustami w kwestii wyboru produktów, zmianą i rozwojem rynków, a także przededefiniowaniem związków otoczenia ze społeczeństwem. Jednak jako główne wymienia zmiany w technologii, a w tym pojawienie się nowych produktów i usług³.

W ostatnim czasie dynamika zmian we wszystkich wymiarach otoczenia przedsiębiorstw uległa zwiększeniu. Należy to łączyć przede wszystkim z procesem globalizacji, którego intensyfikację obserwujemy od połowy lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku. G. Gierszewska i B. Wawrzyniak wymieniając sześć głównych wymiarów globalizacji⁴:

- globalna konkurencja,
- megakoncentracja własności i kapitału,
- współpraca między przedsiębiorstwami w skali świata,
- nowa polityka inwestycyjna,
- gospodarowanie oparte na kapitale intelektualnym,
- zaawansowane technologie w zakresie informacji i telekomunikacji, w tym Internet.

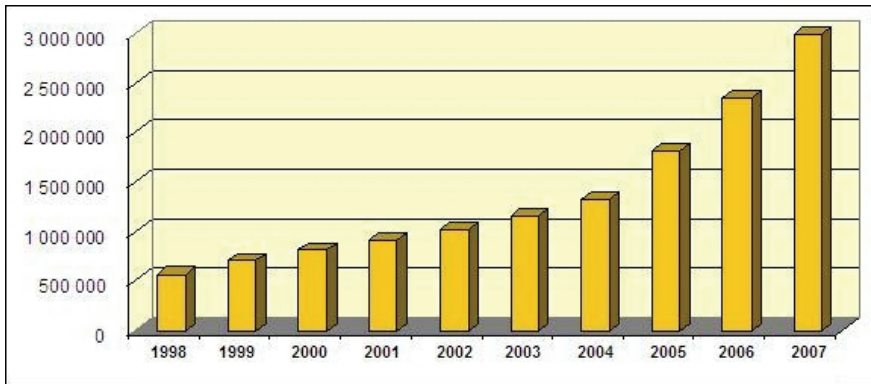
Bardzo istotną zmianą w otoczeniu przedsiębiorstw jest pojawienie się konkurencji w skali świata oraz wzrost jej natężenia. Sprzyja temu proces fuzji i przejęć, który również przyczynia się do megakoncentracji kapitału. Zmiany w strukturze rynków pokazują coraz większe znaczenie współpracy przedsiębiorstw oraz zjawisk kooperencji. Globalizacja to także coraz większe znaczenie innowacji i wiedzy zarówno w skali makro jak i mikro. Jednak wydaje się, że to wymiar zmian związanych z nowoczesnymi technologiami informacyjnymi najmocniej wpływa na poszukiwanie nowego modelu działania przez przedsiębiorstwa.

Nowe technologie pojawiły się i gwałtownie rozprzestrzeniły w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku. Rozwój nowych technologii wiąże się głównie z upowszechnieniem się komputerów osobistych oraz z rozwojem technologii telekomunikacyjnych. W rozwoju technologii informatycznych dużą rolę odegrały takie firmy (i ich założyciele) jak IBM, Apple, Microsoft. Branżę komputerową zdecydowanie zdynamizowało pojawienie się pierwszego komputera Macintosh. Po dość krótkim czasie komputer stał się dobrem powszechnym

³ H.I. Ansoff, *The firm of the future*, HBR, Sep-Oct 1965.

⁴ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 22-65.

w krajach rozwiniętych. Jednak obecnie największy wzrost liczby komputerów odnotowuje się w państwach rozwijających się. To również one przyczynią się do gwałtownego rozwoju rynku komputerowego w najbliższych latach. Według analityków firmy Forrester tylko w Chinach, Rosji, Brazylii i Indiach do 2015 roku przybędzie 775 milionów nowych pecetów. Natomiast w skali całego świata do 2015 roku liczba wszystkich komputerów osobistych będących w użyciu powinna przekroczyć 2 miliardy. W samym 2006 roku sprzedaż komputerów wyniosła 239 milionów jednostek (w Polsce w 2007 roku sprzedano 3 mln komputerów osobistych), a liczba wykorzystywanych komputerów przekroczyła już magiczną granicę miliarda jednostek⁵.



Rysunek 1. Sprzedaż komputerów osobistych w Polsce w latach 1998-2007

Źródło: <http://www.mspstandard.pl>, styczeń 2009 r.

Równolegle do upowszechniania się komputerów osobistych obserwowano rozwój technologii przesyłu danych. Jeszcze kilkanaście lat temu firmą zaawansowaną technologicznie pod względem komunikacyjnym była firma, która posiadała telefon i telefaks podłączone do miedzianego kabla. Gwałtowne przyspieszenie rozwoju technologii telekomunikacyjnych związane jest między innymi z powstaniem i rozwojem Internetu. Jego początki datowane są na koniec lat sześćdziesiątych XX wieku. Jednak to zarzucenie projektu ARPAnet jako projektu wojskowe-

⁵ por.: <http://www.frazpc.pl>; <http://www.pcworld.pl>; <http://osnews.pl>, styczeń 2009 r.

go oraz pojawienie się Word Wide Web było impulsem do gwałtownego rozwoju sieci. Na lata dziewięćdziesiąte przypada okres gwałtownego zwiększenia się liczby użytkowników Internetu, a także ilości i różnorodności informacji dostępnych w sieci. Oprócz instytucji rządowych i ośrodków naukowych w sieci pojawiają się firmy komercyjne⁶. Jednak nie tylko rozwój Internetu ma wpływ na poprawę komunikacji. Duże znaczenie miał również fakt upowszechnienia się telefonii mobilnej i satelitarnej, a także rozwój wewnętrznych sieci przedsiębiorstw.

Proces globalizacji oparty na wymienionych wcześniej wymiarach oraz rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych łączy się z pojawieniem się Nowej Gospodarki. Pojęcie Nowej Gospodarki według OECD opisuje aspekty lub sektory gospodarki, które produkują lub intensywnie wykorzystują innowacyjne i nowe technologie⁷. A zatem Nowa Gospodarka to zbiór przedsiębiorstw, które tworzą nowe technologie lub też stosują je w zarządzaniu albo w działalności podstawowej. Powstanie Nowej Gospodarki jest spowodowane rewolucją informatyczną jaka nastąpiła wraz z rozwojem technologii informacyjnych. Rewolucja informacyjna przyczyniła się do zmian w gospodarce, powstania nowych sektorów, pojawienia się nowych potrzeb klientów, a w przypadku przedsiębiorstw pojawienia się nowych sposobów działania i zarządzania. W wąskim ujęciu Nowa Gospodarka to sektory informatyczne, internetowe i intranetowe. Jednak należy podkreślić, że nowe technologie przenikają również do innych sektorów, w szczególności do sektorów medialnych i telekomunikacyjnych. I to te sektory razem stanowią ramy Nowej Gospodarki. Jednak integrowanie się sektorów nie następuje tylko wewnątrz Nowej Gospodarki, ale również z sektorami tradycyjnymi. Integracja ta następuje poprzez dyfuzję nowych technologii i metod zarządzania. Dla przedsiębiorstw starej gospodarki taka integracja oznacza przede wszystkim dynamizację rozwoju, a dla przedsiębiorstw Nowej Gospodarki pojawia się możliwość wsparcia finansowego⁸.

Sektory Nowej Gospodarki charakteryzują się dużym tempem wzrostu, co ma znaczenie dla rozwoju gospodarczego krajów. Dodatkowo należy podkreślić rolę postępu technologicznego i upowszechnienia nowoczesnych technologii informacyjnych na wzrost gospodarczy. Zmiany te prowadzą przede wszystkim do poprawy efektywności gospodarowania i wykorzystania zasobów, co wiąże się z obniżeniem kosz-

⁶ <http://www.oeiizk.edu.pl>, styczeń 2009 r.

⁷ <http://stats.oecd.org/glossary>, styczeń 2009 r.

⁸ Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju*, PWN, Warszawa 2007, s. 53-56.

tów i ułatwieniem funkcjonowania przedsiębiorstw. Generalnie wzrost gospodarczy zostaje zapewniony dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym na trzy sposoby. Pierwszy to tworzenie się sektorów związanych właśnie z tymi technologiami, drugi to zwiększenie inwestycji w technologie, co przyczynia się do wzrostu produktywności, jakości oraz spadku kosztów samych technologii, trzeci kanał związany jest z dyfuzją nowych technologii w całej gospodarce, a w szczególności Internetu i rozwój handlu elektronicznego⁹.

Mimo iż samo pojęcie Nowej Gospodarki, a w szczególności spokojnego wzrostu gospodarczego dzięki inwestycjom w nowe technologie bywa obecnie poddawane w wątpliwość, to samej rewolucji technologicznej jaką obserwowaliśmy w ostatnich latach i tak naprawdę nadal obserwujemy nie można zaprzeczać.

2. Nowe technologie informacyjne a zarządzanie strategiczne

Globalizacja oraz zmiany jakie następowały w otoczeniu przedsiębiorstw miały zdecydowany wpływ na zmianę podejścia do myślenia strategicznego. Jeszcze w latach osiemdziesiątych szkoła planistyczna (według typologii K. Obłója¹⁰) zarządzania strategicznego święciła triumfy. Przedstawiciele tej szkoły przywiązywali duże znaczenie do zaangażowania zarządu w budowanie planów strategicznych, które miały zapewnić sukces przedsiębiorstwu w działalności rynkowej. Jednak nadmierna formalizacja całego procesu nie pozwalała wystarczająco szybko reagować na to co działo się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Gwałtowny postęp w dziedzinie technologii oraz globalne zmiany w konkutowaniu sprawiły, że firmy uwiązane do strategicznych planów nie były w stanie nadążać za trendami rynkowymi. Odpowiedzią na krytykę i błędy jakie niosła ze sobą szkoła planistyczna było powstanie nowych nurtów myślenia strategicznego takich jak szkoła ewolucyjna, pozycyjna, czy też szkoła zasobowa. Ta ostatnia przywiązuje dużą wagę do zasobów (materialnych i niematerialnych) znajdujących się w posiadaniu przedsiębiorstwa, bowiem to od jakości tych zasobów i ich kombinacji zależy sukces rynkowy¹¹.

⁹ I. Visco, *The new economy: fact or fiction?*; <http://www.oecdobserver.org>, styczeń 2009.

¹⁰ Por. K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.

¹¹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004, s. 15-18.

Obecnie szczególna uwaga zwracana jest na zasoby niematerialne. Jednym z takich zasobów jest wiedza generowana przez pracowników i samą organizację. Przeladowanie i chaos informacyjny, który pojawił się wraz z rozwojem nowoczesnych technologii komunikacyjnych przyczynił się do powstania koncepcji zarządzania wiedzą. Jednocześnie to właśnie techniki informacyjne ułatwiają pozyskiwanie, przetwarzanie, wykorzystywanie i zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Należy zauważyć, że oprócz samej wiedzy, wraz z wykorzystaniem technologii informacyjnej na większą skalę, bardzo istotne stają się również kluczowe kompetencje związane z kreowaniem i wykorzystaniem tychże technologii.

Można przyjąć, że są trzy główne kierunki w jakich nowoczesne technologie informacyjne wpływają na strategię przedsiębiorstwa. A zatem dzieje się to poprzez poprawę wewnętrznej efektywności, kreowanie przewag konkurencyjnych oraz tworzenie nowych biznesów¹². Współczesne przedsiębiorstwo według W. Grudzewskiego i I. Hejduk powinno być przedsiębiorcze, czyli zdolne do wykorzystania osiągnięć nauki, nowoczesnych technologii. Konieczne zatem jest doinwestowanie przedsiębiorstwa, aby mogło ono zająć korzystniejszą od konkurentów pozycję na rynku. Przedsiębiorstwo powinno wyszukiwać i tworzyć innowacje produktowe i technologiczne, które byłyby akceptowane przez klientów oraz przewyższały ofertę konkurentów¹³. Dynamicznie zmieniające się otoczenia sprawia, że przedsiębiorstwa powinny sprostać takim wyzwaniom jak: szybkości dostarczania określonych produktów, kształtowanie odpowiednio niskiego kosztu, zapewnienie relatywnie wysokiego poziomu jakości oraz zagwarantowanie kompleksowej obsługi klienta¹⁴. Nowoczesne technologie informacyjne wspierają realizację tych celów. Internet oraz coraz większa moc obliczeniowa komputerów pozwalają chociażby na skrócenie czasu projektowania produktów, wytwarzania oraz dostarczania do klienta. Obecnie inżynier w Indiach projektuje dla firmy z USA, ale może też on-line nadzorować pracę maszyn na innym kontynencie. Nowe technologie mają zdecydowany wpływ na zarządzanie operacyjne. Usprawniają przebieg procesów w firmie, poprawiają efektywność działania.

