

1996

WALBRZYŻSKA  
Wyższa Szkoła  
Zarządzania  
i Przedsiębiorczości

**WWSZiP**

Prace naukowe

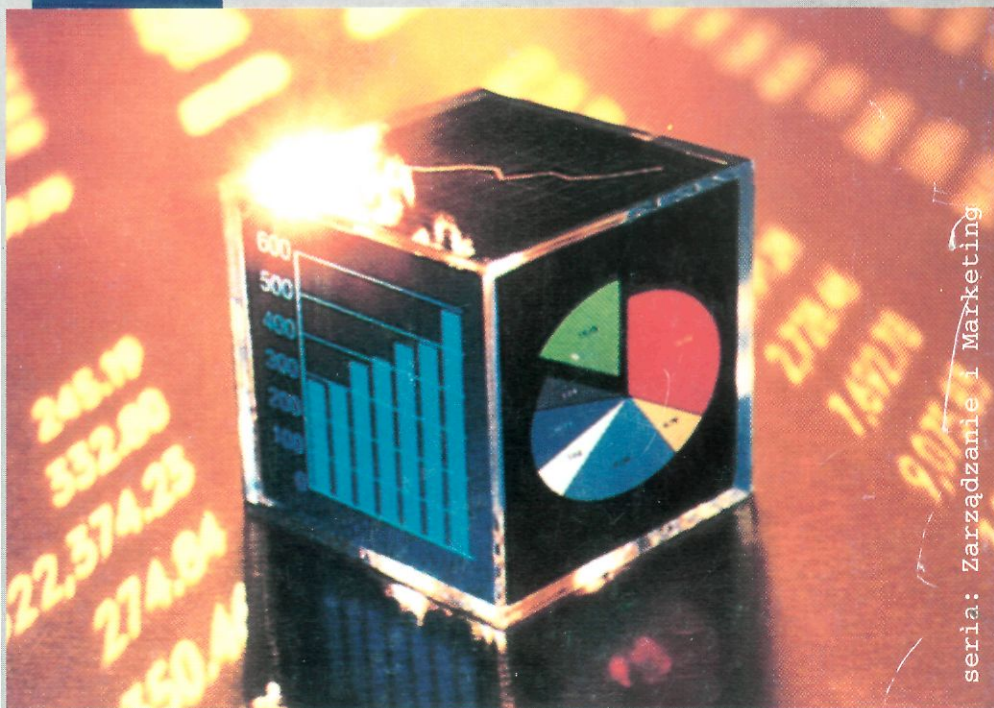
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Praca zbiorowa

pod redakcją Rafała Krupskiego

# Zarządzanie strategiczne

problemy teorii i praktyki



seria: Zarządzanie i Marketing



Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PROBLEMY TEORII I PRAKTYKI

Praca zbiorowa pod redakcją  
**Rafała Krupskiego**

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

Wałbrzych 2003

RECENZENT NAUKOWY  
**prof. dr hab. Jan Lichtarski**

SERIA  
**„Zarządzanie i marketing”**

KIEROWNIK NAUKOWY SERII  
**prof. dr hab. Kazimierz Perechuda**

PRACA POD REDAKCJĄ  
**Rafała Krupskiego**

REDAKCJA TECHNICZNA  
**Lilianna Mikołajska**

SKŁAD I DRUK  
**poldruk, Wałbrzych, ul. Wrocławska 39a**

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
WAŁBRZYCH 2003

ISBN 83-915717-3-4

## Spis treści

1. Cykl życia strategii czyli o nietrwałych tendencjach w zarządzaniu strategicznym (Maria Romanowska) 7
2. Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii (Rafał Krupski) 21
3. Procedura zarządzania strategicznego - uciążliwe ograniczenie czy warunek sukcesu (Andrzej Kaleta) 33
4. Strategia w paradygmacie interpretatywnym (Łukasz Sułkowski) 43
5. Istota strategii tautologicznej (Kazimierz Perechuda) 51
6. Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (Bogusz Mięka) 57
7. Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Janusz Czekaj) 71
8. Alians strategiczny jako narzędzie generowania wiedzy w organizacji (Anna Pietruszka-Ortyl) 87
9. Rozwój grup kapitałowych; uwarunkowania strategiczne (Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski, Jacek Rybicki) 101
10. Strategia jako wytyczna dla zmiany struktury organizacyjnej grupy kapitałowej (Józef Koziński) 109
11. Strategia podatkowa holdingu. Holding finansowy w podatkowej postaci (Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski) 119

---

12. Zastosowanie pakietów gwarancji pracowniczych i socjalnych w realizacji strategii restrukturyzacji grup kapitałowych (Miroslaw Czapiewski)	127
13. Wyzwania rozwojowe polskich przedsiębiorstw. Identyfikacja, istota, główne obszary wyzwań (Cezary Suszyński)	137
14. Pole strategicznego wyboru i jego zagospodarowanie w Polsce (Stanisław Kielczewski)	151
15. Identyfikacja strategii małych i średnich firm branży browarniczej w Polsce (Bartosz Marek Jasiński)	165
16. Spojrzenie na przedsiębiorczość z punktu widzenia opcji realnych (Mariusz Bratnicki, Agata Austen, Katarzyna Sikorska)	175
17. Przedsiębiorczość strategiczna (Mieczysław Moszkowicz)	195
18. Strategiczne uwarunkowania sukcesu małej firmy (Jan Skalik)	207
19. Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej (Jan Jeżak)	217
20. Formułowanie strategii w procesie konfiguracji i transformacji (Kazimierz Krzakiewicz)	227
21. Wielowymiarowa analiza porównawcza jako narzędzie wyboru opcji strategicznych (Adam Stabryła)	239
22. Strategia LeanQ Management. Doskonalenie efektywności i jakości strumieni, procesów, relacji i zmian. (Joanna Czarska, Wojciech Podemski)	253
23. Metodologiczne aspekty efektywności zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem (Halina Piekarcz)	269

## Wstęp

Pięć lat temu grono naukowców, specjalizujących się w zagadnieniach zarządzania strategicznego, spotykając się na Zamku Książ w Wałbrzychu, stworzyło nieformalne forum corocznych spotkań, mających na celu wymianę poglądów, przedyskutowanie wyników badań empirycznych i literaturowych. Zostały one opublikowane w wydawnictwach zwartych Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości kolejno pod tytułami: Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego (1999), Metody zarządzania strategicznego (2000), Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju (2001), Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje (2002).

Niniejsze wydawnictwo obejmuje zróżnicowany, choć dający się uporządkować zakres zagadnień. Pięć pierwszych rozdziałów zawiera problematykę identyfikacji strategii lub w ogóle procesu zarządzania strategicznego, w nawiązaniu do nieprzewidywalnych, turbulentnych współczesnych czasów. Kolejne trzy rozdziały obejmują różne strategiczne aspekty zarządzania wiedzą, charakterystyczne dla zasobowego nurtu zarządzania strategicznego. Rozdziały 9-12 koncentrują się na problematyce grup kapitałowych, z uwzględnieniem różnych zagadnień strategicznych. W kolejnych rozdziałach: 13-15 przedstawiono problemy strategii i ich ograniczeń w warunkach polskich. Są one albo wynikiem przemyśleń autorów, albo wynikiem konkretnych badań empirycznych. Rozdziały 16-19 traktują o przedsiębiorczości zarówno tej w znaczeniu behawioralnym w ogóle, jak i tej w znaczeniu tylko małej firmy, ze szczególnym uwzględnieniem problemów strategicznych. Ostatnie cztery rozdziały: 20-23 prezentują wybrane zagadnienia metodyczne zarządzania strategicznego.

Przedstawione tu problemy zarządzania strategicznego i próby ich rozwiązań, są wyrazem twórczych poszukiwań autorów penetrujących tę niezwykle trudną, nieprzewidywalną przestrzeń wiedzy, przestrzeń przyszłości zarządzania przedsiębiorstwem i przestrzeń zarządzania przyszłością przedsiębiorstwa.

*Rafał Krupski*





## Rozdział 1.

# Cykl życia strategii czyli o nietrwałych tendencjach w zarządzaniu strategicznym.

## Wstęp

Studiując i wykładając od wielu lat problemy z zakresu zarządzania zwróciłam uwagę na nie zawsze usprawiedliwione zewnętrznymi okolicznościami, częste zmiany poglądów praktyków i teoretyków zarządzania na temat racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Praktyczne recepty na sprawne zarządzanie tworzone przez firmy konsultingowe i wybitnych menedżerów zmieniają się równie często, jak przepisy na zdrowe odżywianie i diety odchudzające. Skutkiem tego są częste restrukturyzacje strategiczne i rosnące koszty rozwoju przedsiębiorstw.

Nauki organizacji i zarządzania z opóźnieniem reagują teoretycznymi koncepcjami na nowe tendencje w zarządzaniu, bezkrytycznie niekiedy potwierdzając słuszność nowych pomysłów na zarządzanie. Po kilku latach nowe pokolenie menedżerów traktuje te koncepcje jako wytyczne do zmiany systemu zarządzania, a potem rozczarowane ich małą przydatnością "odkrywa" nowe możliwości usprawniania przedsiębiorstwa i ogłasza kolejny przełom w zarządzaniu.

Nauki zarządzania, które nie tworzą przecież nowych reguł działania przedsiębiorstw, a tylko starają się opisać i uogólnić prawidłowości obserwowane w praktyce, zawsze pozostają w tyle za awangardą praktyków zarządzania. Podręczniki do zarządzania co parę lat wędrują na śmietnik, a uczeni ubierają w piórka teorii nowe pomysły na sukces.

W tych częstych zmianach praktyki i teorii zarządzania można zaobserwować pewną prawidłowość. Jest nią dwuetapowość zmian. W pierwszym etapie zaprzecza się dotychczas stosowanej koncepcji zarządzania przez kreowanie koncepcji będącej jej przeciwieństwem. W drugim etapie następuje wycofanie się z nowego rozwiązania i szukanie rozwiązań kompromisowych. W rezultacie zmiany w zarządzaniu, częste i pozornie rewolucyjne, tworzą nieufność do wyborów arbitralnych i zachęcają do podejścia sytuacyjnego akceptującego każde postępowanie, jeżeli dobrze rozwiązuje konkretny problem. Tę logikę ewolucji poglądów na zarządzanie postaram się pokazać na przykładzie kształtowania się koncepcji strategii rozwoju w trzech wymiarach: rozwoju produktu, rozwoju rynku i integracji pionowej.

## Specjalizacja - dywersyfikacja

W historii organizacji gospodarczych minionego wieku można zauważyć konkurowanie dwóch koncepcji rozwoju - specjalizacji połączonej z wielką skalą i dywersyfikacji eksploatującej efekt zakresu i synergii. Historycznie starszą strategią jest specjalizacja. W XIX wieku i pierwszych dekadach wieku przedsiębiorcy poszukiwali przede wszystkim niskich kosztów i znajdowali je w wielkiej skali działania i daleko posuniętej specjalizacji produkcji. Słynne powiedzenie Henry'ego Forda, właściciela zakładów samochodowych w Detroit: "klient może sobie wybrać dowolny kolor samochodu, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny" dobrze odzwierciedla wiarę przedsiębiorców w efekt skali i specjalizacji. Osiąganie efektów skali przy poszerzających się na przełomie wieków rynkach zbytu wymagało specjalizacji nie tylko w ramach branży, ale nawet sektora czy grupy towarowej. Specjalizacji działalności przedsiębiorstw towarzyszył szeroki zakres integracji pionowej wstecz, co dawało firmie możliwość szukania dodatkowych oszczędności lub efektu wyróżnienia we wcześniejszych fazach produkcji. Wielkie sukcesy odnosiły wysoce wyspecjalizowane firmy z branży metalurgicznej, samochodowej, włókienniczej i chemicznej takie, jak General Motors, Du Pont,

Pojedyncze wówczas przypadki sukcesów firm zdywersyfikowanych nie naruszały powszechnego przekonania o wyższości organizacji wyspecjalizowanej. Przekonanie to podważyły dopiero doświadczenia wyniesione przez gospodarkę amerykańską z Wielkiego Kryzysu lat 1929-1933, które wykazały, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność równocześnie w kilku sektorach poniosły zdecydowanie mniejsze straty i wyszły z kryzysu obronną ręką. Obserwacje te stały się podstawą do sformułowania zalecenia rozszerzenia zakresu branżowego przedsiębiorstw amerykańskich. Życie potwierdziło słuszność zaleceń rządowych i już wkrótce moda na dywersyfikację ogarnęła Stany Zjednoczone i Europę. Złe doświadczenia przedsiębiorstw wąsko wyspecjalizowanych z okresu Wielkiego Kryzysu zaowocowały wzrostem liczby przedsiębiorstw silnie zdywersyfikowanych, jednak dopiero po II Wojnie Światowej duże przedsiębiorstwa zaczęły interesować się dywersyfikacją konglomeratową.

Intensywna dywersyfikacja przedsiębiorstw w latach pięćdziesiątych, sześćdziesiątych i siedemdziesiątych doprowadziła do powstania wielkich zdywersyfikowanych koncernów. Badania przeprowadzone w latach 80. i 90. pokazały, że stopień dywersyfikacji największych przedsiębiorstw amerykańskich i europejskich stale wzrastał od lat 50. i osiągnął maksymalny poziom w końcu lat 70<sup>1</sup>. W ciągu 20 lat powojennych liczba konglomeratów w grupie najwięk-

<sup>1</sup>Przegląd badań nad dywersyfikacją zawierają m.in.: Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, P.H. Very, *Success in Diversification: Building on Core Competences*, "Long Range Planning", nr 5, 1993, Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell 1998.

szych przedsiębiorstw wzrosła z kilku do ponad 20 procent. Podobna tendencja miała miejsce w krajach Europy Zachodnie i rozwiniętych krajach azjatyckich. W tym czasie powstały wielki międzynarodowe konglomeraty: Unilever, Siemens, General Electric, ABB, firmami szeroko zdywersyfikowanymi stały się duże koncerny samochodowe, firmy branży chemicznej elektrycznej. Zdaniem R.M. Granta w ciągu 30 lat powojennych strategia dywersyfikacji była głównym motorem wzrostu przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Badania naukowców potwierdziły pozytywny związek dywersyfikacji z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

Impulsem do szukania możliwości rozwoju poprzez konglomeratyzację stało się upowszechnienie poglądu o skracaniu się cyklu życia wielu branż i schyłkowym charakterze bazowych przemysłów. Firmy konsultingowe i szkoły biznesu pospieszyły w sukurs konglomeratom upowszechniając w praktyce metody portfelowe ułatwiające planowanie i kontrolę firm bardzo silnie zdywersyfikowanych oraz propagując zdecentralizowane struktury typu holdingowego odciążające kierownictwo od zarządzania poszczególnymi sektorami. Spektakularne sukcesy odnosiły amerykańskie konglomeraty, takie jak Textron, ITT, Litton Industries. Notowały one niezwykle szybki wzrost obrotów i zysków. W ślad za firmami amerykańskimi w konglomeraty przekształciły się również duże firmy brytyjskie (Slater Walker, Pearson) niemieckie (Daimler Benz, Siemens) i włoskie (Fiat, Benetton).

Na początku lat siedemdziesiątych pojawiły się pierwsze sygnały, że konglomeraty nie są najdoskonalszymi twórcami organizacji. W sytuacji wzrostu konkurencji zbankrutowało kilka znanych i podziwianych konglomeratów m.in. Litton Industries, inne wykazywały niewielką dynamikę zysku lub przeżywały kryzys. Zaczęto przyglądać się wielkim firmom i badać, jaki wpływ na ich sukces czy niepowodzenia miał zakres dywersyfikacji niepokrewnej. Kierownictwo General Electric, jednego z prekursorów dywersyfikacji i zarządzania portfelowego nie kryło rozczarowania faktem, że dynamicznemu wzrostowi obrotów nie towarzyszy wzrost zysków. Zjawisko to nazwane "wzrostem bez zysków" (profitless growth) zdawało się towarzyszyć konglomeratom w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych.

Dowodów naukowych na niesprawność konglomeratów dostarczyły pionierskie badania prowadzone przez Richarda Rumelta w 500 największych amerykańskich przedsiębiorstwach<sup>3</sup>. Porównując związek między charakterem dywersyfikacji przedsiębiorstw a ich kondycją ekonomiczną Rumelt stwierdził, że najwyższą doskonałość ekonomiczną osiągnęły przedsiębiorstwa zdywersyfikowane w sposób pokrewny. Inne badania potwierdziły też wyższość dywersyfikacji pokrewnej nad konglomeratową. Były też badania stwierdzające, że

<sup>2</sup>Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, III wydanie, Blackwell 1998, s.365 i dalsze.

<sup>3</sup>Rumelt R., *Diversification Strategy and Profitability*, "Strategic Management Journal" 1982, nr 3.

konglomeraty dają wyższą stopę zwrotu kapitału niż inne przedsiębiorstw, ale pozostały niezauważone na fali zniechęcenia konglomeratami.

Wielkim ciosem dla konglomeratów okazała się książka Petersa i Watermana "W poszukiwaniu doskonałości" opublikowana w 1982 roku i sprzedana w kilku milionach egzemplarzy. Z badań Petersa i Watermana wynikało, że wśród firm odnoszących sukcesy nie ma praktycznie konglomeratów. Sukcesy odnoszą firmy wyraźnie wyspecjalizowane w jednej branży. Książka ta, ze względu na jej wielki zasięg i kultowe znaczenie dla menedżmentu bardziej niż naukowe badania zniechęciła kierownictwa przedsiębiorstw do dywersyfikacji niepokrewnej. Hasło sformułowane przez Petersa i Watermana "stick to the knitting" czyli "robić to, na czym się znamy" stało się wytyczną działania firm w kolejnych latach.

Nowe koncepcje w zarządzaniu, kreowane przez Petersa i Watermana, a także Rumelta, Portera, a w ostatnich latach przez Hamela i Prahalada kompromitowały ideę konglomeratów i zachęcały do restrukturyzacji przedsiębiorstw w kierunku ograniczenia zakresu branżowego do sektorów pokrewnych. Tradycyjne pojęcie synergii, na której opiera się idea dywersyfikacji pokrewnej zostało rozbudowane w najmodniejszej obecnie koncepcji "kluczowych kompetencji" G.Hamela i C.K.Prahalada.

Badania prowadzone na początku lat dziewięćdziesiątych potwierdziły niższą efektywność konglomeratów<sup>4</sup>. Sławny ekspert od marketingu Al Ries wykazał, że aspiracje konglomeratowe takich firm, jak PepsiCo i Daimler Benz kosztowały je utratę silnej pozycji rynkowej w podstawowej branży. Idea koncentracji na kluczowych kompetencjach i ograniczonej dywersyfikacji wyznaczała w latach dziewięćdziesiątych kierunek restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

W końcu lat osiemdziesiątych pod wpływem krytyki nadmiernej dywersyfikacji, a także rosnących trudności w zarządzaniu wielkimi konglomeratami zaczął się powolny odwrót od "szalonej" dywersyfikacji. Przykładem może być amerykańska firma General Mills, która w tym właśnie czasie dokonała restrukturyzacji i skoncentrowała się na działalności w dwóch przemyśłach: żywności i restauracji wyprzedając przedsiębiorstwa z branży zabawkarskiej i artykułów mody. W podobnym kierunku restrukturyzowano też PepsiCo Inc. Na początku 1997 roku w wyniku pogarszania się sytuacji ekonomicznej firmy podjęto decyzję o wydzieleniu i sprzedaży trzech sieci restauracji: Taco Beli, KFC i Pizza Hut, gdyż zdaniem specjalistów nadmierna dywersyfikacja, mimo pewnych efek-

<sup>4</sup>Zob. Klein P.G., *Were the Acquisitive Conglomerates Inefficient?*, "RAND Journal of Economics", vol 32, nr 4, 2001., Servaes H., *The Value of Diversification During the Conglomerate Wave*, "The Journal of Finance", 1996, nr 4,

<sup>5</sup>Ries A., *Focus: the Future of Your Company Depends of It*, HarperBusiness, 1996.

tów synergicznych osłabiała zdolność konkurowania firmy w jej zasadniczym sektorze - produkcji napojów. Zachodziło tu też zjawisko wzajemnego "zjadania się" sektorów (w 1995 roku przychody z restauracji stanowiły 37% obrotów PepsiCo, podczas kiedy udział w zyskach wynosił zaledwie 14%).

Wielu autorów dostrzega związek ucieczki od dywersyfikacji konglomeratowej z koncepcją kluczowych kompetencji. Autorzy tej koncepcji nawołując do specjalizacji w jednej grupie zasobów i umiejętności zachęcają tym samym do większej specjalizacji działalności. R.M.Grant powrót przedsiębiorstw do większej specjalizacji (refocusing) wiąże z trzema głównymi czynnikami: odejściem przez kadrę kierowniczą od koncentracji na wroście firmy ku koncentracji na wroście wartości dla akcjonariusza, rosnącą turbulencją otoczenia gospodarczego oraz pojawieniem się nowych idei w zakresie zarządzania strategicznego, szczególnie idei globalizacji<sup>6</sup>. Aktywność akcjonariuszy niezainteresowanych długofalowymi koncepcjami wzrostu firmy, a domagających się szybkiego wzrostu zysku i wartości ich udziałów zmusiła zarządy do koncentracji zainteresowania na dziedzinach działalności obiecujących wzrost zysku w krótkim okresie i intensywnej ich eksploatacji. Wzrost turbulencji otoczenia biznesowego i kosztów transakcyjnych spowodował większą trudność i mniejszą efektywność zarządzania bardzo zdywersyfikowanymi przedsiębiorstwami. Okazało się, że procedury planowania korporacyjnego i zarządzania finansowego są bardziej skuteczne w przypadku mniejszej liczby pokrewnych sektorów. I wreszcie Grant potwierdza wpływ koncepcji kluczowych kompetencji na zmianę myślenia menedżerów o rozwoju firmy. Obowiązującym standardem myślenia strategicznego jest obecnie koncentracja firmy na kluczowych, wyróżniających umiejętnościach i na ich bazie rozwój działalności gospodarczej.

Dowodem zmiany myślenia strategicznego przedsiębiorstw są wielkie restrukturyzacje ostatniej dekady. Wszystkie one realizują zasadę powrotu do kluczowej branży. Fala fuzji i akwizycji, która przetoczyła się przez świat w latach 80. i 90. doprowadziła do wyzbycia się przez konglomeraty niesynergicznych branż i sektorów i dokupienia firm w biznesach pokrewnych uznanych przez kupujących za rozwojowe. Dla przykładu zaledwie 4,5% aktywów pozyskanych przez akwizycje w latach 80. służyło dywersyfikacji niezwiązanej<sup>7</sup>. Nie oznacza to oczywiście odwrotu od dywersyfikacji na rzecz specjalizacji, ale odwrót od dywersyfikacji konglomeratowej ku dywersyfikacji pokrewnej czyli rekoncepcją (refocusing). Znowu zaczyna się, podobnie jak w latach 50. i 60., doceniać efekt zakresu i synergii. Na skutek globalizacji strategii wielu dużych firm nie ma już potrzeby wyboru między efektem skali a efektem zakresu -

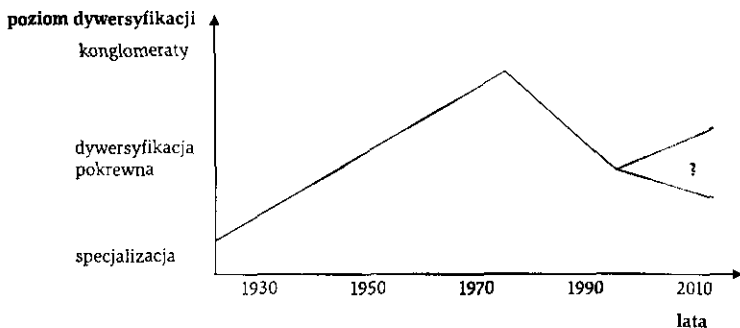
<sup>6</sup>Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, III wydanie, Blackwell 1998, rozdz.15.

<sup>7</sup>tamże, s. 367.

efekt skali realizuje się poprzez internacjonalizację przedsiębiorstwa., efekt zakresu poprzez dywersyfikację pokrewną.

Na rysunku 1 przedstawiono w dużym uproszczeniu światowe tendencje w zakresie strategii dywersyfikacji:

RYS. 1.  
TENDENCJE W ZAKRESIE DYWERSYFIKACJI



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Obecnie za racjonalny poziom dywersyfikacji uważa się działanie w jednej kluczowej dziedzinie, ewentualnie kilku branżach silnie synergicznych. Trudno jednak przewidzieć, czy zalecenie ograniczonej dywersyfikacji będzie aktualne w kolejnej dekadzie, czy nie zaczną się poszukiwać możliwości wzrostu w zwiększaniu dywersyfikacji i tworzeniu nowych konglomeratów wykorzystujących nowe doświadczenia z zakresu zarządzania zasobami, organizacji wirtualnych, eksploatacji technologii internetowych.

## Globalizm - regionalizm

Do końca XIX wieku przedsiębiorstwa działały głównie w skali lokalnej i regionalnej. Wynikało to z dużego zróżnicowania rynków oraz nierozwiniętego transportu, komunikacji i systemu bankowego. W historii rozwoju rynkowego przedsiębiorstw można wyróżnić trzy etapy:

Pierwszy etap ekspansji geograficznej przedsiębiorstw miał miejsce w końcu wieku w Europie i Stanach Zjednoczonych. Wraz z rozwojem techniki i technologii umożliwiającej produkcję na dużą skalę, upodobnieniem się potrzeb nabywców, rozwojem transportu i komunikacji międzyregionalnej i międzynarodowej

dowej powstały możliwości sprzedawania produktów na rynkach zagranicznych. Za pionierów strategii ekspansji międzynarodowej można uznać Forda, Gillette, Western Electric. Przedsiębiorstwa, które pierwsze rozwinęły działalność na skalę międzynarodową działały na zasadzie rozbudowy oddziałów sprzedaży lub filii zakładów produkcyjnych bazując wyłącznie na efekcie skali, bez próby budowania efektu synergicznego.

Drugi etap rozwoju geograficznego przedsiębiorstw miał miejsce od lat pięćdziesiątych do lat siedemdziesiątych. W tym okresie nie tylko wzrósł zakres zagranicznej sprzedaży przedsiębiorstw, ale zmienił się sposób działania na rynkach międzynarodowych. Wobec ujednoczenia się popytu, zwiększenia potencjału przedsiębiorstw i spadku kosztów transportu stało się możliwe wchodzenie na wiele rynków równocześnie z podobnymi wyrobami sprzedawanymi w podobny sposób. O ile w poprzednim etapie umiędzynarodowienie dotyczyło przede wszystkim sprzedaży wyrobów produkowanych w kraju, o tyle w drugim etapie dużą część produktów sprzedawanych zagranicą tam produkowano. Umiędzynarodowienie dotyczyło już nie tylko handlu, ale też produkcji i usług. Można w tym okresie mówić o działaniu koncernów wielonarodowych oraz początkach strategii globalnej.

Trzeci etap ekspansji geograficznej przedsiębiorstw to lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku i obecna dekada. W tym okresie mamy do czynienia z funkcjonowaniem sektorów i przedsiębiorstw globalnych. Według statystyk ONZ liczba firm globalnych przekracza 40 tysięcy, a ich produkcja stanowi około jednej czwartej produkcji światowej. Wskaźniki transnacjonalizacji mierzący zaawansowanie globalizacyjne branż i przedsiębiorstw stale rośnie.

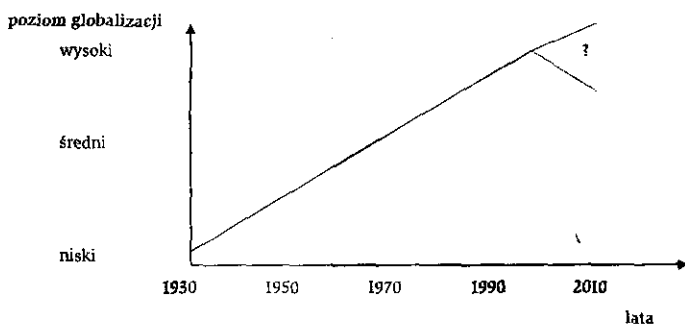
Postępem globalizacji w gospodarce i życiu społecznym towarzyszy dyskusja na temat potrzeby uwzględnienia w działalności przedsiębiorstw specyfiki regionu działania. Postawa ta nazywana regionalizmem jest silnie artykułowana przez polityków, a także naukowców europejskich. A.M.Rugman i A.Verbeke już kilkanaście lat temu zwracali uwagę, że ambicje międzynarodowe przedsiębiorstw napotkają na barierę w postaci rynków, na których dążenie do działania w skali regionalnej będzie silniejsze niż dążenie do integracji ekonomicznej<sup>8</sup>. Takimi trudnymi dla międzynarodowych korporacji rynkami są kraje, które niedawno wyzwoliły się spod wpływów politycznych obcych mocarstw i podkreślają swoją niezależność i odrębność kulturową izolowaniem się od wpływu kultury globalnej. Ma to miejsce w wielu krajach w azjatyckich, szczególnie muzułmańskich. Te kraje nie stwarzają pola do działania przedsiębiorstwom globalnym. Regionalizm jest coraz częściej eksponowany również przez niektóre kraje europejskie jako element patriotyzmu i odrębności kulturowej.

<sup>8</sup>Rugman A.M., Verbeke A., *Global Corporate Strategy and Trade Policy*, Routledge, London and New York 1990.

W tej sytuacji brak przystosowania do rynku lokalnego przedsiębiorstw realizujących strategię globalną staje się istotną barierą w ich rozwoju. Zasada "myśl globalnie, działaj lokalnie" w praktyce jest trudna do spełnienia.

W literaturze ostatnich lat jako odpowiedź na dążenie do regionalizmu pojawił się nowy model przedsiębiorstwa, które rezygnuje z pewnych cech globalności na rzecz lepszego spełnienia wymogu działania lokalnego - przedsiębiorstwo realizujące strategię transnarodową<sup>9</sup>. Strategia transnarodowa zmierza do równoczesnego korzystania z efektów skali poprzez lokalizowanie oddziałów w możliwie wielu krajach, efektów komparatywnych korzyści i kosztów poprzez utrzymanie rozerwanego łańcucha wartości, a równocześnie zakłada mocniejsze usadowienie się rynkach lokalnych poprzez lepsze niż w strategii globalnej poznanie lokalnych potrzeb i dostosowanie do nich produktów i marketingu. Polega to na wykupywaniu i podtrzymywaniu lokalnych marek, wchodzeniu w produkcję lokalnych specjalności, przysposabianiu standardowych wyrobów do danego rynku poprzez niewielkie zmiany jego cech użytkowych oraz nazewnictwo i reklamę. Wyższość strategii transnarodowej nad globalną polega na tym, że pozwala utrzymać przewagę kosztową, a równocześnie nie zostawia opłacalnych nisz lokalnym producentom i odbiera im przewagę rozpoznawalności marki i specyficznego lokalnego zróżnicowania produktu. Do przewag kosztowych dodaje zatem przewagi jakościowe wytworzone w samej firmie i w dużym stopniu nabyte od dostawców, lokalnych nabywców i konkurentów. Pewne cechy przedsiębiorstwa realizującego strategię transnarodową ma np. Coca-Cola, przedsiębiorstwo silnie wchodzące w powiązania kapitałowe i aliance z miejscowymi przedsiębiorstwami. Na rysunku 2 pokazano dotychczasowe tendencje w zakresie internacjonalizacji zarządzania:

RYS. 2.  
TENDENCJE W ZAKRESIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

<sup>9</sup>Zob. Zorska A., *Ku globalizacji?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, rozdz. 4.



Dyskusja nad negatywnymi skutkami i ograniczeniami zarządzania globalnego, inspirowana w dużej mierze przez ruch antyglobalistów, a także partie polityczne o konserwatywnym i narodowym programie przypomina dyskusje nad upadkiem konglomeratów sprzed ćwierćwiecza. Coraz częściej praktycy i naukowcy stawiają pytanie: czy możliwości rozwoju przez internacjonalizację wkrótce się wyczerpią? Jest podstawa do przypuszczenia, że utrzyma się silny trend do zwiększania poziomu globalizacji w zarządzaniu - wszak wiele krajów, branż i przedsiębiorstw jest dopiero na drodze do osiągnięcia zamierzonego poziomu globalizacji. Jest też prawdopodobieństwo, że najbardziej zaawansowanie w procesie globalizacji przedsiębiorstwa dojdą do kresu swoich możliwości rozwojowych i powrócą do dawniej cenionych wartości regionalnych i lokalnych w zarządzaniu międzynarodowym.

## **Integracja pionowa - organizacja wirtualna**

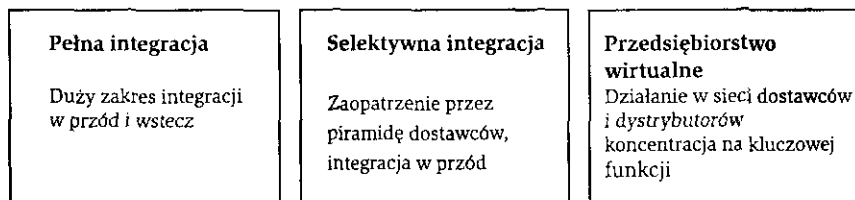
Trzecim obok rozwoju produktu i rozwoju rynku wymiarem strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest zakres integracji pionowej. Tradycyjny model działania w przemyśle eksponował silnie problem bezpieczeństwa dostaw i idealnego dostosowania potrzebnych w produkcji czy handlu materiałów, surowców, usług i produktów do technologii i wymagań jakościowych nabywcy. Prowadziło to do dużego zakresu integracji pionowej - przedsiębiorstwa starały się mieć we własnej strukturze oddziały produkujące najważniejsze podzespoły i wyroby stosowane do produktu finalnego. Obecnie dylemat ujęty w hasło "make or buy" współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej rozstrzygają na korzyść "buy". Wiele koncepcji zarządzania m.in. lean management, outsourcing, koncepcja organizacji wirtualnej podnoszą ekonomiczną i konkurencyjną wyższość organizacji, która koncentruje się tylko na kluczowych swoich funkcjach i tylko na wybranych fazach łańcucha wartości<sup>10</sup>.

W rzeczywistości między dwoma skrajnymi możliwościami są inne możliwości i modele funkcjonowania. Historycznie patrząc w różnych okresach, w różnych branżach i regionach świata zakorzeniły się pewne modele funkcjonowania przedsiębiorstw na ścieżce ekonomicznej. Na rysunku pokazano trzy modele przedsiębiorstw od przedsiębiorstwa w silnie zintegrowanego do przedsiębiorstwa wirtualnego:

<sup>10</sup>Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

RYS. 3.

## MODELOWE ROZWIĄZANIA PROBLEMU INTEGRACJI PIONOWEJ



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Model pierwszy to przedsiębiorstwo bardzo silnie zintegrowane kupujące u dostawców prawie wyłącznie surowce i materiały, a mające u siebie wszystkie fazy przetwórstwa, produkcję wyrobu finalnego i jego dystrybucję. Według takiego modelu działały kiedyś przedsiębiorstwa przemysłu motoryzacyjnego, przedsiębiorstwa chemiczne, do dzisiaj taki model w dużym stopniu realizuje firma Shell w branży paliwowej. Liderem w tej dziedzinie był koncern samochodowy Forda. W pewnym okresie osiągnął on pełną integrację włączając w swój łańcuch wartości wszystkie fazy począwszy od lasów, kopalni, elektrowni, stalowni, odlewni, poprzez produkcję części, podzespołów aż po montaż samochodów i ich sprzedaż. Po wojnie większość przemysłów odrzuciła model przedsiębiorstwa silnie zintegrowanego pionowo, chociaż nadal funkcjonował on w krajach socjalistycznych i w niektórych sektorach o strategicznym znaczeniu.

Model drugi to model typowy dla obecnych czasów. Jest to przedsiębiorstwo utrzymujące typowy dla swojego sektora zakres działań i funkcji, nie wchodzące w działalność swoich dostawców ani odbiorców i stale poszerzające krąg kooperantów przez wyłączanie funkcji i działań, które uznaje za nieistotne lub pogarszające jego pozycję konkurencyjną. Utrzymuje niekiedy integrację pionową w przód ze względów konkurencyjnych. Klasycznymi formami współdziałania w tym modelu jest partnerstwo wertykalne zapewniające stabilną sytuację zaopatrzeniową i pozwalające kontrolować rynek przez zaufanych kooperantów. Dobrym przykładem tego modelu jest firma Dell Computer, a także duże koncerny samochodowe. Wspomniany Ford, niegdyś samowystarczalne imperium, obecnie opiera swoją działalność na sieci 30 tysięcy dostawców.

Model trzeci to przedsiębiorstwo "szczupłe", które nie tylko wycofało się z działania w innych poza podstawowym ogniwach działalności, ale również wydzieliło ważne, niekiedy podstawowe funkcje typowe dla swojego sektora. Przedsiębiorstwem wirtualnym w pełni można nazwać przedsiębiorstwo, które wydzieliło i przekazało zewnętrznym kontrahentom funkcję główną związaną z działalnością w danym sektorze. Funkcją główną dla sektora samochodowego jest montaż samochodów, dla sektora kosmetycznego - produkcja kosmetyków. Można wskazać wiele przykładów przedsiębiorstw, które z powodzeniem wydzieliły ze swojej struktury funkcje główne koncentrują się na funkcji, którą uznały za kluczową. Znaną są firmy z branży odzieżowej, które nie mają własnych fabryk, całość produkcji jest oddawana "w przerób" innym firmom odzieżowym, same zaś zajmują się projektowaniem i dystrybucją odzieży, bo te funkcje uznały za kluczowe, decydujące o ich tożsamości. Można też wyobrazić sobie przedsiębiorstwo z branży samochodowej, które zleca produkcję samochodów swoim konkurentom, samo zaś zajmuje się projektowaniem nowych modeli i kreowaniem marki.

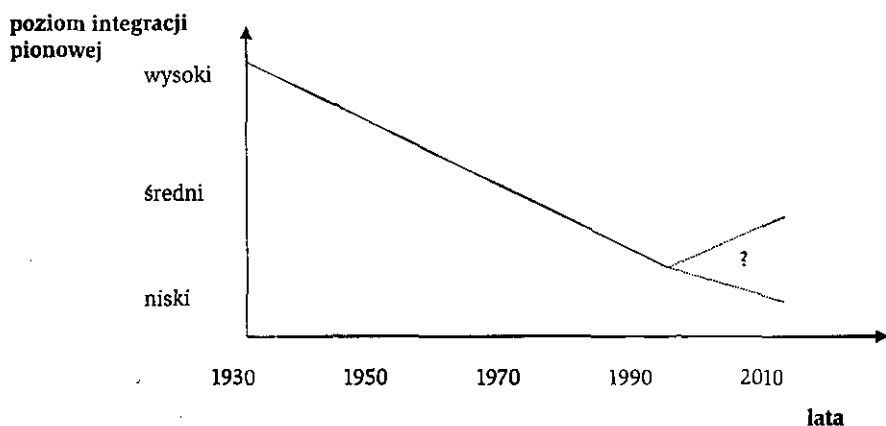
Dalsza wirtualizacja prowadząca do wydzielenia funkcji kluczowej oznacza utratę tożsamości przedsiębiorstwa i przejęcie jego działalności i klientów przez dostawców, którzy realizują funkcję kluczową. Zatem naturalną granicą wirtualizacji jest zakres funkcji kluczowej dla przedsiębiorstwa danego sektora. Wiele przedsiębiorstw stoi przed trudnym wyzwaniem określenia kluczowej funkcji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa pod kątem jego przystosowania do realizacji tej funkcji. Może to oznaczać konieczność pozbycia się wielu składników majątku trwałego i pozyskania zupełnie nowych kompetencji i zasobów strategicznych.

Badania strategii przedsiębiorstw potwierdzają tendencję odchodzenia od integracji pionowej na rzecz bardziej elastycznych form współdziałania, ale także duże zróżnicowanie zakresu integracji między przemysłami i przedsiębiorstwami w tym samym sektorze w różnych regionach świata. Do najbardziej zintegrowanych branż należały zawsze przemysł chemiczny, większość sektorów przemysłu spożywczego, przemysł elektrotechniczny, maszynowy i samochodowy. Jeszcze w latach 90. wskaźnik głębokości wytwarzania w tych przemysłach przekraczał 50%, ale proces wirtualizacji postępuje bardzo szybko.

Wizjonerzy widzą przyszłość organizacji w firmach wirtualnych, gdzie każdy z podmiotów rynku specjalizuje się bardzo wąsko w jednej grupie produktowej, technologii, fazie działalności. Idealem staje się organizacja powołana dla realizacji konkretnego przedsięwzięcia, bazująca na indywidualnych kluczowych kompetencjach wielu firm i integrująca je wzdłuż wspólnego łańcucha wartości. Dla potrzeb zrealizowania dużych projektów różne firmy łączą

się w sieć, w której znajdują się wszystkie potrzebne zasoby i kompetencje. Dotychczasowe tendencje w zakresie integracji pionowej w sposób poglądowy przedstawia rysunek 4:

RYS. 4.  
TENDENCJE W ZAKRESIE INTEGRACJI PIONOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Tendencje w zakresie zmian zakresu integracji pionowej są równie wyraźne, jak w zakresie globalizacji. Najbardziej prawdopodobny wydaje się dziś scenariusz dalszej wirtualizacji przedsiębiorstw. Powstaje pytanie, kiedy poziom wirtualizacji stanie się kolejną barierą rozwoju przedsiębiorstw i nastąpi powrót do większego i bezpieczniejszego dla przedsiębiorstwa zakresu integracji pionowej.

## Zakończenie

Teoretyczne modele strategii rozwoju pokazują sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, które dokonało jednoznacznego wyboru trzech wymiarów strategii: rozwoju rynku, rozwoju produktu i zakresu integracji pionowej. Przedsiębiorstwa kierując się wynikami analiz strategicznych i prognoz dotyczących otoczenia wybierają dla siebie kombinację tych trzech wymiarów. Przy założe-

niu, że menedżerowie sytuacyjnie wybierają właściwą dla swojego przedsiębiorstwa strategię, strategię rozwoju przedsiębiorstw powinny być zdecydowanie różne, tak jak różna jest ich sytuacja. Tymczasem zauważalne są podobne wybory przedsiębiorstw, czego starałam się dowieść w artykule. Przynajmniej w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw wyraźne są tendencje do koncentracji na kluczowej branży, internacjonalizacji i wirtualizacji.

Fenomen ten można wyjaśnić w następujący sposób. Każda z omówionych strategii rozwoju: dywersyfikacja branżowa, wzrost zakresu integracji pionowej i internacjonalizacja są strategiami wymagających dużych inwestycji. Ograniczone środki inwestycyjne wymagają skoncentrowania ich w jednym obszarze. Tym obszarem, który ma priorytet w ostatnich latach jest rozwój rynku, zatem szuka się oszczędności w powrocie do specjalizacji i ograniczaniu zakresu integracji pionowej. Nie można wykluczyć sytuacji, że przedsiębiorstwa globalne po wyczerpaniu możliwości rozwoju na drodze ekspansji geograficznej powrócą do eksploatacji pozostałych dróg rozwoju, co przy globalnym zakresie sprzedaży stwarza zupełnie nowe możliwości ich stosowania.

Powracając do tytułu rozdziału można stwierdzić, że chociaż cykl życia pewnych strategii jest krótki i po latach popularności muszą one ustąpić nowym pomysłom na rozwój, to po latach powracają do łask bogatsze o doświadczenia i wyposażone w nowe narzędzia zarządzania. W ten sposób przez eksploatację, potem odrzucanie i przywracanie kolejnych opcji rozwojowych dokonuje się postęp w zarządzaniu strategicznym.

## Literatura:

1. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, III wydanie, Blackwell 1998.
2. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
3. Klein P.G., *Were the Acquisitive Conglomerates Inefficient?*, "RAND Journal of Economics", vol 32, nr 4, 2001.
4. Pierscionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
5. Servaes H., *The Value of Diversification During the Conglomerate Wave*, "The Journal of Finance", 1996, nr 4.
6. Ries A., *Focus: the Future of Your Company Depends of It*, HarperBusiness, 1996.

7. Rugman A.M., Verbeke A., *Global Corporate Strategy and Trade Policy*, Routledge, London and New York 1990.
8. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2000.
9. Zorska A., *Ku globalizacji?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
10. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

## Rozdział 2.

# Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii.

## Identyfikacja problemu i niektóre próby jego rozwiązania

Wydaje się, że coś szwankuje w mechanizmach zarządzania strategicznego, skoro upadają jedne duże firmy, a inne wpadają w poważne tarapaty finansowe. Nie chodzi tu przy tym o ogólną sytuację wynikającą ze światowego kryzysu gospodarczego, ani o sektor tzw. nowej ekonomii (np. e-biznesu). Poszukiwania przyczyn nieskuteczności zarządzania strategicznego owocują kolejnymi propozycjami teorii, które zdaniem ich twórców są panaceum na wzrastającą turbulencję otoczenia i jego nieprzewidywalność. Propozycje zmian w podejściu do zarządzania strategicznego dotyczą między innymi:

- konieczności koncentrowania się na aktywach niematerialnych w ramach podejścia zasobowego,
- superadaptacyjnych ujęć, które zarządzanie strategiczne sprowadzają do hasła: myśl strategicznie - działaj operacyjnie,
- weryfikacji treści i struktury procesu zarządzania strategicznego lub tylko samej strategii.

Poniżej zaprezentowano poglądy kilku autorów oraz swoje własne, które są charakterystyczne raczej dla tego ostatniego nurtu.

Krzysztof Oblój w swej ostatniej książce pt. "Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji"<sup>1</sup> przyjął, że podstawowymi elementami skutecznego modelu biznesu (modelu działalności firmy) powinny być:

- rodzaj dominującej przewagi konkurencyjnej (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, barier wejścia),
- zasoby i umiejętności strategiczne (materialne i niematerialne),
- łańcuch wartości firmy (modele: operatora, integratora i dyrygenta).

<sup>1</sup>Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 97-121.

Ponieważ określony model biznesu przedsiębiorstwa jest wcześniej czy później imitowany przez inne firmy, sukces może zapewnić jedynie "ucieczka do przodu" dzięki cząstkowym albo przełomowym innowacjom.

Mieczysław Moszkowicz podjął próbę określenia strategii ogólnej (corporate strategy) dowolnego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Konstruując strategię na tym poziomie powinno się odpowiedzieć na dwa pytania:

1. czego dotyczą podstawowe wybory strategiczne?,
2. jaka jest logika różnych wyborów strategicznych?

Ostatecznie autor przedstawił strategię w trójwymiarowej przestrzeni, z wyodrębnionymi stanami:

- obszar działania (jeden lub wiele rynków),
- charakter rozwoju przedsiębiorstwa (zewnątrzny lub wewnętrzny),
- stosunek do niepewności (pasywny lub aktywny).

W systemowym ujęciu pozwoliło mu to na wygenerowania ośmiu strategii: penetracji, internacjonalizacji, integracji, mobilności zasobów, monopolizacji, dywersyfikacji, akwizycji oraz globalizacji.

Kathleen M. Eisenhardt i Donald N. Sull uważają, że dotychczasowe podejścia w zakresie przewagi konkurencyjnej muszą ulec istotnym przewartościowaniom, jeżeli chce się wykorzystywać nagle pojawiające się i szybko znikające szanse<sup>3</sup>. Dotychczasowe podejścia zarządzania strategicznego wynikające z eksploatacji wartościowych zasobów (nurt zasobowy) lub korzystania ze stabilnej pozycji konkurencyjnej (nurt pozycjonowania) uniemożliwiają wykorzystywanie krótkookresowych szans. Według nich tylko strategia w postaci prostych zasad gwarantuje osiągnięcie przewagi wynikającej z odpowiedniego wykorzystania krótkookresowych możliwości. Ma ona sens dla wszystkich firm - małych i dużych, młodych i starych, ale przede wszystkim dla firm, które działają na szybko zmieniających się rynkach. W związku z tym menedżerowie zamiast obierania pozycji lub wykorzystania kompetencji powinni wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych. Zamiast reagować na złożoność świata wymyślnymi strategiami, powinni opracować poręczne zasady. Zamiast unikania niepewności, należy się w niej zanurzać<sup>4</sup>.

Kluczowe procesy strategiczne powinny umieszczać firmę w punkcie najlepszym do wykorzystania możliwości, tam gdzie nurt okazji jest najgłębszy. Procesy mogą dotyczyć innowacji, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki, itp. Proste zasady zaś stanowią system przewodni umożliwiający menedżerom wychwytywanie okazji. Według K.Eisenhardt i D.Sull'a współczesna stra-

<sup>2</sup>Moszkowicz M., *Model strategii ogólnej przedsiębiorstwa - ujęcie ogólne* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*. (red. J. Skalik), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

<sup>3</sup>Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review, January 2001, vol. 79, Nr 1.

<sup>4</sup>Tamże



regia powinna się składać z unikalnego zestawu procesów oraz poręcznych prostych zasad, które je prowadzą. Wśród tych ostatnich można wyróżnić pięć grup: zasady "jak", zasady ograniczające, zasady priorytetowe, zasady czasowe, zasady wyjścia. Ich charakterystyki przedstawia tabela 1.

TABELA 1.

RODZAJE I CHARAKTERYSTYKA PROSTYCH ZASAD SKŁADAJĄCYCH SIĘ NA NOWE UJĘCIE STRATEGII.

TYP	CEL	PRZYKŁAD
"Jak?"	Określają kluczowe właściwości systemu funkcjonowania procesu: "Co czyni nasz proces unikalnym?"	Zasady Akmai dotyczące procesu obsługi klienta: w składzie zespołu obsługi i klienta musi być guru techniczny, wszystkie pytania muszą uzyskać odpowiedź na pierwszy telefon lub e-mail, pracownicy działu R&D muszą rotować przez dział obsługi klienta
Zasady ograniczające	Pozwalają menedżerom skoncentrować się na najlepszych okazjach do wykorzystania	Pierwotna zasada akwizycji Cisco: kupowane firmy muszą zatrudniać nie więcej niż 75 osób, z czego 75% musi być inżynierami
Zasady priorytetowe	Umożliwiają ustanowić ranking akceptowanych okazji	Zasada Intelu dotycząca alokacji zdolności produkcyjnych na podstawie marży brutto
Zasady Wyjścia	Pomagają menedżerom zdecydować, kiedy odrzucić przestarzałe okazje	W firmie Oticon menedżerowie porzucają projekty jeśli kluczowy członek zespołu przechodzi do pracy nad innym projektem

ŹRÓDŁO: EISENHARDT K. M., SULL D. N., STRATEGY AS SIMPLE RULES, HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY 2001 VOL. 79, NR 1.

W tabeli 2 K. Eisenhardt i D. Sull zestawili charakterystyki nurtu pozycjonowania i nurtu zasobowego zarządzania strategicznego i na tym tle zaprezentowali ideę prostych zasad. Menedżerowie mogą więc wybierać różne sposoby walki konkurencyjnej. Mogą budować twierdzę obronną, pozyskiwać i eksploatować zasoby lub wylapywać krótkookresowe okazje strategiczne przy zastosowaniu prostych zasad. Każde podejście wymaga odmiennego zestawu umiejętności i sprawdza się w odmiennych warunkach.

TABELA 2.  
TRZY PODEJŚCIA DO STRATEGII

	POZYCJA	ZASOBY	PROSTE ZASADY
<b>Logika strategiczna</b>	Ustanowienie trwałej pozycji	Wykorzystanie zasobów	Wychwytywanie okazji
<b>Kroki strategiczne</b>	Identyfikacja atrakcyjnej branży Zajmowanie pozycji obronnej Fortyfikacja obronna	Opracowanie wizji Tworzenie zasobów Eksploatacja zasobów	Wskakiwanie w zamieszanie Utrzymanie się w ruchu Łapanie okazji Koficzenie po wzmocnieniu się
<b>Strategiczne pytanie</b>	Gdzie powinniśmy być?	Czym powinniśmy być?	Jak powinniśmy funkcjonować?
<b>Źródło przewagi</b>	Unikalna, wartościowa pozycja oraz ściśle zintegrowany system działań	Unikalne, wartościowe i trudne do imitacji zasoby	Kluczowe procesy i proste zasady
<b>Najlepsze w ...</b>	Powoli zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Umiarkowanie się zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Gwałtownie zmieniających się chaotycznych rynkach
<b>Trwanie przewagi</b>	Długotrwała	Długotrwała	Nieprzewidywalna
<b>Ryzyko</b>	Trudno jest zmieniać pozycję tak szybko, jak zmieniają się rynki	Trudno jest tworzyć nowe zasoby tak szybko, jak zmieniają się rynki	Zbyt mały krytycyzm menedżerów w stosunku do pojawiających się okazji
<b>Cel funkcjonalny</b>	Rentowność	Długoterminowa dominacja	Wzrost

## Koncepcja poziomów epistemologicznych strategii

Prezentowane wyżej koncepcje operują wyłącznie przestrzeniami, które są identyfikowane pewnymi wymiarami na z góry przyjętych poziomach ogólności. Nie uwzględniają jednak czasu jako kluczowego wymiaru. Wydaje się, że można je znacznie wzbogacić, przyjmując różne poziomy ogólności i koniecznie uwzględniając ujęcia dynamiczne. W pracy przedstawiłem własną koncepcję tzw. poziomów epistemologicznych strategii (poziomów ogólności strategii). W skrócie koncepcja ta obejmuje sześć dedukcyjnie wyprowadzonych poziomów epistemologicznych strategii przedsiębiorstwa.

TABELA 3

### POZIOMY EPISTEMOLOGICZNE IDENTYFIKACJI STRATEGII

#### POZIOM 0

#### OGÓLNE STRATEGIE BEHAVIORALNE DOTYCZĄCE FIRMY JAKO CAŁOŚCI

Charakterystyka poziomu:

- system wartości i subiektywne przesłanki podmiotu identyfikującego strategię,
- pozycja organizacji w otoczeniu,
- sposób realizacji równowagi organizacji z otoczeniem.

Przykłady klasyfikacji strategii:

(1) Według zachowań menedżerskich:

- logiczne narastanie
- racjonalne planowanie,
- kierowane uczenie się,
- szukanie okazji.

(2) Kryteria klasyfikacji: siły i słabości organizacji oraz sposobności i zagrożenia otoczenia

- strategia agresywna,
- strategia konserwatywna,
- strategia konkurencyjna,
- strategia defensywna.

(3) Kryterium klasyfikacji: sposób realizacji równowagi organizacji

- strategia izolacji,
- strategia redundancji,
- strategia adaptacji.

## POZIOM II

## STRATEGIE FUNKCJONALNE

Charakterystyka poziomu:

- działania, których podstawa wyodrębnienia jest podział pracy w organizacji,

Przykład klasyfikacji strategii:

Kryterium klasyfikacji: układ funkcjonalny organizacji

- strategię marketingowe,
- strategię produkcji,
- strategię badawczo-rozwojowe,
- strategię potencjału kadrowego,
- strategię finansowe.

## POZIOM III

## STRATEGIE PRZEDMIOTOWO - FUNKCJONALNE

Charakterystyka poziomu:

- udział poszczególnych funkcji organicznych w realizacji celów określonych domen,
- udział problematyki poszczególnych domen w funkcjach organicznych

Przykład klasyfikacji strategii:

Kryterium klasyfikacji: domeny i funkcje organiczne

Funkcje	Domeny						
	A	B	C	D	E	...	
Marketing							
Produkcja	x						
badania i rozwój							
potencjał kadrowy							
Finanse							
:							

np.: x - strategia marketingowa domeny A

**POZIOM IV**  
**STRATEGIE DOMEN SZCZEGÓŁOWYCH**

Charakterystyka poziomu:

- szczegółowe domeny zidentyfikowane przedmiotem działania i wyróżnioną wielkością ze strategii przedmiotowo-funkcjonalnej (np. segment rynku).

Przykład klasyfikacji strategii:

Kryterium klasyfikacji: domeny i segmenty rynku

Segmenty rynku	Domeny						
	A	B	C	D	E	...	
I							
II	x						
III							
IV							
:							

np.: x - strategia domeny A na rynku I

**POZIOM V**  
**STRATEGIE KONKURENCJI W SZCZEGÓŁOWYCH DOMENACH**

Charakterystyka poziomu:

- zachowanie się wobec konkurentów reprezentujących tę samą szczegółową domenę.

Przykład klasyfikacji strategii:

(1) Kryterium klasyfikacji: stosunek do konkurencji

- strategia rezygnacji lub wycofywania się z rynku,
- strategia luk rynkowych,
- strategia imitacji działań konkurencji,
- strategia kooperacji,
- strategia walki.

(2) Kryterium klasyfikacji: narzędzia konkurencji

- strategia produktowa,
- strategia cenowa,
- strategia dystrybucji,
- strategia promocji

## Ciąg strategiczny

Poszczególne poziomy epistemologiczne strategii można traktować jako kolejne etapy budowy dowolnej strategii przedsiębiorstwa. Każdy z poziomów 1-5 można i należy definiować w czasie. Swoisty ciąg strategiczny, opisany w kategoriach charakterystycznych dla poziomu 1, przedstawiono na przykładzie znanej firmy budowlanej, występującej jeszcze do niedawna na giełdzie.

Na początku lat dziewięćdziesiątych duża firma budowlana obejmująca swym zasięgiem cały kraj oraz kilka rynków zagranicznych, została przekształcona w spółkę skarbu państwa i jako jedna z pierwszych zaistniała na nowo powstałej giełdzie. Zła sytuacja w sektorze, zła w ówczesnym okresie perspektywy jego rozwoju, zwłaszcza w wyniku ograniczeń na rynkach zagranicznych, stawały pytanie o sens utrzymania podstawowej domeny przedsiębiorstwa. Decyzja o jej utrzymaniu do momentu powrotu przynajmniej względnej prosperity w branży wymagała określenia źródeł kilkuletniego dofinansowania tej nierentownej dziedziny działalności. Źródłem zewnętrznym zaczęła być giełda. Cena akcji rosła z tygodnia na tydzień. Kolejne emisje akcji pomnażały kapitał spółki, a ten z kolei był źródłem finansowania nierentownego budownictwa. Wewnętrznym źródłem finansowania stały się inne rentowne domeny przedsiębiorstwa, wykreowane w ramach przyjętej strategii dywersyfikacji konglomeratowej. Kolejnym źródłem dopływu kapitału stało się rozwiązanie w sferze organizacyjno - prawnej, dotyczące wewnętrznych części (oddziałów terenowych) przedsiębiorstwa oraz w sferze inwestycji kapitałowych. Kilkanaście oddziałów terenowych, pracujących na zasadach tzw. pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, przekształcono w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kupiono kilka przedsiębiorstw z domenami komplementarnymi do już występujących w stworzonym układzie holdingowym. Dla niektórych z nich wyszukano aktywnych inwestorów sprzedając im część udziałów. W międzyczasie budownictwo jako branża zaczęło "odbijać się od dna". Firma zaczęła pozbywać się kłopotliwych domen i koncentrować się na coraz bardziej dochodowym budownictwie. Kilka budowlanych spółek córek przekształcono w spółki akcyjne z myślą wprowadzenia ich na giełdę i uczynienia z nich kolejnego źródła dopływu kapitału. Itd., itp. Nie kontynuuję przykładu, jako że różne nie wymienione tu czynniki spowodowały przejęcie spółki przez firmę zagraniczną i wprowadzenie jej z giełdy. Przykład ten zwraca jednak uwagę, że w praktyczne znaczenie ma nie tyle strategia w ujęciu statycznym, wynikowym, teleologicznym, co strategia w ujęciu dynamicznym, w formie tzw. ciągu strategicznego.

Uogólniając ten przykład oraz przyjmując w dalszych rozważaniach I poziom epistemologiczny identyfikacji strategii (tabela 3), strategia jawi nam się jako swoista przestrzeń pięciowymiarowa, z koniecznym ujęciem czasu (rys. 1). W innej formie, ideę tak rozumianej strategii zaprezentowano (w tabeli 4) w postaci ciągów decyzji w czasie dotyczących produktów, rynków, źródeł finansowania, struktur organizacyjno-prawnych oraz aliansów z rzeczywistymi lub/ i potencjalnymi konkurentami. Rysunek 2 prezentuje dodatkowo dynamiczny ciąg decyzji w sferze sprzedaży, finansowania działalności, struktur organizacyjno-prawnych i aliansów strategicznych w wydaniu planowanym i interwencyjnym.

RYS. 1  
WYMIARY STRATEGII

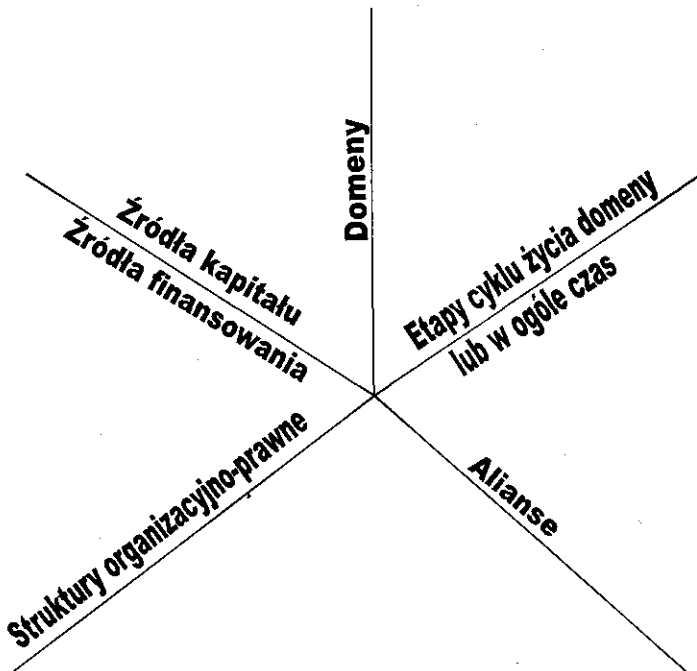
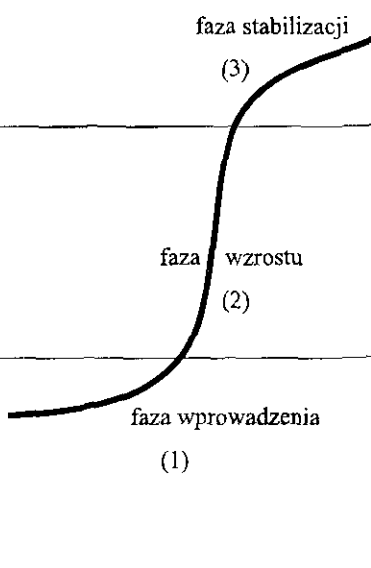


TABELA 4.  
ELEMENTY STRATEGII DOMENY W UJĘCIU DYNAMICZNYM

Cykl życia domeny	Elementy strategii
<p style="text-align: center;">faza stabilizacji (3)</p> 	$S_3\{(P_1R_1),(P_2R_2),\dots, t\}$ $K_3(K_1,K_2,\dots, t)$ $O_3(O_1,O_2,\dots, t)$ $A_3(A_1,A_2,\dots, t)$
<p style="text-align: center;">faza wzrostu (2)</p>	$S_2\{(P_1R_1),(P_2R_2),\dots, t\}$ $K_2(K_1,K_2,\dots, t)$ $O_2(O_1,O_2,\dots, t)$ $A_2(A_1,A_2,\dots, t)$
<p style="text-align: center;">faza wprowadzenia (1)</p>	$S_1\{(P_1R_1),(P_2R_2),\dots, t\}$ $K_1(K_1,K_2,\dots, t)$ $O_1(O_1,O_2,\dots, t)$ $A_1(A_1,A_2,\dots, t)$

### Legenda:

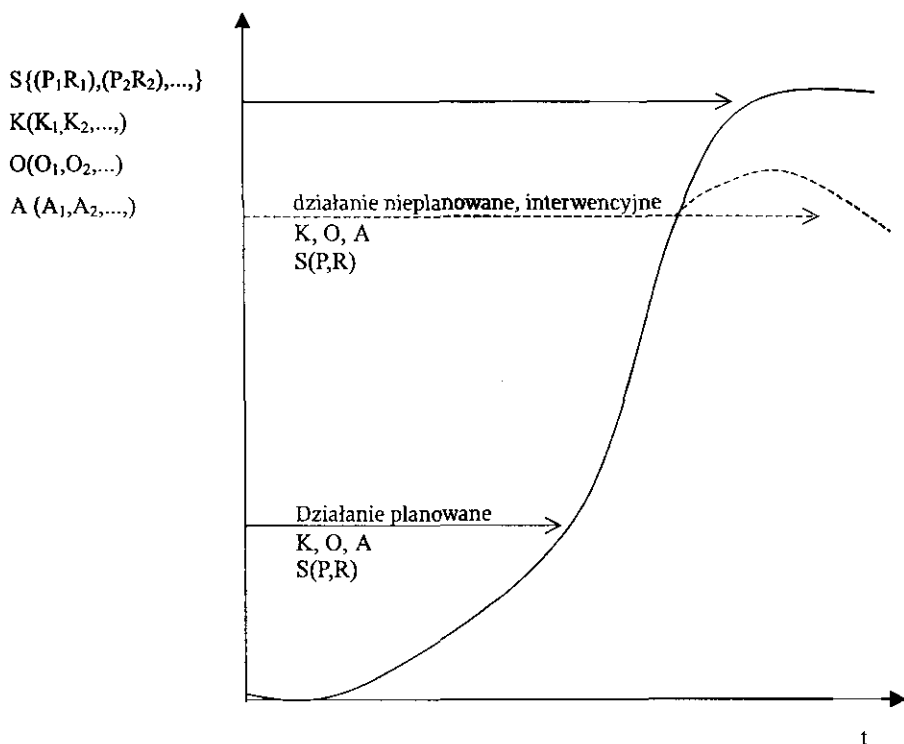
- S - sprzedaż w domenie
- P - produkty
- R - rynki
- K - źródła kapitału, źródła finansowania
- O - rozwiązania organizacyjno-prawne
- A - alianse strategiczne
- T - czas (daty)

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE



RYS. 2.

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA POZIOMIE DOMENY W UJĘCIU DYNAMICZNYM.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

**Literatura:**

1. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as Simple Rules*, *Harvard Business Review*, January 2001 vol. 79, Nr 1.
2. Krupski R. (red.) *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wyd. IV, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001

3. Moszkowicz M., *Model strategii ogólnej przedsiębiorstwa - ujęcie ogólne, w: Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw.* (red. J. Skalik), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu
4. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002

## Rozdział 3.

# Procedura zarządzania strategicznego - uciążliwe ograniczenie czy warunek sukcesu.

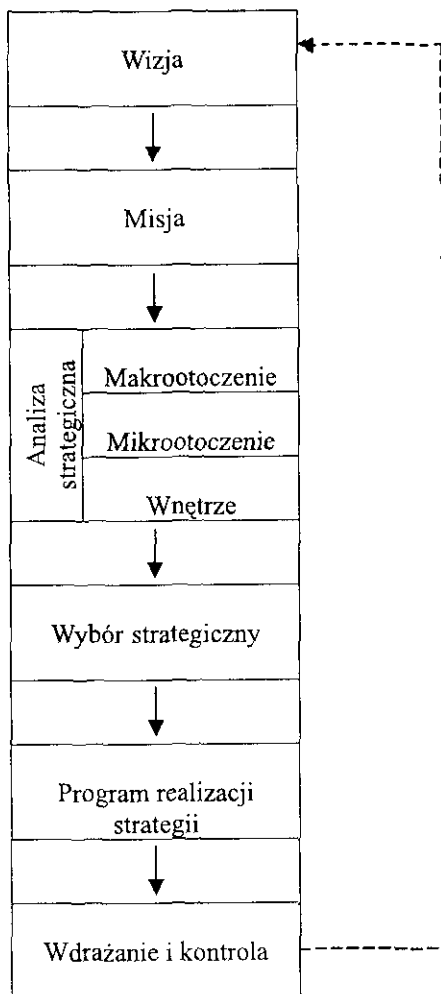
Burzliwość i nieprzewidywalność warunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, częste spektakularne porażki szybko dezaktualizujących się planów rozwojowych to przyczyny coraz poważniejszych wątpliwości wobec możliwości planowania strategicznego, a zwłaszcza sensu stosowania tradycyjnych procedur planistycznych. Celem niniejszego opracowania jest rozważenie czy w dzisiejszych warunkach zarządzanie strategiczne powinno być ujmowane w jakiegokolwiek ramy proceduralne a jeśli tak to w jakie.

## Istota i walory planistycznej procedury zarządzania strategicznego

Tradycyjna koncepcja zarządzania strategicznego nazywana dziś często koncepcją planistyczną to bez wątpienia droga tworzenia strategii logiczna, konsekwentna, wciąż zachwycająca swą klarownością i prostotą. Stwarza ona nieodparte wrażenie, iż twórcy strategii którzy rozpoczną swe prace od dalekosiężnych wizji, a następnie "sprowadzą je na ziemię" w trakcie analiz strategicznych i sformułują koncepcje strategiczne stopniowo konkretyzowane, a następnie konsekwentnie wdrażane powinni osiągnąć sukces jeśli nie popełnią jakichś rażących błędów. Typowy schemat takiej procedury osiągania sukcesów strategicznych przedstawia poniższy rysunek (nr 1).

Wydaje się, iż nawet w kontekście dzisiejszych wyzwań trudno jest zakwestionować sens poszerzenia możliwości rozwojowych poprzez sięganie do marzeń, aspiracji, formułowania na ich podstawie "górnolotnych" wizji czy misji przedsiębiorstw. To we współczesnych warunkach silniej niż kiedykolwiek dotąd ujawnia się konieczność przełamywania schematów, tradycji, a to łatwiej osiągnąć odwołując się do wyobraźni czy marzeń niż bazując na pragmatycznej analizie własnych bądź zewnętrznych możliwości rozwojowych.

RYS. 1.  
TRADYCYJNY SCHEMAT PROCEDURY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



Z kolei propozycja, by w następnym etapie dokonywać szeroko zakrojonej analizy strategicznej stanowi trafną odpowiedź na wszelkie wątpliwości co do racjonalności i przydatności wizjonerskich koncepcji. Skoro zakłada się konieczność dogłębnego rozpoznania zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych możliwości urzeczywistnienia wizji to nie istnieje niebezpieczeństwo, że powstałe na ich bazie strategie pozostaną oderwane od rzeczywistości.

Właściwa planistycznej metodzie zarządzania strategicznego sekwencja postępowania w trafny sposób porządkuje także analizę strategiczną. Generalna zasada, iż analiza otoczenia dalszego stanowi punkt odniesienia dla analizy strategicznej, otoczenia bliższego, a ta z kolei jest podstawą dla wewnętrznej analizy strategicznej znakomicie ułatwia zobiektywizowaną ocenę warunków rozwoju. Analizując poszczególne problemy na szerszym tle można uniknąć fragmentarycznych i w rezultacie zafalszowanych ocen własnego potencjału czy najsilniej odczuwalnych czynników oddziałujących na przedsiębiorstwo.

Z kolei formułowanie koncepcji strategicznych i dokonywanie wyboru najkorzystniejszej strategii na podstawie analizy strategicznej i w oparciu o wyznaczone na wstępie aspiracje gwarantuje, że przyjęta droga rozwoju będzie zarówno realna jak i odpowiadająca pragnieniom. Jest to istotne zwłaszcza w kontekście powszechnej praktyki przedsiębiorstw, które nie kierując się procedurami zarządzania strategicznego starają się realizować scenariusze rozwoju bądź to "minimalistyczne" - najłatwiejsze do zrealizowania, bądź też przesadnie ambitne nie znajdujące uzasadnienia w zewnętrznych, bądź wewnętrznych możliwościach.

Dalsza procedura zarządzania strategicznego właściwa metodzie planistycznej jest również bardzo wyrazista i jednoznaczna. Stopniowe konkretyzowanie koncepcji strategicznych, ich przeobrażanie w programy i plany realizacyjne to zrozumiały punkt wyjścia dla uruchamiania procesu wdrożeniowego. W jego trakcie z kolei oczywista wydaje się konieczność oceny efektów wdrożenia, a na tej podstawie, w razie konieczności korygowania wcześniejszych ustaleń. W zależności od potrzeb korekty te mogą mieć oczywiście różną skalę, przy czym nie można też wykluczyć konieczności radykalnej zmiany strategii. Zakłada się wszakże, iż w miarę możliwości strategia powinna być stabilna a zmiany w trakcie jej realizacji nie powinny być zbyt częste. W praktyce oznacza to zazwyczaj, że proces tworzenia strategii powtarzany jest co kilka lat i odbywa się w sposób "kroczący".

Czytelny schemat tradycyjnej, planistycznej procedury zarządzania strategicznego dzięki swej prostocie stał się powszechnym schematem nauczania zarządzania strategicznego obowiązując w większości podręczników czy poradników z tej dziedziny. Równocześnie zdominował on praktycznie prace nad strategiami większości przedsiębiorstw i innych organizacji stanowiąc

zarówno standardową podstawę scenariusza procesu tworzenia strategii, jak też typowy schemat zawartości dokumentu strategicznego.

## Ograniczenia planistycznej procedury zarządzania strategicznego

Logiczna sekwencja etapów procedury planistycznej, z których każdy można dowolnie rozwijać, aż do postaci ściśle zoperacjonalizowanej zdecydowanie upraszcza i ułatwia zarządzanie strategiczne.

Schematy postępowania obejmujące zarówno całość procesu jak też metodę formułowania wizji, misji, wyznaczające zakres i kolejność analizy strategicznej czy sposoby formułowania bądź selekcjonowania wariantów strategii stwarzają wrażenie, iż projektowanie długofalowych sukcesów przedsiębiorstw może być w istocie proste, pod warunkiem zastosowania się do wskazań. Byłoby to przekonanie nie tylko złudne ale i szkodliwe.

We współczesnej gospodarce szczególnego znaczenia nabiera nieszablonowość koncepcji rozwojowych. Dzisiejsze strategie sukcesu to pomysły na unikalność przedsiębiorstw trudną do naśladowania przez konkurentów. Trudno oczekiwać, że strategie przełamujące standardy i schematy można kreować przy pomocy standardowych metod i procedur. Skądinąd wiadomo, że wiele przełomowych dla poszczególnych przedsiębiorstw pomysłów rozwojowych nie powstało bynajmniej jako efekt mozolnych prac analitycznych. Wiele spektakularnych sukcesów biznesowych rozpoczynało się od przypadkowego odkrycia niezaspokojonej potrzeby. Nieraz przypadkowe spostrzeżenie lub intuicyjne przekonanie uruchamiało procesy rozwojowe przesadzające o sukcesach rozwojowych przedsiębiorstw czy wręcz kierunkach rozwoju całych sektorów.

Na tym tle rodzi się wątpliwość czy prosty, sekwencyjny proces wypracowywania strategii nie zagraża ograniczeniem pola dla intuicji. Czy pobudzenie kreatywności nie wymaga bardziej holistycznego, a mniej schematycznego podejścia. W takiej sytuacji tradycyjna, planistyczna formuła zarządzania strategicznego i związane z nią schematy postępowania, sprzyjając ledwie poprawnym, a przeważnie standardowym koncepcjom przestaje odpowiadać wymaganiom współczesnej gospodarki. Czas i energia poświęcone działaniom wynikającym z wymogów proceduralnych mogą przekreślić szanse na naprawdę znaczące odkrycie wyykające się poza proste reguły.

Inne niebezpieczeństwa związane ze stosowaniem planistycznej procedury zarządzania strategicznego wiąże się z narastaniem burzliwości warunków rozwoju przedsiębiorstw. Dynamiczne zmiany wszelkich warunków rozwojowych zachodzące w tempie wcześniej niespotykanym stwarzają wyjątkową

groźbę dezaktualizacji prognoz i dalekosiężnych planów. Wyżej prezentowana procedura tworzenia i wdrażania strategii zakłada możliwość korygowania strategii, ewentualnie jej ponownego tworzenia choćby w odpowiedzi na trudności ujawniające się w fazie wdrażania. Tym niemniej jest to możliwość pojawiająca się okresowo, od czasu do czasu, zwłaszcza wówczas, gdy dokonuje się przeglądu efektów wdrażania strategii, co może być pretekstem do jej ewentualnej rewizji.

Istotą procedury planistycznej jest bowiem kolejność realizowanych w jej ramach przedsięwzięć. Skoro najpierw formułuje się wizje czy misje to po to by później na ich podstawie dogłębnie analizować warunki ich urzeczywistnienia. Z kolei analiza strategiczna staje się podstawą dalszych prac prowadzących do ostatecznego sformułowania strategii. Dopiero później można uruchamiać proces wdrażania strategii. Całość procedury jest na tyle pracochłonna, iż skłania do odsuwania w przyszłość ponownego jej powtarzania nawet w przypadku gdy efekty wdrożenia nie są do końca zadawalające. Wydzielenie i rozłożenie w czasie poszczególnych etapów procedury powoduje dużą bezwładność działania.

W konfrontacji z burzliwą rzeczywistością gospodarczą prowadzi to często do dezaktualizacji strategii, która nie nadaża za zmianami. "Rozwleczony w czasie", utrudniający elastyczne reagowanie na nowe impulsy proces zarządzania strategicznego może być nie tylko mało skuteczną drogą planowania sukcesów, ale wręcz przeszkodą dla ich osiągnięcia.

## **Propozycje modyfikacji procedury zarządzania strategicznego.**

Wyżej wymienione słabości planistycznej procedury zarządzania strategicznego spowodowały, że została ona praktycznie odrzucona, przynajmniej w teorii zarządzania strategicznego. Zmieniennym tego potwierdzeniem wydaje się fakt, iż praktycznie wyeliminowany został sam termin planowania strategicznego, który został zastąpiony zarządzaniem strategicznym. O ile planowanie strategiczne kojarzone było zwykle ze sformalizowaną procedurą planistyczną to zarządzanie strategiczne oznacza proces ciągły, przenikający całą organizację, ukierunkowujący ją na myślenie o przyszłości i kształtowanie rozwoju. Tak rozumiane zarządzanie strategiczne zdecydowanie wykracza poza akt planowania strategicznego, a zatem nie może zadowolić się procedurami właściwymi temu planowaniu.

Na fali krytyki tradycyjnego planowania strategicznego powstały liczne nowsze koncepcje zarządzania strategicznego jak choćby podejście pozycyjne

czy zasobowe. Wydają się one interesującymi, często nowatorskimi ideami, które nie przekładają się jednak na propozycje procedur zastosowania. Wyznaczają one kierunki myślenia, podkreślają rangę niektórych aspektów rozwoju, niemniernie trudno jest jednak przełożyć je na działania praktyczne. Stąd trudno uznać powyższe propozycje za alternatywne wobec koncepcji planistycznej procedury zarządzania strategicznego.

Tymczasem wydaje się, iż niezależnie od wszelkich zastrzeżeń wobec możliwości i sensowności projektowania ścisłych schematów tworzenia i wdrażania strategii, współczesne propozycje zarządzania strategicznego powinny jednak przybierać postać procedury. Nie popadając w nadmierne uproszczenia pożytecznym wydaje się wskazanie sposobu ich wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw. Zadaniem tego typu procedury zarządzania strategicznego byłoby:

- uporządkowanie procesu - nadanie mu jasnej logiki,
- zapewnienie, iż istotne dla sukcesu strategicznego elementy nie zostaną pominięte,
- stworzenie inspiracji dla kreowania wartościowych koncepcji.

Tak rozumiana procedura zarządzania strategicznego nie zagwarantuje rzecz jasna sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa, tym niemniej sukces taki może istotnie ułatwić. Sytuacja taka charakterystyczna jest dla wszelkiej pracy twórczej, jaka bez wątpienia jest zarządzanie strategiczne. Procedura postępowania i umiejętności warsztatowe nie gwarantują nigdy stworzenia "arcydzieła", ale z drugiej strony dzieła takie nie mają wielkich szans powstania bez takiego wsparcia.

Współczesna procedura zarządzania strategicznego, usuwająca błędy koncepcji planistycznej musi przede wszystkim zapewnić:

- ciągłość prac strategicznych,
- elastyczność procesu.

Dzisiejszy proces zarządzania strategicznego nie może być już traktowany jako powtarzalny od czasu do czasu akt. Jest to stały obowiązek osób zarządzających przedsiębiorstwami. Trudno oddzielić w tym przypadku etap tworzenia i wdrażania strategii gdyż przebiegają one równocześnie i nieustannie. Poszczególne etapy procedury również prowadzone są ciągle, we wzajemnym związku, co nie oznacza, że nie ma pomiędzy nimi współzależności i więzi wynikania.

Z kolei elastyczność procesu zarządzania strategicznego oznacza możliwość ciągłego rozwoju strategii, jej nieustannego dostosowywania do nowych wyzwań. Nie ma tu miejsca dla komfortowego, stopniowego rozwijania koncepcji bez nieustannej jej konfrontacji z warunkami otoczenia i możliwościami realizacyjnymi.