¹² C. Farrell, J. Song, *Dynamic integration os strategic management and information technology*, IMDS, July / August 1987.

¹³ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 40-47.

¹⁴ G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*; <http://www.wiedzainfo.pl>

Nowoczesne technologie informacyjne również pozytywnie wpływają na procesy decyzyjne. Zarządzanie to przede wszystkim ciągle podejmowanie decyzji. Pojawienie się różnego typu systemów wspierających podejmowanie decyzji ułatwia zarządzanie przedsiębiorstwem i dotyczy to zarówno prostych systemów informowania kierownictwa poprzez systemy wspomagania decyzji a kończąc na bardziej zaawansowanych systemach ekspertowych. Już sam szybki dostęp do wiarygodnych danych poprawia efektywność pracy. Taką funkcję spełniają w firmach wewnętrzne sieci Intranet. Pozwalają one nie tylko na obniżenie kosztów dostępu do informacji, ale również na decentralizację działania, co przyczynia się do szybszego reagowania na zmiany w otoczeniu.

Nowe technologie sprawiły, że pojawiły się nowe formy działalności, jak chociażby handel elektroniczny. Dodatkowo pojawiły się takie formy działania jak wirtualne przedsiębiorstwa czy sieci przedsiębiorstw. Ważną ich cechą jest to, że mogą one elastycznie reagować na zmiany jakie następują w hiperkonkurencyjnym otoczeniu. Wirtualizacja działania przedsiębiorstw pozwala w szczególności małym i średnim przedsiębiorstwom przełamać różnego typu ograniczenia. Jednym z tych ograniczeń jest skala działania. Dzięki wirtualizacji działania MŚP mogą funkcjonować nie jak dotychczas w zasadzie tylko na rynku lokalnym, ale również przy niskich kosztach wejść na rynek globalny. Przy czym rozpoczęcie działalności w skali globalnej może nastąpić zarówno poprzez tworzenie wirtualnych oddziałów jak i przyłączanie do danego przedsiębiorstwa innych organizacji¹⁵. Rozwój technologii informacyjnych usprawnia i ułatwia współpracę między przedsiębiorstwami. Obserwuje się powstawanie sieci powiązań między przedsiębiorstwami na całym świecie oraz coraz większą ilość aliansów strategicznych. Dzięki technologiom telekomunikacyjnym przepływ informacji pomiędzy uczestnikami aliansu staje się dużo łatwiejszy i szybszy, a to właśnie efektywna komunikacja przyczynia się do przetrwania aliansu strategicznego.

Inną zmianą obserwowaną w strategiach rozwoju przedsiębiorstw jest tendencja do zmniejszania integracji pionowej. Wiele działalności zostaje wyłączonych. Wyłączenie działalności i przeniesienie jej do krajów o niskich kosztach przy zachowaniu jednak porównywalnej jakości staje się dużo łatwiejsze dzięki rozwojowi technologii telekomunikacyjnych. Należy zaznaczyć, że outsourcing dotyczy zarówno działalności

¹⁵ J. Kisielnicki, *Technologia informacyjna jak szansa zaistnienia polskiej gospodarki na europejskim i globalnym rynku* [w:] J. Kisielnicki, J. Nowak, J. Grabara (red.), *Informatyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 13-35.

produkcyjnej jak i zarządczej. Przenoszone są centra obsługi informacyjnej, obsługi klienta, działalność projektowa, aż po samą produkcję.

Nowe technologie sprzyjają również dywersyfikacji pokrewnej. Przedsiębiorstwa, które zalicza się do sektorów Nowej Gospodarki często tworzą konglomeraty zdywersyfikowane pokrewnie. Grupowane są przedsiębiorstwa obejmujące takie sektory jak informatyka, media i telekomunikacja. Przedsiębiorstwa dywersyfikując się starają się wykorzystać pokrewieństwo technologiczne i marketingowe¹⁶.

Oprócz niewątpliwych szans rozwoju jakie dają nowoczesne technologie informacyjne należy pamiętać również o zagrożeniach jakie wynikają z Nowej Gospodarki i rewolucji technologicznej. Bardzo istotnym zagrożeniem jest wzrost ryzyka działalności. Obecnie świat stał się przezroczysty w skali globalnej. Informacja o działaniach konkurentów jest szybko dostępna. Konkurencja w wielu sektorach odbywa się w skali świata i produkt jaki przedsiębiorstwo oferuje może być zagrożony w każdym momencie i miejscu na ziemi. Dodatkowo wiedza, która jest ważnym składnikiem zasobów przedsiębiorstwa szybko się dezaktualizuje, a zatem firmy muszą ciągle pozyskiwać aktualną i przydatną pod względem konkurencji na rynku wiedzę¹⁷.

Podsumowanie

Rewolucja informacyjna oraz pojawienie się tak zwanego burzliwego otoczenia spowodowały, że pojawił się wymóg reorientacji oraz przededefiniowania celów strategicznych wielu przedsiębiorstw. Technologia informacyjna stanowi nie tylko użyteczne narzędzie dla zarządzania, ale i wyzwanie, któremu przedsiębiorstwo musi sprostać. Należy zauważyć, że nowe technologie pozwalają na rozwój przedsiębiorstw niemożliwy przy zastosowaniu tradycyjnej technologii. Pojawia się wiele opcji rozwoju i konkurencji. Technologia informacyjna sprzyja umiędzynarodawianiu działalności przedsiębiorstw, ułatwia nawiązywanie współpracy i tworzenie sieci powiązanych ze sobą firm. Nowe technologie ułatwiają konkurowanie i rozwój nie tylko dużym firmom. Stanowią przede wszystkim szansę dla małych i średnich przedsiębiorstw. Wydaje się, że trend w zakresie wykorzystania nowych technologii do rozwoju działalności będzie nadal utrzymywał się. Przy czym ważne będzie nie tyle

¹⁶ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju*, PWN, Warszawa 2007, s. 53-59.

¹⁷ H. Sroka, *Gospodarka oparta na wiedzy- kilka spostrzeżeń na temat: firma we współczesnej gospodarce*; <http://globaleconomy.pl>, styczeń 2009 .

implementowanie każdej nowości, co umiejętność wyboru technologii i wykorzystania pod kątem specyficznej działalności danego przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Ansoff H.I., *The firm of the future*, HBR, Sep-Oct 1965.
2. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Farrell C., Song J., *Dynamic integration os strategic management and information technology*, IMDS, July/August 1987.
4. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
5. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
6. Kisielnicki J., *Technologia informacyjna jak szansa zaistnienia polskiej gospodarki na europejskim i globalnym rynku* [w:] J. Kisielnicki, J. Nowak, J. Grabara (red.), *Informatyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowo- Techniczna, Warszawa 2004.
7. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
8. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*; <http://www.wiedzainfo.pl>
9. Pawłowska-Pojawa A., *Telekomunikacja w biznesie*, <http://www.komputerwfirmie.org/>, luty 2009.
10. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju*, PWN, Warszawa 2007.
11. Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004.
12. Sroka H., *Gospodarka oparta na wiedzy- kilka spostrzeżeń na temat: firma we współczesnej gospodarce*; <http://globaleconomy.pl>, styczeń 2009.
13. Visco I., *The new economy: fact or fiction?*, <http://www.oecdobserver.org>, styczeń 2009.
14. <http://www.frazpc.pl>
15. <http://www.oeiizk.edu.pl>
16. <http://stats.oecd.org/glossary>
17. <http://osnews.pl>

18. <http://www.pcworld.pl>
19. <http://www.wiedzainfo.pl>

Rozdział 26.

Problemy zarządzania strategicznego małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Orientacja na okazje

Wstęp

Ważnymi cechami otoczenia współczesnych przedsiębiorstw są: otwartość, złożoność oraz wysoki poziom turbulencji. Ów zaistniały burzliwy charakter zmian w otoczeniu ustala zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne warunki działania przedsiębiorstw, zmuszając właścicieli – przedsiębiorców do podejmowania wielu istotnych zmian polegających na redefinicji podmiotowej i przedmiotowej wszystkich obszarów strategicznych w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach¹. Wśród wielu wymiarów makrootoczenia niezbędne jest, bowiem uwzględnienie wpływu przymusu podatkowego na podejmowane decyzje.

W praktyce, oznacza to, że przedsiębiorcy, aby osiągać przyjęte kierunki prowadzenia działalności gospodarczej, muszą je realizować takimi sposobami, które wpisują się w warunki makrootoczenia w sferze prawa gospodarczego, w tym szczególnie podatkowego. W przeciwnym przypadku, koszty uchylania się od podatków dochodowych czy podatku od towarów i usług mogą okazać się zbyt dotkliwe dla przedsiębiorstwa działającego nielegalnie².

Reakcja przedsiębiorców na otoczenie podatkowe ma charakter dostosowawczy i polega na podejmowaniu działań zmierzających do sprawnego i skutecznego osiągania celów podatkowych, a więc ograniczania ryzyka podatkowego i minimalizacji zobowiązań podatkowych.

¹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 29.

² A. Bernal, *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008, s. 46-50.

Zatem celem publikacji jest charakterystyka strategicznej adaptacji małych i średnich przedsiębiorstw do warunków makrootoczenia w dobie wysokiego tempa zmian i niespójności zawierających się w sferze prawa podatkowego. Z tej oto właśnie charakterystyki otoczenia wynika podstawowa trudność przewidywania zdarzeń i skutków podejmowanych decyzji menedżerskich.

Niektórzy właściciele – przedsiębiorcy warunki te traktują, jako potencjalne źródło zagrożeń, ale dla pozostałych owe zmiany mogą stanowić okazję do odniesienia sukcesu. W związku z tym podejmują się na przykład wprowadzenia nowych sposobów dostarczenia produkowanych dotychczas wyrobów dla klientów po atrakcyjniejszej cenie, jeśli tylko pojawi się taka możliwość bądź to w uwarunkowaniach makrootoczenia, bądź w otoczeniu konkurencyjnym.

Zatem wśród ogółu przedsiębiorstw działających w Polsce, znajdują się te, które nie potrafią lub nie chcą dokonywać absorpcji zmian i to one z reguły gorzej będą tolerowały zjawiska wynikające z trudności koniunkturalnych w gospodarce. Tym bardziej, że za bezwzględny wymóg funkcjonowania przedsiębiorstw w dobie globalizacji można uznać konieczność ich przystosowywania i doskonalenia³. Postulat ten dotyczy w równym stopniu wszystkich podmiotów gospodarczych jest, więc on niezależny od ich wielkości i branż, w których one działają.

W tych warunkach zyskuje na znaczeniu elastyczność⁴ organizacji, która ma za zadanie zapewnić jej możliwość względnie szybkiej zmiany domen i rynków oraz sposobów ich osiągania, umożliwiając im względnie swobodne przemieszczenie z obszarów o niższym, do tych o wyższym uzysku. Stanowi ona, bowiem zdolność reagowania przedsiębiorstwa i radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnętrznych. Dzięki temu stała się pożądanym atrybutem przetrwania i rozwoju organizacji w obecnych warunkach otoczenia⁵.

Z tych choćby względów, przedsiębiorcy, którzy myślą długookresowo muszą, tak kreować konkurencyjność swoich organizacji, by zapewnić im najwyższą w danych warunkach elastyczność strategiczną. Ta

³ R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 30.

⁴ Warto zauważyć, że elastyczność należy do zjawisk o dużej złożoności, które są niemożliwe do wyjaśnienia w ramach jednej teorii, M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 22.

⁵ R. Krupski (red.), *Elastyczność...*, s. 9.

zaś oznacza celową, biegle opanowaną zdolność do rozpoznawania, pozyskiwania i działania wykorzystywaną na rzecz łagodzenia zagrożeń i wykorzystywania możliwości otoczenia⁶.

Elastyczność stanowi w swej istocie spektrum opcji strategicznych, które pojawiają się w następstwie konieczności dokonywania przez przedsiębiorstwo rozmaitych wyborów alternatywnych, wyzwających określone zmiany (np. dokonać zmiany produktu, sposobu jego dystrybucji czy rynku)⁷.

Przedsiębiorcy nie stroniący od wyzwań, starają się aktywnie uczestniczyć w rozgrywce konkurencyjnej. To z kolei wymaga od ich przedsiębiorstw wspomnianej elastyczności strategicznej⁸, która stanowi o zdolności organizacji do przewidywania i reagowania w zakresie alokacji zasobów, modyfikacji biznesowego partnerstwa, szans rynkowych, zmieniających się warunków otoczenia i potrzeb technologicznych⁹. Do najważniejszych zaś mechanizmów elastycznego działania przedsiębiorstw należy tworzenie redundancji zasobów¹⁰, co pokazuje zaprezentowany poniżej przykład współdziałających przedsiębiorstw.