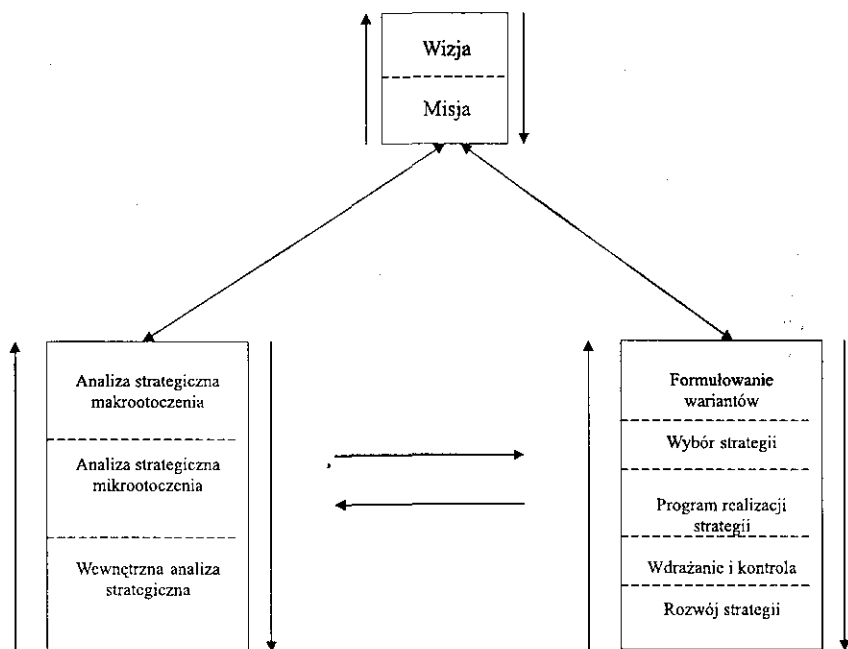
Schemat nowej, zmodyfikowanej procedury zarządzania strategicznego, pozwalającej, jak się wydaje spełnić powyższe wymogi przedstawia rysunek 2.

Powyższy schemat dzieli proces zarządzania strategicznego na 3 bloki zagadnień, każdy o istotnie odmiennym charakterze.

Blok I - obejmujący formułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa wydaje się najbardziej oderwany od "twardej" rzeczywistości. Sięgając do wyobraźni, marzeń aspiracji, poszerza horyzonty twórców strategii, "otwiera im oczy" na możliwości, których zapewne nigdy by nie dostrzegli tkwiąc w pragmatycznej analizie strategicznej i rozwiązując najbardziej nabrzmiałe problemy przedsiębiorstwa.

RYS. 2.

## WSPÓŁCZESNY SCHEMAT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Granica między wizją a misją nie jest w tym wypadku wyraźna, ani istotna. O ile pierwsza koncentruje się na atrakcyjnym wyobrażeniu przyszłości przedsiębiorstwa to druga ukierunkowuje te wyobrażenia na zaspokajaniu określonych potrzeb otoczenia. Nie ma przy tym przeszkód by wizje przyszłości od początku kierowały się ku otoczeniu, co powodowałoby całkowite zatarcie odrębności wizji i misji.

Bez względu na ilość elementów składowych kompleksowo ujęty blok: "wizja-misja przedsiębiorstwa" sytuuje się obok, bądź ponad pozostałymi etapami procedury zarządzania strategicznego. Jako etap najogólniejszy, opierający się raczej na intuicji i wyobraźni niż skonkretyzowanej wiedzy może być realizowany niezależnie od pozostałych faz zarządzania strategicznego, a często poprzedzając je wyznacza im kierunki poszukiwań.

To nie oznacza bynajmniej, iż twórcy wizji czy misji przedsiębiorstwa nie powinni korzystać z wcześniej nagromadzonej wiedzy na temat kultury organizacji, oczekiwań otoczenia czy poszczególnych interesariuszy, sięgać do wcześniej prowadzonych analiz strategicznych i realizowanych na ich podstawie wyborów strategicznych. Pozwoli to zwiększyć praktycznie znaczenie zarówno wizji jak i misji zapewniając im więcej znaczących treści bez umniejszania walorów twórczych.

Blok II obejmuje wszechstronną analizę strategiczną. Jego zadaniem jest odkrycie znaczących dla rozwoju zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań. Dostrzeżenie nieuświadomionych wcześniej impulsów płynących z otoczenia oraz własnych możliwości rozwoju, widzianych w nowej długofalowej perspektywie to bezcenna inspiracja dla kreowania pomysłów i koncepcji rozwojowych.

Klasyczny podział na analizę strategiczną dalszego, bliższego otoczenia i potencjału wewnętrznego w praktyce jest trudny do utrzymania. Poszczególne elementy analizy przenikają się do tego stopnia, że poszczególne zjawiska coraz trudniej przypisać do jednego z segmentów analizy. Tym niemniej wciąż ważne jest by w analizie strategicznej uchwycić możliwie wiele problemów zarówno w szerokiej jak i wąskiej perspektywie. Niezmiennie korzystne jest także by problemy szczegółowe, lokalne, wewnętrzne rozważane były na szerszym tle.

W dobie niebywałego natłoku informacji, gdy niemożliwe staje się analizowanie wszystkich, potencjalnie znaczących danych istotnym ułatwieniem analizy strategicznej może być jej podporządkowanie wizji i misji przedsiębiorstwa. Poszukując możliwości rozwojowych w sugerowanych przez nie kierunkach istnieje możliwość uporządkowania prac analitycznych i ich pogłębienia w kluczowych dla rozwoju elementach.

Proces analizy strategicznej powinien odbywać się ciągle, a poszczególne jej elementy winny się nieustannie przeplatać tworząc ciągle uzupełniany i obiektywizowany zestaw danych.

Blok III obejmuje cały zestaw przedsięwzięć związanych z tworzeniem oraz wdrażaniem strategii. Celowo nie rozdzielono tu procesu formułowania koncepcji od etapu jej wprowadzania w życie by podkreślić ich ciągłość i wzajemne dopełnianie się. Koncepcje wciąż wymyślane, doprecyzowywane podlegają wdrożeniu, a w konfrontacji z rzeczywistością są nieustannie korygowane i rozwijane o nowe, coraz skuteczniejsze pomysły.

Jest to możliwe tylko przy nieustannym wsparciu ze strony wciąż prowadzonej analizy strategicznej, która nieustannie dostarczając nowych impulsów sprzyja znaczącemu rozwijaniu strategii. Równocześnie stałe odwoływanie się do stosunkowo stabilnych i nie poddających się koniunkturalnym modyfikacjom wizjom i misjom przedsiębiorstwa zapewnia, iż rozwój przybiera możliwie logiczny, zasługujący na akceptację kierunek. Z drugiej strony wielkie ambicje ujawniające się zazwyczaj w wizjach i misjach przedsiębiorstw nie pozwalają zadowolić się małymi, przejściowymi sukcesami inspirując do poszukiwania wciąż skuteczniejszych koncepcji rozwojowych.

Tak zarysowana procedura zarządzania strategicznego zakłada, że odpowiedzialne za strategię osoby zarządzające przedsiębiorstwami powinny nieustannie realizować przedsięwzięcia umiejscowione w każdym z wymienionych bloków składających się na proces zarządzania strategicznego. Jednocześnie, pomimo tego, iż każda z tych części ma nieco inny charakter niezbędne jest zapewnienie ich ciągłej koordynacji wzajemnej, a przez to spójności.

Zakładając, że wszystkie wymienione procesy rozwijają się nieustannie i wciąż przeplatają się wzajemnie, kolejność ich realizacji nie jest decydująca dla sukcesu zarządzania strategicznego. Tym niemniej w każdym etapie prac wzajemne wynikanie ustaleń ma istotne znaczenie. Dotyczy to zarówno bloków zagadnień, które zgodnie z numeracją wyznaczają logiczny tok rozumowania jak i ich wewnętrznej zawartości. Poszczególne części składowe procesu zarządzania strategicznego również warunkują się wzajemnie i z tego powodu powinny być nieustannie realizowane i równocześnie koordynowane.

Powyższa propozycja procedury zarządzania strategicznego choć nie odbiega zasadniczo od ogólnego kształtu procesu planistycznego, jak się wydaje, pozwala wyeliminować jego zasadnicze słabości. Uelastyczniając przebieg procedury dostosowuje ją do wymogów współczesnej gospodarki. Równocześnie określa sposób postępowania możliwy do praktycznego wykorzystania. Warunkiem jej skutecznego stosowania jest zarówno dostarczenie narzędzi i instrumentów ułatwiających realizację poszczególnych etapów procesu jak też inwencja jego uczestników i ich umiejętność kompleksowego i nieschematycznego rozwiązywania problemów, z uwzględnieniem ich wzajemnych współzależności.

W takim ujęciu procedura zarządzania strategicznego może być autentyczną pomocą w kreowaniu atrakcyjnych, skutecznych strategii sukcesu, nie zaś uciążliwym schematem krępującym inwencję, jak to się dziś często zdarza.

## Rozdział 4.

# Strategia w paradygmacie interpretatywnym.

W naukach społecznych jeden z najważniejszych problemów epistemologicznych dotyczy opozycji - paradygmat normatywny versus paradygmat interpretatywny<sup>1</sup>. Nurt interpretatywny pojawił się w zarządzaniu za sprawą konstrukcjonizmu społecznego. K. Weick zauważył, że organizacja jest konstytuowana społecznie, ludzie podejmują działania i interpretują je, dzięki temu eliminują przypadkowość oraz stwarzają sobie ograniczenia<sup>2</sup>. Byty organizacyjne nie mają charakteru obiektywnego, lecz intersubiektywny. Wobec rzeczywistości konstruowanej społecznie nie ma sensu stawianie pytań o atrybut prawdziwości, na znaczeniu traci klasyczna, korespondencyjna definicja prawdy. Byty organizacyjne tj. strategia, tożsamość organizacji czy struktura władzy są tworzone i podtrzymywane przez zbiorowe przekonania członków społeczeństwa i organizacji. Porządek organizacyjny jest względnie trwały dzięki konsensusowi co do sieci podstawowych znaczeń. Członkowie organizacji sami definiują swoje uczestnictwo, charakter otoczenia, kulturę, strategię i strukturę organizacyjną. Jednak pozostaje również obszar nieoznaczoności, negocjowania i interpretowania znaczeń. M.J. Hatch uznaje, że podejście interpretatywno-symboliczne w zarządzaniu, może zostać uznane za paradygmat ponieważ oferuje spójną perspektywę epistemologiczną konkurencyjną wobec paradygmatu modernistycznego<sup>3</sup>. Paradygmat interpretatywny doskonale pasuje do nurtu kultury organizacyjnej, jednak powstaje pytanie czy jest on użyteczny w innych obszarach zarządzania. Warto zastanowić się czy możliwe jest stosowanie podejścia interpretatywno-symbolicznego w odniesieniu do zarządzania strategicznego.

H. Blumer wyróżnił trzy podstawowe założenia interakcjonizmu symbolicznego, które stanowią podstawę paradygmatu interpretatywnego (nazywanego również paradygmatem interpretatywno-symbolicznym).

1. Ludzie działają na rzeczy i wobec siebie, opierając się na znaczeniach jakie mają dla nich rzeczy bądź inni,

<sup>1</sup>Wilson T.P., *The Normative and Interpretative Paradigms in Sociology*, w: "Understanding Everyday Life", ed. J.D. Douglas, Aldine Publishing Comp., Chicago 1970.

<sup>2</sup>Weick K., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading 1979 (1969).

<sup>3</sup>Hatch J.M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 56.

2. Znaczenia te wyrastają z interakcji społecznej,
3. Znaczenia te są podtrzymywane i modyfikowane w nieustannym procesie interpretacji stosowanych przez ludzi w toku działań<sup>4</sup>.

Charakterystyczne dla orientacji interpretatywnej jest społeczne konstruowanie rzeczywistości<sup>5</sup>. Rzeczywistość organizacyjna jest konstruktem społecznym, zatem wszystkie idee tj. wzory zarządzania, kierowania i sprawowania władzy, tworzenia strategii i struktury czy kreowania kultur organizacyjnych podlegają regułom interpretatywnym, są kreowane i modyfikowane przez świadomość zbiorową członków grup społecznych.

Pojęcie strategia wywodzi się od greckiego strategos stanowiącego połączenie stratos - obóz wojskowy i agein - przywództwo. "Strategia" jest określeniem wieloznacznym, które znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach. Strategia wojenna, strategia gier czy strategia przedsiębiorstwa mają wspólny rdzeń związany z przewidywaniem posunięć przeciwników i wybieraniem wariantów działań prowadzących do osiągnięcia przewagi. Nacisk położony jest na proces racjonalnego: wyznaczania celów, analizowania otoczenia i zasobów organizacji oraz podejmowania decyzji<sup>6</sup>. Jednak w rozumieniu strategii odnaleźć można również aspekty irracjonalne, przekonujące że rzeczywistość organizacyjna nie jest zastana, ale konstruowana przez zarządzających i inne podmioty społeczne w toku interakcji. Strategia wojenna, strategia gry w karty, ale również strategia przedsiębiorstwa są w pewnym stopniu nieoznaczone, są zmienne w zależności od punktu widzenia. Istotną rolę w ich tworzeniu odgrywa przypadek. Znaczące są elementy emocjonalne. Można więc zauważyć, że proces zarządzania strategicznego nie jest procesem odczytywania obiektywnie istniejącej prawdy o rzeczywistości i przewidywania przyszłych zmian, ale interpretowania i kreowania rzeczywistości organizacyjnej. Najważniejszymi podmiotami społecznymi uwikłanymi w proces interpretowania i kreowania strategii są zarządzający.

K. Obłój wyróżnił cztery szkoły strategii: (1) planistyczną, (2) ewolucyjną, (3) pozycyjną, (4) zasobów i umiejętności<sup>7</sup>. Może należałoby wyróżnić kształtujące się nowe podejście tzn. interpretatywne rozumienie strategii organizacji. W całym procesie zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach przyjmowany jest najczęściej model planistyczny<sup>8</sup>. Organizacje wykorzystują różne narzędzia i metody formułowania strategii, które formalnie obejmują: stawianie celów strategicznych, analizę otoczenia i organizacji, wybór opcji strategicznej, wdrażanie strategii, kontrolę wdrażanej strategii i jej korekty. Opisane przez K. Obłoja

<sup>4</sup>Blumer H., *Symbolic Interactionism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1969.

<sup>5</sup>Berger P., T. Luckman, *Spoleczne konstruowanie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.

<sup>6</sup>Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 130.

<sup>7</sup>Obłój K., *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

<sup>8</sup>Cravens D.W., *Strategic Marketing*, IRWIN, Boston 1991, s.67.

szkoły definiują strategię w kategoriach funkcji racjonalnych tj. poznanie pozycji konkurencyjnej organizacji, stawianie adekwatnych celów, planowanie i organizowanie wdrażania celów organizacyjnych oraz ich kontrola i korekty. Celem tworzenia strategii jest znalezienie i wdrożenie rozwiązań prowadzących do osiągnięcia założonych celów. Jednak oprócz funkcji racjonalnych strategii można wyróżnić inne. Funkcja intencjonalna strategii będzie dążeniem do wywierania wpływu na rzeczywistość, będzie więc niosła pierwiastek konstrukcjonizmu społecznego. Zamiany planujących mają stanowić rodzaj samospełniającego się proroctwa, w które uwierzą sami stratedzy i inni gracze organizacyjni. Funkcja emotywna strategii to wiązanie planów z uczuciami. Pragnienie osiągnięcia celu stwarza determinację jednostek i grup w dążeniu do jego realizacji. Zatem emocje pełnią rolę motywującą dla tworzących strategię (automotywacja). Funkcja przywódcza strategii to wskazanie, że w organizacji istnieje sprawna i stabilna struktura władzy, która stawia cele i egzekwuje ich realizację. Pracownicy przez pryzmat strategii postrzegają spójność organizacji. Funkcja komunikacyjna strategii jest związana z koniecznością dyskusowania, negocjowania i przekazywania informacji na temat wyborów strategicznych wśród członków organizacji. Zatem można dostrzec, że proces tworzenia i wdrażania strategii nie służy jedynie podejmowaniu racjonalnych decyzji, ale stanowi swoiste stwarzanie rzeczywistości organizacyjnej, stanowi kluczowy element tożsamości i kultury organizacyjnej.

W organizacji dostrzec można wiele procesów strategicznych, które mogą być również analizowane z punktu widzenia paradygmatu interpretatywnego.

## **Kreowanie wizji i misji organizacji**

Wizja i misja organizacji są zazwyczaj projekcją idei zarządzających, która kształtuje tożsamość organizacji. Domena działalności i kluczowe cele są formułowane przez zarządzających. Wizja i misja organizacji powinny wyznaczać trwałe kierunek obsesyjnych dążeń pracowników.

Procesy kreowania wizji i misji mają charakter kreatywny. Konstrukcja i dekonstrukcja misji to wytyczanie kierunku rozwoju i tworzenie warunków brzegowych rozwoju. Wizja lub misja organizacji ma charakter intencjonalny, zatem wywiera ona wpływ na sposób myślenia o organizacji. Z jednej strony koncentruje myślenie na zdefiniowanej domenie działalności organizacji, jednak drugie może ograniczać możliwości dostrzegania szans poza obszarem zaakcentowanym w misji. Współczesne koncepcje zarządzania kładą nacisk na zasoby symboliczne: kapitał intelektualny i kapitał społeczny.

Problematyczna jest kwestia zmian wizji i misji organizacji. Stanowią one swoistą konstytucję organizacyjną dlatego istotna zmiana misji ma charakter rewolucyjny. Zazwyczaj zmiana misji jest związana ze zmianą zarządzających.

## Koncepcje strategii i wybór opcji strategicznej

Teoria zarządzania strategicznego to swoista dżungla modeli, koncepcji i pomysłów. Koncepcje H.I. Ansoffa, P. Kotlera, M.E. Portera, P. Druckera i wielu innych uporządkowane w tzw. szkoły strategii pozostawiają zarządzających w stanie niepokojącej niepewności co do wyboru efektywnej koncepcji. Zarządzający przedsiębiorstwami mają do wyboru kilka rozwiązań, po pierwsze mogą posłużyć się jednym z modeli, po drugie, mogą łączyć kilka modeli strategii, po trzecie, mogą całkowicie zignorować teorię i posługiwać się kategoriami zdrowego rozsądku. Wybór podejścia i odczytanie wybranej koncepcji to obszar podejścia interpretatywnego.

Przyjęcie określonej koncepcji strategii (np. model sektorowy), wpływa na określenie opcji strategicznych. Zatem sposób myślenia zarządzających jest strukturalizowany zgodnie z treścią wybranej teorii. Wybór modelu sektorowego może skutkować wyobrażaniem trzech możliwych opcji strategicznych pomiędzy którymi muszą dokonać wyboru zarządzający (ekonomia kosztów, zróżnicowanie, koncentracja). Jeżeli opcje strategiczne będą miały postać prostych dychotomii (strategia defensywna - ofensywna) to wpłynie to na uproszczony sposób percepcji rzeczywistości organizacyjnej przez zarządzających zgodnie z założeniem, że granice naszego świata wyznacza język. Nie oznacza to oczywiście, że ramy teorii i proponowanych opcji są nieprzekraczalne. Zarządzający mogą, na przykład, dostrzec możliwości realizacji kilku opcji strategicznych jednocześnie, mogą stworzyć własne rozwiązania, jednak wybrana koncepcja i proponowane rozwiązania w istotny sposób wpływają na sposób ich myślenia, na ścieżki interpretacji.

## Alokacja zasobów strategicznych

Zarządzający sami definiują zasoby strategiczne organizacji. Kładąc nacisk na: zasoby finansowe, materialne, ludzkie, zasoby wiedzy oraz wizerunek, zarządzający określają reguły ich alokacji. W zależności od sposobów interpretacji każdy z zasobów może być zarządzany w inny sposób. Myślenie zarządzających o zasobach strategicznych może opierać się na triadzie: eksploatacja - ochrona - rozwój. Eksploatacja zasobu oznacza założenie, że zasób się zużywa, co jednak powinno znaleźć odzwierciedlenie w rozwoju samej organizacji.



Ochrona to nastawienie na konserwowanie zasobu, zaś rozwój oznacza koncentrację na jego powiększanie. Sposoby zarządzania zasobami strategicznym są efektem przekonań zarówno zarządzających, jak i pracowników. Mamy do czynienia zarówno z procesami interpretacji, jak i projekcji oraz negocjacji.

## Przewaga konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna to wyobrażone przez uczestników organizacji źródło siły rynkowej organizacji. Przewaga konkurencyjna ma charakter interpretacyjny. Pełni jednak ważną rolę - sugeruje że pozycja rynkowa nie jest dziełem przypadku. Pracownicy wierzą, że organizacja osiąga sukces bo ma do zaoferowania unikalne połączenie zasobów strategicznych. Przewaga konkurencyjna to trudno uchwytna gra wielu elementów konkurencyjnych tj. pomysł, zaufanie klientów czy lojalność pracowników.

Pojęcie "przewagi konkurencyjnej" uświadamia również, że zarządzanie strategiczne nie jest dyscypliną uniwersalną, lecz uwiklaną w kontekst kulturowy. "Przewaga konkurencyjna" nie jest wolna od etnocentryzmu. Konkurencyjne i indywidualistyczne podejście amerykańskie może nie pasować do myślenia w kategoriach kooperacyjnych i kolektywistycznych. Po co osiągać "przewagę" nad innymi, może wystarczy znaleźć własną "niszę rynkową"?

## Proces badań rynkowych i analiza strategiczna

Badania rynkowe powinny służyć adekwatnemu opisaniu procesów zachodzących w otoczeniu organizacji. Dzięki tym informacjom możliwy będzie wybór najlepszych opcji strategicznych. Jednak dobór i interpretacja badań są uwarunkowane poglądami zarządzających. Zatem uzyskane w badaniach dane mogą korygować działania zarządzających jedynie w pewnych niewielkich zakresach. W rzeczywistości sposób postawienia problemu, dobór metody badań i interpretacja danych czyni z badań rynkowych bardzo słabe narzędzie prognostyczne, natomiast doskonale narzędzie diagnostyczne. Badania pozwalają stwierdzić czy założone cele są osiągane (np. udział w rynku, rentowność), jednak nie pozwalają stwierdzić dlaczego i przewidzieć przyszłych zmian. Często większe znaczenie od systematycznych badań rynkowych ma proces intuicyjnego rozpoznawania oczekiwań, tworzenia więzi symbolicznych oraz sieci wpływu i zaufania.

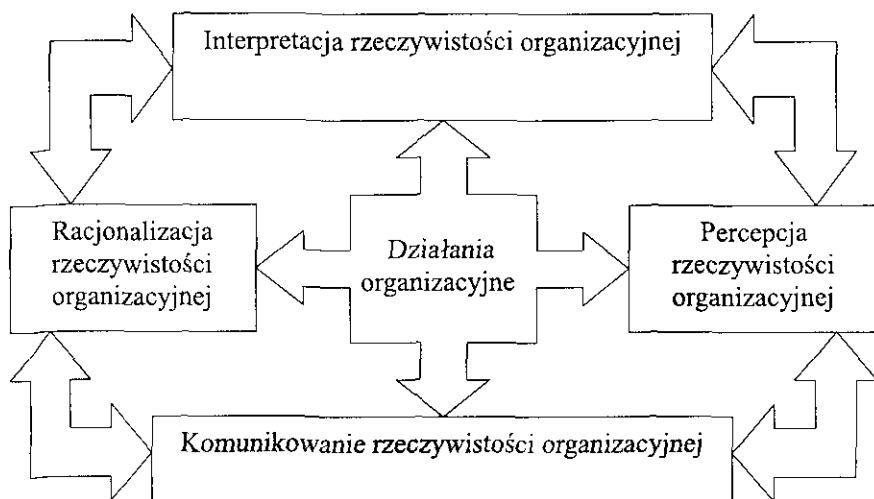
## Wdrażanie i kontrola realizacji strategii

Strategia powstaje w działaniu. Zatem wcześniejsze zamierzenia są wdrażane i podlegają znacznym modyfikacjom. Podstawowym wyznacznikiem jest rozwój organizacji w porównaniu z konkurencją. Celowi temu podporządkowane są wszelkie korekty i zmiany strategii.

Przedstawiona tutaj koncepcja interpretatywnego rozumienia strategii organizacji, jest według mnie, bliższa rzeczywistej praktyce życia organizacyjnego niż wyidealizowane modele racjonalne. W rzeczywistości trudno wytyczyć etapy procesów strategicznych, kluczem są działania organizacyjne, które są splecione ze współzależnymi elementami percepcji, interpretacji, komunikowania i racjonalizacji działań (Rys. 1). Praktyka zarządzania potwierdza, że strategia jest częściej interpretowana retrospektywnie niż planowana prospektywnie. Zatem działania nie są następstwem procesu planowania, lecz są splecione z procesami interpretacji rzeczywistości organizacyjnej.

RYS. 1.

PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO - PARADYGMAT INTERPRETATYWNY.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Wyciągając wnioski z przyjęcia stanowiska interpretatywnego można zwrócić uwagę na złudzenia, którym ulegają zarządzający przyjmujący czysto racjonalne rozumienie planowania strategicznego.

#### 1. Złudzenie racjonalności decyzji.

Zarządzający mają często głębokie przekonanie, że przeprowadzenie procedury planowania strategicznego pozwoliło podjąć racjonalne decyzje. Zapominają przy tym, że decyzje te były często skutkiem dynamiki interakcji lub stanowiły odzwierciedlenie formalnej i nieformalnej sieci władzy.

#### 2. Złudzenie obiektywności badań rynkowych i analizy strategicznej.

Zarządzający sądzą, że dane z badań rynkowych stanowią doskonałe źródło informacji służących planowaniu strategicznemu. Często jednak badania rynkowe i proces analizy służą jedynie uzasadnieniu decyzji, które już zostały podjęte na podstawie intuicji. Zbieranie danych rynkowych i proces analizy mogą stanowić jedynie formę racjonalizacji.

#### 3. Złudzenie efektywności procesu planowania strategicznego.

Zarządzający często uważają, że należy trzymać się stworzonego planu strategicznego co zawęża ich perspektywę i ogranicza elastyczność działania organizacji.

Podsumowując, można wyróżnić kilka kluczowych cech strategii w rozumieniu interpretatywnym. Strategia organizacji może być rozumiana jako proces współzależności interpretacja - działanie, w którym kluczową rolę odgrywają zarządzający. Tworzenie i wdrażanie strategii obok aspektów racjonalnych, ma znaczące aspekty irracjonalne - społeczne i emocjonalne. Proces zarządzania strategicznego ma charakter indeterministyczny i realizuje się w działaniu, a nie analizie i planowaniu.

## Literatura:

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
2. Berger P., T. Luckman, *Społeczne konstruowanie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.
3. Blumer H., *Symbolic Interactionism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1969.
4. Cravens D.W., *Strategic Marketing*, IRWIN, Boston 1991.
5. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1991.
6. Hatch J.M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

7. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall, Gebertner & S-ka 1994.
8. Oblój K., *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
9. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
10. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
11. Weick K., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading 1979 (1969).
12. Wilson T.P., *The Normative and Interpretative Paradigms in Sociology*, w: "Understanding Everyday Life", ed. J.D. Douglas, Aldine Publishing Comp., Chicago 1970.

## Rozdział 5.

### Istota strategii tautologicznej.

#### Strategia jako zasób niematerialny

Wszystko we wszechświecie podlega permanentnej ewolucji. Dotyczy to również istoty strategii, która w teorii i praktyce ulega ciągłemu procesowi redefiniowania, który dokonuje się w sposób świadomy oraz nieświadomy.

Aktualnie należy traktować strategię jako istotny składnik zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, natomiast dewaluacji ulega jej wartość jako instrumentu, czy też metody zarządzania.

Sformułowana dla przedsiębiorstwa strategia, automatycznie zwiększa jego aktywa niematerialne. Nawet strategia, która nie jest wdrażana, ale w której opracowaniu uczestniczyli pracownicy firmy, również zwiększa jej zasoby niematerialne.

#### Strategia jako procesualna lawina

Zdarzenia współczesnego świata "dzieją się" i po pewnym okresie kumulacji napięć "wybuchają", szukając wyjścia w sposób lawinowy, gdzie w pewnym interwale "splewają" pozornie w jednym kierunku.

Dzieje się to w polityce, gospodarce, w społeczeństwie, etc. Narastanie zdarzeń na poziomie makro i mikro jest coraz trudniej kontrolować. Stąd też menedżer staje się doradcą pracownika, który sam wypracowuje swoją indywidualną strategię, która niekoniecznie musi być zbieżna z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Założenie zbieżności strategii cząstkowych ze strategią ogólną (wyższego rzędu) jest w swej istocie fałszywe, a w realizacji nieskuteczne, ponieważ zakłada konieczność podporządkowania, które *ex ante* ogranicza pole manewru zarówno decydentów na niższych jak i wyższych poziomach zarządzania.

Stąd też w przedsiębiorstwie należy wypracować trajektorie i tunele nawigacyjne, w które będą się mogły "wpasować" strategie cząstkowe. Strategie ogólne współczesnych przedsiębiorstw traktować należy jako "procesualne lawiny", których uruchomienie nie jest możliwe do kontrolowania i regulowania.

## Strategie cząstkowe jako wyspy wiedzy

Należy porzucić marzenia budowy jednolitej, ogólnej strategii przedsiębiorstw, wysoce ustrukturalizowanej, dzielącej się na strategie funkcjonalne i obejmujące swoim zasięgiem cały obszar organizacji gospodarczej.

Współczesne przedsiębiorstwo jest pulsującą wyspą wiedzy, której przestrzeń jest zarysowywana przez cząstkowe wyspy wiedzy, mające strategie rozwoju, najczęściej o charakterze intuicyjnym.

Na wzburzonym morzu zdarzeń dziejących się w przedsiębiorstwie, kolejne, cząstkowe wyspy wiedzy, uzyskują dominującą, krótkofalową przewagę, wyznaczając tym samym trajektorię strategii dla całej firmy.

## Czy strategia może być wyznacznikiem prawa organizacji?

*W stabilnym otoczeniu strategia była w domniemaniu postrzegana jako prawo organizacji w rozumieniu naczelnej zasady determinującej strukturę i sposób funkcjonowania całości przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych części.*

Firmy nie posiadające wyartykułowanej strategii są nadal postrzegane "z niesmakiem" przez interesariuszy zewnętrznych, oraz inne podmioty zaangażowane, które w domyśle zakładają, że z powyższego powodu panuje w nich chaos i dezorganizacja.

Natomiast w turbulentnym otoczeniu strategii przedsiębiorstw utraciły swój prawotwórczy charakter, stając się intuicyjnymi trajektoriami rozwoju organizacji gospodarczych. Nawet w chaotycznym otoczeniu potrzebne są pewne punkty odniesienia, chociażby o złudnym charakterze, dające wymaganą podporę decyzyjną.

Z pobłażliwym uśmiechem przyjąć należy nawoływanie polskich przedsiębiorców żądających stabilnego prawa podatkowego. Jest to niemożliwe do realizacji w warunkach gospodarki funkcjonującej w sposób drgający, chaotyczny, gdzie przewagę konkurencyjną uzyskują przedsiębiorstwa kreujące wyspy wiedzy, będące syntezą wartości dodanej dla pracowników oraz klientów.

## Zaprzeczenie "kierunkowego" charakteru strategii

Wyspy wiedzy tworzone przez nowoczesne przedsiębiorstwa są wartością samą w sobie, co oznacza, że muszą one zmierzać do jakiegoś portu. Stanowi to zaprzeczenie słynnej maksymy, stwierdzającej, że jeżeli będziesz wiedział do jakiego portu zmierzasz, to wiatry pomyślne będą ci sprzyjały.

Ten kto generuje własną wyspę wiedzy, nie stosując strategii benchmarkingowej (imitacji, naśladownictwa), jest "sam sobie sterem, żeglarzem, okrętem i portem", co oznacza, że stanowi on siłę ściąającą na siebie zainteresowanie zewnętrznych interesariuszy oraz podmiotów zaangażowanych. Są to wielkie korporacje inwestujące w B+R, uzyskujące znaczącą przewagę technologiczną, a przede wszystkim intelektualną. Na nich skupia się uwaga naukowców, polityków, organizacji "sieciowych", klientów i kooperantów.

W pewnym sensie jest to strategia dośrodkowa, mająca charakter zasysający. Dotyczy ona przedsiębiorstw mocno inwestujących w kapitał intelektualny, który stanowi podstawowy składnik ich aktywów niematerialnych. Przekształcają się one stopniowo w wyspy wiedzy, albo w fortece wiedzy, o charakterze hermetycznym, nieczule na strategię konkurencji inwestującej głównie w aktywa materialne.

## Przewycięzenie dualizmu: firma - otoczenie

U podstaw budowy klasycznych strategii leży założenie dualnego obrazu rzeczywistości egzemplifikowane przez układ: przedsiębiorstwo - wrogie otoczenie. Tutaj szukać należy rodowodu różnego typu strategii przewag konkurencyjnych, których istotą jest walka.

Kooperacja negatywna (walka) jest w długofalowej perspektywie niszcząca nie tylko dla przegranego, lecz również dla zwycięskiej strony. Brzmi to paradoksalnie, lecz niestety jest to prawdziwe, zwłaszcza w kontekście niższych kosztów działań uzyskiwanych w przypadku prowadzenia kooperacji pozytywnej (współpraca), czego przykładem są aliansy strategiczne. Kooperacja tego typu zakłada ekwiwalentną wymianę wiedzy pomiędzy partnerami aliansu strategicznego. Jest to wyższy poziom kooperacji, u którego podłoża leży nadal dualizm: "firma - firma".

Przewycięzenie dualizmu typu: "firma - otoczenie" może się dokonać wyłącznie w wymiarze tautologicznym, tzn. przedsiębiorstwo nie zapożycza wiedzy, tak jak np. w aliansie strategicznym, lecz kreuje się wyłącznie samodzielnie.

Na tym poziomie nie ma miejsca dla klasycznych strategii walki konkurencyjnej, lecz istnieje wyłącznie strategia tautologiczna kreowania wiedzy przez przedsiębiorstwo dla niego samego.

Noblista kreuje wiedzę dla samego siebie, względnie nie musi jej dalej w ogóle kreować. Jego image jest ową wyspą wiedzy, która zasysa otoczenie zasypujące go ofertami wygłoszenia prelekcji, udziału w konferencji, napisaniu artykułu, książki itp. *To samo dotyczy znanych polityków, guru zarządzania i mistrzów duchowych.*

Znane, renomowane przedsiębiorstwa, posiadające własne, niekopiowalne aktywa niematerialne, funkcjonują w powyższy sposób (rys. 1).

RYS. 1.  
ZANIK STRATEGII

		KOOPERACJA	STRATEGIE
ZAŁOŻENIA ONTOLOGICZNE	DUALIZM	NEGATYWNA	WALKI KONKURENCYJNEJ
	DUALIZM	POZYTYWNA	ALIANSE STRATEGICZNE
	TAUTOLOGIA	BRAK KOOPERACJI (WIEDZA DLA SAMEJ WIEDZY)	BRAK STRATEGII (KREOWANIE WYSP WIEDZY)

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.



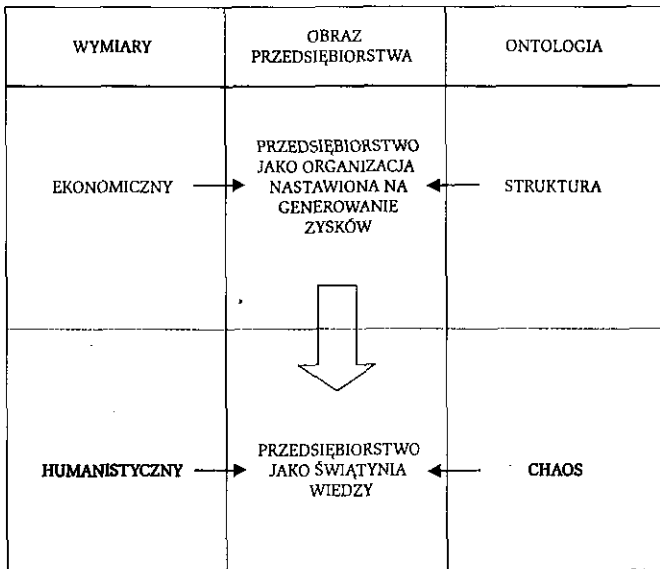
## Brak struktury a chaos

Strategię dowolnego typu w pewien sposób strukturalizuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz zachowania i działania jego pracowników, przy czym długotrwała strukturalizacja powoduje skostnienie organizacji, co w efekcie kończy się jej śmiercią.

Chaos, którego immanentną cechą jest brak struktury, wymaga od przedsiębiorstwa zatrudniania ludzi światłych, którzy świetnie się czują jako decydenci i właściciele procesów wysoce nieustrukturalizowanych. Oni sami generują swoje strategie, które konstytuują wypadkową strategię ogólną. Jest to więc oddolna, spontaniczna, nieustrukturalizowana metodyka budowy strategii.

Przedsiębiorstwom potrzebne są aktualnie strategie humanistyczne (w małym stopniu ustrukturalizowane), a nie strategie ekonomiczne (ustrukturalizowane), które ograniczają się do traktowania przedsiębiorstwa jako bytu gospodarczego, gdzie trudno jest je traktować jako świątynie wiedzy (rys. 2).

RYS. 2.  
REORIENTACJA OBRAZÓW PRZEDSIĘBIORSTWA



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

## Strategia negacji importu wiedzy zewnętrznej

Podstawową przesłanką sukcesu współczesnej organizacji jest odrzucenie wiedzy zewnętrznej jako wtórnej, już częściowo zdewaluowanej, której kopiowanie z samej istoty ogranicza przestrzeń decyzyjną, co wynika z faktu jej zewnętrznej strukturalizacji i dostosowywania się do warunków brzegowych wykreowanych przez inne firmy.

W przypadku *small businessu* mającego mały potencjał badawczo-rozwojowy zachodzi potrzeba imitowania i naśladowania rozwiązań techniczno-technologicznych kreowanych przez centra badawcze dużych korporacji. Firmy małej i średniej wielkości są i pozostaną satelitami dużych koncernów, zyskującymi, poprzez umowy kooperacyjne, ich wiedzę technologiczną. Z drugiej strony mają one niepowtarzalną szansę kreowania własnej wewnętrznej wiedzy humanistycznej (kultura organizacyjna, kody komunikowania, symbole, mity, historia firmy etc.), która nie może być przejmowana przez duże firmy.

Jedną z ciekawszych koncepcji kreowania wiedzy jest KCRM (Knowledge based Customer Relationship Management), czyli tworzenie trwałych relacji z klientami w oparciu o zarządzanie wiedzą.

Indywidualnie wykreowane wewnętrzne wyspy wiedzy zawsze będą przyciągać klientów tak jak nazwisko słynnego reżysera, aktora, czy też aktorki.

Jest to jedyna, efektywna strategia dla współczesnych przedsiębiorstw, która wynika z drastycznej zmiany fundamentalnych założeń ontologicznych funkcjonowania organizacji gospodarczych, które stają się mikroświatami tworzącymi wiedzę wewnętrzną w pierwszym rzędzie dla swoich aktorów organizacyjnych, a w drugiej kolejności dla interesariuszy zewnętrznych.

## Rozdział 6.

# Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

## Od niejednoznaczności w zarządzaniu wiedzą do przyjęcia konkretnych rozwiązań.

Termin "zarządzanie wiedzą" ma swoje korzenie już w późnych latach 60. W 1969 roku D.E. Zand publikuje artykuł "Management of the Knowledge Organization". Nie pisze on jednak o zarządzaniu wiedzą ale między innymi o takich zagadnieniach, jak społeczeństwo wiedzy, przekształceniu pracowników w pracowników wiedzy i nowym typie organizacji - organizacji wiedzy. Natomiast w 1976 roku socjolog R. E. Rickson prawdopodobnie jako pierwszy używa łącznie słów knowledge management jednak w innym sensie niż są one współcześnie używane. Badał on rolę dużych korporacji przemysłowych ukierunkowanych na tworzenie i aplikację wiedzy technicznej na globalnym poziomie społeczeństwa. W ten sposób termin "zarządzanie wiedzą" został zastosowany do analizy procesów rozwoju i wykorzystania wiedzy w społeczeństwach, a nie organizacjach<sup>1</sup>.

Na powstanie zarządzania wiedzą w dzisiejszym kształcie rozumienia tego terminu wpływ miało wiele powiązanych zdarzeń i zjawisk. Między innymi: rozwój nauki, a głównie cybernetyki, informatyki i zarządzania, ewolucja i rozwój koncepcji w ramach zarządzania, dominacja orientacji globalnej i zasad zarządzania strategicznego, głoszone idee o wejściu gospodarki światowej w erę informacji i wiedzy, wzrost poziomu wykształcenia społeczeństw i stawianie nowych wymagań wobec pracodawców, jak i pracobiorców, zmiany w sposobie działania firm konsultingowych, które stały się przykładem świadomego użycia pierwszych systemów zarządzania wiedzą i rozpropagowanie przez nie idei zarządzania wiedzą.

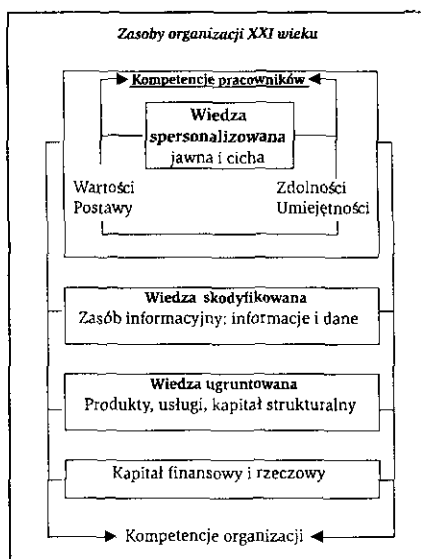
W początkowym czasie zaistnienia koncepcji, zarządzanie wiedzą (ZW) miało wielu przeciwników. Zwłaszcza "zarządzanie" w ZW było przedmiotem

<sup>1</sup>Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002, s. 18.

wielu kontrowersji. Niektóre podejścia krytyczne argumentują, że wiedza nie może być przedmiotem zarządzania ponieważ jest niewidzialna i nienamacalna. Jednak jeśli potraktuje się zarządzanie w sensie próby doskonalenia tego jak wiedza jest kreowana, dystrybuowana albo wykorzystywana, wówczas ZW ma sens istnienia<sup>2</sup>.

Koncepcja ZW ze względu na swoją młodość zawiera u podstaw szereg metodologicznych problemów. Pierwszym zasadniczym jest sposób pojmowania wiedzy, a zwłaszcza wzajemnego stosunku do siebie informacji i wiedzy. Relacja ta nie do końca została określona, choć obecnie wydaje się przeważać przekonanie, że wiedza w czystej postaci przynależna jest człowiekowi, a jej rozwój stanowi efekt przetwarzania informacji i powiązania uzyskanej stąd wiedzy z dotychczas posiadaną. Informacja staje się więc narzędziem przesyłania wiedzy. Prócz odmienności sposobów definiowania wiedzy zróżnicowane podejście do ZW wynika też z różnych ujęć jej typów (tab. 1 zawiera przykłady). Ich istotność polega na tym, że wskazują one na sposób związania zasobu wiedzy z organizacją.

RYS. 1. ZASOBY WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

<sup>2</sup>Davenport T. H., D'Nei S. C., *The rise of knowledge towards attention management*, "Journal of Knowledge Management" 2001, nr 3, s. 212.

TAB. 1.  
NIEKTÓRE TYPY WIEDZY

Autor	Typy wiedzy
Scheler (1926)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wiedza instrumentalna</li> <li>2) Wiedza intelektualna</li> <li>3) Wiedza duchowa</li> </ol>
Anderson (1975), Squire (1987), Fayol (1994) na podstawie Ryle (1949)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza deklarowana</li> <li>2. Wiedza proceduralna</li> <li>3. Meta-wiedza</li> </ol>
Polanyi (1966)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza jawna</li> <li>2. Wiedza cicha</li> </ol>
Savage (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedzieć jak</li> <li>2. Wiedzieć kto</li> <li>3. Wiedzieć co</li> <li>4. Wiedzieć dlaczego</li> <li>5. Wiedzieć kiedy</li> <li>6. Wiedzieć gdzie</li> </ol>
Willke (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza jawna</li> <li>2. Wiedza cicha</li> <li>3. Wiedza publiczna</li> <li>4. Wiedza własna</li> </ol>
Chao (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza jawna</li> <li>2. Wiedza cicha</li> <li>3. Wiedza kulturowa</li> </ol>
Wiig (1998) definiuje wiedzę zarządzaną w działalności gospodarczej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza publiczna</li> <li>2. Wiedza ekspercka</li> <li>3. Wiedza prywatna</li> </ol>
Sveiby (1997) pogląd na wiedzę jako proces	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza sprecyzowana</li> <li>2. Umiejętności</li> <li>3. Doświadczenie</li> <li>4. Wartość przekonań</li> <li>5. Sieć społeczna</li> </ol>
Zack (1999) kategoryzacja wiedzy przemysłowej Hansen i inni (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza kluczowa</li> <li>2. Wiedza zaawansowana</li> <li>3. Wiedza innowacyjna</li> </ol>
Nonaka i inni (2000) typy aktywów wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza doświadczalna</li> <li>2. Wiedza konceptualna</li> <li>3. Wiedza syntetyczna</li> <li>4. Wiedza rutynowa</li> </ol>
Gamble, Blackwell (201)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wiedza spersonalizowana</li> <li>2. Wiedza opisana</li> <li>3. Wiedza osadzona</li> </ol>

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

na podstawie: Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin,

Heidelberg 2002, s. 58-59; Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej 2000, s. 35; Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 46; Nonaka I., Toyama R., Konno T., SECI, Ba and Leadership: a *Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning" 2000, vol. 33, s. 20-21; Gamble P. R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001, s. 127.

Aby jasno omówić problematykę strategii ZW i uniknąć nieporozumień konieczne jest wskazanie sposobu rozumienia wiedzy i jej zasadniczych cech, a także sposobu rozumienia ZW. Wiedza będzie rozumiana jako elastyczna i dynamiczna "substancja" niematerialna stanowiąca efekt przetworzenia myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka. Proces myślowy, który tworzy wiedzę ukierunkowany jest przez intuicję i kontekst, co czyni ją względną. Oznacza to, że przedmiot badany przez dwie osoby różnymi metodami może się jawić jako całkiem odmienna jakość. Zasadniczą zdolnością wiedzy jest to, że w efekcie jej ujawniania i stosowania istnieje możliwość jej kodyfikacji w postaci danych i informacji w dokumentach oraz bazach danych. Dodatkowo ugruntowuje się w produktach, usługach i kapitale strukturalnym organizacji. Stanowi ona przez to zasadniczy zasób organizacji tworząc podstawy do jej istnienia i działania. Dlatego też traktowana jest jako zasób strategiczny. Jej pozyskanie lub utrata może przeważać o sukcesie lub porażce działania w danym zakresie. Rys. 1 przedstawia podstawowe zasoby przedsiębiorstwa zgodnie z przyjętymi założeniami.

Wreszcie pozostał niebanalny problem rozumienia ZW. Proponuje się żeby ZW rozumieć jako działalność koncentrującą się na instrumentach, narzędziach i metodach przyczyniających się przemyślanej realizacji procesów z udziałem wiedzy. W tym sensie ZW definiuje między innymi R. Maier pisząc, że ZW to zarządzanie funkcją odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji w celu doskonalenia jej funkcjonowania. Implementacja strategii wiedzy obejmuje wszystkie personalnie zorientowane, organizacyjne i techniczne instrumenty właściwe dla dynamicznej optymalizacji poziomu kompetencji organizacji, edukacji, zdolności uczenia się członków organizacji, rozwoju kolektywnej inteligencji<sup>3</sup>. Dodać należy, że w tej definicji termin "zarządzanie" rozumiany jest w sensie funkcjonalnym, opisującym proces połączonych funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002, s. 48.

<sup>4</sup> Tamże, s. 47

## Istota strategii wiedzy i przykłady typów strategii zarządzania wiedzą.

Zagadnienie strategii wiedzy to szczególny aspekt zarządzania strategicznego, gdyż współcześnie w warunkach ekonomii wiedzy przyjęte strategie ZW i poziom zaangażowania w ich realizację decydują o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to aspekt niczym "być albo nie być". W ujęciu G. von Krogh, Krogh, Nonaka i M. Aben<sup>5</sup> strategia wiedzy oznacza zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych. Natomiast M. H. Zack<sup>6</sup> definiuje strategię wiedzy jako równowagę zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić (i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne. Jeśli firma skoncentruje swoją uwagę na wiedzy i potraktuje ją jako zasób strategiczny, dla jej równowagi musi posługiwać się odpowiednio dobranymi strategiami ZW. Są to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy są to formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiąść wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.

Literatura przedmiotu jest coraz bogatsza w typologie strategii ZW. Do podstawowych strategii można obecnie zaliczyć:

- wyróżnione przez M. T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney<sup>7</sup> strategie kodyfikacji i personalizacji,
- strategie tworzenia, transferu i ochrony wiedzy sformułowane przez J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury<sup>8</sup>,
- strategie wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy według typologii G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben<sup>9</sup>.

Strategie personalizacji i kodyfikacji (chyba najczęściej przytaczane w krajowej literaturze) są odzwierciedleniem wyróżnienia się dwóch podejść do organizacji systemu zarządzania wiedzą: społecznego i technicznego. Strategia personalizacji jest odzwierciedleniem przyjęcia założenia, że wiedza ściśle związana jest z człowiekiem i jemu przynależna. On ją pozyskuje, rozwija i dzieli się z innymi przez kontakty międzyludzkie. Dlatego też w tym ujęciu ZW polega na tworzeniu sieci powiązań i umożliwianiu oraz wspieraniu kontaktów ludzi i procesu

<sup>5</sup>von Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, "Long Range Planning" 2001, nr 4, s.426.

<sup>6</sup>Zack M. H., *Developing a Knowledge Strategy*, "California Management Review" 1999, nr 3, s. 131.

<sup>7</sup>Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?* "Harvard Business Review" 1999, March-April.

<sup>8</sup>Bloodgood J. M., Salisbury W. D., *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, "Decision Support Systems" 2001, nr 31.

<sup>9</sup>von Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the...*, op. cit.

komunikacji między nimi zachodzącemu. Natomiast strategia kodyfikacji kładzie duży nacisk na wykorzystanie techniki komputerowej przyjmując za podstawę efektywnego zarządzania wiedzą jej kodyfikację i magazynowanie w bazach danych, a następnie udostępnianie przy wykorzystaniu sieci komputerowych.

Strategia kodyfikacji znalazła swoje zastosowanie głównie w pierwszych latach istnienia koncepcji ZW i jej praktycznego wdrażania. Koncentrowano się wówczas szczególnie na technologii informatycznej i przekazywaniu skodyfikowanych informacji, faktów, danych statystycznych, formalnych prezentacji i sprawozdań pisemnych. W II połowie lat 90. XX wieku zaczyna dominować opinia, że tego typu postępowanie jest niewystarczające. Czytając suche sprawozdania nie da się wyprowadzić z nich szeregu niuansów dotyczących metod pracy, a za pomocą samej technologii raczej nie da się rozwiązać problemu<sup>10</sup>. Dlatego też przeniesiono zainteresowanie na społeczne aspekty transferu i tworzenia wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem nieformalnej strony tych procesów. Wydaje się, że te dwie strategie bardziej utożsamiane powinny być z podejściami do kreowania systemu ZW organizacji niż bezpośrednio sposobami prowadzenia procesów związanych z wiedzą na czym koncentrują się pozostałe wskazane strategie.

Inaczej do strategii ZW podchodzą J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury<sup>11</sup>. Celem strategii tworzenia wiedzy jest uzyskanie wiedzy nowej będącej podstawą kreacji niespotykanych dotąd innowacji. Przedsiębiorstwa ją stosujące koncentrują się więc na kreatywności i eksperymentowaniu. Organizacje stosujące strategię transferu wiedzy zmierzają do uzyskania wiedzy najnowszej, występującej w otoczeniu, wytworzonej przez inne firmy lub ośrodki badawczo-naukowe. Zadaniem systemu ZW jest jednocześnie wprowadzenie takich mechanizmów w przedsiębiorstwie, które umożliwią szybkie rozprowadzenie uzyskanej wiedzy i jej zastosowanie. Natomiast strategia ochrony wiedzy koncentruje się na utrzymaniu wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała się więc jej nieautoryzowanym przepływom do innych organizacji.

Niewątpliwie szerszym ujęciem wskazanych wcześniej strategii jest koncepcja zaproponowana przez G. Von Krogh, I. Nonaka i M. Aben<sup>12</sup>. Wyróżnili oni cztery strategie ZW w zależności od dwóch zmiennych (tab. 2):

- a) *czy dotyczą wiedzy istniejącej czy nowej?*
- b) *czy koncentrują się na procesie transferu czy kreowania wiedzy?*

<sup>10</sup>Pfeffer J., Sutton R. I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

<sup>11</sup>Bloodgood J. M., Salisbury W. D., *Understanding...*, op. cit., s. 58-59.

<sup>12</sup>von Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making...*, op. cit., s. 427-434



TAB. 2. CZTERY STRATEGIE WIEDZY

		Proces związany z wiedzą	
		Transfer	Tworzenie
Obszar wiedzy	Wiedza istniejąca	Strategia wpływu	Strategia rozszerzania
	Wiedza nowa	Strategia przywłaszczania	Strategia sondowania

ŹRÓDŁO: VON KROGH G., NONAKA I., ABEN M., MAKING..., OP. CIT., S. 427

Pierwsza ze strategii - wpływania (levering strategy) - koncentruje się na transferze wiedzy istniejącej wewnątrz organizacji. Strategia ta sprzyja osiągnięciu wysokiej sprawności operacyjnej. Wiedza jest rozprowadzana między różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, np. badawczo-rozwojowej produktu, marketingu, finansów, zakupów, sprzedaży itd. Sprzyja to konsolidacji całości organizacji. Duży nacisk kładzie się na wykorzystanie benchmarkingu wewnętrznego, jak również techniki komputerowej, wspomagającej procesy komunikacyjne między ludźmi rozlokowanymi w różnych jednostkach organizacyjnych firmy niejednokrotnie po całym świecie.

Strategia ekspansywna - inaczej rozszerzania (expanding strategy) - wykorzystuje proces kreowania wiedzy, ale w obszarze wiedzy występującej już w organizacji. Wzrost poziomu i głębi wiedzy może być tu wspomagany danymi, informacjami oraz wiedzą pozyskaną od przedsiębiorstw partnerskich. Jednak wiedza istniejąca rozwijana jest przede wszystkim przez zróżnicowane grupy kreowania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Może być to czynione przykładowo przez kombinację starych i najnowszych obszarów wiedzy jawnej, tworzenie nowych koncepcji produktów i usług bazując na wiedzy cichej albo też socjalizację członków zespołów wokół głównych problemów, zadań i procesów pracy. Strategia ta sprzyja uzyskiwaniu innowacji.

Strategia przywłaszczania (appropriating strategy) zorientowana jest zewnętrznie - budowany jest nowy obszar wiedzy przez nabycie lub partnerstwo strategiczne z wybranymi przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, uniwersytetami lub innymi instytucjami zewnętrznymi. Alians strategiczny tworzy tu platformę do rozwoju nowego obszaru wiedzy, produktów i usług wewnątrz firmy, a to dzięki dostarczeniu przez partnera wiedzy, produkcji czy rynku. Ów transfer pozwala firmie osiągnąć założone cele innowacyjne.

Strategia sondowania (probing strategy) opiera się na procesie tworzenia wiedzy nowej. Wykorzystuje się tu pracę zespołową, a za kreowanie nowej wiedzy odpowiedzialny jest jeden lub kilka zespołów. Jednostki wchodzące w skład zespołów tworzą wspólnotę wokół luźnych idei i wizji przyszłego obszaru wiedzy. Stają się one "rewolucjonistami przedsiębiorstwa", tworząc wiedzę konieczną do przetrwania organizacji w długim okresie czasu. Na sondowanie składa się gromadzenie i rozwój danych, tworzenie nowych informacji, budowanie nowej cichej i jawnej, indywidualnej i społecznej wiedzy. Strategia ta przyczynia się do uzyskiwania innowacji radykalnych, ale także pozwala dostrzec realizowane procesy i zadania w nowy sposób, co wpływa na wzrost sprawności działania. Pamiętać jednak należy, że tworzenie nowej wiedzy w nowych obszarach niesie ryzyko zemsty ze strony konkurencji, która to może zerwać istniejące związki i starać się ograniczyć zakres swobody prowadzonej działalności przez firmę.

## **Sześć strategii realizacji centralnych procesów związanych z wiedzą**

W przeciwieństwie do wskazanych powyżej typologii na strategię ZW spojrzeć można nieco inaczej, biorąc pod uwagę trzy kryteria ich różnicowania:

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

Uwzględnienie wskazanych kryteriów różnicowania strategii ZW pozwala wyróżnić cztery zasadnicze strategie skierowane na pozyskanie i rozwój wiedzy:

- 1) kreacji wiedzy przez współdziałanie,
- 2) kreacji wewnętrznej,
- 3) absorpcji,
- 4) rozpowszechniania wewnętrznego,

Określenie ostatniego kryterium różnicowania strategii jest dość ogólne i ma na celu wskazanie obszarów wiedzy, na których poszczególne strategie się koncentrują w zależności czy jest to wiedza całkowicie nowa dla firmy lub/i też otoczenia, czy już istnieje albo zostanie wytworzona, czy też jej istnienie jest uświadomione lub nie, czy jej powstanie da się w danym momencie przewidzieć albo też nie. Bardziej szczegółowe obszary wiedzy, na których koncentrują się poszczególne strategie przedstawia rys. 2.

Rys. 2.

SZCZEGÓŁOWE OBSZARY WIEDZY, KTÓRYCH DOTYCZĄ POSZCZEGÓLNE STRATEGIE WIEDZY

<b>Strategia kreacji wewnętrznej</b>	<b>Strategia kreacji przez współdziałanie</b>	
<p>Wiedza nie będąca w posiadaniu organizacji, która zostanie wykreowana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wiedza nieistniejąca w otoczeniu,</li> <li>- wiedza istniejąca w otoczeniu niemożliwa do pozyskania</li> </ul>	<p>Wiedza nieistniejąca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wiedza, której powstanie jest przewidziane,</li> <li>- wiedza, której powstania nikt się nie spodziewa</li> </ul>	wiedzy nowej
<p>Wiedza będąca w posiadaniu organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tylko naszej,</li> <li>- także innych,</li> <li>- ogólnie dostępna</li> </ul>	<p>Wiedza istniejąca w otoczeniu organizacji, nie będąca w jej posiadaniu, o której organizacja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wie,</li> <li>- nie wie</li> </ul>	obszar
<b>Strategia rozszerzania wewnętrznego</b>	<b>Strategia absorpcji</b>	wiedzy istniejącej

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie dotyczy wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a więc jeszcze nieistniejącej. Sposobem jej realizacji jest aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. W grę wchodzi więc takie przedsięwzięcia jak: analizy rynku mające za zadanie ustalenie luk wiedzy, alianse strategiczne mające na celu wytworzenie wiedzy nowej, współpraca z instytutami B+R i uniwersytetami, outsourcing badań także łącznie z rotacją personelu. Realizacja tej strategii może też polegać na zakupie nowej wiedzy tworzonej w instytutach

B+R. Zakup ten jest dokonywany przed ostatecznym stworzeniem wiedzy (np. nowej technologii), co współcześnie jest wielokrotnie praktykowane przez czołowe firmy światowe.

Strategia kreacji wewnętrznej dotyczy obszaru wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa, która zostanie przez nie wytworzona. Może być to wiedza całkowicie nieznana lub nieistniejąca, albo istniejąca w otoczeniu lecz jej dostępność jest znacznie ograniczona, toteż organizacja decyduje się samodzielnie ją wytworzyć. Strategia ta może być także stosowana w stosunku do wiedzy uzyskanej poprzez absorpcję lub kreację przez współdziałanie, w celu uzyskania jej nowej jakości. Główny proces związany z wiedzą - kreowanie - jest prowadzony wewnątrz przedsiębiorstwa. Oprócz zespołów funkcjonujących w ramach formalnej struktury organizacyjnej (np. laboratoriów, ośrodków B+R przedsiębiorstwa) szerokie zastosowanie mogą tu znaleźć zespoły projektowe, koła jakości i różnego typu wspólnoty, np. wspólnoty praktyków, wspólnoty twórcze, wspólnoty wiedzy.

Strategię absorpcji wiedzy określić można inaczej jako strategię pozyskiwania wiedzy zewnętrznej. Dotyczy ona wiedzy już istniejącej ale w otoczeniu przedsiębiorstwa. Głównym procesem w ramach tej strategii jest transfer wiedzy z otoczenia do przedsiębiorstwa. Dokonywać się to może różnymi metodami, np. poprzez benchmarking zewnętrzny lub funkcjonalny, udział pracowników w kursach, szkoleniach, konferencjach, przez współpracę z klientami i dostawcami, zakup licencji, internet, studia literatury, rotację personelu czy nawet outsourcing. Ta ostatnia ze wskazanych metod z punktu widzenia ZW definiowana jest jako "zastępowanie wewnętrznej wiedzy typu know-how takim samym rodzajem wiedzy z zewnątrz"<sup>13</sup>. Ale zastosowanie tu znajduje również cały szereg innych metod. Wykorzystać można system przyciągania talentów i zatrudnianie kluczowych pracowników innych firm, których wiedza nas interesuje, jak także przejęcia, fuzje i aliansy strategiczne typu learning, mające na celu pozyskanie lub wymianę wiedzy. Wiedza uzyskiwana również może być od rządowych agencji badania rynku czy rządowych agencji doradczych i firm konsultingowych. W grę wchodzi także wykorzystanie zewnętrznych sieci ekspertów, do których mogą przynależeć pracownicy przedsiębiorstwa. Chodzi tu o wykorzystanie zarówno organizacji formalnych (np. różnego rodzaju stowarzyszeń absolwentów, informatyków, inżynierów, ekonomistów), jak i nie posiadających postaci formalnej (np. koleżeńskich grup zainteresowań czy osób fascynujących się jakimś tematem kontaktujących się przez internet).

Ostatnia ze strategii to rozpowszechnianie wewnętrzne. Strategia ta koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji. Wiedza uzyskana przez

<sup>13</sup>Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 122.

wykorzystanie jednej lub kilku wcześniej wskazanych trzech strategii w postaci jawnej lub ukrytej rozprowadzana jest wewnątrz przedsiębiorstwa przy użyciu różnych metod. Jeśli jest to wiedza jawna zastosowanie znajdują tu narzędzia wykorzystywane w ramach strategii kodyfikacji, ale też spotkania bezpośrednie, obrady, metody szkolenia i rozwoju zawodowego itp. Przekazywanie wiedzy jawnej wraz z ukrytą wymusza natomiast szczególnie skoncentrowania się na tworzeniu relacji między ludźmi - a więc oparcia się na strategii personalizacji. Poprawne prowadzenie strategii wewnętrznego rozpowszechniania wiedzy wymaga podczas realizacji wcześniej wskazanych strategii systematycznego rejestrowania wiedzy. Zastosowanie znajdują tu różne metody jednak wydaje się, że szczególnie przydatne mogą być rozwiązania zbliżone do stworzonego przez firmę doradczą McKinsey systemu szybkiego reagowania. Systemy tego rodzaju umożliwiają wręcz natychmiastowy dostęp do zarejestrowanych doświadczeń płynących z różnych przedsięwzięć oraz dostęp do ekspertów z różnych dziedzin, z którymi można konsultować problemy<sup>14</sup>. Tak więc wszelkie przedsięwzięcia i ich wyniki prowadzone w ramach strategii kreacji wewnętrznej, kreacji przez współdziałanie i absorpcji powinny być systematycznie rejestrowane, jak również tworzony i rejestrowany powinien być sposób dostępu do ludzi realizujących owe przedsięwzięcia.

Wyróżnionych strategii nie należy rozpatrywać rozłącznie. Wszystkie one ukierunkowane są na generowanie wiedzy i wzajemnie się uzupełniają. Oznacza to, że jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na strategię kreacji przez współdziałanie lub/i absorpcji wiedzy, następnie może dokonać rozwoju lub/i przystosowania zdobytej wiedzy strategią kreacji wewnętrznej, a rozprowadzenie wiedzy dokonywane jest przez wykorzystanie strategii rozpowszechniania wiedzy. Wzajemne podstawowe zależności między strategiami i niektóre metody ich realizacji przedstawia rys. 3.

Z punktu widzenia stopnia konieczności ochrony wiedzy można jeszcze wyróżnić strategie:

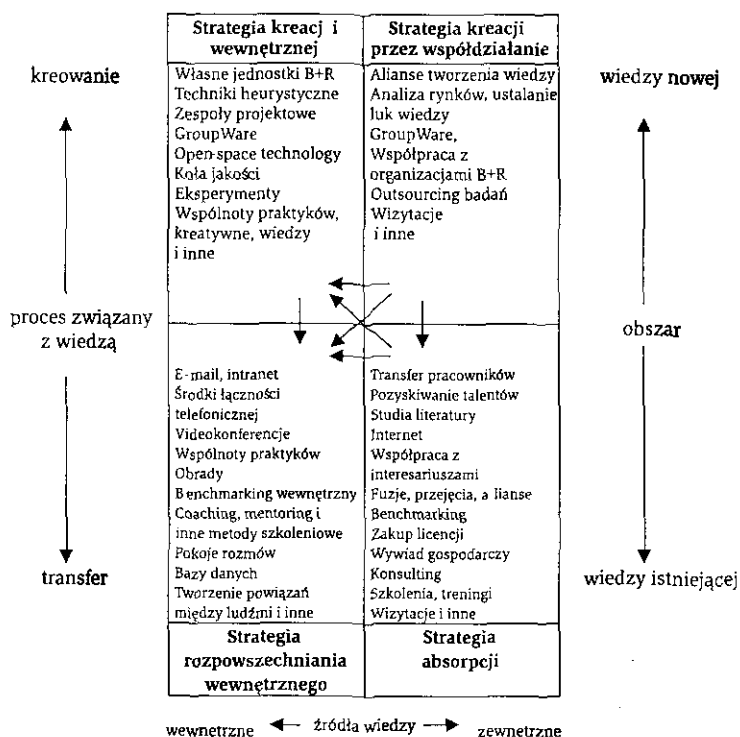
- 1) protekcji wiedzy,
- 2) udostępniania wiedzy.

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

<sup>14</sup>szerzej zob.: Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie...*, op. cit., s. 95.

nienie posiadanej wiedzy podczas realizacji strategii dotyczących kreacji. Może się zdecydować na wymianę wiedzy podczas strategii absorpcji, a także szczególnej protekcji pewnych jej zasobów. Może też sama podjąć decyzję o sprzedaży lub bezpłatnym udostępnieniu otoczeniu wiedzy - wg W. R. Bukowitz i R. L. Williams<sup>15</sup> - po to, by stała się ona bardziej wartościowa. W niektórych przypadkach udostępnienie wiedzy może być podstawą wprowadzenia produktu albo/i usługi na rynek oraz ich utrzymania w sprzedaży. Udostępnianie wiedzy na zewnątrz jest równie istotne ze względu na fakt, że jest to narzędzie: przyciągania i utrzymania klientów, budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy, przyciągania potencjalnych partnerów, tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki, przyciągania utalentowanych pracowników, przyspieszające rozwój wiedzy.

Rys. 3.  
STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

<sup>15</sup>Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 12.

Protekcja wiedzy ma między innymi na celu: ochronę przed imitacją innowacji, produktu lub usługi, utrzymanie przewagi konkurencyjnej, nie dopuszczenie do nowych wejść (czyli ochronie może podlegać wiedza kluczowa). Zaznaczyć należy, że protekcja wiedzy jest niezwykle trudna i niejednokrotnie wykorzystanie nawet instrumentów prawa może być nieskuteczne. Podobnie próba potraktowania organizacji jedynie jako "czarnej dziury wysysającej wiedzę do wewnątrz" może w konsekwencji prowadzić do relacyjnego odosobnienia przedsiębiorstwa oraz jego rychłego zestarzenia się i upadku.

## Podsumowanie

Przedstawiony wcześniej model zasobów współczesnej organizacji (rys. 1) wskazuje na konieczność ścisłego wzajemnego związania strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa ze strategiami ZW. Wiedza stanowi bowiem podłoże zasadniczych zasobów organizacji. Natomiast strategia firmy budowana bez analizy zasobów wiedzy i możliwości rozwoju oraz pozyskania nowej wiedzy może wskazać kierunek, który ze względu na brak możliwości zapelnienia istniejących i powstających luk wiedzy jest niemożliwy do zrealizowania. Wydaje się jednak, że współcześnie musi nastąpić przewartościowanie poglądów w zakresie zarządzania strategicznego, gdyż podejście zasobowe lub pozycjonowania w dzisiejszych warunkach działania może powodować nie wykorzystywanie szans i powstawanie zagrożeń pogłębiających się przez fakt niewykorzystania tych szans. Bardziej stosowne może okazać się podejście do strategii przedsiębiorstwa wg "prostych zasad"<sup>16</sup>. Podejście to nie wyklucza stosowania strategii wiedzy, ale daje dodatkowo dużą elastyczność w doborze i realizacji strategii ZW, co w praktyce wyrazić się powinno większym poziomem adaptacyjności przedsiębiorstwa.

## Literatura:

1. Davenport T. H., Völpel S. C., *The rise of knowledge towards attention management*, "Journal of Knowledge Management" 2001, nr 3.
2. Gamble P. R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.
3. Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?* "Harvard Business Review" 1999, March-April.

<sup>16</sup>zob.: Krupski R., *Strategia ogólna jako panaceum na wzrost turbulencji otoczenia w: Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, praca zb. pod red. Cieślińskiego W., Prace Naukowe WWSZiP, nr 14, Tom I, Wałbrzych 2002, s. 19-21.

4. von Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, "Long Range Planning" 2001, nr 4.
5. Krupski R., *Strategia ogólna jako panaceum na wzrost turbulencji otoczenia w: Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, praca zb. pod red. W. Cieślińskiego, Prace Naukowe WWSZiP, nr 14, Tom I, Wałbrzych 2002.
6. Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
7. Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning" 2000, vol. 33.
8. Pfeffer J., Sutton R. I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
9. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
11. Zack M. H., *Developing a Knowledge Strategy*, "California Management Review" 1999, nr 3.



## Rozdział 7.

# Informacyjne czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

### Uwagi wstępne

Każde przedsiębiorstwo działające na rynku dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Potrzeba sukcesu, a jednocześnie nieuchronność konkurencji wymuszają tworzenie własnej, niepowtarzalnej indywidualności i odrębności. Przedsiębiorstwa podejmują próby poszukiwania czynników sukcesu oraz formułowania strategii konkurencyjności prowadzącej do zdobycia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem wielu współczesnych badaczy kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa stają się informacja, wiedza i kapitał intelektualny - fundamenty organizacji uczącej się<sup>1</sup>. Paradygmat organizacji uczącej się nie pozostaje bez wpływu na strategiczny wymiar zarządzania informacjami, w którym upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej. W warunkach zarządzania strategicznego koniecznym staje się bowiem uwzględnianie relacji między systemem i otoczeniem, a zewnętrzne ukierunkowanie na otoczenie traktuje się na równi z wewnętrzną kompetencją przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

### Istota i koncepcje tworzenia przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne ujęcia przewagi konkurencyjnej, co sprawia że jej pojęcie, źródła, typy oraz warunki uzyskiwania i utrzymania mogą być - jak zauważa Z. Pierścionek - różnie rozumiane<sup>3</sup>.

Znaczący wkład w ukształtowanie tego pojęcia wniósł M.E. Porter formułując koncepcję strategii konkurencji. Jego zdaniem przewaga konkurencyjna (*avantage concurretiel*) oznacza lepsze niż u konkurentów opanowanie

<sup>1</sup>Drucker P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, wyd. Nowoczesność, Warszawa 1995; Staehle W.H., *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1991; Karlöf B., *Strategia biznesu*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1992.

<sup>2</sup>Karlöf B., *Strategia biznesu*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 59.

<sup>3</sup>Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 141.

pewnych kompetencji (competitive advantage) stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności i tkwi w sercu firmy działającej na konkurencyjnych rynkach<sup>4</sup>. Ustosunkowując się do kwestii trwałości przewagi konkurencyjnej wyróżnił on przewagę mniejszościową, której źródłem są zróżnicowane koszty siły roboczej lub surowców oraz przewagę większościową, uzyskiwaną dzięki technologii, wyrobionej marce i reputacji, powiązaniom z dostawcami i klientami<sup>5</sup>.

Pogląd M.E. Portera podziela wielu współczesnych badaczy. Dla B. Karlöfa jest ona zdolnością do współzawodniczenia i celem wszystkich strategii działalności gospodarczej<sup>6</sup>. W koncepcji "core competencies" G. Hamela i C.K. Prahalada oznacza podstawowe zdolności i umiejętności, które każde przedsiębiorstwo winno rozwijać<sup>7</sup>, natomiast D. Faulkner i C. Bowman określają ją jako "...specyficzne i trudne do powielenia atrybuty pozwalające generować ponadprzeciętne zyski w długim okresie"<sup>8</sup>.

Oryginalne ujęcie przewagi konkurencyjnej, podkreślające rangę integracji zasobów i struktur prezentuje K. Oblój upatrując jej źródeł nie tylko w materialnych i niematerialnych zasobach przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim w umiejętnej ich kombinacji. Za zasadnicze czynniki strategii konkurencyjności badacz ten uznaje wiedzę, informacje, zaufanie odbiorców i konsumentów oraz normy i wartości pracowników<sup>9</sup>.

Uwzględniając przytoczone określenia przewagi konkurencyjnej przyjmuje się, że oznacza ona zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, które umiało ono wypracować i zastosować w dobrze wybranej działalności, umożliwiających mu utrzymanie wysokiej efektywności w długim przedziale czasu oraz harmonijny rozwój<sup>10</sup>. W szczególnym przypadku można ją postrzegać jako mocną stronę przedsiębiorstwa, pozwalającą na prowadzenie skutecznej walki konkurencyjnej.

Szybko zmieniające się warunki konkurencji powodują, że zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest procesem ciągłym, wymagającym niekonwencjonalnych rozwiązań. Unikatowe zasoby i coraz to wyższe kompetencje przedsiębiorstwa same w sobie nie tworzą przewagi konkurencyjnej. Jej czynnikiem jest odmienność sposobu kształtowania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, pozwalające wyraźnie dostrzec konsumentowi różnice po-

<sup>4</sup>Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

<sup>5</sup>Porter M.E., *Competitive...* op. cit. Cyt. za: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 198.

<sup>6</sup>Karlöf B., *Strategia...*, op. cit., s. 58.

<sup>7</sup>Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May - June 1990

<sup>8</sup>Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 40.

<sup>9</sup>Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 24.

<sup>10</sup>Strategor, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 56.

między danym przedsiębiorstwem, a jego konkurentami. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest procesem polegającym na odpowiednim wykorzystywaniu zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, prowadzącym do uzyskiwania różnego rodzaju przewag pozycyjnych i określonych efektów, których symptomami są udział w rynku, satysfakcja klientów czy zwiększenie wartości dodanej<sup>11</sup>.

Podejścia do kształtowania przewagi konkurencyjnej wzrastały wraz ze zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>12</sup>. W równoległe kształtujących się paradygmatach myślenia strategicznego powstawały różne szkoły podejmujące kwestie źródeł i czynników przewagi strategicznej<sup>13</sup>. W rezultacie prowadzonych badań kreowane były rozmaite modele, jak chociażby model harwardzki czy behawioralny<sup>14</sup>.

Strategia wzrostu firmy, której elementy mieszczą się w przestrzeni dwuwymiarowej: produkt-rynek ukształtowała tzw. podejście ilościowe do przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>. I tak na przykład konkurencja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w strategiach proponowanych przez H.I. Ansoffa są rozpatrywane w zasadzie przez pryzmat pozycji konkurencyjnej produktów lub usług.

W okresie przechodzenia od rynku producenta do rynku konsumenta okazało się, że o wyborach nabywców decydują inne, poza kosztami czynniki, takie jak jakość, marka, technologia i usługi towarzyszące produktowi. Ilościowe podejście mechanistyczne wzbogaciło o aspekty jakościowe właściwe podejściu organicznemu. Orientacja organiczna poszerzyła więc znacznie obszar potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Przykładem takiej orientacji jest podejście prezentowane przez G. Hamela i C.K. Prahalada bliskie koncepcji analizy łańcucha wartości. Ich zdaniem przewaga konkurencyjna polega na kreowaniu większej aniżeli konkurencja wartości dodanej produktów czy usług, a jej podstawowym źródłem jest dobre zarządzanie tzw. kluczowymi kompetencjami (*core competencies*)<sup>16</sup>. Badacze ci podkreślają, że coraz częściej opiera się ona na skumulowanych umiejętnościach przedsiębiorstwa; technicznych, produkcyjnych, organizacyjnych i menedżerskich, a przy jej tworzeniu lub utrzymywaniu należy zwracać większą uwagę na tzw. "portfel kompetencji" aniżeli

<sup>11</sup>Key J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 248; Adamiak A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 6.

<sup>12</sup>zob.: Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989; Pierścionek Z. *Strategie...*, op. cit.; Koźmiński A., Piotrowski J., *Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 1998; Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1999.

<sup>13</sup>Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza...*, op. cit., s. 20 i dalsze.

<sup>14</sup>Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 60.

<sup>15</sup>Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

<sup>16</sup>Hamel G., Prahalad C.K., *The core...*, op. cit.

"portfel działalności". W podejściu organicznym przewagi konkurencyjnej poszukuje się poza sferą produkcji, a szczególnie interesującym w tym względzie obszarem jest funkcja informacyjna.

## Klasyfikacja informacyjnych czynników przewagi konkurencyjnej

Pomimo ewolucji funkcji informacyjnej, jaka dokonała się w ostatnich latach głównie za sprawą rozwoju informatyki i telekomunikacji, zjawiskiem dosyć często występującym w praktyce jest brak świadomości kadr kierowniczych przedsiębiorstw, co do roli informacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Stosunkowo małe zainteresowanie informacją jako zasobem strategicznym kształtującym przewagę konkurencyjną ma wiele przyczyn. Wydaje się, że przyczyną stosunkowo małego zainteresowania informacyjnymi czynnikami przewagi konkurencyjnej jest fakt, że informacje postrzegane są najczęściej w postaci fragmentarycznej i rozproszonej<sup>17</sup>. Nie mając postaci globalnej informacja nie jest więc traktowana jak zasób strategiczny i w rezultacie nie jest przedmiotem zainteresowania na poziomie strategicznym<sup>18</sup>. Rzadko też dostrzega się ją jako czynnik tworzenia wartości dodanej produktu czy usługi.

Niemniej istotnym czynnikiem jest również luka metodologiczna w sferze zarządzania informacją, wynikająca ze stosunkowo wolnego rozwoju metod analizy strategicznej w tym obszarze. Większość badaczy zajmujących się tą problematyką ogranicza się głównie do analizy i formułowania strategii wprowadzania nowoczesnych technologii informatycznych, pomijając w zasadzie sferę organizacji<sup>19</sup>. Jeśli nawet próbuje się podejmować te zagadnienia to ich ujęcia mają wycinkowy charakter<sup>20</sup>. Tymczasem - jak zauważa W. Flakiewicz - istota strategicznych zdolności informacji wiąże się z przechodzeniem od systemów informatycznych do informacyjnych<sup>21</sup>, których techniczno-organizacyjne rozwiązania winny sprzyjać zwiększaniu wartości przedsiębiorstwa i tworzeniu strategii konkurencji.

<sup>17</sup>Czekaj J., Martyniak Z., *Zarządzanie informacjami. Aspekt strategiczny*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1995, nr 3.

<sup>18</sup>Lesca H., *Pour un management strategique de l'information*, "Revue Francaise de Gestion" 1992, nr 90.

<sup>19</sup>zob.: Ansof H.I., *Zarządzanie...*, op. cit.; Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza...*, op. cit.

<sup>20</sup>zob.: Dolińska M., *Strategiczny rozwój systemów informacyjnych*, "Przegląd Organizacji" 1995, nr 10

<sup>21</sup>Flakiewicz W., *Od systemu informatycznego do systemu informacyjnego wspartego technologią komputerową*, w: "Informatyka" 1991, nr 8.

Przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie można zrozumieć poprzez analizę sprawności firmy jako całości, lecz badając sprawność w różnych rodzajach działalności, jakie organizacja podejmuje wytwarzając i dostarczając na rynek swój wyrób lub usługę. Przewaga konkurencyjna jest bowiem rezultatem różnorodnych działań, realizowanych w sferach projektowania, produkcji, marketingu czy funkcjach je wspomagających. Każde z tych działań może w swoisty sposób kształtować wielkość kosztów, jak również tworzyć wartość dodaną. Wszystkie składają się na łańcuch wartości. Łańcuch wartości obrazuje dodawanie wartości produktu poczynając od zmian na wejściu systemu, poprzez wykonywanie niezbędnych operacji przetwórczych, aż do sprzedaży i usług posprzedażnych. Analizując poszczególne "ogniwa" łańcucha można określić miejsca, w których powstaje wartość dodana.

Analizę tego łańcucha można prowadzić skupiając się - tak jak to ma miejsce w klasycznych zastosowaniach - na sferze realnej związanej dobrami. Procesom realnym towarzyszą jak wiadomo procesy informacyjne. O ile jednak te pierwsze zostały w znacznym stopniu usystematyzowane to odczuwa się, mimo pozytywnych doświadczeń firm zachodnich, brak opracowań dotyczących analizy łańcucha wartości w sferze zarządzania informacją. Okazuje się, że produkt czy usługa mają tym większą "wartość dodaną", im więcej posiada się informacji we wszystkich stadiach ich tworzenia<sup>22</sup>. Nie bez znaczenia jest także koszt związany z realizacją procesów informacyjnych, bowiem stanowi on składową kosztów działalności przedsiębiorstwa, wpływając w ten sposób na wartość. Inaczej mówiąc informacja, zarówno jako produkt, jak i proces, wykorzystywana w poszczególnych rodzajach działalności podstawowej i pomocniczej stanowi istotny element kształtowania wartości dodanej.

W praktyce można wyróżnić trzy podstawowe podejścia do poprawy efektywności całego łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa. Pierwsze polega na optymalizacji poszczególnych podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa (na przykład przez doskonalenie strategii marketingowej). Drugie przewiduje lepszą koordynację funkcji podstawowych i pomocniczych. Wreszcie trzecie zakłada poprawę koordynacji zewnętrznej, czyli lepsze powiązania łańcucha wartości swoich dostawców czy nabywców, a nawet konkurentów (przykładowo wspólne sterowanie zapasami)<sup>23</sup>.

W każdym z nich można znaleźć przykłady istotnej, a czasami wręcz decydującej roli zarządzania informacją w poprawie efektywności łańcucha wartości. I tak na przykład zarządzanie informacją w ramach optymalizacji działań w sferze produkcji może zapewnić lepszą kontrolę "wąskich gardeł" czy opóźnień<sup>24</sup>.

<sup>22</sup>Martyniak Z., (red.), *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 9.

<sup>23</sup>Strategor, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 64

<sup>24</sup>Dolińska M., *Strategiczny...*, op. cit., s. 21

Z kolei funkcja informacyjna w ramach koordynacji działań związanych ze zbytem i produkcją może zapewnić lepszą kontrolę nad aktualną strukturą produkcji firmy, zapewniając zdolność przystosowania się do ilościowych i jakościowych zmian zamówień<sup>25</sup>. Zarządzanie informacją w ramach koordynacji zewnętrznej (na przykład poprzez zastosowanie elektronicznej wymiany danych w kontaktach z otoczeniem) pozwala dostawcom i odbiorcom analizować, co i kiedy zostało zakupione lub sprzedane, umożliwiając optymalne sterowanie zapasami oraz dotrzymywanie terminów dostaw *Just - In - Time* (akurat na czas)<sup>26</sup>. Koncepcję łańcucha wartości można wykorzystać do identyfikacji informacyjnych czynników tworzenia wartości dodanej oraz określenia kluczowych obszarów zarządzania informacją w przedsiębiorstwie. Główne jej elementy zawiera rys. 1.

Zarządzania informacją przenika przez wszystkie wyróżnione w łańcuchu rodzaje działalności zarówno podstawowej, jak i pomocniczej. O wartości dodanej informacji decyduje zespół działań tworzących funkcję informacyjną przedsiębiorstwa, to jest pozyskiwanie informacji, przetwarzanie informacji, dyfuzja informacji oraz zespół działań w ramach płaszczyzn wpływających na realizację tej funkcji, technologicznej, organizacyjnej i zasobów ludzkich. Pierwsza grupa działań wpływa bezpośrednio na wartość dodaną informacji, natomiast wpływ drugiej ma charakter pośredni.

Do zasadniczych kierunków podnoszenia wartości dodanej informacji należy zaliczyć optymalne wykorzystanie informacyjnych czynników wartości dodanej w ramach każdej z wyróżnionych płaszczyzn oraz ich wewnętrzną i zewnętrzną integrację. Do informacyjnych czynników wartości dodanej znajdujących się na płaszczyźnie technologicznej zalicza się oprzyrządowanie (hardware), oprogramowanie (software) oraz dostęp do zewnętrznych źródeł informacji (szczególnie dostęp do sieci telekomunikacyjnej). Poziom tych czynników uzależniony jest od wielkości, rodzaju i kondycji firmy, natomiast o ich wartości decydują charakterystyki operacyjne, takie między innymi jak: niezawodność funkcjonowania, możliwości gromadzenia i magazynowania danych, szybkość przesyłania danych z systemu do właściwych odbiorców, możliwość przetwarzania danych na informacje przydatne do podejmowania decyzji, gwarancje ochrony przed dostępem do informacji osób do niej nieuprawnionych<sup>27</sup>.

Skoncentrowanie się wyłącznie na płaszczyźnie technologicznej jest niewystarczające. Równie istotny wpływ na sprawność zarządzania informacją,

<sup>25</sup>Mikunda K., *System informacyjny w przedsiębiorstwie*, "Przegląd Organizacji" 1994, nr 2, s. 37.

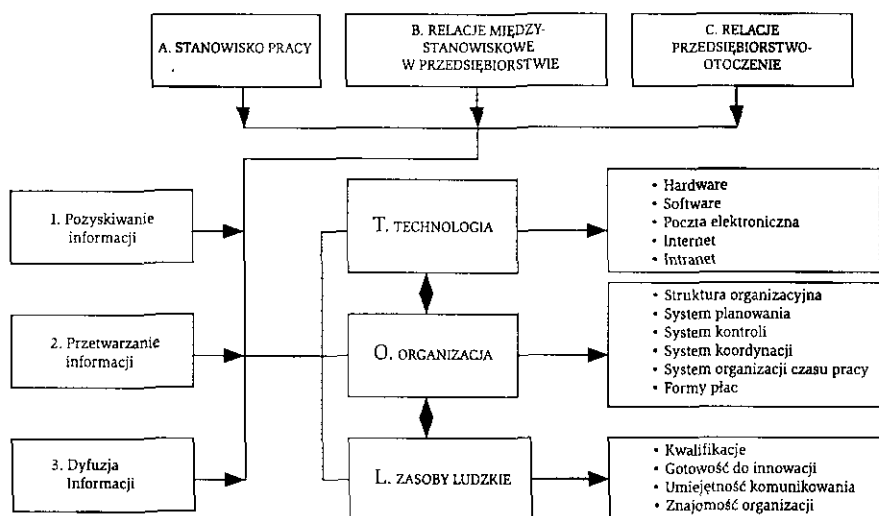
<sup>26</sup>Dolińska M., *Strategiczny...*, op. cit., s. 20.

<sup>27</sup>Cieplik Cz. K., *Zarządzanie informacją*, *Prace Naukowe Profesjonalnej Szkoły Biznesu - Szkoły Wyższej*, Kraków 1996, nr 1, s. 49.

a co za tym idzie wartość dodaną informacji mają pozostałe z wyróżnionych płaszczyzn: organizacyjna i kadrowa. Do czynników organizacyjnych wpływających na wartość dodaną zalicza się między innymi strukturę organizacyjną, wynikające z niej zależności hierarchiczne i funkcjonalne, styl kierowania, podział zadań, system koordynacji i kontroli działań, funkcjonowanie zespołów zadaniowych, system organizacji czasu pracy, formy organizacji pracy.

RYS. 1.

PLASZCZYZNY I KRYTERIA IDENTYFIKACJI INFORMACYJNYCH CZYNNIKÓW PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ..



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

W zbiorze czynników wartości dodanej znajdujących się na płaszczyźnie zasobów ludzkich wyróżnić można potencjał ludzki, postawę wobec ryzyka, stosunek do pracy zespołowej, funkcjonowanie i wpływ grup nieformalnych, gotowość pracowników do innowacji oraz szereg czynników tworzących kulturę organizacyjną i wpływających na kompetencje pracowników.

Optymalne wykorzystanie informacyjnych czynników wartości dodanej w ramach każdej z płaszczyzn nie jest możliwe bez ich wewnętrznej integracji, czyli działań tworzących harmonię w zarządzaniu informacją.

Warto nadmienić, że wiele organizacji nie było w stanie skorzystać z technologii informatycznych, co wynikało między innymi z tzw. strategicznej luki. Okazuje się często, że informatycy formułujący strategię zarządzania informacją koncentrują uwagę wyłącznie na aspektach technologicznych, takich jak szybkość procesora, pojemność pamięci i czas odpowiedzi. Z kolei kierownicy i analitycy organizacji ustalający strategię zastosowań informatyki myślą w kategoriach konkurentów czy trendów w branży. Zbliżenie strategii informatyków i menadżerów wymaga elastyczności obu grup oraz uwzględniania różnych ich potrzeb i orientacji. Informatycy powinni współpracować bezpośrednio z kierownikami odpowiedzialnymi za budowę strategii zarządzania informacją, tak by pomóc im osiągnąć świadomość technologii informatycznych i korzyści jej zastosowania.

Istotnym elementem w tworzeniu wartości dodanej informacji staje się także zewnętrzna integracja informacyjnych czynników wartości dodanej, czyli podejmowanie wszelkich działań, tworzących harmonię w zarządzaniu informacją zorientowanym na tworzenie równowagi pomiędzy organizacją, otoczeniem. Szczególną wartość mają tutaj powiązania z dostawcami i odbiorcami. Kluczowym zagadnieniem staje się w tym przypadku opracowanie standardów komunikacji między partnerami, a w tym także standardów dokumentów elektronicznych.

Informacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej można więc szukać we wszystkich działaniach (obszarach) realizowanych w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu. Rozpoznanie potencjalnych informacyjnych czynników przewagi konkurencyjnej może być przeprowadzane w każdej z wymienionych płaszczyzn według dwóch kryteriów powstawania wartości dodanej: *podmiotowego* tj. na stanowisku (w ramach wybranego działania/obszaru), pomiędzy stanowiskami (w ramach organizacji) i pomiędzy stanowiskami, a jednostkami otoczenia oraz *przedmiotowego*, określającego funkcje zarządzania informacją tj. pozyskiwanie, przetwarzanie, dyfuzja informacji. Przykładowymi informacyjnymi czynnikami wartości dodanej tworzonej na stanowisku pracy w procesie pozyskiwania lub przesyłania informacji mogą być takie środki technologii informatyczno-komunikacyjnej, jak intranet, internet, poczta elektroniczna, bądź takie elementy organizacji, jak elastyczny czas pracy, instrukcje obiegu dokumentów, harmonogramy przetwarzania danych, motywacyjne systemy wynagrodzeń.



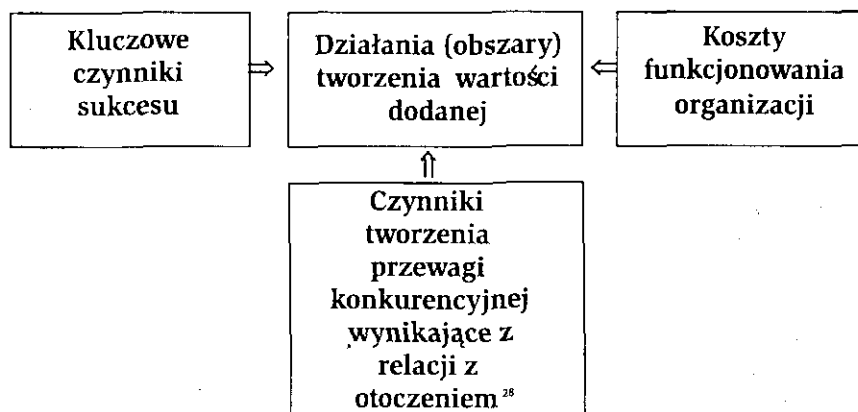
## Metodyka identyfikacji informacyjnych czynników przewagi konkurencyjnej

Proponowana metodyka identyfikacji informacyjnych czynników tworzenia wartości dodanej przewiduje 5 podstawowych etapów.

Istota etapu pierwszego polega na wyborze działań będących głównym źródłem powstawania wartości dodanej w organizacji. W tym celu najpierw określa się kryteria identyfikacji działań, w których może być generowana wartość dodana. W literaturze zachodniej do potencjalnego ich zbioru zalicza się elementy, które mieszczą się w kluczowych czynnikach sukcesu, koszty realizacji poszczególnych działań, bądź czynniki przewagi konkurencyjnej występujące w relacjach przedsiębiorstwo - otoczenie (rys. 2). Przyjmuje się, że zastosowanie tych właśnie kryteriów pozwoli określić obszary w których tworzona jest wartość dodana, a doskonalenie zarządzania informacją sprzyjać będzie jej podnoszeniu.

RYS.2.

KRYTERIA WYBORU DZIAŁAŃ (FUNKCJI) KREBUJĄCYCH WARTOŚĆ DODANĄ.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

<sup>28</sup>Spojrzenie na organizację z zewnątrz pozwala wskazać jak i gdzie powstaje wartość dodana w relacjach z klientami, dostawcami - także w porównaniu z konkurentami.

O ile wybór kryteriów nie nastrecza większych problemów, o tyle identyfikacja działań w których poszukiwać się będzie informacyjnych czynników wartości dodanej wymaga przeprowadzenia szczegółowych badań. Z jednej strony obejmują one diagnozę organizacji ukierunkowaną na określenie rzeczywistych kosztów działań podstawowych i pomocniczych. Można je również poszerzyć o inne aspekty, takie jak badanie funkcjonalności organizacji. Jedną z bardziej interesujących metod, jakie zaleca się w tym względzie wykorzystać jest macierz Hofera-Schendela<sup>29</sup>, która ułatwia identyfikację alokacji zasobów finansowych w poszczególne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa. Natomiast do badania funkcjonalności organizacji można zastosować analizę wartości.

Drugą płaszczyzną badawczą stanowi analiza otoczenia organizacji, która powinna przynieść określenie czynników decydujących o przewadze w danym sektorze. Proponuje się zatem aby, zastosowanie znalazły tu takie metody jak mapa grup strategicznych, która umożliwi określenie konkurentów i źródeł ich przewagi na rynku, analiza 5 -ciu sił Portera, analiza kluczowych czynników sukcesu. W rezultacie badań organizacji i otoczenia można zidentyfikować łańcuch działań wpływających w decydujący sposób na powstawanie wartości dodanej, którym towarzyszą procesy informacyjne. Tym samym można podjąć próbę identyfikacji informacyjnych czynników wartości dodanej w wyznaczonym łańcuchu działań. I tak działania podstawowe powinny być przeanalizowane z punktu widzenia informacji, jakie powinny otrzymywać realizujące je podmioty ze strony wykonawców działań pomocniczych oraz z punktu widzenia informacji, jakich te podmioty od nich oczekują. Wymagania związane z relacjami zachodzącymi pomiędzy działaniami (stanowiskami) wewnątrz organizacji należy także umieścić w kontekście informacji płynących z otoczenia szczególnie od dostawców i klientów.

Stąd drugi z proponowanych etapów postępowania badawczego polega na rozpoznaniu potencjalnych informacyjnych czynników wartości dodanej, które jest przeprowadzane w trzech płaszczyznach :technologicznej, organizacyjnej, kadrowej według dwóch następujących kryteriów :

a) podmiotowego odnoszącego się do miejsca powstawania wartości dodanej tj: na stanowisku (w ramach wybranego działania/obszaru), pomiędzy stanowiskami (w ramach organizacji) oraz pomiędzy stanowiskami a jednostkami ich otoczenia,

b) przedmiotowego, jakim są funkcje zarządzania informacją tj. pozyskiwani, przetwarzanie i dyfuzja informacji.

<sup>29</sup>Steinman H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem* *Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, wyd. 1, 1992, s. 100.

Przykładowymi informacyjnymi czynnikami wartości dodanej tworzymy na stanowisku pracy w procesie pozyskiwania lub przesyłania informacji mogą być takie środki technologii informatyczno-komunikacyjnej jak: intranet, internet, poczta elektroniczna, bądź takie elementy organizacji jak: elastyczny czas pracy, instrukcje obiegu dokumentów, harmonogramy przetwarzania danych, motywacyjne systemy wynagrodzeń.

Jeśli chodzi o rozpoznanie potencjalnych informacyjnych czynników wartości dodanej, to winny być one zorientowane na rozpoznanie rynku produktów i technologii informatycznych, a z drugiej na poszukiwaniu wzorców (benchmarków) w zarządzaniu informacją. Nie można też wykluczyć wykorzystania niektórych metod heurystycznych, zwłaszcza kiedy metoda benchmarkingu nie ujawni wszystkich możliwych czynników.

Trzeci etap proponowanej metodyki koncentruje się na diagnozie informacyjnych czynników wartości dodanej w wybranych działaniach. Wymaga to zebrania szczegółowych danych dotyczących zarządzania informacją w badanym obszarze z uwzględnieniem trzech wymienionych wcześniej płaszczyzn i kryteriów. Zasadniczym celem diagnozy jest określenie stanu informacyjnych czynników wpływających na wartość dodaną w analizowanym przedsiębiorstwie lub wybranym obszarze działania. Etap ten jest najbardziej rozbudowany i pracochłonny, albowiem wymaga nie tylko identyfikacji stanu zasobów organizacji w zakresie zarządzania informacją, ale także przeprowadzenia szczegółowej diagnozy kluczowych procesów informacyjnych. Jest to niezbędne z uwagi na potrzebę stworzenia podstaw do określenia wpływu określonych czynników na koszty oraz wartość dodaną, a także sformułowania zmian w strategii zarządzania informacją.

Metody pomocnicze, którymi można się tutaj posłużyć to m.in. analiza i studiowanie dokumentacji, wywiad kierowany, ankieta, listy kontrolne. Oprócz nich zaleca się wykorzystać szczegółowe metody diagnozowania procesów informacyjnych takie jak, metody analizy strukturalnej (diagramy przepływu danych, diagramy związków encji, diagramy sieci przejść)<sup>30</sup>, analizę wartości procesów informacyjnych, metodę analizy czasów przebiegu DZA<sup>31</sup>.

W czwartym etapie przeprowadza się *ocenę informacyjnych czynników wartości dodanej*. Ocena ta odbywa się poprzez pryzmat wymienionych płaszczyzn oraz kryteriów. Można zatem rozważać czy w ramach analizowanej działalności (funkcji/obszaru), zasoby technologiczne umożliwiają realizację funkcji zarządzania informacjami czyli pozyskiwania, przetwarzania, dyfuzję informacji gwarantując pożądane cechy tej informacji, stając się w ten sposób nośni-

<sup>30</sup>por. Yourdan E., *Współczesna analiza strukturalna*, WNT Warszawa 1996, s. 120 i dalsze.

<sup>31</sup>Martyniak Z. (red.), *Elementy...*, op. cit.

kiem wartości dodanej. Warto też zwrócić uwagę na to czy stosowana technologia przyczynia się do obniżenia kosztów realizacji procesu. Analogicznie należy podejść do oceny rozpatrywanej działalności przez pryzmat czynników organizacyjnych oraz zasobów ludzkich. W istocie rzeczy ocena ta sprowadza się do analizy funkcjonalności organizacji zarządzania informacją.

W dalszej kolejności ocenie poddaje się już nie tylko stanowisko realizujące wybraną działalność (funkcje), lecz relacje ze stanowiskami, z którymi kontakt jest niezbędny w ramach realizowanej działalności (funkcji). Chodzi tutaj zarówno o stanowiska znajdujące się wewnątrz organizacji, jak i elementy otoczenia, z którymi stanowisko współpracuje np.: dostawcy, klienci. Również tutaj analogicznie prowadzi się badania wpływu technologii, organizacji i zasobów ludzkich na wartość informacji.

Niezależnie od przyjętego ujęcia, według którego dokonywana jest ocena należy mieć na uwadze jej relatywizm i prawdopodobieństwo subiektywnego charakteru wynikającego z jakościowych cech oceny. Ocenę można wzbogacić o płaszczyznę wertykalną np.: poprzez porównanie z konkurentem metodą benchmarkingu konkurencyjnego oraz płaszczyznę horyzontalną uwzględniającą perspektywę czasu analizując, jak poszczególne zasoby kształtowały wartość dodaną informacji w przeszłości, a jak obecnie. Istotnym zadaniem w tym etapie jest obiektywizacja sformułowanych ocen.

Można w tym celu posłużyć się wielostopniową dezagregacją funkcji informacyjnej. Każdy z subobszarów powinien być oceniany przez ekspertów w umownej skali punktowej (np. od -10 do +10). Przedmiotem oceny powinna być również hierarchia ważności tych subobszarów w formie stosownych wag (ich suma w ramach danej grupy czynników powinna równać się 1). Na etapie ustalania wag możemy posłużyć się metodą szacunku ekspertów lub techniką porównywania parami.

Agregację uzyskanych ocen elementarnych czynników wpływających na zarządzanie informacją, czyli informacyjnych czynników wartości dodanej można przeprowadzić przy zastosowaniu prostych metod wielowymiarowej analizy porównawczej. Daje to ekspertom podstawę do fachowej analizy oceny i jakkolwiek nie można wykluczyć prawdopodobieństwa pojawienia subiektywnych ocen, tym niemniej ewentualne błędy będą się znosić wzajemnie w wyniku zastosowania procedury agregacyjnej<sup>32</sup>. W procedurze dezagregacji opartej na ujęciu zaproponowanym przez R. Krupskiego przyjęto następujące założenia: poziom trzeci (III), od którego rozpoczyna się postępowanie tworzą czynniki elementarne (subobszary) poszczególnych płaszczyzn takich jak: technologia, organizacja, zasoby ludzkie, poziom drugi obejmuje wymienione płaszczy-

<sup>32</sup>Krupski R., *Metody i techniki planowania strategicznego*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 57.

znych, zaś pierwszy stanowią określone funkcje zarządzania informacją (pozyskiwanie, przetwarzanie i dyfuzja informacji). W procedurze oceny proponuje się przyjąć umowną skalę punktową od 1 do 5, gdzie wartość 5 oznacza wzorcowy stan czynnika gwarantujący generowanie wartości dodanej tworzącej przewagę konkurencyjną, a wartość 1 brak danego czynnika w przedsiębiorstwie.

Rezultaty liniowej procedury dezagregacji opracowane na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w jednym z przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zaprezentowano w poniższych tablicach (tablica 1, 2).

TABLICA 1.  
WYNIKI AGREGACJI POZIOMU III NA POZIOM II W PROCEDURZE OCENY  
INFORMACYJNYCH CZYNNIKÓW WARTOŚCI DODANEJ.

Subobszary poziomu III (technologia)	Punkty	Waga	Wartość
hardware	3	0,20	0,60
software	2	0,30	0,60
poczta elektroniczna	3	0,10	0,30
internet	2	0,20	0,40
intranet	2	0,20	0,40
<b>Łączna suma subobszaru technologia</b>			<b>2,30</b>
Subobszary poziomu III (organizacja)	Punkty	Waga	Wartość
podział pracy	3	0,15	0,45
instrukcje obiegu dokumentacji	2	0,05	0,10
system planowania pracy	2	0,10	0,20
system kontroli pracy	2	0,15	0,30
nośniki informacji	2	0,10	0,20
koordynacja pracy	2	0,15	0,30
źródła informacji	2	0,10	0,20
kanały informacyjne	2	0,10	0,20
system organizacji czasu pracy	3	0,05	0,25
formy plac	2	0,05	0,10
<b>Łączna suma subobszaru organizacja</b>			<b>2,30</b>
Subobszary poziomu III (personel)	Punkty	Waga	Wartość
wykształcenie	2	0,10	0,20
doświadczenie zawodowe	2	0,15	0,30
kwalifikacje informatyczne	1	0,25	0,25
doskonalenie zawodowe	2	0,10	0,20
gotowość do innowacji	2	0,10	0,20
znajomość organizacji	2	0,10	0,20
współpraca	4	0,15	0,60
fluktuacja kadr	2	0,05	0,10
<b>Łączna suma subobszaru personel</b>			<b>2,05</b>

TABLICA 2.

WYNIKI AGREGACJI POZIOMU II NA POZIOM I W PROCEDURZE OCENY INFORMACYJNYCH CZYNNIKÓW WARTOŚCI DODANEJ.

Subobszary poziomu II (pozyskiwanie informacji)	Punkty	Waga	Wartość	Wartość wzorcowa
Technologia	2,30	0,34	0,782	1,700
Organizacja	2,30	0,45	1,035	2,250
Personel	2,05	0,20	0,410	1,000
<b>Łączna ocena subobszaru - pozyskiwanie informacji</b>			<b>2,227</b>	<b>5,000</b>
Subobszary poziomu II (przetwarzanie informacji)	Punkty	Waga	Wartość	Wartość wzorcowa
Technologia	2,30	0,50	1,150	2,500
Organizacja	2,30	0,20	0,460	1,000
Personel	2,05	0,30	0,615	1,500
<b>Łączna ocena subobszaru - przetwarzanie informacji</b>			<b>2,225</b>	<b>5,000</b>
Subobszary poziomu II (dyfuzja informacji)	Punkty	Waga	Wartość	Wartość wzorcowa
Technologia	2,30	0,35	0,805	1,750
Organizacja	2,30	0,45	1,035	2,250
Personel	2,05	0,20	0,410	1,000
<b>Łączna ocena subobszaru - dyfuzja informacji</b>			<b>2,250</b>	<b>5,000</b>

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Ostatni, piąty etap proponowanej metodyki koncentruje się na określe-  
niu kierunków usprawnień zarządzania informacjami. Bazą jest tutaj ocena  
poszczególnych funkcji zarządzania informacjami w ramach stanowiska czy  
pomiędzy stanowiskiem, a jego otoczeniem (bliższym - inne stanowiska, dal-  
szym - dostawcy itp). Na tym etapie należy zaproponować konkretne przedsię-  
wzięcia w sferze technologicznej organizacyjnej, kadrowej, które mogą przyczy-  
nić się do usprawnienia procesu zarządzania informacjami i tym samym pod-  
nieść wartość dodaną poszczególnych działań (funkcji) realizowanych w przed-  
siębiorstwie. Przedsięwzięcia te należy poddać ocenie z punktu widzenia efek-  
tów i czasu realizacji. Przy formułowaniu kierunków zmian można wykorzy-  
stać takie metody jak analizę portfelową (a ściślej mówiąc jej moduł progno-  
styczny), metody scenariuszowe czy analizę SWOT. Dodatkowo zaleca się me-  
todę klasyfikacji oraz metody rachunku efektywności ekonomicznej.

## Literatura:

1. Adamiak A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, "Eko-  
nomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1998, nr 6.
2. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Cieplik Cz. K., *Zarządzanie informacją*, *Prace Naukowe Profesjonalnej Szko-  
ły Biznesu - Szkoły Wyższej*, Kraków 1996, nr 1.
4. Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, wyd. Akade-  
mii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
5. Czekaj J., Martyniak Z., *Zarządzanie informacjami. Aspekt strategiczny*,  
"Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1995, nr 3.
6. Dolińska M., *Strategiczny rozwój systemów informacyjnych*, "Przegląd Orga-  
nizacji" 1995, nr 10.
7. Drucker P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, wyd. Nowoczesność,  
Warszawa 1995.
8. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
9. Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, "Ha-  
rvard Business Review", May - June 1990.
10. Flakiewicz W., *Od systemu informatycznego do systemu informacyjnego wspar-  
tego technologią komputerową*, w: "Informatyka" 1991, nr 8.
11. Karlöf B., *Strategia biznesu*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, War-  
szawa 1992.
12. Key J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
13. Koźmiński A., Piotrowski J., *Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, War-  
szawa 1998.

14. Krupski R., *Metody i techniki planowania strategicznego*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993.
15. Lesca H., *Pour un management strategique de l'information*, "Revue Francaise de Gestion" 1992, nr 90.
16. Martyniak Z., (red.), *Elementy zarządzania informacją i komunikacja w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
17. Mikunda K., *System informacyjny w przedsiębiorstwie*, "Przegląd Organizacji" 1994, nr 2.
18. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
19. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
20. Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
21. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1992.
22. Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczne przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1999.
23. Staehle W.H., *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1991.
24. Steinman H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem* *Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, wyd. 1, 1992
25. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
26. Yourdan E., *Współczesna analiza strukturalna*, WNT Warszawa 1996.
27. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.



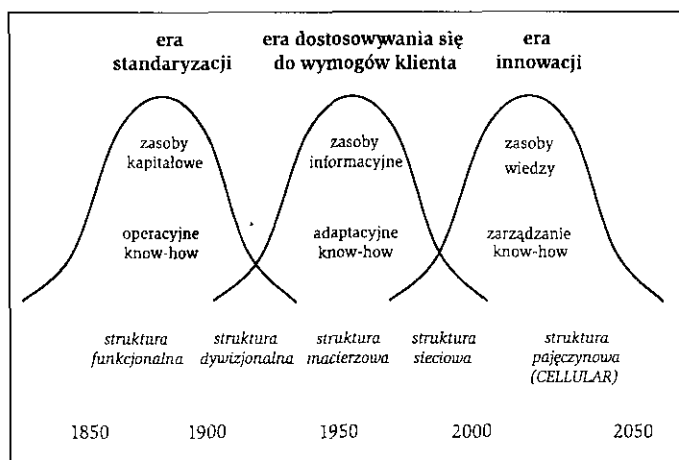
## Rozdział 8.

# Alians strategiczny jako narzędzie generowania wiedzy w organizacji.

## Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa w XXI wieku

Współczesnym organizacjom przyszło funkcjonować w specyficznym, bo turbulentnym otoczeniu. Nieustające zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze przyczyniły się do tego, że dotychczas sprawdzające się i powszechnie wykorzystywane zasady i czerpiące z nich systemy zarządzania, nie zawsze i nie w pełni znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach przyszłości.

RYS. 1.  
EWOLUCJA ZARZĄDZANIA W XX WIEKU



ŹRÓDŁO: HOPFENBECK W., MÜLLER M., PEISL T., WISSENSBASIERTES MANAGEMENT. ANSÄTZE UND STRATEGIEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER INTERNET-ÖKONOMIE, VERLAG MODERNE INDUSTRIE, LANDSBERG/LECH 2001, s. 408.

XX wiek bowiem, w zależności od dominujących zasobów decydujących o przewadze konkurencyjnej firm oraz funkcjonujących form organizacyjnych, można podzielić na 3 etapy ewolucji zarządzania - erę standaryzacji, czas dostosowywania się do potrzeb klientów oraz erę innowacji (rys. 1). Era standaryzacji to początek ubiegłego stulecia, gdzie największe znaczenie mają zasoby materialne i wiedza dotycząca podstawowych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż), a dominującą strukturą organizacyjną jest funkcjonalna. Koniec ery dostosowywania się do wymogów klienta datuje się na lata 90. XX wieku. Wówczas największą wartość miały informacje i know-how w zakresie adaptacji do różnych rynków i ciągle zmieniających się wymogów klienta, dlatego typowymi formami organizacyjnymi były struktury dywizjonalne lub macierzowe. Era innowacji rozpoczęła się pod koniec lat 90. i prawdopodobnie potrwa co najmniej do połowy XXI wieku. Dla tej fazy ewolucji zarządzania charakterystyczne jest postrzeganie innowacji jako głównego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa, więc nadrzędnym walorem w tym przypadku staje się wiedza i zarządzanie nią, a najbardziej stosowaną formą organizacja sieciowa i w perspektywie pajęczynowa<sup>1</sup>. Należy zatem podkreślić, że w rezultacie procesu ewolucji zarządzania, rolę tradycyjnych zasobów, jakie dotychczas decydowały o przewadze konkurencyjnej każdej organizacji przejęły zasoby niematerialne, zwłaszcza wiedza. Jak twierdzi bowiem D.J. Teece, aktualnie o przewadze konkurencyjnej firmy decydują jej "zdolności w zakresie kreowania, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystywania aktywów wiedzy"<sup>2</sup>. Przekształcenia te przyczyniły się więc do transformacji struktur organizacyjnych, tak by mogły one sprostać warunkom nowej ekonomii - ekonomii wiedzy. Pojawiły się nowe modele organizacji, jak przedsiębiorstwo uczące się, inteligentne, wirtualne i fraktalne, a także nowe formy współpracy. Wszystkie je łączą pewne typowe cechy: nadrzędne znaczenie struktury organizacyjnej opartej na powiązaniach sieciowych, czasowy charakter przedsięwzięcia oraz szerokie zastosowanie technologii informatycznych i informacyjnych. W związku z tym modyfikacji uległy kluczowe kompetencje firmy, gdyż decydujące znaczenie uzyskały: umiejętności sprawnego wykorzystania mediów, zdolności komunikacyjne i efektywnej kooperacji, umiejętności uczenia się oraz dzielenia się wiedzą, spójność wartości i celów<sup>3</sup>. Dlatego obecnie nadrzędnym wyzwaniem jest stworzenie trafnych koncepcji i opracowanie wskazówek w zakresie zarządzania coraz mniej identyfikowalnymi, gdyż trudno mierzalnymi aktywami przedsiębiorstwa.

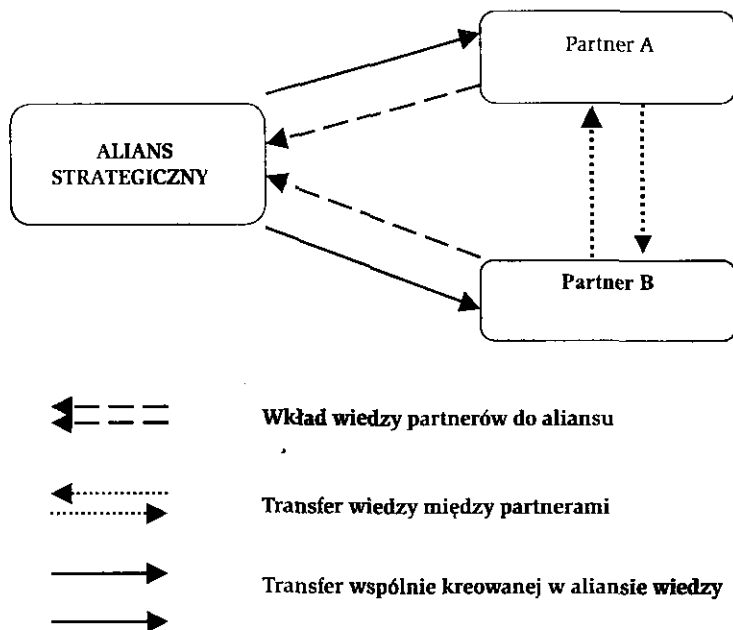
<sup>1</sup>Heber H., *Mehr Unternehmer in unsere Unternehmen - Wozu eigentlich?, in: Erfolgsprinzip Mitunternehmer. Wie Mitarbeiter unternehmerisch handeln*, praca zbiorowa pod red. H. Heber, Frankfurt/Main 2000, s. 22; cyt. za: Hopfenbeck W., Müller M., Peisl T., *Wissensbasiertes...*, op. cit., s. 408.

<sup>2</sup>Teece D.J., *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets*, "California Management Review" 1998 nr 40/3, s. 75.

<sup>3</sup>Hopfenbeck W., Müller M., Peisl T., *Wissensbasiertes...*, op. cit., s. 410.

Powszechnie uznaną metodą pozyskiwania wiedzy spoza organizacji, a przez to sposobem kreowania nowych jej zasobów są alianse strategiczne. Porozumienia te mają formę organizacji wirtualnej i sieciowej, a więc najbardziej odpowiednią do efektywnej realizacji koncepcji zarządzania wiedzą. Ponadto, kooperując organizacje uzyskują szansę uczenia się i generowania nowej wiedzy poprzez jej tworzenie i transfer. Niemniej jednak alianse postrzegane są również jako "wyścig do uczenia się", w którym szybszy partner może zdominować współpracę<sup>4</sup>, gdyż wraz z pozyskaniem nowych zasobów, dają każdemu z koalicjantów niepowtarzalną szansę umocnienia atutów, jakimi dysponują. Dlatego też A.C. Inkpen<sup>5</sup> twierdzi, że tego rodzaju współdziałanie jest niczym "okno dzięki któremu alianci mają dostęp do szerokich możliwości i potencjału partnera" (rys. 2).

RYS. 2. PRZEPIŁY WIEDZY W ALIANŚ STRATEGICZNYM



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

<sup>4</sup>Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, "Strategic Management Journal" 1991 nr 12 (special issue), s. 83.

<sup>5</sup>Inkpen A.C., *Creating Knowledge through Collaboration*, "California Management Review" 1996 nr 39/1, s. 123-124.

Zawarcie aliansu strategicznego związane jest zatem z uzyskaniem możliwości przejmowania wiedzy tkwiącej w umiejętnościach i potencjale innych sojuszników, która może być z kolei włączona do systemów i struktur organizacji. Bez takiej kooperacji przecież, dostęp do umiejętności partnera byłby praktycznie niemożliwy, a możliwości uczenia się - ograniczone. Jednocześnie funkcjonowanie w takim porozumieniu przyczynia się do wzrostu ryzyka utraty kluczowych dla danego koalicjanta, i pożądaných przez innych aliantów, zasobów wiedzy.

W konsekwencji, powstały nowe formy aliansu strategicznego - alianse oparte na wiedzy<sup>6</sup> oraz alianse typu "learning"<sup>7</sup>.

## Wymiana wiedzy w aliansie strategicznym

Rozważając problematykę transferu wiedzy w wyniku aliansu strategicznego S. Parise i J.C. Henderson proponują macierz wymiany zasobów wiedzy między koalicjantami, która ujmuje cztery obszary kreacji wartości aliansu w zależności od zasobów wiedzy, jakimi dysponują i jakie w ramach porozumienia udostępniają partnerzy (rys. 3). Zasoby wiedzy poszczególnych aliantów autorzy ci identyfikują w trzech wymiarach: kodyfikalności (jawna-ukryta), specyficzności i złożoności. Przy czym kryterium specyficzności wiedzy informuje o stopniu dostosowania posiadanych zasobów do uwarunkowań i wymogów rzetelnej realizacji określonych transakcji zarówno wewnątrz organizacji, jak i kontraktów firmy z jej partnerami zewnętrznymi. Obejmuje zatem te zasoby wiedzy, których nie można przekazać partnerowi bez utraty ich wartości podczas transferu. Wymiar złożoności w warunkach aliansu dotyczy natomiast stopnia współzależności partnerów w zakresie podejmowanych działań związanych z funkcjonowaniem porozumienia.

Stopień współzależności aliantów determinuje sposób wymiany zasobów wiedzy między sojusznikami.

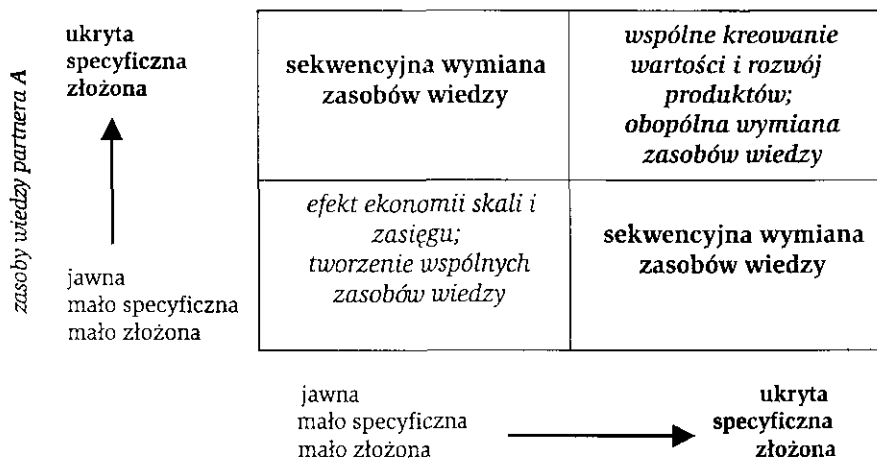
<sup>6</sup>W aliansach opartych na wiedzy następuje wzajemna wymiana, tworzenie oraz wykorzystywanie wiedzy i własności intelektualnej, jaką dysponują partnerzy. Są to porozumienia między organizacjami, w których nie następuje pełna integracja kierunków i sposobów działania, a finalne produkty funkcjonowania porozumienia nie podlegają sprzedaży. W zamian koalicjanci wspólnie tworzą, rozbudowują i korzystają z wiedzy jaką dysponują oraz zbywają wytworzoną tym sposobem własność intelektualną (w postaci zbywalnych praw własności) [McNamara P., *Knowledge Based Strategic Alliances and Value Creation: A Study of Biotechnology Firms Quoted on the London Stock Exchange*, "Irish Business and Administrative Research" 1998/1999 vol. 19/20, No. 1, s. 102].

<sup>7</sup>Podstawową przesłanką tworzenia aliansów typu "learning" jest przejmowanie wiedzy od partnerów porozumienia oraz rozszerzanie wiedzy posiadanej przez organizację. Rozwój posiadanych aktywów wiedzy poprzez uczestnictwo w aliansie odbywa się w oparciu o istniejące dane i informacje, a koalicjanci dostarczają określonej wiedzy specjalistycznej. Natomiast w wyniku przejmowania wiedzy od partnerów następuje jej transfer - zasoby wiedzy innych aliantów odgrywają tu więc zasadniczą rolę [Śmigielska G., Zembura R., *Transfer wiedzy jako czynnik sukcesu aliansu strategicznego*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, materiały konferencji naukowej pod red. A. Stabryły, Kraków 2002, s. 793].

RYS. 3.

MACIERZ WYMIANY ZASOBÓW WIEDZY W ALIANŚIE STRATEGICZNYM  
S. PARISE I J.C. HENDERSON

zasoby wiedzy partnera B



ŹRÓDŁO: PARISE S., HENDERSON J.C., KNOWLEDGE RESOURCE EXCHANGE IN STRATEGIC ALLIANCES, "IBM SYSTEMS JOURNAL" 2001 NR 40/4, S. 910.

W sytuacji, gdy następuje wspólne tworzenie zasobów wiedzy przez partnerów udostępniają oni sobie na wzajem posiadane zasoby wiedzy, aby osiągnąć konkretny cel wynikający ze strategii aliansu. Wiedza przekazywana przez koalicjantów jest jawna oraz cechuje się małą specyfiką i złożonością. Alians prowadzi wtedy do wzrostu efektywności i zmniejszenia ryzyka oraz kosztów działalności partnerów, a jego celem jest zacieśnienie stosunków z dotychczasowym kontrahentem (np. dostawcą). Zwykle dzięki takiemu porozumieniu można uzyskać efekt ekonomii skali i zasięgu działalności w wyniku dzielenia się wysokimi, stałymi kosztami czy też substytucję posiadanych zasobów wiedzy bardziej przydatnymi aktywami partnera. Sekwencyjna wymiana zasobów wiedzy polega na uzyskaniu dostępu do konkretnych zbiorów wiedzy partnera, takich jak znajomość rynków (umowy w dziedzinie marketingu) czy technologii (licencja). Taka wymiana jest możliwa wówczas, gdy motywy tworzenia aliansu są wyraźne i jednoznaczne. To sytuacja, gdy jeden z partnerów wnosi do aliansu przeciętne zasoby wiedzy, natomiast drugi - te o strategicznym znaczeniu.

Wówczas w rezultacie owego sojuszu nie powstają nowe produkty lub technologie, a wszystkie aktywa wiedzy podlegające wymianie mają skodyfikowaną formę.

Niemniej jednak celem wspólnego tworzenia zasobów wiedzy i sekwencyjnej wymiany zasobów wiedzy nie może być *internalizacja oraz uczenie się*. Przeciwnie jak w przypadku obopólnej wymiany zasobów wiedzy, kiedy sojusznicy jednocześnie udostępniają swoje aktywa wiedzy, a taki alians wymaga *wysokiej integracji oraz koordynacji i oferuje duże możliwości uczenia się*. Jest to najkorzystniejszy wariant, gdzie partnerzy wnoszą strategiczne zbiory wiedzy, zazwyczaj ukrytej i specyficznej, o wysokim stopniu złożoności<sup>8</sup>. Taki alians pozwala na generowanie nowych zasobów wiedzy, odzwierciedlanych w nowych produktach. W konsekwencji, z punktu widzenia realizacji koncepcji zarządzania wiedzą w aliansach strategicznych, najbardziej pożądanym sojuszem ukształtowany jest zgodnie z tymi kryteriami.

## Uczenie się w wyniku aliansu strategicznego

W literaturze przedmiotu wzajemne uczenie się partnerów w ramach aliansu strategicznego wskazywane jest jako jedna z podstawowych korzyści wynikająca z uczestnictwa w tej formie kooperacji. Y.L. Doz i G. Hamel zidentyfikowali pięć kluczowych obszarów, w ramach których zachodzi proces uczenia się w aliansach strategicznych:

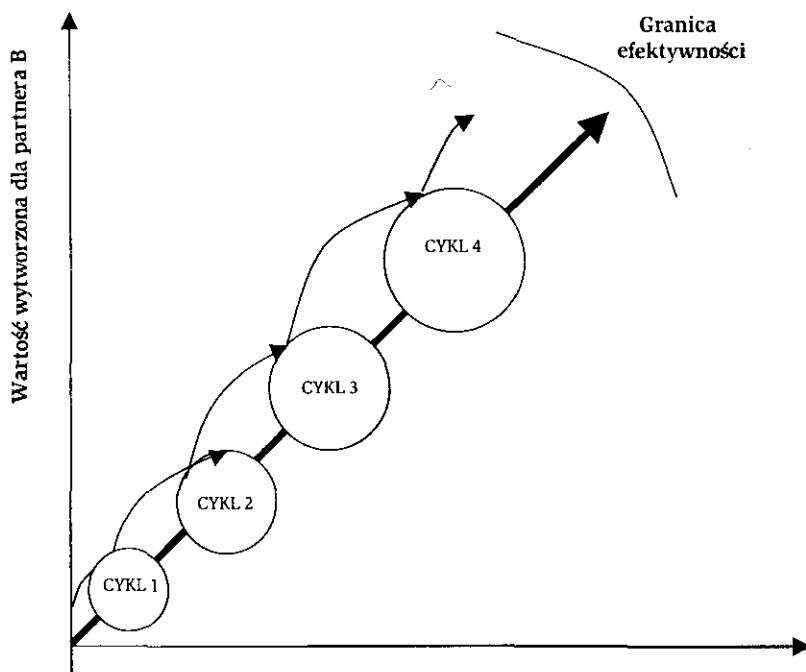
- otoczenie, w którym funkcjonuje porozumienie,
- zadania, które należy zrealizować w toku współpracy,
- proces współpracy,
- umiejętności aliantów
- indywidualne cele partnerów<sup>9</sup>.

Dodatkowo proces ów ujęli w formie *cyklicznej* (rys. 4).

<sup>8</sup>Parise S., Henderson J.C., *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, "IBM Systems Journal" 2001 nr 40/4, s. 911-912.

<sup>9</sup>Doz Y.L., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 172-180.

Rys. 4.  
CYKLE UCZENIA SIĘ PARTNERÓW W ALIANŚIE STRATEGICZNYM



ŹRÓDŁO: DOZ Y.L., HAMEL G., ALLIANCE ADVANTAGE. THE ART OF CREATING VALUE THROUGH PARTNERING, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON 1998, s. 191.

Pierwszy cykl polega na likwidacji wszelkich dysproporcji wynikających z różnic organizacyjnych, umiejętności, wzajemnych oczekiwań i zaufania oraz luki informacyjnej, które są charakterystyczne dla początkowych faz współpracy. W rezultacie następuje lepsze zrozumienie potencjału strategicznego aliansu, weryfikacja wzajemnych oczekiwań koalicjantów i stworzenie klimatu wzajemnego zaufania, co przyczynia się do znacznego wzrostu efektywności kooperacji. W sytuacji, gdy pojawiają się pierwsze sukcesy wzrasta zaangażowanie partnerów we współpracę i rosną oczekiwania w stosunku do aliansu. Wzajemne relacje partnerów zwiększają efektywność ich działania i spiralnie zwiększają

zaangażowanie stron w aliansie strategicznym. Zaznacza się także tendencja do zwiększania zakresu współpracy i zacieśniania powiązań między sojusznikami, a alians rozwija się prawidłowo i jest stabilny w sytuacji, gdy przyrosty wartości partnerów są sobie równe. Zagrożenie symetrii współpracy pojawi się zaś wówczas, gdy obraz funkcji efektywności współpracy będzie przebiegał pod lub nad zaznaczoną linią, co będzie dowodziło, iż alians jest zdominowany przez jednego z koalicjantów. Każdy cykl będzie z kolei powodował podwyższenie oczekiwań po współpracy i wzrostu wartości partnerów, przy czym przyrosty wartości będą malały wraz z rozwojem współpracy i kolejnym cyklem uczenia się partnerów, do czasu gdy dalsza współpraca zbliży się do granicy efektywności i stanie się nieopłacalna. Przesunięcie granicy efektywności jest możliwe wraz ze wzrostem wzajemnego zaufania sojuszników, poszukiwania nowych sposobów zwiększania efektywności pracy stron oraz zwiększania elastyczności organizacyjnej aliansu strategicznego<sup>10</sup>.

<sup>10</sup>Doz Y.L., Hamel G., *Alliance...*, op. cit., s. 190-193; Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 147-149.



TABELA 2.

## ETAPY POSTĘPOWANIA W REALIZACJI UCZENIA SIĘ W ALIANŚACH STRATEGICZNYCH

Etap	Podstawowe kwestie do rozstrzygnięcia związane z realizowaną fazą
1. Identyfikacja i wartościowanie wiedzy partnera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakie były cele strategiczne tworzenia aliansu?</li> <li>• jakie są kluczowe kompetencje naszych sojuszników?</li> <li>• który z partnerów wnosi do porozumienia kluczowe zasoby?</li> <li>• jakie specyficzne zasoby wiedzy posiada partner, które mogłyby poprawić naszą pozycję konkurencyjną? Czy ta wiedza lub jej część jest zasobem wniesionym do aliansu?</li> <li>• jakie są kluczowe umiejętności sojusznika, które mogłyby mieć zastosowanie w naszych produktach lub odniesienie do naszych rynków?</li> <li>• czy właściwie oceniamy umiejętności i potencjał koalicjantów w porównaniu do naszych umiejętności i potencjału jakim dysponujemy?</li> </ul>
2. Badanie możliwości pomiaru wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czy kwestie uczenia się były przedmiotem negocjacji?</li> <li>• jak zostały rozwiązane kwestie odpowiedzialności za funkcjonowanie porozumienia?</li> <li>• czy mamy wpływ na wszystkie działania aliansu?</li> <li>• czy umowa aliansu zawiera ograniczenia w dostępie do wiedzy związanej z działalnością aliansu?</li> <li>• Czy partner podjął jakieś kroki w kierunku ograniczenia nam dostępu do wiedzy? Jeżeli tak, to czy da się je zlikwidować na drodze negocjacji lub delegowanie menedżerów do kierowania aliansem?</li> </ul>
3. Szacowanie stopnia dostępności wiedzy i łatwości transferu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czy wiedza, która jest przedmiotem naszego uczenia się nie jest wiedzą ukrytą?</li> <li>• gdzie znajduje się wiedza w aliansie?</li> <li>• czy pożądana przez nas wiedza jest strategiczna czy operacyjna?</li> <li>• czy umiemy zastosować tę wiedzę której staramy się nauczyć?</li> </ul>
4. Ustalanie związków wiedzy między aliansem a partnerem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czy menedżerowie macierzystych przedsiębiorstw wizytują alians regularnie?</li> <li>• czy został stworzony plan systematycznej rotacji menedżerów między firmami macierzystymi a aliansem?</li> <li>• czy menedżerowie firm partnerskich pozostają w stałym kontakcie z menedżerami najwyższego szczebla aliansu?</li> <li>• czy alians stanowi cel strategiczny firm macierzystych i czy menedżerowie aliansu uczestniczą w dyskusjach dotyczących strategicznych planów firm macierzystych?</li> <li>• jaki jest poziom zaufania między menedżerami aliansu a menedżerami sojuszniczych firm?</li> <li>• czy sprawy finansowe aliansu są tematem wiodącym na spotkaniach?</li> </ul>
5. Wykorzystanie posiadanej wiedzy dla ułatwienia uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czy koalicjanci współpracowali ze sobą w przeszłości?</li> <li>• czy w proces uczenia zaangażowano menedżerów zarządzających poprzednim aliansem?</li> </ul>
6. Zbadanie dopasowania kultur organizacyjnych aliantów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czy alians jest postrzegany przez menedżerów macierzystych firm jako zagrożenie czy szansa?</li> <li>• czy funkcjonowanie aliansu jest racjonalne strategicznie dla sojuszników?</li> <li>• czy menedżerowie aliansu doceniają wagę celów macierzystych, przedsiębiorstw w postaci uczenia się?</li> </ul>

ŹRÓDŁO: INKPEN A.C., LEARNING AND KNOWLEDGE ACQUISITION THROUGH INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES, "ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE" 1998 NR 12/4, s. 78.

Realizacja koncepcji zarządzania wiedzą w aliansach strategicznych poprzez efektywne wykorzystanie możliwości uczenia się związana jest zatem z rozstrzygnięciem kilku zasadniczych kwestii, które przyjmują formę etapów wdrażania strategii uczenia się poprzez alians strategiczny (tab. 1):

- wartościowanie wiedzy, jaką do porozumienia wnosi koalicjant,
- badanie możliwości pomiaru wartości wiedzy i podejmowanie działań w zakresie uczenia się,
- upewnienie się, czy wiedza jaką posiada organizacja umożliwi wykorzystanie możliwości uczenia się,
- badanie dopasowania kultur organizacyjnych partnerów i aliansu strategicznego.

Nie mniej jednak wzajemne uczenie się partnerów jest uwarunkowane przede wszystkim możliwościami transferu posiadanej wiedzy nie tylko między sojusznikami, ale również z aliansu do poszczególnych koalicjantów<sup>11</sup>.

## Proces zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym

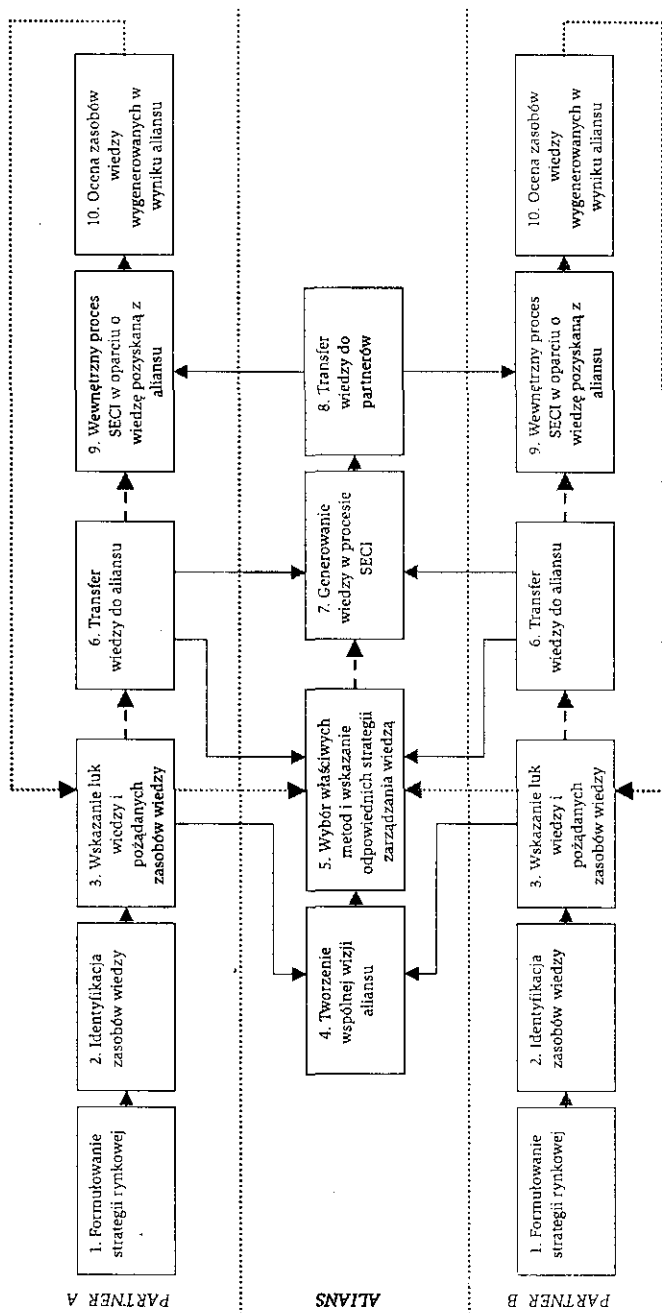
Proces zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym powinien być ściśle związany z ogólną strategią rynkową przedsiębiorstw partnerskich i wynikać ze strategii samego aliansu. Jego istotą jest generowanie wiedzy (w postaci kreowania i pozyskiwania jej) oraz dzielenie się wiedzą (czyli kodyfikowanie, gromadzenie, wykorzystywanie i przekazywanie wiedzy sojusznikom)<sup>12</sup>. W związku z tym, można wyróżnić w nim następujące etapy, z których część zachodzi równocześnie w organizacjach alianckich i są one niezależne od porozumienia, a pozostałe - w ramach koalicji (rys. 5):

- 1). Formułowanie strategii rynkowej,
- 2). Identyfikacja zasobów wiedzy,
- 3). Wskazanie luk wiedzy i pożądaných zasobów wiedzy,
- 4). Tworzenie wspólnej wizji aliansu,
- 5). Wybór właściwych metod i wskazanie odpowiednich strategii zarządzania wiedzą,
- 6). Transfer wiedzy do aliansu,
- 7). Generowanie wiedzy w ramach aliansu w procesie SECI,

<sup>11</sup>Inkpen A.C., *Learning...*, op. cit., s.77

<sup>12</sup>W ujęciu T.A. Stewart na całokształt koncepcji zarządzania wiedzą składa się realizacja dwóch subprocesów: generowania wiedzy, obejmującego kreowanie i pozyskiwanie wiedzy oraz dzielenia się wiedzą, czyli kodyfikowania jej, gromadzenia, wykorzystywania i przekazywania wszystkim, którzy jej potrzebują Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s.182.

RYS. 5.  
PROCES ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ALIANSIE STRATEGICZNYM (W UCIEJU WŁASNYM)



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

- 8). Transfer wiedzy do partnerów,
- 9). Wewnętrzny proces SECI<sup>13</sup> w oparciu o pozyskaną z aliansu wiedzę,
- 10). Ocena zasobów wiedzy wygenerowanych w wyniku aliansu.

Etap formułowania strategii rynkowej poprzedza fazę identyfikacji zasobów wiedzy każdej organizacji, bowiem to ona determinuje wykorzystywane i pożądane aktywa wiedzy oraz prowadzi do wskazania luk wiedzy. Rezultatem przeprowadzenia tych działań indywidualnie w każdym przedsiębiorstwie, może być podjęcie decyzji o zawarciu aliansu strategicznego, który umożliwi wzajemne uczenie się partnerów i od partnerów, integrację komplementarnych zasobów wiedzy i generowanie poszukiwanych aktywów. Wówczas następuje tworzenie przez koalicjantów wspólnej wizji aliansu, zarysowanej w uprzednio opracowanych indywidualnych wyobrażeniach partnerów o formie i zasadach funkcjonowania sojuszu, czy też profilach poszukiwanych partnerów. Wtedy to każda z firm poszukuje kandydata dysponującego właściwymi zasobami wiedzy, czy to jawnej czy ukrytej oraz określa te jego aktywa, które chciałaby przejąć, i te, do których chciałaby mieć dostęp. Ze względu na specyfikę motywów podjęcia współpracy, potencjalny partner powinien charakteryzować się przystającą kulturą organizacyjną, cieszyć się zaufaniem innych sojuszników i dobrą reputacją. Faza piąta rozważanego procesu dotyczy wyboru odpowiednich metod zarządzania wiedzą, przyjęcia dominującej i uzupełniających strategii zarządzania wiedzą, a także kształtowania właściwego dla tych uwarunkowań *ba*<sup>14</sup>. Na tym etapie również każdy z aliantów dokonuje podziału swoich zasobów wiedzy na te, które chce udostępnić i te, które pragnie bezwzględnie chronić. Kolejno każdy z sojuszników przekazuje aktywa wiedzy do aliansu, które są poddawane konwersji w procesie SECI. Tym sposobem generowane są nowe zasoby wiedzy w koalicji, a następnie przekazywane z powrotem do przedsiębiorstw macierzystych, gdzie także podlegają wewnętrznym procesom SECI. Wytworzone aktywa wiedzy poddane są ocenie przez każdego z aliantów i porównane z wskazanymi w fazie trzeciej lukami wiedzy. Jeżeli sojusznicy uznają to z ko-

<sup>13</sup>I. Nonaka i H. Takeuchi identyfikują cztery różne sposoby konwersji wiedzy - socjalizację (przekształcanie wiedzy cichej w wiedzę cichą), eksternalizację (konwersja wiedzy cichej w jawną), kombinację (przekształcanie wiedzy jawnej w jawną) i internalizację (konwersje wiedzy jawnej w cichą) - które razem tworzą proces SECI [Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 85-97].

<sup>14</sup>*Ba* to miejsce przebiegu procesu tworzenia nowej wiedzy, stanowiące kontekst do kreowania wiedzy, gdzie interpretowana informacja przekształcana jest w Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning" 2002 nr 33, s. 13-14; cyt. za: Mikula B., *Transfer i kreowanie wiedzy przez przedsiębiorstwa partnerskie*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, materiały konferencyjne pt. "Przedsiębiorstwo partnerskie", Szkoła Główna Handlowa, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Kazimierz Dolny/Warszawa 2002, s. 458]. Każdemu elementowi procesu SECI odpowiada jeden typ *ba*: socjalizacji - *ba* inicjujące, eksternalizacji - *ba* dialogowe, kombinacji - *ba* systematyzujące, internalizacji - *ba* ćwiczące.

nieczne, podejmowany jest kolejny proces zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym, rozpoczynający się od etapu piątego.

Oczywiście przebieg poszczególnych faz wspólnych, charakterystycznych dla aliansu powinien wspierać broker, odpowiedzialny za koordynację systemu zarządzania wiedzą. Pełniąc funkcję administratora broker m.in.:

- wybiera dominującą strategię oraz metody przekazywania wiedzy,
- wskazuje kierunki przepływu zbiorów wiedzy między aliantami,
- tworzy i administruje wspólnymi bazami danych,
- kreuje ba,
- organizuje przepływy wiedzy między koalicjantami i czuwa nad poprawnością tych przepływów,
- aktualizuje dane o faktycznych zasobach wiedzy sojuszników,
- czuwa nad przestrzeganiem ustaleń dotyczących praw dostępu do wiedzy przedsiębiorstw macierzystych,
- zabezpiecza system zarządzania wiedzą przed niekontrolowanym transferem wiedzy poza alians.

Obecnie efektywne zarządzanie aliansem strategicznym jest związane z realizacją koncepcji zarządzania wiedzą w ramach porozumienia. Często zawieranie tego typu związków jest także pochodną przyjętej w jednym z przedsiębiorstw alianckich polityki zarządzania wiedzą, rodzić może bowiem wiele korzyści w postaci uzyskania dostępu do kluczowych umiejętności sojusznika, możliwości uczenia się, a przez to generowania nowej wiedzy. Niestety stwarza także duże zagrożenia, chociażby te związane z wysokim prawdopodobieństwem utraty zasobów wiedzy decydujących o przewadze konkurencyjnej. Dlatego też wśród potencjalnych determinant sukcesu zarządzania wiedzą w aliansach strategicznych wskazano:

- postrzeganie aliansu jako sposobu generowania wiedzy organizacyjnej,
- poparcie kadry kierowniczej dla realizacji zarządzania wiedzą poprzez funkcjonowanie w aliansie strategicznym,
- klimat zaufania,
- pokrywanie się obszarów zarządzania, co wspiera współpracę i podejmowanie dialogu,
- kreatywny chaos sprzyjający generowaniu nowej wiedzy,
- dalekowzroczność<sup>15</sup>.

Sumienne kształtowanie tych czynników nie stanowi gwarancji sukcesu zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym, może jednak uczynić go bardziej prawdopodobnym. Samo porozumienie zaś może stanowić efektywne narzędzie generowania wiedzy organizacyjnej każdego z sojuszników z osobna.

<sup>15</sup>Inkpen A.C., *Creating...*, op. cit., s. 131-137.

## Literatura:

1. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
2. Doz Y.L., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
3. Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, "Strategic Management Journal" 1991 nr 12 (special issue).
4. Heber H., *Mehr Unternehmer in unsere Unternehmen - Wozu eigentlich?*, w: *Erfolgsprinzip Mitunternehmer. Wie Mitarbeiter unternehmerisch handeln*, praca zbiorowa pod red. H. Heber, Frankfurt/Main 2000.
5. Hopfenbeck W., Müller M., Peisl T., *Wissensbasiertes Management. Ansätze und Strategien Unternehmensführung in der Internet - Ökonomie*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001.
6. Inkpen A.C., *Creating Knowledge through Collaboration*, "California Management Review" 1996 nr 39/1.
7. Inkpen A.C., *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, "Academy of Management Executive" 1998 nr 12/4.
8. McNamara P., *Knowledge Based Strategic Alliances and Value Creation: A Study of Biotechnology Firms Quoted on the London Stock Exchange*, "Irish Business and Administrative Research" 1998/1999 vol. 19/20, No. 1.
9. Mikuła B., *Transfer i kreowanie wiedzy przez przedsiębiorstwa partnerskie*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie, materiały konferencyjne pt. "Przedsiębiorstwo partnerskie"*, Szkoła Główna Handlowa, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Kazimierz Dolny/Warszawa 2002.
10. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
11. Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning" 2002 nr 33.
12. Parise S., Henderson J.C., *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, "IBM Systems Journal" 2001 nr 40/4.
13. Śmigielska G., Zembura R., *Transfer wiedzy jako czynnik sukcesu aliansu strategicznego*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym, materiały konferencji naukowej* pod red. A. Stabryły, Kraków 2002.
14. Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
15. Teece D.J., *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets*, "California Management Review" 1998 nr 40/3.

## Rozdział 9.

# Rozwój grup kapitałowych; uwarunkowania strategiczne.

## Wprowadzenie

Coraz częściej w polskiej praktyce gospodarczej możemy się spotkać z działalnością grup kapitałowych. Jest to wynikiem coraz powszechniejszego dążenia do konsolidacji kapitałów podmiotów gospodarczych, w celu podjęcia równorzędnej walki z inwestującymi oraz oferującymi w Polsce swe towary i usługi podmiotami gospodarczymi pochodzącymi z krajów wysoko rozwiniętych.

Grupy kapitałowe zaczęły powstawać już w XIX wieku, będąc jedną z form koncentracji kapitału we wczesnym już okresie rozwoju gospodarki rynkowej. Szczególnie burzliwy rozwój tej formy współdziałania prawnie niezależnych podmiotów przypada na przełom XIX i XX wieku.

Historia grup kapitałowych w Polsce jest stosunkowo krótka. Dopiero upowszechnienie się formy spółek akcyjnych - co miało miejsce pod koniec lat osiemdziesiątych - przyczyniło się do dynamicznego powstawania grup kapitałowych w Polsce, jako formy współdziałania gospodarczego samodzielnych podmiotów.<sup>1</sup>

Odwołując się do wykształconej przez dziesięciolecia praktyki gospodarczej w posługiwaniu się tym tworem organizacyjnym można zdefiniować grupę kapitałową jako strukturę złożoną z co najmniej trzech prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, z których jeden ma możliwość wpływania na decyzje podejmowane przez pozostałe podmioty w wyniku zawartej między tymi podmiotami umowy<sup>2</sup> o nabycie udziału w kapitale jednego podmiotu (zwanego podporządkowanym) przez drugi podmiot (zwany dominującym).

Celem rozdziału jest wskazanie na ważne ze strategicznego punktu widzenia uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju grup kapitałowych w Polsce.

<sup>1</sup>Wprawdzie już w okresie gospodarki planowej zaczęto dostrzegać konieczność tworzenia dużych struktur organizacyjnych, które byłyby w stanie sprostać wymaganiom stawianym im przez decydentów gospodarczych, jednak nie można tych przedsięwzięć zaliczyć do udanych implementacji idei grupy kapitałowej. W roku 1969 zaczęto tworzyć przedsiębiorstwa wielozakładowe nazywane kombinatami, zaś począwszy od 1973 r. natomiast podejmowano próby łączenia przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych zgrupowanych w jednym zjednoczeniu w wielkie organizacje gospodarcze.

<sup>2</sup>Umowa ta zwana jest umową holdingową.

Ów punkt widzenia rozpatrujemy z punktu widzenia podmiotu przejmującego oraz z punktu widzenia organizacji (przedsiębiorstwa) samodzielnego, samorządnego i samofinansującego, tj. organizacji działającej na rynku i - w kontekście walki konkurencyjnej - poszukującej wsparcia (oparcia) w innym mocnym na rynku przedsiębiorstwie (grupie przedsiębiorstw)

## Uwarunkowania tworzenia grup kapitałowych

Można wymienić wiele przyczyn skłaniającymi niektóre podmioty do wykorzystania formuły grupy kapitałowej jako podstawy do współdziałania gospodarczego w celu realizacji wielu różnych celów.<sup>3</sup> Nas interesują te, które spotykają się z pozytywną oceną z punktu widzenia dobra państwa, czy społeczeństwa jako całości.<sup>4</sup>

Najistotniejszą naszym zdaniem (i to chyba w skali światowej), przyczyną powstawania grup kapitałowych jest rozwój przedsiębiorstwa. Podmiot gospodarczy przechodząc swoistą ewolucję dochodzi w pewnym momencie swego rozwoju do takich rozmiarów, które uniemożliwiają, a w każdym bądź razie znacząco utrudniają jego dalsze funkcjonowanie. W tym momencie przedsiębiorstwo, aby móc dalej funkcjonować i konkurować na rynku musi zdecydować się na jakąś formę dekoncentracji zarządzania. Jednym z możliwych sposobów rozwiązania tego problemu jest wydzielenie poszczególnych części składowych przedsiębiorstwa (mogą to być dotychczasowe filie, oddziały, lub też tzw. centra zysku) w samodzielne podmioty gospodarcze i stworzenie na ich bazie struktury grupy kapitałowej. Rozwiązanie takie zapewnia przezwycięzenie problemów związanych z nadmierną koncentracją zarządzania, a jednocześnie umożliwia dalsze koordynowanie działań poszczególnych podmiotów (teraz już prawnie samodzielnych) poprzez wpływanie podmiotu dominującego na decyzje podmiotów podporządkowanych.<sup>6</sup>

<sup>3</sup>Owe cele mogą być różnorodne. Mogą one dotyczyć zwiększenia udziału w rynku, eliminacji konkurenta funkcjonującego na rynku, bądź wielu innych działań korzystnych - lecz nie sprzecznych z obowiązującym porządkiem prawnym - dla osób prawnych podejmujących owe działania.

<sup>4</sup>Wśród negatywnie ocenianych przyczyn tworzenia grup kapitałowych zaliczylibyśmy dążenie do osiągnięcia pozycji monopolistycznej lub przynajmniej oligopolistycznej na danym rynku, a także chęć maksymalnego wykorzystania potencjału podmiotów zależnych przez podmiot nadrzędny dla osiągnięcia przez ten podmiot jak największego zysku. To ostatnie prowadzi to do "ubezwalnowolnienia" podmiotów zależnych i doprowadzenia ich do takiego stanu, że przy maksymalnie wyeksploatowanym majątku trwałym nie będą w stanie funkcjonować na rynku. Oczywiście można się spotkać z wieloma jeszcze innymi przyczynami tworzenia grup kapitałowych. Aby uzmysłowić niebezpieczeństwa związane z ich powstawaniem warto wskazać na podstawowe ich wady. Szerzej patrz Jacyszyn J., *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, LEX, Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne, Gdańsk 1993, s. 89-90.

<sup>5</sup>Por. Haus B., Jagoda H., Karaś M., *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, AE, Wrocław 1993, s. 15.

<sup>6</sup>Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na patologiczne zjawisko mające miejsce w polskiej rzeczywistości gospodarczej, a polegające na tym, że często z podmiotu gospodarczego (przeważają tutaj przedsiębiorstwa państwowe) wydziela się słabe, nie dofinansowane i częstokroć ze zamortyzowanym majątkiem trwałym jednostki, które funkcjonując w ramach dotychczasowego przedsiębiorstwa były centrami kosztów, a które po



Kolejną przyczyną tworzenia grup kapitałowych jest możliwość wykorzystania tej struktury jako sposobu powiększania rozmiarów działalności gospodarczej. Rozwój przedsiębiorstwa możliwy jest dwoma sposobami: przez wzrost wewnętrzny, albo przez wzrost zewnętrzny.

Jeżeli dany podmiot wybierze pierwszą drogę, to na skutek wzrostu produkcji, sprzedaży, wielkości majątku trwałego, zatrudnienia itp. zmuszony zostanie do powiększania swych rozmiarów organizacyjnych. W efekcie doprowadzi do tego, że stanie on przed dylematem opisanym powyżej.

Innym sposobem powodowania wzrostu potencjału gospodarczego podmiotu jest wzrost zewnętrzny. Polega on na tym, że podmiot wchodzi w różnego rodzaju powiązania integracyjne z innymi podmiotami gospodarczymi.

Grupa kapitałowa jest właśnie jedną z możliwych dróg wiązania się podmiotów gospodarczych. Zawiązanie struktury w postaci grupy kapitałowej, poprzez zaangażowanie kapitałowe w innych podmiotach prowadzi do skokowego wzrostu potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa przy posłużeniu się - często jak dowodzi teoria opisująca przejęcia oraz praktyka gospodarcza związana z owymi przejęciami - dużo niższymi nakładami niż tworzenie nowych własnych przedsiębiorstw, czy też poprzez wzrost wewnętrzny.

Sposób ten jest szczególnie atrakcyjny w przypadku ekspansji danego podmiotu poza granice państwa macierzystego. Umożliwia on - przy założeniu, że przejmujący dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi ma ową inwestycję - szybkie wejście na nowy rynek, wykorzystanie wiedzy, zdolności i kwalifikacji miejscowej kadry zarządzającej, a poza tym może się okazać jedynym skutecznym sposobem zaistnienia na danym rynku ze względu na ograniczenia prawne, stawiane podmiotom zagranicznym.

Kolejną ważną - naszym zdaniem strategiczną - przyczyną tworzenia grup kapitałowych jest chęć zdywersyfikowania przedmiotu działalności. Owa chęć podyktowana jest zazwyczaj - potwierdza ową chęć praktyka stosowana na polskim rynku kontroli przedsiębiorstw - jednoznacznym uniknięciem konieczności ponoszenia ryzyka za ewentualne niepowodzenie nowej działalności przez podmiot, który prowadzi już jakąś inną działalność gospodarczą przynoszącą zysk. Chodzi w tym przypadku zarówno o odpowiedzialność majątkową, jak i - co jest nie mniej ważne - odpowiedzialność generalną przedsiębiorstwa (podmiot posiadający znane i cenione przedsiębiorstwo nie chce być utożsamiany z działalnością niepewną lub prowadzoną w zupełnie odmiennej dziedzinie niż

wydzieleniu nie mają większych szans w walce konkurencyjnej z innymi podmiotami rynkowymi, szczególnie jeżeli weźmie się pod uwagę, że podmioty te były przeważnie w całości nastawione na zaspakajanie potrzeb swego przedsiębiorstwa macierzystego. Tym bardziej należy podkreślić, że ekonomicznie uzasadnione jest jedynie usamodzielnianie takich jednostek, które mają szansę przetrwania na wolnym rynku, są wystarczająco silne gospodarczo i posiadają znaczący kapitał, umożliwiający dalszy rozwój wyodrębnionego podmiotu.

pierwotna). W tym przypadku utworzenie grupy kapitałowej może się okazać jedyną możliwą drogą dla rozszerzenia działalności tego podmiotu na inne dziedziny gospodarki ze względu na ograniczenia prawne obowiązujące w danym państwie (na przykład zakaz łączenia działalności ubezpieczeniowej z jakąkolwiek inną działalnością). Chodzi więc w tym często - jest to pogląd autorów - o przypadki schowania danego przedsiębiorstwa i stosowanych przez zeń praktyk przed opinią publiczną. W tym przypadku może chodzić o schowanie przez przedsiębiorstwo nie etycznych jego postaw, których miejsce miało w przeszłości.

Nie ulega wątpliwości, że przyczyną tworzenia grup kapitałowych (przynajmniej w niektórych państwach) może być chęć wykorzystania przywilejów podatkowych przewidzianych przez niektóre ustawodawstwa dla struktur owych grup.

Także w państwach, gdzie nie występują takie przywileje, a do nich zalicza się Polska, grupy kapitałowe umożliwiają łagodzenie obciążenia podatkowego poszczególnych podmiotów dzięki możliwości rozliczania się z budżetem państwa na podstawie bilansów skonsolidowanych.<sup>7</sup>

Obok wymienionych przyczyn uważamy, że istotnego znaczenia w uwarunkowaniach strategicznych tworzenia grup kapitałowych może odgrywać imperatyw zmian obserwowany na przełomie gospodarki - nie tylko polskie - w postaci presji otoczenia. Ów imperatyw ostatecznie dewaluuje znaczenie stabilizacji jako warunku sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przez długie lata epoki przemysłowej stabilizacja profilu działalności, metod zarządzania i form organizacyjnych traktowana była jako oczywisty warunek wysokiej wydajności pracy. Byłoby zapewne tak nadal, gdyby nie zachodzące na naszych oczach zmiany cywilizacyjne, które wpłynęły na zasadniczą zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Na szczycie tej hierarchii miejsce wydajności zajęła bowiem szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Sprawilo to, że częste zmiany w funkcjonowaniu organizacji stały się nieuchronne, a umiejętność ich wprowadzania decyduje o przewadze konkurencyjnej.

Analizując współczesną gospodarkę światową istnieje - naszym zdaniem - potrzeba wskazania na pewne nowe cechy, które będą w najbliższych latach determinować zjawisko - konieczności czy potrzeby - konsolidacji przedsiębiorstw, a zatem. organizowania się przedsiębiorstw w większe grupy, czyli tworzenia przez nie grup kapitałowych. Wskazać tu możemy cztery istotne zjawiska: globalizację, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu. I tak;

<sup>7</sup> Szerzej patrz Falencikowski T., *Podatkowa grupa kapitałowa jako forma zarządzania organizacjami wielopodmiotowymi*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański 2001, maszynopis.

- *Globalizacja* wyraża się w praktyce narastającą obecnością zagranicznych (nie tylko polskich) grup kapitałowych. Ich zamierzeniem jest najczęściej próba (przesłanie), zmierzające do rozszerzania rynków i/lub obniżki kosztów działalności. Zjawisko to dotyczy tak sektorów produkcji, handlu i usług, jak i operacji na rynkach finansowych. W rezultacie zanika pojęcie "polskiej grupy kapitałowej, polskiego przedsiębiorstwa". Zaś te z grup kapitałowych, które zachowują "narodową" strukturę kapitału, w coraz większym stopniu zmuszone są do rozwijania operacji zagranicznych - między innymi ze względu na "zagęszczanie się" rynku wskutek ekspansji przedsiębiorstw i ich ugrupowań z krajów światowej czołówki gospodarczej (światowy handel rośnie szybciej niż światowa produkcja, co oznacza konieczność działania na rynkach coraz do odleglejszych od tradycyjnych siedzib firm). Efektem globalizacji jest zatem podatność polskiej gospodarki (i przedsiębiorstw) na koniunkturę światową oraz na kryzysy finansowe w różnych regionach świata. Koniecznością zaś dla menedżerów i specjalistów - nauczenie się zdolności pracy w warunkach międzynarodowego środowiska pracy.

- *Rozwój technologii teleinformatycznych* ma swój podstawowy przejaw w wzroście tempa wymiany informacji i adaptowaniu systemów komputerowych do zarządzania firmami. Technologie te adaptowane są w Polsce - w naszej ocenie - zbyt wolno. "Nosicielami" modernizacji są przede wszystkim grupy kapitałowe i ich przedstawiciele (przedsiębiorstwa) sektora finansowego.

- *Zmiany wzorów kulturowych*, podstawowym nośnikiem owych zmian jest polskie młode pokolenie. Duże aspiracje i spora mobilność wykształconej w Polsce, w okresie funkcjonowania gospodarki rynkowej, (inaczej pojmującej niż pokolenie wcześniejsze sposób prowadzenia biznesu oraz w sposób myślenia o indywidualnych ścieżkach kariery) tworzy warunki, w których jest one podatne na tworzenie efektywnych i sprawnych organizacyjnie ugrupowań gospodarczych.

- *Nieprzewidywalność warunków prowadzenia biznesu* wynika z dojrzewania rynku i nasilania się konkurencji. Ale w dużym stopniu czynnikami są "nie przewidziane" zmiany w technologiach, zachowaniach społecznych i decyzjach polityczno-prawnych. Rośnie zatem dynamika otoczenia, nasilają się tendencje do zmian skokowych, powodujących nieciągłość warunków zarządzania. Z tego względu dążenie przedsiębiorstw do współdziałania i wchodzenia w mariaże nie tylko organizacyjne, ale i kapitałowe, stanowić może antidotum na samotną walkę rynkową i trud zwalczania i potykania się z konkurencją.

Naszym zdaniem przedstawione i sygnalizowane uwarunkowania tworzenia grup kapitałowych przez podmioty kontrolujące posiadają charakter zewnętrzny. Z tego punktu widzenia należy uznać je za podstawowe i chyba najczęstsze powody ich zaistnienia.

Nie mniej interesująco - z punktu widzenia rozwoju grup kapitałowych - może kształtować się krąg przyczyn, dla których podmioty gospodarcze są zainteresowane uczestnictwem w grupie kapitałowej w charakterze podmiotów podporządkowanych.