Niemniej jednak, aby powyższe działania podejmowane przez właścicieli – przedsiębiorców były skutecznymi w praktyce, konieczne jest zidentyfikowanie możliwości kształtowania ryzyka i obciążenia podatkowego. Ponieważ system obciążeń obowiązkowych zawiera rozwiązania parametryczne, punktem wyjścia dla przedsiębiorców jest wiedza na temat możliwości działania oraz mechanizmu oddziaływania poszczególnych konstrukcji podatkowych. Konieczne jest również posiadanie umiejętności zastosowania dostępnych narzędzi zarządzania podatkami. Tylko wówczas potencjalne możliwości mogą zostać przekształcone w rzeczywiste decyzje dotyczące konkretnego przedsiębiorstwa¹¹.

⁶ G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 280.

⁷ Tamże, s. 281.

⁸ Więcej o potrzebie uelastyczniania strategii zobacz w: R. Krupski, *Problemy współczesnego zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 2.

⁹ R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 23.

¹⁰ R. Krupski, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 13.

¹¹ M. Poszwa, *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie. Rozwiązania na lata 2007-2009*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 9.

1. Orientacja przedsiębiorstw na okazje generowane w sferze otoczenia podatkowego

Obowiązujący system podatkowy wymusza konieczność nieustannego monitorowania obowiązujących przepisów podatkowych przez przedsiębiorców. Konsekwencją tej swoistej koncentracji działań na prawie podatkowym może być, zwłaszcza dla mniejszych organizacji osłabienie ich aktywności w innych sferach otoczenia, w tym także konkurencyjnego. Zagrożenie tą sytuacją jest tym bardziej prawdopodobne, że każda zmiana pojawiająca się w systemie podatkowym powinna być przeanalizowana pod kątem specyfiki działalności przedsiębiorstwa oraz wpływu na proces rozliczeń podatkowych. Oczywiście także i inne zmiany w otoczeniu mogące wpłynąć na rozliczenia podatkowe powinny być monitorowane przez każde przedsiębiorstwo.

W praktyce występują okazje sprzyjające powstawaniu więzi kreujących współpracę organizacji oznaczającą podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie celów przedsiębiorstw¹². Jednocześnie wyznaczają one sposób wielopodmiotowego działania, cechą, którego jest to, iż każdy z uczestników przystępujący do współdziałania w warunkach wykreowanych przez otoczenie i wykorzystanych przez przedsiębiorstwa zmuszony jest liczyć się z czynami innych¹³.

Przejawem pozytywnej kooperacji przedsiębiorstw w ramach obowiązujących przepisów podatkowych jest obniżanie cen na produkty wytwarzane między innymi przez producentów działających w branży budowlanej, co jest korzystne dla klienta, a tym samym dla przedsiębiorstwa, ponieważ najprawdopodobniej może przyczynić się do zwiększenia sprzedaży oferowanych produktów.

W ostatnich latach można zaobserwować nawiązywanie porozumień między producentami okien i drzwi, a przedsiębiorstwami zajmującymi się ich montażem. Głównym czynnikiem inicjującym współdziałanie tego rodzaju przedsiębiorstw są okazje wynikające z rozwiązań

¹² J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 421.

¹³ *Tamże*, s. 420.

dozwolonych przez prawo podatkowe. Przy czym okazja ta nie pojawia się w drodze wykorzystania luk w obowiązującym prawie.

Tym samym postanowiono bliżej pozyskać informacje o zakresie stosowania prawa podatkowego. Dlatego też zdecydowano zapoznać się z tym problemem i na tym tle zaprezentować jedno z zagadnień dotyczące szczególnej pozycji producentów montujących wyprodukowane przez siebie okna, drzwi, panele podłogowe w obiektach budownictwa mieszkaniowego.

Producenci stolarki budowlanej i ich kooperanci mając na uwadze obowiązujące przepisy podatkowe skutecznie i szybko podjęli wspólne, zgodne działania na rzecz zaoferowania atrakcyjniejszych dla klienta warunków sprzedaży, wykorzystując tym samym nadarżającą się okazję.

W tym miejscu można zadać pytanie, jak wygląda praktyczne ujęcie tej kwestii od strony podmiotów, które funkcjonują na rynku w oparciu o obowiązujące przepisy ustawy o podatku od towarów i usług?

Jak pokazuje praktyka problem stosowania właściwej stawki VAT w przypadku montażu okien i drzwi w obiektach budownictwa mieszkaniowego, już od chwili wejścia w życie nowej ustawy o podatku od towarów i usług, czyli od 1 maja 2004 r. budził wątpliwości. Problematyczne było prawo do stosowania stawki 7 % w przypadku, gdy producent dokonywał sprzedaży okien lub drzwi z montażem, przy czym te elementy stolarki budowlanej montowane były w budynkach mieszkalnych. Prace budowlano-montażowe w tych obiektach opodatkowane są według stawki 7 %. Jeżeli wartość materiałów wchodzi w skład ceny usługi to preferencyjna stawka VAT dotyczy całości tj. materiałów i robocizny łącznie. Jednak w sytuacji, gdy montaż dokonywany jest przez producenta to zarówno Urząd Statystyczny jak i Ministerstwo Finansów oraz większość urzędów skarbowych twierdziły, iż koszt montażu wliczany jest w cenę dostawy towaru, a ten (okna i drzwi) od 1 maja 2004 r. nie korzysta już ze stawki preferencyjnej lecz opodatkowany jest wg stawki 22 %. Stąd też zaznaczony problem wymusił potrzebę dokonania ponownej interpretacji art. 146 ust. 1 pkt. 2 lit. a ustawy o VAT. Tym bardziej, że wyłączenie wobec producentów montujących wyprodukowane przez siebie okna i drzwi, z możliwości stosowania obniżonej stawki VAT spowodowało, że po dniu 1 maja 2004 r. podatek od towarów i usług stał się elementem konkurencyjnym na rynku krajowym, ponieważ jest to podatek cenotwórczy i tym samym wpływa na cenę ostateczną.

W związku z powyższym od 15 lutego 2005 r. na mocy wprowadzonych zmian do załącznika nr 1 rozporządzenia w sprawie wykonania

ustawy o VAT, stawkę 7 % można stosować do usług montażu okien i drzwi dokonywanych przez ich producenta w obiektach budownictwa mieszkaniowego.

W świetle powyższych przepisów, aby rozstrzygnąć jaką stawkę VAT powinien zastosować podatnik dokonujący sprzedaży materiałów wraz z ich montażem w obiekcie budownictwa mieszkaniowego (lub innym wskazanym przez Polską Klasyfikację Obiektów Budowlanych), należało najpierw ustalić czy podatnik dokonuje dostawy towarów, czy też być może świadczy usługę.

Niemniej jednak średnie i duże przedsiębiorstwa produkujące okna, drzwi, panele i deski podłogowe chcąc sprzedawać na rynku te produkty po jak najniższej cenie, a mogli tego dokonać m.in. dostosowując się do przepisów zawartych w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 28 stycznia 2005 r. (Dz. U. Nr 17, poz. 150), które weszło w życie z dniem 15 lutego 2005 r., ponieważ zmieniona została tylko stawka podatku od towarów i usług na montaż okien i drzwi przez producenta tych towarów, dokonywanych w obiektach budownictwa mieszkaniowego z 22 % na 7 % a powyższe potwierdzało zatem, że należy stosować obowiązującą klasyfikację PKWiU¹⁴. Należy zaznaczyć, iż w kolejnych latach zmiany w tych przepisach były konieczne a wymusił je rynek.

Unormowania te wskazują, że usługa montażu okien i drzwi przez ich producenta, a zatem należy uznać, że również z użyciem jego materiału traktowana jest całościowo (obejmuje w ramach tej usługi użycie materiałów producenta, tzn. wyprodukowanych przez niego okien i drzwi) i w sytuacji, gdy wykonana jest w powyżej wskazanych obiektach objęta jest stawką 7 %. W tej sytuacji producent okien i drzwi nie wykazuje dostawy tych towarów nabywcy, lecz jedynie usługę o nazwie roboty budowlane, w ramach której wykorzystane zostały materiały jego produkcji (okna i drzwi), wskazując na fakturze w kol. określającej PKWiU dla stawki obniżonej, poz. 19 załącznika nr 1 do rozporządzenia M.F. z dnia 27.04. 2004 r. (Dz. U. Nr 97, poz. 970 ze zm.), obejmującego listę towarów i usług, dla których obniża się stawkę podatku do wysokości 7 %, dokonano tego z uwagi na zmianę w ustawie definicji obiektów budownictwa mieszkaniowego (art. 2 pkt. 12) oraz na obowiązującą od 1 stycznia 2008 r. definicję budownictwa objętego społecznym programem mieszkaniowym (art. 41 ust. 12a) – brzmienie pozycji 19 tegoż załącznika. A zgodnie z jej obecną treścią, stawką podatku 7 % objęty jest montaż okien i drzwi przez ich producenta, dokonywany w obiektach

¹⁴ Poradnik VAT 2006, Wyd. Gofin, Nr 6.

budownictwa mieszkaniowego, o których mowa w art. 2 pkt. 12 ustawy lub ich częściach, z wyłączeniem lokali użytkowych, a także dokonywany w pozostałych obiektach lub lokalach, o których mowa w art. 41 ust. 12a ustawy. W tej sytuacji, w porównaniu ze stanem prawnym obowiązującym do 31 grudnia 2007 r., rozszerzeniu uległ zakres opodatkowania tych usług stawką 7 %, ponieważ obecnie tą stawką opodatkowany jest nie tylko montaż okien i drzwi przez ich producentów, we wszystkich budynkach mieszkalnych stałego zamieszkania sklasyfikowanego w PKOB w dziale 11 (z wyłączeniem lokali użytkowych), lecz także co nie miało miejsca do 31 grudnia 2007 r. w lokalach mieszkalnych (bez względu na ich powierzchnię) znajdujących się w budynkach niemieszkalnych sklasyfikowanych w PKOB w dziale 12 oraz w budynkach instytucji ochrony zdrowia świadczących usługi zakwaterowania z opieką lekarską i pielęgnarską, zwłaszcza dla ludzi starszych i niepełnosprawnych¹⁵.

Tym samym dostawa okien i drzwi przez producenta w obiektach budownictwa mieszkaniowego wraz z ich montażem jest traktowana jako jednolita usługa opodatkowana stawką 7 %.

Nie ma bowiem potrzeby podziału czynności dokonywanej przez producenta polegającej na montażu wyprodukowanych przez siebie okien i drzwi, na operacje:

- dostawy okien lub drzwi,
- montażu tychże okien lub drzwi.

Rozdział taki, choć możliwy na fakturze np. dla celów wyceny poszczególnych elementów tej czynności, nie powinien decydować o stosowaniu dwóch różnych stawek VAT 22 % od wartości samych okien lub drzwi oraz 7 % od ich montażu. A powodem tego jest wymagana przez orzecznictwo konieczność traktowania dla celów podatkowych danego działania podatnika jako jednolitej całości bez sztucznych podziałów.

Każda bowiem czynność (w tym także złożona z wielu czynności będących jej częściami składowymi) musi obejmować z ekonomicznego punktu widzenia jedno działanie podatnika, które nie powinno być sztucznie dzielone, co oznacza, iż jedną lub więcej jego części składowych uznaje się za czynność zasadniczą, podczas gdy inne elementy traktuje się jako pomocnicze, do których stosuje się te same zasady opodatkowania, co do czynności zasadniczej.

¹⁵ J. Zubrzycki, *Leksykon VAT 2008*, Warszawa 2008, s. 788-790.

Jeśli natomiast weźmiemy pod uwagę usługi transportowe świadczone przez zewnętrzne przedsiębiorstwa transportowe na rzecz dużych producentów stolarki budowlanej, to są one objęte stawką VAT 22 % i w dowodzie księgowym, jakim jest faktura potwierdzająca sprzedaż tychże usług transportowych nabywcą jest producent tejże stolarki.

Wiadomym jest też, iż transport sprzedanych w celu świadczenia usługi montażu okien i drzwi własnej produkcji oraz niezbędnych materiałów jest nieodłącznym elementem świadczenia usługodawcy w ramach umowy sprzedaży okien i drzwi oraz ich montażu w obiektach budownictwa mieszkaniowego. Skoro producent sprzedaje usługę montażu okien i drzwi własnej produkcji wraz z ich transportem, przy czym obie te czynności świadczy ten sam podmiot, to dla celów podatku od towarów i usług mamy do czynienia z jednorodną czynnością (czyli usługą montażu), choć z czynnościami pomocniczymi, towarzyszącymi czynności głównej¹⁶. Zaobserwować można, że korzystanie z usług transportowych w ramach podwykonawstwa jest objęte stawką VAT 22 % a w momencie, kiedy ta usługa jest wkalkulowana przez producenta stolarki budowlanej w koszt robót budowlano-montażowych to objęta jest stawką 7 %, a więc powstaje 15 % różnicy w stawce VAT-u.