Doświadczenie wskazuje, że udział w grupie kapitałowej prowadzi do wzrostu potencjału gospodarczego i skuteczności działań poszczególnych uczestników struktury. Zjawisko to może skłaniać niektóre podmioty, szczególnie słabsze gospodarczo i o mniejszej sile przebicia, do wejścia do grupy kapitałowej. Poza tym w ramach grupy kapitałowej prowadzona może być wspólna polityka marketingowa zakrojona na o wiele większą skalę niż mógłby to uczynić poszczególny podmiot. Nie bez znaczenia jest także i to, że na ogół poprawia się wizerunek na rynku konkurencyjnym niedużych przedsiębiorstw decydujących się na uczestnictwo w liczącej się grupie kapitałowej.

Kolejnym powodem uczestnictwa w grupie kapitałowej po stronie podmiotu kontrolowanego może być chęć zwiększenia swej siły w walce konkurencyjnej z innymi małymi podmiotami. Występowanie w ramach takiej struktury daje dużo większą szansę na pokonanie konkurencji. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, że istnieją czasami takie rynki, na których konkuruje znaczna liczba niewielkich podmiotów, na tyle małych, że istnieje poważne niebezpieczeństwo łatwego upadku tych podmiotów z powodu nawet niewielkich lub przejściowych trudności finansowych. Sytuacja taka jest szczególnie niebezpieczna w przypadku świadczenia niektórych rodzajów usług (na przykład usługi bankowe lub ubezpieczeniowe), w których wymagane jest posiadanie przez podmiot znacznego zabezpieczenia kapitałowego. Poza tym, grozi taka sytuacja łatwym ulegnięciem konkurencji zagranicznych, silnych podmiotów wchodzących na dany rynek, które albo doprowadzą do upadku małych i słabych konkurentów, albo bez większych trudności będą mogły dokonywać "wrogięgo", czyli nie uzgodnionego i dokonanego przez zaskoczenie przejmowania tych podmiotów (co szczególnie łatwo dokonać w przypadku spółek akcyjnych). Wyjściem z tej sytuacji może być łączenie się małych uczestników rynku i wchodzenie przez nie do grup kapitałowych, które dzięki wsparciu kapitałowemu oraz organizacyjnemu są w stanie stawić czoła silniejszemu rywalowi z zewnątrz.

Jeszcze inną przyczyną uzasadniającą wstępowanie do tego typu struktur przez niewielkie podmioty, szczególnie spółki akcyjne, może być konieczność zasilenia kapitałowego tych podmiotów poprzez emisję akcji (pierwotną - w przypadku przekształcenia w spółkę akcyjną, lub kolejną - w przypadku decyzji o podniesieniu kapitału akcyjnego spółki). Jak wiadomo, oferta publiczna skierowana do szerokiego grona drobnych potencjalnych akcjonariuszy powoduje duże rozproszenie akcji, a co za tym idzie nie wpływa korzystnie na rozwój tego podmiotu, gdyż nie przyczynia się do konsolidacji kierownictwa i odpowiedzial-

ności za sytuację spółki przez drobnych akcjonariuszy. Akcjonariusze ci są przeważnie zainteresowani jedynie w możliwości otrzymania dywidendy oraz spekulowania akcjami na giełdzie papierów wartościowych. Rozwiązaniem interesującym w tej sytuacji może być zaoferowanie znacznego pakietu akcji jednemu podmiotowi, który będzie gwarantował stabilność zainteresowania właścicielskiego i odpowiedzialności za sprawy spółki, której akcje posiada. Wiązać się to może z popadnięciem w zależność kapitałową spółki oferującej swe akcje.

## Zakończenie

Tworzenie - a zatem zawiązywanie się - grup kapitałowych cechuje w porównaniu z pojedynczymi przedsiębiorstwami określona specyfika. Wynika ona z tego, że przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy kapitałowej występują podobnie jak pojedyncze przedsiębiorstwa samodzielnie na rynku, przy czym jednocześnie muszą one w swojej działalności, nakierowane na osiągnięcie nie tylko własnych autonomicznych celów, ale również - czy przede wszystkim - na osiągnięcie celów grupy kapitałowej jako zgrupowania.

W niniejszym artykule przedstawiliśmy obserwowane we współczesnej gospodarce, podstawowe uwarunkowania tworzenia i rozwoju grup kapitałowych. Owe uwarunkowania pomyślane są tak aby zapewnić najwyższy poziom współdziałania strategicznego powiązanych ze sobą kapitałowo przedsiębiorstw.

## Literatura:

1. Falencikowski T., *Podatkowa grupa kapitałowa jako forma zarządzania organizacjami wielopodmiotowymi*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański 2001, maszynopis.
2. Haus B., Jagoda H., Karaś M., *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, AE, Wrocław 1993.
3. Jacyszyn J., *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, LEX, Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne, Gdańsk 1993.



## Rozdział 10.

# Strategia jako wytyczna dla zmiany struktury organizacyjnej grupy kapitałowej

## Wprowadzenie

W teorii raczej powszechnie jest akceptowane twierdzenie o tym, że "struktura nadąża za strategią" (*structure follows strategy*). W bardziej skonkretyzowanym ujęciu, odnoszącym się do przypadku szczególnego, można stwierdzić, że w miarę wzrostu stopnia dywersyfikacji organizacji gospodarczej, co jest przecież konsekwencją realizowanej strategii, występuje w niej tendencja do stosowania struktury opartej na kryterium rynków bądź produktów<sup>1</sup>. Generalnie wzrost i dywersyfikacja organizacji gospodarczej prowadzi w konsekwencji do powstania przedsiębiorstwa wieloczołowego, w którym zarówno całość jak i jego poszczególne części są przedsiębiorstwami, z których każde ma określoną domenę produktową lub rynkową<sup>2</sup>. W szczególnym przypadku przedsiębiorstwo wieloczołowe może mieć formę organizacyjną, w ramach której elementem spajającym części w całość nie są typowe więzi organizacyjne, lecz więzi kapitałowe<sup>3</sup>. Taka organizacja jest grupą kapitałową, w której duże i zdywersyfikowane przedsiębiorstwo w sensie ekonomicznym składa się z wewnętrznych elementów będących również przedsiębiorstwami, w sensie i ekonomicznym i prawnym<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Zob. Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych*. Stan i perspektywy. Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2003, s. 23. Por. także: Engels M., *Unternehmen im Unternehmen. Ein organisatorisches Konzept im internationalen Vergleich*. "Zeitschrift Führung + Organisation" 1997 nr 4; Kieser A., Kubicek H. *Organisation*. De Gruyter, Berlin-New York 1992; Stabryła A. *Podstawy zarządzania firmą*. Modele, metody, praktyka. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998.

<sup>2</sup>Zob. Koziński J., Przybyła M., *Ewolucja struktur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw (w:) Tokarski S., Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1999.

<sup>3</sup>Zob. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001.

<sup>4</sup>W tej sprawie zob. Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*. Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1996; Jagoda H., Haus B., *Holding - organizacja i funkcjonowanie*. PWE, Warszawa 1995; Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*. Difin, Warszawa 1998; Nogalski B., Białas T., Czapiewski M., *Zarządzanie w różnych formach własności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.

Jednym ze sposobów powstawania grup kapitałowych jest komercjalizacja (lub prywatyzacja) a następnie restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych. W wyniku restrukturyzacji w drodze outsourcingu kapitałowego przedsiębiorstwa tworzą spółki-córki, do których przekazują realizację zadań pomocniczych, a same pozostają w roli ich wyłącznego lub dominującego właściciela, tzn. w roli spółki-matki. Cały organizm gospodarczy z jednolitego przedsiębiorstwa przekształca się w grupę kapitałową. Żywiolowe najczęściej tworzenie spółek-córek w procesie outsourcingu prędzej czy później prowadzi do konieczności restrukturyzacji powstałej grupy kapitałowej. W niniejszym opracowaniu zostanie zaprezentowany przykład takiej restrukturyzacji, a przykład ten stanie się przypadkiem dowodzącym tezy, że racjonalna restrukturyzacja grupy kapitałowej może być przeprowadzona, jeśli grupa kapitałowa ma jasno sformułowaną strategię oraz że strategia ta jest wytyczną (kierunkowskazem) dla restrukturyzacji grupy.

## Problem

Spółka Alfa jest przedsiębiorstwem wielozakładowym, jednoosobową spółką skarbu państwa, powstałym w wyniku połączenia ośmiu uprzednio prawnie niezależnych spółek, które w nowo powstałym przedsiębiorstwie straciły podmiotowość prawną i stały się oddziałami spółki<sup>5</sup>. Spółka Alfa jest zatem przykładem innej odmiany przedsiębiorstwa wielozakładowego, a mianowicie przedsiębiorstwa wielozakładowego, w którym wewnętrzne przedsiębiorstwa nie mają osobowości prawnej, są wewnętrznymi przedsiębiorstwami tylko w sensie ekonomicznym (inaczej struktura dywizjonalna). Jednak przed scaleniem, obecne oddziały, jeszcze jako samodzielne spółki przeprowadziły mniej lub bardziej głęboką restrukturyzację w formie outsourcingu kapitałowego i utworzyły pokaźną liczbę spółek-córek. Po scaleniu przedsiębiorstwo Alfa jako następcą prawny stało się spółką-matką dla wszystkich tych spółek-córek.. W końcowym efekcie przedsiębiorstwo Alfa wraz ze wszystkimi spółkami-córkami tworzy grupę kapitałową. W zarządzaniu tą grupą wystąpiły rychło poważne problemy, z których najważniejsze były następujące:

- Duża liczba spółek córek., którymi zarządzanie przekraczało możliwości spółki-matki.
- Dublowanie się przedmiotów działalności spółek-córek (domen, produktów), skutkujące niskim wykorzystaniem zasobów ludzkich i rzeczowych oraz pewną konkurencją wewnętrzną.

<sup>5</sup>Autor nie jest upoważniony do ujawnienia prawdziwej tożsamości analizowanego przedsiębiorstwa i dalej będzie posługiwał się nazwą przedsiębiorstwo (spółka Alfa).



- Mimo dublowania, ogromne zróżnicowanie ogółu produktów grupy kapitałowej, co również stanowiło poważną barierę sprawnego zarządzania.

- Wieloszczebelowość grupy kapitałowej, polegająca na tym, że wydzielone w trakcie outsourcingu spółki-córki potworzyły swoje z kolei spółki-wnuczki, z których część za domenę miała produkty identyczne jak inne spółki-córki lub córki wnuczki grupy kapitałowej. Powstała struktura była niezwykle nieprzejrzysta.

Generalnie problem, który wystąpił w zarządzaniu grupą kapitałową Alfa, można określić jako **ograniczona instytucjonalna rozpiętość zarządzania**. Jest to kategoria analogiczna do indywidualnej rozpiętości zarządzania i opisuje stan, w którym spółka-matka (instytucja) może sprawnie zarządzać tylko ograniczoną liczbą innych instytucji (spółek-córek). Instytucjonalna rozpiętość zarządzania jest zatem górną granicą liczebności spółek-córek w grupie kapitałowej. Powyżej tej granicznej liczby spółka-matka nie radzi sobie ze sprawnym zarządzaniem grupą kapitałową<sup>6</sup>. Instytucjonalna rozpiętość zarządzania spółki-matki jest zróżnicowana i zależy od takich najważniejszych czynników jak:

- Stopień dywersyfikacji domen spółek-córek: im jest on wyższy, tym niższa jest instytucjonalna rozpiętość zarządzania<sup>7</sup>.

- Terytorialna rozległość działania grupy kapitałowej: im jest ona większa, tym niższa jest instytucjonalna rozpiętość zarządzania.

- Stopień centralizacji zarządzania grupą ze strony spółki-matki: im jest on wyższy, tym niższa jest instytucjonalna rozpiętość zarządzania .

- Kwalifikacje naczelnego kierownictwa spółek-córek (rad nadzorczych i zarządów): im są one wyższe, tym wyższa jest instytucjonalna rozpiętość zarządzania.

- Struktura własnościowa spółek-córek: im niższy jest udział spółki-matki w kapitale spółek-córek oraz im więcej jest podmiotów trzecich zaangażowanych kapitałowo w spółki-córki, tym rozpiętość kierowania jest niższa<sup>8</sup>.

W przypadku grupy kapitałowej Alfa nie wszystkie powyższe czynniki były istotne. Najważniejszymi czynnikami ograniczającymi instytucjonalną rozpiętość zarządzania spółki-matki, czyli jej sprawność zarządzania grupą kapitałową, były: znaczna liczba spółek-córek, duże zróżnicowanie domen spółek-córek, skomplikowana struktura właścicielska spółek-córek (z wyjątkiem jednej, wszystkie pozostałe miały znaczących współwłaścicieli w postaci podmiotów trze-

<sup>6</sup>Bardzo podobna kategoria została zaprezentowana w: Jagoda J., Koziński J., *Spiętrzenie hierarchiczne a instancyjna rozpiętość zarządzania*. "Prakseologia" 1983 nr 3-4.

<sup>7</sup>Generalnie w grupie kapitałowej spółka-matka może sprawować zarząd nad spółkami-córkami w sprawach operacyjnych (najwyższy stopień centralizacji), strategicznych lub tylko finansowych (najniższy stopień centralizacji).

<sup>8</sup>Udział spółki-matki w kapitale innych podmiotów gospodarczych musi być jednak zawsze na tyle wysoki, aby można je było uznać za spółki-córki tworzące grupę kapitałową wraz ze spółką-matką.

cich, spoza grupy kapitałowej) oraz skomplikowana struktura organizacyjna i kapitałowa (wieloszczebelowość połączona z tym, że w kapitale jednych spółek-córek partycypowały inne spółki z grupy kapitałowej, głównie inne spółki-córki, ale czasami także spółki-wnuczki).

## Próba rozwiązania

W przypadku grupy kapitałowej Alfa w zasadzie jasne było, że rozwiązanie problemu sprawnego zarządzania polega głównie na rozwiązaniu problemu ograniczonej instytucjonalnej rozpiętości zarządzania spółki-matki. Kierunkowe sposoby rozwiązania też były w zasadzie jasne: ograniczenie liczby spółek w grupie kapitałowej, ograniczenie różnorodności domen spółek-córek, uproszczenie struktury organizacyjnej i kapitałowej całej grupy. W dalszych rozważaniach rozpatrzone zostaną dwa pierwsze kierunkowe sposoby: ograniczenie liczby spółek-córek oraz ograniczenie różnorodności domen spółek-córek.

**Ograniczenie liczby spółek-córek** w grupie kapitałowej Alfa mogło być dokonane poprzez:

- Łączenie spółek,
- Zbycie niektórych spółek zewnętrznym podmiotom gospodarczym (spoza grupy kapitałowej) i odzyskanie nakładów poniesionych na ich utworzenie, a także uzyskanie pewnych nadwyżek finansowych, które mogłyby być przeznaczone na inne inwestycje grupy,
- Likwidację niektórych spółek, co jednak oznaczało ograniczone możliwości odzyskania nakładów poniesionych na ich stworzenie, nie mówiąc już o uzyskaniu jakichkolwiek nadwyżek finansowych.

**Ograniczenie różnorodności domen spółek-córek** w grupie kapitałowej Alfa możliwe było w drodze:

- Łączenia spółek podobnym profilem lub obszarze działalności (podobnej domenie produktowej lub rynkowej),
- Zbycie niektórych zbędnych spółek zewnętrznym podmiotom gospodarczym (spoza grupy kapitałowej) i uzyskanie efektów wskazanych wyżej,
- Likwidację niektórych zbędnych lub słabych spółek, z konsekwencjami wskazanymi wyżej.

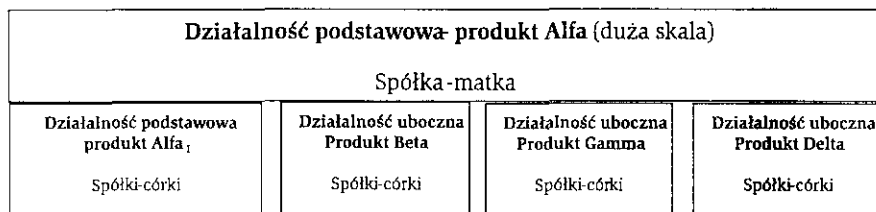
Generalnie zatem dostępne były trzy podobne sposoby ograniczenia liczby spółek i ograniczenia różnorodności ich domen: łączenie, sprzedaż i likwidacja. Likwidacja spółek w zasadzie nie nastroczała trudności. Można jej było poddać te spółki, które po gruntownej standardowej analizie nie rokowały nadziei na uzyskanie satysfakcjonujących wyników ekonomicznych, w wymagały wysokich nakładów na ich rewitalizację, nie nadawały się zatem także do

sprzedaży. Zasadnicze trudności powstawały w odniesieniu do możliwych decyzji dotyczących sprzedaży i łączenia niektórych spółek. Standardowa analiza finansowa nie radzi sobie z tym problemem, niezbędna jest analiza strategiczna, której efektem jest strategia grupy kapitałowej.

W grupie kapitałowej Alfa konieczne okazało się zatem opracowanie jej strategii, rozumianej jako strategia całościowa oraz strategii poszczególnych obszarów działalności, formułujące odpowiedzi na pytania dotyczące produktów, rynków i skali działalności grupy kapitałowej. Ustalona strategia grupy kapitałowej Alfa pozwoliła na uporządkowanie ogółu działalności gospodarczej grupy w sposób zaprezentowany na rys. 1.

RYS. 1.

STRUKTURA DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ ALFA UPORZĄDKOWANA W WYNIKU USTALENIA STRATEGII



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

Wyodrębnienie w strategii grupy kapitałowej Alfa czterech domen działalności (w tym dwóch grup produktowych w ramach domeny podstawowej) pozwoliło na podjęcie decyzji dotyczących tego, które spółki-córki (oprócz podlegających likwidacji) pozostaną w grupie kapitałowej, a które zostaną sprzedane. W wyniku tych decyzji możliwe stało się znaczące zmniejszenie liczby spółek-córek oraz ograniczenie różnorodności ich domen.

Problem nie został jednak rozwiązany do końca. Wśród spółek-córek pozostających w grupie kapitałowej Alfa występowały bardzo znaczące różnice wielkości skutkujące tym, że większość spółek-córek z trudnością mogła sprostać wymogom konkurencji na właściwych im rynkach, na których działają oczywiście inne podmioty gospodarcze, które szybko się konsolidują (łączą) i w konsekwencji prowadzą działalność na wielką skalę oraz oferują kompleksową

<sup>9</sup>Są to klasyczne kwestie problemy, które są rozstrzygnięte, jeśli organizacja gospodarcza ma ustaloną strategię. Zob. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, Blackwell 1995; Strickland A.J., Thompson A., *Strategic Management. Concepts and Cases*. Irwin, Boston 1993. W przypadku konkretnego problemu restrukturyzacji grupy kapitałowej Alfa niekonieczne było ustalenie zestawu strategii funkcjonalnych

realizacji zleceń klientów. Spółki-córki grupy kapitałowej Alfa z tych samych domen również musiałyby się łączyć celem sprostania konkurencji. Jednak, jak już wspomniano wyżej, w kapitale tych spółek partycypowały w znaczącym stopniu podmioty trzecie, spoza grupy kapitałowej, które kontrolowały ponad 25% kapitału i miały głos blokujący decyzje o scalaniu spółek-córek.

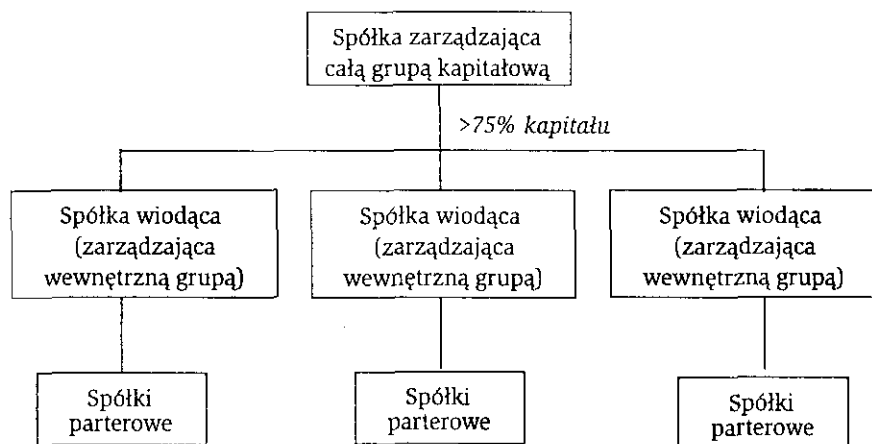
W powyższej sytuacji należało zatem znaleźć takie narzędzie strukturalne, które pozwoliłoby zrealizować obraną strategię grupy kapitałowej Alfa, a jednocześnie umożliwić spółce-matce sprawne zarządzanie spółkami-córkami<sup>10</sup>. Rozwiązanie to polegało na tym, że postanowiono przeprowadzić specyficzną odmianę konsolidacji spółek-córek.

Konsolidacja spółek może być kompletna i polegać na ich połączeniu w jedną nową spółkę lub na całkowitym przejściu jednej spółki przez drugą. W wyniku konsolidacji kompletnej w miejsce dwóch lub więcej spółek zostaje jedna, skonsolidowana. Inną odmianą jest konsolidacja złożona, w trakcie której spółki podporządkowuje się kapitałowo nowo powołanej spółce, lub jednej z istniejących spółek podporządkowuje się kapitałowo inne spółki. Liczba spółek po konsolidacji złożonej jest albo taka sama, albo identyczna jak przed konsolidacją. W efekcie powstaje specjalny typ struktury grupy kapitałowej, w ramach której wewnątrz grupy powstają mniejsze grupy, tzw. struktura grupowa, co prezentuje rys. 2. Oczywiście, w grupie kapitałowej może być więcej niż trzy szczeble (spółki trzeciego szczebla mogą mieć swoje własne spółki-córki). Wewnętrzne grupy mogą być tworzone według kryterium przedmiotowego (ta sama albo zbliżona branża lub grupa produktowa), terytorialnego (ta sama lub zbliżona lokalizacja terytorialna), lub mieszanego (kombinowanego). W tym ostatnim przypadku dwa kryteria naraz są podstawą wyodrębnienia wewnętrznych grup w całej grupie kapitałowej. Spółki wiodące, stojące na czele poszczególnych grup wewnętrznych powinny w zasadzie być kontrolowane w co najmniej 75% przez spółkę zarządzającą całą grupą kapitałową, aby umożliwić podejmowanie decyzji "egzystencjalnych" (likwidacje, podział, połączenie, lub wniesienie do innego podmiotu spółek wiodących). W takiej strukturze obiektami zarządzanymi przez nadrzędną spółkę całej grupy kapitałowej nie są pojedyncze spółki lecz ich branżowe lub terytorialne grupy. Może to być oczywiście tylko zarządzanie strategiczne lub finansowe. Zarządzanie operacyjne, związane ze ścisłą koordynacją współdziałania w zakresie problemów operacyjnych może być natomiast wykonywane przez spółki wiodące.

<sup>10</sup>Zgodnie z regułą "struktura narzędziem zarządzania". Reguła ta jest szczególnym przypadkiem ogólniejszej zasady, że "struktura nadąża za strategią". Zob. w tej sprawie: Przybyła M., Wudarczewski W., Kosiński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*. Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1993 oraz Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*. Ossolineum, Wrocław 1996.

RYS. 2.

## IDEOWY SCHEMAT STRUKTURY GRUPOWEJ W ZARZĄDZANIU GRUPĄ KAPITAŁOWĄ



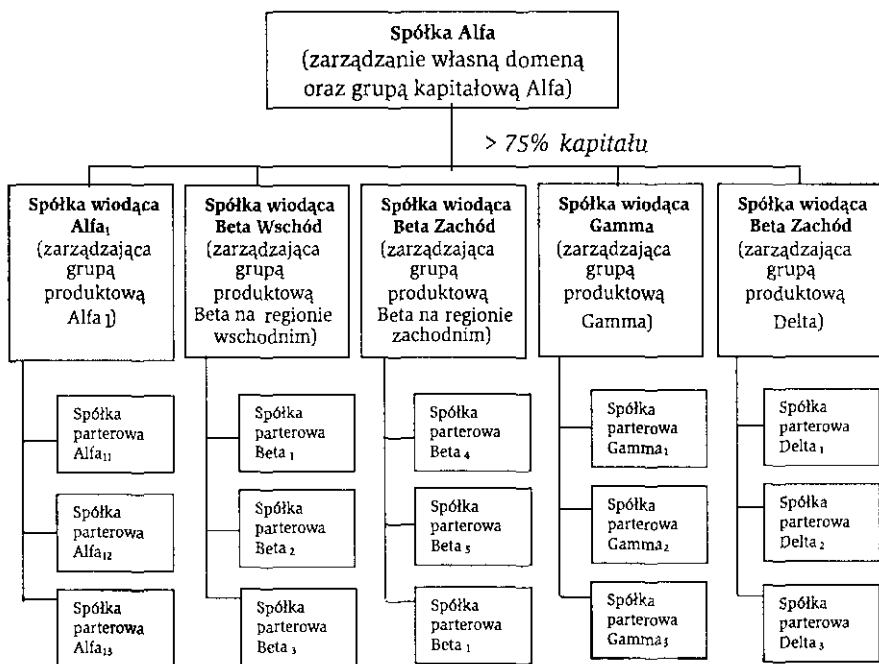
**ŹRÓDŁO:** OPRACOWANIE WŁASNE

W grupie kapitałowej Alfa zastosowano konsolidację złożoną, poprzez podporządkowanie niektórych spółek-córek innym wybranym spółkom-córkom, które awansowały do roli spółek wiodących zarządzających wewnętrznymi grupami produktowymi pokazanymi na rys. 1. Technicznie rzecz ujmując, na wybrane spółki-córki spółka-matka przeniósła swoje udziały w wybranych spółkach-córkach, podnosząc przy okazji ich kapitał i uzyskując nad nimi co najmniej 75% kontroli kapitałowej (rys. 3.).

W wyniku zrealizowanych przedsięwzięć organizacyjno-ekonomicznych w grupie kapitałowej Alfa udało się zbudować strukturę organizacyjną, w której mimo znacznej liczby spółek i dużej różnorodności ich domen spółka-matka jest w stanie zarządzać całą grupą, a także swoją własną działalnością w obszarze produktu alfa, realizowaną na bardzo wielką skalę.

RYS. 3.

## STRUKTURA GRUPOWA W ZARZĄDZANIU GRUPĄ KAPITAŁOWĄ ALFA (FRAGMENT)



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

W grupie kapitałowej Alfa, przy wprowadzeniu struktury grupowej, zastosowano głównie kryterium przedmiotowe. Jak można jednak dostrzec na rys. 3. występuje tam także kryterium terytorialne, chociaż w nikłym stopniu. Generalnie jednak jest to w jakimś stopniu strukturyzacja grupy kapitałowej według kryterium mieszanego (kombinowanego).

## Zakończenie

Zastosowanie struktury grupowej wynika z poszukiwania organizacyjnego narzędzia opanowania przedsiębiorstwa w formie grupy kapitałowej, które jest zbyt duże i zdywersyfikowane, aby spółka-matka mogła bezpośrednio zarządzać wszystkimi spółkami-córkami. Jednak znalezienie racjonalnego kryterium wyodrębnienia wewnętrznych grup, zarządzanych przez spółki wiodące nie jest możliwe bez odwołania się do strategii grupy (istniejącej lub tworzonej).

Struktura grupowa ze spółkami wiodącymi wydaje się najbardziej naturalnym rozwiązaniem w przypadku dużych i silnie zdywersyfikowanych grup kapitałowych. Możliwe są także struktury grupowe bez spółek wiodących. Rozwiązanie to polega na tym, że cały aparat administracyjny spółki-matki ulega podziałowi na zespoły jednostek organizacyjnych wyspecjalizowanych według tych samych kryteriów, co wewnętrzne grupy. Na czele takich zespołów stają członkowie naczelnego kierownictwa spółki-matki i wraz z podporządkowanymi jednostkami organizacyjnymi (sztabami) zarządzają poszczególnymi grupami wewnętrznymi, zastępując w ten sposób spółki wiodące. Formalnie zatem taka struktura jest dwuszczeblowa, a spółka-matka zarządza bezpośrednio wszystkimi spółkami-córkami. Takie rozwiązanie wymaga jednak zastosowania przedmiotowego lub terytorialnego kryterium specjalizacji w aparacie administracyjno-zarządzającym spółki-matki, włącznie z jej naczelnym kierownictwem. W zdecydowanej większości przypadków spółki-matki mają funkcjonalną strukturę wewnętrzną i są zdane na korzystanie ze spółek wiodących.

## Literatura:

1. Engels M., *Unternehmen im Unternehmen. Ein organisatorisches Konzept im internationalen Vergleich*. "Zeitschrift Führung + Organisation" 1997 nr 4.
2. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell 1995.
3. Jagoda J., Koziński J., *Śpiętrzenie hierarchiczne a instancyjna rozpiętość za rządzenia*. "Prakseologia" 1983 nr 3-4.
4. Jagoda H., Haus B.,  *Holding - organizacja i funkcjonowanie*. PWE: Warszawa 1995.
5. Kieser A., Kubicek H., *Organisation*. De Gruyter, Berlin-New York 1992.
6. Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*. Wydawnictwo AE Wrocław: Wrocław 1996.

7. Koziński J., Przybyła M., *Ewolucja struktur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw*, (w:) Tokarski S., *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1999.
8. Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*. Ossolineum: Wrocław 1996.
9. Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych*. Stan i perspektywy. Wydawnictwo AE Wrocław: Wrocław 2003.
10. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*. Antykwa: Kraków-Kluczbork 2001.
11. Nogalski B., Białas T., Czapiewski M., *Zarządzanie w różnych formach własności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993
12. Przybyła M., Wudarzewski W., Koziński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*. Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 1993
13. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*. Difin: Warszawa 1998.
14. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*. Modele, metody, praktyka. Antykwa: Kraków-Kluczbork 1998.
15. Strickland A.J., Thompson A., *Strategic Management. Concepts and Cases*. Irwin: Boston 1993.



## Rozdział 11.

# Strategia podatkowa holdingu. Holding finansowy w podatkowej postaci.

### Wstęp

Rozwój gospodarki światowej charakteryzuje dążenie do ustawicznego doskonalenia procesów ekonomicznych. Zmiany te nakładają się na pewne zjawiska ogólnego rozwoju ludzkości, wśród których można zauważyć zmiany demograficzne wywołane znacznym przyrostem ludności, występującym przede wszystkim w Azji i Afryce. Owe zmiany demograficzne determinują globalną potrzebę zapewnienia pracy większej ilości ludziom. Na ów przyrost ludności nakładają się zmiany struktury demograficznej ludności zachodzące w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej Europy Zachodniej, Ameryki Północnej i Japonii, a można przypuszczać, że w nieodległej przyszłości także w Europie Środkowej. Zmiana struktury demograficznej wykazuje postępujące starzenie się ludności szeregu krajów, co wywołuje potrzebę zapewnienia bytu owym pokoleniom przez zmniejszającą się populację ludzi czynnych zawodowo. Zjawiska te determinują rozwój zmechanizowanych form pracy, a zwłaszcza robotyzację. Kolejnym zjawiskiem w omawianym zakresie ogólnego rozwoju ludzkości jest rozwój informatyki. Zwiększanie zakresu terytorialnego oraz prędkości przesyłu informacji podnosi wiedzę o zjawiskach gospodarczych, a przez to świadomość i sprawność wszystkich uczestników procesów gospodarczych.

Naszkicowane zjawiską ogóle powodują, że przedsiębiorstwa gospodarcze łączą swoje siły i zasoby w różne formy organizacyjne, wśród których do dość powszechnych zaliczyć można holdingi, umożliwiające koncentrację kapitału. Kapitał ów ma swój wyraz zwłaszcza w sferze finansowej. Finanse są także miernikiem kapitału skoncentrowanego w holdingach. Wśród określonych przez naukę o organizacji i zarządzaniu formach holdingów<sup>1</sup> znajduje się holding finansowy, który w świetle podanych informacji wzbudza szczególne zainteresowanie. Powstaje zatem intrygujące pytanie, jakie są współczesne formy holdingów finansowych?

<sup>1</sup>Zob. Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 119, oraz Nogalski B., Ronkowski R., *Zarządzanie holdingiem. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, 'ORGMASZ'*, Warszawa 1996, s. 29 - 36.

Celem artykułu jest ukazanie jednej z form holdingu finansowego, jakim wydaje się być podatkowa grupa kapitałowa (PGK). Zastosowany tryb warunkowy uzasadniony jest tym, że dotychczas postrzeganie podatkowej grupy kapitałowej, jako postaci holdingu finansowego nie jest powszechne.

## Atrybuty holdingu finansowego

Przez holding finansowy możemy określać zgrupowanie wielopodmiotowe charakteryzujące się:

- Powiązaniem kapitałowymi, opartymi o znaczne udziały kapitałowe jednego podmiotu w kapitale zakładowym (podstawowym) innego podmiotu,
- Zarządzaniem wykazującym, co najmniej znaczny wpływ na kształtowanie polityki finansowej podmiotu zależnego,
- Zarządzaniem, o którym mowa w punkcie b, charakteryzującym się tym, że jest ono **oparte głównie o instrumenty finansowe**.

Skutkiem przyjętych desygnatów jest to, że holdingu finansowego charakteryzuje się znacznym stopniem decentralizacji decyzji strategicznych oraz, można uznać, że pełną decentralizacją decyzji operacyjnych.<sup>2</sup>

Wskazane desygnaty omawianej formy holdingu wymagają pewnej analizy. Niektóre elementy owych desygnatów zostały określone w prawie finansowym,<sup>3</sup> co powoduje, że nie można od tych figur prawnych abstrahować.

Ustawodawca określił instytucję holdingu finansowego w ustawie Prawo bankowe.<sup>4</sup> Określono tam holding finansowy, jako: grupę podmiotów, w której podmiotem dominującym jest instytucja finansowa, a w skład grupy wchodzi wyłącznie lub w większości banki lub instytucje finansowe i przynajmniej jednym podmiotem zależnym jest bank. Przez instytucję finansową określono podmiot niebędący bankiem, który łącznie, co najmniej 75% przychodów uzyskuje z wykonywanej przez siebie działalności gospodarczej w zakresie: obrotu udziałami lub akcjami, udzielania pożyczek ze środków własnych, udzielania leasingu, obrotu wierzytelnościami, transferu środków pieniężnych, emitowania i administrowania instrumentami płatniczymi, udzielania gwarancji, poręczeń lub zaciągania innych zobowiązań nie ujmowanych w bilansie, prowadzenia obrotu: operacjami terminowymi; instrumentami rynku pieniężnego; zbywalnymi papierami wartościowymi, uczestniczenia w emisji akcji, zarządzania aktywami, doradztwa finansowego, świadczenia usług brokerskich na rynku pieniężnym.

<sup>2</sup>Jagoda H., Haus B.,  *Holding... op. cit.*, s. 118.

<sup>3</sup>W skład tej gałęzi prawa można zaliczyć: ustawę z dnia 29. 08. 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. Nr 140, poz. 939); ustawę z dnia 21. 08. 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Dz. U. Nr 118, poz. 754); ustawę z dnia 29. 09. 1994 roku, o rachunkowości (Dz. U. Nr 121, poz. 591).

<sup>4</sup>Art. 4 ustawy z dnia 29. 08. 1997 r. Prawo bankowe. Dz. U. Nr 140, poz. 939.

W ujęciu organizacyjnym holding finansowy jest tak samo ukształtowany, jak pozostałe rodzaje holdingów, bowiem składać się może z jednostki dominującej (zwykle jedna) oraz jednostek powiązanych z podmiotem dominującym, co przedstawia rys. 1. Wśród jednostek powiązanych wyróżnić można podmioty zależne oraz stowarzyszone. Ukazane na rys. 1 podmioty wymagają przybliżenia i omówienia.

**Podmiotem dominujący** może być każdy uczestnik działań gospodarczych, a zatem można wskazać na osoby: fizyczną i prawną, oraz jednostkę organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej.<sup>5</sup> Wpływ właścicielski omawianego podmiotu można uznać za dominujący, gdy spełnia pewne kryteria, a to:<sup>6</sup>

- Dysponuje większością głosów w organach podmiotu zależnego,
- Posiada prawo powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających podmiotem zależnym,
- Ponad połowa członków zarządu podmiotu zależnego pełni jednocześnie funkcje kierownicze w podmiocie: dominującym lub zależnym.

Rozpatrując zagadnienia określające holdingi finansowe trzeba uwzględnić także inne spojrzenia na omawiane zagadnienie. Owo inne spojrzenie znajdujemy w prawie bilansowym, w którym istotnego ograniczenia doznaje omawiana figura prawna, bowiem przez jednostkę dominującą określa się:<sup>8</sup>

- Spółkę handlową (taką spółką może być wyłącznie spółka, której postać została określona w Kodeksie spółek handlowych<sup>9</sup>), która

- Sprawuje kontrolę lub współkontrolę nad jednostką zależną lub stowarzyszoną. Znamienne dla badanego obszaru są użyte w zdaniu poprzednim pojęcia, bowiem ich ustawowa definicja to zdolność do (samodzielnego lub wspólnego z innym podmiotem) kierowanie **polityką finansową** i operacyjną jednostek podporządkowanych. Owo sprawowanie kontroli może odbywać się poprzez: *posiadanie większości głosów w organach stanowiących jednostek zależnych, decydowanie o kształcie polityki finansowej i operacyjnej podmiotu zależnego samodzielnie bądź wspólnie z innymi współnikami*,<sup>10</sup> *posiadanie uprawnień do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających lub nadzorczych podmiotu zależnego, obsadzenie ponad połowy stanowisk w zarządzie podmiotu zależnego osobami będącymi jednocześnie członkami zarządu podmiotu dominującego,*

- Spółkę handlową, która jest udziałowcem lub współnikiem innej jednostki współzależnej niebędącej spółką handlową (np. spółka cywilna), a owa

<sup>5</sup>Można ten zbiór podmiotów nazwać triadą osobową.

<sup>6</sup>Art. 4, pkt 16 cytowanej ustawy prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi.

<sup>7</sup>Tym mianem określa się cytowaną ustawę o rachunkowości.

<sup>8</sup>Art. 3 ustawy o rachunkowości.

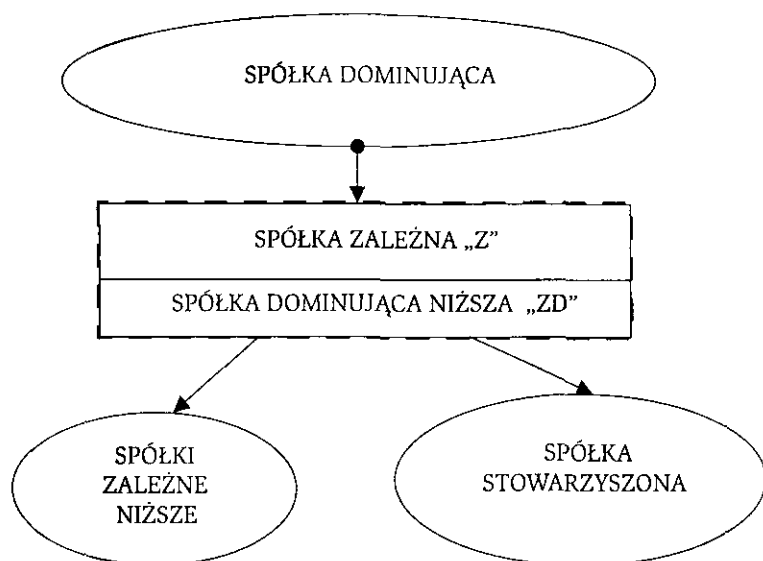
<sup>9</sup>Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037).

<sup>10</sup>Owo działanie łączne może istnieć na podstawie porozumienia z innymi podmiotami posiadającymi łącznie z jednostką dominującą większość ogólnej liczby głosów w organie stanowiącym jednostki zależnej. Wydaje się, że w takim przypadku mamy do czynienia z kolegialnym podmiotem dominującym.

jednostka realizuje współkontrolę nad jednostką zależną razem z innymi współ-  
nikami, posiadającymi akcje czy udziały w tej jednostce zależnej.

RYS. 1.

## UKŁAD ORGANIZACYJNY I ZALEŻNOŚCI W HOLDINGU.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

**Podmiot zależny** jest pojmowany jako jednostka kontrolowana przez podmiot dominujący, a zatem może ona kreować swoją politykę finansową samodzielnie (jeżeli jest taka wola dominanta) lub w tym zakresie jest w pewnym stopniu (mniejszym lub większym) uzależniona od woli podmiotu dominującego. Podmiot zależny może być jednocześnie podmiotem, który uzależnił od siebie inną jednostkę gospodarczą. W takim przypadku mamy do czynienia z holdingiem wielopoziomowym (w rzeczywistości gospodarczej znane są przypadki holdingów o pięciu poziomach zależności). W takim holdingu rozróżnia się podmiot dominujący: I stopnia - najwyżej stojący, II stopnia - niższy w hierarchii, III stopnia - jeszcze niższy w hierarchii, itd.

**Podmiot stowarzyszony** postrzegany jest, jako jednostka gospodarcza, w której podmiot posiadający co najmniej 20% głosów w organie stanowiącym tej jednostki (nazywany znaczącym inwestorem), wywiera na tę jednostkę znaczący wpływ - przez, który określa się zdolność do wpływania na politykę finansową i operacyjną<sup>11</sup> - lub sprawuje współkontrolę nad taką jednostką.

Przytoczone atrybuty holdingu finansowego wskazują na to, że główną rolę odgrywa zarządzanie finansowe, realizowane przez pomocy różnorodnych instrumentów finansowych. Występujące w ukazanej charakterystyce elementy osobowe należy potraktować, jako wyraz realizacji funkcji nadzoru właścicielskiego.

## Charakterystyka podatkowej grupy kapitałowej

Erygowanie podatkowej grupy kapitałowej (PGK)<sup>12</sup> w prawie polskim było wyrazem dostosowania ustawodawstwa polskiego do standardów Unii Europejskiej oraz, jak można wierzyć, docenieniem roli organizacji wielopodmiotowych w gospodarce krajowej.

Podatkową grupę kapitałową mogą utworzyć, co najmniej dwie spółki prawa handlowego, mające osobowość prawną i pozostające w związkach kapitałowych. Taka grupa spółek musi łącznie spełnić następujące warunki:<sup>13</sup>

- W skład grupy mogą wchodzić spółki akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością,
- Przeciętny kapitał podstawowy nie może być niższy, niż 1 mln zł,
- Udział spółki dominującej, w kapitałach spółek zależnych, w wysokości nie niższej niż 95%,

<sup>11</sup>Analiza logiczna podanych przez ustawodawcę określeń: sprawowania kontroli, współkontroli oraz znaczącego wpływu nasuwa istotne wątpliwości, postrzegane z punktu widzenia holdingu finansowego. Istotą holdingu finansowego (tak określa to literatura przedmiotu) jest strategiczne zarządzanie holdingiem za pośrednictwem instrumentów finansowych (z dopuszczeniem instrumentów osobowych będących wówczas realizatorem funkcji nadzoru właścicielskiego) przy jednoczesnym powstrzymaniu się od ingerowania w zarządzanie operacyjne (nie wyjaśnione jest zagadnienie dopuszczalności ingerencji dominanta w zarządzanie taktyczne!). Ustawodawca przy definiowaniu omawianych określeń używa zwrotu: a) przy kontroli i współkontroli "kierowania polityką finansową i operacyjną", b) przy znaczącym wpływie: "zdolność do wpływania na politykę finansową i operacyjną". Z określeń tych, zwłaszcza biorąc pod uwagę istnienie spójnika "i" wyciągnąć można wniosek, iż koniunkcja ta nie jest dla ustawodawcy bez znaczenia. Nasuwa to myśl taką, że podmiot dominujący winien oddziaływać poza sferą strategiczną także na sferę operacyjną. Takie ujęcie, prezentowane przez ustawodawcę, nie jest w zgodzie z dotychczas wypracowanymi przez naukę o zarządzaniu poglądami o roli dominanta w holdingu finansowym. Powstaje zatem podejrzenie, że nadszedł czas na wypracowanie w tym zakresie nowego paradygmatu.

<sup>12</sup>Kształt PGK określa art. 1 A ustawy z dnia 15. 02. 1992 roku, o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. z 2000r. Nr 54, poz. 654.

<sup>13</sup>Szerokie omówienie wymagań stawianych PGK znajduje się w: Nogalski B., Falencikowski T., *Uwarunkowania działania holdingu w okresie tworzenia i funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej*; zob. w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*. Praca zbiorowa po redakcją Rafała Krupskiego. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk & Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. Wałbrzych 2001, s. 217 - 229.

- Spółki tworzące tę grupę nie mogą korzystać ze zwolnień w podatku dochodowym na podstawie odrębnych ustaw, lub zwolnień od podatku VAT,
- Przed utworzeniem grupy, spółki nie mogą mieć zaległości w zobowiązaniach podatkowych obejmujących podatki centralne,
- Spółki mają opłacony w pełnej wysokości kapitał akcyjny oraz faktycznie wniesione wkłady niepieniężne,
- Udział dochodu grupy w jej przychodach nie może być niższy niż 6% (tzw. **wskaźnik dochodowości**),
- Spółki nie pozostają w związkach (osobowych lub kapitałowych) z innymi podmiotami, niewchodzącymi w skład PGK, które umożliwiłyby stosowanie cen transferowych (*ang. transfer pricing*),
- Spółki tworzące PGK zawierają umowę potwierdzoną notarialnie, na okres minimum 3 lat i rejestrują tę umowę w urzędzie skarbowym. Umowa ta nie może być podmiotowo rozszerzana,
- Przedłużenie funkcjonowania PGK może nastąpić tylko poprzez zawarcie nowej umowy,
- Umowa o utworzeniu PGK musi określać rok podatkowy.

W przedstawionych atrybutach PGK zauważyć można dominację warunków finansowych nad organizacyjnymi i personalnymi. W sferze zarządzania finansowego pierwszoplanowej roli nabiera **wskaźnik dochodowości**, co jest niezwykle istotne dla rozpatrywanego problemu badawczego, bowiem jak stwierdzono wyżej to właśnie zarządzanie poprzez instrumenty finansowe jest głównym wyznacznikiem holdingu finansowego.

Także nie bez znaczenia są wymogi kapitałowe, stawiane podatkowym grupom kapitałowym, bowiem one są również instrumentem wspomnianego zarządzania finansowego, a ich wymagany poziom (95% udziałów w kapitałach zakładowych spółek zależnych) wzmacnia rolę tego instrumentu. Warto także zauważyć, że ów poziom zaangażowania kapitałowego eliminuje ze składu PGK jednostki stowarzyszone, bowiem nie spełniają one owego minimum.

Warto także zwrócić uwagę na cel erygowania PGK - jest nim optymalizacja opodatkowania podmiotów tworzących taką grupę kapitałową, a zatem cel mieszczący się ściśle w sferze finansów.

## Zakończenie

Analiza porównawcza i celowościowa tworzenia holdingów finansowych i podatkowych grup kapitałowych prowadzi do tezy, że podatkowa grupa kapitałowa jest podatkową postacią holdingu finansowego. Podatkowa grupa kapitałowa posiada główne atrybuty holdingu finansowego. Postawionej tezie nie przeczy fakt, że podatkowe grupy kapitałowe działalność operacyjną mogą prowadzić poza ścisłą sferą finansową.<sup>14</sup>

## Literatura:

1. Jagoda H., Haus B.,  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. PWE Warszawa 1995.
2. Nogalski B., Ronkowski R., *Zarządzanie holdingiem. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle " ORGMASZ "*, Warszawa 1996.
3. Ustawa z dnia 29. 08. 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. Nr 140, poz. 939).
4. Ustawa z dnia 21. 08. 1997 r. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Dz. U. Nr 118, poz. 754).
5. Ustawa z dnia 29. 09. 1994 roku, o rachunkowości (DZ. U. Nr 121, poz. 591).
6. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037).
7. Ustawa z dnia 15. 02. 1992 roku, o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz. U. z 2000r. Nr 54, poz. 654.
8. Nogalski B., Falencikowski T., *Uwarunkowania działania holdingu w okresie tworzenia i funkcjonowania podatkowej grupy kapitałowej, w: Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*. Praca zbiorowa po redakcją Rafała Krupskiego. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk & Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości. Wałbrzych 2001.

<sup>14</sup>Do takiej sfery można zaliczyć działalność bankową, pożyczkową (SKOK-i), ubezpieczeniową, leasingową oraz operacje na giełdach papierów wartościowych.





## Rozdział 12.

# Zastosowanie pakietów gwarancji pracowniczych i socjalnych w realizacji strategii restrukturyzacji grup kapitałowych.

Grupy kapitałowe są formą organizacyjno - prawną przedsiębiorstw rozpowszechnioną w systemie gospodarczym. Jest to forma umożliwiająca zespolenie podmiotów uczestniczących w procesie gospodarczym.

Obecne uregulowania prawne oraz swoboda obrotu gospodarczego skłaniają wiele przedsiębiorstw do zawiązywania relacji na zasadach powiązań kapitałowych przyjmujących formułę grupy kapitałowej. Definicja grupy kapitałowej zawęży pojęcie i zakres powiązań między firmami do pewnych określonych relacji. Grupę kapitałową tworzą bowiem jednostka dominująca oraz jednostki od niej zależne lub stowarzyszone mogące się w niej znaleźć na różnym poziomie zależności.

Specyfika powiązań występujących w grupach kapitałowych powoduje, iż formuła ta jest wykorzystywana w realizacji procesów restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw wielozakładowych lub takich, które posiadają w swoich strukturach jednoznacznie określone sfery organizacyjne mogące stanowić podstawę do usamodzielnienia tych obszarów w formie samodzielnych podmiotów gospodarczych.

W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienia wykorzystania formuły grupy kapitałowej w realizacji strategii restrukturyzacji dużego przedsiębiorstwa oraz problematykę zastosowania pakietu gwarancji pracowniczych i socjalnych we wdrażaniu tej strategii.

Powyższe zagadnienia przedstawiono w oparciu o doświadczenia praktyczne autora związane z realizacją procesów restrukturyzacji i przełamywania oporów wobec zmian w przedsiębiorstwie działającym w branży przetwórstwa chemicznego.

Rozpatrując sytuację finansową analizowanego przedsiębiorstwa na tle zakładów działających w jej najbliższym otoczeniu, można ją określić jako bardzo dobrą. Za taką oceną przemawiają wskaźniki ekonomiczne firmy, a w szczególności parametr w postaci zysku netto przedsiębiorstwa, który w 2000 roku kształtował się na poziomie 180 mln PLN.

Stan zatrudnienia w dniu 31 grudnia 2000 roku kształtował się na poziomie 1529 osób w tym:

- pracowników bezpośrednio produkcyjnych 996
- pracownicy umysłowych 533

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w formule organizacyjno - prawnej spółki akcyjnej, której większościowym udziałowcem jest Skarb Państwa oraz jednostki organizacyjne jemu podległe.

Główne przesłanki realizacji strategii restrukturyzacji można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- globalnej - dostosowawczej,
- wewnątrz organizacyjnej - doskonalącej.

**Pierwsza płaszczyzna** oparta na wyznacznikach sytuacji globalnej w sektorze branżowym przedsiębiorstwa wskazuje, że głównym powodem realizacji strategii restrukturyzacji były procesy dostosowawcze do wymogów Unii Europejskiej. Analiza sytuacji w sektorze wskazuje na konieczność sprostania w najbliższym czasie surowym wymaganiom jakościowym obowiązującym w Unii Europejskiej. Systematyczne podnoszenie wymagań jakościowych dla produktów wskazuje na komplikację procesu produkcyjnego z koniecznością coraz wyższego stopnia przerobu surowca. Oznacza to w praktyce inwestycje zarówno w zakresie głównego procesu, jak też zagospodarowania (przetworzenia) produktów ubocznych. Powyższe powoduje istotny wzrost nakładów inwestycyjnych, który przekłada się na obniżenie długookresowego zwrotu z zaangażowanego kapitału.

Według specjalistów z Unii Europejskiej, podstawowe priorytety przemysłu przetwórstwa chemicznego w Unii, to:

- konkurencyjność,
- ekologia,
- bezpieczeństwo dostaw surowca.

**Druga płaszczyzna** oparta na wyznacznikach sytuacji wewnątrz organizacji przedsiębiorstwa wskazuje, że głównym powodem realizacji strategii restrukturyzacji były procesy doskonalące strukturę organizacyjną oraz procesy w niej zachodzące. Procesy doskonalące oparto w tym przypadku o rozwiązania benchmarkingowe zastosowane w przedsiębiorstwach z tej samej branży w kraju i na świecie.

Biorąc pod uwagę przedstawione przesłanki i uwarunkowania otoczenia dla analizowanego podmiotu przygotowano strategię restrukturyzacji.

Strategia restrukturyzacji podporządkowana była przede wszystkim uwarunkowaniom zewnętrznym. Jej zasadniczym celem było *podnoszenie wartości firmy*, co winno być realizowane poprzez *intensyfikację wykorzystania posiadanych zasobów*. Konsekwencją przyjęcia powyższego celu jako główny były działania w dwóch podstawowych płaszczyznach: kapitałowej i organizacyjnej.

**W ramach restrukturyzacji kapitałowej** zaproponowano wydzielenie (w postaci powołania spółek prawa handlowego) obszarów nie związanych bezpośrednio z działalnością podstawową. Wyznaczone obszary organizacyjne miały być przekształcane w samodzielne podmioty w formule spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z większościami udziałem analizowanego przedsiębiorstwa. W wyniku planowanych przekształceń powstałaby grupa kapitałowa z wiodącą rolą spółki macierzystej. W związku z przedstawionymi powyżej planami dotyczącymi obszarów zakwalifikowanych do wydzielenia oszacowano, iż ok. 650 osób znajdzie zatrudnienie w spółkach wydzielonych w wyniku restrukturyzacji.

**W ramach restrukturyzacji organizacyjnej** proponowano przesunięcie większości zadań operacyjnych ze szczebla zarządu na szczebel powoływanych biur decyzyjno - operacyjnych. Zarząd spółki w swojej działalności koncentrować się miał na wyznaczaniu strategicznych kierunków rozwoju Spółki, formułowaniu strategii cząstkowych oraz nadzorze nad pracą sfery biur decyzyjno - operacyjnych. Taki układ organizacji doprowadziłby do zmiany sposobu działania według schematu pionów funkcjonalnych na układ poziomów: strategicznego, decyzyjno - operacyjnych oraz działalności produkcyjnej doprowadzając w konsekwencji do jakościowych zmian w zarządzaniu.

Szczególne uwagę poświęcono zastosowaniu koncepcji budowy grupy kapitałowej jako podstawy strategii restrukturyzacji podmiotowej.

Projekt strategii restrukturyzacji zakładał, że analizowany podmiot pozostanie docelowo jednostką dominującą, co pozwoli na swobodne kształtowanie stosunków handlowych i właścicielskich z zależnymi i stowarzyszonymi podmiotami.

Zachodzący pomiędzy jednostką dominującą, a jednostkami zależnymi stosunek podległości obejmować winien przede wszystkim dwie płaszczyzny oddziaływania:

- osobowo - prawną,
- organizacyjną i gospodarczą.

**Płaszczyzna osobowo - prawna** to przede wszystkim wpływ na osobową obsadę stanowisk w zarządzie, radzie nadzorczej czy komisji rewizyjnej, a nawet personelu administracyjnego, czy kierownictwa spółek zależnych. Dzięki takim uprawnieniom jednostka dominująca mogła kreować politykę personalną jednostki podległej.

Oddziaływania organizacyjne i gospodarcze dają możliwości kształtowania struktury organizacyjnej podmiotu zależnego.

**Płaszczyzna organizacyjna i gospodarcza** to kształtowanie polityki produkcyjnej, udział podmiotu dominującego w dostarczaniu surowców, zbytu produktów dostarczanych przez jednostkę zależną. Aktywność marketingowa i reklamowa to kolejne dziedziny wpływu. Kluczowymi pozostają jednak: sfera inwestycyjnej działalności jednostki zależnej oraz jej polityka finansowa. Kolejne pola aktywności analizowanego podmiotu jako spółki nadrzędnej to: wyznaczanie nowych i modyfikowanie dotychczasowych celów gospodarczych jednostki, prowadzenie analiz kosztów i zysków poszczególnych spółek, kształtowanie wizerunku jednostki zależnej, tworzenie wspólnego centrum rachunkowego oraz wspólnego ośrodka informatycznego. Jednocześnie w każdym wypadku jednostka dominująca może być podmiotem kontrolującym i uczestniczącym w podejmowaniu decyzji co do dalszych losów spółek zależnych, a więc dotyczących ich przekształcenia, łączenia z inną jednostką, zbywania składników majątkowych, czy likwidacji.

Wybór, przez kreatorów procesu zmiany, grupy kapitałowej jako formy organizacyjno - prawnej działania wynikał z przewagi zalet nad ujemnymi stronami takiej konstrukcji organizacyjno - prawnej. O zaletach grup kapitałowych możemy mówić, gdyż:

- stwarzają szansę efektywnego wykorzystania środków kapitałowych jednego podmiotu na rzecz drugiego, za odpowiednim wynagrodzeniem w formie udziału w zyskach,
- wprowadzają i uaktywniają wolne kapitały w obrocie pozainwestycyjnym, czyli poza kontrolą i udziałem banków,
- mogą zostać uznane za formę pozyskiwania na dogodnych warunkach (wewnętrznych) środków kredytowych na cele określone przez właściciela kapitału,
- w granicach swego majątku grupa kapitałowa (spółka holdingowa) ponosi odpowiedzialność za zobowiązania, jakie powstały w trakcie działalności,
- postrzegane są jako skuteczny środek do koncentracji kapitałów i decyzji ekonomicznych.

Przygotowując procesy restrukturyzacji kapitałowej pamiętano również, że grupa kapitałowa to nie tylko plusy, ale także minusy dające się zauważyć w ich funkcjonowaniu. Do ujemnych stron struktur działania w ramach grup kapitałowych zaliczyć można:

- zauważalny brak zewnętrznej kontroli powiązań wewnętrznych systemu holdingowego,
- słabą ochronę praw wspólników spółek zależnych, którzy występują najczęściej jako mniejszość, narażając się tym samym na nadużywanie wobec nich praw większości,

- ograniczanie przepływu informacji między wspólnikami (spółek zależnych) odnoszące się do tej spółki, a nie do całej grupy kapitałowej,
- możliwość tworzenia jednoosobowej spółki (a zwłaszcza sp. z o.o.) w dużym stopniu ogranicza, a nawet wyłącza prawa pozostałych wspólników,
- spółki zależne postrzegane są z racji swoich uzależnień kapitałowych jako "więźniowie" spółki nadrzędnej, gdyż formalnie i prawnie znajdują się w pozycji podporządkowanej interesom spółki nadrzędnej,
- powiązania personalne świadczą o praktykach monopolistycznych.

Biorąc pod uwagę zarówno pozytywne strony, jak i zagrożenia płynące z zastosowania formuły grupy kapitałowej w strategii restrukturyzacji, kreatorzy zmiany przyjęli, iż wydzielenie formalno-prawne określonego rodzaju działalności w postaci spółki zależnej, okazuje się - mimo związanych z tym kosztów - najbardziej skutecznym sposobem wymuszania ekonomizacji działań, a nawet najbardziej bezwzględny weryfikatorem zasadności ekonomicznej utrzymywania tej działalności w szeroko pojmowanym profilu przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem projektowanego procesu przekształceń organizacyjnych był podział jednej ogólnej sfery ekonomicznej na centra wpływów i kosztów przypisane poszczególnym spółkom, co umożliwiała wprowadzenie mechanizmów stymulujących poprawę efektywności poszczególnych obszarów.

Zgodnie z proponowaną koncepcją, na bazie istniejących zakładów i wydziałów pomocniczych w analizowanym podmiocie, powstać miały samodzielne podmioty gospodarcze kapitałowo zależne od jednostki nadrzędnej, które skoncentrują się wyłącznie na działalności operacyjnej o charakterze pomocniczym.

Konsekwencją projektowanych działań restrukturyzacyjnych było stworzenie grupy kapitałowej, w której jednostka nadrzędna prowadzić będzie działalność operacyjno -produkcyjną oraz zajmować się będzie zarządzaniem strategicznym grupą kapitałową i zarządzaniem udziałami w spółkach zależnych.

Spółki zależne, prowadząc działalność gospodarczą zgodnie z przedmiotem swojego działania, funkcjonować będą na rynku jako samodzielne podmioty gospodarcze, koncentrując się na działalności operacyjnej -wspomagającej działalność jednostki nadrzędnej. Jednocześnie zgodnie z prowadzoną przez jednostkę nadrzędną polityką, podmioty te nakierowywane będą na osiągnięcie nie tylko własnych autonomicznych celów, ale również na osiągnięcie celów jako Grupa Kapitałowa.

By móc skutecznie wprowadzić przygotowaną strategię restrukturyzacji kapitałowej niezbędnym było pozyskanie osób poddawanych procesowi zmiany pracujących w analizowanym podmiocie. W podmiocie funkcjonowały liczne organizacje związkowe, które skupiały w swoich szeregach około 70 % załogi

przedsiębiorstwa. To te organizacje stały się partnerem, z którym kreatorzy strategii zmiany przystąpili do ustalenia warunków realizacji procesu restrukturyzacji.

Jako narzędzie przełamania oporów wobec zmian zastosowano pakiet gwarancji pracowniczych i socjalnych.

### **Pakiet gwarancji pracowniczych i socjalnych - cel, zakres i struktura pakietu**

Pakiety gwarancji pracowniczych i socjalnych można zaliczyć do ewolucyjnych narzędzi przełamania oporów wobec zmian w organizacji. Towarzyszą one najczęściej przekształceniom organizacyjno - prawnym i własnościowym przedsiębiorstw. Obejmują szeroką gamę spraw pracowniczych, w tym w szczególności zawierają<sup>1</sup>:

- gwarancje trwałości zatrudnienia przez z góry określony czas,
- ponadstandardowe świadczenia dla pracowników zwalnianych z pracy,
- zasady szczególnej ochrony poziomu i zakresu świadczeń socjalnych.

Przygotowując procesy restrukturyzacji kreatorzy zmiany muszą liczyć się z tzw. kosztami spokoju społecznego. Pakiety gwarancji pracowniczych są ich przykładem.

Również w analizowanym przedsiębiorstwie mając na uwadze dotychczasowe doświadczenia, kreatorzy zmiany przystąpili do działań zmierzających do przełamania potencjalnych oporów wobec zmian.

Negocjacje toczyły się przez okres półtoręj miesiąca i zakończyły się parafowaniem projektu porozumienia dotyczącego przyzwolenia na realizację przedstawionej koncepcji restrukturyzacji, pod warunkiem przestrzegania zasad określonych w pakiecie gwarancji pracowniczych i socjalnych.

Okres obowiązywania pakietu wynosił 48 miesięcy i był wystarczający dla potrzeb wdrożenia projektu strategii budowy grupy kapitałowej.

Projekt wynegocjowanego pakietu dzielił jego treść na cztery podstawowe obszary dotyczące:

- pracowników przedsiębiorstwa pozostających w spółce nadrzędnej;
- pracowników podejmujących pracę w spółkach zależnych - powstających w wyniku wydzielenia ze struktur jednostki macierzystej;
- gwarancje swobody działań związków zawodowych;
- postanowienia końcowe.

<sup>1</sup>por. Patulski A., Orłowski G., *Układy zbiorowe pracy i pakiety socjalne a restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, FMP Management, Warszawa 2002, s. 33.

**Projekt pakietu obejmujący swoim obszarem pracowników pozostających w spółce nadrzędnej grupy kapitałowej zawierał:**

- gwarancje zatrudnienia przez okres obowiązywania pakietu,
- gwarancje innej pracy i kosztów przekwalifikowania w przypadku likwidacji stanowisk pracy,
- warunki dalszego zatrudnienia, bądź rozwiązania stosunku pracy w przypadku konieczności zmiany stanowiska pracy na podstawie przeciwwskazań lekarskich i warunków odprawy stanowiącej - krotność średniego miesięcznego wynagrodzenia w przedsiębiorstwie;
- warunki wynagradzania w okresie szkolenia;
- warunki i wysokość odprawy w sytuacji braku propozycji innej pracy, która będzie stanowić - krotność średniego jego miesięcznego wynagrodzenia;
- warunki rozwiązania przez pracodawcę umowy o pracę;
- zobowiązanie pracodawcy do nie odtwarzania stanowisk pracy zlikwidowanych lub wyodrębnionych ze struktur jednostki macierzystej;
- gwarancje do nieodpłatnego korzystania z usług i świadczeń placówek medycznych na poziomie zakresu usług z lat poprzednich - koszty pokrywane przez pracodawcę;
- zobowiązanie do nieodpłatnego potrącania z list płac, pracowników należących do związków zawodowych, składek członkowskich i przekazywanie ich na wskazane konta;
- regulacje dotyczące spłaty zobowiązań z tytułu pobranych pożyczek z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

**Projekt pakietu obejmujący swoim obszarem pracowników przechodzących do spółek zależnych grupy kapitałowej zawierał:**

- sposób zmiany zakładu pracy ;
- gwarancje utrzymania zasad określonych w umowach o pracę zawartych w podmiocie macierzystym;
- czas obowiązywania postanowień Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy podmiotu macierzystego;
- zobowiązanie pracodawcy do przekazywania dla każdego pracownika składki na III filar ubezpieczeniowy;
- gwarancje zawarcia ze spółkami długookresowych umów o współpracy i minimalny czas oraz zakres ich obowiązywania;
- gwarancje do korzystania z opieki medycznej, których koszty pokrywać będzie pracodawca;
- gwarancje pierwszeństwa w procedurze przetargowej - przy ofertach równorzędnych;

- zobowiązanie spółki do nieodpłatnego zapewnienia pracownikom ubrań służbowych, odzieży i obuwia roboczego, środków czystości na warunkach takich jak w podmiocie macierzystym;

- zabezpieczenie prawa pracowników do powoływania i odwoływania swojego przedstawiciela do Rady Nadzorczej lub Komisji Rewizyjnej spółki zawiązanej w wyniku restrukturyzacji podmiotowej, w której podmiot macierzysty posiada większościowe udziały;

- zobowiązanie zarządu każdej nowopowstałej spółki z większościowym udziałem podmiotu macierzystego, na wniosek organizacji związkowej, do udzielania informacji niezbędnej do prowadzenia działalności związkowej;

- gwarancje podmiotu macierzystego do waloryzacji cen wynikających z zawartych ze spółkami umów o wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych, ogłaszany przez GUS;

- zakres odpowiedzialności za zobowiązania wynikające ze stosunku pracy, powstałe przed przejęciem części zakładu pracy przez innego pracodawcę;

Projekt pakietu obejmujący swoim obszarem swobody działań związków zawodowych zawierał:

- gwarancje podmiotu macierzystego do zapewnienia nieodpłatnie pomieszczeń dla związków zawodowych;

- gwarancje ponoszenia wszelkich kosztów działalności związków zawodowych działających zarówno na terenie podmiotu macierzystego jak i spółek wydzielonych z jego struktur;

- zobowiązanie do pokrywania kosztów służbowych delegacji krajowych, realizowanych przez statutowe władze organizacji związkowych i sposób naliczania przysługującego limitu rocznego;

- zobowiązanie pracodawcy do przedstawiania informacji dotyczących spraw pracowniczych zgodnie z mającymi zastosowanie wymogami prawa;

- zobowiązanie pracodawcy do pokrywania kosztów powołanych przez organizacje związkowe wspólnie uzgodnionych z zarządem ekspertów i mediatorów w przypadku sporów zbiorowych dotyczących pracodawcy i pracownika;

- uznanie przez zarząd podmiotu macierzystego ilości członków organizacji związkowych w spółkach powstałych wyniku restrukturyzacji i zasad ich oddelegowania;



**Projekt pakietu obejmujący swoim obszarem postanowienia końcowe zawierał:**

- zobowiązanie podmiotu macierzystego do zapewnienia pracownikom udziału w zyskach w postaci premii rocznej;
- zgoda na prowadzenie negocjacji dotyczących ewentualnego przedłużenia pakietu na następny okres;
- gwarancja dla każdego pracownika rezygnacji z uprawnień przysługujących mu na mocy pakietu;
- uprawnienie stron do dochodzenia roszczeń na drodze sądowej w przypadku niewykonania lub złamania postanowień pakietu;
- obowiązek wypłaty przez pracodawcę odszkodowania stronie związkowej parafującej pakiet w przypadku nieprzestrzegania niektórych postanowień.

Przygotowany przed laty proces budowy grupy kapitałowej jest realizowany. Zastosowanie pakietu gwarancji pracowniczych i socjalnych w procesie przełamywania oporów wobec strategii zmiany doprowadziło do ustalenia zasad gry, których przestrzeganie pozwala na przeprowadzanie zmian w warunkach stabilności i spokoju społecznego.

Koszty związane z realizacją pakietu gwarancji pracowniczych i socjalnych stanowią koszty spokoju społecznego konieczne do poniesienia w trakcie wprowadzania zmian w organizacji. W analizowanym przypadku wydawać by się one mogły znaczne. Jednakże w rzeczywistości są one minimalne, gdyż misja przyjęta przez kreatorów zmiany w koncepcji restrukturyzacji nie zakładała w okresie obowiązywania pakietu zwolnień z przyczyn ekonomicznych i tym samym nie występowało zobowiązanie wypłaty odszkodowań.

Pakiet stanowi umowę pomiędzy kreatorami zamiany, a poddawanymi zmianie pracownikami, określającą cel, zasady, zakres i koszty zmiany. Dzięki tej umowie kreatorzy zmiany otrzymują przyzwolenie pracowników na dokonanie zmian, natomiast pracownicy otrzymują gwarancje bezpieczeństwa w okresie jego obowiązywania.

W analizowanym przypadku szczególną uwagę zwraca fakt objęcia pakietem również pracowników pozostających w podmiocie macierzystym - spółce nadrzędnej, w której zmiany mają inny, mniej niebezpieczny z punktu widzenia pracownika charakter. Jest to rozwiązanie rzadziej spotykane w pakietach powstających w grupach kapitałowych. Stosując formułę grupy kapitałowej jako strategię restrukturyzacji kapitałowej, pakietami obejmuje się najczęściej pracowników przechodzących do spółek zależnych

W omawianym przypadku na podkreślenie zasługuje również zastosowanie w strategii restrukturyzacji dwóch ważnych narzędzi poprawiających bezpieczeństwo pracowników poddawanych procesowi zmiany. Pierwszym jest

zastosowanie formuły grupy kapitałowej, dzięki której pracownicy usamodzielnianych obszarów logistycznych mogli znaleźć zatrudnienie w podmiotach kapitałowych (spółkach zależnych), których strategicznym właścicielem jest spółka nadrzędna (dotychczasowy pracodawca). Tym samym mogą oni kontynuować pracę w jednostkach gospodarczych silnych kapitałowo, korzystających z dotychczasowej pozycji i uznania rynkowego jednostki macierzystej. Drugim jest zastosowanie pakietu gwarancji pracowniczych i socjalnych, który stanowi ewolucyjne narzędzie wprowadzania zmian w organizacji łagodzące i przełamujące opory wobec procesów restrukturyzacji.

## Literatura:

1. Patulski A., Orłowski G., *Układy zbiorowe pracy i pakty socjalne a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, FMP Management, Warszawa 2002 r.

## Rozdział 13.

Wyzwania rozwojowe polskich przedsiębiorstw. Identyfikacja, istota, główne obszary wyzwań.

### **Punkt wyjścia - powszechność współczesnych wyzwań rozwojowych a zarządzanie przedsiębiorstwem**

W dynamicznie zmieniającym się świecie odczytywanie znaków czasu, formułowanie wyzwań rozwojowych jest zajęciem szerokiej rzeszy ludzi różnej profesji, co też powoduje odmienne postrzeganie istoty samych wyzwań. Niejako "na szczycie" problemu lokują się pomysły i podejścia z pogranicza takich nauk jak historia, filozofia, socjologia czy ekonomia, które znajdują najpełniejszy wyraz we współczesnych koncepcjach futurologicznych. Nastawione raczej na dalszą przyszłość, mają one z reguły ambicje holistyczne, przy daleko posuniętym eklektyzmie tworzonych ujęć, modeli, teorii rozwoju. Ostatnie kilkadziesiąt lat zrodziło wiele tego typu propozycji, czy wręcz nierzadko prowokacji intelektualnych, próbujących wyznaczać kierunki rozwoju ludzkości i wynikające z nich wyzwania rozwojowe. Krytyczna ocena ex post tego typu sądów i opinii wskazuje na ich umiarkowaną zasadność, tym niemniej można wskazać ujęcia futurologiczne (np. koncepcje F. Capry, M. McLuhana, A. Tofflera), które w przenikliwy i trafny sposób określiły niektóre ważne kierunki i wyzwania przyszłego rozwoju społeczeństw.

Zejszcie z wyżyn futurologicznego traktowania problemów rozwoju i towarzyszących temu wyzwań łączy się ze stopniowym przechodzeniem w obszar dyscyplin o węższym ale własnym, specyficznym przedmiocie zainteresowania. Skraca się dystans czasowy (ważniejsze stają się bieżące wyzwania rozwojowe), ograniczeniu (właściwemu dla materii danej dyscypliny) ulega zakres zjawisk i procesów stanowiących o istocie rozwoju, wreszcie - co szczególnie

istotne i zrozumiałe - zasadniczego znaczenia nabierają możliwości i sposoby sprostania samym wyzwaniom rozwojowym. W pierwszej kolejności przyciągają one umysły i wysiłki tych, dla których przełożenie owych wyzwań na praktykę konkretnych działań jest zasadniczym warunkiem powodzenia i sukcesu w codziennej aktywności. W tej grupie mieści się niewątpliwie kadra zarządzająca przedsiębiorstw, przy czym warto podkreślić szczególną właściwość współczesnych wyzwań rozwojowych na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem. Otóż w przeciwieństwie do wcześniejszych, długoletnich doświadczeń, nie są to wyzwania dla wąskiej grupy światowych liderów lecz obejmują szeroki - jak nigdy dotąd - krąg podmiotów uznających te wyzwania za określające ich cele i kierunki działania.

**Masowość, upowszechnienie wyzwań, ich "wpisanie" w działalność tak wielu przedsiębiorstw, mimo dzielących je różnic co do skali, zakresu działalności, wielkości i charakteru będących w ich dyspozycji środków, należałoby zatem uznać za podstawową cechę współczesnych wyzwań rozwojowych.**

Z powszechności współczesnych wyzwań wynika cały szereg zjawisk w sferze zarządzania, tak w wymiarze poznawczym jak i w wymiarze praktycznym. W pierwszym z wymienionych przekrojów objawia się to m. in. dążeniem do uchwycenia istoty, zdefiniowania szerzej postrzeganych, czy wręcz uniwersalnych w swym oddziaływaniu procesów i tendencji kształtujących oblicze współczesnych wyzwań rozwojowych. W drugim (praktycznym) wymiarze próbuje się formułować punktowe zalecenia jak i bardziej złożone koncepcje działania i zarządzania, pozwalające sprostać wyzwaniom, po części niezależnie od rodzaju, charakteru, skali prowadzonej działalności i wielkości przedsiębiorstw. Sygnalizowane zjawiska i tendencje tym bardziej skłaniają więc do **prześledzenia współczesnych wyzwań stojących przed rodzimymi przedsiębiorstwami przez pryzmat trzech ściśle zalegających się kwestii**, jakimi są:

- 1) Identyfikacja współczesnych wyzwań rozwojowych.
- 2) Określenie istoty wyzwań rozwojowych na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem.

- 3) Wskazanie głównych obszarów decyzji i wyborów w przedsiębiorstwie, związanych z podjęciem przez nie wyzwań rozwojowych w praktyce.

Analiza powyższych zagadnień, a raczej jedynie ich rozszerzenie na miarę skromnej objętości referatu, jest celem i przedmiotem dalszych rozważań.

## Identyfikacja współczesnych wyzwań rozwojowych

Identyfikacja współczesnych wyzwań rozwojowych jest problemem złożonym, o wyraźnie narastającym stopniu trudności w miarę przechodzenia od ogólnych, czy wręcz ogólnikowych hasel awizujących te wyzwania, do konkretnych treści i znaczeń, jakie wraz z nimi pojawiają się na etapie podejmowania decyzji i wyborów kluczowych dla przyszłości i rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw. Poniżej zostaną pokrótce prześledzone cztery umownie wydzielone, w praktyce nakładające się procesy i tendencje na co dzień identyfikowane jako źródło, a zarazem przejaw współczesnych wyzwań rozwojowych:

### Globalizacja rynków i przedsiębiorstw

Starając się maksymalnie syntetycznie podejść do bogatego i szeroko dostępnego dorobku badawczo-naukowego dotyczącego globalizacji, należałoby podkreślić trzy okoliczności wypływające z tego procesu, ważne z perspektywy wyzwań rozwojowych w sferze zarządzania rodzimymi przedsiębiorstwami.

Po pierwsze, w wielu przypadkach najważniejsze, niezbędne jest **wyjście z myśleniem biznesowym poza granice własnego kraju**, dostrzeżenie dalszego otoczenia w kategoriach przede wszystkim szans i dodatkowych możliwości, a nie wyłącznie ryzyka związanego z umiędzynarodowieniem. Jest to **zasadnicza zmiana mentalności zarządzających**, ale też wszystkich grup interesów związanych z przedsiębiorstwem, w tym w szczególności jego właścicieli. Oparta na racjonalnych przesłankach wiara w głębszy sens obecnych i przyszłych działań, determinacja i odwaga ich podjęcia, przekonanie o rynkowej atrakcyjności oferowanych dóbr lub usług oraz o oryginalności wypracowanych pomysłów i sposobów ich realizacji w zderzeniu z nowymi konkurentami, są absolutnie niezbędne przy formułowaniu strategii wejścia rodzimych przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe<sup>1</sup>.

Po drugie, wykrystalizowanie skutecznego pomysłu (wizji) na działalność w szerszym układzie odniesień oraz określenie związanych z tym szczególnych racji istnienia przedsiębiorstwa (misja) wymaga **zrozumienia rynków**, na których chce ono zaistnieć i, co najistotniejsze, odnieść sukces. Zrozumienie rynków w warunkach współczesnego procesu globalizacji jest czymś znacznie szerszym i głębszym, niż rozpoznanie kojarzone z wymaganiami rynku krajowego

<sup>1</sup>Autorowi zdarzyło się brać udział w pracach doradczych na rzecz pewnej rodzimej firmy, dysponującej atrakcyjnym produktem, której kierownictwo odrzucało sugestie wejścia na obiecujący rynek południowoamerykański, odwołując się do argumentu, że "to tak daleko".

wego. W tym przypadku **zmiana w podejściu do rynku powinna mieć głównie charakter jakościowy**. Zarządzający przedsiębiorstwem oprócz obszernego zestawu podstawowych danych statystycznych na temat rynków międzynarodowych, muszą potrafić przewidywać trendy i tendencje rynkowe, określać wzajemne związki w obrębie różnych rynków, rozumieć odmienne uwarunkowania kulturowe w zakresie popytu i podaży na poszczególnych rynkach narodowych.

Po trzecie, wreszcie, w działalności krajowych przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach niezbędna jest **daleko posunięta sprawność operacyjna**, bieżące znajdowanie się w trudnych do przewidzenia sytuacjach biznesowych. Coraz częściej właśnie umiejętność szybkiego podjęcia pojawiających się wyzwań, wykorzystania nadarzających się okazji, pozwala odnieść sukces "ustawiający" firmę i procentujący potem przez dłuższy czas. Ten element funkcjonowania przedsiębiorstw jest wciąż jeszcze rzadko kojarzony na poziomie strategicznym, co oznacza, że w warunkach globalnych niezbędna jest **zmiana w tradycyjnym rozumieniu związków między zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem operacyjnym** - skrócenie ich wzajemnego dystansu, uwzględnienie strategicznych implikacji doraźnych decyzji i działań<sup>2</sup>. Międzynarodowa praktyka potwierdza, że już na szczeblu idei i pomysłów ważne jest takie ustawienie całej organizacji, przy którym otwarcie i elastyczność reagowania będzie podstawą filozofii jej działania, przesłanką budowania przyszłej kultury organizacyjnej kształtowanej przez znacznie więcej zmiennych niż w przypadku funkcjonowania przedsiębiorstwa wyłącznie w obrębie rynku krajowego (lokalnego).

## Integracja gospodarcza i społeczno-polityczna

W warunkach polskich najszerzy, a zarazem najbardziej wymagający wymiar współczesnych wyzwań rozwojowych, identyfikowanych z procesem integracji w jej podstawowych przekrojach, wynika z mającego nastąpić **przystąpienia Polski do Unii Europejskiej**. Od strony formalnej sama akcesja jest obwarowana licznym zestawem konkretnych warunków dotyczących niezbyt odległej przyszłości, tym niemniej w praktyce od dłuższego już czasu narastają wyzwania towarzyszące bezpośredniej konfrontacji rodzimych przedsiębiorstw z konkurencją na otwartym rynku europejskim. Coraz częściej są one wystawiane na ciężką próbę **konkurowania z jednostkami, które oferują produkty i usługi najwyższej jakości, w nowoczesny, najczęściej zindywidualizowany sposób pozwalający utrzymywać dotychczasowych jak i - co szcze-**

<sup>2</sup>Patrz szerzej: Kasiewicz S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002

## **gólnie ważne i trudne - pozyskiwać nowych klientów.**

W tym trudnym współzawodnictwie **liczą się przede wszystkim:**

- nowe pomysły,
- unikalne zasoby i kompetencje,
- umiejętność ich oryginalnego konfigurowania, w połączeniu z szybkością i elastycznością działania.