W tej sytuacji u producenta stolarki budowlanej może mieć miejsce sytuacja, iż w okresie rozliczeniowym kwota podatku naliczonego jest wyższa od kwoty podatku należnego i wówczas w tym przypadku podatnikowi przysługuje prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego w zakresie, w jakim towary i usługi są wykorzystywane do wykonywania czynności opodatkowanych.

Można z tego wnioskować, iż podatek naliczony jest odliczalny lub zwrotny, jeżeli zakup towarów i usług jest związany z czynnością opodatkowaną. Ale należy pamiętać, że od tej zasady są liczne wyjątki i ograniczenia¹⁷.

Reasumując w przypadku objęcia umową całego zakresu wykonania roboty budowlano-montażowej dla świadczonej usługi należy stosować jednolitą stawkę VAT od pełnej wartości kosztorysu, bez stosowania odrębnych stawek dla materiałów niezbędnych do wykonania usługi i samej robocizny.

Budowanie więzi kooperacyjnych w różnych dziedzinach działalności gospodarczej jest odpowiedzią na uwarunkowania otoczenia, czyli

¹⁶ *Poradnik VAT 2006*, Wyd. Gofin, Nr 18.

¹⁷ W. Sasin, P. Sasin, *Podatek od towarów i usług VAT w roku 2007 w obrocie krajowym*, Wyd. Sigma, Skierniewice 2007, s. 126.

wykorzystaną okazją do zbudowania więzi kooperacyjnych na rzecz osiągnięcia zamierzonych celów.

Elastyczność strategiczna w tych przedsiębiorstwach uchodzić w związku z tym może za szczególną cechę organizacji uzewnętrzniającą się w szybkiej odpowiedzi na zmiany w sferze otoczenia sektorowego. Przy czym nie jest ona immanentnie przypisana wszystkim organizacjom.

Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa na zachowanie elastyczności, może wręcz, w przekonaniu niektórych autorów, stanowić kontrpozycję do tradycyjnych planów strategicznych¹⁸.

I wydaje się, że właśnie w małych przedsiębiorstwach ów problem nabiera szczególnego znaczenia, z uwagi na niewielki poziom formalizacji planowania w tych przedsiębiorstwach. Zwłaszcza, gdy przyjąć, że zachowania strategiczne zdecydowanej większości spośród nich wpisują się w model biznesu¹⁹, charakteryzujący się nakierowaniem wszystkich działań małego przedsiębiorstwa na nabywców²⁰. Znajdujący zaś zastosowanie w małych przedsiębiorstwach wskazany jego rodzaj umożliwia przedsiębiorcom oraz ich przedsiębiorstwom, lepsze zrozumienie rzeczywistości i łatwiejsze do nich dostosowanie lub ich wykorzystanie do kreowania zupełnie nowych zachowań czy produktów, wspomagając w ten sposób absorpcję zmian otoczenia²¹.

Dla małych przedsiębiorstw strategia oznacza, więc najczęściej nie tyle planowe działanie zbudowane na bazie wyników analizy strategicznej, ile całkowite podporządkowanie (wszystkich) ich działań długookresowym zmianom, które mogą potencjalnie zachodzić w oczekiwaniach nabywców. Wówczas podstawowym problemem staje się zdolność do ich przewidywania. W tym kontekście elastyczność strategiczna oznacza

¹⁸ R. Krupski, *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 156.

¹⁹ Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie), T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek – Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 57.

²⁰ M. Romanowska, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 101-102.

²¹ Szerzej o znaczeniu modeli biznesu zobacz w: B. Nogalski, *Modele biznesu jako modele reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*; www.wspiz.edu.pl.

zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby nabywców w celu adaptacji do nich.

Jednak nie można pominąć tego, że elastyczność niemal intuicyjnie kojarzona jest ze zmianami, a oznacza ona łatwość i zdolność do ich wprowadzania²², zarówno w formule ciągłej, jak i skokowej²³. Zmiany stopniowe (ciągłe) stanowią sekwencję bieżących, trwałych przedsięwzięć, pozwalających organizacji utrzymać dynamiczną równowagę oraz kontynuować działalność w typowych warunkach, wpływając jedynie na poszczególne części systemu organizacyjnego w konkretnym miejscu, w danym czasie. Zmiany radykalne (skokowe) zaś wymuszają konieczność zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu, są procesami o szerszej skali, prowadzącymi do przekształcenia całego systemu organizacji.

Elastyczność stanowi więc reakcję na niepewność warunków działania organizacji i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu jej funkcjonowania.²⁴

Wskazane problemy nabierają szczególnego znaczenia w okresie rozchwiania warunków otoczenia, gdy najskuteczniejszym sposobem zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw jest nastawianie na okazję, w tym kreowane przez obowiązujące przepisy prawa podatkowego, jako szczególny przejaw ich elastyczności.

Okazje nie powinny być w tym wypadku traktowane, jako działanie „od przypadku do przypadku” bądź też „sezonowe”. Okazje stanowią, bowiem cel, do którego przedsiębiorstwo zmierza realizując na prowadzącej do niego drodze rozmaite działania, których zakres i rodzaj warunkowany jest znajdującymi się w jego dyspozycji (władaniu) zasobami. Nadto przedsiębiorstwo dzięki posiadanym kompetencjom okazje może nie tylko wyszukiwać i absorbować, ale także tworzyć i wykorzystywać²⁵. Zatem okazje stanowią różnorodne zdarzenia stwarzające

²² R. Krupski (red.), *Elastyczność...*, s. 9.

²³ Szerzej na ten temat zobacz w: K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Strategie w systemie zarządzania antykrzysowego*, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 163.

²⁴ R. Krupski, *Elastyczność...*, s. 9.

²⁵ Większość tej wielkości organizacji, co wynika z badań, nastawiona jest jednak na adaptację retrospektywną oznaczającą podążanie za zmianami, a ich zachowania są defensywne, nawet pomimo tego, iż w istocie o zajmowanej przez nie pozycji na rynku decydują głównie działania ofensywne, B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Wyd. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 7.

przedsiębiorcy realne możliwości kapitalizacji różnorodnych zdarzeń rynkowych na rzecz rozwoju działalności prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki będących w jego dyspozycji różnorodnym zasobom²⁶.

Przy czym warunkiem długookresowego podtrzymywania tego rodzaju aktywności przedsiębiorstwa jest dokonanie redundancji niezbędnych mu w tym celu zasobów²⁷.

Nastawienie na okazje stanowi, więc sposób strategicznego zachowania małych i średnich przedsiębiorstw, zorientowanych głównie na wyszukiwanie i eksplorowanie nisz rynkowych powstających jako efekt zmian zachodzących w preferencjach podmiotów otoczenia²⁸, i uwarunkowań prawnych ich realizacji.

Jednak o ile można przyjąć, że tej wielkości przedsiębiorstwa mogą rozwijać się poprzez okazje, to muszą one także dysponować w tym celu odpowiednim poziomem właściwie skomponowanej wiedzy²⁹. I to właśnie umiejętne łączenie zachowań przedsiębiorczych zorientowanych na tworzenie i wykorzystywanie szans z wiedzą, jako efektem organizacyjnego uczenia się w działaniu przedsiębiorczym stanowi o istocie formułowania i realizowania strategii przedsiębiorstwa we wskazanej postaci³⁰.

Z tego też względu kluczowym podmiotem tworzenia i realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa zorientowanej na okazje jest przedsiębiorca, którego oczekiwanym imperatywem (a tym samym przez analogię także i jego organizacji) jest bycie elastycznym i kompetentnym³¹. Przy czym kompetencje ze swej natury powinny mu umożliwić identyfikowanie ilościowych i jakościowych związków, które mogą stać się okazjami dla rozwoju tych organizacji, a wytyczona pod ich wpływem strategia, stanowi rodzaj masy krytycznej w działaniach, któ-

²⁶ R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 103.

²⁷ R. Krupski, *Identyfikacja...*, s. 13.

²⁸ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 321.

²⁹ Słuszności takiego twierdzenia dowodzą wyniki badań przeprowadzone przez R. Krupskiego na temat których szerzej zobacz w: R. Krupski, *Okazja ...*, s. 156-162.

³⁰ M. Bratnicki, *Trwałość i elastyczność przedsiębiorczego uczenia się*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 54.

³¹ G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność jako metakompetencja organizacji*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 33.

rych zamiarem jest uzyskanie swoistej atrakcyjności i osiągnięcie konkurencyjności³².

Wykorzystywanie dostrzeżonych przez przedsiębiorcę okazji, choć jest działaniem, które może dostarczać pożądanych z punktu widzenia rozwoju jego przedsiębiorstwa korzyści, to jednak nieodłącznie związane jest z ryzykiem.³³ Regulatorem poziomu podejmowanego przez przedsiębiorstwo a raczej właściciela – przedsiębiorcę ryzyka jest „filtr okazji”³⁴, którego głównym elementem budowy są kompetencje przedsiębiorcy. Kierując się nimi może on (przedsiębiorca) określić rodzaje zdarzeń, które organizacja uzna za okazje a następnie czy i w jaki sposób dokona ich absorpcji na rzecz rozwoju. Przy czym, nie można pominąć tego, że okazja nie zawsze musi dostarczać organizacji pozytywnych wartości. W jej istotę mogą bowiem być wkomponowane także zagrożenia. Z jednej strony wynikające z niedostatków aktywności samego przedsiębiorcy (np. nieumiejętne zarządzanie), a z drugiej spowodowane złym marketingiem, nadmiernymi inwestycjami, niekorzystnymi zmianami w przepisach, czy zagrożeniami terrorystycznymi.

Owo zorientowanie przedsiębiorcy na wykorzystywanie okazji stanowi przejaw jego przedsiębiorczości, która oznacza dążenie do rozwoju poprzez tworzenie nowej wartości, cennych wyników, lub nowych kompetencji³⁵, które oparte jest na odczuwanej przez niego potrzebie wolności i niezależności³⁶.

Właściciel – przedsiębiorca poszukuje zmian, reaguje na nie i wykorzystuje stwarzane przez nie okazje³⁷.

Podstawę takiego nastawienia stanowi umiejętność akceptacji zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych przy jednocześnie gotowości i zdolności do podejmowania i rozwiązywania wynikających z tego rodzaju działań problemów, jakie stwarza praktyka gospodarza.

³² Z. Malara, *Strategie wygrywające w teorii i praktyce*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie...*, s. 216.

³³ Szerzej na temat czynników sprzyjających i niesprzyjających wzrostowi małych przedsiębiorstw zobacz w: A. Morrison, J. Breen, S. Ali, *Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity*, Journal of Small Business Management 2003, Vol. 41, No. 4.

³⁴ R. Krupski, *Okazja...*, s. 161.

³⁵ M. Bratnicki, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej*, Przegląd Organizacji, 2004, Nr 2.

³⁶ J. Strużyna, *Wyjątkowi ludzie w organizacji*, [w:] M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość organizacyjna*, Wyd. Gnome, Katowice 2004, s. 80.

³⁷ P. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 36-37.

Taka formuła prowadzenia działalności gospodarczej wpisuje się także w paradygmat współczesnych nauk o zarządzaniu³⁸. Okazuje się, bowiem że zmienność i skokowość pojawiania się zmian jest często poza zasięgiem możliwości dostosowawczych klasycznie kierowanych przedsiębiorstw, w tym także małych i średnich, których głównym celem strategicznym jest uzyskanie względnie stabilnego rozwoju.

Dla wielu przedsiębiorstw stan ten oznacza konieczność porzucenia wzorów obowiązujących w przeszłości i przejście od dawnych reguł działania przewidzianego dla przedsiębiorstwa zaradnego do formuły przedsiębiorstwa inteligentnego³⁹, którego oczekiwanym rynkowo wyznacznikiem będzie elastyczność oznaczająca w istocie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymagań konkurencji⁴⁰.

Przebudowa koncepcji działania przedsiębiorstwa wpływa na konstrukcję paradygmatu formułowania strategii⁴¹.

We współczesnym zaś jej kształcie⁴², przyjmującym nastawienie organizacji na okazje, wskazuje na to, iż wybory strategiczne stanowią korelację:

- zasobów,
- monitoringu otoczenia,
- filtra okazji,
- wykorzystania okazji (decyzje, uruchomienie zasobów, zarządzanie projektami)⁴³.

Przy czym nadrzędną wartością dla podejmowanych wyborów strategicznych jest misja organizacji.

Biorąc pod uwagę wskazane wyznaczniki nowego sposobu tworzenia strategii przedsiębiorstwa, kluczem do odpowiedniej ich korelacji w małych i średnich przedsiębiorstwach są kompetencje⁴⁴ przedsiębiorcy

³⁸ Szerzej na ten temat zobacz w: B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, Współczesne Zarządzanie 2007, Nr 1.