Sygnalizowane wyzwania wyznaczają podstawy funkcjonowania nie tylko liderów światowego i europejskiego rynku, ale - zgodnie z wcześniejszą uwagą o wysokim stopniu upowszechnienia współczesnych wyzwań rozwojowych - inspirują konkurencyjne wysiłki większości przedsiębiorstw. Wraz z ostatecznym otwarciem rodzimej gospodarki na procesy przepływu kapitałów, ludzi i idei te przedsiębiorstwa w stopniu większym niż dotychczas pojawią się w polskiej gospodarce. Dla rodzimych przedsiębiorstw oznacza to, iż reguły i sposoby działania kojarzone dotychczas jako niezbędny warunek przetrwania i sukcesu na obcych, rozwiniętych rynkach, staną się wkrótce normą także na rynku krajowym. Skończy się po części jeszcze wygodne przekonanie, że najwyższy wyczyn pozostaje dla tych, którzy chcą lub muszą przyjąć wyzwania bo działają na rynkach międzynarodowych, zaś mniej przygotowani będą względnie spokojnie funkcjonować na rynku krajowym, nie stwarzającym tak silnej presji konkurencyjnej.

Nieuniknioną konsekwencją procesu naszej integracji ze strukturami i mechanizmami funkcjonowania europejskiej społeczności będzie zatem konieczność przyjęcia do wiadomości i uwzględnienia w praktyce podstawowej prawdy, iż **od większości współczesnych wyzwań rozwojowych - także tych w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem - nie ma odwrotu**. Eskapizm w tym względzie, propagowanie izolacjonizmu i postaw ksenofobicznych jako ewentualna alternatywa, doprowadziłyby do głębokiej marginalizacji nie tylko krajowych firm ale także Polski jako członka wspólnoty, który nie wykorzystał historycznej szansy.

## **Transformacja systemowa**

Uniwersalnym wyzwaniom procesów globalizacji oraz integracji na poziomie międzynarodowych rynków i struktur towarzyszą kolejne **wyzwania wynikające z zapoczątkowanej po roku 1990 transformacji rodzimego systemu społeczno-gospodarczego**. Proces ten bynajmniej nie został zakończony. Co więcej, liczne jego przejawy wskazują, iż wszedł on w etap przeobrażeń jakościowych - znacznie trudniejszych niż początkowe uruchamianie rezerw prostych, nabierających cech procesu permanentnego doskonalenia funkcjo-

nowania przedsiębiorstw, a zarazem zgodnych z celami i charakterem zmian właściwych rzeczywistości rozwiniętej gospodarki rynkowej.

Bagaż często unikalnych doświadczeń ostatnich kilkunastu lat pozwala już na próbę analizy polskich przemian i towarzyszących im wyzwań w kategoriach procesu o wewnętrznej logice odzwierciedlającej - przy całej złożoności i głębokim zróżnicowaniu ocen tych przemian - uniwersalne prawidłowości rozwoju społeczno-gospodarczego. Wśród tego typu prawidłowości występujących na płaszczyźnie zarządzania szczególnie wyraźne są od pewnego czasu **tendencje do szeroko rozumianej konsolidacji przedsiębiorstw**. Zjawisko to przybiera postać mniej zauważalnej **konsolidacji wewnętrznej**, dokonywanej systematycznie poprzez swoistą "pracę organiczną" w obrębie poszczególnych przedsiębiorstw (z reguły kontynuacja wcześniejszej restrukturyzacji), jak też **konsolidacji w szerszym układzie funkcji i struktur**. Ta druga jest najczęściej przejawem realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw poprzez bardziej widoczny wzrost zewnętrzny (różne formy ich łączenia, w tym najbardziej spektakularne - fuzje i przejęcia przedsiębiorstw).

Do ważniejszych bodźców stymulujących zjawiska i tendencje konsolidacyjne, mających wyraźne cechy pilnych wyzwań stojących przed krajowymi przedsiębiorstwami, należałoby zaliczyć przede wszystkim:

- dążenie do osiągnięcia korzyści koncentracji i specjalizacji na bazie rozszerzających się więzi kapitałowych;
- stworzenia przeciwwagi dla działalności podmiotów konkurencyjnych (w tym zwłaszcza przedsiębiorstw zagranicznych działających na polskim rynku),
- pozyskania znaczących środków inwestycyjnych niemożliwych do zdobycia bez zbudowania stosownego potencjału ekonomicznego.

Konieczność sprostania tym i podobnym wyzwaniom przyczyniła się po części do uruchomienia w warunkach polskich - oprócz konsolidacji wewnętrznej jako podstawowej - takich procesów jak konsolidacja wokół mniej lub bardziej wyraźnie wyodrębnionych liderów (centrów) konsolidacji, konsolidacja sektorów (podsektorów, branż), czy też konsolidacja rynków<sup>3</sup>. Sygnalizowane procesy są obecnie w różnym stadium zaawansowania, a ich ostateczna ocena zapewne nie będzie jednoznaczna, tym niemniej nie sposób postrzegać je w oderwaniu od współczesnych wyzwań rozwojowych stojących przed krajowymi przedsiębiorstwami.

<sup>3</sup>Patrz szerzej: Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstwie. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, PWE, Warszawa 2003 (w przygotowaniu).



## Wirtualizacja przedsiębiorstw, powstawanie organizacji sieciowych

Postępującym procesom rozwoju nowych technologii informacyjnych, zanikania dotychczasowych ograniczeń komunikacyjnych, geograficznych i czasowych, wykształcania się swoistej rynkowej cyberprzestrzeni towarzyszą zasadnicze przeobrażenia form i sposobów zorganizowania działalności przedsiębiorstw. Wśród tego typu zmian wskazuje się często na wirtualizację przedsiębiorstw i powstawanie organizacji sieciowych. Z jednej strony zmiany te można lokować w szerszym nurcie konsekwencji i przejawów wcześniej przedstawionych procesów globalizacji, integracji i koncentracji na wybranych obszarach oraz rodzajach działalności, z drugiej strony - są to tendencje na tyle znaczące i autonomiczne, iż nie sposób pominąć je w kontekście współczesnych wyzwań rozwojowych polskich przedsiębiorstw. Abstrahując od niezbędnej, głębszej analizy różnych aspektów sygnalizowanego zjawiska jako wychodzącej poza główny nurt prezentowanych rozważań, należałoby skoncentrować uwagę na tych właściwościach procesu wirtualizacji przedsiębiorstw, powstawania struktur sieciowych, które w miarę wyraźnie i jednoznacznie określają charakter podstawowych wyzwań dla przedsiębiorstw. Wydaje się, iż **w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw są to w szczególności następujące wyzwania:**

- tworzenie "odchudzonych" przedsiębiorstw o wyrażeniu ustalonych celach i kierunkach działalności;
- pogłębienie procesu wyprowadzania poza przedsiębiorstwa funkcji i zasobów o mniejszym znaczeniu z punktu widzenia przyjętych przez nie celów głównych i kierunków działania;
- pogłębianie ogólnej i specjalistycznej wiedzy członków organizacji (pracowników przedsiębiorstw) jako podstawowego zasobu w procesie wykształcania nowych kompetencji i postaw;
- rozwijanie kluczowych w nowych warunkach kompetencji i umiejętności właściwych operatorom systemów, takich jak integracja, koordynacja, zarządzanie złożonymi projektami i przedsięwzięciami;
- gruntowne, a zarazem aktywne rozpoznanie i kształtowanie potrzeb dotychczasowych i potencjalnych klientów przedsiębiorstwa - jakościowo odmienne od dotychczasowych praktyk, oparte na dążeniu do zarządzania relacjami z nabywcami przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii komunikacji z rynkiem (systemy ERM, CRM itp.).

## Istota współczesnych wyzwań rozwojowych na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem

Mnogość i różnorodność współczesnych wyzwań skłania na pewnym etapie ich rozpoznania do szczególnej refleksji; jeśli materia wyzwań jest tak bogata i skomplikowana to szczególnie przydatne, zwłaszcza dla wszelkich praktyk związanych z ich podjęciem przez przedsiębiorstwa, staje się nie tyle deprymujące z czasem mnożenie i przywoływanie kolejnych wyzwań, ile raczej zawężenie i ukierunkowanie możliwe dzięki wydobyciu ich istoty, wskazaniu tego co je łączy i jest wspólne przynajmniej dla głównego nurtu wyzwań. Próby wydobycia głębszej racji, owego wspólnego pierwiastka znacznej części wyzwań w odniesieniu do szeroko pojmowanego zarządzania przedsiębiorstwem pojawiają się ostatnio także w rodzimym piśmiennictwie<sup>4</sup>, a głębsza analiza tych propozycji dodatkowo inspiruje do poszukiwania istoty wyzwań stojących przed krajowymi przedsiębiorstwami.

Z perspektywy częściej przywoływanych właściwości współczesnych wyzwań, przy uwzględnieniu poniekąd naturalnych (upraszczających) ograniczeń właściwych każdemu uogólnieniu można zaryzykować tezę, iż wspólnym motywem znacznej części wyzwań pojawiających się przed przedsiębiorstwami w ostatnich latach jest **imperatyw tworzenia, pomnażania i utrzymywania przez dłuższy czas szeroko rozumianej wartości**. Niewątpliwym problemem jest owo szerokie rozumienie wartości - wielość jej określeń wynikająca z możliwości przyjęcia różnych podejść do przedsiębiorstwa, jego działalności, majątku, zaspokojenia potrzeb i interesów poszczególnych grup z nim związanych itp. W warunkach rozwiniętej gospodarki imperatyw budowania **wartości przedsiębiorstwa** przybiera najczęściej postać wzrostu wartości rynkowej postrzeganej poprzez mechanizmy sprawnego rynku kapitałowego, ze szczególnym wypukleniem perspektywy właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy). Jest to współcześnie grupa tzw. interesariuszy o zasadniczym znaczeniu dla przyszłości przedsiębiorstw, a więc sprostania przez nie pojawiającym się wyzwaniom rozwojowym<sup>5</sup>. Wzrost wartości przedsiębiorstwa, będący w swych głębszych, fundamentalnych podstawach, przede wszystkim efektem uznania przez ostatecznych nabywców atrakcyjności i konkurencyjności jego oferty, oznacza w szczególności zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstwem ze strony dotychczasowych i potencjalnych inwestorów, zwiększenie puli środków pozyskiwanych na jego dalszy rozwój.

<sup>4</sup>W tymi nurcie należałoby postrzegać również pracę: Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkutowania*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>5</sup>Patrz szerzej: Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001. Na temat wartości współczesnego przedsiębiorstwa istnieje obszerna literatura, a wśród poniekąd klasycznych już pozycji można wskazać prace takich autorów jak: Rappaport A., Copeland T., Koller T., Murrin J. i in.

Uznanie konieczności tworzenia wartości przedsiębiorstwa za wspólny wyznacznik wielu wyzwań rozwojowych niesie cały bagaż bardziej szczegółowych wyzwań i zadań, często o operacyjnym charakterze, a jednocześnie rodzi konsekwencje jeszcze niedawno trudne do wyobrażenia. Obserwowany wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw w stosunku do ich wartości księgowej (aktywa niematerialne, kapitał intelektualny jako elementy pozabilansowe) wskazuje na **potrzebę aktywizacji nowych obszarów i sposobów poszukiwania, czy wręcz kreowania wartości**<sup>6</sup>. Zasadnicze dowartościowanie tych obszarów w przedsiębiorstwach (zasoby ludzkie) przyspiesza **wykształcanie się nowych kultur organizacyjnych** (organizacja ucząca się) uznających innowacyjne postawy, tworzenie nowych wartości za swój zasadniczy cel. Równoległe z rozkwitem znaczenia "miękkich" elementów organizacji utrwalają się jednak jako absolutnie nieodzowne **"twarde" reguły nadzoru korporacyjnego, dodatniego strumienia przychodów, permanentnej wyceny przedsiębiorstwa, kalkulacji kosztu kapitału**.

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga stałego posługiwania się wyceną wartości przedsiębiorstwa jako ważnym celem, a zarazem narzędziem zarządzania, jak też poszukiwania źródeł wartości przedsiębiorstwa i mechanizmów jej generowania (value drivers). Tego typu wyzwania stają się udziałem coraz liczniejszej grupy rodzimych przedsiębiorstw. Konieczność sprostania im wynika chociażby z natury wcześniej scharakteryzowanych, kluczowych wyzwań stojących współcześnie przed przedsiębiorstwami. Przykładowo, wyzwania globalizacji, a zwłaszcza integracji europejskiej, stawiają na porządku dziennym kwestię wzmocnienia przedsiębiorstw, zwiększenia ich konkurencyjności i atrakcyjności w staraniach o pozyskanie inwestorów jako źródła niezbędnych środków rozwojowych.

Niezależnie od sposobu znalezienia się w nowej, bardziej wymagającej rzeczywistości rynkowej, stopnia zachowania własnej tożsamości i rzeczywistej samodzielności naszych przedsiębiorstw w jednoczącej się Europie, ewentualne zwiększenie ich wartości na starcie integracji pozostaje - jeśli nie jedynym - to z pewnością jednym z niewielu równie skutecznych działań tkwiących w nurcie współczesnych wyzwań, a zarazem wzmacniających przedsiębiorstwa we wszelkich kontaktach z nowymi partnerami i konkurentami<sup>7</sup>.

<sup>6</sup>Przykładowo, pod koniec XX w. wartość księgowa medialnego giganta AOL stanowiła zaledwie 3,3% jego kapitalizacji, wartość księgowa Coca-Coli - 7,9% jej całkowitej wartości rynkowej, zaś PepsiCo, Inc. - 15,5%. (Patrz szerzej: Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001).

<sup>7</sup>Por.: Barcikowski J., *Wykuwanie polskich szans w Europie*, "CXO", nr 1/2003.

## Główne obszary i kierunki wyzwań w opinii kadry zarządzającej przedsiębiorstw - zarys ilustracji empirycznej

Pod koniec 2002 r. opublikowano wstępne wyniki sondażu przeprowadzonego przez stowarzyszenie The Conference Board w gronie prezesów największych firm działających w Polsce<sup>8</sup>. Celem sondażu było uchwycenie najważniejszych wyzwań w nadchodzącym 2003 roku.

Poniżej przedstawiono w dużym skrócie główne ustalenia w czterech umownie przyjętych dziedzinach (obszarach) wyzwań.

### Otoczenie gospodarcze

Współczesne oblicze otoczenia rynkowego, postrzegane przez kierownictwo przedsiębiorstw, identyfikowane jest przede wszystkim przez pryzmat zachowań podmiotów konkurencyjnych i konkurencyjności rynkowej jako podstawowej normy sprawnościowej przedsiębiorstwa. **Trzy najważniejsze wyzwania** w opinii przedstawicieli grupy zarządzających największymi polskimi przedsiębiorstwami to:

- presja na obniżenie cen - 61,2% wskazań,
- zmiany w charakterze i intensywności konkurencji - 50,7%,
- procesy konsolidacyjne wewnątrz branż - 35,8%.

Presja na obniżenie cen jako górująca nad pozostałymi wyzwaniami jest przejawem czy wręcz syntezą wielu wyzwań konkurencyjnych otoczenia gospodarczego, przekładających się na wykorzystanie konkretnego narzędzia walki konkurencyjnej, jakim pozostają ceny i możliwość ich obniżania. Warto jednak zauważyć, co niekoniernie wynika z analizowanych badań, iż współcześnie samo obniżanie cen coraz częściej nie jest warunkiem wystarczającym zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego oferty. Nie tyle sama obniżka cen -

<sup>8</sup> Oblój K., Zdziarski M., *Konkurencja, cięcie kosztów i walka o klientów*, "Rzeczpospolita" 17.11.2002, nr 243. Tytułem uzupełnienia należałoby podać - za przywoływanym artykułem - że stowarzyszenie The Conference Board, wspierając działalność największych firm analizami gospodarczymi, jest najczęściej cytowanym prywatnym źródłem informacji ekonomicznej na świecie. Przeprowadza ono regularnie światowy sondaż opinii 500 prezesów największych firm ("The CEO Challenge").

W Polsce w ramach stowarzyszenia działają: Polska Rada Prezesów, Polska Rada Dyrektorów Finansowych, Polska Rada Dyrektorów Personalnych i Polska Rada Dyrektorów Marketingu. Krajowy sondaż przeprowadził po raz pierwszy zespół The Conference Board pod kierunkiem profesora K. Oblója, przy współpracy Cap Gemini Ernst & Young. Wzięło w nim udział 66 prezesów firm z grona 250 największych w Polsce. Respondenci mieli do wypełnienia standardowe, ogólnosiawotowe kwestionariusze, a kilkunastu z nich dodatkowo skomentowało wyniki badań.

choć tę klienci odnotowują w pierwszej kolejności - co równoczesne spełnienie dodatkowych wymogów konkurencyjności (wyższa jakość, funkcjonalność, dostępność oferty) jest rzeczywistym wyzwaniem i wykładnikiem stopnia trudności zadań stojących przed zarządzającymi przedsiębiorstwem.

## Technologie

Za **trzy najważniejsze wyzwania w obszarze technologii** w najbliższym czasie prezesi dużych firm uznali:

- usprawnienia procesów w firmie - 86,6% wskazań,
- lepsze powiązania z dostawcami i odbiorcami - 64,2%,
- dopasowanie celów biznesowych i polityki w zakresie IT - 47,8%.

Zdecydowana przewaga wskazań na **usprawnienia procesów w firmie jako główne wyzwanie w sferze technologii** jednoznacznie identyfikuje podstawowy obszar racjonalizacji działań i redukcji kosztów. Owa racjonalizacja i redukcja pozostają zarazem w ścisłym związku ze sprostaniem wcześniej omawianemu wyzwaniu, za jakie uznano presję na obniżanie cen. W praktyce konieczność usprawniania procesów wewnętrznych jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa stawia zarządzających przed wyborem spośród szerokiego spectrum działań - poczynając od restrukturyzacji, poprzez reengineering, po rozwiązania wykorzystujące najświeższe technologie informacyjne. Przy analizie wyzwań w obszarze technologii trudno zarazem oprzeć się refleksji, że właściwe im działania łączą się ściśle z kształtowaniem wartości przedsiębiorstwa jako uniwersalnego, wspólnego wyznacznika podolania tej części wyzwań.

## Personel i organizacja przedsiębiorstwa

Za trzy najistotniejsze wyzwania badani prezesi dużych firm uznali kolejno:

- tworzenie kultury organizacyjnej - 65,7% wskazań,
- reorganizację przedsiębiorstw - 55,2%,
- zdobywanie i utrzymywanie najlepszych specjalistów oraz redukcję zatrudnienia - po 47,8%.

O **dominacji konieczności tworzenia kultury organizacyjnej** - należy rozumieć, że kultury właściwej gospodarce rynkowej - zdecydowało prawdopodobnie ogólne, często intuicyjne postrzeganie kultury organizacji jako stygmatu tak współcześnie ważnych, "miękkich" elementów organizacji, jak i prak-

tyczne znaczenie jej niektórych elementów, szczególnie pożądanym w warunkach transformacji i przechodzenia do rozwiniętego rynku. Do takich składników kultury organizacji w procesie polskich przemian należą niewątpliwie nowe wartości, wzorce postępowania, sposoby wypełniania funkcji liderów, komunikowania, czy nawet niektóre zewnętrzne przejawy (artefakty) odmiennego od dotychczasowego podejścia ludzi w przedsiębiorstwie do istoty jego funkcjonowania.

## Zarządzanie

Z perspektywy polskich przemian za szczególnie interesujące należałoby uznać te **wyzwania zidentyfikowane w badaniach The Conference Board, które wiążą się z nową jakością i perspektywą rozwoju zarządzania**, nieobecna w poprzednim systemie gospodarczym. Spośród wyzwań wskazanych w sondażu, niekoniernie trzech najważniejszych, za takie można by uznać:

- lojalność klientów i ich utrzymanie - 47,8% wskazań,
- zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa - 29,9%,
- społeczną odpowiedzialność i reputację firmy - 25,4%.

**Wykształcenie lojalnych klientów i ich utrzymanie** to współcześnie podstawowy, a zarazem szczególnie trudny do realizacji warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. W dobie pogłębiającej się tendencji do indywidualizacji produktów i usług, kształtowania oferty w synergicznych wręcz związkach z potrzebami konkretnych grup klientów (product customization), zasadniczo poszerza się zakres działań i instrumentów marketingowych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Znacznie wyższe koszty pozyskiwania nowych klientów w porównaniu z kosztami utrzymania dotychczasowych klientów przedsiębiorstwa prowadzi - w powiązaniu z podkreślanym wcześniej postępowaniem w technologiach komunikacji - nie tylko do rozwoju nowych technik budowania lojalności (wspomniany CRM) ale, co ważniejsze, do aktywizowania nowych obszarów wartości dla klientów i przez klientów. Wiele wskazuje na to, że sprzeczności wyzwaniami nowoczesnego zarządzania relacjami z klientami jako kategorią szczególnych aktywów firmy będzie w najbliższych latach, podobnie jak jest to już na świecie, kluczem do powodzenia przedsiębiorstw na rynku krajowym i międzynarodowym.

## Literatura:

1. Barcikowski J., *Wykuwanie polskich szans w Europie*, "CXO", nr 1/2003.
2. Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001.
3. Kasiewicz S., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
4. Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2001.
5. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa 2002.
6. Oblój K., Zdziarski M., *Konkurencja, cięcie kosztów i walka o klientów*, "Rzeczpospolita" 17.11.2002,
7. nr 243.
8. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa
9. 1999.
10. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, PWE, Warszawa 2003 (w przygotowaniu).





## Rozdział 14.

# Pole strategicznego wyboru i jego zagospodarowanie w Polsce.

## Wprowadzenie

Słowo "wybór" w interesującym nas kontekście ma wyraźne przełożenia na sferę etyki, praw człowieka, polityki, ekonomii i zarządzania. W "Słowniku języka polskiego" (t.III, s.782-783) wyróżnia się dobry i zły wybór, możliwość lub brak możliwości wyboru w znaczeniu swobody wyboru i tego czy jest z czego wybierać. Podmiotem wyboru są zawsze ludzie, a przedmiotem - ludzie i ich decyzje dotyczące najróżniejszych spraw. Można więc powiedzieć, że przyszłość świata i Polski zależy bezpośrednio od tego:

- 1) ilu ludzi korzysta z prawa wyboru,
- 2) czym się kierują przy dokonywaniu wyborów,
- 3) jakich ludzi wybierają jako swych przedstawicieli i czym się oni kierują,
- 4) czy ludzie i ich przedstawiciele mają z czego wybierać.

Z punktu widzenia ekonomii i zarządzania - jeżeli akceptujemy system demokratyczny i możliwość optymalizacji decyzji związanych z aktywnością gospodarczą ludzi na wszystkich poziomach jej agregacji, konieczna jest sytuacja, w której:

- pole wyboru dla ludzi i ich zespołów (w znaczeniu organizacji gospodarczych i społecznych) jest otwarte możliwie szeroko,
- ludzie i ich organizacje gospodarcze przygotowując swoje decyzje uwzględniały ich skutki psycho - społeczne,
- ludzie i zespoły w swoim działaniu gospodarczym orientowały się w równym stopniu na walce konkurencyjnej jak i na współdziałaniu (partnerstwie). Efekt synergii w wielu przypadkach jest większy od efektu jaki można osiągnąć walcząc.

Te wybory, które szczególnie zasługują na uwagę ze względu na rozmiary skutków z nimi związanych, to są wybory strategiczne. Koncentrujące najwięcej sił i środków, o skutkach odsuniętych w czasie, rzutujących w przyszłość obciążoną niepewnością i ryzykiem i nikłą lub żadną możliwością skorygowania błędów w przypadku gdy zostały popełnione.

Opozycyjnymi terminami w stosunku do pola strategicznego wyboru jest "ścieżka krytyczna" i "strategiczny dryf". Ścieżka krytyczna charakteryzuje sytuację w której wprawdzie istnieje wola podjęcia inicjatywy strategicznej, ale istniejące ograniczenia uniemożliwiają jej uruchomienie. Działania ograniczają się do bieżącego, operacyjnego odreagowywania na pogarszającą się sytuację. Są to działania obronne, wymuszone i zwykle mało skuteczne. Strategiczny dryf, który zwykle poprzedza ścieżkę krytyczną, charakteryzuje sytuację, w której wprawdzie "jest z czego wybierać", ale rezygnuje się z możliwości wyboru z przyczyn braku kompetencji, wystarczająco silnych motywacji, lub (najczęściej) nacisków zewnętrznych (korupcji).

Optymalna strategia, która w założeniu ma służyć do "zagospodarowania" pola strategicznego wyboru, wymaga przyjęcia następujących uściśleń:

1) Optimum strategiczne ma wartość względną w tym znaczeniu, że wybrany wariant jest najkorzystniejszy z rozpatrywanych, przy przyjętych kryteriach oceny. Wynika stąd, że tym większe jest zbliżenie się do rozwiązania optymalnego, im większa ilość wariantów jest rozpatrywanych. Ważne jest jednak, by tworząc warianty strategii koncentrować uwagę na głównych kierunkach wyboru i nie zaśmiecać go - przynajmniej w pierwszym podejściu - nadmierną szczegółowością wprowadzając czynniki o znaczeniu operacyjno - taktycznym,

2) Kryteria oceny strategii tworzy się z uwzględnieniem opcji danego podmiotu (osoby, właściciela, zarządu, interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, władz publicznych) i dlatego występują jako wiązka kryteriów. Waga znaczeniowa poszczególnych kryteriów określana jest w procesie negocjacyjnym z uwzględnieniem istniejących realiów społecznych i gospodarczych. Skuteczność procesu negocjacyjnego jest tym większa, im bardziej a/ przedmiot negocjacji antycypuje sytuacje przyszłe i b/ im sytuacja realna stwarza korzystniejsze warunki do ustępstw. Istotnym zagrożeniem związanym z wyborem kryteriów oceny jest rozbieżność rzeczywistych oczekiwań właściciela i zarządu firmy. Często zarząd pozoruje tylko, że utożsamia się z interesem właściciela, a w rzeczywistości chce realizować swoje własne interesy. Umożliwia mu to wyższy niż u właściciela poziom kompetencji i asymetria w dostępie do informacji.

3) Pole strategicznego wyboru jest pochodną realnych zmiennych decyzyjnych i przyjętych ograniczeń (warunków brzegowych),

4) Zmienne decyzyjne umownie dzielą się na kierunki działania, środki działania i sposoby działania. Pierwsza grupa zmiennych związana jest z wyborem rodzaju i cech oferty rynkowej w kontekście możliwości własnego

potencjału i szans rynkowych. Środki działania to wybór rozwiązań kadrowych, materialnych i finansowych. Sposoby działania obejmują wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia z zakresu organizacji zarządzania. W tworzeniu wariantów strategicznych te grupy zmiennych decyzyjnych występują zwykle w określonych sekwencjach w zależności od tego, które z nich w danym podmiocie są najbardziej obiecujące i równocześnie realne. W operowaniu zmiennymi decyzyjnymi uwzględnia się również szanse i zagrożenia związane z otoczeniem konkurencyjnym i polityką gospodarczą państwa i władz lokalnych.

5) Wprowadzanie warunków brzegowych (ograniczeń) do modelu procedury optymalizacyjnej powinno cechować się dużą wstrzeźliwością, zwłaszcza we wczesnym etapie studiów. Jest to oczywiste, gdy uwzględnia się jak wyraziście wprowadzenie każdego dodatkowego ograniczenia redukuje pole strategicznego wyboru. Z drugiej strony warunki te są niezbędne dla zapewnienia realności wariantów strategicznych i wyrażenia jednoznacznie negatywnych opcji danego podmiotu w stosunku do którejś z możliwych zmiennych decyzyjnych (np. nadmiernie wysokiego poziomu ryzyka).

Tych kilka uwag dotyczących "filozofii" zarządzania strategicznego uznałem za konieczne dla zrozumienia oceny dotychczasowego zagospodarowania pola strategicznego wyboru i zarysowania możliwych kierunków jego racjonalizacji. Sądzę, że doświadczenia ostatniej dekady w Polsce i świecie uzasadniają w pełni zasadność poważnej refleksji nad praktyką i skutkami strategicznych wyborów.

## **Ocena zagospodarowania pola strategicznego wyboru w okresie 14 lat polskiej transformacji systemowej**

U podstaw oceny zagospodarowania pola strategicznego wyboru leżą założenia, które przedstawiłem wyżej. Zasadność tych skrótowo zarysowanych założeń znajduje potwierdzenie w pracach wybitnych przedstawicieli nauk społecznych, polityków, działaczy gospodarczych i społecznych. Ważniejsze prace z których korzystałem zamieszczam w bibliografii. Przywołuję tam również niektóre własne prace w których przyjęte w referacie założenia są szerzej rozwinięte i uzasadnione. Tutaj koncentruję uwagę na patologii procesu decyzyjnego, jej przyczynach i skutkach. Patologię tę odnoszę do wyróżnionych niżej problemów.

## Decyzje strategiczne państwa w okresie transformacji

Decyzje, jakich należało oczekiwać, powinny były- uwzględniając istniejące realia gospodarcze i społeczne kraju i otoczenia międzynarodowego- tworzyć warunki dla wzmocnienia potencjału gospodarczego i wzrostu poziomu życia obywateli (Quality of Life). Tak ukierunkowana strategia nigdy nie powstała. Nigdy nie podjęto w polityce makroekonomicznej problemu skorelowania skutków decyzji ekonomiczno-finansowych z ich skutkami społecznymi. Wbrew logice gospodarki rynkowej i demokracji, uznano, że inspiratorem i realizatorem przemian powinno być państwo. Państwo, które uwierzyło, że prywatyzacja, deregulacja i wolny rynek zapewnią wzrost gospodarczy i tym samym stworzone zostaną warunki dla stworzenia systemu demokratycznego i rozwiązania wszystkich problemów ekonomicznych i społecznych. Zgodnie z tymi priorytetami państwo opowiedziało się za "centralizmem neoliberalnym" który to twór wyraźnie nawiązywał do "centralizmu demokratycznego" z czasów PRL z różnicą co do kierunku działania. Poprzedni - nacjonalizował, obecny - prywatyzował. Cechą wspólną obu "centralizmów" było działanie z ogromną determinacją, wiarą w "jedynie słuszną rację" i brak troski o to, co z tego może wyniknąć.

Działania prywatyzacyjne poprzedzone zostały stworzeniem takich warunków podmiotom gospodarczym, w których opcja prywatyzacyjna mogła być postrzegana jako "propozycja nie do odrzucenia". Warunki te stworzono poprzez:

- Otwarcie granic,
- Wysoki kurs złotówki,
- Drastyczne podniesienie stopy kredytu,
- Wysokie podatki,
- Likwidację nadrzędnych struktur gospodarczych,
- Zaoferowanie pracownikom darmowych akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw,
- Powołanie Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI),
- Otwarcie rynku krajowego dla wielkich zagranicznych marketów,
- Udostępnienie ekspertom zagranicznym pełnego serwisu informacji o stanie i perspektywach polskiej gospodarki,
- Likwidacja PGR-ów i spółdzielni produkcyjnych,
- Rezygnacja z walki o utrzymanie rynków wschodnich,
- Zaakceptowanie ograniczeń związanych z wejściem na rynki zachodnie.

Warunki te "obudowano" wytycznymi partii, rządu, ekspertów zagranicznych i krajowych wskazujących, że jedyną "słuszną drogą" jest poszukiwanie inwestorów strategicznych. W praktyce oznaczało to wyprzedząca za bardzo niską cenę i na bardzo niekorzystnych warunkach najcenniejszych składników majątku narodowego kapitałowi zagranicznemu oraz starej i nowej nomenklaturze. Władze lokalne, niezależnie od ich późniejszego usamorządowania, pozbawione były własnych dochodów i skazane głównie na dotacje z centralnego budżetu. Ludziom powiedziano, że pieniądze w gospodarce rynkowej leżą na ulicy i należy tylko się schylić, aby je podnieść. W "trosce" o umocnienie własności prywatnej, zapomniano o powszechnym uwłaszczeniu obywateli, o zwrocie zagrabionego im wcześniej mienia, o rekompensacie dla zabużan. Środki uzyskane ze sprzedaży majątku narodowego utonęły w budżecie, zostały zmarnotrawione przez administrację lub rozkradzione. W żadnym stopniu nie przyczyniły się do wzmocnienia krajowego potencjału gospodarczego.

Rekapitulując: decyzje strategiczne (wybory strategiczne) państwa nie tylko nie tworzyły korzystnych warunków przejścia do gospodarki rynkowej dla ludzi, podmiotów gospodarczych i władz lokalnych, ale zrobiły bardzo dużo, by to naturalne przejście utrudnić. Należy zwrócić uwagę na to, że tego rodzaju polityka państwa nie ma swego odpowiednika w żadnym z wysoko rozwiniętych, lub rozwijających się krajów i stanowi swego rodzaju fenomen w skali światowej.

## **Pole strategicznego wyboru ludzi (obywateli)**

Do tej grupy zaliczam tych którzy chcą zmienić pracę, bezrobotnych poszukujących pracy, młodzież która wkrótce będzie szukała dla siebie miejsca na rynku pracy oraz tę część starszej generacji, która chciałaby jeszcze podjąć pracę, lub aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym i rozwinąć swoje zainteresowania. Ogólna stagnacja gospodarcza, silna konkurencja i niska siła nabywcza społeczeństwa jest przyczyną tego, że zapotrzebowanie na pracowników praktycznie nie istnieje, a poszukujących pracy przybywa. Możliwość zakładania własnych nowych firm jest bardzo ograniczona z powodu obecności wielkich korporacji (handel), drogiego i trudnodostępnego kredytu, wysokich podatków i kosztów pracy, wysokiego kursu złotego, bardzo trudnego wejścia na rynki zagraniczne. Wysokie kwalifikacje zawodowe już dzisiaj na ogół nie wystarczają do zdobycia pracy. Dla młodzieży pozostaje jakaś możliwość znalezienia pracy za granicą, ale najczęściej jest to praca "dotykowa" i sezonowa.

## Pole strategicznego wyboru firm

Przeważająca większość firm krajowych walczy o przetrwanie, a ich strategię to "odchudzanie" we wszystkich możliwych obszarach. Brak własnych środków rozwojowych, i drogi kredyt najczęściej wyklucza możliwość unowocześnienia techniki i technologii i tym samym wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Firmy państwowe które jeszcze egzystują znajdują się na "liście sprzedawczej" gdyż niezbędne jest zatkanie kolejnej dziury budżetowej. Większość z nich pozostaje na ścieżce krytycznej. Tylko bardzo nieliczne oparły się naciskom odgórnym i konkurencji rynkowej. Według badań przeprowadzonych przez BCC (Business Centre Club) wskaźnik WOOB (Wskaźnik Oceny Otoczenia Biznesu) dla firm członków Klubu w roku 2002 kształtował się jak niżej.

WOOB	23 styczeń 2002			17 czerwiec 2002			20 grudzień 2002		
Wysoce Korzystne (75 - 100 pkt)	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00
Umiarkowanie Korzystne (50 - 75 pkt)	22,00%	57,00	12,54	19,00%	56,00	10,64	17,00%	54,00	9,18
Umiarkowanie niekorzystne (25 - 50 pkt)	61,00%	32,50	19,83	57,00%	40,10	22,86	65,00%	38,60	25,09
Wysoce niekorzystne (0 - 25 pkt)	17,00%	16,00	2,72	24,00%	21,00	5,04	18,00%	27,00	4,86
Średnio ważona ilość punktów			35,09			38,54			39,13

Jeżeli uwzględnić to, że grupa firm skupionych w BCC reprezentuje "górną półkę" polskich firm ( tych które w okresie transformacji powstały i dotąd dobrze sobie radziły ) - to ich ocena otoczenia biznesu na poziomie "umiarkowanie niekorzystnym" nie rokuje dobrze na przyszłość. Oznacza to bowiem, że warunki prowadzenia działalności gospodarczej cała ta grupa ocenia jako bardzo trudne. Oprócz takich składników WOOB jak poziom inflacji, wysokość podatków i sposób ich egzekwowania oraz liczby koncesji i zezwoleń wskazuje się na szereg innych. Niekorzystny dla biznesu kodeks pracy, bardzo drogi i trudnodostępny kredyt w bankach komercyjnych, bardzo wysoki kurs złotego (por. M.Goliszewski "Z pistoletem przy skroni nie myśli się kreatywnie", Puls Biznesu, 21.05.02). Ta negatywna ocena warunków instytucjonalno-prawnych i ekonomiczno finansowych rzutuje na perspektywy rozwojowe tej grupy firm i całej "reszty".

Istnieje pewna ilość firm, które radzą sobie zupełnie dobrze i odnoszą sukcesy nawet na rynkach zagranicznych. Fakt ten nie zmienia jednak oceny kondycji całej gospodarki, która jest zdecydowanie słaba i potrzebuje silnych impulsów rozwojowych. Impulsów takich dostarczyć powinna inicjatywa strategiczna państwa i władz lokalnych. Rządowy pakiet "Przede wszystkim przedsiębiorczość", oraz oczekiwania na środki Unii Europejskiej i środki offsetowe ocenić należy jako dalece niewystarczające i dokumentujące jednoznacznie nieskuteczność aparatu decyzyjnego. Paraliż decyzyjny wynika z kadencyjności władz, braku koncepcji, naciskom ze strony zagranicznych i krajowych grup interesów. Te wszystkie niedostatki dokumentują słabość państwa, słabość polskiej demokracji. Istota problemu nie polega na tym, że nie wiadomo co należy robić, gdyż istnieją dobre doświadczenia zagraniczne i krajowe, ale brakuje tych, którzy by umieli i chcieli w sposób zdecydowany, kompetentny i odpowiedzialny tym się zająć. Obecną trudną sytuację można było - jeżeli się chciało - przewidzieć już w pierwszych latach transformacji. Nie chciano tego uczynić i utrzymywano opinie społeczną w przekonaniu, że są to tylko problemy przejściowe wynikające z niedojrzałej demokracji i niedojrzałego rynku. Starsze pokolenie pamięta dobrze jaką karierę robiła w czasach PRL "teoria przejściowych trudności". Powtarzamy tę lekcję z uporem godnym lepszej sprawy.

## **Pole strategicznego wyboru władz lokalnych**

Stosunkowo najlepiej - mimo niekorzystnej sytuacji dochodowej i wynikającej stąd asymetrii zadań i środków - radzą sobie niektóre struktury lokalne. Należą do nich te w których na stanowiskach formalnych kierowników znaleźli się autentyczni liderzy. Ich kompetencje, zdolności przywódcze, uczciwość i autorytet w środowisku lokalnym zaowocowały skutecznymi działaniami dla dobra lokalnych społeczności. Nie są to niestety zbyt liczne przykłady, gdyż najczęściej o obsadzie tych stanowisk decyduje klucz partyjny, a nie kompetencje.

W działaniu prawdziwych liderów lokalnych charakterystyczne jest dobre rozpoznanie opcji środowiska, lokalnego potencjału gospodarczego, docenienie współdziałania strategicznego i procesu negocjacyjnego, realizm, liczenie przede wszystkim na własne siły.

## Współdziałanie strategiczne jako spoiwo aktywności różnych ośrodków decyzyjnych

Tym co znakomicie może rozszerzyć pole strategicznego wyboru i tym samym przyczynić się do uzyskania pozytywnych efektów jest współdziałanie strategiczne. Jest to prawda starannie ukrywana przez neoliberalnych profesorów ekonomii, polityków i biznesmenów. Ukrywana jest dlatego, że profesorom "psuje" model gospodarki wolnorynkowej, a politykom i biznesmenom może utrudnić załatwianie konkretnych spraw w których jako grupa interesów, czy osobiście są zainteresowani. Współdziałanie strategiczne to realizacja szeroko rozumianej pomocniczości państwa i władz lokalnych w ramach przyjętych priorytetów i barier rozwojowych, to partnerstwo publiczno - prywatne, to wreszcie współpraca firm i sektora bankowego, to kasy oszczędnościowo-kredytowe, ruch spółdzielczy, akcjonariat pracowniczy. Cały ten potencjalnie istniejący obszar współdziałania strategicznego został programowo niezauważony i nie-utuchomiony. Jest to szczególnie zaskakujące w odniesieniu do kraju który cierpiał na brak kapitału. Nie mieli go przecież w nadmiarze zwykli ludzie, firmy, banki, i instytucje parabankowe, władze lokalne i państwo. Zrezygnowano z działań konsolidacyjnych w sektorze przemysłu, handlu, transportu, budownictwa i bankowości. Praktyczne działania władz preferowały jak najdalej idącą atomizację gospodarki i ludzi.

## Demokratyzacja systemu

To sztandarowe hasło polskiej transformacji zrealizowane zostało w swoim kształcie formalno-prawnym. Mamy konstytucję i wolne wybory, które legitymizują władze publiczne. Jeżeli jednak chcielibyśmy oceniać stopień demokratyzacji systemu z punktu widzenia warunków życia obywateli, to ocena ta wypadłaby zdecydowanie mało optymistycznie (szerzej: literatura poz. 31).

W Polsce tylko 3% obywateli uważa, że ma realny wpływ na decyzje podejmowane przez władze, a liczba bezrobotnych zbliża się do 3,5 mln. Równocześnie stwierdza się, że ponad połowa społeczeństwa ma dochody poniżej minimum socjalnego, a rozpiętość dochodów przekracza standardy krajów wysoko rozwiniętych. Sytuacja ta jest dramatycznie niepokojąca. "Na plutokratyczny charakter systemu wskazuje kuriozalny podział dochodu narodowego: na 20% Polaków przypada 5% dochodu; na 55% - 25%, na 15% - 15%, na 10% - 55%" (J. Kuroń, Przegląd nr.6, 2003). Sytuacji tej nie można interpretować w konwencji zachwiania równowagi społeczno - gospodarczej ponieważ ubóstwu społeczeństwa towarzyszy zapaść gospodarcza. Powszechnie znana jest sytuacja w sferze opieki zdrowotnej, stanu bezpieczeństwa itd. Wnioski jakie wynikają z tej skrótovej analizy sprowadzić można do stwierdzenia, że zmiany w sferze gospodarczej jakie miały miejsce w okresie transformacji



nie były zgodne z podstawowymi założeniami systemu demokratycznego.

Spróbujemy ustalić czy i jaki miało to związek ze sposobem zagospodarowania pola strategicznego wyboru. Uzyskanie możliwie satysfakcjonującej odpowiedzi na to pytanie może nas zbliżyć do zarysowania kierunków zmian polityki gospodarczej i społecznej.

## Sposób zagospodarowania pola strategicznego wyboru, a rozwój gospodarczy i społeczny

Istotę problemu dotyczącego sposobu zagospodarowania pola strategicznego wyboru można przybliżyć przeciwstawiając modelowe rozwiązanie (wzorzec) odnoszący się do założeń "realnego" systemu demokratycznego, rozwiązaniu jakie przyjęte zostało w polskiej praktyce transformacyjnej. Dokonując tego przeciwstawienia należy jednak mieć na uwadze to, że takiego w pełni realnego, to znaczy w pełni zabezpieczającego założenia systemu demokratycznego wzorca - po prostu nigdzie na świecie nie ma! Poszczególne kraje bądź są od niego bardzo odległe, bądź też zbliżają się do niego w różnych obszarach i w różnym stopniu. Właśnie to, że w niektórych krajach istniejąca praktyka i dążenia do dalszej demokratyzacji są już wysoce satysfakcjonujące i obiecujące na przyszłość - pozwala taki model aptoksymować.

TABELA PORÓWNAWCZA ZAGOSPODAROWANIA POLA STRATEGICZNEGO WYBORU DLA REALNEGO I POLSKIEGO SYSTEMU DEMOKRATYCZNEGO.

Charakterystyka systemu	Realnego	Polskiego
Cele systemu:		
1 respektowanie prawa międzynarodowego i praw człowieka	+	-
2 respektowanie Konstytucji i prawa krajowego		
3 działanie władz publicznych na rzecz wzrostu Jakości Życia: a/ wszystkich obywateli b/ wybranej grupy obywateli	+	-
Zródki działania systemu		
1 Tworzenie szerokich możliwości wyboru rodzaju aktywności zawodowej obywatela przez rozwój edukacji, nauki, kultury dostępu do informacji	+	-
2 Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości krajowej poprzez : a/ tworzenie strategii społeczno - gospodarczej, b/ wykorzystanie środków instytucjonalno - prawnych, c/ wykorzystanie instrumentów ekonomiczno - finansowych, d/ stosowanie zasady pomocniczości i współdziałania strategicznego.	+	-

Różnice systemów uwidocznione w tabeli wskazują na to, że polska ścieżka transformacyjna od początku "minęła się" z podstawowymi kanonami demokracji (cele systemu) i w konsekwencji nie mogła wykorzystać potencjału intelektualnego i materialnego własnych obywateli i krajowych firm. Wynikają stąd istotne wnioski dotyczące metodologii zarządzania strategicznego w aspekcie poznawczym jak i aplikacyjnym. Przedstawiam je poniżej :

- w myśleniu i działaniu strategicznym logika biznesu i demokracji nie mogą się wzajemnie wykluczać (pozostawać w opozycji w stosunku do siebie). Strategiczna wojna tych dwóch opcji rozwojowych dla każdej z nich musi oznaczać klęskę:

- długotrwała przewaga logiki biznesu to degradacja demokracji (zubożenie, bezrobocie, patologie społeczne, destabilizacja polityczna) oraz ograniczona chłonność rynku i w konsekwencji redukcja potencjału gospodarczego (kryzys) i związane z tym ogromne koszty gospodarcze i społeczne.

- długotrwała przewaga logiki demokratycznej (społecznej) powodować musi niewydolność potencjału gospodarczego (wysokie koszty pracy, niską efektywność i konkurencyjność), a w konsekwencji obniżenie jego środków rozwojowych i dochodów publicznych. Ograniczony w ten sposób poziom wpływów budżetowych uniemożliwi sfinansowanie publicznych zobowiązań (nauka, oświata, bezpieczeństwo, kultura, opieka społeczna i zdrowotna itd.).

- dlatego właśnie utrzymanie równowagi społeczno-gospodarczej musi być podstawowym kanonem polityki państwa i władz lokalnych. Poziom tej równowagi musi być określony w trybie negocyjnym z uwzględnieniem realiów gospodarczych i społecznych. W poszukiwaniu tej równowagi powinno się korzystać z doświadczeń zagranicznych uwzględniając to, że obywatele krajów wysoko rozwiniętych mają szerszą sferę wolności wynikającą z lepszego przygotowania edukacyjnego i zabezpieczenia materialnego. W polskiej transformacji "zapomniano" o tym.

Dla ożywienia gospodarki kluczowe znaczenie powinno mieć podejmowanie przez władze publiczne działań zmierzających do rozszerzania pól strategicznego wyboru dla obywateli, organizacji gospodarczych i organizacji pozarządowych. Działania te, by mogły dać realne efekty, powinny spełnić określone, różnorodne warunki:

- adresaci tych działań (obywatele, firmy) muszą nabrać przekonania, że władze publiczne rzeczywiście im sprzyjają. Po dotychczasowych doświadczeniach doprowadzenie do tego stanu wcale nie będzie łatwe i prawdopodobnie będzie wymagało istotnych zmian kadrowych z punktu widzenia ich kompetencji, uczciwości i odpowiedzialności.

- kierunki tych działań powinny mieć- odpowiednio do naszych realiów- duży zasięg, wysoki, profesjonalny poziom projektu i krajowego adresata. Dotychczasowe doświadczenia w takich np. inicjatywach jak budownictwo, infrastruktura komunikacyjna, ekologia, rolnictwo przemysł stoczniowy, obronny i inne wskazują na to, że dobrzy jesteśmy w destrukcji, a nie w tworzeniu. Polityka fiskalna i monetarna ma też w tym swój bardzo znaczący udział. Warto przypomnieć chociażby doświadczenia Polski z okresu międzywojennego. Wówczas też nie było łatwo, a jednak potrafiąco jakże wiele zrobić! W tym obszarze również istota problemu tkwi w poziomie kadr. Tu chodzi o naprawę inny garnitur (adresuję to stwierdzenie do wszystkich transformacyjnych garniturów władzy).

- Dla pokonania bariery kapitałowej konieczne jest stworzenie przez władze publiczne, naukę i media publiczne dobrego klimatu dla współdziałania strategicznego, ruchu spółdzielczego, własności pracowniczej. Komponują się dobrze z demokracją, wyzwalają inicjatywę, uruchamiają duże, ale rozproszone siły i środki. Naprawę trzeba uwierzyć w to, że z samego rysowania grafiki gry giełdowej na tablicy zbyt wiele wynikać nie może! (nb. nie mam nic przeciwko giełdzie kapitałowej).

- Potrzebne są w polskiej gospodarce dobre i wiarygodne firmy zajmujące się rzeczywistą produkcją i rzeczywistymi usługami o dużym znaczeniu w wymiarze krajowym, a tym bardziej zagranicznym. To stwierdzenie nie jest dla wszystkich oczywiste. Gdy przegląda się wykaz największych polskich firm (500-ka), lub firm członków BCC - to łatwo można zauważyć, że nie ma tam "okrętów flagowych" polskiej gospodarki! Albo są duże i nierentowne, albo mają jakąś przyszłość, ale już przewidziane są do sprzedaży. Może warto nad tym pomyśleć. Bez takich okrętów kraj schodzi na margines i nawet nasi przedstawiciele w Unii Europejskiej nic na to nie poradzą. Polska nauka, montaż kapitałowy oraz kompetentny i uczciwy zarząd prawdopodobnie zdołałyby coś takiego zrealizować. Trzeba jednak zrozumieć, że to jest konieczne i dla naszego wizerunku w świecie i - co chyba jest jeszcze ważniejsze - dla samopoczucia polskich obywateli. Zbudowanie lepszej przyszłości wyłącznie w oparciu o małe firmy jest mało ambitne i nierealistyczne. Nie jesteśmy Grecją!

- Polski potencjał doradczy jest jak sądzę w stanie wygenerować lepsze strategiczne zaplecze studialno - projektowe dla rządu. Rządowe Centrum Studiów Strategicznych tych oczekiwań nie spełniło z wielu przyczyn o których pisałem. Trzeba do niego sięgnąć. Repertuar środków podejmowanych przez rząd jest dalece niewystarczający i jedynie operacyjny. Powołanie takiego kry-

zysowego sztabu strategicznego powinno mieć bezwarunkowy priorytet. Skuteczność dotychczasowego ogromnego sztabu doradczego (zagranicznego i krajowego) rządu i zaangażowanych w jego działalność środków finansowych daje korelację negatywną (im większe środki tym gorsze efekty). Podobnie sytuacja wygląda na szczeblu władz lokalnych. Wkład myśli ekspertów koncentruje się głównie na "załatwianiu" prywatnych interesów kosztem interesów ogólnospołecznych. Bywają naturalnie pozytywne wyjątki.

- W kształceniu z zakresu zarządzania strategicznego znacznie większy niż dotychczas nacisk warto położyć na rozszerzanie pola strategicznego wyboru na wszystkich poziomach decyzyjnych i współdziałanie strategiczne. Koncentrowanie uwagi wyłącznie na poziomie firmy walczącej z konkurencją jest dalece niewystarczające. Również warto pamiętać o tym, że w dłuższym horyzoncie czasu kategoria "demokracja" ma szerszy zakres pojęciowy i tym samym większe znaczenie dla jednostki i społeczeństwa niż kategoria "rynku".

Przedstawione wyżej uwagi to jak sądzę nie tylko moje osobiste refleksje, ale również coraz silniejsze sygnały dochodzące ze świata, który też boryka się z podobnymi problemami. Budzi to nadzieję i pozwala bardziej optymistycznie widzieć przyszłość. Stąd też uznałem za celowe przywołanie chociaż kilku pozycji szeroko rozumianej literatury problemu, której dużo zawdzięczam w swoich poszukiwaniach.

## Literatura:

2. Andreski S., *Maxa Wezera olśnienia i pomyłki*, PWN, 1992.
3. *Ponad ekonomią*, PIW, 1985
4. Dubos R., *Pochwała różnorodności*, PIW, 1986.
5. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, poltext, 1996.
6. Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Muza S.A., 1998.
7. Kielczewski S., *Strategiczna ocena polskiej transformacji systemowej*, Wyd. A.E. Wrocław, 2001
8. Kielczewski S., *Przyszłość zarządzania strategicznego - szanse i zagrożenia w wymiarze mikro i makroekonomicznym*, mat.konf. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wyd. A.E. Wrocław, 2002.
9. Kielczewski S., *Strategiczne współdziałanie warunkiem dynamizacji rozwoju polskiego przemysłu*, w: mat. konf. Polityka gospodarcza w teorii i praktyce, Warszawa, 1996, opublikowany w "Polityce Gospodarczej" nr.1
10. Kielczewski S., *Kapitał w restrukturyzacji polskiego przemysłu*, w: mat.konf. Polityka przemysłowa a strategie przedsiębiorstw, Wyd. A.E. Wrocław, 1996.
11. Kielczewski S., *Model budowy strategii regionu*, w: mat. konf. Rozwój gospodarczy i zmiany strukturalne w ujęciu regionalnym, Wydział Ekonom. Uniwersytetu w Białymstoku, 1997.
12. Kielczewski S., *Polityka społeczno-gospodarcza państwa i władz lokalnych istotnym źródłem informacji prognostycznej*, w: mat. konf. Prognozowanie w zarządzaniu firmą, Wyd. A.E. Wrocław, 1997.
13. Kielczewski S., *Atomizacja czy konsolidacja. Polskie przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji rynku*, w: mat. konf. Business and Economic Development In Central and Eastern Europe - Implications for Integration into Wider Europe, Uniwersytet w Toruniu, 1999.
14. Kielczewski S., *Strategiczna równowaga społeczno-gospodarcza warunkiem stabilnego rozwoju Polski*, w: mat. konf. Polityka gospodarcza w teorii i praktyce, AGH, opublikowana w "Polityce Gospodarczej", nr.2.
15. Kielczewski S., *Mechanizm transformacji systemu społeczno-gospodarczego w Polsce. Próba określenia sił sprawczych*, AGH, "Polityka Gospodarcza" nr.3.
16. Kielczewski S., *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa - wyzwaniem XXI wieku* w: mat. konf. AGH, Kraków, 1999.
17. Kielczewski S., *Współdziałanie strategiczne - niewykorzystana szansa polskiej transformacji systemowej*, w: mat. konf. Współdziałanie strategiczne w gospodarce, Wyd. A.E. Wrocław, 1998.
18. Kielczewski S., *Polski sektor bankowy a restrukturyzacja polskich przed*

- siębiorstw, w: mat. konf. A.E. Kraków, 1999.
19. Kielczewski S., *Współdziałanie strategiczne warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej w krajach opóźnionych gospodarczo*, w: mat. konf. A.E. Poznań, 1999.
  20. Kielczewski S., *Inicjatywa strategiczna władz lokalnych warunkiem wzrostu konkurencyjności regionu*, w: mat. konf. Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów, Wyd.AE Wrocław, 1999
  21. Kielczewski S., *Rachunek ekonomiczny w strategii przedsiębiorstwa*, w: mat. konf. A.E. Kraków, 1998.
  22. Kielczewski S., *Uwagi do długookresowej strategii rozwoju - Polska 2025*, (RCSS), "Polityka Gospodarcza" nr 4, AGH, 2000.
  23. Kielczewski S., *Spór o kształt demokracji*, "Odra", grudzień 2002.
  24. Kohn M.L., Schooler C., *Praca a osobowość*, PWN, 1986.
  25. Luttwak E., *Turbokapitalizm*, Wyd. Dolnośląskie, 2000.
  26. Myrdal G., *Przeciw nędzy na świecie*, PIW, 1970.
  27. Sen A., *Rozwój i wolność*, Zysk i S-ka, 2002, Handy Ch., *Głód ducha*, Wyd. Dolnośląskie, 1998.
  28. Mishan E.J., *Spór o wzrost gospodarczy*, PIW, 1986.
  29. Pisz Z., *Problemy społeczne transformacji w Polsce*, Opole, 2001.
  30. Thurow L.C., *Przyszłość kapitalizmu*, Wyd. Dolnośląskie, 1996.
  31. Wilkin J., *Jaki kapitalizm, jaka Polska?*, PWN, 1995.

## Rozdział 15.

# Identyfikacja strategii małych i średnich firm branży browarniczej w Polsce<sup>1</sup>.

Rynek piwa w Polsce niewątpliwie został zdominowany przez wielkich graczy, posiadających dodatkowo wsparcie tak technologiczne, marketingowe jak i kapitałowe ze strony międzynarodowych potentatów takich jak np. Carlsberg, czy choćby Heineken. Nie oznacza to jednak tego, że w Polsce nie ma miejsca dla mniejszych podmiotów, funkcjonujących lokalnie, na zdecydowanie inną skalę, próbujących opierać swoje działanie o nowe, ciekawie zdefiniowane przewagi konkurencyjne.

### Diagnoza organizacji (tab. 1)

Większość małych i średnich firm branży browarniczej powstała w latach dziewięćdziesiątych. Była to niewątpliwie odpowiedź na zmianę struktury spożycia alkoholu w Polsce- co wiązało się ze zdecydowaniem większym spożyciem piwa. W niektórych przypadkach dodatkowym impulsem dla rozwoju takich inwestycji były np. procesy zmian własnościowych- choćby o charakterze reprivatyzacji, w wyniku których majątek przechodził w ręce dawnych właścicieli. Oczywiście nie brakowało również inwestycji, które zostały przeprowadzone od podstaw.

Cechą charakterystyczną badanych jednostek jest niewątpliwie wykorzystywana przez nie technologia produkcji piwa. Większość małych i średnich browarów, nawet tych które powstały od podstaw, produkuje bowiem piwo w tradycyjnej technologii, inaczej niż wielkie browary produkujące piwa w nowoczesnej technologii ciśnieniowej. Z pewnością wielokrotnie wydłuża to czas trwania procesu technologicznego, jednak pozwala uniknąć olbrzymich kosztów pozyskania nowoczesnej technologii, a dodatkowo, co niezmiernie ważne w tego typu działalności, pozwala uzyskać niewspółmiernie lepszą jakość piwa.

Każdy ze zbadanych browarów dodatkowo potwierdza tę tezę, posiadając w swoim portfelu produktów tzw. asa atutowego, o którym mówi że jest

<sup>1</sup>Rozdział powstał na bazie wyników badań pilotażowych w branży browarniczej przeprowadzonych w ramach grantu KBN, pt. *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw w latach 1989-2000*.

jedyny i niepowtarzalny, jest swoistą wizytówką podmiotu- co z reguły uzyskuje odzwierciedlenie w postaci różnego rodzaju nagród na targach, takich jak np. Polagra).

Browary tego typu starają się być, szczególnie w obszarze produkcji, maksymalnie elastyczne, pilnie śledząc wszelkie zmiany mające miejsce na rynku. Dotyczy to choćby zmiany preferencji klientów. (W pewnym momencie nastąpił np. odwrót klientów od piw mocnych w kierunku oferty piw o mniejszej zawartości alkoholu, co automatycznie zaowocowało wprowadzeniem takich piw do oferty.)

Ogromne znaczenie mają dla działalności tego typu podmiotów wszelkie zmiany prawne, a szczególnie podatkowe. Niejednokrotnie np. zmiana sposobu naliczania podatku akcyzowego lub też jego stawki, powodowała pojawienie się lub zanik całych grup produktowych. Przykładem takiego wpływu może być choćby zanik produkcji unikalnych nastawów winiarskich, na skutek zwiększenia akcyzy na produkty winiarskie, co spowodowało że taka produkcja stała się praktycznie nieopłacalna.

Dodatkowo browary starają się na bieżąco wychodzić z własnymi, często bardzo specyficznymi propozycjami wobec rynku, takimi jak np. różnego rodzaju piwa ciemne. Oczywiście oprócz tego poszczególne browary starają się stopniowo rozszerzać swoją ofertę do pełnej gamy piw w przedziale ekstraktu 10-20.

Większość browarów rozpoczynała działalność od produkcji piwa beczkowe- go, stopniowo przechodząc na produkcję piwa butelkowanego, czy puszkowego. Ma to o tyle duże znaczenie, iż wymaga nawiązania współpracy z zupełnie innymi kanałami dystrybucji, oraz oczywiście wymaga również niezbędnych nakładów związanych ze stworzeniem linii rozlewniczych. Pozwala jednak na znaczące rozszerzenie geograficzne rynku w związku z większą trwałością (piwo butelkowe jest pasteryzowane) oferowanego produktu. Z pewnością jest to czynnik który może zaowocować dodatkowym zwiększeniem wielkości produkcji piwa. Co znaczące analizując wielkości produkcji poszczególnych jednostek, można stwierdzić, że już do- tychczas nastąpił w nich przynajmniej kilkunastokrotny jej wzrost, co w warunkach raczej niezbyt dynamicznie rozwijającej się gospodarki można uznać za duży sukces.

Wzrost poziomu produkcji w badanych podmiotach musiał pociągnąć za sobą poważne zmiany w ich funkcjonowaniu. Dynamiczny rozwój produkcji spowodował po pierwsze znaczący wzrost zatrudnienia. W badanych podmiotach dochodziło nawet do jego trzykrotnego wzrostu. Po drugie, w porównaniu z pierwotną, zmieniała się również znacząco struktura zatrudnienia - następował wzrost poziomu wykształcenia kadry oraz spadek średniego wieku zatrudnionych. Każdorazowo zjawisko to miało przede wszystkim związek z rozbudową działów sprzedaży i marketingu, których naturalnym priorytetem była rozbudowa sieci dystrybucji.



Okresowo własny personel jest dodatkowo uzupełniany ekspertami zewnętrznymi. Najczęściej dotyczy to spraw finansowych, prawnych i czasami technicznych- szczególnie w przypadku wdrażania nowych maszyn i urządzeń do produkcji.

W obszarze motywowania stosowane są raczej standardowe rozwiązania. Najczęściej są to różnego rodzaju systemy premiowania pieniężnego, dofinansowanie urlopów, możliwość użytkowania lepszego samochodu służbowego itp. W ostatnim czasie, w przypadku badanych przedsiębiorstw, większą uwagę zwraca się na kwestie szkoleń pracowniczych i ich motywacyjnych efektów. Badane przedsiębiorstwa coraz częściej i chętniej wysyłają na nie pracowników, finansując tego typu aktywność, jeśli nie w całości to przynajmniej w dużej części. Poza tym jak stwierdza kierownictwo badanych przedsiębiorstw rosnące bezrobocie powoduje znaczącą zmianę postaw pracowniczych, np. większą lojalność wobec firmy. Dodatkowo nie bez znaczenia motywacyjnego pozostaje fakt stosunkowo wysokich zarobków personelu badanych przedsiębiorstw, szczególnie jeśli porównać je np. do średniego wynagrodzenia pracowników na danym obszarze geograficznym.


Jeśli analizować sposoby komunikacji w tych przedsiębiorstwach, można stwierdzić, że co prawda rozwijają one swoje sieci informatyczne, posiadają dostęp do Internetu, czasami nawet własne strony internetowe, jednak z uwagi na ciągle niezbyt rozbudowaną kadrę preferuje się w nich wciąż bezpośredni przekaz informacji.

TABELA 1.

### MAŁE I ŚREDNIE BROWARY W POLSCE- TWORZENIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ (ZGODNIE Z IDEA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI M. PORTERA)

<b>Infrastruktura firmy:</b>
<input type="checkbox"/> Silne zaangażowanie kierownictwa w rozwój firmy ( firma to moje życie), ciągłe podnoszenie poziomu infrastruktury <input type="checkbox"/> Rozwój systemów informatycznych, jednak ciągła przewaga komunikacji bezpośredniej <input type="checkbox"/> Preferowanie wewnętrznych źródeł finansowania rozwoju, w związku z trudnościami w uzyskaniu kredytów bankowych
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi:</b>
<input type="checkbox"/> Szybko rosnący poziom zatrudnienia <input type="checkbox"/> Zmieniająca się struktura zatrudnienia <input type="checkbox"/> Prosty system wynagrodzeń materialnych i pozamaterialnych <input type="checkbox"/> Coraz bardziej rozbudowywany system szkoleń personelu
<b>Rozwój technologiczny:</b>
<input type="checkbox"/> Ciągłe inwestycje w unowocześnianie technologii <input type="checkbox"/> Duża innowacyjność i elastyczność produktowa w ramach rdzenia umiejętności podmiotu <input type="checkbox"/> Współpraca ekspertów zewnętrznych przy wdrożeniach
<b>Zaopatrzenie:</b>
<input type="checkbox"/> Wysoka dbałość o dobór dostawców i ich surowców <input type="checkbox"/> Rygorystyczne przestrzeganie kontraktów <input type="checkbox"/> Stały nacisk na redukcję cen zaopatrzenia





Logistyka wewnętrzna	Operacje produkcyjne	Logistyka zewnętrzna	Marketing i sprzedaż	Serwis
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rygorystyczna kontrola jakości surowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wysoka jakość</li> <li><input type="checkbox"/> Tradycyjne receptury</li> <li><input type="checkbox"/> Specyficzna oferta</li> <li><input type="checkbox"/> Elastyczność produkcji (szybkie ruchy w celu wykorzystania okazji w ramach rdzenia umiejętności)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Elastyczne dostawy zgodnie ze specyfikacją odbiorców</li> <li><input type="checkbox"/> Możliwość dostaw własnym transportem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rozwinięta sieć dystrybucji na rynku lokalnym</li> <li><input type="checkbox"/> Bliska współpraca z odbiorcami, stały kontakt partnerskie stosunki</li> <li><input type="checkbox"/> Wykształcona marka bazująca na tradycji, patriotyzmie lokalnym i wysokiej jakości opartej na starych recepturach.</li> <li><input type="checkbox"/> Promocja w oparciu o konkursy piw, targi (np. Polagra)</li> <li><input type="checkbox"/> Sponsoring inicjatyw lokalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pełny serwis u klienta</li> <li><input type="checkbox"/> Szkolenia klientów</li> </ul>

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE, PORÓWNAJ OBLÓJ K., STRATEGIA ORGANIZACJI, PWE WARSZAWA 1999, s.208

## Diagnoza otoczenia organizacji (tab. 2)

W opinii kierownictw badanych browarów niewątpliwą szansą dla dalszego rozwoju kierowanych przez nich firm, jest w największym stopniu, zmieniająca się struktura spożycia alkoholu w Polsce. Rosnące spożycie piwa, przy jednoczesnym spadku spożycia alkoholi wysokoprocentowych może przełożyć się na dalszy wzrost sprzedaży w przyszłości.

Obok wzrostu spożycia piwa w Polsce, drugim dużym plusem bez którego istnienie małych i średnich browarów nie miałoby większej racji bytu, jest

niewątpliwie zidentyfikowanie ciekawej niszy rynkowej jaką udało się skutecznie zająć badanym przedsiębiorstwom. Ta część rynku może zostać opisana kilkoma charakterystykami:

- pierwsza to wysoka jakość produktu uzyskiwana dzięki tradycyjnym technologiom produkcji piwa opartym o receptury mające setki lat,
- druga to lokowanie produktu na rynku lokalnym ("rynek wokół komina browaru"), dzięki czemu możliwy jest bliski kontakt z odbiorcą
- trzecia to wykorzystanie coraz silniejszego patriotyzmu lokalnego dla tworzenia marki sprzedawanego produktu.

Kolejnym ważnym czynnikiem będącym szansą dla dalszego rozwoju małych i średnich browarów może być ich współpraca w ramach Stowarzyszenia Małych i Średnich Browarów Polskich, skupiających czterdzieści tego typu browarów oraz sześćdziesięciu członków sprzyjających takich jak np. huty szkła. Co ważne współpraca aktywna, bo np. w dosyć krótkim czasie od zawiązania tej inicjatywy udało się jej członkom przeprowadzić skuteczną działalność lobbingsową w bardzo ważnej kwestii jaką jest zróżnicowanie stawki akcyzy dla dużych i małych browarów.

Wśród innych pozytywnych zmian w otoczeniu lokalnym, które można postrzegać jako szanse dla rozwoju tego typu podmiotów, przedsiębiorcy wymieniają przede wszystkim zmiany w infrastrukturze technicznej:

- Poprawę zagadnień związanych z ochroną środowiska,
- Odbudowę wielu obiektów komunalnych,
- Modernizację łączy telefonicznych,
- Postępującą komputeryzację.

Wśród zagrożeń ze strony konkurentów na **pierwszym miejscu** kierownictwo browarów stawia konsolidację branży, przejęcie **polskich browarów** przez koncerny zachodnie.

Jeśli chodzi o klientów to z pewnością negatywny wpływ na pozycję browaru ma i będzie miało również w najbliższej przyszłości, zubożenie społeczeństwa w związku z postępującym bezrobociem. Pociąga to za sobą spadek sprzedaży, którego browary nie są w stanie nadrobić poszerzeniem rynku, tym bardziej że koszty rozwoju rynku są znaczące (koszt pozyskania jednego punktu sprzedaży szacuje się obecnie na ok. 3 tys. PLN.) Dodatkowo topnieją coraz bardziej marże, co oczywiście przedsiębiorstwo musi również wziąć na siebie.

Zagrożenia płynące ze strony konkurentów to niewątpliwie konieczność konkurowania ze źle prosperującymi browarami lokalnymi na skraju bankructwa, które starają się sprzedawać swoje produkty za wszelką ceną nawet poniżej kosztów, a także podmiotami, które z różnych względów uzyskiwały preferencje od państwa.

Przedsiębiorcy zgodnie podkreślają również znaczące trudności jeśli chodzi o pozyskiwanie kredytów w bankach komercyjnych. To w znaczący sposób utrudnia rozwój tego typu przedsiębiorstw, silnie spowalniając ich dalszy rozwój i zmuszając do jego finansowania jedynie z własnych środków.

W działaniach państwa kierownictwo dostrzega przeniesienie ogólnie negatywnego nastawienia do alkoholu, również na piwo. Skutkuje to ustawą zakazującą reklamy piwa. Dodatkowo w działaniach państwa zauważa się brak zainteresowania sytuacją małych browarów. Brak jest działań nastawionych na stymulowanie ich rozwoju. (np.za pomocą preferencyjnych stawek akcyzy.) Widać to było szczególnie w 2000 r.

Przedsiębiorcy podkreślają, że zniknięcie z rynku małych browarów spowodowałoby zajęcie ich miejsca przez browary wielkie, które mogłyby to zrobić nie zwiększając zatrudnienia. Mniejsze browary posiadając preferencje (np. niższa akcyza) mogą istnieć tworząc wiele miejsc pracy, tak w samym browarze, jak i tworząc dodatkowo pozytywny efekt domina wśród współpracujących firm.

TABELA 2.

## SZANSE I ZAGROŻENIA DLA FUNKCJONOWANIA MAŁYCH I ŚREDNICH BROWARÓW W POLSCE

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rosnące spożycie piwa</li> <li><input type="checkbox"/> Istnienie ciekawej niszy rynkowej - wysoka jakość / tradycyjne technologie- lokalny rynek / patriotyzm lokalny</li> <li><input type="checkbox"/> Współpraca w ramach Stowarzyszenia Małych i Średnich Browarów Polskich</li> <li><input type="checkbox"/> Zmiany w infrastrukturze technicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konsolidacja branży, przejęcie polskich browarów przez koncerny zachodnie.</li> <li><input type="checkbox"/> zubożenie społeczeństwa w związku z postępującym bezrobociem</li> <li><input type="checkbox"/> konieczność konkurowania ze źle prosperującymi browarami lokalnymi na skraju bankructwa, a także podmiotami, które z różnych względów uzyskały preferencje od państwa</li> <li><input type="checkbox"/> trudności w pozyskiwaniu kredytów w bankach komercyjnych</li> <li><input type="checkbox"/> zakaz reklamy alkoholu</li> <li><input type="checkbox"/> brak preferencji dla małych browarów</li> </ul>

## Identyfikacja strategii

Strategie badanych browarów można określić jako ofensywne. Podmioty te potrafiły przetrwać mimo niesprzyjających okoliczności, znalazły swoje miejsce na rynkach lokalnych i stopniowo umacniają na nich swoją pozycję, jednocześnie poszerzając obszar swojego działania o rynki bezpośrednio przylegające. Model rozwoju rynku w przypadku tego typu firm można wobec tego określić jako ekspansję geograficzną o charakterze koncentrycznym.

Niewątpliwie jednak najbardziej charakterystyczną dla tego typu przedsiębiorstw jest strategia penetracji rynku. Podmioty te starają się zwiększać sprzedaż bazując na swoich podstawowych atutach jakimi są, po pierwsze:

- Jakość produktu, uzyskiwana dzięki:
  - oparciu go o tradycyjne receptury,
  - dbałość o dobór surowców
  - bliską współpracę z odbiorcami (podkreśla się fakt, iż o jakości piwa decyduje nie tylko jego producent ale również dystrybutor, dbając o odpowiednią jakość sprzedaży).

Po drugie bardzo duże znaczenie dla powodzenia tej strategii ma oczywiście:

- Wykształcenie charakterystycznej marki:
  - bazującej na kwestiach tradycji
  - patriotyzmie lokalnym
  - wysokiej jakości

Warto tu podkreślić szczególne miejsce jakie w strategii badanych podmiotów zajmują działania, które u swoich podstaw znajdują patriotyzm lokalny, tradycję. Pozwala to na silne wyróżnienie produktu z pośród wielu innych jemu podobnych, wytworzenie szczególnego rodzaju dumy z własnych bardzo dobrych produktów. Niewątpliwie przyczynia się to w dużym stopniu do budowania marki i pociąga za sobą w dłuższym czasie znaczący wzrost sprzedaży.

Wśród dodatkowych elementów, na których browary opierają swoje działania w ramach strategii penetracji rynku ważne są również:

- Cena, która w przypadku produktów badanych podmiotów jest często przynajmniej trochę niższa niż cena produktów konkurencji.
- Dostępność oferty, produkty lokalnych browarów są sprzedawane na stosunkowo niewielkim geograficznie obszarze, za to w bardzo wielu punktach.
- Działalność promocyjno- reklamowa, zarówno na rynkach lokalnych, sprowadzająca się do:

- aktywnego uczestnictwa w lokalnych wydarzeniach,
- sponsoringu inicjatyw lokalnych, jak również krajowych
- uczestnictwo w targach np. Polagra.

Wśród działań badanych podmiotów na uwagę zasługują również kwestie związane z rozwojem produktu. Można stwierdzić, iż działalność ta idzie w dwóch kierunkach. Z jednej strony, podmioty starają się rozszerzać gamę produktów do pełnego zakresu asortymentu piw w przedziale ekstraktu 10-20, produkować zarówno piwa beczkowe jak i butelkowe, czy w puszkach, z drugiej strony starają się produkować również piwa charakterystyczne tylko dla nich np. piwa z gamy piw ciemnych.

Co ciekawe wszystkie badane podmioty bardzo aktywnie reagują na zmiany zachodzące na rynku, a szczególnie zmiany w przepisach prawa oraz zmiany preferencji klientów- można powiedzieć o ich strategii, że jest to opcja szybkich ruchów w celu wykorzystania okazji w ramach rdzenia umiejętności podmiotu.

Szczególnie dobrze widać ten fakt jeśli chodzi o próby dywersyfikacji działalności. Przybiera ona postać dywersyfikacji koncentrycznej, najczęściej przy zachowaniu wspólnej nici jaką jest podobna technologia, np. dopóki stawki podatku akcyzowego były sprzyjające jeden z browarów produkował np. tzw. nastawy winiarskie bazujące na oryginalnej, stworzonej w browarze technologii, kiedy stawki uległy zmianie na niekorzystne, momentalnie zaprzestano tego typu produkcji. Ważne jest również to, iż w działaniach kierownictw tego typu przedsiębiorstw widać ciągle dążenie do innowacji, poszukiwania nowych rozwiązań, ciekawych opcji o które można by oprzeć dalszy rozwój podmiotu.

Przyglądając się metodom rozwoju preferowanym przez badane przedsiębiorstwa, można o nich powiedzieć, że wybrały one model bezpiecznego rozwoju o charakterze wewnętrznym, mogły by co prawda rozwijać się szybciej bazując na możliwościach zewnętrznej współpracy lecz niewątpliwie wiązałyby się to w ich przypadku z nadmiernym ryzykiem.

## Ocena sukcesu działalności

W ocenie samych przedsiębiorców już samo przetrwanie w dobrej kondycji na tak trudnym rynku jak branża piwowarska w Polsce należy uznać za duży sukces. Wśród innych osiągnięć wymieniane są:

- Zwiększenie udziału w rynku
- Ciągła poprawa jakości piwa
- Bardzo dobra opinia o przedsiębiorstwie i jakości jego produktów potwierdzana różnego rodzaju nagrodami
- Utrzymanie płynności finansowej
- Posiadanie kontaktów biznesowych
- Zdobywanie określonych umiejętności.

## Literatura:

1. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo AE Wrocław 2001
2. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE 1998, s. 208





## Rozdział 16.

# Spojrzenie na przedsiębiorczość z punktu widzenia opcji realnych.

### Pojmowanie przedsiębiorczości strategicznej

W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości oraz strategicznego zarządzania zaczęły pojawiać się artykuły odnoszące się do nowej dziedziny przedsiębiorczości - przedsiębiorczości strategicznej. Pierwsza część niniejszego opracowania zawierała będzie przegląd definicji. W dalszej kolejności autorzy wskazują przyczyny powstania tej nowej domeny przedsiębiorczości oraz wskazują istotną rolę przedsiębiorczych i strategicznych działań w tworzeniu przedsiębiorczości strategicznej.

Przedsiębiorczość strategiczna przedstawiana jest jako sposób radzenia sobie przedsiębiorstw w erze współczesnej ekonomii, w erze rewolucji technologicznej, w nowym dynamicznym i konkurencyjnym środowisku, w świecie rządzonym nieustanną zmianą. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorczości, istnieje kilka definicji tej nowej domeny zwanej przedsiębiorczością strategiczną. Uważa się, iż przedsiębiorczość strategiczna jest stylem zarządzania strategicznego. Dostarcza ona wglądu w przedsiębiorczość z perspektywy strategicznej. Tej formy przedsiębiorczego zarządzania można i trzeba się uczyć. Przedsiębiorczy sposób zarządzania dotyczy umiejętności dostrzegania szans, wiedzy na temat tego jakie zmiany należy dokonać i jak kreować nową wartość wynikającą z owych zmian. Dokonywanie przedsiębiorczych działań musi być wynikiem strategicznych decyzji (dotyczących całej organizacji, w zewnętrznym i wewnętrznym aspekcie, w relacji do konkurencji)<sup>1</sup>.

Kolejna definicja traktuje strategiczną przedsiębiorczość jako zintegrowaną, przedsiębiorczą (np. poszukiwanie szans) oraz strategiczną perspektywę (np. poszukiwanie przewagi konkurencyjnej) w celu zaprojektowania i wdrażania przedsiębiorczych strategii kreowania wartości<sup>2</sup>. Można także uznać, iż są

<sup>1</sup>Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship. A decision - making approach to new venture creation and management*. Prentice Hall, 2000.

<sup>2</sup>Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*. *Strategic Management Journal*, 2001, 22 (special issue): 479-491.

to przedsiębiorcze działania podejmowane w strategicznej perspektywie. Może być ona także widziana jako symultaniczne poszukiwanie okazji i przewagi konkurencyjnej dokonujące się poprzez odkrywanie i wprowadzanie przedsiębiorczych strategii kreowania wartości lub jako identyfikowanie i eksploatawanie szans w celu kreowania przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>.

Integracja przedsiębiorczych i strategicznych działań jest niezbędna w celu maksymalizacji bogactwa firmy. Działania te są komplementarne, nie zamienne, strategiczna perspektywa pomaga bowiem zidentyfikować i wykorzystywać najodpowiedniejsze szanse. Do integracji przedsiębiorczości i strategicznego zarządzania przyczyniły się trzy zjawiska<sup>4</sup>:

- Badacze obu obszarów używają efektywności firmy jako zmiennej zależnej.
- Współczesna ekonomia i rosnąca dynamika środowiska konkurencyjnego wymagają przedsiębiorczych atrybutów takich jak elastyczność czy wysoka reaktywność.
- Przesunięcie paradygmatów w strategicznym zarządzaniu. Zwrócenie uwagi na dynamiczną naturę organizacji i potrzebę bycia przedsiębiorczym.

Zarówno przedsiębiorczość jak i zarządzanie strategiczne są dynamicznymi procesami, skoncentrowanymi wokół działalności firmy i jej wyników w wielu wymiarach. Zarządzanie strategiczne ma na celu ustalanie i wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej w szczególnym środowiskowym kontekście. Przedsiębiorczość natomiast wspiera poszukiwanie przewag poprzez różnego typu innowacje (produktu, procesów, rynku). Przedsiębiorczość jest szczególnie ważna dla firm napotykających się z częstymi i gwałtownymi zmianami przemysłu, struktur rynkowych, potrzeb klientów, technologii i wartości społecznych. Przedsiębiorcze i strategiczne działalności są skoncentrowane na szukaniu nowych rynków lub nowych przestrzeni konkurencyjnych w celu kreowania wartości. Firmy starają się znaleźć całkowicie nowe sposoby robienia biznesu, które przełamałyby dotychczasowe zasady konkurowania<sup>5</sup>. Poziom, w jakim firmy działają w przedsiębiorczy sposób pod względem innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności jest powiązany z wymiarami strategicznego zarządzania<sup>6</sup>.