³⁹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006, s. 11

⁴⁰ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

⁴¹ R. Krupski, *Okazje...*, s. 161.

⁴² Na temat tradycyjnego modelu tworzenia strategii zobacz w: K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 34.

⁴³ R. Krupski, *Okazje...*, s. 161.

⁴⁴ Kompetencje to wiedza i umiejętności oraz zalety osobiste przedsiębiorcy, dzięki którym potrafi on pełnić rolę lidera i zarządzać zespołami pracowniczymi. Por.: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2001, s. 91-93.

a w szczególności jego wiedza⁴⁵. Przy czym odzwierciedleniem poziomu posiadanych przez przedsiębiorcę kompetencji jest sposób zintegrowania znajdujących się w jego dyspozycji zasobów w jedną kompatybilną całość zdolną do tworzenia wartości użytkowej postrzeganej przez klientów⁴⁶.

Zarządzanie strategiczne, a w szczególności elastyczność strategiczna organizacji wymaga odpowiednich kompetencji przedsiębiorcy.

Nie można zapominać, że brak elastyczności małych i średnich przedsiębiorstw jest często skutkiem daleko posuniętej ich wstrzemięźliwości od zarządzania strategicznego. Wielu przedsiębiorców buduje bowiem swoje kompetencje wokół doskonalenia działalności operacyjnej nie przejawiając tym samym skłonności do myślenia strategicznego. W związku z tym może pojawić się zwiększone wyczulenie na okazje o krótkookresowych nie zaś strategicznych skutkach.

Podsumowanie

Zasadniczym problemem zarządzania strategicznego małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest złożoność i nieprzewidywalność zmian otoczenia. Z tego też względu organizacje te muszą wykazywać się wysoką elastycznością w działaniu, która pozwoli im na adaptację do stale zmieniających się uwarunkowań. Niewątpliwie więc przedsiębiorstwa te powinny być nastawione na okazje, w tym także i te, które generowane są w sferze makrootoczenia. Przytoczony przykład współdziałania producentów stolarki budowlanej z przedsiębiorstwami zajmującymi się jej montażem wskazał na możliwość absorpcji korzyści z tytułu wykorzystania tego rodzaju okazji. Nadto można zauważyć, że rozchwianie warunków, w których działają wspólnie przedsiębiorcy prowadzący tej wielkości organizacje skłania do nastawienia na okazje, nie przysyłając im wizji strategicznego rozwoju.

Przy czym nastawienie na okazje wymaga od przedsiębiorców szczególnej kombinacji kompetencji służącej ich identyfikacji, ocenie i ewentualnemu wykorzystaniu. Kluczem bowiem do takiego działania jest odpowiednia konstrukcja filtra okazji.

⁴⁵ Są to bowiem głównie przedsiębiorstwa prywatne, w których właściciele – przedsiębiorcy podejmują większość kluczowych decyzji.

⁴⁶ Szerzej na ten temat zobacz w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 178.

W świetle powyższych ustaleń można stwierdzić, iż orientacja na okazje stanowi sposób strategicznego działania małych i średnich przedsiębiorstw adekwatny do warunków współczesnego otoczenia.

Literatura:

1. Bernal A., *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008.
2. Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2001.
3. Bratnicki M., *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej*, Przegląd Organizacji, Nr 2.
4. Bratnicki M., *Trwałość i elastyczność przedsiębiorczego uczenia się*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
5. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
6. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek – Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
8. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
9. Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
11. Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
12. Krupski R., *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

13. Krupski R., *Problemy współczesnego zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 2.
14. Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
15. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Strategie w systemie zarządzania antykryzysowego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
16. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
17. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
18. Malara Z., *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
19. Malara Z., *Strategie wygrywające w teorii i praktyce*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
20. Morrison A., Breen J., Ali S., *Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity*, Journal of Small Business Management, 2003, Vol. 41, No. 4.
21. Nogalski B., *Modele biznesu jako modele reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*; www.wspiz.edu.pl.
22. Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, Współczesne Zarządzanie, 2007, Nr 1.
23. Nogalski B., Rybicki J. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Wyd. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
24. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
25. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
26. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność jako metakompetencja organizacji*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturo-*

- wy i zasobowy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
27. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
 28. *Poradnik VAT 2006*, Wyd. Gofin, Nr 6.
 29. *Poradnik VAT 2006*, Wyd. Gofin, Nr 18.
 30. Poszwa M., *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie. Rozwiązania na lata 2007 – 2009*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.
 31. Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
 32. Sasin W., Sasin P., *Podatek od towarów i usług VAT w roku 2007 w obrocie krajowym*, Wyd. Sigma, Skierniewice 2007.
 33. Strużyna J., *Wyjątkowi ludzie w organizacji*, [w:] M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość organizacyjna*, Wyd. Gnome, Katowice 2004.
 34. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
 35. Zubrzycki J., *Leksykon VAT 2008*, Warszawa 2008.

Rozdział 27.

Zarządzanie strategiczne w koncepcji organizacji i funkcjonowania państwa w obszarze polityki społecznej

Wstęp

W ostatnich latach badacze zajmujący się zarządzaniem na szczeblu państwowym i ponadpaństwowym koncentrują się na szczególnej metodzie zarządzania opartej na koordynacji niehierarchicznej oraz udziale podmiotów pozapaństwowych w formułowaniu i wdrażaniu polityki publicznej w poszczególnych dziedzinach. Inferencja źródeł literaturowych wskazuje, że już w latach siedemdziesiątych XX wieku dokonane analizy strategii politycznych i samej polityki wykazywały, że implementacja nowoczesnych, metod zarządzania może przyczynić się do rozwiązania problemu braku sprawności państwa¹. Brak sprawności państwa rozumiany jest jako nieefektywne wywiązywanie się grupy sprawującej władzę z podjętych w trakcie procesu wyborczego obietnic dotyczących realizowania potrzeb społecznych na określonym poziomie jakościowym i przy założonym wolumenie. Stąd poszukiwanie rozwiązań, które dają szansę na działania efektywne ekonomicznie przy utrzymaniu zasad sprawiedliwości społecznej. Działania te przejawiają się między innymi zapożyczeniami z instrumentarium zarządzania w sektorze rynkowym oraz rozszerzeniem podmiotów realizujących zadania w obszarze publicznym o podmioty niepaństwowe (zarówno biznesowe jak i społeczne). Teza o pozytywnym oddziaływaniu zastosowania tego typu rozwiązania pojawiła się ponownie w literaturze dotyczącej zarządzania dwadzieścia lat później, dzięki badaczom stosunków międzyna-

¹ Zobacz: R. Mayntz, F.W. Scharpf (red.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* Campus Frankfurt/Men 1995; F.W. Scharpf, *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*, Westview Press, Boulder, Co 1997.

rodowych i polityki europejskiej². Analiza przytoczonych źródeł skłania do akceptacji stwierdzenia, że nowe metody zarządzania w sektorze publicznym mogą kompensować słabą zdolność nowoprzyjętych państw do efektywnego wdrażania unijnej polityki dotyczącej kształtowania zasad rozwoju społeczno-gospodarczego. Zastosowanie instrumentarium typowego dla zarządzania w sektorze rynkowym oraz rozszerzenie grupy podmiotów realizujących zadania w sferze publicznej i wykorzystanie istniejących w nich zasobów wiedzy (np. umiejętność aplikowania i zarządzania pozyskiwanymi z zewnątrz środkami finansowymi, wykorzystywanie wielorakich źródeł pozyskiwania informacji, różnorodność form zatrudnienia pracowników) oznacza zastosowanie myślenia strategicznego do zarządzania w sektorze publicznym.

Przegląd literatury przedmiotu jak i obserwowana praktyka działania w zakresie polityki społecznej oraz zarządzania wskazuje, że podejmowane są prace, których celem jest wprowadzenie instrumentarium zarządzania strategicznego do działań charakterystycznych dla polityk publicznych, w tym polityki społecznej, na poziomie ponadnarodowym, narodowym, regionalnym jak i lokalnym. Jest to konsekwencja wielu zmian, wśród których jako najważniejsze należy wskazać: demograficzne, polityczne, ekonomiczne i kulturowe. Podkreślenia wymaga fakt, iż jeszcze do niedawna sektor publiczny działał we względnie ustabilizowanym środowisku, miał zabezpieczone źródła finansowania, a także możliwość długoterminowego (z uwagi na dość stabilną linię polityczną) planowania. Reformy ustrojowe podjęte w latach 90tych spowodowały zasadniczą zmianę warunków, zasad i mechanizmów jego funkcjonowania. Szczególnie w państwach postsocjalistycznych dokonana została radykalna zmiana regulacji, a w ślad za tym zmieniły się zasady redystrybucji środków na zaspokojenie potrzeb społecznie uznanych za ważne, zasady gospodarowania oraz system nadzoru. Zmiany systemowe, rozwój mechanizmów rynkowych ustawiczne zmiany w otoczeniu, wzrost konkurencyjności podmiotów działających oraz konieczność analizowania kosztów funkcjonowania wymuszają zatem konieczność zasadniczych przemian metod zarządzania organizacjami i sektorem publicznym. Odejście od systemu nakazowo-rozdziałczego ograniczonego

² Zobacz: J.N. Rosenau, E.O. Czempiel, *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge University Press, Cambridge 1992; M. Jachtenfuchs, *Theoretical Perspectives on European Governance*, [w:] *European Law Journal*, Nr 1/2, 1995, s. 115-133; A. Heritier, *New Modes of Governance in Europe; Policy-Making without Legislating?*, [w:] A. Heritier (red.). *Common Goods. Reinventing European and International Governance*, Rowman and Littlefield, Langham MD 2002, s. 185-206.

do realizacji wyznaczonych zadań oraz administrowania powierzonym majątkiem i przejście do systemu quasirynkowego polegającego na poszukiwaniu konkurencyjnych dziedzin działalności, konkurowaniu z innymi o zlecenia na usługi będące źródłem przychodów i efektywnym gospodarowaniu wypracowanymi środkami oznacza konieczność wprowadzenia myślenia strategicznego, które umożliwia zastąpienie niepewności ryzykiem i pozwala na koordynację różnych funkcji organizacji, aby utrzymać równowagę z otoczeniem. Zarządzanie strategiczne jako swoista filozofia myślenia staje się zatem bardzo istotne z punktu widzenia nowej sytuacji w jakiej znalazł się ten sektor.

1. Polityka społeczna – pytanie o cele działania

Rozpoczęte w latach osiemdziesiątych w krajach Europy Zachodniej i dziewięćdziesiątych w krajach Europy Wschodniej i Środkowej reformy sfery sektora publicznego skierowały uwagę badaczy i praktyków na sytuację ekonomiczną i społeczną, jednoznacznie wskazując na potrzebę ograniczenia wydatków publicznych, które ze względu na swe rozmiary budziły słuszny niepokój. Z jednej strony wydatki te zaczęto racjonalizować między innymi poprzez systematyczną poprawę efektywności polityki społecznej dostosowując poziom i zakres usług użyteczności publicznej do rzeczywistych możliwości państwa i potrzeb społeczeństwa. Z drugiej strony stwierdzono jednak, że należy zdecydowanie przeciwstawić się poglądom, że reguły wolnego rynku są najlepszą drogą do osiągnięcia sukcesu i poszukiwano metod produktywnego działania, ale w reżimie zasad sprawiedliwości społecznej³.

Transformacja systemowa dokonująca się w wielu krajach postsojalistycznych na początku lat dziewięćdziesiątych jednoznacznie potwierdziła funkcjonującą regułę, w myśl której o rzeczywistości należy myśleć jako o braku i wyborze, a narzędzia stosowane przez decydentów mają pomagać w podejmowaniu decyzji, o tym jak najlepiej alokować ograniczone zasoby wobec nieskończoności potrzeb. Zasoby są zawsze ograniczone a wybory muszą być nieustannie dokonywane, jedyną zmienną jest rozmiar braków a zatem stopień trudności podejmowanych wyborów⁴. Istotą polityki społecznej jest aby czynić te wybory w myśl zasady sprawiedliwości społecznej i egalitaryzmu pamiętając jednocze-

³ J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 3-27.

⁴ Ch. Normand, *Economics, Health and the economics of health*, BMJ 1991, s. 303.

śnie o często podnoszonym dualnym podejściu do polityki społecznej gdzie jedni badacze twierdzą, że nie ma efektywnej polityki ekonomicznej bez dobrze zorganizowanej i spójnej polityki społecznej, a drudzy, że o wszelkim postępie decyduje gospodarka, głosząc równocześnie, że polityka społeczna pasożytuje na organizmie wzrostu gospodarczego⁵.