Zorientowana na nowości przedsiębiorcza aktywność jest nowym stylem zachowania, poprzez które przedsiębiorstwa eksploatują szanse, które nie zo-

<sup>3</sup>Internet

<sup>4</sup>Meyer G.D., Neck H.M., Meeks M.D., *The Entrepreneurship- Strategic Management Interface*. w: Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. *Strategic entrepreneurship. Creating a New Mindset*, New York: Blackwell Publishers, 2002.

<sup>5</sup>Hamel G., *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston, 2000.

<sup>6</sup>Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 1999, 20 (5): 421-444.

stały odkryte i wykorzystane dotąd przez innych. Ten rodzaj aktywności jest "...fundamentalnym zachowaniem firm dzięki któremu rozszerzają one zakres działania na nowe rynki, przejmują nowych klientów i wykorzystują zasoby na nowe sposoby"<sup>7</sup>. Widziane są one jako niezbędne dla utrzymania się na rynku rządzonym przyspieszającą zmianą.

Przedsiębiorcze działania są medium, poprzez które przedsiębiorstwo może wpływać na środowisko konkurencyjne i ustalać swoją pozycję. To nowość pod względem nowych zasobów, klientów, rynków oraz ich nowych kombinacji<sup>8</sup>. Przedsiębiorcze działania są kanałem, poprzez który przedsiębiorczość jest dostarczana do organizacji<sup>9</sup>. Przedsiębiorcze działania to akty kreowania, odnowy lub innowacji, które występują wewnątrz lub poza organizacją. Kiedy mają one miejsce w dużych przedsiębiorstwach o ustalonej pozycji rynkowej wtedy dotyczą one przedsiębiorczości korporacyjnej<sup>10</sup>.

Przedsiębiorstwa o ustalonej pozycji konkurencyjnej wykorzystują przedsiębiorcze działania w celu zdobycia wysokiej pozycji konkurencyjnej w przyszłości. Sercem utrzymywania przewagi konkurencyjnej są innowacje. Innowacje produktów, procesów i rynku są skutkiem przedsiębiorczych działań, poprzez które firma eksploatuje szanse, których inni nie zauważyli i nie wykorzystali<sup>11</sup>. Strategiczna aktywność jest natomiast podejmowana w celu rozwoju i wdrożenia strategii firmy. Coraz częściej konkurujące globalnie przedsiębiorstwa wdrażają strategię ukierunkowaną na przedsiębiorcze szanse, które skutkują przedsiębiorczymi działaniami. Strategiczne działania dostarczają kontekstu, w którym innowacje są rozwijane i komercjalizowane.

Reasumując, aktywność związana z przedsiębiorczością i strategicznym zarządzaniem przyczynia się do wzrostu i sukcesu firmy. Razem zintegrowane działalności przedsiębiorcze i działalności związane ze strategicznym zarządzaniem dają efekt synergiczny, który zwiększa kreowaną wartość. Badania dowodzą, iż integracja tych dwóch rodzajów aktywności usprawnia możliwość wzrostu firmy i kreowania wartości. Kreowanie wartości jest sercem przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Przykładowo, odkrywanie i konfiguracja zasobów w celu identyfikowania i zmierzania w kierunku pojawiających się na rynku szans są kluczowymi tematami dla przedsiębiorców i strategów.

<sup>7</sup>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, 15 (1): 49-63.

<sup>8</sup>Smith K.G., Di Gregorio D., *Biosociation, discovery and role of entrepreneurial action*. w: Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. New York: Blackwell Publishers, 2002.

<sup>9</sup>Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L., *op.cit.*

<sup>10</sup>Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory & Practice, 1999, 23 (3): 11-27.

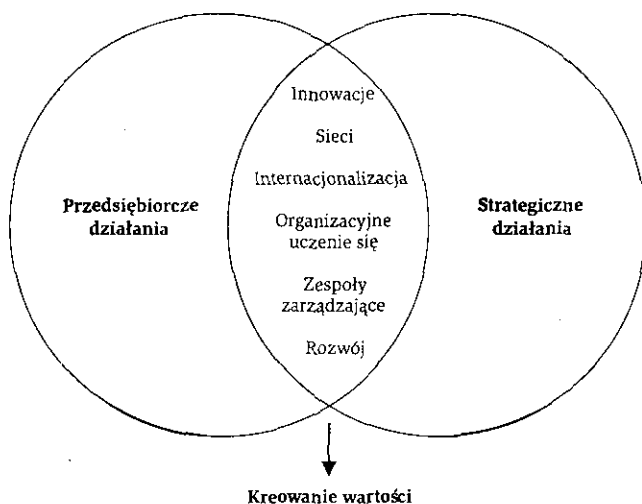
<sup>11</sup>Kuratko D.F., Ireland R.D., Hornsby J.S., *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*. Academy of Management Executive, 2001, 15 (4): 60-71.

## Domeny przedsiębiorczości strategicznej

Ireland, Hitt, Camp i Sexton (2001) w modelu przedsiębiorczości strategicznej wskazują na sześć wspólnych domen przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego, których rozwój prowadzi do kreowania wartości. Te obszary wspólnych zainteresowań badawczych obrazuje rys.1, gdzie wyodrębniono: innowacje, sieci, internacjonalizację, organizacyjne uczenie się, grupy kierownicze i nadzór oraz rozwój.

RYS.1.

KREOWANIE WARTOŚCI POPRZEZ PRZEDSIĘBIORCZE I STRATEGICZNE DZIAŁANIA



ŹRÓDŁO: 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, 15 (1): 51.

Analizując poszczególne elementy modelu będące wspólne dla przedsiębiorczości i strategicznego zarządzania należy zacząć od innowacji. Innowacje wynikają z rozwoju firmy i użycia nowych technologii oraz wiedzy o rynkowych szansach. Nowatorskie i radykalne innowacje częściej pochodzą od małych, przedsiębiorczych organizacji niż od dużych przedsiębiorstw. Pomimo

trudności w rozpoznaniu poziomu innowacji, który przynosi sukces, zarządzający postrzegają innowacje jako ważny czynnik prowadzący do wzrostu i kreowania bogactwa. Przedsiębiorcy i główni menedżerowie powinni zrozumieć, iż muszą oni zwrócić szczególną uwagę na strategiczne i przedsiębiorcze działania prowadzące do innowacji. W dużych korporacjach i przedsiębiorczych przedsięwzięciach innowacje są podstawą, na której powinno budować się strategię i kreować wartość. Innowacje muszą stać się istotną częścią konkurencyjnego myślenia przedsiębiorstwa. Są one ważną częścią zarówno przedsiębiorczości, strategicznego zarządzania jak i działań z tym związanych. Badacze strategicznego zarządzania zgadzają się, iż innowacja jest trudna do imitacji, jest zgodna z rzeczywistością rynkową, wykorzystuje cechy charakterystyczne dla przemysłu, zależy od użycia unikalnych zdolności związanych z możliwością kreowania stałej przewagi konkurencyjnej firmy. Strategiczne zarządzanie w przedsiębiorczy sposób pozwala włączyć w produkt rynkowy innowację i ryzykowne przedsięwzięcia. Wiele firm poprzez innowacje pokonuje rywali na rynku. Poprzez przedsiębiorcze działania istotnie wzrasta prawdopodobieństwo, że innowacja zakończy się sukcesem. Przedsiębiorcze działania, szczególnie w małych lub nowych firmach, prowadzą w większym stopniu niż działania związane ze strategicznym zarządzaniem do kultury, która wspiera innowacje. Oba rodzaje aktywności (strategiczna i przedsiębiorcza) są wymagane po pierwsze, aby promować kreatywność i spontaniczność, po drugie, aby dostarczyć narzędzia potrzebnego do kreatywnej i spontanicznej aktywności (kiedy próbujemy budować wartość przez innowacje, nacisk powinien zostać położony na przedsiębiorcze działania).

Sieci, kolejna domena wspólna dla przedsiębiorców i strategów, są strukturą relacji pomiędzy jednostkami czy grupami. Mogą one przybierać wiele form: strategiczne alianse, joint ventures, licencjonowane porozumienia, subkontrakty, wspólne badania i rozwój, wspólną działalność marketingowa. Organizacyjne sieci to dobrowolne porozumienie dwu lub więcej firm, które zawiera trwałą wymianę, udziały, wspólny rozwój nowych produktów czy technologii. Przewaga rynkowa wymaga szybszej niż inni penetracji rynku, podejmowania ryzyka, zwiększania wydajności produkcji, zwiększania zdolności innowacji oraz dostępu do konkurencyjnie wartościowej wiedzy. To właśnie sieci umożliwiają firmie uzyskanie dostępu do potrzebnych zasobów (które jednak nie są w posiadaniu firmy) i uczyć się nowych zdolności. Sieci są wykorzystywane do kreowania wartości zarówno przez małe i średnie przedsiębiorstwa jak i przez wielkie korporacje. Poprzez przedsiębiorcze i strategiczne działania wykorzystuje się różnego rodzaju sieci relacji. Pomimo tego, że sieci używane są do osiągania zarówno taktycznych jak i strategicznych celów, ich kompleksowość i znacząca rola w kreowaniu wartości sprawia, iż wykorzystywane są one częściej dla reali-

zacji celów strategicznych niż taktycznych. Ponadto sieci przyczyniają się do internacjonalizacji- kolejnego obszaru wspólnego dla przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Zainteresowanie sieciami przedsiębiorców i strategów nie jest niespodzianką. Efektywne użycie sieci powiązań jest jedną z kluczowych ścieżek pozyskiwania przewagi konkurencyjnej. Firmy mające możliwość użycia unikalnych zasobów w nowy sposób osiągną przewagę nad firmami, które nie mogą tego zrobić. Przedsiębiorstwa mogą użyć sieci do budowania konkurencyjnie wartościowego kapitału społecznego. Oprócz kapitału finansowego i ludzkich umiejętności, kapitał społeczny odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorczych wysiłkach kreowania wartości. Przedsiębiorcze organizacje odkrywają organizacyjne i personalne sieci mające zastosowanie w skutecznym konkurowaniu z dużymi przedsiębiorstwami o ustalonej pozycji. Dla przedsiębiorców prowadzących nowe przedsięwzięcia, odkrywających i zwiększających społeczne umiejętności, umiających szybko adaptować różne społeczne sytuacje istotne są źródła silnych i prowadzących do sukcesu osobistych i społecznych sieci. Strategiczne i przedsiębiorcze działania mają na celu kreowanie formalnych i nieformalnych sieci używanych do modelowania nowych zachowań w poszukiwaniu rynkowych szans. Organizacyjne sieci tworzone są przez organizacje wszystkich typów i rozmiarów. Konkurenci czasem łączą siły w przypadku projektów kapitałochłonnych i ryzykownych.

Internacjonalizacja przedłuża zasięg firmy i jej potencjał. Internacjonalizacja prowadzi do globalnej ekonomii i zawiera w sobie szereg przedsiębiorczych i strategicznych działań podejmowanych przez członków organizacji. Istnieje kilka sposobów na internacjonalizację swych operacji w celu kreowania wzrostu, są to: export, licencje, akwizycja, strategiczne alianse, zagraniczne inwestycje itp. Uczestnictwo w wielu zagranicznych rynkach stymuluje innowacje- kluczowy czynnik przedsiębiorczości. Międzynarodowa przedsiębiorczość jest definiowana jako nowe i innowacyjne działania mające na celu kreowanie wartości i wzrost organizacji ponad narodowe granice. Międzynarodowe, przedsiębiorcze organizacje muszą szybko adaptować się do konkurencyjnej presji powodowanej przez kompleksowość i dynamizm globalnej ekonomii.

Kolejny czynnik - organizacyjne uczenie się - to rozwój i zagospodarowanie nowej wiedzy, która może wpływać na zachowania i pomaga firmie kreować bogactwo. Odbywa się to poprzez zbieranie informacji, ich rozpowszechnianie i interpretowanie. Szybki transfer wiedzy jest istotą przedsiębiorczych przedsięwzięć, szczególnie na rynkach międzynarodowych. Możliwość dzielenia się wiedzą wpływa na formułowanie bazy zasobów potrzebnych do długoterminowego kreowania wartości. Organizacyjne uczenie się jest warunkiem wstępnym innowacji i głównym założeniem nowych przedsięwzięć. Badacze strategicznego zarządzania i przedsiębiorczości twierdzą, iż organizacyjne ucze-

nie się ma związek z możliwością ciągłych innowacji oraz z generowaniem przewagi konkurencyjnej. Rozwój nowej wiedzy i organizacyjne uczenie się redukuje prawdopodobieństwo, że kompetencje firmy staną się przestarzałe. Warto bowiem zaznaczyć, iż kompetencje, które były podstawą przewagi konkurencyjnej będą zmieniały się dynamicznie wraz ze zmianami i wymaganiami środowiska. Zasoby niematerialne, które są przechowywane i transferowane poprzez różnego rodzaju procesy, włączając organizacyjne uczenie się, częstokroć mają większy udział w tworzeniu stałych strumieni przychodów niż zasoby materialne. Zasoby niematerialne wpływają na implementację strategii firmy i są ściśle związane z wynikami finansowymi firmy. Poprzez efektywne, przedsiębiorcze działania, firma potrafi użyć zasobów intelektualnych w celu stworzenia nowego typu zachowań, poprzez który poszukiwane będą niewykorzystane jeszcze szanse rynkowe. Intelektualne zasoby szybko stają się podstawą strategicznych działań, jakich firma używa do kreowania wartości. Silny wpływ na możliwość wykorzystania przez firmę intelektualnych zasobów zarówno w przedsiębiorczy jak i strategiczny sposób ma strategiczne przywództwo. Strategiczne przywództwo jest formą oddziaływania, które powoduje określone zachowanie członków organizacji. Pozwala ono połączyć długookresowe utrzymanie się na rynku z osiąganiem krótkookresowych wyników finansowych.

Strategiczne uczenie się jest definiowane jako aktywność składająca się z trzech etapów: z procesu odkrywania wiedzy, procesu dyfuzji wiedzy i procesu działania. Proces odkrywania jest kluczowy dla przedsiębiorczej działalności i zawiera w sobie rozpoznawanie szans. Proces dyfuzji i proces działania są elementami eksploatacji, procesami nabywania i przyswajania zasobów oraz koordynacji. Zależą od chęci aktora do podejmowania ryzyka. System organizacyjnego uczenia się dotyczy zarządzania przyswajaniem, wykorzystaniem i interpretacją wiedzy. Poprzez proces dyfuzji wiedza jest dystrybuowana na całą organizację. Odbywa się to w systemach komunikacji, zarządzania i rozwoju wiedzy ukrytej. Na wyjściu procesu uczenia się znajdują się działania.

Piąta domena wspólna to zespoły zarządzające. Odpowiadają one za selekcję strategii firmy i wdrażanie ich w taki sposób, aby kreowały one wartość i stałą przewagę konkurencyjną. Poprzez podejmowanie strategicznych działań łagodzą one zewnętrzne zagrożenia i eksploatują szanse w wyniku wykorzystywania unikalnych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. W pojawiających się przedsiębiorczych przedsięwzięciach wpływ zespołów zarządzających na strategiczne cele i działania jest wyjątkowo istotny. Menedżerowie wysokiego szczebla są często kluczowymi graczami w sieci, którzy wspierają przedsiębiorcze i strategiczne działania. Nadzór korporacyjny ma na celu określanie i zapewnienie, że obrane kierunki firmy dostarczą satysfakcji stakeholders, czyli shareholders, zatrudnionym, dostawcom, dyrektorom, inwestorom i lokalnemu społeczeństwu.

czeństwu. Decyzje nadzorujących mają wpływ na kształtowanie relacji pomiędzy stakeholders wraz z całym włożonym przez nich kapitałem a ostatecznym sukcesem. Celem dla członków naczelnego kierownictwa i dyrektorów powinna być specyfikacja oraz podejmowanie strategicznych i przedsiębiorczych działań w celu kreowania wartości. Członkowie zarządu w przedsiębiorczych organizacjach powinni być mocno zaangażowani w wybór i wdrażanie strategii.

Fuzje i nabycia dostarczają szybkiego wzrostu. Ta strategiczna opcja jest popularna w wielu firmach konkurujących na globalnym rynku. Wzrost jest istotą przedsiębiorczości i kluczowym celem przedsiębiorczych przedsięwzięć. Innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywne zachowanie tworzą podstawy dla przedsiębiorczości. Szanse na efektywny wzrost wynikają z dwóch aspektów: 1) istotnych zmian w społecznym, politycznym, demograficznym i ekonomicznym środowisku; 2) nieefektywności istniejących rynków biorącej się z asymetrii i limitów technologii. Kluczem do wzrostu są innowacje. Wyjątkowo ambitni przedsiębiorcy, których organizacje cechują się wysokim wzrostem posiadają efektywną i mocną wizję dotyczącą wartości, jaką chcą wykreować. Aby skutecznie zintegrować przedsiębiorcze i strategiczne działania przedsiębiorstwa o wysokim wzroście wykorzystują unikalne konfiguracje różnych strategii kreowania wartości.

Przedstawiony powyżej model przedsiębiorczości strategicznej jest jedynie początkiem większego obszaru badawczego. W literaturze przedmiotu, z uwagi, iż jest to temat nowy, dopiero zaczynają pojawiać się publikacje w tym zakresie. Tym niemniej, wyraźnie widać przydatność rozumowania w kategoriach opcji realnych.

## **Opcje realne ważnym elementem współczesnego zarządzania strategicznego**

Zjawisko opcji wywodzi się z teorii finansów. Opcja realna jest w swej istocie podobna do opcji finansowej. Opcja jest instrumentem finansowym, który daje jego posiadaczowi prawo, ale nie obowiązek do zakupu lub sprzedaży innego instrumentu finansowego, który nazywany jest instrumentem pierwotnym. Analogicznie, opcja realna to inwestycje w aktywa realne, które zabezpieczają prawo do podjęcia decyzji w danym momencie w przyszłości. Pomiedzy punktem w terażniejszości a momentem podejmowania decyzji warunki rynkowe zmieniają się nieprzewidywalnie, czyniąc któryś z wariantów decyzyjnych korzystniejszym w danym punkcie. Analiza przy pomocy opcji realnych pozwa-



ła zdecydować ile środków powinniśmy przeznaczyć na nabycie okazji ekonomicznej oraz kiedy - jeśli w ogóle - powinniśmy zrealizować jeden z dostępnych wariantów decyzyjnych

Główną różnicą między opcją realną a finansową jest kwestia wpływu tych opcji na wartość firmy. Opcja finansowa to opcja zakupu lub sprzedaży aktywów finansowych, które już istnieją i są przedmiotem obrotu na rynku finansowym. Opcja finansowa to instrument pochodny, którego wartość zależy od wartości firmy, natomiast nie zachodzi zależność odwrotna.. Daje ona możliwość rzeczywistej działalności ze strony przedsięwzięcia, co oznacza, że ma ono wykreować nową, niestandardową kombinację realnych zasobów takich jak czas, praca, zużycie maszyn. W odróżnieniu od opcji finansowych, decyzja dotycząca takiej opcji realnej może zmienić wartość firmy - na przykład inwestycja w złym czasie jest marnotrawstwem części opcji realnej<sup>12</sup>.

Wartość opcji realnej zależy od sześciu czynników. Są nimi:

1) Wartość aktywów pierwotnych - im wyższa jest ta wartość, tym wyższa jest wartość opcji realnej.

2) Cena wykonania/koszty inwestycji - cena wykonania równa jest wielkości inwestycji jakie należy ponieść, żeby wykorzystać opcję. Im te koszty są wyższe, tym niższa jest wartość opcji.

3) Zmienność wartości aktywów pierwotnych - opcja będzie wykorzystana jedynie, jeśli wartość opcji przekroczy koszty jej wykonania. Jeśli ta wartość jest mniejsza i nie ma założenia jej zmienności w czasie, opcja jest bezwartościowa. Natomiast, jeśli wartość ta jest zmienna, istnieje szansa że wzrośnie ona i przekroczy koszty, czyniąc opcję wartościową. Zatem im wyższa zmienność, tym wyższa wartość opcji.

4) Czas do wygaśnięcia opcji - im dłuższy jest ten czas, tym większa jest wartość opcji, ponieważ istnieje szansa, że wartość opcji wzrośnie, jeśli wstrzymamy się z jej realizacją.

5) Stopa wolna od ryzyka - za pomocą tej stopy dyskontuje się cenę wykonania płaconą w przyszłości. Im stopa wyższa, tym niższa cena wykonania, zatem wyższa wartość obecna opcji.

6) Dywidendy - kiedy wypłacane są dywidendy, zmniejsza to wartość projektu i tym samym wartość opcji<sup>13</sup>.

Wykorzystanie rozumowania w kategoriach opcji realnych ma bardzo szerokie zastosowanie. Przydatność tego podejścia można zaobserwować na polu przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Zarówno zarządzanie strategiczne jak i przedsiębiorczość zajmują się decyzjami podejmowanymi przez menedżerów, którzy są odpowiedzialni za cały biznes. Strategiczne zarządzanie

<sup>12</sup> Howell S., Stark A., Newton D., *Real options: an introduction for executives*. Financial Times/Prentice Hall, 2001.

<sup>13</sup> Copeland T., *The real options approach to capital allocation*. Strategic Finance, 2001, 83 (4): 33-37.

kładzie większy nacisk na badanie wpływu działań menedżerów, na wyniki przedsiębiorstwa, natomiast przedsiębiorczość podkreśla procesy, które prowadzą do tworzenia przedsięwzięcia. Obydwie te dyscypliny zainteresowane są zmianą ekonomiczną i tworzeniem wartości. Procesy, które do tego prowadzą można przedstawić w postaci opcji realnych<sup>14</sup>.

Efektywne przedsięwzięcie o dużym potencjale rozwojowym wymaga modelu biznesu, który ma na wejściu wgląd na ludzką motywację, a na wyjściu tworzenie wartości, także w wymiarze ekonomicznym<sup>15</sup>.

Model biznesu powinien być budowany wokół szansy. W celu uzasadnienia tej tezy posłużmy się argumentacją przedstawioną przez profesorów z Harvard Business School C. Gilbert'a i J. L. Bower'a. Otóż, jeżeli dostrzegamy zachodzącą zmianę jako zagrożenie, to mamy skłonność do obronnego reagowania, podejmując natychmiastowe działanie służące naszej ochronie. Natomiast, jeżeli zmianę widzimy jako szansę, to mamy skłonność do bardziej rozważnej odpowiedzi. Wówczas możemy odłożyć działanie, kontynuując dotychczasowe rutyny i czekając, aby sprawdzić, w jakim kierunku sytuacja będzie się rozwijać.

Podobnie jest w odniesieniu do organizacji. Jeżeli kadra zarządzająca dostrzega zmianę jako zagrożenie, to skłania się do nadmiernej reakcji, angażując zbyt wiele zasobów i zbyt szybko. Co więcej, odpowiedzi na zagrożenie są nie tylko agresywne ale i sztywne:

- a) następuje koncentracja na obronie dotychczasowego modelu biznesu (w miejsce skupienia uwagi na nowym modelu),
- b) zasoby są angażowane od razu w całości (a nie rozmieszczane stopniowo),
- c) władza organizacyjna podlega wzmocnieniu (zamiast nadawania autonomii przedsięwzięciom rozwojowym)<sup>16</sup>.

Rozumowanie w kategoriach opcji realnych pozwala wyzbyc się tych uprzedzeń i uniknąć błędnych decyzji. Opcje realne odzwierciedlają nowe, istotne okazje, które wpływają na ścieżkę rozwoju firmy. Struktura opcji przedstawia dodatkową wartość, ponieważ opcje mogą być wykonane w warunkach korzystnych, a odrzucone, jeśli warunki są niekorzystne. Im więcej zmian przewidzi się w czasie życia opcji, tym wyższa jest dodatkowa wartość, ponieważ firma ma możliwość wykorzystania opcji z nadzwyczajnym zyskiem. Z perspektywy opcji, oczekiwana zmienność i niepewność reprezentuje raczej potencjalny przyszły zysk, niż zagrożenie obecnej zyskowności. Wartość opcji jest tym wyższa, im bardziej zmienne i niepewne jest otoczenie. Ocena struktury opcji pociąga za

<sup>14</sup>Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L., op. cit.

<sup>15</sup>Magretta J., *What Management Is: How It Works, and Why It's Everyone's Business*. Free Press, New York, 2002.

<sup>16</sup>Gilbert C., Bower J.L., *Disruptive change. When trying harder is part of the problem*. Harvard Business Review, 2002, 80 (5): 95-101.

sobą ocenę potencjału dynamiki otoczenia nowej okazji. To spojrzenie jest przeciwne do konwencjonalnej argumentacji, gdzie ryzyko jest zewnętrznie narzucone na firmę i ma negatywny wpływ na potencjał przedsięwzięcia.

W burzliwym otoczeniu o przewadze konkurencyjnej decydują zdolności adaptacyjne organizacji. Musi ona odpowiadać na zmiany otoczenia i dostosowywać plan działania w zależności od rozwoju sytuacji. Narzędzia finansowe wspomagające te decyzje nie spełniają tych warunków. Lepszym podejściem do oceny wariantów decyzyjnych jest rozumowanie w kategoriach opcji realnych, które dostarcza menedżerom niezbędnej elastyczności rozszerzenia, odroczenia, ograniczania, przerwania budowy przedsięwzięcia, zamykania przedsięwzięcia i jego ponownego otwierania, czy wreszcie całkowitej rezygnacji z przedsięwzięcia<sup>18</sup>.

## Przedsiębiorczość i opcje realne

Inicjatywa przedsiębiorcza jest określonym wysiłkiem, poprzez który istniejące już firmy, bądź też nowi uczestnicy wprowadzają innowacyjną kombinację zasobów. Teoria inicjatyw przedsiębiorczych traktowanych jako opcje realne dotyczy inwestycji w realne aktywa, które to inwestycje w swojej strukturze podobne są do opcji finansowych. Tak, jak zakup opcji daje prawo, ale nie obowiązek zakupu aktywów, które są określone w umowie, tak inwestycje w opcje realne stwarzają możliwość kontynuowania inwestycji, jeśli jest to korzystne. Jeśli warunki nie są sprzyjające, zasoby mogą być wycofane i przesunięte gdzie indziej, przy stracie jedynie w wysokości kosztów zapadłych.

Inwestowanie w opcje następuje sekwencyjnie i dlatego też dogodnie jest potraktować przedsiębiorczość jako proces składający się z:

- (a) identyfikowania szans
- (b) formowania nowego biznesu na zasadzie eksperymentu pozwalającego określić zasadność dalszego wykonywania opcji,
- (c) rozwoju i osiągania zysków, stanowiących wykorzystanie opcji,
- (d) zakończenie działalności, a w ślad za tym stworzenie rezerw zasobowych. Te cztery procesy przedsiębiorczości obejmują uczestników na różnych poziomach analizy: pojedynczej osoby, sieci społecznej, organizacji, regionu i instytucji (tablica 1).

Zidentyfikowanie okazji uzyskania opcji może być nazwane procesem odkrywania przez czujnych przedsiębiorców, jako że wiedza jest rozprowadza-

<sup>17</sup>Anderson.T.J., *Real option analysis in strategic decision making: An applied approach in a dual options framework.* Journal of Applied Management Studies, 2000, 9 (2): 235-254.

<sup>18</sup>Luherman T.A., *Strategy as portfolio of real options.* Harvard Business Review, 1998, 76 (5): 89-99.

na pomiędzy jednostkami w społeczeństwie asymetrycznie. Nie występuje ono w odpowiedzi na problem osiągania celów, lecz raczej jest procesem rozpoznawania wartości ukrytych opcji. Na tym etapie ogromną rolę odgrywa intuicja, którą można określić jako funkcję podświadomej zdolności jednostki do rozpoznawania wcześniej niezauważonych trendów pomiędzy wydarzeniami, danymi i doświadczeniami. Ryzyko, właściwe dla przecucia, którym kierują się przedsiębiorcy, utrzymywane jest na umiarkowanym poziomie poprzez badanie opcji i wyborów opcyjnych<sup>20</sup>.

Redukcja niepewności ma na celu określenie, czy kolejne inwestycje w wykorzystanie opcji są opłacalne. Im bardziej niestabilne otoczenie, tym więcej organizacja może zyskać, lub mniej stracić, wstrzymując się z wykorzystaniem opcji. I odwrotnie - im bardziej stabilne otoczenie, tym więcej organizacja może zyskać, wykorzystując opcję. Kiedy menedżerowie dostrzegą wysoką niepewność otoczenia, będą dążyć do wstrzymania się z wykorzystaniem opcji, redukując w ten sposób potencjalne straty. Kiedy zaś stwierdzą, że niepewność jest niewielka, będą zmotywowani do wykorzystania opcji<sup>21</sup>.

Korzystne jest czynienie małych inwestycji w tworzenie opcji, natomiast dużych w ich wykorzystanie. Jeśli inwestycje ponoszone w wykreowanie opcji są relatywnie niskie, to w razie decyzji o rezygnacji z danego przedsięwzięcia straty, określane mianem kosztów zapadłych są niewielkie. Wykorzystanie opcji wiąże się z poniesieniem większych, nieodwracalnych nakładów. Jednak zaangażowanie zasobów można odsuwać w czasie aż do momentu, kiedy warunki okażą się przychylne. Organizacje dokonujące sekwencyjnych inwestycji o takiej strukturze, osiągają lepsze wyniki niż organizacje czyniące tylko małe lub tylko duże inwestycje<sup>22</sup>.

Organizacje wykorzystują opcje w odpowiedzi na dwa sygnały rynkowe: na pojawienie się szansy oraz na moment wygaśnięcia opcji wskazujący zbliżający się koniec danej szansy. Pierwszy sygnał oznacza koniec okresu rozpoznawania szans, ale bodziec do wstrzymywania się z decyzją istnieje dalej, gdyż jeśli organizacja dalej się uczy, późniejsza decyzja może być bardziej trafna. Organizacje mogą zwlekać z podejmowaniem decyzji o wykorzystaniu opcji, aż do momentu jej wygaśnięcia, po którym opcja nie ma już wartości<sup>23</sup>.

<sup>19</sup>McGrath R.G., *Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning*. w: *Handbook of Strategy and Management*. Praca zbiorowa pod red. Pettigrew'a A., Thomasa H. i Whittington'a R., Sage Publications, London - Thousand Oaks - New Delhi, 2002.

<sup>20</sup>Ireland R.D., Miller C.C., Coombs E.J., *Real options, entrepreneurial opportunities and intuition: is there a relationship?* Paper presented at annual meeting of Strategic Management Society: Paris, 2002.

<sup>21</sup>Bowman E.H., Dileep H., *Strategy through options lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process*. The Academy of Management Review, 1993, 18 (4): 760 - 782

<sup>22</sup>Anderson T.J., op. cit.

<sup>23</sup>Bowman E.H., Dileep H., op. cit.

Opcje realne dają prawo, ale nie stwarzają obowiązku podjęcia działania w przyszłości po ustalonej wcześniej cenie, czyli cenie wykonania opcji w ustalonym czasie. Wykorzystując opcję realną, zyskuje się różnicę między wartością aktywów a ceną wykonania. Jeśli projekt okazał się bardziej dochodowy niż zakładano, menedżerowie mogą zapłacić cenę wykonania po to, żeby rozwinąć projekt poprzez dodatkowe nakłady. Jeśli projekt nie jest tak dochodowy jak oczekiwano, można zmniejszyć jego skalę lub wycofać się z niego. W wyniku zamknięcia danego przedsięwzięcia uwalniają się rezerwy zasobowe, które mogą być skierowane gdzie indziej<sup>24</sup>.

O ile panuje powszechna zgodność, co do tego, że rozpoznawanie okazji i rozpoczynanie nowej działalności jest działaniem przedsiębiorczym, również często spotykane jest uprzedzenie do traktowania w ten sam sposób zakończenia inicjatywy przedsiębiorczej. Dzięki przedstawieniu procesu przedsiębiorczości jako sekwencji opcji, zakończenie działalności nie musi być traktowane w tradycyjny sposób, jako porażka, lecz jako kolejny etap wykorzystania szansy przedsiębiorczej. Jeśli patrzymy na porażkę przez pryzmat uczenia się, jest ona cennym doświadczeniem, jeśli zaś jako na zmianę, kojarzy się ona negatywnie jako brak sukcesu. Zakończenie działalności powinno być więc postrzegane jako część sukcesu. Zrozumienie dualizmu sukcesu i porażki może ułatwić jednostkom i całej organizacji otrzymywać więcej korzyści, zarówno z sukcesu, jak i z porażki<sup>25</sup>.

Uważa się, że inicjatywa przedsiębiorcza poniosła porażkę, jeśli zostaje zakończona na skutek wyników działalności poniżej krytycznego progu. Innymi słowy, porażka jest zakończeniem inicjatywy, która nie spełnia swoich celów. Te cele są bardzo specyficzne. Zgodnie z teorią zachowań decyzyjnych i teoriami indywidualnego podejmowania decyzji, próg porażki zawiera subiektywne oceny alternatyw. W związku z tym przedsiębiorca może rozwiązać dochodowy ekonomicznie biznes, jeśli inne alternatywy wydadzą mu się bardziej lukratywne, jeśli zmienią się jego zainteresowania, czy jeśli okaże się, że wzrost jest na dłuższą metę ograniczony. Przeciwnie, przedsięwzięcie które nie osiąga dodatkich wyników może być dalej kontynuowane ze względu na przywiązanie właścicieli, czy ze względów społecznych. Zatem zaprzestanie działalności jest wyborem strategicznym, determinowanym nie tylko przez wyniki ekonomiczne przedsięwzięcia<sup>26</sup>.

Decyzje o wyjściu z przedsięwzięcia zapadają także na poziomie sieci społecznej. Utrata tej sieci jest potężną siłą selekcyjną. Informacje pod postacią negatywnych wstrząsów otoczenia mogą sprawić, że członkowie opuszczą grupę

<sup>24</sup> Copeland T., op. cit.

<sup>25</sup> Thorne M.L., *Interpreting corporate transformation through failure*. Management Decision, 2000, 38 (5): 305-314.

<sup>26</sup> McGrath R.G., *Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure*. The Academy of Management Review, 1999, 24 (1): 13-30

transakcyjną. Niestabilność ta powoduje, że trzeba zastąpić utracone powiązania, co pochłania ważne zasoby. Jest to wielkim obciążeniem dla małych organizacji. Zatrzymanie członków grupy kapitałowej jest trudnym i kosztownym zadaniem. Pomimo, że wrogie wstrząsy wpływają na odejście stron z istniejących grup transakcyjnych, wydają się nie mieć wpływu na skłonność nowych członków do przyłączania się do ich. Może to być spowodowane tym, że decyzje dotyczące wejścia są oparte na takich czynnikach jak kapitał społeczny, podczas gdy decyzje o wyjściu są oparte na kryteriach ekonomicznych. Sieć może wzmacniać zarówno tendencje spadkowe jak i tendencje wzrostu. Utrata partnera w sieci może wiązać się z porażką partnera, który w niej zostaje, chyba że powiązanie to zostaje szybko zastąpione. Sugeruje to, że rozpad biznesu może być dokonany pod wpływem samo wzmacniających się negatywnych cykli, które uniemożliwiają przetrwanie - podobnie kreowanie nowych sieci zależy od samo wzmacniających się cykli pozytywnych.

Organizacje mają wiele problemów z rezygnacją z biznesów mających ograniczoną przyszłość i przekierowaniem wysiłków ku pewniejszym perspektywom. Wspólna droga wyjścia z biznesu następuje często poprzez akumulację negatywnych wstrząsów. Pojedynczy wstrząs jest zwykle możliwy do przetrwania, ale ich seria prowadzi do rozpadu grupy kapitałowej i utraty zasobów, które trzeba na nowo zgromadzić. Tak więc to, co jest opisywane retrospekcyjnie jako decyzja, jest często wynikiem skumulowanych wstrząsów, które pozostawiają organizację bez zasobów niezbędnych do konkurowania.

Kolejnym czynnikiem na poziomie organizacji jest dopływ zasobów. Jeśli jest on zagrożony, menedżerowie prawdopodobnie podejmą decyzję o wycofaniu się z danego przedsięwzięcia. Zdecydowanie łatwiej jest podjąć taką decyzję, gdy łatwo jest pozbyć się zbędnych zasobów. Jeśli firma znajdzie nabywcę na używany sprzęt i umiejętności pracowników, pozwoli jej to zminimalizować koszty zamknięcia działalności. Czynnikiem wpływającym na efektywne zarządzanie przedsięwzięciami i wychodzenie w tych, które chronicznie osiągają zbyt niskie wyniki może być udział kadry zarządzającej we własności całej organizacji.

Koszty reorientacji zasobów i przystosowania są w pewnym zakresie absorbowane na poziomie lokalnym. Z jednej strony wsparcie zewnętrzne w celu utrzymania przedsięwzięcia wydaje się mieć odwrotne skutki na dłuższą metę, ponieważ biznes będzie coraz mniej konkurencyjny. Z drugiej strony, załamanie lokalnych rynków w imię wolnego handlu, może wywołać bunt wyborców. Władze lokalne borykają się ze znalezieniem rozwiązania problemu zbędnych sił produkcyjnych. Wyjściem z sytuacji może być zmiana sposobów wykorzystania opcji. Władze mogą przykładowo subwencjonować firmy, które decydują się na modernizację mało atrakcyjnych obszarów, a nakładać restrykcję na te,

które starają się zająć obszary, będące cennymi zasobami społecznymi, takie jak tereny rekreacyjne. Koszty ingerencji w zasoby naturalne muszą być poniesione przez przedsiębiorcę starającego się w ten sposób zrealizować swoją opcję, chyba że są one zgodne z planami urbanistycznymi danego regionu

Nie bez znaczenia dla podjęcia decyzji o likwidacji przedsięwzięcia jest zmiana polityki państwa, a w szczególności transformacja gospodarki. Przykładem może być likwidacja przedsiębiorstw państwowych wraz z upadkiem gospodarki centralnie planowanej. Porażka odnoszących wcześniej sukcesy przedsiębiorstw, wiąże się z wysokimi kosztami społecznymi reorientacji zasobów, choćby takimi jak brak kwalifikacji. Na tym szczeblu ważne są też decyzje odnośnie barier celnych na pewne produkty czy rynki. Pozostawienie rynków krajowych całkiem otwartymi na konkurencję zagraniczną, spowoduje napływy dużych, prężnych firm, które nie tylko doprowadzą do upadku rodzimych przedsiębiorstw, ale też mogą zabić aktywność przedsiębiorców<sup>27</sup>.

## Podsumowanie

W niniejszym rozdziale autorzy wskazują dwa wyłaniające się obszary badań przedsiębiorczości: strategiczną przedsiębiorczość oraz kategorię opcji realnych. Przedstawione rozważania mogą być przydatne zarówno dla teoretyków, jak i praktyków, poszukujących lepszych podstaw podejmowania decyzji przedsiębiorczych.

Obecne środowisko charakteryzujące się coraz większą zmiennością, niestabilnością i ciągłym wzrostem konkurencji jest coraz mniej przyjazne dla przedsiębiorców, którzy muszą nieustannie wzbogacać swoją wiedzę i wachlarz działań. Często tradycyjne, strategiczne podejście jest już niewystarczające; należy wzbogacić je podejściem przedsiębiorczym, które pozwala lepiej dostrzec szanse i zagrożenia, jakie niesie ze sobą działanie w warunkach niepewności, a także podjąć skuteczniejsze działania adaptacyjne w celu kreowania nowej wartości wynikającej z owych zmian. Żintegrowanie działań strategicznych i przedsiębiorczych pozwala osiągnąć efekt synergii, zwiększający kreowaną wartość.

Przedstawiono model przedsiębiorczości strategicznej wskazujący na sześć wspólnych domen zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości: innowacje, sieci, internacjonalizacja, organizacyjne uczenie się, grupy kierownicze, nadzór oraz wzrost.

Podjęcie decyzji wymaga od przedsiębiorców posługiwania się zbiorem narzędzi. Jednym z nich mogą stać się opcje realne - inwestycje w realne

<sup>27</sup>McGrath R.G., *Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning*, w: *Handbook of Strategy and Management*. Praca zbiorowa pod red. Pettigrew'a A., Thomasa H. i Whittington'a R., Sage Publications, London - Thousand Oaks - New Delhi, 2002.

aktywa, dające prawo do podjęcia decyzji w określonym punkcie przyszłości. Przedstawienie przedsiębiorczości jako procesu inwestowania w opcje pozwala na lepsze zrozumienie szeregu jego składowych procesów zachodzących na różnych poziomach analizy i podjęcia działań niezbędnych do kreowania wartości.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu koncepcje należy traktować jako podstawę większego obszaru badawczego. Dalszym celem badań będzie zgłębianie istoty jednej z przedstawionych w modelu domen- zespołów zarządzających oraz ich implikacji z pozostałymi obszarami modelu. Istotą poszukiwań będzie zgłębianie wiedzy dotyczącej umiejętności pozyskiwania zespołów zarządzających (ludzi posiadających wspólną wizję i wartości), integrowania ich wokół strategicznych celów organizacji, ukierunkowania ich na wzrost i budowanie stałej przewagi konkurencyjnej, budowania kultury promującej innowacyjność oraz poznawanie wszelkich innych aspektów związanych z zarządzaniem zespołami zarządzającymi. Niewystarczająco poznany jest także ostatni proces przedsiębiorczości - wycofanie się z działalności. Dotychczas opisywany był on głównie jako porażka, tymczasem należałoby skupić się na przedstawieniu go jako naturalnej fazy wykorzystywania szansy przedsiębiorczej.

Warto zwrócić uwagę na to, że niektórzy badacze<sup>28</sup> przeanalizowali, w jaki sposób błędy poznawcze (nadmierne zaufanie do posiadanych kompetencji, iluzja kontroli, mylące przeświadczenie o prawie małych liczb itp.) wpływają na takie zjawiska, jak kształtowanie opcji realnych dla przedsiębiorców. Sądzymy, że warto kontynuować ten kierunek poszukiwań natury przedsiębiorczości, gdzie ludzie tworzą i eksploatują szanse, wchodząc w interakcje z innymi osobami i otoczeniem, a w szczególności dokonują oceny szans w zależności od dostrzeganego ryzyka<sup>29</sup>. Szczególnie baczną uwagę należałoby zwrócić na struktury wiedzy wykorzystywane przez aktorów przedsiębiorczości do oszacowań, osądów, podejmowania decyzji odnoszących się do ocen szans, tworzenia przedsięwzięć, a także rozwoju organizacji. Warto też uwzględnić zagadnienie kapitału przedsiębiorczego, który może być traktowany jako bieżąca wartość przyszłych zachowań przedsiębiorczych, będących funkcją ukrytego potencjału<sup>30</sup>. Opcje realne pojawiają się wtedy, gdy szanse są uznane za warte wykorzystania. Krótko mówiąc, kompetencje i zaangażowanie stanowią potencjał przyszłych zachowań przedsiębiorczych, którego wartość wynika ze zdolności do eksploataowania szans: przekształcania opcji ukrytych w opcje realne.

<sup>28</sup>McGrath R.G., Falling..., op. cit., Simon M., Houghton S.M., Aguino K., *Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to start companies*. Journal of Business Venturing, 2000, 14 (5): 113-134.

<sup>29</sup>Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C., *Opportunity evaluation under risky conditions. The cognitive processes of entrepreneurs*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2002, 27 (2): 125-148.

<sup>30</sup>Erikson T., *Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage*. Journal of business venturing, 2002, 17 (3): 275-290.



TABLICA 1.

ROZUMOWANIE W KATEGORIACH OPCJI REALNYCH I PROCESY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Kluczowe procesy Poziom analizy	Identyfikacja opcji: czujność	Formowanie nowego biznesu: redukcja niepewności	Wzrost, rozwój i zysk: wykonywanie	Zamknięcie biznesu: zaprzestanie (wygaśnięcie)
Pojedyncza osoba	1. Czynniki wpływające na indywidualne rozpoznanie szansy (procesy poznawcze, nabyte doświadczenie, brak konkurencyjnych wariantów do działania, dostęp do sieci społecznej itp.).	2. Czynniki wpływające na indywidualną percepcję niepewności i na jej redukovanie (zarządzanie niepewności, uogólnianie na podstawie małych prób, minimalizowanie kosztów ukrytych itp.).	3. Czynniki wpływające na indywidualny zysk z wykonywania przedsięwzięcia (orientacja na wytworzenie nowych wartości, dążenie do uzyskania ponadprzeciętnej renty ekonomicznej, przeciętnej długotrwałość zaangażowania w przedsięwzięcie itp.).	4. Czynniki wpływające na wybiórcze zaprzestanie lub zamknięcia biznesu (negatywne wyselekcjonowanie, inteligentne niepowodzenie, przesunięcie zasobów do innej działalności itp.).
Sieć społeczna (wspólnota)	5. Jak powiązania sieciowe wpływają na proces rozpoznawania szansy (luźne powiązanie, tworzenie więzi pomiędzy sieciami, ściśle powiązania itp.)?	6. Jak powiązania sieciowe wpływają na redukcję niepewności względem nowego przedsięwzięcia (wymiana kluczowych informacji i zasobów, relacje zaufania, koszty koordynacji i transakcyjne itp.)?	7. Jak powiązania sieciowe wpływają na strumień zysków względem inwestycji w przedsięwzięcie (partnerzy wymiany biznesowej, zgodność rezultatów z oczekiwaniami, związki ekonomiczne, nadzór właścicielski itp.)?	8. Powiązania sieciowe i zamknięcie lub wyjście z przedsięwzięcia (partnerzy wymiany biznesowej, pierwszeństwo kryteriów ekonomicznych przed kapitałem społecznym, inteligentne kadry zarządzające itp.).
Organizacja	9. Jak uczestnicy organizacji rozpoznają szanse (usługiwane poszukiwanie szans i tworzenie nowej wiedzy, różnorodność spojrzeń, skupianie uwagi na priorytetowych ideach itp.)?	10. Czynniki wpływające na organizacyjne zaangażowanie w nowe przedsięwzięcie (zarządzanie konfliktem, elastyczność i płynność zasobów w powiązaniu z trwałością kompetencji organizacji itp.).	11. Jak organizacje zdobywają rentę ekonomiczną z inwestycji w przedsięwzięcie (czas rozpoczęcia przedsięwzięcia, szybkość i elastyczność ustalania cen produktów / usług, krótkość cyklu życia itp.)?	12. Jak organizacje pozwalają wyjść z nagromadzenia negatywnych wstrząsów, zmniejszanie bieżącego dopływu zasobów, udział kadry zarządzającej we własności całej organizacji itp.)?
Region	13. Polityka lokalna ułatwiająca formowanie nowego biznesu w obrębie regionu (badania uniwersyteckie, inwestycje w zaawansowane technologie, więzki organizacji itp.).	14. Polityka regionalna zachęcająca do rozwoju i inwestowania po zredukowaniu niepewności (inkubatory, strefy ekonomiczne, subsydiowanie zasobów, granty, osłabianie podporządkowania regulacjom itp.).	15. Zagadnienia dotyczące regionalnej dystrybucji dochodów z przedsięwzięcia (zespolecie interesów regionalnych z interesami przedsięwzięcia, rozłożenie na tworzenie bogactwa dla społeczności, gromadzenie zasobów do dalszego rozwoju przedsięwzięć przedsiębiorczych itp.).	16. Absorpcja na poziomie lokalnym kosztu reorientacji zasobów i przystosowania (brak szczerego podtrzymywania nieefektywnych przedsięwzięć, uznanie destrukcji i dewaluacji cennych kiedys zasobów, możliwości uruchomienia nowych przedsięwzięć itp.).
Instytucja (struktury wpływające na politykę monetarną, prawa własności, prawo pracy, obciążenia podatkowe, zabezpieczenia społeczne, polityka edukacyjna itp.).	17. Ustrój rozliczenia (struktura wypłat) instytucjonalnego (ukierunkowanie zdolności inwentycyjnej, regulacje antymonopolistyczne, zniechęcająco wysokie podatki itp.).	18. Instytucjonalne czynniki ułatwiające lub utrudniające rozwój przedsiębiorcy (dostarczanie przedsiębiorcom zasobów pomocnych w ocenie żywotności przedsięwzięcia, ułatwienia dla imigrantów posiadających wysokie kwalifikacje, wspomaganie nowych przedsięwzięć, stabilność regulacji rządowych itp.).	19. Zagadnienia dotyczące instytucjonalnej dystrybucji dochodów z przedsięwzięcia (instytucjonalne normy i kontrola przeciwdziałające bezwzględnemu dążeniu do osiągnięcia korzyści osobistych, społeczne normy zasad moralnych, siły społeczne wychodzące ponad logikę rynku, atrakcyjność pracy w przedsiębiorczym przedsięwzięciu itp.).	20. Absorpcja na poziomie instytucjonalnym kosztu reorientacji zasobów i przystosowania (transformacja gospodarki, brak warunków sprzyjających rozwojowi przedsięwzięć posiadających duży potencjał, stopa bezrobocia itp.).

ŹRÓDŁO: McGRATH R.G., ENTREPRENEURSHIP, SMALL FIRMS AND WEALTH CREATION: A FRAMEWORK USING REAL OPTIONS REASONING, W: HANDBOOK OF STRATEGY AND MANAGEMENT, PRACA ZBIOROWA POD RED. PETTIGREW'A A., THOMASA H.I WHITTINGTON'A R., SAGE PUBLICATIONS, LONDON - THOUSAND OAKS - NEW DELHI: 299 - 325.

## Literatura:

1. Anderson T.J., *Real option analysis in strategic decision making: An applied approach in a dual options framework*. Journal of Applied Management Studies, 2000, 9(2):235-254.
2. Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*. Strategic Management Journal, 1999, 20(5):421-444.
3. Bowman E.H., Dileep H., *Strategy through options lens: An integrated view of resource investments and the incremental - choice process*. The Academy of Management Review, 1993, 18(4):760-782.
4. Copeland T., *The real options approach to capital allocation*. Strategic Finance, 2001, 83 (4):33-37.
5. Erikson T., *Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage*. Journal of Business Venturing, 2002, 17(3):275-290.
6. Gilbert C., Bower J.L., *Disruptive change. When trying harder is part of the problem*. Harvard Business Review, 2002, 80(5):95-101.
7. Hamel G., *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston 2000.
8. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*. Strategic Management Journal, 2001, 22 (special issue): 479-491.
9. Howell S., Stark A., Newton D., *Real options: an introduction for executives*. Harlow: Prentice Hall, 2001.
10. 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, 15(1):49-63.
11. Ireland R.D., Miller C.C., Coombs E.J., *Real options, entrepreneurial opportunities and intuition: is there a relationship?* Paper presented at annual meeting of Strategic Management Society: Paris, 2002.
12. Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C., *Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2002, 27(2): 125-148.
13. Kuratko D.F., Ireland R.D., Hornsby J.S., *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*. Academy of Management Executive, 2001, 15(4):60-71.
14. Luherman T.A., *Strategy as portfolio of real options*. Harvard Business Review, 1998, 76 (5): 89-99.

15. Magretta J. 2002. *What Management Is: How It Works, and Why It's Every one's Business*. Free Press, New York.
16. McGrath R.G., Falling forward: *Real options reasoning and entrepreneurial failure*. The Academy of Management Review, 1999, 24(1):13-30.
17. McGrath R.G., *Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning, w: Handbook of Strategy and Management*. Praca zbiorowa pod red. Pettigrew'a A., Thomasa H.i Whittington'a R., Sage Publications, London - Thousand Oaks - New Delhi, 2002.
18. Meyer G.D., Neck H.M., Meeks M.D., *The Entrepreneurship- Strategic Management Interface*. w: Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship. Creating a New Mindset*. New York, Blackwell Publishers, 2002.
19. Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 23(3):11-27.
20. Simon M., Houghton S.M., Aguino K., *Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to start companies*. *Journal of Business Venturing*, 2000, 14(5):113-134.
21. Smith K.G., Di Gregorio D., *Bisociation, discovery and role of entrepreneurial action*. w: Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. New York:Blackwell Publishers, 2002.
22. Thorne M.L., *Interpreting corporate transformation through failure*. *Management Decision*, 2000, 38(5):305-314.
23. Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship. A decision - making approach to new venture creation and management*. Harlow: Prentice Hall, 2000.



## Rozdział 17.

# Przedsiębiorczość strategiczna.

## Wprowadzenie

Zarządzania strategicznego - na obecnym etapie jego rozwoju - nie należy traktować jako wyraźnie wykształconej metody zarządzania, lecz raczej jako metodologiczną postawę, którą należy przyjąć w rozwiązywaniu perspektywicznych problemów przedsiębiorstwa. W takim ujęciu zarządzanie strategiczne bardziej kwalifikuje się jako intelektualna koncepcja postrzegania przedsiębiorstwa w otoczeniu, niż jako skuteczna metoda rozwiązywania jego problemów. To właśnie stało się głównym powodem krytyki zarządzania strategicznego, ze strony, równoległe rozwijającej się, koncepcji współczesnego zarządzania, a mianowicie koncepcji rozwoju przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość nie jest pojęciem jednoznacznie zdefiniowanym. Poprzestając na razie na jej intuicyjnym rozumieniu, wskazanym będzie zwrócić uwagę, że o przedsiębiorczości można mówić w dwojakim rozumieniu: 1) jako o zespole realnych działań przedsiębiorcy, niezależnie od tego, co przez te działania będziemy rozumieć (wrócimy do tego dalej) oraz 2) jako o pewnej koncepcji zarządzania, w której przyjmuje się, że samo kreowanie działań przedsiębiorczych jest czynnikiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu gospodarczego.

Przedsiębiorczość zatem, jako koncepcja współczesnego zarządzania, kładzie nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą, jako swego rodzaju siły motorycznej tej działalności. Z tego też punktu widzenia prowadzi się krytykę zarządzania strategicznego, któremu zarzuca się:

- nadmierne "przeteoretyzowanie". Zarzut ten dotyka istoty zarządzania strategicznego, która polega na ugruntowaniu poznawczym strategii przedsiębiorstwa, szczególnie w kontekście pozyskania i utrzymania przewag konkurencyjnych,

- zbytne zbiurokratyzowanie, co oczywiście nie jest zarzutem bezpodstawnym. Łatwo się o tym przekonać śledząc praktykę wdrażania strategicznej karty wyników Kaplana- Nortona, jako swego rodzaju koncepcji implementacji strategii.

Przedstawiciele zarządzania strategicznego nie pozostają dłużni zwolennikom przedsiębiorczości i wytykają im:

- pomijanie kwestii ryzyka i ograniczoną przydatność koncepcji przedsiębiorczości, wyłącznie dla małych przedsięwzięć (przedsiębiorstw),
- brak nacisku na trwałość podejmowanych przedsięwzięć biznesowych, które po wdrożeniu określonej innowacji, zazwyczaj ulegają rutynie i giną w konkurencyjnym otoczeniu.<sup>1</sup>

Możemy przyjąć, że istotą przedsiębiorczości jest tworzenie biznesu, natomiast istotą zarządzania strategicznego - z jego dążeniem do rozpoznania i skonstruowania skutecznych przewag strategicznych - utrzymanie biznesu w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu. **Połączenie przedsiębiorczej i strategicznej perspektywy zarządzania tworzy koncepcję przedsiębiorczości strategicznej**<sup>2</sup>.

Współczesne otoczenie biznesu charakteryzuje się rosnącą niepewnością, która wymaga koniecznej do podejmowania decyzji akceptacji wysokiego poziomu ryzyka, z drugiej strony z kolei; szybkie zmiany technologiczne i globalizacja czynią koniecznym utrzymanie i rozwój przewag konkurencyjnych, co wymaga dyscypliny zarządzania strategicznego. Są to więc istotne przesłanki dla rozwoju przedsiębiorczości strategicznej. Żeby jednak przedsiębiorczość strategiczna nie była postrzegana jako kolejny "hit sezonu", celowym będzie spojrzeć na nią jako na współczesną fazę współistnienia przedsiębiorczości i zarządzania.

## Przedsiębiorczość w perspektywie historycznej

Nie ma jakiegoś standardu wiedzy, zdolności czy umiejętności, które określałyby przedsiębiorczość. Co więcej, wyobrażenia na ten temat były różne w kolejnych fazach wykształcania się współczesnej gospodarki.

W XVIII wieku przedsiębiorca przemysłowy podejmował się wytwarzania produktów, angażując swoje kapitały w zakup maszyn i organizując produkcję. Według A. Smitha przedsiębiorcę charakteryzowała przede wszystkim umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału. Nieco później J. B. Say przypisywał przedsiębiorcy istotną rolę w organizowaniu produkcji (łączenia czynników produkcji), co uzasadniało jego zysk. Ekonomisci liberalni nie doceniali roli przedsiębiorcy - ich zdaniem przedsiębiorca, w dążeniu do maksymalizacji zysku, po prostu podporządkowywał się prawom rynku, wykorzystując w najwłaściwszy sposób i po niskich kosztach czynniki produkcji.

Rolę przedsiębiorcy zaczęli rehabilitować ekonomiści amerykańscy na początku XX w., uważając, że nie może on być zastąpiony przez "inżynierów", tzn. przez opłacanych

<sup>1</sup>Hitt M., Ireland R.D., Camp S., Sexton D.L., *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, Strategic Management Journal, Jun-July 2001.

<sup>2</sup>Elfen Sicangco Cruz, *Framework*, Business World, Manila; Jul 2, 2002-09-21.

menedżerów. Około 1920 r. Knight za podstawową cechę przedsiębiorcy uznał zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności. Według tego autora zysk był rekompensatą za ponoszenie ryzyka i niepewności. Dziesięć lat później J. Schumpeter "duchowi przedsiębiorczości" przypisywał kluczową rolę w rozwoju kapitalizmu. "Duch" ten przejawiał się w ciągłym poszukiwaniu innowacji w przekroju całej działalności gospodarczej. Według niego jednak "duch" ten niekoniecznie powinien być utożsamiany z jednostką, lecz może on być cechą dużych instytucji i dużych przedsiębiorstw.

Po drugiej wojnie światowej przedsiębiorca został zastąpiony przez menedżera. Dzisiaj jako podstawowy przymiot przedsiębiorcy - menedżera widzi się zdolność do kierowania zespołami ludzkimi<sup>3</sup>. Właśnie przedsiębiorczość i umiejętność tworzenia (i kierowania) zespołu, w badaniach niemieckich zostały zidentyfikowane jako podstawowe cechy przyszłego kierownika (zob. tabela 1).

TABELA 1.  
CECHY SYLWETKI PRZYSZŁEGO KIEROWNIKA\*

Cecha	Procent wskazań	Cecha	Procent wskazań
Przedsiębiorczy	81,3	Prawy	25,3
Umiejący tworzyć zespół	78,7	Charyzmatyczny	17,3
Komunikatywny	73,0	Wielokulturowy	9,3
Wizjoner	45,3	Decydujący intuicyjnie	4,0
Myślący międzynarodowo	36,0	Nastawiony na klienta	1,3
Myślący ekologicznie/społecznie	25,3		

\* tabela zawiera wyniki badań ankietowych ponad 600 przedsiębiorstw w Niemczech przeprowadzone na zlecenie "Magazynu Forbesa" (nr 3/93), dane w procentach, istniała możliwość wielokrotnych wskazań. (w procentach).

ŹRÓDŁO: MÜLLER U. R., SZCZUPŁE ORGANIZACJE - DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE, ZESPOŁY WIRTUALNE, AGENCJA WYDAWNICZA "PLACET" WARSZAWA 1997, s. 152.

<sup>3</sup>Marchesney M., *Zarządzanie strategiczne - geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.

Dla łatwiejszego przyswojenia sobie istoty przedsiębiorczości, w tabeli 2 zestawiono jej definicje proponowane przez różnych autorów. Studiując tę tabelę trudno oprzeć się wrażeniu, że każda z cech eksponowanych w poszczególnych definicjach jest ważną składową tego pojęcia. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że każdy z przytaczanych autorów akcentował tę cechę przedsiębiorczości, która w danych uwarunkowaniach gospodarczych wydawała się najważniejsza. W tym kontekście przedsiębiorczość jawi się jako pojęcie bardzo złożone, którego istota oznacza - poddaną oddziaływaniu niepewności - pracę twórczą, polegającą na podejmowaniu i organizacji przedsięwzięć gospodarczych, dokonywanych według kryteriów racjonalności ekonomicznej.

TABELA 2.  
ZESTAWIENIE RÓŻNYCH DEFINICJI POJĘCIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

	Definicja	Autor
1.	Umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału	A. Smith
2.	Przenoszenie zasobów ekonomicznych z obszaru o niższej, na obszar o wyższej wydajności i wyższego uzysku	J. B. Say
3.	„Duch przedsiębiorczości” przejawia się w ciągłym poszukiwaniu innowacji w całej działalności gospodarczej	J. Schumpeter
4.	Zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności	F. H. Knight
5.	Przedsiębiorczość polega na poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako okazji (szansy)	P. F. Drucker
6.	Współczesne rozumienie przedsiębiorczości to zdolność (przedsiębiorcy menedżera) do kierowania zespołami ludzkimi	M. Marchesney

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

## Rozszerzenie formuły przedsiębiorczości

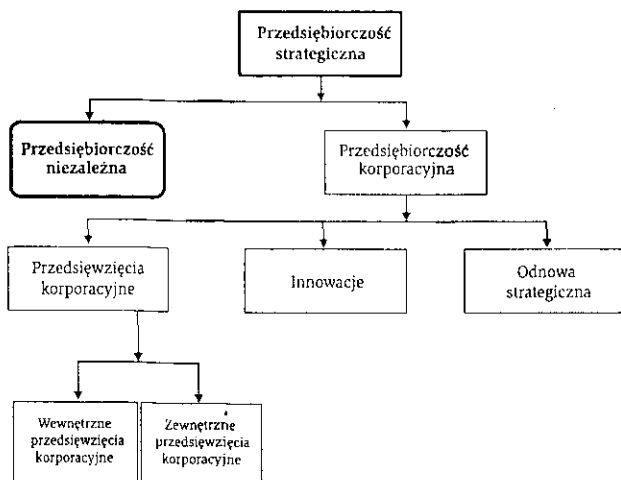
Idea łączenia przedsiębiorczości z zarządzaniem nie jest zatem nowa. Tym niemniej przyjmuje się, że używanie pojęcia przedsiębiorczości strategicznej zainspirował G. Pinchot, który wprowadził pojęcie "przedsiębiorcy wewnętrznego"<sup>4</sup>. Według niego przedsiębiorczość związana jest bardziej z ludźmi, niż z

<sup>4</sup>W rzeczywistości w jednej ze swoich wcześniejszych prac również P.F. Drucker, używa pojęcia "zarządzania przedsiębiorczego", "strategii przedsiębiorczych", czy "przedsiębiorczego przedsiębiorstwa" [Drucker 1992, s. 6, 31].



takimi czy innymi strukturami. Dlatego można mówić o "przedsiębiorcy wewnętrznym", który na własne ryzyko konkuruje o zasoby wewnątrz organizacji. W tym ujęciu przedsiębiorczość jest sumą **przedsiębiorczości niezależnej (osób lub grup osób) i przedsiębiorczości korporacyjnej (przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości)**. Ta ostatnia może mieć wymiar wewnętrzny (w ramach wewnętrznych struktur organizacji np. centra kosztów i zysku - strategiczne jednostki biznesu) oraz zewnętrzny, polegający na pączkowaniu dotychczasowych struktur (np. joint-ventures, jednostki kapitału wysokiego ryzyka - ventures capital). Tak rozumianą przedsiębiorczość przedstawia rys. 1. Warte podkreślenia jest to że, struktury organizacyjne nie tworzą tu ram, w których "rozgrywa się" przedsiębiorczość - jak to przyjmuje się w przypadku np. małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) - ale, że struktury (niezależnie od ich rodzaju) pojawiają się tam, gdzie pojawia się przedsiębiorczość.

RYS. 1.  
RODZAJE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STRATEGICZNEJ



#### ŹRÓDŁO:

SHRAMA P., CHRISMA J.J., *TOWARD RECOGNITION OF THE DEFINITIONAL ISSUES IN THE FIELD OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP*, ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE 1999 NR 3, s. 11-27; CYT. ZA KARAŚ M., *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ - RODZAJE, STAN OBECNY I PERSPEKTYWY ROZWOJU*, W: *NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM*, PR. ZBIOR. POD RED. J. LICHTARSKIEGO I S. NOWOSIELSKIEGO, AGENDA WYDAWNICZA WROCŁAWSKIEJ RADY FSNT NOT. WROCŁAW 2002, s. 43.

## Metodyczne podłoże przedsiębiorczości strategicznej

### Uczenie się i zarządzanie wiedzą

Przedsiębiorczość strategiczna, w wyżej zarysowanej formule, nie jest bynajmniej poszukiwaniem jakiejś magicznej formuły skutecznego biznesu, lecz wynikiem ewolucji metodyki zarządzania, a nawet metodologii nauki ostatnich dziesięcioleci. Zaczniemy od tego ostatniego problemu.

Jeszcze w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku istniało przekonanie, że zarządzanie gospodarką, nie mówiąc nawet o zarządzaniu przedsiębiorstwem, można zracjonalizować przy pomocy odpowiednich metod optymalizacyjnych. Rychło okazało się, że nawet przedsiębiorstwo jest zbyt złożonym systemem, aby można było przeprowadzić całościowy rachunek optymalizacyjny. Mimo to, jeszcze w latach siedemdziesiątych dominował pogląd, że rozwój społeczno-gospodarczy będzie postępował po trajektorii wyznaczonej przez naukę. Oczywiście dostrzegano wówczas negatywne skutki rozwoju nauki i techniki jako głównego stymulatora rozwoju cywilizacyjnego, jednak - najczęściej na milcząco - zakładano, że ta sama nauka i technika są w stanie te negatywne skutki wyeliminować, bądź w najgorszym je zneutralizować.

Dziś można mówić o pewnym rozczarowaniu do nauki, jednak - co warto podkreślić - odnosi się ono nie tyle "wytworów" nauki i jej oddziaływania na życie społeczno-gospodarcze, ile możliwości sterowania jej rozwojem. Dotyczy to zarówno sterowania rozwojem nauki na poziomie globalnym i makroekonomicznym (ekologia, zbrojenia, głód na świecie) jak i mikroekonomicznym (osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa). W rezultacie współcześnie przyjmuje się jako pewnik, że z samej logiki rozwoju nauki i techniki wcale nie wynikają przesłanki i umiejętności skutecznego i zgodnego z oczekiwaniami wykorzystania ich rezultatów. Zarówno ten fakt, jak i złożoność i gwałtowność zmian stały się źródłem kreowania i zarządzania wiedzą w działalności gospodarczej. Dostarcza ona procedur i umiejętności, które w burzliwym otoczeniu pozwalają przedsiębiorstwu przyjąć uporządkowany - prowadzący do celu - system działań. Kreowanie i zarządzanie wiedzą wypełnia zatem lukę między dążeniem do programowania działalności gospodarczej a, uniemożliwiająca tę "programowalność", nieprzewidywalnością zmian otoczenia.

Cybernetycy powiadają, że w działaniach złożonych wielkością sterującą nie jest zmienna sterująca, lecz sposób sterowania tą zmienną. Współczesna nauka (w tym nauki o zarządzaniu) jest niekwestionowaną zmienną sterującą procesami rozwoju naszej cywilizacji. Wydaje się więc, że kreowanie i zarządzanie wiedzą staje się owym "sposobem" sterowania nauką, stosownym do wymogów współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Wskazuje na to fakt, że za-

rzządzanie wiedzą nie jest już domeną grona entuzjastów, lecz stało się przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin z zakresu nauk ekonomicznych i zarządzania. Problem ten zasługuje na szersze omówienie.

a) *Zarządzanie wiedzą w makroekonomii.*

W ostatnim czasie coraz częściej można zetknąć się z terminem "gospodarka oparta na wiedzy" (*knowledge-based economy*). W odróżnieniu od ekonomii klasycznej, która operuje kategorią trzech czynników wytwórczych (praca, kapitał, ziemia), w gospodarce opartej na wiedzy przyjmuje się, że wiedza jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w tym sensie, że decyduje o racjonalnym (konkurencyjnym) wykorzystaniu konwencjonalnych czynników wytwórczych. Zgodnie z tym podejściem, bez powiązania wiedzą, tradycyjne czynniki wytwórcze nie mogą być racjonalnie wykorzystane i nie stanowią podstawy do stworzenia wystarczającej przewagi strategicznej. Oczywiście wiedza ta jako czynnik wytwórczy może być skuteczna dopiero wtedy, gdy jest odpowiednio sterowalna, dlatego gospodarkę opartą na wiedzy nierozzerwalnie rozpatruje się w kontekście współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dlatego też obok terminu "gospodarka oparta na wiedzy" można spotkać określenia: "gospodarka elektroniczna" (*e-economy*), nowa gospodarka (*new economy*), naga gospodarka (*nude economy*), gospodarka sieciowa (*network economy*), gospodarka cyfrowa (*digital economy*).

"Gospodarka oparta na wiedzy" budzi wiele kontrowersji, a wielu ekonomistów w ogóle kwestionuje jej istnienie. Warto jednak zwrócić uwagę, że eksplozja informacyjna oraz skokowy wzrost znaczenia wiedzy sprawiły, że środki trwale stanowią dziś jedynie 20% wartości księgowej amerykańskich firm, reszta to kapitał ludzki i niewymierne składniki majątkowe, jak know how, specjalistyczny software i banki danych<sup>5</sup>.

b) *Rdzenne kompetencje w zarządzaniu strategicznym.*

Pojawienie się zarządzania strategicznego jest wyrazem faktu, że punkt ciężkości procesu zarządzania przesuwają się z pozyskiwania informacji dla celów bezpośredniego decydowania na ugruntowanie poznawcze przedsiębiorstwa jako systemu i jego wszechzwiązku z otoczeniem. Jedną z głównych przesłanek wykształcania się rdzennych kompetencji było odrzucenie koncepcji programowania strategicznego i przyjęcie w to miejsce koncepcji "wylaniającej się strategii" (Minzberg), która pojawia się jako rezultat organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa w jego interakcji z otoczeniem

Najbardziej zwartą (choć nadal słabo ustrukturyzowaną) koncepcję tak rozumianego procesu uczenia się przedstawili Prahalad i Hamel [1990]. Podobnie jak w makroekonomii, gdzie wiedzę traktuje się jako podstawowy czynnik

<sup>5</sup>Woroniecki J., *Nowa gospodarka: miraż czy rzeczywistość? Doktryna, praktyka, optyka OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy - użycie dla Polski XXI w.*, KBM, Warszawa 2001, s. 50.

wytwórczy, tak i dla strategii przedsiębiorstwa cytowani autorzy przyjmują, że kluczem dla jego sukcesu są pewne specyficzne umiejętności (kompetencje), których szczegółową charakterystykę tu pomijamy.

Rdzenne kompetencje są zasobem, który nie ma charakteru materialnego i którego nie można kupić na rynku, lecz który musi być uzyskany drogą długookresowego procesu organizacyjnego uczenia się.

W odróżnieniu od podejścia konwencjonalnego, w którym nacisk kładziono na pozyskiwanie nowej wiedzy, koncepcja rdzennych kompetencji kładzie nacisk na transformację tej wiedzy w nowe zastosowania. Dlatego też tworzą one "swego rodzaju surową masę, która następnie nabiera znaczenia przez specyficzne przeformowanie, ukierunkowane na wymagania szybko zmieniających się rynków [...] oraz poszczególnych produktów"<sup>6</sup>.

Tworzenie rdzennych kompetencji odbywa się więc jako określona "praca organiczna", dla której zarządzanie wiedzą powinno stworzyć ramy i mechanizmy transformacji.

#### c) *Od kadr wykwalifikowanych do kapitału intelektualnego*

Jeszcze kilkanaście lat temu przyjmowano, że odpowiednia ilość i poziom kadr wykwalifikowanych jest wystarczającym warunkiem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Dzisiejsze wymagania wobec kadr są znacznie ostrzejsze. Zmierzają bowiem do transformacji wiedzy wykwalifikowanych jednostek w pewien system zdolności i umiejętności przydatny dla potrzeb przedsiębiorstwa. Tak rozumiany proces przyjmuje dwojaki kierunek rozwoju:

- podejmowanie działalności przedsiębiorczej przez intelektualistów oraz
- intelektualizacja samej przedsiębiorczości<sup>7</sup>.

Podejmowanie działalności przedsiębiorczej przez intelektualistów, wprawdzie coraz częstsze, jednak pozostaje marginesem rozwoju przedsiębiorczości. Dlatego główny nurt transformacji wiedzy do przedsiębiorstw odbywa drogą intelektualizacji przedsiębiorczości. Zmierza on do stworzenia kapitału intelektualnego, który składa się z trzech części: kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału klienckiego.

Pierwszy z nich jest najbliższy konwencjonalnym wyobrażeniom o kadrze wykwalifikowanej, z tym zastrzeżeniem, że nie jest on prostą sumą umiejętności, wiedzy i doświadczeń pracowników i menedżerów. Zawiera on również dynamikę inteligentnej organizacji w zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym. Kapitał strukturalny z kolei można określić jako swego rodzaju infrastrukturę kapitału ludzkiego, zawierającą zdolności organizacyjne oraz fizycz-

<sup>6</sup>Steinmann H.G., Schreyögg G., *Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 4 poprawione i uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 179.

<sup>7</sup>Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

ne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania "materiału" intelektualnego. Natomiast kapitał kliencki reprezentuje tę wartość, która wynika z nawiązanych kontaktów z klientami<sup>8</sup>.

Podsumowując można stwierdzić, że w procesie wykształcania się kapitału intelektualnego mamy do czynienia z obydwooma składowymi przedsiębiorczości strategicznej: dynamicznymi intelektualistami-przedsiębiorcami oraz intelektualizacją wewnętrznych struktur biznesu.

*d) Od inteligencji ogólnej do inteligencji emocjonalnej*

W psychologii przez długi czas inteligencję ogólną rozpatrywano jako zmienną teoretyczną, wyjaśniającą skuteczność uczenia się i adaptacji do zmieniających warunków otoczenia<sup>9</sup>. Stosunkowo niedawno jednak psychologowie odkryli, że inteligencja ogólna nie tłumaczy dostatecznie zdolności uczenia się. Np. ludzie z wysokim wskaźnikiem inteligencji ogólnej w osiąganiu karier zawodowych nie odbiegali istotnie od ludzi z przeciętnym wskaźnikiem tego wymiaru inteligencji. Próbuąc wyjaśnić to zjawisko psychologowie doszli do wniosku, że ludzie nie są "zimnymi" komputerami, lecz nieustannie ulegają nastrojom, emocjom i uczuciom. Stało się to podstawą do stworzenia teorii inteligencji emocjonalnej.

Inteligencja emocjonalna tłumaczy sukces w kategoriach rozumienia innych ludzi, gotowości dzielenia się informacjami i tworzenia klimatu współpracy<sup>10</sup>. Można więc powiedzieć, że w stosunku do "zimnej" inteligencji ogólnej, inteligencja emocjonalna odwołuje się do pewnego kontekstu, w którym przyszło działać jednostce. To właśnie wnosi nową jakość do interpretacji procesu uczenia się i tłumaczy zasadność odwołania się do inteligencji emocjonalnej w kontekście zarządzania wiedzą. Wiedza bowiem nie jest "zimną" informacją. Informacja staje się wiedzą dopiero w określonym kontekście, który nadaje jej znaczenie.

Wprowadzenie inteligencji emocjonalnej rozszerza proces organizacyjnego uczenia się również na obszar rozumienia innych ludzi, umiejętności nawiązywania kontaktu, samokontroli itp. Można więc powiedzieć, że inteligencja emocjonalna uzupełnia "szkiełko i oko mędrca" o te zagadnienia, które decydują o wysokiej sprawności stosunków międzyludzkich, która powinna tworzyć odpowiedni klimat dla przedsiębiorczości.

Od dawna wiadomo, że w trakcie podejmowania decyzji menedżerowie korzystają w praktyce z bardzo ograniczonej ilości schematów dla przetwarzania strumienia informacji. Wiadomo również, że do sukcesu przedsiębiorstwa mogą prowadzić różne formuły decydowania i działania. Dlatego podniesione

<sup>8</sup>Edvinsson L., Molone M. S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 33.

<sup>9</sup>Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 150.

<sup>10</sup>Nosal Cz. S., *Psychologia...*, op. cit., s. 162.

tu kwestie uczenia się i zarządzania wiedzą, w tym sensie stanowią przesłankę przedsiębiorczości strategicznej, że implikują odejście od jednorodnej interpretacji zjawisk zarządzania (w oparciu o jeden "jedyne słuszny") wzorzec, na rzecz różnorodnych wzorców i modeli rozwiązań powstających w trakcie działania przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od tradycyjnego sposobu uczenia się (oparte go na wykorzystywaniu doświadczeń wynikających z kontroli realizacji planów), w koncepcji kreowania i zarządzania wiedzą uczenie odbywa się przez działanie i eksperymentowanie, szczególnie na średnim szczeblu zarządzania, mającym naturalne kontakty z klientami, dostawcami i kooperantami<sup>11</sup>. Nasila to potrzebę twórczego stosunku do działania w przypadku każdego menedżera oraz zwiększa zapotrzebowanie na menedżerów-przedsiębiorców.

## Przedsiębiorczość i innowacyjność

Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej stanie się jeszcze bardziej wyrazista, jeśli popatrzymy na nią z punktu widzenia zmian w sferze realnej. Zmiany te odbywają się poprzez wdrażanie innowacji. Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że innowacje są narzędziem działań przedsiębiorczych. Mimo to przez długi okres czasu usiłowano rozwijać innowacyjność przedsiębiorstw (gospodarki) niemal w zupełnym oderwaniu od przedsiębiorczości. Było to szczególnie widoczne we wspomnianych już latach siedemdziesiątych.

Sterowanie innowacjami w latach siedemdziesiątych odbywało się przy założeniu, że złożoność procesów innowacyjnych wymaga odpowiedniego systemu sterowania procesem B+R. Stało się to źródłem tworzenia rozbudowanych systemów zarządzania procesem B+R w tzw. liniowym modelu; badania - rozwój - wdrożenia - produkcja. Jakikolwiek niepowodzenia w sterowaniu tym procesem traktowane były jako kolejne impulsy do wprowadzania dalszych usprawnień, które - paradoksalnie - coraz bardziej prowadziły do oderwania (autonomizacji) strumienia potencjalnych innowacji od przebiegu procesów gospodarczych. Skutkiem tego było to, że obydwa procesy przebiegały równoległe, jednak w dużym stopniu niezależnie od siebie, co było źródłem chronicznych niepowodzeń procesu wdrożeń innowacji.

Ten sposób podejścia utrzymywał się jeszcze do końca lat siedemdziesiątych, kiedy m.in. za sprawą zarządzania strategicznego zaczęto uelastyczniać zarządzanie procesem B+R oraz łączyć go z przebiegiem procesów konwencjonalnej produkcji. Właściwie do dziś próbuje się tego dokonać odchodząc od liniowego modelu sterowania (na rzecz tzw. modelu związanego łańcucha

<sup>11</sup>Rokita J., *Kreowanie przedsiębiorstwa wiedzy, w: Przedsiębiorstwo przyszłości*, pr. zbior. pod red. W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk, Agencja Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław 2002, s. 36.

innowacji<sup>12)</sup> oraz podejmując działania integrujące obydwa omawiane procesy. W tym ostatnim przypadku szczególną rolę odgrywa instytucja kapitału ryzyka (venture capital), którego działanie przypada właśnie na styk sfery B+R i działalności przedsiębiorstw.

Zadaniem kapitału ryzyka było zdynamizowanie procesów wdrażania innowacji poprzez finansowanie ryzykownych, ale bardzo efektywnych przedsięwzięć innowacyjnych. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań interesującym będzie spostrzeżenie, że omawiany kapitał znakomicie funkcjonuje w - znanej z nieskrępowanej przedsiębiorczości - gospodarce amerykańskiej i zupełnie źle w - obrosłej etatystycznymi instytucjami - gospodarce UE<sup>13)</sup>. Wynikają stąd pewne przesłanki dla kształtowania polityki gospodarczej naszego kraju, co jednak, z braku miejsca, pomijamy.

Należy przyjąć, że przedsiębiorczość strategiczna - z jej postulatem kreowania przedsiębiorczości jako warunku skuteczności przyjmowanych strategii - stanowi pewną fazę rozwoju zarządzania strategicznego. Jej istotą jest w gruncie rzeczy twórcze (przedsiębiorcze) podejście do kwestii formułowania i realizacji strategii. Dziś można jednak wyrazić zdziwienie, że faza ta nastąpiła tak późno, skoro już K. von Clausewitz krytykował "mechaniczno-geometryczne" myślenie strategów, które określał jak "kierowanie wojną z tablicą logarytmiczną"<sup>14)</sup>.