W wielu krajach Europy na rozwój polityki społecznej, a ściślej systemów świadczeń i spożycia społecznego (konsumpcji społecznej) wpływały przemiany ustrojowe w zasadach stanowiących państwo demokratyczne. Stąd i różne podejście i rozumienie polityki społecznej jako takiej. Termin polityka społeczna jest używany w wielu znaczeniach i oznacza niejednorodne rodzaje działania społecznego, zatem i wielość ujęć definiujących treść i zakres pojęcia. Zdaniem klasyków, do których zaliczyć należy G. Myrdal'a, A. Macbeath'a i D. Gill'a pojęcie to obejmuje, praktycznie rzecz biorąc, każdy rodzaj interwencji o charakterze społecznym. Przy węższym rozumieniu tego terminu typowym dla R.M. Titmuss'a, P. Townsend'a, S.M. Miller'a polityka społeczna obejmuje jedynie przypadki działań mających specyficzne społeczne skutki, a dalsze zawężenie zakresu pojęcia proponowane przez T.H. Marshall'a, ogranicza jego stosowanie do przypadków interwencji rządowych w sprawy dystrybucji rynkowej w warunkach wolnego rynku. W opinii M. Friedman'a interwencja o charakterze wyznaczonym przez politykę społeczną jest konieczna we wcześniejszych ekonomicznie i mniej zaawansowanych etapach rozwoju społeczeństwa kapitalistycznego, ale wraz ze wzrostem zamożności podważa się zasadność dalszego stosowania interwencji a więc cały system polityki społecznej skazany jest na zagładę. Rozważania dotyczące pozycji polityki społecznej i etapów jej rozwoju stoją poza zasadniczym nurtem przedstawianego opracowania, niemniej jednak należy zaznaczyć, że prezentowane stanowiska stoją w ścisłym związku z etapami historycznego rozwoju polityki społecznej w warunkach państwa kapitalistycznego. Stanowisko leseferyzmu ekonomicznego zbiega się z ideologią i praktyką wczesnego kapitalizmu. Marshall niemal wyrasta z tradycji Bismarcka. Myrdal wyraża idealistyczną wiarę w niemal pełną wszechmoc planowania społecznego, które pojawiło się po drugiej wojnie światowej, a Titmuss, Townsend i Miller bliżsi są raczej żądań wyrażanych przez ruch robotniczy i realizowanych w praktyce doktryny państwa opiekuńczego.

⁵ N. Barr, *The Economics of Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, New York 2004, s. 6-12.

W zależności od stanowiska badawczego można podkreślać przeciwstawianie polityki społecznej polityce gospodarczej, bądź też wskazywać na organizatorską rolę podmiotów państwowych w kształtowaniu warunków rozwoju społecznego. Najlepszym sprawdzianem sprawności tych ostatnich jest umiejętność gromadzenia odpowiednich środków na zaspokojenie elementarnych potrzeb materialnych, zdrowotnych i edukacyjnych obywateli w celu wyrównania szans życiowych oraz kształtowania systemów wspierania przezorności osobistej i zbiorowej. W takim to ujęciu polityka społeczna ma stanowić gwarancję bezpieczeństwa społecznego (socjalnego) oraz zachęcać do zdobywania wiedzy, rozwoju inicjatywy gospodarczej, rozwoju kulturalnego i fizycznego narodów. Bez lęku o brak podstaw egzystencji zabezpieczenia socjalnego na dziś i jutro, prawa opieki zdrowotnej dla siebie i rodziny, także po zakończeniu efektywnej działalności zawodowej.

W literaturze przedmiotu spotkać można również określenie „polityka społeczno-gospodarcza”, „polityka ekonomiczno-społeczna”, „społeczna gospodarka rynkowa”, itp. To podejście eksponuje połączenie ujęcia gospodarczego i społecznego, co podkreśla również, że głównym celem gospodarowania powinno być zaspakajanie potrzeb społecznych⁶. W gruncie rzeczy chodzi o to, jak harmonizować działania, w tym społeczne, aby tworzyć możliwości dla zrównoważonego rozwoju, czyli takiego rozwoju, w wyniku którego nie pojawiają się ostre kwestie społeczne. W tej perspektywie polityka społeczna i polityka ekonomiczna muszą iść ze sobą w parze⁷.

Bezpośrednio z założeniami polityki społecznej i ich urzeczywistnianiem wiążą się problemy sprawowania władzy we współczesnych państwach demokratycznych. Powiązanie to znalazło potwierdzenie w określeniu polityki społecznej jako działania i zasad stanowiących dane państwo, które wyznaczają sposób, w jaki interweniuje ono w stosunki pomiędzy jednostkami, grupami, społecznościami i instytucjami społecznymi oraz jak je reguluje. Zasady i działania są rezultatem wartości i zwyczajów panujących w społeczeństwie i w znacznym stopniu określają dystrybucję środków oraz antycypowany poziom dobrobytu jego członków.

⁶ A. Rajkiewicz, *Istota polityki społecznej – wczoraj i dziś*, [w:] A. Rajkiewicz, J. Supińska, M. Księżpolski, *Polityka społeczna. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1996, s. 19.

⁷ R. Szarfenberg, *Definicje polityki społecznej*, [w:] B. Szatur-Jaworska, B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Wokół teorii polityki społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003, s. 31-56.

Reasumując stwierdzam, że społeczne zobowiązania państwa znajdują swój wyraz oraz wsparcie w myśli polityki społecznej, której rozwojowi towarzyszyły żywe dyskusje i próby jej teoretycznego porządkowania. Należy jednak zaakcentować, że wśród różnych punktów widzenia i poglądów odnośnie celów polityki społecznej jako podstawę koncepcji jej zadań uznaje się, że w głównej mierze powinna mieć na uwadze potrzeby społeczne uznane za ważne dla rozwoju danego społeczeństwa a tym samym i państwa oraz dążyć do ich powszechnego zaspokajania w zakresie co najmniej podstawowym. W tym ujęciu znajduje swój wyraz zasada egalitaryzmu i solidaryzmu, prowadzące do określenia stopnia zaspokojenia potrzeb na poziomie, który można uznać za społecznie niezbędny. Polityka społeczna obejmuje nie tylko rządowe plany i programy w zakresie edukacji, opieki zdrowotnej, zapobiegania przestępczości, jej zwalczania i karania, bezpieczeństwa ekonomicznego i pomocy socjalnej. Obejmuje także perspektywy społeczne, które wyrażają się w nagrodach i ograniczeniach funkcjonujących w danym społeczeństwie. Takie podejście wymaga nowego pojmowania roli polityki społecznej, innego niż dotychczasowe myślenie gdzie polityka społeczna, rozumiana była jako socjopolityczna działalność państwa, samorządów i organizacji pozarządowych, nakierowana na wyrównywanie różnic. Powinna to być polityka, która przez swoje podsystemy i instrumenty wpływa na kreowanie warunków przemian i tworzy podstawy dla rozwoju społeczeństw a więc aktywna a nie pasywna, zatem zarządzanie a nie administrowanie.

2. Usługi użyteczności publicznej – pytanie o zasady realizowania

Wyrazem realizacji nowej strategii polityki społecznej przez UE jest szczególne dowartościowanie usług użyteczności publicznej jako kluczowego obszaru dla uzyskiwania społecznej, ekonomicznej i regionalnej spójności w Europie. Jak pisze B. Kożuch i A. Kożuch (...) *na gruncie nauk o zarządzaniu, w ramach subdyscypliny zarządzanie publiczne, o istocie usług publicznych decydują głównie podzielone w danym społeczeństwie wartości i motywacja świadczenia tych usług. Ważne jest zatem zdefiniowanie usług użyteczności publicznej poznanie ich miejsca w systemie usług, warunków realizacji tych usług powodujących określone relacje pomiędzy organizacjami pu-*

blicznymi tworzonymi w celu świadczenia tych usług (...)⁸. Usługi użyteczności publicznej stają się obecnie podstawowym czynnikiem zapewniającym społeczną i terytorialną spójność oraz konkurencyjność gospodarki. Obywatele słusznie oczekują dostępu do wysokiej jakości usług użyteczności publicznej świadczonych po przystępnych cenach na terytorium całej Unii Europejskiej ponieważ stanowią one zasadniczy element obywatelstwa europejskiego i pozwalają na pełnię korzystania z pakietu praw ludzkich i obywatelskich. Z kolei dla przedsiębiorstw dostępność wysokiej jakości usług użyteczności publicznej stanowi nieodzowny warunek tworzenia konkurencyjnego otoczenia dla przedsiębiorczości. Stąd też świadczenie usług użyteczności publicznej wysokiej jakości, oferowanych po przystępnych cenach, które spełniają potrzeby konsumentów oraz przedsiębiorstw stanowi ważny element, który przyczynia się do osiągnięcia jednego ze strategicznych celów, jakie zostały zawarte w Strategii Lizbońskiej, iż: (...) UE ma stać się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką na świecie, opartą na wiedzy i zdolną do utrzymania trwałego wzrostu gospodarczego, z większą liczbą lepszych miejsc pracy oraz większym zakresem spójności społecznej (...)⁹.

Oczywistym jest fakt, iż nie tylko sektor publiczny powinien zajmować się świadczeniem usług użyteczności publicznej. Postępująca presja na efektywność podejmowanych działań szeroko otwiera możliwość kooperacji tego ostatniego zarówno z sektorem prywatnym jak i społecznym (inaczej: trzecim, obywatelskim, non profit etc.). Ważną jest świadomość, iż chociaż świadczenie usług użyteczności publicznej może być zorganizowane we współpracy z sektorem społecznym lub powierzone organizacjom prywatnym, określenie ich misji, zakresu działania oraz nadzór nad wykonaniem nadal pozostaje zadaniem, za które odpowiedzialne są władze publiczne odpowiedniego szczebla. Czyli biorąc pod uwagę obecne tendencje, kluczową rolę w tym zakresie pełni państwo i region¹⁰. Silnie podkreślono, że w ramach konkurencyjnego rynku wewnętrznego odpowiednie władze publiczne muszą zachować uprawnienia umożliwiające im kontrolowanie tego, czy wskazane cele polityki społecznej są skutecznie realizowane oraz czy respektowane są demokra-

⁸ B. Kożuch, A. Kożuch, *Istota usług publicznych*, [w:] *Współczesne Zarządzanie*, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 1/2008, s. 19.

⁹ *Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, UKIE, Warszawa 2002, s. 11.

¹⁰ Zobacz: K. Harrop, *The political context of public services management*, [w:] A. Rose, A. Lawton (red.), *Public Services Management*, Redwood Books, Trowbridge 1998, s. 3-23; I. Worthington, *The social and economic context*, [w:] A. Rose, A. Lawton (red.), *Public Services Management*, Redwood Books, Trowbridge 1998, s. 26-43.

tycznie podjęte decyzje, włączając w to kwestie poziomu, jakości oraz kosztów usług. Takie wytyczenie pola dowartościowało rolę i tym samym odpowiedzialność władz publicznych za kształt i efektywność realizowanych usług.

Definityjnie usługi publiczne obejmują dobra publiczne, w odniesieniu do których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich. Są to dobra, od których oczekujemy określonej jakości – niezależnie od liczby osób z nich korzystających (każdy nowy konsument nie narusza uprawnień pozostałych)¹¹. Właściwe dookreślenie i hierarchia katalogu dóbr publicznych jest niezwykle ważna bowiem są one elementem zapewnienia ładu społecznego i gospodarczego¹². Dostęp do usług gwarantowanych w systemie – z definicji – powinien być zapewniony na tych samych zasadach wszystkim obywatelom. Jednakże z uwagi na różny poziom rozwoju poszczególnych państw, rozdział (w tym oczywiście dostęp do usług publicznych) zgromadzonych przez sektor publicznych dóbr, następuje na bardzo zróżnicowanych zasadach. Zawsze jednak zgodnie z mechanizmem innym niż rynkowy a paradygmat działania państwa jako regulatora dostępu do dóbr deficytowych lub limitowanych nakłada na nie obowiązek szukania metod podziału zgodnych z zasadą sprawiedliwości społecznej oraz poszukiwania sposobów maksymalizowania – poprzez dobre zarządzanie – zysku osiąganego z istniejących zasobów. Usługi publiczne muszą być wysokiej jakości, dostępne dla każdego – oczywiście w ramach stanowionych prawem zasad, ale ich dostarczanie powinno być oparte na rachunku ekonomicznym. Oczywiście rozumianym szerzej niż nakład/efekt wyrażony w wartościach monetarnych, myślę tutaj o zyskach, które przynosi państwu w długookresowej perspektywie trwania inwestowanie w kapitał ludzki. Jakość kapitału ludzkiego decyduje o faktycznych wpływach do budżetu państwa a tym samym o jego trwaniu i poziomie realizacji zadanych funkcji. I tu właśnie identyfikujemy praktyczną wartość teorii i praktyki nowych metod zarządzania w sektorze publicznym a doskonalenie zarządzania usługami publicznymi jest jej wyrazem. W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż obserwowana obecnie powszechna dostępność oraz poprawa jakości jest efektem sprawnego zarządzania usługami przez jednostki

¹¹ M. Dylewski, B. Filipiak, *Usługi publiczne*, [w:] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 451-455.