## Literatura:

1. Edvinsson L., Molone M. S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001.
2. Elfren Sicangco Cruz, *Framework*, *Business World*, Manila; Jul 2, 2002-09-21
3. Green Paper on Innovation, Supplement 5/95 - Bull. EU.; Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 1996.
4. Hitt M., Ireland R.D., Camp S., Sexton D.L., *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, *Strategic Management Journal*, Jun-July 2001.

<sup>12)</sup>Moszkowicz K., *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 15.

<sup>13)</sup>Green Paper on Innovation, Supplement 5/95 - Bull. EU.; Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 1996, s. 39.

<sup>14)</sup>Staehele W., *Strategische Management. Konzeption zur Entwicklung von Organisationen, in: Von der strategischen Planung zum unternehmerischen Handeln*, Schriftenreihe der Daimler-Benz AG, Report 12, VDI Verlag, Deusseldorf 1990.

5. Karaś M., *Przedsiębiorczość - rodzaje, stan obecny i perspektywy rozwoju*, w: *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, pr. zbior. pod red. J. Lichtarskiego i S. Nowosielskiego, Agenda Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław 2002.
6. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
7. Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
8. Marchesney M., *Zarządzanie strategiczne - geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
9. Moszkowicz K., *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
10. Rokita J., *Kreowanie przedsiębiorstwa wiedzy*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, pr. zbior. pod red. W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk, Agencja Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław 2002.
11. Müller U. R., *Szczupłe organizacje - doświadczenia praktyczne, zespoły wirtualne*, Agencja Wydawnicza "Placet" Warszawa 1997, s. 152.
12. Shrama P., Chrisma J.J., *Toward Recognition of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice 1999 nr 3.
13. Staehle W., *Strategische Management: Konzeption zur Entwicklung von Organisationen*, w: *Von der strategischen Planung zum unternehmerischen Handeln*, Schriftenreihe der Daimler-Benz AG, Report 12, VDI Verlag, Deusseldorf 1990.
14. Steinmann H.G., Schreyögg G., *Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Konceptje, funkcje, przykłady*, wyd. 4 poprawione i uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
15. Woroniecki J., *Nowa gospodarka: miraż czy rzeczywistość? Doktryna, praktyka, optyka OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy - wyzwanie dla Polski XXI w.*, KBM, Warszawa 2001.



## Rozdział 18.

# Strategiczne uwarunkowania sukcesu małej firmy.

Kreowaniu inicjatyw przedsiębiorczych towarzyszy dążenie do osiągnięcia sukcesu. Nie wszystkim jednak udaje się go osiągnąć. Przyczyny niepowodzeń wynikają tu z wielu przyczyn. Jedną z nich jest brak strategicznego podejścia do zarządzania małym przedsiębiorstwem, którego kierownictwo koncentruje się głównie na rozwiązywaniu bieżących problemów. Relacja na doraźne impulsy płynące z otoczenia zastępuje w tym przypadku długofalowe działania przybliżające osiągnięcie stanu docelowego wynikającego z wizji przedsiębiorstwa.

Problematyka zarządzania strategicznego w sektorze małych i średnich firm jest na tyle bogata, że w ramach jednej publikacji nie sposób poruszyć wszystkich jej aspektów. Stąd w swoich rozważaniach pragnę;

- określić znaczenie doboru strategii małego przedsiębiorstwa w zależności od jego stadium rozwojowego
- zidentyfikować specyficzne strategie oddalające możliwość osiągnięcia sukcesu małej firmy
- ujawnić znaczenie strategii dziedzicznych w osiągnięciu stanu powodzenia małego przedsiębiorstwa
- oraz określić rolę relacji partnerskich o charakterze wewnątrz sektorowym w procesie wzrostu i rozwoju firmy

## Sukces małego przedsiębiorstwa jako kategoria strategiczna

Ujawnienie strategicznych uwarunkowań sukcesu małego przedsiębiorstwa wymaga zdefiniowania jego istoty. Sukces w sensie ogólnym kojarzy się zwykle z czymś pozytywnym. Niektórzy autorzy definiują go jako rezultat działania bezpośrednio poprzedzający osiągnięcie stanu doskonałości<sup>1</sup>, przy czym

<sup>1</sup>Łuka G., *Sukces jako urzeczywistnienie wizji przedsiębiorstwa*, w: *Zeszyty Naukowe nr. 10 Wyższej Szkoły Administracji i Zarządzania w Przemyśle, Przemyśl 2002*, s. 55

rezultat ten jest możliwy do oceny przy zastosowaniu obiektywnej normy. Sukces przedsiębiorstwa w aspekcie strategicznym jest równoznaczny z takim jego stanem ogólnym i poziomem osiągniętych rezultatów funkcjonowania, który jest zgodny z wcześniejszymi oczekiwaniami przedsiębiorcy i otoczenia. Sukces należy traktować więc jako rezultat świadomego działania ukierunkowanego przez wcześniej wyznaczony cel. Biorąc pod uwagę konieczność normatywnego ujęcia sukcesu jako wartości obiektywnej, w zarządzaniu strategicznym niezbędnym staje się uwzględnienie wizji przedsiębiorstwa jako układu odniesienia dla osiągniętych rezultatów. Stopień realizacji celów wynikających z jej treści może być podstawą do wiarygodnej identyfikacji sukcesu.

Cele poszczególnych podmiotów gospodarczych mają swoją odrębną treść wynikającą z odmiennego usytuowania strategicznego jak i stopnia zaawansowania w cyklu rozwojowym. Dla przedsiębiorstw inicjujących działalność w sektorze sukcesem będzie przetrwanie. Dla tych które osiągnęły już trwałą pozycję na rynku będzie nim rozwój. Definiowanie sukcesu w dużym stopniu zależy od orientacji rozwojowej małego przedsiębiorstwa. W przypadku firm rosnących, a więc tych bardzo związanych z nowym rynkiem o sukcesie decyduje osiągnięcie "korzyści skali". W firmach stabilnych a więc usytuowanych w spokojnej niszy, sukces sprowadza się do utrzymania wcześniej zajętych pozycji. "Korzyści skali" nie mają tu większego znaczenia.

Potrzeba obiektywizacji sukcesu jako zjawiska strategicznego wymaga jego standaryzacji przy zastosowaniu określonych kryteriów umożliwiających identyfikację i pomiar powodzenia firmy. Większość stanów powodzenia przedsiębiorstwa ma charakter kwantyfikowalny i może być opisana w sposób ilościowy. W tym przypadku poziom sukcesu może być wyrażony: kwotą osiąganego zysku, wielkością nadwyżek pieniężnych (cash flow), dynamiką zysku i cash flow, wielkością i dynamiką sprzedaży, rzeczywistym i względnym udziałem w rynku, czy też poziomem wydatków przeznaczonych na cele inwestycyjne. Sukces firmy może być również postrzegany w aspekcie jakościowym i to w odniesieniu tak do relacji wewnętrznych jak i zewnętrznych. W odniesieniu relacji zewnętrznych miarą sukcesu jest "widzialność" przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem sukcesu jest w tym przypadku pozytywny wizerunek firmy, uzyskiwane przez nią nagrody czy wyróżnienia jak i obecność w mediach. Miarą sukcesu są również pozytywne relacje wewnętrzne, które wpływają na jakość życia w organizacji. Potwierdzeniem ich występowania jest wzrost zadowolenia pracowników.

Zachowanie strategiczne przedsiębiorstwa zorientowanego na sukces muszą uwzględniać jego położenie w otoczeniu oraz wewnętrzne możliwości wynikające z usytuowania w cyklu rozwojowym.

## Wpływ faz rozwojowych małego przedsiębiorstwa na dobór strategii

Podmioty gospodarcze bez względu na ich wielkość podlegają odwiecznemu prawu entropii którego wyrazem jest proces zmierzania ku schyłkowi i upadkowi. W poszczególnych fazach życia organizacji, zmieniają się parametry świadczące o wewnętrznych przemianach w niej zachodzących i jej obecności w otoczeniu. Można do nich zaliczyć takie jak:

- wielkość potencjału do produkcji lub świadczenia usług
- udział w rynku
- poziom zysku i rentowności

Mają one charakter ilościowy. Obok nich mogą być stosowane te które opisują jakościową stronę bytu organizacji np. nowoczesność stosowanej technologii i wytwarzanych produktów, oraz stopień ich zdywersyfikowania, czy też stosowane metody zarządzania jak i klimat społeczny.

Prekursorzy modelu cyklu życia organizacji wyodrębnili trzy stadia jej rozwoju:

- walki o zaistnienie
- wzrostu
- spowolnionego rozwoju

Czterofazową strukturę cyklu życia organizacji po raz pierwszy określił F.J.Lyden<sup>2</sup> wyodrębniając w niej stadia:

- zakorzenienia
- intensywnej aktywizacji zasobów
- rosnącej efektywności
- formalizacji

Również propozycja Janusza Gaścińskiego przewiduje rozwój organizacji w czterech fazach<sup>3</sup>

- przedsiębiorczości
- kolektywności
- formalizacji
- odnowy

Fazy te zostały wyodrębnione na podstawie zmieniających się własności kategorii opisujących poszczególne stadia rozwojowe organizacji do których Autor zalicza: kapitał, aktywa materialne, aktywa społeczne, produkty, technologie, strukturę i strategię. W przedstawionych propozycjach cyklu życia orga-

<sup>2</sup>Leyden F., *Using Parsons Functional Analysis in the study of Public Organisations Administrative Science Quarterly*, vol.20, 1975.

<sup>3</sup>Gaściński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 55.

nizacji wyraźnie pomija się dwie fazy preparacji i fazę schyłkową. Mają one jednak duże znaczenie strategiczne, dlatego też autor niniejszej publikacji już we wcześniejszych opracowaniach<sup>4</sup>, wskazał na potrzebę uzupełnienia struktury cyklu życia organizacji, a zwłaszcza tej o charakterze zarobkowym o fazę preparacji oraz fazę schyłkową.

Faza preparacji obejmuje zespół działań poprzedzających fizyczne i prawne zaistnienie organizacji. Większość z nich ma duże znaczenie strategiczne. W strukturze tych działań uwzględnia się określenie:

- domeny działania
- wielkości organizacji
- misje
- wizje
- celów strategicznych, **taktycznych i operacyjnych**
- strategii
- źródeł finansowania
- wielkości potrzebnych zasobów oraz sposobu ich pozyskania

Są to więc działania kierunkowe, decydujące o powodzeniu przedsiębiorstwa w przyszłości. Dla potrzeb strategicznych wyborów można zatem przyjąć, że cykl życia małego przedsiębiorstwa składa się z 6 faz tj. fazy:

- narodzin
- rozwoju
- dojrzałości
- schyłkowej
- odnowy

Każda z wymienionych faz wymaga zastosowania odmiennej strategii. W fazach preparacji i narodzin szczególnie zalecana jest strategia intensywnej aktywizacji. Jest ona związana z przekazaniem do otoczenia możliwie największej liczby informacji umożliwiających identyfikację strategiczną przedsiębiorstwa w otoczeniu. W zbiorze tych informacji powinny się znaleźć przede wszystkim te które dotyczą misji przedsiębiorstwa oferowanych produktów i oczekiwanych celów strategicznych.

W fazie rozwoju, która jest wyrazem dynamicznej ekspansji przedsiębiorstwa, adekwatną strategią jest strategia intensywnego wzrostu i rozwoju. Jej wyrazem jest powiększanie potencjału strategicznego i wzrost obecności w otoczeniu, potwierdzony rosnącym udziałem w rynku. Fazą w cyklu rozwojowym organizacji w której jej potencjał jest wykorzystany w największym stopniu jest faza dojrzałości. W tym czasie mogą już pojawić się symptomy nadchodzącego kryzysu, którego destrukcyjny charakter daje znać o sobie w fazie schyłkowej.

<sup>4</sup>Skalik J., *O potrzebie modyfikacji struktury cyklu życia organizacji*, Management, University of Zielona Góra, Institute of Organisation and Management, vol. 5 No 2, 2001.

W fazie dojrzałości mogą być przydatne wszystkie te strategie, które zapewniają wydłużenie czasu trwania przedsiębiorstwa. Wśród nich znajduje się strategia minimalizacji kosztów polegająca na utrzymaniu ich przeciętnego poziomu poniżej kosztów konkurencji. Wkroczenie przedsiębiorstwa w fazę schyłkową w której nie ma możliwości na radykalną odnowę, wszelkie działania o charakterze defensywnym mają swoje uzasadnienie, ale w niektórych przypadkach związanych z występowaniem efektywnego popytu mogą być wspierane przez strategię porzucenia. Umożliwia ona w końcowym stadium funkcjonowania przedsiębiorstwa kumulację efektów finansowych dzięki wzrostowi cen sprzedawanych produktów.

Najbardziej satysfakcjonującą fazą w życiu małego przedsiębiorstwa, które objęte było kryzysem jest faza odnowy. Zachowania strategiczne zalecane w tym czasie powinny zapewnić reorientację i rewitalizację przedsiębiorstwa. Związane to jest z realizacją nowych wizji i koncepcji funkcjonowania firmy, wykorzystaniem kluczowych umiejętności oraz wprowadzaniu nowych produktów. W tym stadium obowiązującą strategią, powinna być strategia przełamania inercji i przyspieszonego wzrostu.

## **Specyficzne strategie małych firm utrudniające osiągnięcie sukcesu**

Praktyka zarządzania potwierdza występowanie zachowań strategicznych oddalających moment osiągnięcia sukcesu lub też jego całkowity brak. Przykładem tego są specyficzne strategie wśród których wymienia się najczęściej: strategie naśladowcze, walki wręcz, "ciosów pokazowych", "bis", "ponawiania próby", czy "ucieczki do przodu"<sup>5</sup>. Niekonsekwentne stosowanie benchmarkingu może uniemożliwiać osiąganie sukcesu przez firmy stosujące strategie naśladowcze. Przedsiębiorstwa te w sposób bezkrytyczny odwzorowują zachowania strategiczne czołowych uczestników sektora nie uwzględniając przy tym własnych atutów i słabości. Brak rozeznania co do możliwości przeciwników może być przyczyną niepowodzeń tych firm, które stosując strategie walki wręcz, chcą na drodze gwałtownych ruchów cenowych osiągnąć lepszą pozycję na rynku. Zwykle z tej rywalizacji wychodzą osłabione nie odnosząc sukcesu.

Przedsiębiorstwa nękane kryzysem często odwołują się do strategii "Bis", poszukując wzorców osiągnięcia sukcesów w przeszłości. Powielają wówczas te zachowania, które w zupełnie innej rzeczywistości przyniosły im sukces. Ignorują istniejące otoczenia i występujące w nim uwarunkowania co nieuchron-

<sup>5</sup> Georges de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993, s. 111.

nie kończy się niepowodzeniem. Jednak nie wszyscy przedsiębiorcy tym się zrażają i chcąc zapewnić sobie sukces stosują strategię "ponawiania próby". Powielają dotychczasowe zachowania lokując posiadane środki w działalności, która nie przyniosła im poprzednio oczekiwanych rezultatów. Prowadzony biznes staje się wówczas przysłowiową "beczką bez dna".

Wielu niedoświadczonych przedsiębiorców praktykuje strategię "ucieczki do przodu", która polega na wykorzystaniu każdej okazji pojawiającej się w otoczeniu, bez oceny potencjalnych korzyści z tym związanych oraz własnych możliwości działania. Wyrazem antystrategicznych zachowań jest również specyficzna strategia przetrwania, określana przez niektórych autorów "strategią zdechłego psa płynącego z prądem rzeki", w której pozycja wyczekująca na pomyślny przebieg zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa ogarniętego kryzysem paraliżuje twórcze pomysły na wyjście z trudnej sytuacji. Tych strategii należy unikać aby odnieść sukces.

## **Znaczenie strategii dziedzinowych dla powodzenia małej firmy**

Najbardziej zaniedbaną sferą w zarządzaniu strategicznym małymi przedsiębiorstwami są obszary funkcjonalne tak znacząco kształtujące ich potencjał strategiczny. Wyrazem strategicznego podejścia do zarządzania małą firmą jest opracowanie jej wizji oraz dostosowanie poszczególnych obszarów funkcjonalnych do sformułowanych w niej oczekiwań. Najwyraźniej wpływ dziedzinowego podejścia w zarządzaniu strategicznym małą firmą na osiąganie przez nią trwałego sukcesu ujawnia się w przypadku funkcji personalnej. Realizowane w jej ramach kierowanie strategiczne powinno tworzyć ogólnoorganizacyjną atmosferę wspierającą realizację planów strategicznych przedsiębiorstwa. Kierujący ludźmi w małych przedsiębiorstwach powinni zapewnić sprzężenie kierowania operacyjnego z kierowaniem perspektywicznym, umożliwiając w ten sposób ukształtowanie względnie stałych postaw i zachowań sprzyjających realizacji nakreślonej wizji przedsiębiorstwa. Strategiczne przewodzenie i kierowanie sprzyja osiąganiu sukcesu, gdyż angażuje pracowników w określanie misji, umożliwia uczestnictwo w jej realizacji jak i rozwijaniu wizji przyszłości firmy. Większość zarządzających małymi firmami nie potrafi skutecznie kojarzyć dwóch przestrzeni zarządzania: operacyjnego i strategicznego. Zwykle przewaga doraźnego sukcesu w działaniu operacyjnym dominuje nad niedokładnie uświadomionymi celami strategicznymi.

## Partnerstwo i współpraca w sektorze małych firm jako źródło sukcesu

Czynnikiem strategicznego wzmocnienia i osiągnięcia sukcesu w małych przedsiębiorstwach jest rozwój partnerskich związków organizacyjnych. Są one formą działań ofensywnych podejmowanych w związku z oddziaływaniem negatywnych skutków konkurencji. Związki partnerskie w sektorze małych przedsiębiorstw występują głównie w obszarze działań logistycznych oraz związanych z opracowaniem kapitałochłonnych przedsięwzięć w ramach  $b + r$ . Dążenie małych podmiotów do wchodzenia w układy partnerskie jest powodowane głównie chęcią obniżki kosztów funkcjonowania, brakiem niezbędnych zasobów finansowych wspierających działalność rozwojową oraz możliwością rozłożenia ryzyka na większą ilość uczestników podejmujących wspólne przedsięwzięcia. Związki partnerskie w sektorze małych firm przyjmują często charakter powiązań konfederacyjnych a więc dotyczących małej liczby partnerów, prowadzących działalność tego samego rodzaju a ich związki organizacyjne są realizowane zwykle w ramach nieformalnych porozumień. Często organizacyjną formą realizacji związków partnerskich jest konsorcjum, struktura organizacyjno-prawna nie posiadająca osobowości prawnej umożliwiająca realizację celu gospodarczego przez jego uczestników na podstawie dobrowolnego porozumienia. Przykładem tej formy związków partnerskich jest między innymi Konsorcjum Motoryzacyjne, organizacja handlowa w której autor prowadził badania. Obejmuje ona 8 hurtowni motoryzacyjnych z terenu całej Polski. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład wspomnianego konsorcjum mają podobną strukturę własności korzystania z własnych zasobów finansowych, zajmują się sprzedażą podobnych asortymentów części do samochodów osobowych i dostawczych. Nie posiadają w swoich strukturach wyspecjalizowanych stanowisk lub komórek zajmujących się reklamą czy też logistyką. Podobny jest w nich system obsługi klientów. Przed powołaniem konsorcjum każda z hurtowni dokonywała zakupu części u producentów indywidualnie. Jej siła oddziaływania na dostawców była ograniczona, a ceny transakcyjne ze względu na mniejszy poziom zakupu relatywnie wysokie. Powołanie Konsorcjum Motoryzacyjnego spowodowało radykalną zmianę w dotychczasowym systemie zaopatrzenia poszczególnych hurtowni w części zamienne. Poszczególne hurtownie wchodzące w jego skład zgłaszają zapotrzebowanie na konkretny produkt do jednego z konsorcjantów który w pierwszej kolejności dokonuje rozeznania co do warunków zakupu i w imieniu wszystkich uczestników porozumienia dokonuje transakcji z producentem. Skumulowany zakup umożliwia w tym

przypadku wynegocjonowanie niższych cen i korzystniejszych warunków płatności. Przyczynia się on również do obniżki kosztów złożenia oferty handlowej oraz kosztów utrzymania zapasów. Integracja małych lokalnych hurtowni zwiększa bezpieczeństwo ich funkcjonowania, ogranicza się oddziaływanie konkurencji oraz przyczynia się do poprawy rentowności dzięki zakupom towarów po niższej cenie. Doświadczenia i korzyści wynikające z relacji partnerskich w obszarze logistyki powinny skłaniać do poszukiwań nowych możliwości w tym zakresie w innych obszarach funkcjonowania. Sądzę, że duże możliwości wzmocnienia strategicznego i osiągania sukcesu tkwią w wykorzystaniu związków partnerskich w gospodarce czynnikiem ludzkim oraz zasobami trwałymi.

## Podsumowanie

Dostosowanie strategii do stadium rozwojowego małej firmy, unikanie zachowań strategicznych ignorujących położenie przedsiębiorstwa w otoczeniu, powiązanie obszarów funkcjonalnych ze strategią ogólną i rozwój relacji partnerskich, to tylko niektóre ze wskazanych przez Autora dróg do sukcesów wielu małych podmiotów gospodarczych. Nie należy jednak zapominać o tych, które mają trwałe miejsce tak w teorii jak i praktyce zarządzania strategicznego. Zaliczyć należy do nich te które wyodrębnił K.Obłój<sup>6</sup> a są to: własny rynek, wyrób o wysokiej jakości, przewaga uzyskana z wykorzystaniem systemu usług, zasoby niematerialne, minimalne koszty i unikalność firmy.

---

<sup>6</sup>Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 219.



## Literatura:

1. Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
2. Leyden F., *Using Parsons Functional Analysis in the study of Public Organisations Administrative Since Quarterly*, vol.20, 1975.
3. Łuka G., *Sukces jako urzeczywistnienie wizji przedsiębiorstwa*, w: *Zeszyty Naukowe nr. 10 Wyższej Szkoły Administracji i Zarządzania w Przemyśle*, Przemysł 2002, s. 55
4. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
5. Skalik J., *O potrzebie modyfikacji struktury cyklu życia organizacji*, Management, University of Zielona Góra, Institute of Organisation and Management, vol. 5 No 2, 2001
6. Georges de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów Poltext*, Warszawa 1993.



## Rozdział 19.

# Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej.

Firma rodzinna to dwa odmienne środowiska (systemy), ale wzajemnie ściśle powiązane w tym sensie, że zdarzenia zachodzące w jednym środowisku, np. rodzinie mogą w istotny sposób wpłynąć na kształt drugiego środowiska, jakim jest firma, i odwrotnie.

Sigmund Freud zauważył, że intensywność relacji pomiędzy rodziną i pracą jest kreowana przez konflikty pomiędzy "lieben und arbeiten" (miłością i pracą). Jednocześnie sugerował, że miłość i praca są głównymi źródłami własnej godności i przyjemności w życiu i tylko wtedy, kiedy są one w równowadze osiągniemy satysfakcję<sup>1</sup>.

Co zatem robić, aby te konflikty pomiędzy "miłością i pracą" nie niszczyły firmy rodzinnej? Pierwszą istotną rzeczą jest uświadomienie sobie, że są to dwa różne światy, rządzące się odmiennymi celami i odmiennymi systemami wartości.

Rodziny opierające się na więziach emocjonalnych dążą przede wszystkim do stabilności i równocześnie są przeciwne zmianom. Firmy odwrotnie, jeżeli mają przetrwać muszą być otwarte na wszystkie zmiany, zwłaszcza w otoczeniu. Co więcej, umiejętne wykorzystanie tych zmian jest jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnej firmy.

Wszystkie firmy, w tym rodzinne, mają trudności z utrzymaniem swej egzystencji w dłuższym okresie czasu. Problem ten dotyczy nie tylko firm małych i średnich (gdzie "śmiertelność" jest największa), lecz także firm dużych. Jak pokazuje historia listy "500" największych firm amerykańskich (publikowanej corocznie przez tygodnik "Fortune") na przestrzeni ostatnich 45 lat począwszy od 1955 aż 80% firm zostało sprzedanych lub przejętych przez inne firmy. Swoją niezależność zachowała jedynie co piąta.

Jest wiele przyczyn tego stanu rzeczy. Są to przede wszystkim takie zjawiska, jak zmiany rynkowe i technologiczne, eliminujące wiele dotychczasowych produktów i usług. Zmiany te są zazwyczaj zauważane zbyt późno - wtedy, kiedy spadają przychody i zyski. Powstaje sytuacja, którą można nazwać strategicznym zaskoczeniem.

<sup>1</sup> Freud S., *Civilization and its Discontents*, Hogarth Press, London 1955, s. 68.

W przypadku firm rodzinnych przyczyną zaskoczenia bywa często rodzina. Nerozwiązane konflikty pomiędzy członkami rodziny, brak wzajemnego zaufania, rywalizacja pomiędzy generacjami lub po prostu konsumpcyjny stosunek do firmy utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają, wzajemną dyskusję oraz szybkie decydowanie w obliczu pojawiających się szans oraz zagrożeń zewnętrznych. W ten sposób rodzina będąca podporą i naturalnym atutem firmy rodzinnej staje się dla niej największym zagrożeniem. Interes firmy, a także interes rodziny wymaga, aby oba systemy umiały się porozumieć. Potrzebują one bowiem wzajemnej równowagi pomiędzy oczekiwaniami rodziny a wymaganiami firmy.

Aby równowaga taka mogła zaistnieć potrzebne są - według ekspertów<sup>2</sup> - odpowiednie zasady postępowania oraz odpowiednie praktyki w następujących obszarach funkcjonowania firmy rodzinnej:

1. **Kontrola nad firmą**, tj. ustalenie przejrzystej struktury własnościowej oraz przejrzystej struktury zarządzania, w tym procesu podejmowania decyzji przez poszczególnych członków rodziny zaangażowanych bezpośrednio w prowadzenie firmy;

2. **Kariery zawodowe** członków rodziny - umożliwienie poszczególnym członkom rodziny pracy, awansu i wynagrodzeń według osiągniętych wyników;

3. **Kapitał firmy** - określenie zasad i umów, na mocy których członkowie rodziny mogą inwestować w firmę oraz wycofywać lub sprzedawać swoje udziały bez naruszania interesów innych członków rodziny;

4. **Umiejętność rozwiązywania konfliktów** - wczesne identyfikowanie potencjalnych sprzeczności interesów pomiędzy pracą w firmie a życiem osobistym oraz ich łagodzenie poprzez odwoływanie się do wartości służących zachowaniu równowagi pomiędzy firmą a rodziną.

5. **Kultura firmy** - rozwój wartości integrujących rodzinę z firmą oraz wykorzystujących atuty firmy rodzinnej, takie jak np. stabilna struktura własnościowa, wysoki stopień identyfikacji z firmą, długofalowe inwestycje w zarządzanie firmą, unikanie nadmiernie ryzykownych inwestycji i inne.

Wszystkie wymienione obszary składają się na określoną jakość funkcjonowania firmy rodzinnej. Nie ulega jednak wątpliwości, że obszarem wiodącym oraz spajającym całość jest kultura firmy rodzinnej. Jeżeli kulturę rozumiemy jako określony zestaw wartości, to w przypadku firmy rodzinnej oznacza ona współistnienie dwóch różnych zestawów wartości tj. kultury rodziny oraz kultury firmy. Chodzi o to, aby w obydwu systemach dominowały wartości wzajemnie wspierające się - patrz rys. 1.

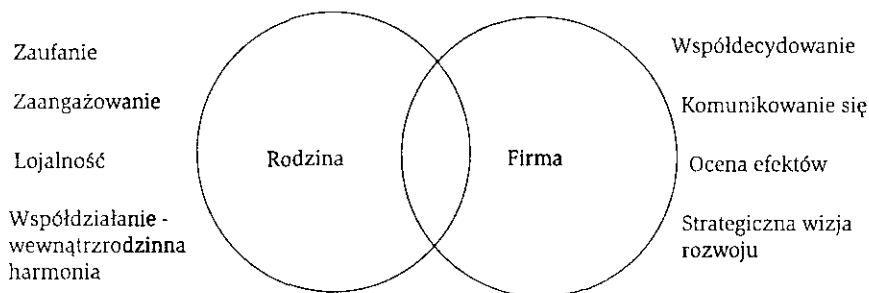
Ze strony rodziny kluczowymi dla rozwoju firmy wydają się być takie wartości, jak: wzajemne zaufanie, zaangażowanie się członków rodziny w spra-

<sup>2</sup>zob. Carlock R.S. and Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, PALGRAVE, New York 2001s. 4-5.

wy firmy, wzajemna lojalność oraz współdziałanie. Natomiast w systemie firma powinny z kolei dominować takie wartości budujące zrozumienie i wsparcie ze strony rodziny, jak wspólne podejmowanie decyzji przez wyznaczonych członków rodziny, wzajemne komunikowanie się, systematyczna ocena efektów pracy firmy oraz pracy członków rodziny pełniących funkcje kierownicze, a także posiadanie strategicznej wizji rozwoju firmy.

Rys. 1.

## SYSTEMY RODZINA I FIRMA - WARTOŚCI WSPIERAJĄCE SIĘ



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Do wartości szczególnie ważnych dla systemu firma zaliczyliśmy m.in. posiadanie strategicznej wizji rozwoju. Znani autorzy amerykańscy James Collins oraz Jerry Porras akcentują, że firmy z silnymi wartościami oraz precyzyjną wizją swej przyszłości wyraźnie przewyższają pod względem osiąganych wyników firmy, które takiej wizji nie posiadają.<sup>3</sup> Według Pierre Wacka, twórcy pojęcia "wizja strategiczna" (ang. strategic vision) pomaga ona firmie radzić sobie z nagłymi zmianami i niepewnością, jest "reduktorem złożoności", a równocześnie punktem odniesienia przy analizowaniu strumieni informacyjnych. Na strategiczną wizję tego, czym chce być firma składają się dwa następujące elementy:<sup>4</sup>

- jasne i precyzyjne przesłanki osiągania sukcesu w danym biznesie, pokazujące zasoby i umiejętności niezbędne przy budowaniu potencjalnej zdolności firmy do generowania zysku;

- system służący zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, rozumiany jako zestaw procesów i działań prowadzących do opanowania przez firmę kilku umiejętności (więcej niż dwóch, ale mniej niż dziesięciu) postrzeganych jako kluczowe czynniki sukcesu.

<sup>3</sup>Collins J.C. and Porras J.L., *Built to last. Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994.

<sup>4</sup>Wack P., *Scenarios, shooting the rapids*, "Harvard Business Review", November-December 1985, s. 131-142.

Przykładem firmy opierającej swój rozwój na jasnej wizji strategicznej jest firma Sony Corp.. Akio Morita, założyciel firmy i jej szef przez kilkadziesiąt lat, określił Sony jako "...pioniera, który nigdy nie dążył do powielania sukcesów innych firm w swej służbie światu"<sup>5</sup>. Taka wizja stworzona ponad 50 lat temu, czyli wtedy, kiedy Sony było małą firmą, a polegająca na innowacyjności oraz orientacji na rynki światowe, stała się ważnym elementem świadomości wszystkich pracowników korporacji Sony oraz jej interesariuszy.

Innym przykładem spektakularnego rozwoju bazującego na silnie motywującej wizji strategicznej jest historia firmy Wal-Mart. Założyciel i twórca dzisiejszej potęgi firmy Sam Walton oparł się na idei, że Wal-Mart zbuduje centra handlowe w małych miastach amerykańskich. Niejako przeskakując duże miasta w ciągu 30 lat firma stała się największym detalistą amerykańskim zostawiając w pokonanym polu potężną firmę Sears.<sup>6</sup>

Niezwykle pouczającym przykładem szybkiego rozwoju firmy rodzinnej w polskich warunkach w oparciu o unikalną wizję strategiczną są Zakłady Mięsne "Duda" S.A. z Grabkowa koło Leszna. Firma, która jeszcze 10 lat temu była zwykłym 27 hektarowym gospodarstwem rolnym, w 2001 roku posiadała 5% udziału w polskim, wysoce rozdrobnionym, rynku mięsa czerwonego. Wyprzedziła nie tylko setki małych firm, ale także kilku większych konkurentów. Jej wizja rozwoju to specjalizacja. Nie próbowała konkurować w produkcji wędlin czy przetwórstwie mięsa, gdzie konkurencja jest bardzo ostra, lecz zainwestowała w mniej zyskowny a równocześnie słabiej obsadzony segment rynku, mianowicie w ubój i sprzedaż trzody chlewnej oraz przechowywanie mięsa wieprzowego. Mając na względzie niską zyskowność jednostkową firma zainwestowała w duże nowoczesne ubojnie o łącznej zdolności przerobowej 2,5 tysiąca świń na dobę. Takie podejście to ewenement w warunkach polskich, gdzie 50-60% ubojni to obiekty małe, przygotowane na ubój od kilkudziesięciu do najwyżej kilkuset świń na dobę. Dzięki efektom dużej skali (niższe koszty jednostkowe) Z. M. "Duda" systematycznie powiększają swe przychody i zyski i to w warunkach panującej na rynku mięsnym stagnacji. Nowoczesne zakłady pomagają zresztą nie tylko obniżyć koszty, ale ułatwiają też firmie pozyskanie wymagających klientów (15% swej produkcji Z. M. "Duda" sprzedają dużym sieciom handlowym)<sup>7</sup>.

Powyższe przykłady budowy sukcesu rynkowego poprzez sformułowanie jasnej i długofalowej (na okres 10 lat lub więcej) oraz atrakcyjnej dla całej rodziny wizji rozwoju firmy nie są - niestety - zachowaniem typowym. Wiele rodzin oraz członków rodziny bezpośrednio prowadzących firmę nie zdaje sobie sprawy z potrzeby systematycznego myślenia o przyszłości swojej firmy.

<sup>5</sup>Morita A., *Made in Japan*, E.P. Dutton, New York 1986, s. 147-148.

<sup>6</sup>Walton S. and Huey J., *Made in America*, Doubleday, New York 1992.

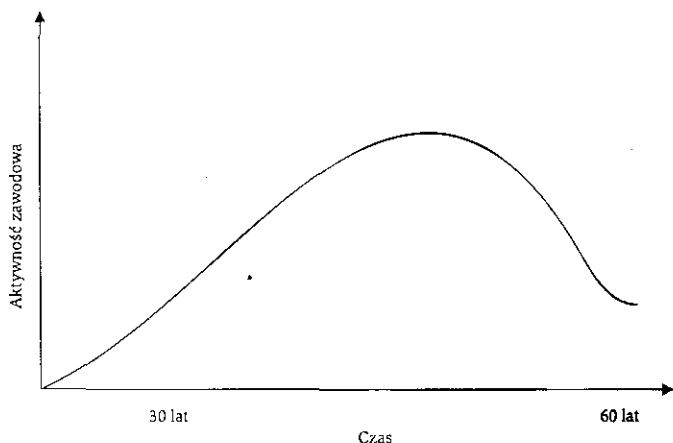
<sup>7</sup>Mięsne imperium rodziny Dudów, "Profit", Kwiecień 2002, (Nr 4), s. 42-43.

Badania przeprowadzone kilka lat temu w Stanach Zjednoczonych wykazały np., że ponad dwie trzecie badanych właścicieli firm rodzinnych (69,4%) nie posiada sprecyzowanego planu strategicznego. Ponadto większość badanych, którzy znajdują się w okresie przedemerytalnym (56-60 lat) nie ma wyznaczonego następcy<sup>8</sup>. Przy braku analogicznych badań w Polsce należy przypuszczać, że sytuacja w polskich firmach nie jest pod tym względem lepsza. Wizja strategiczna pomaga tymczasem rozwiązywać konflikty pomiędzy potrzebami rodziny a potrzebami biznesu. Pomaga również restrukturyzować firmę oraz utrzymać jej egzystencję przez lata.

Szczególnym problemem firmy rodzinnej jest trwanie ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji. Wejście nowej generacji to międzypokoleniowy transfer własności i zarządzania. Jest on skutkiem cyklu życia ludzkiego, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i w wymiarze grupowym (rodzina). Z cyklu życia ludzkiego wynika z kolei ograniczoność życia zawodowego. Właściciele i menedżerowie firm rodzinnych rozpoczynają swoją aktywność zawodową zazwyczaj około 30 roku życia i kontynuują ją aż do 60 lub 70 roku życia, po czym przekazują swoje obowiązki następnej generacji - patrz rys. 2.

Rys. 2.

## CYKL ŻYCIA LUDZKIEGO - IMPERATYW BIOLOGICZNY



ŹRÓDŁO: CHURCHIL N.C. AND HATTEN K.J., NON-MARKET-BASED TRANSFERS OF WEALTH AND POWER: A RESEARCH FRAMEWORK FOR FAMILY BUSINESS, "FAMILY BUSINESS REVIEW" 1997, NO 10 (1), s. 53-67.

<sup>8</sup>Arthur Andersen/Mass Mutual, American Family Business Survey, Mass Mutual, Springfield, MA, 1997.

Imperatyw biologiczny nakazuje, aby rodzina i firma były przygotowane do transferu własności i zarządzania. Członkowie rodziny są bowiem nie tylko właścicielami, lecz także pracownikami firmy. Ich cykle życia muszą być zatem traktowane jako ważna determinanta egzystencji i dalszego rozwoju firmy.

Obok zmiany pokoleniowej firma rodzinna, jak każda inna, musi reagować na takie zjawiska, jak cykl życia sektora, w którym się znajduje, cykl życia firmy jako organizacji oraz cykl życia oferowanego produktu lub usługi.

Połączenie wszystkich wymienionych wyżej zjawisk wskazuje na potrzebę wypracowania przez rodzinę i firmę **wspólnej wizji przyszłości**. Taka wizja może pełnić rolę ogniwa łączącego obydwu systemy poprzez zademonstrowanie ich odrębności, ale także poprzez określenie wspólnych potrzeb i wspólnych dążeń. Wspólna wizja jako koncepcja zorientowana na wartości i przyszłe cele, a nie na problemy bieżące, może dodatkowo pełnić również takie funkcje, jak:

- dostarczenie członkom rodziny oraz pracownikom firmy informacji o przyszłych kierunkach działania (**funkcja edukacyjna**),
- stworzenie podstaw dla procesów planowania w firmie i w rodzinie (**funkcja planistyczna**),
- zapewnienie odpowiedniego ukierunkowania dla procesów podejmowania decyzji w rodzinie i w firmie (**funkcja organizacyjna**).

Wymienione funkcje ukazują praktyczne znaczenie wspólnej wizji przyszłości i czynią ją centralnym elementem procesu współdziałania obydwu systemów, tj. rodziny i firmy. Można założyć, że określenie wspólnej wizji umożliwia i uruchamia proces współdziałania obydwu systemów. Nie jest jednak jedynym elementem tego procesu. Określeniu wspólnej wizji musi towarzyszyć cały szereg działań wspierających to współdziałanie.

Po stronie systemu rodzina chodzi o dwa rodzaje działań, a mianowicie o działania zwiększające stopień zaangażowania się rodziny w funkcjonowanie firmy oraz o wysiłki prowadzące do stworzenia planu zachowania ciągłości firmy. Wzrost zaangażowania determinują takie czynniki, jak określony system wartości rodzinnych (o czym pisaliśmy wcześniej), określona filozofia prowadzenia firmy oraz długofalowa wizja losów rodziny oparta na przyszłości firmy.

Z kolei **plan zachowania ciągłości firmy**<sup>9</sup> wymaga takich wysiłków i działań, jak wypracowanie i rozwój efektywnej struktury własności firmy (w oparciu o powstały w rodzinie konsensus), zachęcenie nowej generacji do związania swej aktywności zawodowej z firmą, a także wyłonienie spośród członków rodziny przyszłych liderów i menedżerów firmy.

<sup>9</sup>Potrzebę opracowania takiego planu akcentują m.in. cytowani wcześniej Carlock R.S. oraz Ward J.L., znani eksperci amerykańscy. Zob. tychże autorów: *Strategic Planning for the Family Business*, op. cit. s. 45-48

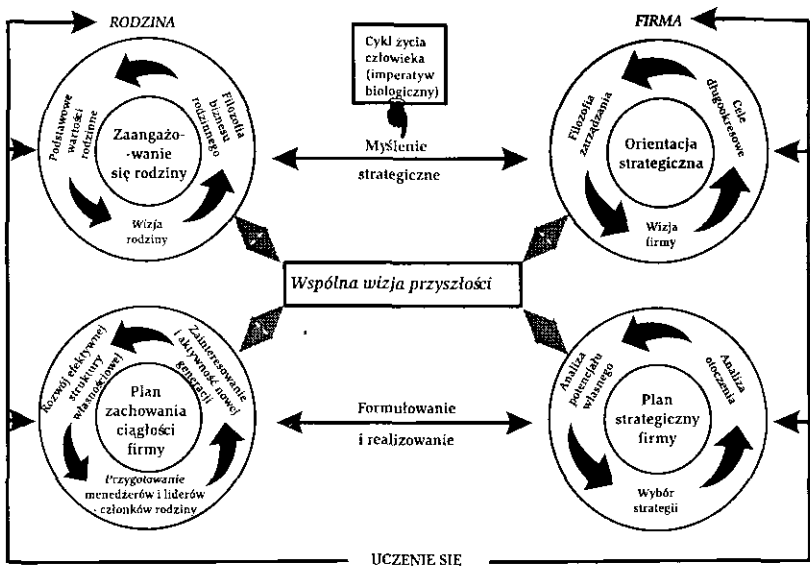


Realizowanie wspólnej wizji przyszłości to również cały szereg działań wspierających w systemie firma. Powinny być one skoncentrowane na dwóch elementach, a mianowicie na budowie silnej orientacji strategicznej w firmie oraz na zbudowaniu strategicznego planu rozwoju biznesu rodzinnego. Zaistnienie orientacji strategicznej warunkują w pierwszym rzędzie takie elementy, jak filozofia zarządzania długofalowego, strategiczne wizja rozwoju biznesu oraz ustalenie i konsekwentne realizowanie długofalowych celów rynkowych i finansowych. Praktycznym wyrazem takiej orientacji jest **strategiczny plan rozwoju firmy**, który wymaga z kolei solidnej analizy otoczenia i analizy potencjału własnego oraz dokonania wyboru określonej opcji strategicznej.

Wszystkie wymienione wyżej działania wspomagające proces tworzenia oraz realizowania wspólnej wizji przyszłości rodziny i firmy wymagają jeszcze jednego ważnego elementu, a mianowicie procesu wzajemnego uczenia się i ciągłego korygowania podjętych wcześniej decyzji - patrz rys. 3.

Rys. 3.

WSPÓLNA WIZJA PRZYSZŁOŚCI JAKO CENTRALNY ELEMENT PROCESU WSPÓLDZIAŁANIA RODZINY I FIRMY



Przy budowie planu zachowania ciągłości firmy proponujemy posłużenie się następującą listą pytań:

- Jaka powinna być hierarchia kluczowych wartości w rodzinie prowadzącej biznes?
- Jak powinny wyglądać relacje pomiędzy członkami rodziny oraz pomiędzy rodziną a firmą?
- Jaka powinna być filozofia biznesu rodzinnego np. w zakresie otwartości na pracowników nie będących członkami rodziny?
- Jaka część rodziny i którzy jej członkowie powinni być właścicielami firmy?
- W jaki sposób młodzi członkowie rodziny będą przygotowywani do ról menedżerskich i przywódczych?
- Kto będzie właścicielem firmy w przyszłości - członkowie rodziny czy też inwestorzy zewnętrzni?

Natomiast przy budowie strategicznego planu rozwoju firmy proponujemy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaką filozofię zarządzania firmą należałoby realizować np. w zakresie stopnia reinwestowania zysków, innowacyjności technologicznej i produktowej, otwartości na potrzeby socjalne pracowników firmy, itp.?
- Jaką wizję rozwoju firmy ma jej kierownictwo?
- Jakie są obecne i planowane cele długofalowe firmy w kategoriach rynkowych i finansowych?
- Jak wygląda potencjał strategiczny firmy i jej przyszłość na tle jej najbliższych konkurentów?
- Jakie są możliwe strategie w zakresie poszczególnych rodzajów działalności biznesowej?
- Jaką strategię należałoby wybrać i jakiego poziomu inwestowania wymaga jej realizacja?

Dyskusja nad obydwojma wymienionymi planami pozwala na lepsze zrozumienie wszystkich interakcji oraz relacji zachodzących pomiędzy rodziną a firmą. Ale nade wszystko jest szansą na lepsze zrozumienie przyszłych wyzwań zewnętrznych stojących przed firmą rodzinną.

Kenneth Kaye<sup>10</sup>, psycholog i znany konsultant w zakresie biznesu rodzinnego definiując naturę biznesu rodzinnego stwierdził, że biznes ten odnosi sukces, gdy:

- Obydwie generacje, prowadząca firmę oraz jej następca, są przekonane o swoim wkładzie w sukces firmy;

<sup>10</sup>Kaye K., *When Family Business is a Sickness*, "Family Business Review" 1996, No 4, s. 347-368.

- Są przekonane, że firma będzie przejęta przez następną generację, a nie sprzedana inwestorom zewnętrznym;
- Opląca się pracować dla firmy z pozycji członka rodziny oraz rodziny jako całości;
- Praca dla firmy nie wymaga nadmiernych wyrzeczeń osobistych.

## Literatura:

1. Arthur Andersen / Mass Mutual, American Family Business Survey, Mass Mutual, Springfield, MA, 1997.
2. Carlock R.S., and Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, PAL GRAVE, New York 2001.
3. Churchil N.C., and Hatten K.J., Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business, "Family Business Review" 1997, No 10.
4. Collins J.C., and Porras J.L., *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994.
5. Freud S., *Civilization and its Discontents*, Hogarth Press, London 1955.
6. Kaye K., *When Family Business is a Sickness*, "Family Business Review" 1996, No 4.
7. Mięsne imperium rodziny Dudów, "Profit", Kwiecień 2002, (Nr 4).
8. Morita A., *Made in Japan*, E.P. Dutton, New York 1986.
9. Wack P., *Scenarios, shooting the rapids*, "Harvard Business Review", November-December 1985.
10. Walton S., Huey J., *Made in America*, Doubleday, New York 1992.



## Rozdział 20.

# Formułowanie strategii w procesie konfiguracji i transformacji.

Konfiguracja i transformacja, to dwa słowa, które wyróżniają dwa podstawowe aspekty szkoły konfiguracji: trwale struktury organizacji i zewnętrzny kontekst rozpatruje się tutaj jako konfigurację, a proces opracowywania strategii - jako transformację.

Szkoła konfiguracji w sposób zasadniczy różni się od innych kierunków naukowo - empirycznych tym, że jest ona gotowa do ogólnego pojednania, proponując konkretny sposób połączenia wszystkich strategicznych koncepcji.

W istocie mamy do czynienia z dwiema stronami tego samego modelu: kiedy organizacja dochodzi do stanu stabilności, opracowanie strategii przekształca się w przygotowanie do „skoku” z jednego stanu równowagi dynamicznej na drugi. Innymi słowy, za konfiguracją w sposób nieunikniony postępuje transformacja: okres konsolidacji i okres dokonywania zmiany.

Powyższe potwierdza tezę, że zarządzanie strategiczne to nauka o zmianach. Lecz sama strategia kojarzy się nie ze zmianami lecz z czymś stabilnym, przedstawionym albo w postaci przemyślanego wcześniej planu realizacji typowych, określonych działań, albo w postaci spontanicznie powstającego schematu, zgodnie z którym formułuje się określone wzorce zachowań.

Krótko mówiąc, w czasie, w którym proces opracowania strategii zmierza do celu, którym jest zmiana kierunków działalności organizacji, sformułowane strategię mają stabilizować jej ruch w wybranym kierunku. Szkoła konfiguracji właśnie opisuje relatywnie konsekwentną, logiczną realizację strategii w ramach stabilnych stanów, które są naruszane przez przypadkowe i radykalne niekiedy skoki w nowe stany równowagi.

W ten sposób szkoła konfiguracji dwukrotnie uzasadnia swoją nazwę. Po pierwsze, w niej analizuje się wzajemne rozmieszczenie różnorodnych wymiarów organizacji w określonych warunkach, co pozwala identyfikować „struktury”, „modele” lub „idealne typy” (archetypy). Przykładem może być organizacja rozwijającej się gałęzi w chwili jej „startu”. Jej „los” w dużym stopniu zależy od

działających w stosunkowo prostej strukturze liderów - przedsiębiorców i jeszcze nie realizowanych strategii. Po drugie, szkoła ta rozpatruje czasową kolejność zmiany różnych stanów równowagi, po to, aby określić „stadia”, „okresy” lub „cykle życia” organizacji. Kiedy na przykład organizacja „podrośnie” a branża osiągnie dojrzałość, w organizacji ukształtuje się stosunkowo silnie sformalizowana struktura, w której główne role należą do tak zwanych profesjonalnych menedżerów, których działania w dużym stopniu zdeterminowane są procesami planistycznymi.

Osiągnięcie stanu stabilności zakłada istnienie trwałego schematu zachowań. Dla tych, którzy tak właśnie postrzegają świat, opracowanie strategii stanowi „potrząsanie” posiadanych schematów, po to aby organizacja otrzymała możliwość podejścia do nowego stanu równowagi (i uczyniła to możliwie jak najszybciej, aby nie znaleźć się w stanie „rozchwiania”). Tak więc, z drugiej strony, szkoła konfiguracji rozpatruje dany proces jako dramatyczną transformację - na przykład, „ciągle powracanie” lub „rewitalizację” (odradzanie), jeżeli wykorzystać dwa popularne wśród przedstawicieli tej szkoły pojęcia.

Nie patrząc na to, że konfiguracje i transformacje nie rzadko łączy się w jeden proces (przynajmniej takie wrażenie powstaje w procesie analizy literatury i praktyki zarządzania strategicznego), konfigurację, w zasadzie, opisują i badają teoretycy (jako że chodzi tutaj o problemy konceptualne), natomiast transformacja jest domeną menedżerów i zlecona jest najczęściej konsultantom.

Zwolennicy natomiast szkoły konfiguracji bez wahania uogólniają wszystko co dotyczy zarządzania organizacjami, ponieważ postrzegają świat jako całokształt precyzyjnych pojęć, odrzucając wszelkie niuanse.

Jak często mówią statystycy, kiedy rzecz dotyczy ujawnienia podstawowych tendencji, nie bierze się pod uwagę przypadkowych odchyień. Oczywiście w takim przypadku wszystko się upraszcza.

Podejście konfiguracji ujawnia się praktycznie we wszystkich obszarach nauki o organizacji i zarządzaniu, lecz nie zawsze w jej podstawowych naukowych nurtach. Te ostatnie częściej ciążyą ku „nowej prezentacji faktów”, w których pierwszeństwo, z reguły, oddaje się zamierzonemu rozbijaniu całości na części w celu określenia ich wymiarów.

W zarządzaniu strategicznym uogólnienia są szeroko rozpowszechnione, i w tym sensie odzwierciedlają one ścisłą współzależność między teorią i praktyką. Badacze są stymulowani do tego aby, „dostarczać” przydatny dla menedżerów „materiał”.

W rzeczywistości pierwszym kamieniem w fundamencie zarządzania strategicznego była rewolucyjna dla początków lat 60-tych praca Alfreda

D. Chandlera<sup>1</sup>, w której autor rozpatruje konkretne problemy i w szczególności mówi o procedurach opracowania strategii i strukturach czterech wielkich korporacji amerykańskich: Dupont, Sears Roebuck, General Motors i Standard Oil. Lecz w ostatnim rozdziale, A. Chandler prezentuje strategię i strukturę w sposób teoretyczny: w postaci czterech kolejnych, wyraźnie przedstawionych stadiów. Oprócz tego dochodzi on do wniosku, często cytowanego: struktura podąża za strategią (pogląd ten jest obecnie podważany).

W pewnym sensie podstawowe tezy szkoły konfiguracji zawierają w sobie założenia innych kierunków, lecz równocześnie każda z nich rozpatrywana jest w specyficznym, określonym kontekście. Właśnie połączenie w jedną całość wszystkich założeń odróżnia szkołę konfiguracji od innych koncepcji zarządzania strategicznego.

1. W długim okresie organizacja może być opisana jako pewnego rodzaju trwała konfiguracja jej elementów składowych. Bierze się pod uwagę, że w określonym okresie przyjmuje ona precyzyjnie określoną formę struktury, adekwatną do określonego kontekstu - co z kolei determinuje zachowanie organizacji i w konsekwencji właściwy dla niej zbiór strategii.

2. Takie okresy stabilności od czasu do czasu przerywane są przez transformację - kwantowy skok w inną konfigurację.

3. Przeplatanie się okresów stabilnego stanu konfiguracji i przejściowego procesu transformacji, z czasem przekształca się w schematyczny proces kolejnych zmian (koncepcja cyklu życia organizacji).

4. W ten sposób podstawowy cel zarządzania strategicznego to zapewnienie (wspieranie) stabilności organizacji w stosunkowo długich odcinkach czasu lub przynajmniej tych zmian, które wpisują się w jej strategię. Równocześnie w okresach powstawania zapotrzebowania na transformację, zarządzanie strategiczne powinno zapewnić sprawność zarządzania procesem przejścia i zachowanie trwałości funkcjonowania organizacji.

5. Odpowiednio, proces budowy strategii sprowadza się do opracowania koncepcji lub formalnego planowania, do systematycznej analizy lub wizji kierownictwa, do zintegrowanego procesu uczenia się, kolektywnej socjalizacji lub ogranicza się do reakcji na oddziaływanie otoczenia. Jednakże jego koniecznym warunkiem jest podejmowanie działań w odpowiednim momencie oraz ich adekwatność dla obiektywnych uwarunkowań. Innymi słowy, różne szkoły kształtowania strategii same w istocie reprezentują określone konfiguracje.

6. Końcowe strategie przyjmują formę planów lub schematów, pozycji, perspektyw lub koncepcji - lecz znów każda w swoim czasie i odpowiednio do sytuacji.

<sup>1</sup>Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.

Za empiryczne uzasadnienie tezy szkoły konfiguracji można uznać opracowanie autorstwa Khandwalla<sup>2</sup>. Autor doszedł do wniosku, że efektywność badanych przez niego organizacji była determinowana nie wykorzystaniem przez nie tego lub innego atrybutu - na przykład, decentralizacji władzy lub szczególnego podejścia do planowania, lecz przez współzależności między nimi. Innymi słowy, organizacje funkcjonują efektywnie wówczas, kiedy umiejętnie łączą różnorodne organizacyjne cechy, uzupełniając jedne drugimi - na przykład, określona postać (forma) planowania z określoną formą strukturyzacji przy określonym stylu kierowania.

Broniona w opracowaniu koncepcja była rozwijana w innych pracach. W jednej z nich<sup>3</sup>, rozpatrywane są problemy klasyfikacji organizacji w oparciu o kryteria strukturalne. W drugiej<sup>4</sup>, - w odniesieniu do dominujących relacji władzy. W obu książkach organizacje opisane są jako przedsiębiorcze, mechanistyczne, profesjonalne, adhokratyczne, zdywersyfikowane, polityczne i misjonarskie.

W latach 70 - tych w Uniwersytecie McGill'a rozpoczęto realizację dużego projektu badawczego. Postanowiono przeanalizować rozwój strategicznego procesu (określenie etapów procesu realizacji strategii i okresów transformacji) w różnych organizacjach na przestrzeni długiego okresu ich funkcjonowania (ok. 50 lat). Oprócz tego, po drodze konieczne było znalezienie odpowiedzi na szereg ogólnych pytań, na przykład dotyczących współzależności różnych struktur, sprawczych sił wywołujących zmiany o charakterze strategicznym, w jakich momentach dokonuje się świadomego wyboru strategii, kiedy i w jaki sposób one powstają?

Strategie były identyfikowane jako pewnego rodzaju schematy, wzorce działań, które na przestrzeni określonych okresów podtrzymują same siebie. Następnie dla określenia różnych stadiów w historii rozwoju organizacji strategię ustawiono w szeregi na typowej skali czasowej.

Badacze wydzieliли następujące etapy:

- stadium rozwoju (przyjmowanie pracowników do pracy, zakorzenienie się systemów, umocnienie strategicznych pozycji, itp.);
- stadium stabilności (precyzyjna rozbudowa strategii i struktur, itp.);
- stadium adaptacji (marginalne zmiany w strukturach i strategicznych pozycjach);
- stadium walki (identyfikacja nowego kierunku albo w perspektywie ataku konkurentów, albo w ramach ciągłego procesu zmian, albo w procesie eksperymentowania);

<sup>1</sup>Khandwall P.N., *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm*, Cornege-Melon University, 1970.

<sup>2</sup>Mintzberg H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice H, New York 1979.

<sup>3</sup>Mintzberg all H., *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall, New York 1983.



- stadium rewolucji (równoczesna szybka transformacja szeregu istotnych parametrów organizacji).

Na uwagę zasługuje także to, w jaki sposób z upływem czasu identyfikowane stadia zmieniają się wzajemnie. W wyniku badań określono cztery podstawowe schematy:

- okresowe wstrząsy, dobrze znane, szczególnie w tradycyjnych organizacjach - długie okresy stabilizacji od czasu do czasu przerywane są „rewolucyjnymi wstrząsami”;

- zwroty „to tu - to tam”, kiedy okresy adaptacyjnej konwergencji w stabilnym otoczeniu zmieniają się stadiami walki o realizację zmian (niekiedy z dziwną regularnością);

- cykl życia organizacji, kiedy stadium rozwoju zastępowane jest przez stadium stabilności lub dojrzałości, itd.;

- regularny proces, kiedy organizacja znajduje się w bardziej lub mniej ciągłym procesie adaptacji.

Oczywiste, że pierwsze trzy z powyższych schematów w większym stopniu są zgodne z podstawowymi tezami szkoły konfiguracji niż czwarty.

Okresowe wstrząsy, prawdopodobnie, właściwe mechanizmami organizacjom, w których od czasu do czasu zachodzą rewolucje, znane są jako „radikalne zwroty”. Cechą organizacji adokratycznych, przeciwnie, są zwroty „to tu - to tam”, odchylenia to w jedną to w drugą stronę, kiedy kierownictwo to wzywa do twórczego podejścia do wszystkiego, to przeraziwszy się niewyobrażalnej liczby różnorodnych wariantów, obiecuje „zrobić tutaj porządek”. Profesjonalna organizacja skłania się ku regularnemu procesowi, co oznacza prawie nieprzerwaną adaptację na określonym poziomie, kiedy gwałtowne zmiany należą w zasadzie do wyjątków. Przedsiębiorcze organizacje - wyraźni faworyci na różnych stadiach cyklu życia organizacji, udaje im się niekiedy dosłownie „powstawać z popiołów” w okresach radykalnej zmiany kursu działalności dojrzałej firmy, kiedy cała władza przechodzi w ręce silnego lidera.

Jednym z czołowych przedstawicieli szkoły konfiguracji jest D. Miller. Jego zainteresowania naukowe skoncentrowane są na problemie integracji różnorodnych atrybutów organizacji, co zakłada zarówno szerokość badań (duża próba badawcza) jak i głębokość (badanie konkretnych organizacji). Chociaż niektóre z badań D. Millera znajdują się w ramach tradycyjnego podejścia sytuacyjnego, podstawowa ich część znajduje się w ramach szkoły konfiguracji zarządzania strategicznego. Mam na myśli takie kategorie, które D. Miller nazywa archetypami (różne stany strategii, struktury, sytuacji i procesu), a także przejście od jednego archetypu do drugiego, kiedy zmiany w strategii i strukturze rozpatruje się nie jako inkrementalne lecz jako kwantowe skoki.

W swoich publikacjach D. Miller wykorzystując dane zaczerpnięte ze sprawozdań korporacji i wykorzystując metodę indukcyjną, wyprowadza dziesięć archetypów formułowania strategii - cztery nieskuteczne (nietrafne) i sześć skutecznych (trafnych). Do nieskutecznych archetypów formułowania strategii należą w szczególności „długotrwała biurokracja”, charakteryzująca się w szczególności tym, że „usypiane przez panujący na zewnątrz spokój kierownictwo naczelne w pełni zawiera starym strategiom, a systemy informacyjne są zbyt słabe, aby dostarczyć dowodów konieczności dokonania zmian...”<sup>5</sup>.

Oprócz tego D. Miller wyróżnia takie archetypy nieskutecznych strategii, jak „Bezgłowy gigant” (przedsiębiorstwa o zbyt słabo skoncentrowanym kierownictwie) i „Konsekwencje” (nowy zespół kierowniczy próbuje wpływać na zasadnicze zmiany w warunkach braku niezbędnych zasobów i zbyt małego doświadczenia).

Do grupy skutecznych archetypów zalicza się strategię: „Dominująca firma” (firma, trwale utrzymująca zajętą pozycję, najczęściej skutecznie broni się przed istotnymi problemami związanymi z polityką licencyjną, scentralizowaną strukturą i tradycyjnymi strategiami), „Przedsiębiorczy konglomerat” (energiczna innowacyjna jednostka, twórca własnego biznesu, twórczy menedżer kierujący organizacją) oraz „Innowator” (zmiernąca do opanowania niszy rynkowej niewielka firma, posiadająca prostą strukturę, nie zdywersyfikowana, lecz prowadząca aktywne prace nad nowymi formami działalności).

W swoich późniejszych pracach D. Miller i P. Friesen opisują zmiany w organizacji jako „kwantowy skok”.

Kwantowy skok w odróżnieniu od zmian „poszczególnymi częściami”, kiedy raz za razem zmienia się tylko jeden element (na przykład, początkowo - strategia, następnie struktura i na koniec cały proces systemu zarządzania), oznacza równoczesną zmianę zbioru podsystemów organizacji.

W przypadku kwantowego skoku zmiany są natychmiastowe, wg określenia D. Millera i P. Friesen’a „rewolucyjne”.

Omawiane podejście zakłada, że organizacje kolejno eliminują siły przeciwdziałające raz zmianom, raz realizacji kolejnych działań. Z jednej strony, w ramach określonych granic dowolna strategia może zmieniać się z dużą dowolnością, z drugiej - istotne przełomy (zwroty) w strategicznej perspektywie zdarzają się stosunkowo rzadko.

Jednakże świat nie stoi w miejscu, lecz zmienia się - niekiedy powoli i stopniowo, niekiedy bardzo szybko. I w pewnym momencie możliwa jest asynchroniczność konfiguracji i otoczenia organizacji. Wówczas w organizacji powstają przesłanki dla tego, co D. Miller i P. Friesen nazywają strategiczną rewolucją,

<sup>5</sup>Miller D., Friesen P.H., *Organizations: A Quantum View*, Prencite Hall, New York 1994, s. 94.

eln. równoczesne zmiany większości jej elementów. Organizacja faktycznie podejmuje próby dokonania skoku do nowej stabilnej pozycji z nowym zbiorem strategii, struktur i zasad kulturowych - krótko mówiąc, z nową konfiguracją.

Kwantowa koncepcja zakłada, że realne nowe strategie zwykle są schowane w jakimś dalekim rogu organizacji do tej pory, w której pojawi się potrzeba strategicznej rewolucji. Jeżeli tak jest, to organizacje, zamiast tego aby tworzyć strategie całkowicie nowe lub kopiować je u konkurentów, powinny poszukiwać ich w uszeregowanych modelach swoich własnych działań.

Kwantowa koncepcja zmian najbardziej adekwatnie opisuje procesy charakterystyczne dla dużych, silnych, zdywersyfikowanych, zarządzanych w sposób mechanistyczny organizacji. Będąc w silnej zależności od standaryzowanych procedur z reguły zaciekle sprzeciwiają się one istotnym strategicznym zmianom. Dlatego w takich organizacjach przez długi okres utrzymana jest stabilność systemu naruszana krótkimi wstrząsami transformacji.

Adhokratyczne organizacje przeciwnie, charakteryzują się stosunkowo równomiernym schematem przeplatania się okresów przemian i stabilności, wcześniej określone jako zwrot "to tu, to tam"<sup>6</sup>.

Organizacje zajmujące się wytwarzaniem wyrobów innowacyjnych, najprawdopodobniej w określonych okresach odczuwają potrzebę początkowo „rozbiec się w różne strony”, aby podtrzymać twórczy nastrój, a następnie na pewien czas zatrzymać się, aby dokonać próby uporządkowania chaosu.

Poglądowi D. Millera na temat zmian organizacyjnych jako rewolucyjnego procesu przeciwstawia się koncepcja zmian inkrementalnych J. Quinna (szkoła organizacji uczącej się).

Różne punkty widzenia na dany problem, jak się wydaje, uwarunkowane są tym, że badacze zarządzania strategicznego analizowali organizacje różnych typów w różnych okresach ich rozwoju. Dlatego nie jest wykluczone, że badali oni całkowicie różne zjawiska. Na przykład, w czasie gdy uwaga J. Quinna była skoncentrowana na wyobrażeniach jednostek na temat procesów myślenia (na temat zamiarów i percepcji), D. Miller śledził charakterystyczne zachowania organizacji (działania i rezultaty). W rzeczywistości oba podejścia mogły opisywać dwa kolejne stadia tego samego procesu, a w istocie realizowane krok po kroku strategiczne uczenie się, efektem którego stają się rewolucyjne zmiany strategiczne. Innymi słowy, organizacje oczekują korzystnego (właściwego) momentu aby definitywnie określić gdzie one idą i w jakim celu, i jak tylko strategiczne okno troszkę się uchyli, to natychmiast należy do niego wskoczyć.

<sup>6</sup>Mintzberg H., McHugh A., *Strategy Formation in an Adhocracy*, "Administrative Science Quarterly", Nr 30/1985, 160-197.

Oto dlaczego warto analizować każdą ze szkół myślenia strategicznego i łączyć ich elementy próbując stworzyć pewną ogólną strukturę. Przecież każdy kierunek tworzy coś oryginalnego: szkoła poznania zmierza do uświadomienia nam myśli strategów, szkoła przedsiębiorczości demonstruje ich zdolności do realizacji nowych przedsięwzięć, a szkoła kultury organizacyjnej - metody „zeźścia na ziemię”. Lecz jedynie szkoła konfiguracji zaleca rozpatrywać cały proces kolejnych działań.

W jednej z prac D. Millera i H. Mintzberga<sup>7</sup> autorzy twierdzą, że podejście konfiguracyjne (autorzy określają go jako „perspektywę syntezy”) reprezentuje sobą doskonałą bazę dla opisu organizacji, w sytuacji gdy w procesie analizy różnych form bierze się pod uwagę wiele różnorodnych czynników. Oprócz tego, konfiguracja może być także naturalnym stanem przedsiębiorstwa, jako że ewolucyjne czynniki pobudzają organizacje do koordynacji działań swoich elementów (wykorzystanie efektów synergetycznych).

W swojej późniejszej pracy D. Miller idzie jeszcze dalej, konstatując, że konfiguracja stanowi „istotę strategii”. Rozwijając problem jej pozytywów, dowodzi, że takie podejście pozwala organizacji przyspieszyć reakcje i utrudnia naśladowanie jej strategii przez konkurentów<sup>8</sup>. Lecz podejście konfiguracyjne posiada istotny niedostatek - może wydać się menedżerowi bardzo proste. „A prostota jest niebezpieczna” - ostrzega D. Miller - ponieważ oslepia ona menedżera i „przywiązuje” organizację do ograniczonego zbioru nawyków, niebezpieczeństw i stanów otoczenia”. W ten sposób, chociaż T. Peters i R. Waterman a także M. Porter dowodzą, że „wybitne wykonanie nie rzadko wymaga ogromnej konsekwencji”, podobnego rodzaju koncentracja nie rzadko prowadzi do powstania istotnych problemów.

D. Miller rozwija tę ideę w pracy „paradoks Ikara”, w której wspomina bohatera mitologii greckiej: Skrzydła ikara pozwoliły mu zbliżyć się do słońca, lecz jego promienie roztopiły wosk łączący pióra... W tym samym duchu D. Miller opisuje podstawowe „trajektorie” wstępując na które, sprawne (odnoszące sukcesy) organizacje skazują się na nieuchronne fiasko:

- Na zogniskowaną trajektorię wchodzą, z zasady, drobiazgowi, nastawieni na wzrost jakości Mistrzowie (organizacje zatrudniające wysoko wykwalifikowanych inżynierów i prowadzące precyzyjne operacje), z czasem przekształcający się w ściśle kontrolowane systemy, zwariowanych na punkcie detali szczegółów Rzemieślników (firmy o izolowanych, technokratycznych kulturach organizacyjnych), zrażających klientów swoimi niemal idealnymi, lecz całkowicie niestosownymi propozycjami.

<sup>7</sup> Miller D., Mintzberg H., *The Case for Configuration*, w: Morgan G. (red.), *Beyond Method*, Sage, Beverly Hills 1983.

<sup>8</sup> Miller D., *Configurations Revisited*, „Strategic Management Journal”, Nr 17/1996, s. 505-512.

- Trajektoria ryzyka przekształca dążących do rozwoju przedsiębiorczych Budowniczych (firmy, zarządzane przez menedżerów, którzy nie stronią od twórczych zachowań) w impulsywnych, zachłannych, skąpych Imperialistów, nie zdolnych do ograniczenia swych apetytów i inwestujących zasoby w rozwój kierunków działalności o których specyficznie niewiele wiedzą.

- Trajektoria poszukiwania odkryć przekształca Pionierów (firmy z wzorowymi oddziałami naukowo-badawczymi, słynącymi z „burzy mózgow” i produkcji na poziomie wyrobów sztuki) w dążących do ucieczki od rzeczywistości Utopistów (organizacje, w których dominuje kult dążących do chaosu, tracących zasoby w pogoni za doniosłymi, lecz nikomu nie potrzebnymi wynalazkami).

- Na końcu, trajektoria przerwanych więzi przekształca komiwojazerów, organizacje z bogatymi doświadczeniami marketingowymi, wieloma uznanymi markami towarowymi i szerokimi rynkami zbytu, w pozbawionych konkretnego celu, biurokratycznych zeglarzy płynących z prądem, zamkniętych w niejasnych przedsięwzięciach i promujących towary, których nie można nazwać oryginalnymi<sup>9</sup>.

Należy zwrócić uwagę na to, jak konstruktywne konfiguracje przekształcają się w destrukcyjne, choć tym niemniej pozostają one konfiguracjami. W istocie, konfiguracja sama w sobie stanowi problem. Jeżeli ktoś jest skłonny wątpić w argumenty D. Millera, może spojrzeć na spis firm, które przedstawia on jako przykłady tych, które w pewnym okresie swego funkcjonowania wpadły w pułapkę zstępujących (opadających) trajektorii. Można tutaj znaleźć IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Chrysler, General Motors, Apple Computer, Walt Disney Productions i wiele innych. Trudno o lepsze towarzystwo. Być może, będziemy po prostu musieli pogodzić się z przepłataniem się sukcesów i porażek, rozwoju i jego ograniczenia, traktując te zjawiska jako naturalne warunki działalności menedżera.

Obszerna jest już literatura, której celem jest wspomoczenie menedżerów w procesie wdrażania istotnych zmian organizacyjnych. Proponuje się tutaj takie metody jak „radykalny zwrot”, rewitalizacja, zmniejszenie obszarów organizacji i in.

Pierwsze pytanie które tutaj się nasuwa, to: co można zmienić w organizacji? Oczywiście, że wszechstronne przemiany organizacyjne oznaczają transformację strategii i struktury.

W ostatnich latach pojawiło się wiele publikacji, których autorzy proponują obszerne programy wszechstronnych zmian (lub „transformacji”). Rozpatruje się w tych publikacjach sposoby łączenia różnych metod dokonywania

zmian, w rezultacie prowadzące do „radykalnego zwrotu” lub „odnowienia organizacji”. (Przez „radykalny zwrot” rozumie się szybką, rewolucyjną zmianę, a odnowienie - wolne dokonywanie wszechstronnych zmian). Nie ma niestety zgody co do czynników sukcesu tych procesów, w zakresie najbardziej efektywnych metod transformacji, każdy z autorów i ekspertów posiada swoje preferencje.

Nie dysponujemy magiczną formułą. W pewnych sytuacjach optymalne są zmiany „po kawaleczku”, w innych zbędne staje się wszechstronne odnowienie. Wbrew nieuzasadnionej reklamie nie wszystkie organizacje odczuwają potrzebę aby bez przerwy dokonywać w nim zmian.

Najwłaściwsze określenie dla podobnych sytuacji to - „anarchia”. Sekret polega na tym, aby zrównoważyć zmiany i stabilność (trwałość): realizować zmiany tam, gdzie i kiedy jest to niezbędne, równocześnie podtrzymując odpowiedni porządek. Obejmować nowe, póki śpi stare, oczywiście można, to nawet jest bardzo współczesne, lecz generalnie bardziej efektywne, chociaż trudniejsze, jest znalezienie sposobów połączenia lepszego nowego z tym korzystnym, które znajduje się w starym. Zbyt wiele organizacji jest poddawanych nadmiernym z dużymi trudnościami przyjmowanymi zmianom. Pojawienie się nowego kierującego lub nowego powrotu dla entuzjazmu nie jest jeszcze powodem dla ogólnego zamieszania.

Równocześnie w określonych sytuacjach organizacja zmuszona jest do istotnych wszechstronnych transformacji. Wówczas istota zarządzania polega na tym aby określić, w jakim momencie należy zareagować, co należy zmienić samemu, a co pozostawić jako zadanie dla innych - a także kiedy działać, jak szybko i w jakiej kolejności podejmować konkretne działania. Czy rozpoczynamy od drobnych kroków i stopniowo zmieniamy obecny stan, lub czy próbujemy uczynić coś spektakularnego? Czy rozpoczynamy od przesunięć kadrowych, od analizy dokumentów, czy od tworzenia nowych harmonogramów działań? Co będzie po realizacji tych przedsięwzięć? Na czym skoncentrować uwagę? Na strategii, strukturze, kulturze organizacyjnej czy wartości akcji? Czy zmienić wszystko od zaraz czy stopniowo?

A jeżeli te pytania są stawiane w innym kontekście? Być może menedżerowie powinni jedynie tworzyć warunki dla dokonywania zmian, a następnie jedynie pozwolić na ich realizację? Czy nie należy tych zmian odłożyć w czasie? Czy zmiany powinny być inicjowane „na górze” czy raczej w wyniku inicjatywy „na dole”? A może zmiany powinny być wywoływane głównie przez czynniki zewnętrzne?

Wszystko jest bardzo splecione, szczególnie kiedy weźmiemy pod uwagę wszystkie siły, które przeciwstawiają się zmianom w organizacji. Tymczasem zawsze coś należy zmieniać.

Nadzieję może nieść pogląd natury filozoficznej, że "wszystkie zmiany wydają się początkowo niemożliwe, lecz gdy zostaną dokonane, niemożliwy staje się ten stan, w którym nas już nie ma". Gdybyśmy znów wrócili do przeszłości, z pewnością krzyknęlibyśmy: "jak mogliśmy to wytrzymać?" Lecz na czym może polegać ogólna struktura zmian?

Odwołać można się tutaj do ciekawej publikacji ekspertów z firmy McKinsey, w której autorzy w oparciu o badania 25 korporacji sformułowali 6 podstawowych strategii transformacyjnych<sup>10</sup>:

- Ewolucyjno-instytucjonalna budowa. Stopniowe reformowanie wartości organizacji, struktur wyższych szczebli i systemu ocen pracowniczych, tak aby kierownicy liniowi posiadali możliwość zarządzania zmianami.
- Wstrząsy i przegrupowania. W celu wstrząśnięcia będącą w zastoju rozbudowaną strukturą, kierownicy szybko pozostawiają poprzednie zajęcia, określając nowe sfery biznesu i przebudowują proces zarządzania.
- Pogoń za biznesem. Jest ona w stanie przynieść bardzo szybkie rezultaty. Kierownicy inicjują podstawowe zmiany "na górze" - na przykład pozbywają się biznesu, który nie przynosi zysku, likwidując tym samym najsłabsze ogniwa w organizacji.
- Wieloplanistyczne centrum. W tym przypadku zmiany są inicjowane i realizowane przez specjalny zespół, przed którym stoi szerokie zadanie - obniżenie kosztów, aktywizacja sprzedaży i in.
- Systematyczna restrukturyzacja. Tutaj także specjalny zespół kieruje procesem zmian w celu podwyższenia poziomu sprawności funkcjonowania organizacji, lecz restrukturyzacja kluczowych procesów i inne zmiany organizacyjne są zwykle planowane równolegle.
- Mobilizacja na poziomie jednostek i komórek organizacyjnych. Kierownictwo naczelne przekazuje grupom zadaniowym uprawnienia do włączenia się do realizacji koncepcji menedżerów średniego szczebla, współpracującym z kierownikami pierwszej linii.

W ten sposób można opisać pierwotne lub skoncentrowane działania. Powstaje jednak pytanie, które zadaje sobie wielu menedżerów i specjalistów: jaka powinna być kolejność działań w procesie realizacji zaplanowanych przekształceń? Czy powinny to być zmiany "od góry do dołu" czy "od dołu do góry"?

<sup>10</sup>Dickhont R., Denham M., Blackwell N., *Designing Change Programs That Won't Cost You Your Job*, "The McKinsey Quarterly", Nr 4/1995, s. 102-104.

## Literatura:

1. Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
2. Dickhont R., Denham M., Blackwell N., *Designing Change Programs That Won't Cost You Your Job*, "The McKinsey Quarterly", Nr 4/1995.
3. Khandwall P.N., *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm*, Cornegie-Melon University, 1970.
4. Miller D., Mintzberg H., *The Case for Configuration*, w: Morgan G. (red.), *Beyond Method*, Sage, Beverly Hills 1983.
5. Miller D., Friesen P.H., *Organizations: A Quantum View*, Prencite Hall, New York 1994.
6. Miller D., *The Icars Paradox*, Harper Business, New York 1990.
7. Miller D., *Configurations Revisited*, "Strategic Management Journal", Nr 17/1996, s. 505-512.
8. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, New York 1979.
9. Mintzberg H., *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall, New York 1983.
10. Mintzberg H., McHugh A., *Strategy Formation in an Adhocracy*, "Administrative Science Quarterly", Nr 30/1985, 160-197.



## Rozdział 21.

# Wielowymiarowa analiza porównawcza jako narzędzie wyboru opcji strategicznej.

## Interpretacja pojęcia 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 (choć mogą to być również pojedyncze cele), będące rozwiązaniami wariantowymi opcji strategicznej. Warianty te są więc opcjami cząstkowymi, z których wybiera się opcję optymalną ewentualnie jakąś kombinację opcji. Interpretacja pojęcia opcji strategicznej według różnych autorów jest przedstawiona w tab. 1.

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: a) agregatową lub b) rozwiniętą, tj. przedstawianą w formie klasyfikatora.

Zgodnie z powyższym opcja strategiczna podlega wariantowaniu, zarówno ze względu na rodzaj celów, jak 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 strategicznych jednostek gospodarczych. Natomiast cele pochodne dotyczą sposobów osiągnięcia celów wiodących. Niezależnie od wariantowania rodzajowego (np. w zakresie określonego 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.

TABELA 1.

## POJĘCIE OPCJI STRATEGICZNEJ WEDŁUG RÓŻNYCH AUTORÓW

*Leksykon marketingu* (pod red. Altkorna J. i Kramera T., 1998, s. 170)

**Opcja strategiczna** to uogólniony wariant działania, ukazujący jeden z wielu możliwych sposobów dochodzenia do określonego celu.

Steinmann H., Schreyögg G. (1988, s. 145 i n.)

1. **Opcje strategiczne** są rozwiązaniami łączącymi podejście sytuacyjne z ideą strategii normatywnych (opartych na empirycznie potwierdzonych zasadach strategicznego sukcesu). Opcje powinny się różnicować według dwóch szczebli strategicznych, tj. według szczebla przedsiębiorstwa jako całości i szczebla domeny.

2. *Opcje strategiczne na szczeblu przedsiębiorstwa to:*

- 1) dywersyfikacja,
- 2) strategie portfolio,
- 3) strategie w kontekście międzynarodowym,
- 4) koncepcja strategiczna oparta na rdzennych kompetencjach:

a) znaczenie w skali całego przedsiębiorstwa: **rdzenne kompetencje tworzą** podstawy dla licznych produktów i domen,

b) **długoterwale podłoże**: produkty (usługi) są **aktualnym wyrazem** tkwiących u ich podstaw rdzennych kompetencji, które rozwijają się wolniej, ale przetrwają różne generacje produktów,

c) historyczny rozwój: rdzenne kompetencje nie przemijają razem z rynkami, lecz rozwijają się w przedsiębiorstwie w czasie (nie są one w trakcie zastosowania całkowicie zużywane lecz raczej ulepszone i udoskonalane),

d) wiedza kolektywna: rdzenne kompetencje są wynikiem zespołowego procesu uczenia się i nie są indywidualnie przyswajalne,

e) konkurencja zasobowa: wraz z rdzennymi kompetencjami strategiczna konkurencja uzyskuje drugi, bardziej ogólny wymiar mianowicie klasyczna konkurencja w zakresie rynków i produktów zostaje zastąpiona przez konkurencję między zasobami i o zasoby.

3. *Opcje strategiczne na szczeblu domeny* wyrażają strategie konkurowania, które są zdeterminowane przez: miejsce konkurencji, reguły konkurencji, punkt ciężkości konkurencji (wybór między korzystnym kształtowaniem kosztów lub strategią zróżnicowania).

Hamel G., Prahalad C.K. (1999, s. 107)

1. **Zamysł strategiczny** to kamień węgielny architektury strategicznej. Architektura strategiczna wskazuje kierunek ku przyszłości.