¹² W. Holland, E. Mossialos, P. Belcher, P. Berkel (red.), *Polityka zdrowia publicznego w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Ignis, Warszawa 2002.

publiczne, które dbają o zapewnienie warunków do efektywnej ich realizacji, bazując na zdefiniowanych standardach oraz określonym rynku usługodawców¹³.

Problematyka świadczenia usług użyteczności publicznej jako działania o charakterze strategicznym dla UE została zawarta w Zielonej oraz Białej Księdze¹⁴. Zapisy zawarte we wskazanych dokumentach uwzględnione zostały również w Narodowym Planie Rozwoju na lata 2007–2013¹⁵ dla Polski i Narodowej Strategii Spójności¹⁶. Fakt ten oznacza, iż funkcjonowanie obszaru usług użyteczności publicznej staje się jedną z ważniejszych domen działania współczesnego państwa. W dokumentach określających prawa Państw Członkowskich UE zostały zawarte również strategiczne zobowiązania państw narodowych z tytułu świadczenia usług użyteczności publicznej. Najważniejsze z nich to¹⁷: wspieranie władz publicznych w podejmowaniu działań blisko obywateli, stymulowanie działań nastawionych na osiąganie celów usług publicznych na konkurencyjnych rynkach otwartych, zapewnienie spójności oraz powszechnego dostępu dla wszystkich obywateli i przedsiębiorstw do wysokiej jakości oraz przystępnych cenowo usług publicznych na obszarze państw członkowskich, utrzymanie wysokiego poziomu jakości oraz bezpieczeństwa dla usługobiorców, zagwarantowanie praw konsumenta i użytkowników, kontrola i ocena wyników, poszanowanie różnorodności usług i uwarunkowań ich świadczenia, respek-

¹³ Zobacz: A. Radwan, *Tendencje w rozwoju sektora usługowego w Polsce*, [w:] B. Kozuch, (red.) *Zarządzanie usługami publicznymi*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, Kraków 2008, s. 48–58.

¹⁴ *Green Paper on Services of General Interest* Brussels, 21.5.2003.COM(2003) 270 final
Biała Księga nt. usług użyteczności publicznej. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Bruksela, 12.5.2004. COM (2004) 374 final.

¹⁵ *Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007–2013*. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 06.09.2005. www.npr.gov.pl dostęp 29.08.2008.

¹⁶ *Narodowa Strategia Spójności* (nazwa urzędowa: *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia*) to dokument strategiczny określający priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy unijnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Funduszu Spójności w ramach budżetu Wspólnoty na lata 2007–13. Celem strategicznym NSS jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej.

¹⁷ *Biała Księga nt. usług użyteczności publicznej. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów*. Komisja Wspólnot Europejskich. Bruksela 12.5.2004. COM(2004) 374 final, s. 712.

towanie zasady przejrzystości, zapewnienie pewności prawnej. W toku dyskusji nad wskazanymi zasadami zarysowały się znaczne różnice poglądów oraz perspektyw wśród państw członkowskich, ale wyłonił się również powszechny konsensus w sprawie potrzeby harmonijnego połączenia mechanizmów rynkowych z misją usług publicznych. Wyraźnie podkreśla się, że usługi publiczne to nie „wolne rozdawnictwo darów”, ale działania oparte na kalkulacji ekonomicznej strat i zysków dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Wsparciem dla realizacji usług użyteczności publicznej jest, szeroko obecnie implementowana w działania sektora publicznego w wielu krajach, koncepcja nowego zarządzania publicznego, które jako kanon postępowania zakłada komplementarny układ. Z jednej strony należy realizować określone potrzeby społeczne, zagwarantowanie aktem wyboru dokonanego przez obywateli dającym takiej a nie innej grupie politycznej mandat sprawowania władzy (swoiste *sacrum*) a z drugiej strony dąży się do sytuacji, w której działania te przebiegają w zgodzie z prawami ekonomii bowiem sprawujący władzę muszą uwzględniać konieczność rozliczenia się z ich efektywnej ekonomicznie realizacji (swoite *profanum*). Dominującą ideą nowego zarządzania publicznego jest wprowadzenie zachowań efektywnych ekonomicznie i organizacyjnie w sektor publiczny i społeczny bowiem rola tych sektorów systematycznie rośnie stanowiąc już obecnie znaczną część każdej rozwiniętej gospodarki rynkowej¹⁸.

3. Strategia, zarządzanie strategiczne – pytanie o sposób działania

Rozwiązania w duchu nowego zarządzania publicznego, czyli poszukiwanie efektywnych ekonomicznie i organizacyjnie zasad systemowego działania dla polityki społecznej spowodowały wyraźny wzrost zainteresowania narzędziami wykorzystywanymi w teorii i praktyce zarządzania. Dodatkowo procesy rekonstrukcji państwa opiekuńczego, krytyka kierunków i struktury wydatków publicznych, a także brak akceptacji dla zbiurokratyzowanego funkcjonowania instytucji publicznych wymusiły działania, które zakończyły się częściowym urynkowaniem usług użyteczności publicznej, a nawet prywatyzacją niektórych segmen-

¹⁸ Zobacz: J. Kleer, *Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, [w:] J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 9-53.

tów. Doprowadzenie do sytuacji, w której inne niż tylko państwowe podmioty realizują zadania w sferze publicznej spowodowało konieczność lepszego planowania i ewaluacji rezultatów ich działania przez państwo i jego uprawnione agendy. Umiejętność kreowania strategii, jej zaplanowanie a następnie wdrożenie i monitoring rezultatów stały się niezwykle potrzebne we współczesnej polityce społecznej. Podejście strategiczne stało się konieczne z jednej strony z powodów narastającej potrzeby polepszenia racjonalności i efektywności wydatków, z drugiej ze względu na pojawienie się nowych dostawców usług, których trzeba lepiej kontrolować. Chociaż podejście strategiczne w polityce społecznej jest tematem nowym, który nie został w wyczerpujący sposób przeanalizowany naukowo istnieją wyraźne przesłanki ku jego zgłębianiu i rozwijaniu. Jest to również konsekwencja wybitnie teleologicznego charakteru tej dyscypliny zarówno w teorii jak i praktyce. Co oznacza konieczność dowartościowania myślenia strategicznego tym bardziej, że wiele osób zatrudnionych w instytucjach publicznych kreujących i realizujących usługi użyteczności publicznej odpowiada - zgodnie z nowym unijnym podejściem - za przygotowywanie strategii społecznych i długofalowych planów rozwoju. Z uwagi na brak znajomości podstaw zarządzania przysparza im to wiele problemów, których nie są w stanie rozwiązać samodzielnie.

Do implementowania podejścia strategicznego do polityki społecznej przyczynia się także jej interdyscyplinarność i obserwowana w naukach społecznych dyfuzja wiedzy. Teoria ekonomii, nauk o organizacji i zarządzaniu oraz politologii jak również obserwowana praktyka działania wyraźnie wskazuje na wzajemne przenikanie się obszarów badawczych tych dziedzin¹⁹. Przywołując stanowisko K. Perechudy, można zaryzykować stwierdzenie, iż we współczesnym świecie coraz silniej obserwujemy uniwersalizację teorii, koncepcji, modeli i metod zarządzania i swoisty ich transfer między organizacjami²⁰. Po dokonaniu odpowiedniej adaptacji, istnieje bowiem realna możliwość ich zastosowania do osiągania zadanych celów, zarówno w sektorze gospodarczym, publicznym jak i społecznym. Silna konwergencja, szczególnie zaś wyko-

¹⁹ A. Frączkiewicz-Wronka, *Nowa koncepcja zarządzania sprawami publicznymi: współzarządzanie rozwojem lokalnym*, [w:] K. Ryć (red.), *Nowe trendy w ekonomii i ich wykorzystanie w zarządzaniu*, Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Nr 2/2007(17), s. 39-49.

²⁰ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy jawnej i niejawnej jako instrument sieciowego zarządzania gminą*, [w:] *Współczesne Zarządzanie*, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 2/2006, s. 5-13.

rzystywanie przez sektor publiczny oraz społeczny teorii i praktyki zarządzania istniejącej dotychczas w sektorze prywatnym, jest również 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 społecznie akceptowanymi.

Rozwój gospodarczy i – szerzej cywilizacyjny wzmaga popyt na produkty wskazanych powyżej nauk, gdyż na skutek wielu okoliczności (co można skrótowo określić wzrostem złożoności świata) funkcjonowanie organizacji różnego typu staje się coraz bardziej skomplikowane. Stąd szeroko pojmowane zarządzanie obecnie można postrzegać jako jeden z najważniejszych czynników rozwoju²¹. S. Sudol²² wskazuje, iż rozpatrując zarządzanie na gruncie teorii podkreślamy efekt, którym jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i teorii, które tłumaczą określoną dziedzinę rzeczywistości i/lub – dostarczając projekty do zastosowania – pomagają tę rzeczywistość racjonalizować. Zarządzanie jest także działaniem praktycznym, czyli świadomym i celowym działaniem ludzi, dążącym do zmiany istniejącej rzeczywistości gospodarczej lub społecznej. Praktyczna realizacja zarządzania występuje od zarania dziejów, od czasu realizowania przez ludzi złożonych działań zespołowych. Zarządzanie postrzega się również jako swego rodzaju sztukę, rozumianą jako umiejętność, mistrzostwo, wynikające z talentu, intuicji, wiedzy i doświadczenia praktycznego, czyli łączenie tych wszystkich atrybutów, które konieczne są do dobrego funkcjonowania organizacji.

Podjęcie strategiczne spopularyzowała także Komisja Europejska, która już od co najmniej dwóch dekad przywiązuje niezwykle wagę do strategicznego planowania zarówno w sferze polityki społecznej, ale także w polityce funduszy strukturalnych, polityce rozwoju obszarów wiejskich czy polityce zatrudnienia. Należy wyraźnie zaznaczyć, że wejście Polski do Unii Europejskiej wymusiło kompleksowe przygotowanie

²¹ Tego typu sposób myślenia został silnie wyeksponowany w dokumentach UE. Zobacz: *Komunikat Komisji Europejskiej: 'Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy'*, COM(2004) 24, 2.02.2005.

²² S. Sudol, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik Środków Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 3/2006, s. 6.

długoletnich strategii i planów, które mają za zadanie w sposób spójny i przejrzysty identyfikowanie celów i priorytetów rozwoju Polski, ale także są konieczne do podejmowania faktycznych działań i oceny osiągniętych rezultatów. Na wszystkich poziomach zarządzania powstają strategie polityki społecznej, które mają na celu diagnozowanie sytuacji społecznej i wyznaczanie długofalowych kierunków działania. Przykładów strategii europejskich jest wiele – Strategia Lizbońska, Europejska Strategia Zatrudnienia, Europejska Strategia Integracji Społecznej, Europejska Strategia Kształcenia Ustawicznego, Strategia *e-Europe* i inne. Krajowe czy narodowe strategie dotyczą także różnorodnych zagadnień. Dla przykładu w Polsce w ostatnich latach przygotowano Narodową Strategię Rozwoju Regionalnego, Krajową Strategię Zatrudnienia na lata 2007-2013, Narodową Strategię Integracji Społecznej czy Narodową Strategię Spójności 2007-2013. Szczególnie w tej ostatniej idei polityki społecznej i usług użyteczności publicznej są szeroko wykorzystywane poprzez realizację tzw. horyzontalnych celów szczegółowych. Celami horyzontalnymi NSS są: poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa; poprawa jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej; budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski; podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora wytwórczego o wysokiej wartości dodanej oraz rozwój sektora usług; wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej; wyrównywanie szans rozwojowych i wspomaganie zmian strukturalnych na obszarach wiejskich²³. Obok działań o charakterze prawnym, fiskalnym i instytucjonalnym cele NSS są realizowane za pomocą programów operacyjnych zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, programów regionalnych zarządzanych przez Zarządy poszczególnych Województw i projektów współfinansowanych ze strony instrumentów strukturalnych. Na szczeblach regionalnych każde województwo ma przynajmniej kilka strategii – jedną ogólną strategię rozwoju województwa i strategie sektorowe, dotyczące m.in. polityki społecznej (np. Strategia Polityki Społecznej Województwa Śląskiego). Powiaty i gminy dysponują strategiami rozwoju

²³ *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Nowa Strategia Spójności*. Dokument zaakceptowany decyzją Komisji Europejskiej zatwierdzającą pewne elementy Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2007.

lokalnego ponieważ w każdej gminie i powiecie jest ustawowy obowiązek przygotowania i realizacji gminnych i powiatowych strategii rozwiązywania problemów społecznych. Przykłady te pokazują, że współcześnie istnieje olbrzymie zapotrzebowanie na strategiczne myślenie i działania wykazywane przez instytucje UE, państwo i jego podmioty, jak i przez samorządy lokalne oraz samoorganizujących się obywateli. Stąd próba poszukiwania możliwości zastosowania instrumentarium zarządzania strategicznego do sektora publicznego. To właśnie na gruncie teorii zarządzania odnajdujemy refleksję na temat zasad budowania, rekonstruowania i wykorzystywania strategii w trosce o skuteczną i efektywną działalność różnorodnych organizacji i instytucji. Teoria zarządzania strategicznego w klasycznym ujęciu zajmowała się przede wszystkim sektorem rynkowym. Ogniskowała się na szczegółowej analizie obszaru funkcjonowania organizacji tak by poprzez identyfikację szans i zagrożeń zbudować względnie racjonalną strategię jej rozwoju. Strategia w biznesie wykorzystuje przede wszystkim narzędzia i instrumenty marketingu a ten apriorycznie odbierany jest, jako nie do końca uczciwy, oparty na manipulacji, pozbawiony wartości i emocji, oparty na sprzedaży produktów czy usług poprzez zaprzędanie mitycznych „wyższych” idei. Tymczasem współczesna polityka społeczna – zwłaszcza ta oparta na *active social policy*, którą w Polsce staramy się intensywnie rozwijać od momentu naszej akcesji do struktur Unii Europejskiej – to polityka oparta na strategiach – generowanych przez podmioty międzynarodowe, państwowe, regionalne, czy lokalne. Czy zatem nie zachodzi sprzeczność?