2. Jako esencja strategicznej architektury firmy, **zamysł strategiczny** wskazuje także konkretny punkt widzenia na temat długookresowej rynkowej lub *konkurencyjnej pozycji* (podkr. A.S.), którą firma pragnie zdobyć w ciągu nadchodzącego dziesięciolecia lub podobnego okresu.

Dlatego też **zamysł strategiczny** daje poczucie *kierunku*. **Zamysł strategiczny** ma charakter indywidualny, wskazuje konkurencyjnie unikatowy punkt widzenia na temat przyszłości. Dla pracowników wiąże się on z obietnicą zbadania nowego terenu konkurencyjnego, a więc daje także *poczucie odkrywania nowych terytoriów konkurencyjnych*. **Zamysł strategiczny** ma także aspekt emocjonalny. Jest on celem, który pracownicy postrzegają jako wart realizacji sam w sobie, a więc daje *poczucie przeznaczenia*. Kierunek, odkrywanie i przeznaczenia. Oto atrybuty strategicznego zamysłu.

Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J. (1999, s. 35)

Szczególnym przypadkiem opcji strategicznych są strategie typu produkt-rynek. Składają się one z dwóch głównych części, tj. z wyboru rynku (szansy rynkowej), na którym przedsiębiorstwo zamierza konkurować oraz wyboru sposobu, w jaki zamierza osiągnąć i / lub utrzymać przewagę konkurencyjną.

Opcje strategiczne stanowią ujęcie I rzędu strategii zarządzania, natomiast ujęciem II rzędu są różnego rodzaju programy szczegółowe, będące rozwiniętymi wersjami strategii zarządzania.

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, a 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<sup>1</sup>. Kryteria wyboru opcji strategicznej stosuje się również w badaniach diagnostycznych, przeprowadzając ocenę 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".

## **Standardowe metody oceny sprawdzającej dla potrzeb normalizacji kryteriów wyboru**

Ocena sprawdzająca ma wskazać czy dany obiekt respektuje założone wymagania. Wyrażają to przykładowo wskaźniki: stopień wykonania norm, funkcjonalność, poziom jakości itp. Ocena ta służy również do ustalania wyników firmy w oparciu o określoną skalę pomiarową, co zarazem ma umożliwić interpretację sukcesów lub porażek badanej jednostki gospodarczej. Interpretacja wyników w ocenie sprawdzającej jest dokonywana w kontekście tendencji ich kształtowania się, przy uwzględnieniu przyjętego kryterium oceny. Inaczej bowiem będzie oceniana tendencja spadkowa wskaźników rentowności sprzedaży, a inaczej tendencja spadkowa wskaźnika energochłonności. W pierwszym przypadku tendencja spadkowa wskaźnika będzie miała znaczenie negatywne,

<sup>1</sup>Tradycyjnie, jako cechę charakterystyczną strategii, przyjmowano odległy horyzont planowania. Współcześnie natomiast czynnik czasu w projektowaniu strategii zarządzania jest traktowany w sposób elastyczny, w zależności od relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Ponieważ relacje te praktycznie mają charakter zmienny, to i horyzont planowania ulega odpowiedniemu do sytuacji, skróceniu lub wydłużeniu. Strategia zarządzania może być zatem określana dla bliskiego lub perspektywnego przedziału czasu.

w drugim zaś pozytywne. Interpretacja wyników i ich tendencji jest sprawą zasadniczą dla postawienia właściwej oceny sprawdzającej, zwłaszcza w sytuacji stosowania modelu wielokryterialnego, w którym pojedyncze kryteria mają charakter stymulant, destymulant lub nominant.

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

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

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

Wskaźniki są klasycznymi miernikami wykonania zadań, a więc osiągnięcia określonego skutku, zamierzonego jako cel. Są one stosowane w ocenie wszelkich obiektów, przyjmując za podstawę określone wartości modelowe, jak również w diagnozie typu "wynik - plan" lub w ocenie stopnia spełniania funkcji przez jakiś system. W odniesieniu do systemów organizacyjnych, np. przedsiębiorstw, w ocenie sprawdzającej są wykorzystywane wskaźniki skuteczności oraz znormalizowane wartości cech obiektów.

Ocena sprawdzająca - niezależnie od funkcji diagnostycznej - pełni również rolę normalizacyjną w odniesieniu do zbioru kryteriów wyboru. Normalizacja powala bowiem na ujednoczenie i porównywalność poszczególnych kryteriów, co jest koniecznym warunkiem przeprowadzenia oceny agregatywnej, w szczególności porównawczej analizy wielowymiarowej.

#### • Wskaźniki skuteczności

**D e f i n i c j a:** skuteczność jest miarą zgodności między wartością modelową (planistyczną, zadaną), a stanem faktycznym (rzeczywistym). Miernik ten wskazuje na stopień osiągnięcia celu.

<sup>2</sup>Pojęcie obiektu ma charakter uniwersalny. Jest on traktowany jako przedmiot badania, np. rzecz, czynnik, cecha, struktura, system, element, projekt, opcja.

**1. Wskaźnik skuteczności dla wartości modelowej o tendencji rosnącej**

(„na maksimum”; wymaganej jako wielkość wzrostowa)

$$S_1 = \frac{G_t}{G_m} \quad (1)$$

**2. Wskaźnik skuteczności dla wartości modelowej o tendencji malejącej**

(„na minimum”; wymaganej jako wielkość spadkowa)

$$S_2 = \frac{G'_t}{G'_m} \quad (2)$$

gdzie:

$G_m$  – wartość modelowa określająca projekcję celów na max,

$G'_m$  – wartość modelowa określająca projekcję celów na min,

$G_t$  – stan faktyczny (dla tendencji na max),

$G'_t$  – stan faktyczny (dla tendencji na min).

Z założenia:

$$\left. \begin{array}{l} G_t \leq G_m \\ G'_t \leq G'_m \end{array} \right\} \text{dot. formuły normatywnej}$$

$$G_m \neq 0 \quad \text{oraz} \quad G'_m \neq 0$$

Przedział normatywny (nieprzekraczalny) skuteczności:

$$\langle 0, 1 \rangle \quad \text{dla liczb nieujemnych.}$$

Przedział rozszerzony (postulatywny) skuteczności:

$$\langle 0, 1 + \Delta \rangle \quad \text{dla liczb nieujemnych.}$$

Przedział skuteczności dla liczb rzeczywistych:

$$S: \langle -l, +l \rangle$$

Całkowicie zbliżoną formułę mają wskaźniki skuteczności  $\epsilon_1$  i  $\epsilon_2$ , stosowane w badaniach diagnostycznych typu „plan - wynik” lub ocenie stopnia spełniania funkcji.

$$\epsilon_1 = \frac{r_i(s_i)}{s_i} \quad \text{gdy } s_i \longrightarrow \max \quad (3)$$

$$\epsilon_2 = \frac{d_i}{r_i(d_i)} \quad \text{gdy } d_i \longrightarrow \max \quad (4)$$

gdzie:

$r_i$  — wykonanie  $i$ -tego zadania (celu) lub realizacja  $i$ -tej funkcji,

$s_i$  — wielkość planowana określona na maksimum, dotycząca  $i$ -tego zadania lub stymulanta  $i$ -tej funkcji,

$d_i$  — wielkość planowana określona na minimum, dotycząca  $i$ -tego zadania lub destymulanta  $i$ -tej funkcji.

#### • Punktowa ocena sprawdzająca

Podobnie jak w przypadku metody wskaźnikowej, zakres stosowania punktacji jest szeroki. Punktowa ocena sprawdzająca służyć może bowiem jako probierz w ocenie poziomu jakości obiektów (gdzie odniesieniem są jakieś wartości modelowe), w badaniach diagnostycznych typu "plan - wynik", w ocenie funkcjonalności. Przykładem omawianego obecnie podejścia jest poniższa takscacja:

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

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

TABELA 2.

## JAKOŚCIOWE RELACJE PODOBIEŃSTWA I ICH PRZELICZANIE NA PUNKTY

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

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

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

Do specyficznych cech punktowej oceny sprawdzającej należy zaliczyć;

1) może być ona przeprowadzana jako kwalifikacja dysjunktywna (albo pozytywna, albo negatywna), bądź bilansująca, a więc uwzględniająca zarówno oceny pozytywne, jak negatywne,

2) kwalifikacja bilansująca może przyjmować postać symetryczną lub asymetryczną: w pierwszym przypadku skali ocen dodatnich odpowiada skala ocen ujemnych, zaś w drugim są one różne,

3) kwalifikacja negatywna może występować w formie stopniującej lub może przyjmować jedynie wartość "zero", bez względu na jakościowy wymiar stanów, którym nadaje się znaczenie pejoratywne.

Ocenę sprawdzającą dopełnia wartość ważona. Ta ostatnia jest wyrażona przez poniższą formułę ogólną:

$$V_{ij} = w_{ij} \cdot q_{ij} \quad (5)$$

gdzie:

$V_{ij}$  — wartość ważona obiektu,

$w_{ij}$  — waga kryterium wyboru (oceny),

$q_{ij}$  — ocena sprawdzająca odniesiona do wyróżnionego obiektu,

$i = 1, \dots, m$  — obiekty,

$j = 1, \dots, n$  — kryteria wyboru (oceny).

W tym przypadku wykorzystuje się metodę normalizacji ilorazowej cech, które dobiera się w ten sposób, aby miały one znaczenie kryteriów wyboru. Obliczenie znormalizowanych wartości określonych cech dla badanego obiektu (np. opcji, projektu, przedsiębiorstwa lub dowolnego jego podsystemu), stanowi ocenę jakości obiektu lub efektywności jego funkcjonowania w relacji do ustalonego wzorca. Znormalizowane wartości cech ( $z_{ij}$ ) leżą w przedziale od 0 do 1 dla nieujemnych  $x_{ij}$  (ewentualnie przyjmuje się upraszczające założenie, że dla ujemnych  $x_{ij}$  ich wielkością znormalizowaną jest zero). Im bliższe są jedności unormowane wartości cech, tym wyższa jest ocena sprawdzająca obiektu, ze względu na wyróżnioną cechę (będącą kryterium wyboru).

Stosowanie metody normalizacji ilorazowej przebiega według następujących kroków:

- określenie cech obiektu-wzorca  $k_0$ ,
- kwalifikowanie cech obiektu-wzorca,
- przeprowadzenie normalizacji cech,
- obliczenie wskaźników agregatywnej oceny *i*-tego obiektu.



**I. Określenie cech obiektu-wzorca  $\overset{\nu}{x}$** 

$$\overset{\nu}{x}_o = \{x_{o_1}, x_{o_2}, \dots, x_{o_n}\}, \quad (6)$$

gdzie:

 $x_{o_1}, \dots$  cechy obiektu-wzorca.**II. Kwalifikowanie cech obiektu-wzorca**

a) gdy cecha jest stymulantą:

$$x_{o_j} = \max_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in S, \quad (7)$$

b) gdy cecha jest destymulantą:

$$x_{o_j} = \min_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in D, \quad (8)$$

c) gdy cecha jest nominantą:

$$x_{o_j} = \text{nom}_i \{x_{ij}\} \quad \text{dla } j \in N, \quad (9)$$

gdzie:

 $S$  zbiór stymulant, $D$  zbiór destymulant, $N$  zbiór nominant, $x_{ij}$  wartość  $j$ -tej cechy dla  $i$ -tego obiektu (rzeczywistego lub idealnego), $i = 1, \dots, m$  liczba analizowanych obiektów (opcji, projektów, firm), $j = 1, \dots, n$  liczba przyjętych cech (kryteriów wyboru, wskaźników, determinant).**III. Przeprowadzenie normalizacji cech**

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i \{x_{ij}\}} \quad \text{dla } j \in S, \quad (10)$$

$$z_{ij} = \frac{\min_i \{x_{ij}\}}{x_{ij}} \quad \text{dla } j \in D, \quad (11)$$

przy czym  $x_{ii} \neq 0$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\underset{i}{\text{nom}} \{x_{ij}\}} \text{ dla } j \in N, \quad (12)$$

przy czym  $x_{ij} \leq \underset{i}{\text{nom}} \{x_{ij}\}$

$$z_{ij} = \frac{\underset{i}{\text{nom}} \{x_{ij}\}}{x_{ij}} \text{ dla } j \in N, \quad (13)$$

przy czym  $x_{ij} > \underset{i}{\text{nom}} \{x_{ij}\}$  oraz  $x_{ij} \neq 0$

gdzie:

$z_{ij}$  znormalizowana wartość  $j$ -tej cechy dla  $i$ -tego obiektu.

#### IV. Obliczenie wskaźników agregatywnej oceny $i$ -tego obiektu

##### Wskaźnik oceny prostej

$$Z_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n z_{ij} \quad (14)$$

##### Wskaźnik oceny ważonej

$$Z_i^* = \frac{1}{W} \left( \sum_{j=1}^n w_j \cdot z_{ij} \right), \quad (15)$$

$$W = \sum_{j=1}^n w_j, \quad (16)$$

gdzie:

$w_j$  waga  $j$ -tej cechy (kryterium wyboru, wskaźnika, determinanty).

## Model decyzyjny wyboru opcji strategicznej

Wybór opcji strategicznej jest procesem podejmowania decyzji, który ujmuje się w określonej postaci modelową. Przedstawiony poniżej model jest oparty na wskaźniku agregatowym, obliczonym według metod oceny sprawdzającej (wykorzystując wskaźniki skuteczności, metodę punktacji czy też metodę normalizacji ilorazowej cech). Koncepcję tę nazwiemy *modelem decyzyjnym typu wielowymiarowej analizy porównawczej*, zaś dla potrzeb roboczych określimy go skrótem: "*model decyzyjny WAP*".

Model decyzyjny WAP służy do porównywania obiektów wielocechowych (wielowymiarowych) przy wykorzystaniu wskaźników agregatywnej oceny obiektu (wzór 14 i 15). Są one miernikami syntetycznymi, scalającymi różne oceny cząstkowe: np. wskaźniki skuteczności, oceny punktowe, a także różne wielkości wyrażone w liczbach bezwzględnych.

Statystyczny sens wielowymiarowej analizy porównawczej podlega tutaj następującej reinterpretacji:

a) obiekty traktuje się jako rozwiązania wariantowe (np. opcje strategiczne),

b) cechy dobiera się jako parametry o charakterze aksjologicznym, a więc będące wielkościami wartościującymi czyli kryteriami wyboru,

c) wzorce (lub inaczej wartości modelowe) są reprezentowane przez optymalne determinanty i opracowuje się je w sposób teoretyczny bądź doświadczalny, ale również dopuszcza się taką sytuację, kiedy obiekt-wzorzec jest konstrukcją będącą zbiorem najlepszych parametrów, właściwych wygenerowanym wariantom.

Budowa modelu decyzyjnego WAP obejmuje następujące etapy:

- 1) wariantowanie rozwiązań,
- 2) ustalenie kryteriów wyboru,
- 3) opracowanie reguły decyzyjnej dla potrzeb wyboru wariantu racjonalnego (optymalnego).

### • Wariantowanie rozwiązań

W tym etapie ustala się zbiór opcji strategicznych. Przykładowe rozwiązania wariantowe opcji strategicznej są przedstawione poniżej (tab. 3). Poszczególne opcje są zestawieniem celów cząstkowych, które zostały sformułowane na podstawie ustaleń diagnostycznych, bądź są rozwiązaniami kreatywnymi, wyrażającymi ekspansywną politykę rozwojową firmy.

## TAB. 3.

## PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIA WARIANTOWE OPCJI STRATEGICZNEJ

**Opcja 1. Restrukturyzacja finansowa i funkcjonalna**

Podstawowe przedsięwzięcia ukierunkowujące niniejszą opcję są następujące:

1. Emisja obligacji zamiennych (na akcje Spółki), która ma umożliwić:

a) poprawę bezpieczeństwa finansowego Spółki przez:

- konwersję zadłużenia krótkoterminowego na długoterminowe,
- zmianę struktury kapitału (zwiększenie udziału kapitału własnego na finansowanie jej aktywów),

b) pozyskanie środków na inwestycje dotyczące restrukturyzacji Spółki w sferze zarządzania (poprzez komputeryzację) i w sferze produkcji.

2. Obniżka kosztów.
3. Poprawa organizacji pracy.
4. Zakup nowoczesnych technologii.

**Opcja 2. Rozwój rynku**

1. Poszukiwanie nowych rynków zbytu.
2. Długoterminowa kontraktacja produkcji.
3. Poszerzenie kooperacji z firmami z obszaru Unii Europejskiej.

**Opcja 3. Rozwój organizacyjny Spółki**

1. Decentralizacja zarządzania poprzez zwiększenie autonomii funkcjonalnej i decyzyjnej zakładów.

2. Wdrożenie koncepcji ośrodków odpowiedzialności.
3. Przekształcenie struktury organizacyjnej Spółki na korporację (lub

konglomerat) międzynarodową.

**Opcja 4. Wariant defensywny**

1. Redukcja nakładów inwestycyjnych.
2. Wycofanie się z części rynków.
3. Redukcja produkcji wysokojakościowej.
4. Sprzedaż zorganizowanych części majątku (zakładów produkcyjnych).

### • Ustalenie kryteriów wyboru

Kryteria wyboru są miernikami, które dobiera się zgodnie ze sprawdzoną praktycznie wykładnią efektywności gospodarowania, bądź uwzględniając indywidualne preferencje decydentów. Jeżeli opcje strategiczne są ściśle ukierunkowane na przykład na sferę jakości produktu i technologię procesu wytwórczego, wówczas kryteria wyboru są miernikami charakterystycznymi dla rozwiązań technicznych. W takim przypadku, jak również w sytuacji gdy opcje wyrażają zmiany organizacyjne, ergonomiczne, społeczne itd., powinno się dopełniać zbiór kryteriów wyboru, właściwy tym zmianom, kryteriami ekonomicznymi. Te ostatnie służą do opracowania ekonomicznej wykładni określonych zmian technicznych i innych.

Przykładem typowych cząstkowych kryteriów wyborów jest poniższe zestawienie.

#### *Stymulanty*

- rentowność sprzedaży,
- dynamika przychodów,
- przychody ze sprzedaży na 1 zatrudnionego (wydajność na 1 zatrudnionego w tys. zł),
- punktowa ocena stopnia zorganizowania firmy i poziomu nowoczesności produkcji.

#### *Destymulanty*

- wskaźnik zadłużenia długoterminowego (pasywa długoterminowe / kapitał własny),
- rotacja należności w dniach,
- rotacja zapasów w dniach.

#### *Nominanty*

- wskaźnik bieżącej płynności,
- wskaźnik płynności szybkiej.

### • Opracowanie reguły decyzyjnej dla potrzeb wyboru wariantu racjonalnego (optymalnego)

W praktyce gospodarczej wykorzystuje się różne reguły decyzyjne. W odniesieniu do rozwiązywania zadań wielokryterialnych można przykładowo stosować regułę rankingu, regułę priorytetów, regułę dwustopniowej oceny projektów, regułę jednego reprezentatywnego kryterium. Można się nimi posługiwać jako regułami kwalifikacji prostej lub ważonej.

W modelu decyzyjnym WAP regułami decyzyjnymi są maksymalne wartości wskaźników agregatowej oceny i-tego obiektu (wzór 14 i 15). Obiektami w tym przypadku są określone opcje strategiczne.

## Literatura:

1. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
2. Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J. (pod red. A. Styś), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
3. *Leksykon marketingu* (pod red. J. Altkorna i T. Kramera), PWE, Warszawa 1998.
4. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
5. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
6. Witkowska D., *Sztuczne sieci neuronowe i metody statystyczne. Wybrane zagadnienia finansowe*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.

## Rozdział 22.

# Strategia LeanQ Management. Doskonalenie efektywności i jakości strumieni, procesów, relacji i zmian.

Od dłuższego czasu polskie przedsiębiorstwa zainteresowane są systemami zapewnienia jakości. Uzyskane certyfikaty są postrzegane przede wszystkim jako element marketingowy jednak coraz częściej poszukuje się w jakości leku na problemy zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawą systemowego rozwiązania w zakresie zarządzania jakością jest wdrożenie działań zgodnych z normą ISO 9001:2000. Zidentyfikowanie podstawowych procesów, ustanowienie procedur pozwalających zapanować nad obiegiem najważniejszych informacji (dokumenty, zapisy, rejestrowanie niezgodności) a także systematycznych działań zmierzających do rozwoju systemu (auditowanie, działania korygujące i zapobiegawcze) pozwalają uporządkować przedsiębiorstwo. Wymagane przez normę zorientowanie na klienta (konieczność uwzględnienia komunikacji z nim w strategii firmy, ochrona powierzonych przez niego wyrobów, oraz wymóg badania jego satysfakcji) pozwala to uporządkowanie wykorzystać do rozwijania relacji z klientem poprzez coraz lepsze dostosowywanie organizacji do spełniania jego oczekiwań. Taka orientacja powoduje kreowanie i utrzymywanie jakości wymaganej przez klienta.

Oczekiwanym kierunkiem rozwoju systemu jest w tym wypadku budowanie relacji podobnych do tych z klientami także z innymi podmiotami zainteresowanymi kontaktem z organizacją. Pożądanym kierunkiem jest także podwyższanie efektywności gospodarowania poprzez doskonalenie zarządzania procesami związanymi zarówno z relacjami wewnątrz (ludzie, procesy produkcyjne, informacja) jak i na zewnątrz organizacji (klienci, środowisko). To podejście spełnia w znacznym stopniu założenia Total Quality Management (TQM), które pół wieku temu sformułował Deming. Wyraźne echo tych założeń znaleźć można zarówno w normie ISO 9004:2000, jak też w regulaminach nagród jakościowych, tj. MBA (Malcolm Baldrige Award - USA), PNJ (Polska Nagroda Jakości) czy EQA (European Quality Award). Kompleksowe Zarządzanie Jakością odnosi się do konsekwentnego realizowania procesów zarządczych

polegającego także na okresowym weryfikowaniu, ponownym definiowaniu i przeorganizowaniu struktur i procesów w firmie tak, aby była ona zdolna do spełniania oczekiwań klienta<sup>1</sup>. Procesy produkcyjne otrzymują wskazania dotyczące jakości i efektywności, jako wynik procesów zarządczych. Stabilność i przejrzystość wszelkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie jest miarą ich jakości a w efekcie pozwala osiągnąć i utrzymać jakość oczekiwaną przez klienta.

Zaletą TQM są jasne wskazania dla utrzymania wyraźnie zdefiniowanych relacji z otoczeniem zewnętrznym (szczególnie: klient, dostawcy, środowisko) i wewnętrznym (tu pracownicy, właściciele, zarząd), zapewniających ciągłą weryfikację organizacji (procesów i struktur) w celu utrzymania symbiozy z podmiotami tworzącymi to bardzo zmienne otoczenie.

Jedną z wad podejścia prezentowanego w filozofii TQM jest wskazywanie konieczności zwiększania efektywności działań przy zachowaniu satysfakcjonującej klienta jakości bez zdefiniowania konkretnych metod służących osiągnięciu tej efektywności. Stąd często spotykane u zarządzających problemy z wyważonym definiowaniem celów tak, aby oba te elementy zostały uwzględnione. Warto tu zauważyć, że efektywność nie podlega ocenie firm audytorskich. Parametr ten zauważany jest dopiero w wymienianych wcześniej regulaminach nagród i można za niego uzyskać od 15% (PNJ, EQA) do 25% (MBA) punktów. Uzyskanie dobrych wyników ułatwia w tym wypadku konsekwentne wykorzystanie narzędzi wspomagających np. 6 Sigma.

Wymienione wady absolutnie nie zaprzeczają użyteczności TQM. Wskazują jednak na konieczność bardziej wyrazistego opisanie i zorientowania tej koncepcji.

W planowaniu funkcji i procesów powiązanych strategicznie dla zaspokajania oczekiwań zainteresowanych stron (*Interesariuszy*<sup>2</sup>) konieczne jest wewnętrzne dopasowanie i identyfikacja obszarów usprawnień. Ponadto orientacja na klienta oznacza odwrócenie tradycyjnego łańcucha wartości (zasoby - kompetencje - nakłady - surowce - kanał dystrybucji - klient) na taki, w którym klient jest pierwszym ogniwem<sup>3</sup> a następnne działania wynikają z jego oczekiwań. Wymaga to od przedsiębiorstwa budowania strategii skierowanej na ciągłą zmianę opartą na stabilności procesów tak, aby znajdować ciągle nowe punkty równowagi w relacjach ze zmieniającym się otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Oznacza to konieczność organicznego powiązania zmian w przedsiębiorstwie ze zmianami w otoczeniu.

<sup>1</sup>Por. Steinbeck H.H., *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością. Doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, wyd. Placet, Warszawa, 1998, s. 25, 97 i dalsze.

<sup>2</sup>Bratnicki M. za Hatten K.J., Rosenthal R.S., *Managing the Process-Centered Enterprise*. "Long Range Planning" 1999, nr 3, s. 293-310.

<sup>3</sup>Slywotzky A.J., Morrison D.J., Anelman B., *Strefa zysku*, PWE Warszawa 2000, s. 35.



W ocenie autorów narzędziem spełniającym te postulaty, służącym do precyzowania opisu i wspomaganie spełnienia założeń TQM jest koncepcja Lean.

Koncepcja Lean koncentruje się na efektywności działań operacyjnych odniesionych do strumieni wartości realizowanych w procesach produkcyjnych. Daje także wyraźne wskazówki dotyczące celów i metod ich osiągania. Jest jednak narzędziem skupionym na realizacji wyrobu i nie odnosi się wprost do procesów zarządczych. Daje jednak wytyczne do tego jakie efekty mają być wynikiem tychże procesów tak by zadania stawiane przed Lean były możliwe do zrealizowania.

Koncepcja Lean kładzie nacisk na relacje przedsiębiorstwa z klientami i dostawcami traktując ich jako podmioty w zintegrowanym łańcuchu dostaw. Lean podobnie jak w TQM określa klienta jako pierwsze ogniwo strumienia tworzenia wartości. Klient i jego wymagania stają się nie tylko materia przelozoną na zadania, ale także podstawą do działania. Oznacza to, że klient nadaje impuls wejściowy do realizacji wszelkich procesów (zarówno zarządczych jak i produkcyjnych) zachodzących w przedsiębiorstwie. Przyjęcie klienta za generatora impulsów sterujących działaniami przedsiębiorstwa wymusza konieczność stworzenia dynamicznych i elastycznych relacji między funkcjami i procesami. Koncepcja Lean wskazuje, że warunek ten może być spełniony tylko przy wykorzystaniu zasad systemu ssącego, krótkich i zestadaryzowanych czasów podejmowania decyzji i działań oraz systemu ułatwiającego zmianę korelacji między zadaniami wymuszonymi przez klienta. Każdy z wymienionych elementów budowany musi być w oparciu o zasadę tworzenia efektywnego łańcucha wartości złożonego z czynności dodających wartości w rozumieniu Lean<sup>4</sup>.

Przedsiębiorstwa dążące do stanu Lean koncentrują się na usuwaniu marnotrawstwa zarówno wewnątrz systemu jak i pomiędzy firmą a jej partnerami zewnętrznymi. Działania te mają ogromne znaczenie dla efektywności łańcucha wartości Lean. Udoskonalona produktywność prowadzi do "odchudzenia" operacji, które z kolei stale są doskonalone pod względem jakości i eliminacji marnotrawstwa<sup>5</sup>. Systematyczne "atakowanie" marnotrawstwa jest równoznaczne z systematycznym szturmem na czynniki powodujące niską jakość i podstawowe problemy związane z zarządzaniem<sup>6</sup>.

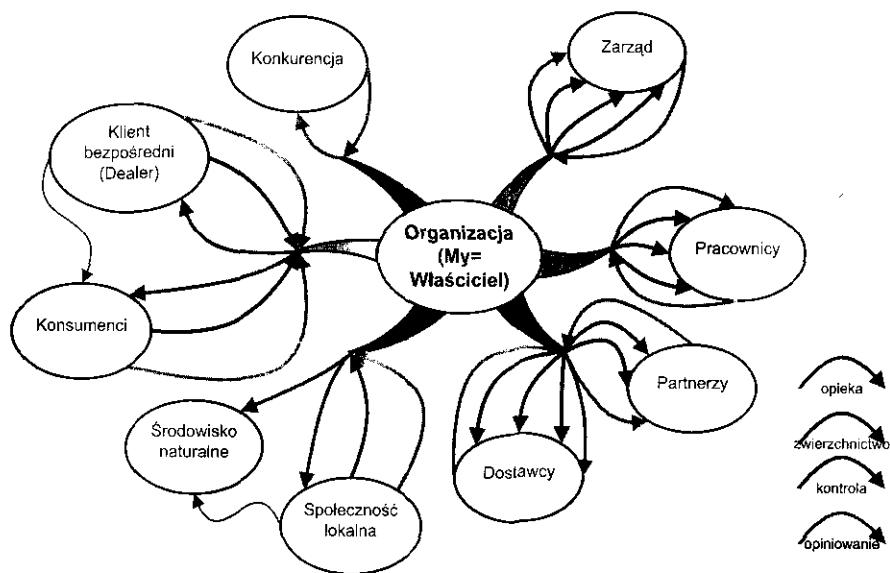
<sup>4</sup>aby uniknąć pomylenia pojęć należy wyjaśnić różnicę pomiędzy wartością dodaną (wskaźnik ekonomiczny), a dodawaniem wartości w rozumieniu Lean. Wartość dodana to różnica pomiędzy osiągniętym przez przedsiębiorstwo przychodem ze sprzedaży a wartością nakładów poniesionych na zakup dóbr i usług wytworzonych przez inne podmioty gospodarcze - Bednarski L. Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa, 2001. Dodawanie wartości (wg Lean) następuje tylko wtedy gdy czynność realizowana przez przedsiębiorstwo jest oceniana przez klienta za wartą zapłaty - Hines P., Taylor D., *Going Lean*, Cardiff Business School 2000.

<sup>5</sup>czyli czynności nie uznanych za dodające wartości z punktu widzenia klienta.

<sup>6</sup>Hines P., Taylor D., *Going Lean*, Cardiff Business School 2000.

Ten krótki opis obu koncepcji pozwala znaleźć dla nich wspólny mianownik. Zarówno TQM jak i Lean są ideami odnoszącymi się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Wskazują kierunki zmian i wspólnie opisują wszystkie relacje zachodzące wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa (por. rys.1).

RYS 1. RELACJE PRZEDSIĘBIORSTWA



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Opis relacji przedsiębiorstwa określonych na rysunku 1 przedstawia tabela 1.

TABELA 1.

## ZESTAWIENIE PRZEDMIOTOWE RELACJI ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ

Lp.	Podmiot relacji	Podmiot bazy	Opieka	Zwierzchnictwo	Kontrola	Opinia	Uwagi
1.	Klient bezpośredni (Dealer)	My	Lojalność, Informacja o wyrobie				Relacje istotne w Lean i TQM
		Oni				Wymagania Poziom satysfakcji	
2.	Konsument	My	Działania przedsprzedażowe: Informacja o wyrobie, Testy. Działania posprzedażowe: Obsługa reklamacji, Serwis, Gwarancje.				
		Oni				Wymagania, poziom satysfakcji	
3.	Środowisko naturalne	My	Minimalizowanie emisji czynników szkodliwych przez organizację i jej wyroby, Ograniczenie ingerencji w naturalne ukształtowanie terenu				
		Oni				Normy i pomiary, Przepisy prawa Etyka	
4.	Spdeczność	My	Edukacja, Ograniczanie poziomu bezrobocia, Oddziaływanie na strukturę społeczną (kluby sportowe, działalność kulturalna) Dobroczynność				
		Oni				Lokalne przepisy, Kultura	
5.	Dostawcy	My	Integracja strumieni dostaw, Audyt drugiej strony	Wymagania dotyczące jakości i metod jej zabezpieczania,	Realizacja uzgodnionych parametrów dostaw	Satysfakcja	Relacje istotne w Lean i TQM
		Oni	Jakość dostaw (ciągłość łańcucha, poziom ryzyka, środki transportu, terminowość dostaw, zgodność dostaw z zamówieniem, opakowanie, jakość wyrobu), Komunikacja, Informacja o wyrobie i dostawach, Elastyczność (terminy, ceny, marże, miejsce, mix)				

6.	Partnerzy	My	Tak jak dostawcy, Know how (benchmarking)	Tak jak dostawcy	Tak jak dostawcy	Satysfakcja	Relacje istotne w Lean i TQM
		Oni	Tak jak dostawcy oraz integracja strategii w zakresie współpracy (Know how)				
7.	Pracownicy	My	HR polityka personalna: Informacja, Komunikacja, Motywacja, Rozwój, BHP, System sugestii Opieka socjalna	Podział pracy (funkcje i harmonogramy) Koordynacja działań, ustalanie celów (ilościowych, jakościowych, obszarów usprawnień)	Wyniki i metody działań, Realizacja celów, Dynamika rozwoju	Kierunki rozwoju zawodowego, Korekta metod działań	Relacje istotne w Lean i TQM  Loyalność pracowników jest mierzona Graniczną różnicą wynagrodzenia u dotychczasowego i przyszłego pracodawcy, która nie powoduje zmiany pracodawcy
		Oni				Ocena polityki personalnej, satysfakcja pracowników w, lojalność	
8.	Zarząd	My	Strategia, bezpieczeństwo prawne	Wyniki działań	Realizacja celów, Metody działań		
		Oni	Informacja, bezpieczeństwo prawne		Kierunki rozwoju organizacji		
9.	Konkurenci	My				Opinie o wyrobach, wzór bechmarkingowy (target)	
		Oni				Opinie o wyrobach, wzór bechmarkingowy (target)	

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Jak widać na rysunku 1 obie koncepcje wzajemnie się uzupełniają, w wielu przypadkach przenikają. Daje to podstawę do przyjęcia hipotezy o możliwości stworzenia spójnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem LeanQ Management, który stanie się kompleksowym rozwiązaniem dla tworzenia strategii zmian w przedsiębiorstwie w oparciu o jakość, efektywność organicznego powiązania z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. **Celem strategii LQM jest stworzenie lub utrzymanie stabilnych relacji przez przedsiębiorstwo wewnątrz (integracja) i na zewnątrz tak, aby efektywność jego działań była możliwie najwyższa i możliwie stabilna.** Relacji pozwalających przedsiębiorstwu w stosunkowo krótkim czasie właściwie odpowiadać na zmieniające się wymagania klientów, środowiska, przepisów prawnych i innych bodźców zewnętrznych zaburzających wewnętrzne relacje w firmie. Jednocześnie proponowana koncepcja ma za zadanie ułatwić przetrwanie i zmniejszyć ryzyko de-

stabilizacji bądź eliminacji przedsiębiorstwa z rynku (zasada współmierności zmian - zmiany wewnętrzne są zharmonizowane ze zmianami otoczenia). Cele te osiągnięte mogą być przy uwzględnieniu roli pracowników w utrzymaniu punktu równowagi pomiędzy wnętrzem przedsiębiorstwa a jego otoczeniem.

## Zrozumieć LeanQ Management (LQM)

Obie koncepcje (Lean i TQM) dysponują zestawami narzędzi ułatwiających kontrolę bieżącego stanu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz wymuszających ciągle ich doskonalenie. Doskonalenie nie tylko poprzez innowacje, ale także przez drobne usprawnienia nazywane w koncepcji Lean - Kaizen.

Wzajemne relacje zachodzące między obiema koncepcjami pozwalają przenikać im się wzajemnie, co oznacza przeniesienie zasad Lean na grunt TQM i odwrotnie. Lean wzmacnia efektywność i sprawność kierunków działań wskazywanych przez TQM, natomiast TQM zabezpiecza jakość wszystkich procesów, w tym także procesów produkcyjnych będących przedmiotem zainteresowania Lean. Obie koncepcje kładą ogromny nacisk na rozwój i ciągle zmiany (zgodne ze zmianami w otoczeniu) w obrębie obszarów im podległych wzajemnie się wzmacniając. Ponadto TQM daje gwarancję powiązania funkcjonowania organizacji i zmian w niej dokonywanych z otoczeniem (klient zewnętrzny i wewnętrzny; Interesariusze).

Koncepcja LQM wykorzystuje wartości niesione przez Lean i TQM. Wykorzystując ich wspólne przenikanie w wybranych obszarach integruje te działania nie ograniczając się tylko do nich. LQM poprzez Lean opisuje efektywność a TQM pozwala generować i utrzymać jakość procesów. Wynikiem jest więc odchudzone myślenie o jakości i zachowanie jakości w odchudzonym myśleniu.

LQM nie ogranicza się jednak tylko do opisu sposobu myślenia, określa również systemy jakie należy stworzyć by myślenie to mogło być praktycznie zastosowane oraz tworzy zestaw narzędzi jakimi należy się posłużyć by osiągnąć wyznaczone cele. LQM jest nie tylko koncepcją czy filozofią, ale także zestawem praktyk, które w usystematyzowany sposób pozwalają się zastosować. Oznacza to, że LQM pozwala się zoperacjonalizować i zastosować w konkretny, jasno określony sposób. Jednocześnie zapewnia wysoką elastyczność tworzenia strategii zmian, która w postaci wiązki kierunków działań powinna zająć przestrzeń relacji pomiędzy jakością i efektywnością. Takie opisanie strategii pozwala na precyzyjne jej przekładanie na cele taktyczne i operacyjne a

także możliwość przejrzystej weryfikacji w zakresie terminów, celów cząstkowych i zadań.

LQM jako koncepcja zintegrowana nie ogranicza zastosowania do określonych typów przedsiębiorstw. Jest to niewątpliwą zaletą tego rozwiązania eliminującego trudności w zastosowaniu Lean w przedsiębiorstwach usługowych czy procesach wspomagających procesy produkcyjne.

## Jak budować strategię LQM?

Należy rozpocząć od zbudowania map istniejących przepływów informacji (w tym decyzji) i materiałów, czyli od rozpoznania rzeczywistych relacji w przedsiębiorstwie. Nazwijmy te mapy mapami relacji informacyjnych i materiałowych. Drugim krokiem jest określenie wizji (mapy) stanu przyszłego w oparciu o zasady:

- rozpoznania potrzeb klienta (lub Interesariuszy),
- eliminacji czynności nie dodających wartości z punktu widzenia klienta,
- skracania czasów przepływów poprzez wykorzystanie równoległości działań, outsourcingu i koncentracji,
- ssania przepływów oczekiwań, informacji i materiałów od klienta,
- eliminacji odchyień od założonych parametrów przepływów (relacji).

Wizja stanu przyszłego i jej konstrukcja tworzą wytyczne do sformułowania strategii LQM.

### **Cele strategiczne można określić następująco:**

- dostosowanie działań do właściwie zidentyfikowanych wymagań klienta,-
- realizacja działań tylko i wyłącznie na zlecenie klienta,
- skrócenie czasów realizacji zleceń do poziomu odpowiadającego czasowi realizacji czynności dodających wartość we wszystkich realizowanych procesach,
- skrócenie czasu rozwoju nowych produktów,
- zapewnienie poziomu jakości realizowanych zadań na poziomie 0 błędów w odniesieniu do wyrobów, procesów a także programów zmian,
- zapewnienie 100% sprawności procesów.
- ciągle doskonalenie

## Jak operacjonalizować strategię LQM?

Należy zacząć od określenia i sprecyzowania systemów wspomagających osiągnięcie założonych celów. Systemami tymi są:

1. System monitorowania i analizy procesów i relacji.
2. System sugestii (doskonalenia i ukierunkowania zmian - działań korygujących i zapobiegawczych).
3. System zarządzania zasobami ludzkimi. (komunikacja pomiędzy pracownikami, angażowanie, budowanie postaw, zarządzanie umiejętnościami<sup>7</sup>)
4. System TPMmanagement - sprawność procesów, dostępność i adekwatność infrastruktury.
5. System ergonomii i bezpieczeństwa pracy.
6. System informacji (nie informatyczny!!!)
  - 6.1. Podsystem informacji o przedsiębiorstwie.
  - 6.2. Podsystem informacji o know-how (zasoby wiedzy).
7. System relacji z otoczeniem:
  - 7.1. Podsystem relacji z dostawcami.
  - 7.2. Podsystem relacji z klientami.
  - 7.3. Podsystem relacji ze środowiskiem naturalnym.
  - 7.4. Podsystem relacji ze społecznością.
  - 7.5. Podsystem relacji z konkurencją.
  - 7.6. Podsystem relacji z właścicielami i partnerami.

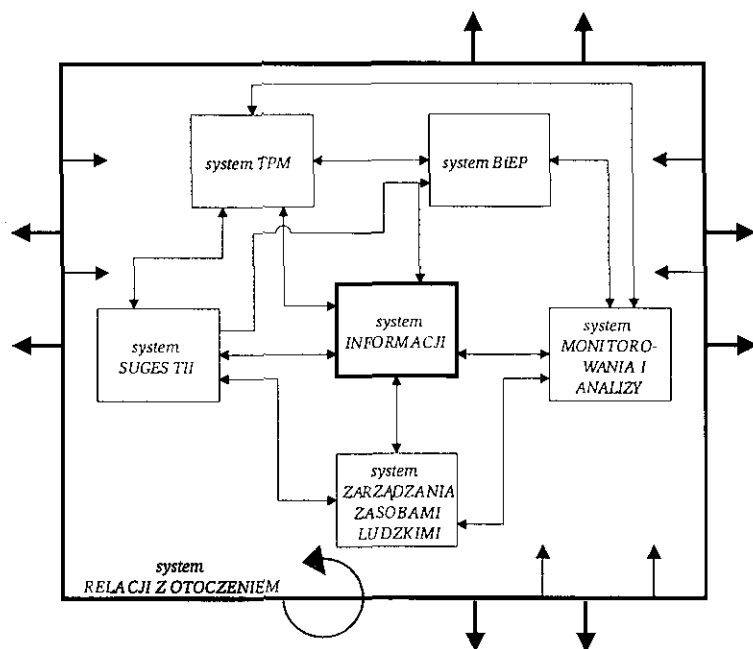
Co charakterystyczne brak jest tu wyodrębnionego systemu jakości z uwagi na wpisanie go w każdy z wymienionych wyżej systemów. Każdy z wymienionych systemów działa w oparciu o wymagania jakościowe uwzględniając efektywność tworzonych relacji. Dodatkowo konstrukcja każdego z systemów zapewnia ciągły i stopniowy ich rozwój. Każdy z wymienionych systemów zbudowany jest o zasadę pełnomocnictwa i uczestnictwa<sup>8</sup>.

Ważnym podkreślenia jest fakt, że systemy te wzajemnie na siebie oddziałują co oznacza, że zachodzą pomiędzy nimi określone relacje. Relacje te opisuje rysunek 2.

<sup>7</sup>system zarządzania zasobami ludzkimi w interesujący sposób prezentuje książka Oakland J., Morris P., *TQM*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000.

<sup>8</sup>tamże, str. 83.

RYSUNEK 2.  
RELACJE POMIĘDZY PODSYSTEMAMI LQM



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Zadania podsystemów tworzących LQM przedstawiają się następująco:

**1) System Informacji** - zajmuje centralną pozycję w LQM, ponieważ jest kluczem umożliwiającym współdziałanie wszystkich podmiotów związanych z funkcjonowaniem organizacji. Zaczyna się jeszcze przed i trwa także po zrealizowaniu przepływów materialnych<sup>9</sup>. Istotą relacji w tym systemie jest ich dwukierunkowość, będąca podstawą ustalenia wiążącego (wywołującego działanie) stanu uzgodnień. Ze względu na ilość przetwarzanych danych, konieczność zapewnienia ich dostępności oraz ciągłej aktualizacji a także dla potrzeb sterowania (automatyzacji) system ten jest często wspomagany informatycznie. Efektywne wykorzystanie informatyki wymaga jednak odpowiedniego przygotowania przedsiębiorstwa a co najmniej zdefiniowania i uporządkowania zasileń tego systemu, jasnego określenia oczekiwanych informacji wyjściowych pod kątem ich użyteczności oraz dobrego przygotowania obsługi. W przeciw-

<sup>9</sup>Por. Gołębska E.(red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, s.177-183, PWN Warszawa -Poznań 2001.



nym razie rozwiązania informatyczne będą hamowały sprawny przepływ informacji. Zablokowanie tego systemu prowadzi do unicestwienia przedsiębiorstwa.

**2) System zarządzania zasobami ludzkimi** - jest filarem LQM. Kompetencje ludzi, rozumiane jako unikatowa kombinacja specjalizacji biznesowych i zdolności ludzi pozwalające zidentyfikować w firmie źródła motywacji, wysiłku, specjalizacji zawodowej oraz współpracy<sup>10</sup> a w efekcie rozwoju tej organizacji są siłą napędową całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Szkolenie pracowników to oczywista konieczność w organizacji, która chce harmonizować zmiany wewnętrzne ze zmianami otoczenia efektywnie wykorzystując swój potencjał. Systematyczne realizowanie programu szkoleń, ich organizowanie tak, aby pracownicy otrzymywali "domknięte pakiety" wiedzy<sup>11</sup>, adekwatne do ich percepcji i zmian dokonywanych w przedsiębiorstwie pozwala zachować elastyczność prowadzącą do harmonizacji przedsiębiorstwa z otoczeniem - kluczowego czynnika sukcesu organizacji.

**3) System sugestii** - gwarantuje rozwój systemu i jego ciągle usprawnianie a także zaangażowanie wszystkich pracowników w proces zmian. Sugestie dotyczące działań korygujących i zapobiegawczych pochodzą od samych zainteresowanych i dotyczą ich "podwórka" - obszaru który znają najlepiej. Sugestie te, po uzyskaniu pozytywnej oceny przez zespół menedżerów są niezwłocznie wdrażane. W ten sposób sugestie pracowników są przenoszone na konkretne działania usprawniające funkcjonowanie firmy. System sugestii, by sprawnie funkcjonował musi być wsparty systemem motywacyjnym.

**4) System TPM** - jego funkcją jest systematyczna poprawa sprawności wyposażenia technicznego który poprzez pięć "filarów" obejmuje różne aspekty związane z utrzymaniem ruchu (sprawnego przepływu materialnego w procesie wytwórczym oraz przepływu informacji wspomaganym komputerowo w procesach zarządczych). Pierwszy filar to system codziennych kontroli i utrzymania czystości urządzeń technicznych i wyposażenia przez jego operatora, którego wynikiem jest identyfikacja problemów zanim spowodują uszkodzenie. Inne obszary obejmują minimalizacją czasów postoju spowodowanych nieprzewidzianymi zdarzeniami (np. awariami), pełnego wykorzystania potencjału urządzeń technicznych oraz wydłużenia ich żywotności.

<sup>10</sup>Kossowska M., Soltysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, s.12-14, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002.

<sup>11</sup>tamże, s. 16. Zwraca się uwagę na konieczność realizowania procesu szkoleniowego do A do Z, oczywiście modyfikowanego w trakcie jego trwania ale nie przerywanego przed osiągnięciem zamierzonego celu dydaktycznego; nie doprowadzenie tego działania do końca budzi dezorientację pracowników a w efekcie ich zniechęcenie do wprowadzanych zmian i ich zablokowanie - to jest groźne źródło marnotrawstwa środków i potencjału.

<sup>12</sup>ruch należy rozumieć jako przepływ. Utrzymanie ruchu oznacza zapewnienie sprawności przepływów.

**5) System Bezpieczeństwa Pracy i Ergonomii** - gwarantuje zapewnienie, że warunki pracy a także wyposażenie i środowisko pracy będzie bezpieczne dla pracowników oraz, że zagrożenia i szkodliwości w tym środowisku będą kontrolowane, oceniane i ograniczane. Istotnym elementem tego systemu jest uwzględnianie zasad ergonomii już od etapu inwestycji i zakupów wyposażenia, a następnie doskonalenie ergonomiczności stanowisk i ich otoczenia (magazyny, pomieszczenia, drogi transportowe i in.) poprzez system usprawnień - system sugestii.

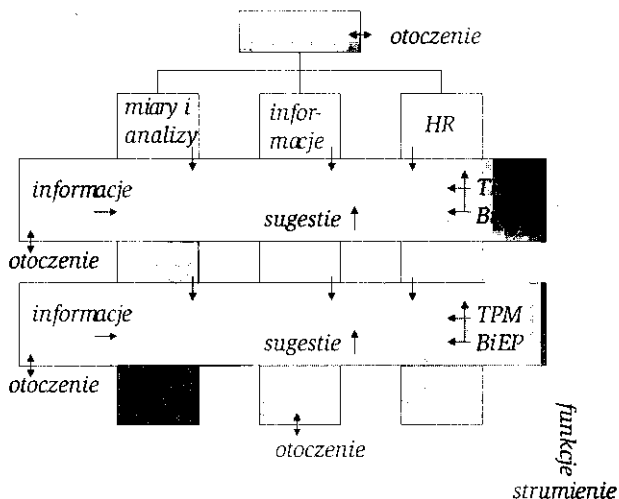
**6) System monitorowania i analizy** - konieczny dla zbierania i przetwarzania danych dotyczących parametrów obróbczych a także funkcjonowania pozostałych systemów w celu ich korygowania. Działania te mogą wymagać używania skomplikowanych urządzeń pomiarowych i informatycznego przetwarzania danych statystycznych ale rekomendowane są także proste metody badania zgodności i niezawodności (audyty, samokontrola przy użyciu listy kontrolnej). Wyniki otrzymywane na wyjściu z tego systemu stanowią podstawę podejmowania działań korygujących.

**7) System relacji z otoczeniem** - zarządzanie tymi relacjami ma na celu synchronizację zmian w przedsiębiorstwie ze zmianami otoczenia. Dotyczy to zarówno aspektów ochrony środowiska jak i współdziałania przedsiębiorstwa ze społecznością lokalną a przede wszystkim z klientami i dostawcami. Sprawne działanie tego systemu umożliwia utrzymanie organicznego powiązania organizacji z otoczeniem przy optymalnych kosztach utrzymania tych relacji.

W powyższym opisie nie uwzględniono odrębności systemu finansowo - księgowego, który stanowi składową wszystkich systemów a przede wszystkim: monitorowania i analiz (dane z ksiąg rachunkowych), informacji (dane prognostyczne z rachunkowości zarządczej), relacji z otoczeniem (podatki i opłaty), zarządzania zasobami ludzkimi (dane związane z programami wynagrodzeń, premii i funduszy socjalnych). Przyjęto, że system rozliczeń finansowych powinien być dopasowany do skali przedsiębiorstwa i umożliwiać bieżący dostęp do informacji, koniecznej do podejmowania decyzji na każdym szczeblu organizacji (menedżerskiej - decyzje strategiczne i taktyczne, pracowników szeregowych - decyzje operacyjne, umożliwiające także integrację własnych celów z celami firmy). Określenie relacji oznacza integralność działań poszczególnych systemów. Wymaga także stworzenia wspólnego środowiska dla ich funkcjonowania. Środowiska ukierunkowanego na cele strategiczne i wymaganie pracy zespołowej. Środowisko to opisane może być między innymi macierzową strukturą organizacyjną przedstawioną na rysunku 3<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> szczegółowy opis relacji w strukturze macierzowej znaleźć można w publikacji Czernia J., *W strumieniu wartości*, *Personel i zarządzanie*, nr 24 (141) grudzień 2002.

RYSUNEK 3.  
STRUKTURA MACIERZOWA I JEJ RELACJE SYSTEMOWE



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE.

Struktura macierzowa, choć trudna we wdrożeniu sprzyja komunikacji, łamaniu barier funkcjonalnych, angażowaniu i delegowaniu uprawnień. Jej zastosowanie jest nie tylko uzasadnione, ale i wymuszone przez obie zintegrowane koncepcje - Lean wymaga organizacji przepływów w strumieniu dedykowane rodzinom produktów, TQM zaś wymaga współpracy, budowania aktywnych postaw pracowniczych oraz przejrzystego systemu komunikacji i informacji.

Do realizacji zadań systemowych wykorzystuje się następujący zestaw metod i narzędzi:

- 5S - dla uporządkowania, zwiększenia efektywności i zabezpieczenia jakości pojedynczych działań i zadań,
- Standaryzacja - dla ujednolicenia, usystematyzowania oraz zabezpieczenia jakości realizowanych procesów i programów,
- Kontrola wizualna - dla uwidocznienia, uświadomienia efektów działań i zmotywowania do ich doskonalenia,
- SMED (równoległość działań) - dla skrócenia czasów przebrojeń, czasu realizacji zadań, procesów i programów,

- Total Productive Maintenance - dla rozwoju sprawności, dostępności i jakości realizowanych zadań oraz procesów,
- poka-yoke - dla zabezpieczenia zadań, procesów i programów przed błędami,
- heijunka - dla zapewnienia realizacji zadań zgodnie z rytmem ich splotu od klienta,
- one-piece-flow - dla zapewnienia ciągłości realizacji zadań i procesów,
- kanban (ssanie) - dla zapewnienia realizacji zadań zgodnie z wielkością potrzeb klienta (także wewnętrznego) i tylko na jego zlecenie,
- Quality Functional Deployment (QFD) - dla rozpoznania potrzeb klienta,
- Concurrent Engineering (CE) - dla sprawnego projektowania nowych wyrobów,
- Balanced Scorecard (BSC) - dla zintegrowania celów zainteresowanych stron (Interesariuszy),
- 6Sigma - dla stabilizacji procesów,
- treningi krzyżowe, szkolenia wewnętrzne, benchmarking wewnętrzny - dla rozwijania kompetencji,
- intranet, gazетка firmowa, tablice informacyjne - dla komunikacji celów, efektów i przedsięwzięć realizowanych w przedsiębiorstwie.

Wszystkie narzędzia mają charakter socjo-techniczny to znaczy, że opracowanie ich wdrożenia jest oparte na równoległej analizie technicznej i socjologicznej. Konstrukcja zmian wsparta jest zatem projektem rozwiązań technicznych, zestawieniem wymagań dotyczących zasobów ludzkich i ich kompetencji, określeniem polityki personalnej, projektem zmian organizacyjnych oraz harmonogramem transformacji i kontroli postępu zmian.

## Podsumowanie

Koncepcja LeanQ Management (LQM) łączy w sobie zalety koncepcji TQM i Lean. Poprzez przenikanie tych idei i ich wzajemne wspomaganie jest generowany efekt synergiczny, który pozwala wyeliminować istotne wady każdej z tych koncepcji, zastosowanej oddzielnie.

Zastosowanie wybranego z obu koncepcji zestawu narzędzi pozwala na ich szerokie wykorzystanie, ograniczenie liczby mierników a przez to zwiększenie przejrzystości i ograniczenie kosztów zarządzania.

Budowanie strategii opartej o koncepcję LQM gwarantuje osiągnięcie lepszych wyników działania firmy poprzez wpisane mechanizmy zwiększające efektywność, przy uzyskiwaniu jakości adekwatnej do oczekiwań zainteresowanych stron - szczególnie klientów przy pełnym współdziałaniu pracowników. LQM

pozwala na zintegrowanie zarządzania firmą poprzez organiczne powiązanie go ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, uwzględniając w tych relacjach parametr efektywności, umożliwiający rozwój przedsiębiorstwa nawet w okresach mniejszej dynamiki rynku. To na co należy dodatkowo zwrócić uwagę jest fakt, że integrację tę warunkuje właściwe wykreowanie aktywnych i zaangażowanych postaw pracowniczych. Bowierni pracownicy są materią która filtruje wszelkie informacje zarówno te pochodzące z wewnątrz oraz z zewnątrz przedsiębiorstwa i jest w stanie zablokować dynamizm reakcji nawet najlepiej przygotowanych procesów. Tak naprawdę tylko pełna akceptacja i zaangażowanie pracowników umożliwia przeprowadzenie jakichkolwiek zmian w przedsiębiorstwie w założonym okresie czasu, dających zadowalające wyniki.

## Literatura:

1. Czerna J., *W strumieniu wartości* Personel i zarządzanie, nr 24 (141) grudzień 2002
2. Gołębska E.(red.): *Kompendium wiedzy o logistyce*, s.177-183, PWN Warszawa, Poznań 2001
3. Hatten K.J., Rosenthal R.S., *Managing the Process-Centered Enterprise*. "Long Range Planning" 1999, nr 3
4. Hines P., Taylor D., *Going Lean*, Cardiff Business School 2000
5. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, s.12-14, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002
6. Oakland J., Morris P., TQM, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000
7. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE Warszawa 2000
8. Steinbeck H.H., *Total Quality Management*. Kompleksowe zarządzanie jakością. Doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy, wyd. Placet Warszawa 1998
9. Womack J., Jones D.T., *Machine that changed the world*, Rawson Associates 1990.

•

•

•

## Rozdział 23.

# Metodologiczne aspekty efektywności zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

## Wstęp

W niniejszym referacie efektywność jest potraktowana jako główny wzgląd, pod którym bywa rozpatrywany system zarządzania. Przyjęto, że pojęcie to stanowi podstawowe kryterium adekwatności, prawidłowości metodologicznej, poprawności zastosowanych rozwiązań zarządczych, oceny jakości kadr menedżerskich.

Referat składa się z części uzasadniającej wybór efektywności jako kryterium oceny zarządzania, konstrukcji pojęcia efektywności zarządzania/EZ/, analizy EZ w ujęciu klasycznym oraz w przedsiębiorstwach realizujących model stakeholders, . Ostatnia część ukierunkowana została na efektywność kadry menedżerskiej.

## Efektywność jako kryterium oceny zarządzania

W literaturze przedmiotu zajmującej się funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw, zarządzanie często określa się mianem czynnika krytycznego. Do czynników o takim znaczeniu zalicza się nadto kondycję finansową oraz pozycję na rynku kapitałowym. Składniki te, pozostając we wzajemnej zależności, rozstrzygają o pozycji przedsiębiorstwa, nadają mu kierunku rozwoju. Szczególna rola w scalaniu różnorodnych dziedzin przypada systemowi zarządzania.

Współczesne przedsiębiorstwa pozostają pod wpływem zmian dokonujących się w otoczeniu, a także w jego wnętrzu. Do zmian o szczególnym charakterze, między innymi ze względu na rozległość oddziaływania, zwanych także megatrendami, najczęściej zalicza się:

- przyspieszone rozprzestrzenianie się postępu technologicznego w skali ogólnoświatowej,

- znoszenie barier w handlu światowym,
- procesy deregulacyjne,
- nowe technologie informacyjne i komunikacyjne,
- wzrost aktywności akcjonariuszy,
- orientacja na klienta
- orientacja na wartość firmy
- zarządzanie wiedzą<sup>1</sup>.

Wymienione warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw mają zasadniczy wpływ na orientację i logikę ich działania, co z kolei znajduje swój wyraz zarówno w filozofii, jak i technologii zarządzania. Powodują, że wzrasta sprawcza rola zarządzania w osiągnięciu celów organizacji.

Głównym względem pod którym bywa rozpatrywany system zarządzania jest jego *efektywność*. Pojęcie to stanowi główne kryterium oceny adekwatności, prawidłowości metodologicznej, poprawności zastosowanych rozwiązań: strategii, wzorców, procedur, stylów i technik zarządzania, a także jakości kadr zarządzających<sup>2</sup>.

W literaturze nie podejmuje się zbyt często prób zdefiniowania pojęcia *efektywności zarządzania* (EZ), jakkolwiek powszechnie się je stosuje, wymiennie z terminami *sprawność zarządzania* i *skuteczność zarządzania*. EZ pozostaje także w bliskim związku znaczeniowym z efektywnością organizacji efektywnością pracy.

Istotę *efektywności zarządzania*, oraz kryteria jej pomiaru i oceny należy wyprowadzić z definicji obu pojęć, przyjmując że zarówno *zarządzanie*, jak i *efektywność* nie są pojęciami jednoznacznymi.

Pojęcie zarządzania cechuje się wieloznacznością i rozległością interpretacyjną. Jest stosowane w odniesieniu do ludzi, przedmiotów, umiejętności decydowania, planowania, organizowania, możliwości wywierania wpływu na innych, wprowadzania innowacji, osiągania równowagi. Rozłożenie wzmiankowanych akcentów można znaleźć w poniższych definicjach traktujących zarządzanie jako:

-*regulacyjna funkcja organizacji, polegająca na nadawaniu i utrzymywaniu kierunku funkcjonowania całej instytucji*<sup>3</sup>.

-*zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie. . . skierowane na zasoby organizacji. . . i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny*<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 24.

<sup>2</sup> L. Krzyżanowski jako względ oceny jakości zarządzania proponuje miarę sprawności; Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 277.

<sup>3</sup> Krzyżanowski L., *Podstawy. . .*, op. cit., s. 194.

<sup>4</sup> Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 38.



- proces skierowany na utrzymanie równowagi z otoczeniem
- działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów. . . . w sposób sprawny i skuteczny, zgodny ze społeczną racjonalizacją działań gospodarczych<sup>5</sup>,
- sztuka pracowania przez innych ludzi.

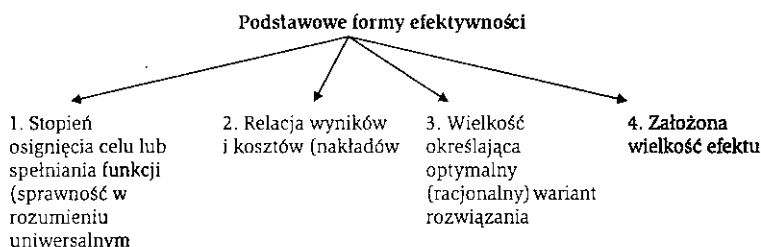
Z problemem EZ wiąże się pojęcia zakresu i aspektu zarządzania. Zarządzanie można rozumieć w tzw. szerokim i wąskim zakresie. Szeroki zakres zarządzania odpowiada ujęciu systemowemu, obejmującemu takie determinanty, jak: celowość, strukturę, instrumenty. Wąski zakres dotyczy zarządzania pojmowanego jako działalność kierowniczą, polegającą na podejmowaniu decyzji, przewodzeniu zespołowi, sterowaniu procesami, zasobami, informacjami

Najczęściej efektywność jest rozumiana jako relacja wyników i poniesionych nakładów i tym samym istota pojęcia jest utożsamiana z jej miarą. Taki sens nadano między innymi zasadom racjonalnego (efektywnego) gospodarowania, występującym w postaci zasad: największego efektu i najmniejszego nakładu środków. Na podstawie literatury przedmiotu przyjmujemy, że efektywność a zarazem EZ:

- posiada sens dodatni i wartościujący "dodatnia cecha działań, dających pozytywnie oceniany wynik"<sup>6</sup>.
- charakteryzuje się skutecznością i sprawnością, jako nierozłącznymi cechami, przy czym EZ musi wyrażać przede wszystkim skuteczność zarządzania,
- najczęściej spotykane rozumienie efektywności można sprowadzić do następujących formuł:

RYS. 1.

## POGLĄDOWE UJĘCIE EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA



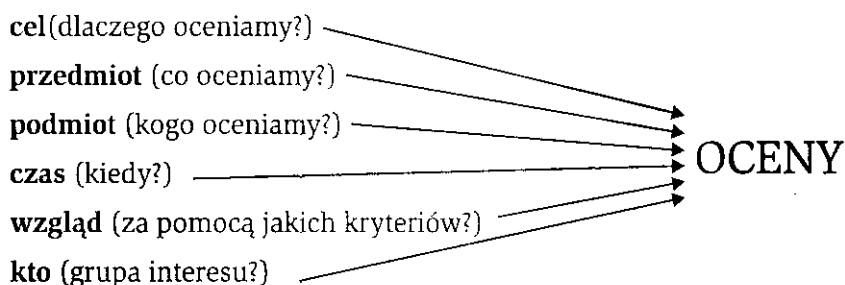
ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

<sup>5</sup>Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 18

<sup>6</sup>Pszczolowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 60.

Formuła 1 i 2 precyzuje efektywność jako miarę ilorazową, zaś formuła 3 i 4 utożsamia wynik ze stopniem osiągnięcia określonej wartości. Przedstawione charakterystyki nadają EZ dynamicznego znaczenia. Z narzędzia kontroli zachowań i oceny efektów przeszłych działań/1 i 2/mierzonych wskaźnikami technicznymi i ekonomicznymi, wzory 3 i 4 pozwalają podjąć ocenę przyszłych działań, w tym tworzących przyszłą wartość firmy, a także kierują uwagę na poszerzony, głównie o otoczenie, kontekst badawczy.

Rozważając pojęcie EZ należy pamiętać, że każdy układ odniesienia jest relatywny jako podstawa oceny. Jeśli przyjmujemy, że u podstaw konstrukcji systemu ocen znajdują się następujące determinaty:



oraz odniesienia w postaci **wzorców/norm/**:

- określonych w planach/celach, zadaniach/organizacji,
- osiągniętych przez konkurencję
- zawartych w oczekiwaniach klientów,

to oceny muszą nabierać charakteru względnego. Zasadnicze znaczenie w ocenie efektywności ma otoczenie konkurencyjne, gdyż relatywizuje jego siłę rynkową. Inny wymiar relatywizmu EZ dotyczy granicy odpowiedzialności organizacji, na przykład efektywność przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego odpowiedzialności społecznej.

## Klasyczne ujęcia efektywności zarządzania

W literaturze spotkać można koncepcje efektywności, budowane w zależności od sposobu myślenia o organizacji. *Sposób myślenia o organizacji* dostarcza podstaw do przyjęcia uzasadnionego zakresu analizy organizacyjnej, konstruowania modelu zarządzania, sposobu kontrolowania i oceny EZ. Zadania te stały się centralnym punktem zainteresowania w podejściach zorientowanych na cele, na organizacje jako system, na gremia konstytuujące (stakeholders).

Dwa pierwsze podejścia stanowią przedmiot zainteresowań efektywnością, rozumianą jako cecha organizacji. Efektywność organizacji stanowi integralną część teoretycznych rozważań nad podejściami do zarządzania, zawierających się w tak zwanych kierunkach (nurtach, szkołach). Ta problematyka znalazła szczególne miejsce w dorobku M. Bielskiego. Autor, opierając się na różnych założeniach co do istoty organizacji, wyróżnił dwie zasadnicze interpretacje pojęcia efektywności organizacji, określane jako podejścia celowościowe i systemowe<sup>7</sup>. Przyjęta typologia pozwoliła ukazać efektywność w różnych wymiarach. Podejście celowościowe traktuje efektywność jako miarę dwukryterialną, opartą o stopień realizacji celów organizacji (skuteczność) oraz o stopień wykorzystania zasobów (sprawność, ekonomiczność), natomiast całkowicie pomija wpływ otoczenia jako czynnika rozstrzygającego o możliwościach organizacji. Prezentowana logika oceny organizacji jako całości przekłada się równocześnie na treść i ocenę procesu zarządzania. Zarządzanie organizacją jako systemem zamkniętym koncentruje się jedynie wokół wewnętrznych kryteriów racjonalności o charakterze ekonomicznym. Inne kryteria, w tym kryterium społeczne odgrywają co najwyżej rolę pomocniczą.

Słabą stroną podejścia celowościowego eliminuje podejście systemowe, które wprowadza do badań wiele innych elementów, w tym relacje z otoczeniem. Badanie organizacji jako systemu prowadzi do wyodrębnienia wielu celów, które muszą być zrealizowane. Będą to zarówno cele o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Globalizacja gospodarki, konkurencja, zanikanie tradycyjnych granic przedsiębiorstwa wymusza przesunięcia uwagi na rozwiązywanie problemów współlistnienia z otoczeniem, podnoszenie jego zdolności adaptacyjnych. Konkretyzacja tej funkcji polega na zaspokojeniu potrzeb wielu podmiotów pozostających w relacjach z organizacją. Tak zdefiniowana funkcja organizacji skłania do uznania wielowymiarowego charakteru efektywności organizacyjnej. Wielowymiarowość znajduje swój wyraz także w modelu zarządzania, który przekształca się ze zbioru klasycznych, stabilnych funkcji. w system elastyczny, zorientowany na procesy dostosowawcze.

## **Efektywność w przedsiębiorstwach zorientowanych na stakeholders**

Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem ulegają ciągłym zmianom zarówno o charakterze doskonalącym, jak i radykalnym. Zjawisko to jest wywołane wieloma procesami, spośród których warto wymienić:

<sup>7</sup> Bielski M., *Organizacje, istota struktury, procesy* Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, wyd. II, Łódź 1997, s. 104.

- podejście do formułowania celu firmy,
- oddzielanie się własności od procesu zarządzania,
- strukturę własności kapitału.

Przyjmuje się, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest *maksymalizacja jego wartości*, przy czym dokonuje się tutaj niełatwych wyborów pomiędzy *wartością dla akcjonariusza, wartością dla klienta, wartością dla pracowników, wartością dla społeczeństwa*, jako celami kierunkowymi. Zwrócenie uwagi na znaczenie maksymalizacji wartości jako celu głównego stało się treścią podejścia określonego jako *zarządzanie przez wartość* (Value Based Management). Jest to koncepcja podporządkowująca strategię przedsiębiorstwa maksymalizacji jej wartości rynkowej i pomnażaniu bogactwa jej właścicieli.

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na określony cel wpływa na logikę jego działania, dobór kryteriów racjonalności gospodarowania, wyznaczenie kierunków rozwoju. Orientacja na *wartość* znajduje swój wyraz zarówno w filozofii, jak i technologii zarządzania. Z tej perspektywy zarządzanie często bywa przedstawiane jako proces osiągania celu organizacji *w czyimś imieniu*. Pojęcie to konkretyzują odpowiedzi na następujące pytania:

- komu służy przedsiębiorstwo,
- w czym interesie powinno być zarządzane,
- kto powinien podejmować decyzje,
- kto i za co jest odpowiedzialny,
- kto powinien posiadać prawa do zasobów oraz dochodów przedsiębiorstwa,
- na jakich zasadach powinna zachodzić redystrybucja wytworzonego w przedsiębiorstwie bogactwa.

Odpowiedzi wskazują kto pełni funkcję *przedsiębiorcy*, pozwalają określić system nadzoru korporacyjnego, model funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Proces oddzielania się własności od zarządzania i związane z tym rozpowszechnione zjawisko tworzenia spółek akcyjnych, spowodował pewną redefinicję przedsiębiorstwa, które jawi się jako zbiór interesów grup znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz niego. "Udziałowcami" oprócz akcjonariuszy, właścicieli i menedżerów stają się pracownicy i związki zawodowe, klienci, dostawcy, instytucje rządowe i społeczne, konkurenci, społeczność lokalna, i inni. Do ważniejszych wyróżników towarzyszących tym procesom zaliczyć należy:

<sup>8</sup> Kolodkiewicz T., *Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa*, POLTEX, Warszawa 1999, s. 33.

- silna motywacja tworzenia wartości dodanej,
- pojawienie się różnych ośrodków władzy,
- konflikt celów .

Jakość i natężenie wymienionych zjawisk pozostają w bezpośrednim związku z przyjętym modelem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ze względu na przyjmowaną orientację wymienia się dwa modele działania przedsiębiorstw:

- model finansowy, zwany także koncepcją *shareholders*, ukierunkowany na realizację interesów interesariuszy. Przedsiębiorstwo jest tu traktowane jako ich własność , jako instrument osiągnięcia maksymalnej wartości.
- model społeczny, zwany koncepcją *stakeholders*, uwzględniający wzrost wartości dla innych grup interesów (partnerów). Przedsiębiorstwo jest postrzegane przez grupy jako wspólne przedsięwzięcie. Atrybutem tego modelu jest, przyjmująca różny zakres, społeczna odpowiedzialność oraz dążenie do satysfakcji *stakeholders*.

Wymienione modele stanowią przedmiot polemiki, skierowanej na priorytety w wyborze alternatywnych celów Główny spór dotyczy priorytetu koncepcji *shareholders* czy *stakeholders*. Konflikty pojawiają się także w strukturach *stakeholders*, dążących do umacniania własnych pozycji. Wypracowanie równowagi pomiędzy oczekiwaniami osiąga się w wyniku kompromisu ze strony różnych grup, z uwzględnieniem obowiązującego prawa. Stanowiska kierujące się wyborem priorytetów *shareholders*, a więc maksymalizacją wartości firmy, wskazują na znaczenie tego modelu w warunkach globalizacji, w tym globalizacji rynków finansowych i pieniężnych, liberalizacji przepisów gospodarczych i społecznych. Jako argument przyjmują bezwzględną konieczność podporządkowania przedsiębiorstwa prawom rynku i biznesu i tym samym traktowania go jako instrumentu zaspokajania potrzeb i oczekiwań nabywców. Zgodnie z tym stanowiskiem, wprowadzanie do logiki działania przedsiębiorstwa motywów pozaekonomicznych (społecznych, politycznych) wypacza a nawet zagraża pozycji przedsiębiorstwa. Jedną ze słabości modelu społecznego, w ich opinii, jest niewystarczająca gotowość do wprowadzania innowacji. w walce z konkurencją<sup>9</sup>. Jednocześnie posługując się modelem ekonomicznym przedsiębiorstwa opartym o parametry marży od sprzedaży (ROS), wydajności aktywów ekonomicznych (ROA), wydajności środków własnych (ROE), bądź parametrami koncentrującymi się na przepływach gotówkowych (EVA, MVA, SVA), podejmują próbę udowodnienia, że modele maksymalizujące wartość dla akcjonariusza pozwalają na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa i udział *stakeholders* w wypracowanej wartości dodanej.

<sup>9</sup>Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu, pr. zb. CeDeWu, 13-18.

Z kolei krytyka modelu przedsiębiorstwa działającego tylko w imieniu właścicieli jako jego słabą stroną wskazuje niską mobilność w reagowaniu na wyzwania otoczenia. Inny zarzut związany jest ze zbyt jednostronnie przyjętymi celami w postaci finansowych wskaźników, opartych głównie na analizie przepływów pieniężnych. Zdaniem krytyków, podporządkowanie interesów firmy tylko grupie *shareholders*, bez uznania wpływu innych grup, znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji zagraża wartości firmy. Zagrożenie to przekłada się brak zainteresowania strategią zmian i doskonalenia. Silna presja akcjonariuszy na maksymalizację własnych celów pozostaje nie tylko w wyraźnym konflikcie z planami rozwojowymi przedsiębiorstwa, ale także nie sprzyja kształtowaniu proefektywnościowych postaw menedżerskich i pracowników.

Badania przeprowadzone w różnych gospodarkach wskazują na istnienie modelu pluralistycznego, uwzględniającego cele wszystkich grup interesów, ze szczególnym udziałem pracowników. Z punktu widzenia procesów decyzyjnych firmy, można mówić o bezpośrednim lub pośrednim udziale różnych grup. Pośredni wpływ na cele wynika z ich siły oddziaływania na decydentów. Jako przesłankę pojawienia się tego rozwiązania podaje się wzrost świadomości właścicieli i kadry zarządzającej, co do mechanizmów funkcjonowania firmy<sup>10</sup>. Wymienia się także ruch *stakeholders value*, który postuluje postrzeganie firmy, jako organizacji kreującej wartości dla wszystkich podmiotów związanych ze spółką. Wspomniany ruch, tłumaczony jako "inwestowanie społecznie odpowiedzialne".

System zarządzania w modelach funkcjonowania pełni rolę katalizatora, scalającego cele i działania zarówno w sferze regulacyjnej, jak i realnej.

Model funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym sposób sprawowania władzy, w istotny sposób rzutuje na system zarządzania. Do najważniejszych uwarunkowań w tym zakresie zaliczyć można:

- rozstrzygnięcia w zakresie nadania uprawnień decyzyjnych i kontrolnych nadzorowi właścicielskiemu i zarządowi jako ośrodkom władzy. Z tego punktu widzenia decyzje dzieli się według szczebli zarządzania na:
  - konstytutywne (strategiczne), leżące w gestii nadzoru właścicielskiego, bądź zarządu,
  - bieżące, podejmowane przez szczeble taktyczne.
- jakość zarządzania, charakteryzowana jako:
  - strategiczna zdolność:
    - koncentrowania uwagi na najważniejszych problemach,
    - elastycznego reagowania na zmienność warunków działania,
    - podejmowania ryzyka działań,

<sup>10</sup>Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa* PWN, Warszawa 2002, s. 246.

- wykorzystanie potencjału intelektualnego
- umiejętność i gotowość doskonalenia:
  - zarządzania standardowego, opartego na sformalizowanych procedurach,
  - zarządzania zmianami, wykorzystującego np. algorytmy heurystyczne,
  - zarządzania przyszłością, posługującego się nowymi algorytmami<sup>11</sup>.

## **Efektywność zarządzania w wąskim pojęciu**

Rozpatrując zarządzanie na poziomie organizacji, można przypisać zachowaniom menedżerów funkcje zmiennych niezależnych w modelu EZ. Ze stwierdzenia tego wynika, że organizacje nie mogą osiągnąć pożądanego poziomu, mierzonego często wartością firmy, bez efektywnej kadry menedżerskiej. We współczesnych koncepcjach zarządzania za najważniejszy czynnik rozwoju uważa się zarządzanie pojmowane jako działalność kierowniczą, polegającą na podejmowaniu decyzji, sterowaniu procesami, zasobami, informacjami. W świetle badań firmy osiągają sukcesy dzięki wybitnym menedżerom, stosującym style zarządzania orientujące firmę na przedsiębiorczość rynkowa, oparte o zaufanie i współdziałanie pracowników, a także: jasne definiowanie celów firmy, wizji, stałe wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych, kreatywne kierowanie, oraz podejmowanie decyzji w warunkach wysokiego ryzyka.

Podobnie jak w przypadku EZ w sensie generalnym, ocena efektywności menedżerskiej należy do przedsięwzięć trudnych. Fakt ten wynika z wielości różnorodnych czynników wpływających na pracę menedżera

Kryteriami efektywności menedżerskiej jest skuteczność/sprawność w zakresie:

- cech osobowościowych,
- zadań, w tym umiejętności ustalania priorytetów, trafności podjętych celów, trafności podjętych działań, wykonania zadania,
- kosztów, ze szczególnym uwzględnieniem racjonalności poniesionych nakładów,
- wyników (efektów działań).

W doskonaleniu modelu ocen menedżerskich ciężar metodologiczny powinien przesunąć się na :

- wzmocnienie funkcji przywódczej,
- wiązanie ocen indywidualnych z osiąganą wartością firm.

<sup>11</sup> Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa XXI wieku*, POLTEX, Warszawa 1999, s. 27.

Szczególnym obszarem badania efektywności menedżerskiej jest jakość realizacji funkcji przywódczej, mierzonej wynikami grupy. Jako pilne uznać należy podniesienie rangi działań menedżerskich na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, tworzenia przesłanek sprawnej pracy pracowników.

W nowych generacjach zarządzania oceny sprawności kierowniczej dokonuje się nie tyle na podstawie ich osobistych osiągnięć, co na podstawie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo, przy czym ocena nie może ograniczać się do zarządzania bieżącego. Nie do odrzucenia jest postulat konstrukcji systemu ocen, który będzie motywować menedżerów do działań na rzecz przyszłości

Jak zaznaczono wcześniej, system ocen menedżerskich musi być powiązany z ogólną koncepcją oceny przedsiębiorstwa, w tym ze stopniem realizacji jego celów. Pewnych możliwości w tym zakresie dostarcza strategiczna karta wyników/SKW/. Jest ona narzędziem integrującym cele i mierniki ze strategią organizacji. Ten atut może być wykorzystany w ocenie działań menedżerskich w perspektywie finansowej, rynkowej, procesowej i rozwojowej firmy.

## Literatura:

1. Bielski M., *Organizacje, istota struktury, procesy* Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, wyd. II, Łódź 1997.
2. Brillman, J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
4. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa* PWN, Warszawa 2002.
5. Kołodkiewicz T., *Nadzór korporacyjny, perspektywa międzynarodowa*, POLTEX, Warszawa 1999.
6. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
7. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 18
8. Piekarczyk H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, AE w Krakowie, Kraków 1991.
9. Pszczołowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossoli neum, Wrocław 1978.
10. *Przedsiębiorstwo partnerskie*, pr. zb. pod red. Romanowskiej M., Trockiego M., Difin, Warszawa 2002.



11. Wawrzyniak B. Odnawianie przedsiębiorstwa XXI wieku, POLTEX, Warszawa 1999.
12. Zarządzanie wartością firmy, pr. zb. red. Herman A., Szablewski A. POLTEX, Warszawa 1999.
13. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu, pr. zb. CeDeWu.

## Autorzy:

1. mgr Agata Austen, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
2. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
3. dr Mirosław Czapiewski, Uniwersytet Gdański.
4. prof. dr hab. Janusz Czekaj, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
5. dr inż. Joanna Czerska, Politechnika Gdańska.
6. dr Tadeusz Falencikowski, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni.
7. dr Bartosz Marek Jasiński, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
8. prof. dr hab. Jan Jeżak, Uniwersytet Łódzki.
9. prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
10. prof. dr hab. Stanisław Kielczewski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
11. prof. dr hab. Józef Koziński, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
12. prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
13. prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
14. dr Bogusz Miłkuła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
15. prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz, Politechnika Wroclawska.
16. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni.
17. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
18. prof. dr hab. Halina Piekarz, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
19. mgr Anna Pietruszka-Ortyl, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
20. Wojciech Podemski, BHPE Agencja Ochrona Pracy i Środowiska.
21. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
22. prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański.
23. mgr Katarzyna Sikorska, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
24. prof. dr hab. Jan Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
25. prof. dr hab. Adam Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
26. dr Łukasz Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.
27. prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