Przygotowanie strategii i ich wdrożenie to dwa odrębne procesy, które związane są z różnymi podejściami – teorią i ideą (powstanie strategii) oraz praktyką i działaniem (wdrożenie strategii). Ideę i misję strategii często wypracowują urzędnicy o różnych kompetencjach i zaangażowaniu, którzy w ograniczony sposób korzystają z wiedzy i doświadczenia osób ze środowisk naukowych, firm consultingowych i oferowanych przez nich narzędzi diagnostycznych i ewaluacyjnych. Jakość strategii w dużym stopniu zależy od ilości czasu na ich przygotowanie, nakładów, włączenia różnych interesariuszy do konsultacji, profesjonalizmu autorów. Za wdrażanie i realizację strategii odpowiedzialni są politycy i działacze oraz pracownicy różnych instytucji, często z różnych sektorów. To od nich w dużym stopniu zależy powodzenie realizacji strategii. I tu często napotykamy na problem wynikający z niekompatybilności zaplanowanych działań i możliwości faktycznej ich realizacji. Można nawet powiedzieć, że w praktyce polityki społecznej strategię

ograniczyliśmy do obowiązkowych dokumentów, których wartość aplikacyjna jest często znikoma. Wykorzystujemy strategie, jako dokumentację w staraniach o dodatkowe środki finansowe, które mają uwiarygodnić umiejętność racjonalnego, konstruktywnego i planowego działania. W praktyce jednak częściej oglądamy się za siebie, patrzymy wstecz, śledząc nasze przeszłe kroki, niż identyfikujemy wskazane w strategiach cele, czy czerpiemy z wypracowanych w nich rozwiązań. Możemy postawić pytanie – dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Z pewnością jedną z wielu przyczyn jest to, że w wielu strategiach nie ma konstruktywnych podstaw faktycznej działalności. Nie odnajdujemy ich tam dlatego, że na gruncie polityki społecznej zaczerpnęliśmy hasło „strategia”, ale konsekwentnie odrzucamy, bez próby zgłębienia, teorię myślenia i działania strategicznego. Tak, jak obietnicami w dłuższej perspektywie nie zadowoli się ludzie (wyborców), tak bez wgłębienia się w istotę myślenia strategicznego i nabywania wiedzy nie doprowadzi się do efektywnego wykorzystania stworzonej strategii. Podstawową kwestią, jaką powinniśmy zaakceptować, myśląc o wykorzystaniu instrumentarium zarządzania strategicznego w polityce społecznej jest uzmysłowienie sobie jego procesualnego charakteru. Wydaje się, że dotyczyamy tu kluczowej kwestii na gruncie polityki społecznej a zarazem obszaru zaniedbania. Prognozowanie, dostosowanie, elastyczność, to niewątpliwie kluczowe kwestie w kontekście kształtowania społecznego ładu. Tymczasem nawet pobieżna analiza praktyki polskiej polityki społecznej w różnych obszarach (polityka ludnościowa, polityka rynku pracy, sfera zabezpieczenia społecznego, polityka migracyjna) wskazuje na sytuację, w której istniejące strategie, kreowane są, na co najmniej kilka lat a ich wdrażanie następuje w bezrefleksyjny i nie biorący pod uwagę rzeczywistych uwarunkowań sposób.

Podsumowanie

Polska polityka społeczna, aby można było mówić o niwelowaniu dysfunkcyjnych konsekwencji społecznej zmiany, potrzebuje niewątpliwie wielu spontanicznych inicjatyw oddolnych, w których działanie wynika z doświadczanego niezadowolenia z aktualnej sytuacji, z potrzeby, którą ma szansę zaspokoić obywatelska, nieskrępowana aktywność²⁴.

²⁴ M. Rymśza, *Rola służb społecznych w upowszechnianiu aktywnej polityki społecznej* [w:] M. Brewiński, J. Turowicz (red), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 13-23.

Polska polityka społeczna potrzebuje jednak także (a może przede wszystkim) dobrego myślenia strategicznego, co oznacza profesjonalne programowanie i wdrażanie działań na szczeblu krajowym, regionalnym czy lokalnym. Także poszczególne organizacje, które realizują cele społecznie uznane za ważne powinny dysponować swoimi strategiami działania. Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że zwiększa się świadomość decydentów, urzędników i działaczy społecznych na temat roli i znaczenia strategii w rozwoju społecznym. Powstają liczne strategie, ale brakuje umiejętności ich wdrażania, realizacji w praktyce. Ci którzy kreują i wdrażają politykę społeczną powinni korzystać z dorobku nauk o zarządzaniu w celu lepszego zrozumienia jak powstają i na czym polegają strategie i myślenie strategiczne. Powinni też wykorzystywać dobre praktyki sprawdzone w sektorze rynkowym. Niestety na razie możemy mówić o słabości czy wręcz nie umiejętności przenoszenia modelowych rozwiązań ze sfery biznesu do działań publicznych. Często nie potrafimy identyfikować w strategiach biznesowych punktów odniesienia, które mogą być z powodzeniem wykorzystane w działalności publicznej. Wydaje się jednak, że poszukiwanie sprawdzonych modelowych rozwiązań i implementowanie ich do sektora publicznego z uwagi na rosnące znaczenie nowego zarządzania publicznego jest nieodzowne dla poszukiwania efektywności podejmowanych działań²⁵. Podejście strategiczne wymusza na teoretykach i praktykach polityki społecznej bardziej profesjonalną, skoordynowaną i efektywną działalność, wyzwalać potencjał w nich drzemący. Należy zadać sobie zatem pytanie: czy może nie nadszedł już ten czas kiedy silniej niż dotychczas teoretycy zarządzania nie powinni skierować swojej uwagi na sektor publiczny i poszukiwać zasad i prawidłowości jego funkcjonowania?

²⁵ Zobacz: T. Colling, *From Hierarchy to Contract? Subcontracting and Employment in the Service Economy*. Warwick Papers in Industrial Relations, No. 52/1995; P.M. Jackson, A. Palmer, *Developing Performance Monitoring in Public Service Organizations*, University of Leicester Leicester, 1993; P. Jervis, S. Richards, *Three deficits of Public Management*, University of Birmingham, Birmingham 1996.

Literatura:

1. Barr N., *The Economics of Welfare State*. Oxford University Press, Oxford, New York 2004.
2. Biała Księga nt. usług użyteczności publicznej. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów. Bruksela, 12.5.2004. COM (2004) 374 final.
3. Colling T., *From Hierarchy to Contract? Subcontracting and Employment in the Service Economy*, Warwick Papers in Industrial Relations, No. 52/1995.
4. Dylewski M., Filipiak B., *Usługi publiczne*, [w:] S. Flejterski, A. Parnasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Frączkiewicz-Wronka A., Nowa koncepcja zarządzania sprawami publicznymi: współzarządzanie rozwojem lokalnym, [w:] K. Ryć (red.), *Nowe trendy w ekonomii i ich wykorzystanie w zarządzaniu*, Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Nr 2/2007(17).
6. Green Paper on Services of General Interest Brussels, 21.5.2003.-COM(2003) 270 final.
7. Harrop K., *The political context of public services management*, [w:] A. Rose, A. Lawton (red.) *Public Services Management*. Redwood Books, Trowbridge 1998.
8. Heritier A., *New Modes of Governance in Europe; Policy-Making without Legislating?*, [w:] A. Heritier (red.), *Common Goods. Reinventing European and International Governance*, Rowman and Littlefield, Langham MD 2002.
9. Holland W., Mossialos E., Belcher P., Berkel P. (red.), *Polityka zdrowia publicznego w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Ignis, Warszawa 2002.
10. Jachtenfuchs M., *Theoretical Perspectives on European Governance*, [w:] *European Law Journal*, Nr 1/2, 1995.
11. Jackson P.M., Palmer A., *Developing Performance Monitoring in Public Service Organizations*, University of Leicester Leicester, 1993.

12. Jervis P., Richards S., *Three deficits of Public Management*, University of Birmingham, Birmingham 1996.
13. Kleer J., *Identyfikacja dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, [w:] J. Kleer (red.), *Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2005.
14. Komunikat Komisji Europejskiej: 'Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy', COM(2004) 24, 2.02.2005.
15. Kożuch B., Kożuch A., *Istota usług publicznych*, [w:] *Współczesne Zarządzanie*, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 1/2008.
16. Mayntz R., Scharpf F.W. (red.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Campus Frankfurt/Men 1995.
17. *Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007-2013*. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 06.09.2005. www.npr.gov.pl dostęp 29.08.2008.
18. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Nowa Strategia Spójności*. Dokument zaakceptowany decyzją Komisji Europejskiej zatwierdzającą pewne elementy Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2007.
19. Normand Ch., *Economics, Health and the economics of health*, BMJ, 1991.
20. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy jawnej i niejawnej jako instrument sieciowego zarządzania gminą*, [w:] *Współczesne Zarządzanie*, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 2/2006.
21. Radwan A., *Tendencje w rozwoju sektora usługowego w Polsce*, [w:] B. Kożuch (red.), *Zarządzanie usługami publicznymi*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, Kraków 2008.
22. Rajkiewicz A., *Istota polityki społecznej – wczoraj i dziś*, [w:] A. Rajkiewicz, J. Supińska, M. Księżpolski, *Polityka społeczna. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1996.
23. Rosenau J.N., Czempiel E.O., *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
24. M. Rymsza, *Rola służb społecznych w upowszechnianiu aktywnej polityki społecznej*, [w:] M. Brewiński, J. Turowicz (red.), *Aktywizacja*,

- partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 13-23.
25. Scharpf F.W., *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*, Westview Press, Boulder, Co 1997.
 26. Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
 27. Strategia Lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy, UKIE, Warszawa 2002.
 28. Sudol S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, Współczesne Zarządzanie, Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Nr 3/2006.
 29. Szarffenberg R., *Definicje polityki społecznej*, [w:] B. Szatur-Jaworska, B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Wokół teorii polityki społecznej*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.
 30. Worthington I., *The social and economic context*, [w:] A. Rose, A. Lawton (red.), *Public Services Management*, Redwood Books, Trowbridge 1998.

Autorzy:

1. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu.
2. dr Paweł Cabala, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
3. prof. dr hab. Wojciech Czakon, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
4. prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
5. dr Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
6. mgr Wioletta Jakubowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
7. prof. dr hab. Zdzisław Jasiński, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
8. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
9. dr Jarosław Karpacz, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach.
10. prof. dr hab. Leszek Koziół, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
11. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
12. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
13. dr Grażyna Leśniak-Łebkowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
14. dr Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski.
15. prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
16. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański, Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.
17. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
18. dr Katarzyna Piórkowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
19. prof. dr hab. Jerzy Rokita, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
20. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
21. dr Włodzimierz Rudny, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach.
22. dr Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
23. prof. dr hab. Adam Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
24. prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
25. prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
26. prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
27. dr Agnieszka Szpitter, Uniwersytet Gdański.
28. dr Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach.
29. prof. dr hab. Aneta Zelek, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie.