

Rafał Krupski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

BADANIE HORYZONTU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH. KONTEKST METODYCZNY. POTENCJALNE IMPLIKACJE*

Streszczenie: W artykule przedstawiono cele i hipotezy badawcze związane z perspektywą planowania rynków i zasobów. Generalna hipoteza dotyczy dłuższej perspektywy planowania zasobów aniżeli rynków. Jeżeli zostanie ona potwierdzona metodami statystycznymi, przynajmniej dla wyróżnionych rodzajów przedsiębiorstw, będzie to dowód na konieczność rozwoju szkoły zasobów zarządzania strategicznego w kierunku identyfikacji strategii w języku zasobów, a nie rynków i produktów. Kategorie te zejdą na poziom planów taktyczno-operacyjnych.

Słowa kluczowe: horyzont planowania, metoda badań, rynki, produkty, zasoby.

1. Zagadnienia wstępne

Głównym zagadnieniem, podstawową kategorią zarządzania strategicznego jest sama strategia organizacji. Przy czym nie chodzi tu o akademicką definicję, ale raczej o to, co strategia obejmuje, z czego się składa. Bogactwo różnych ujęć w tym zakresie starano się przedstawić w książce: *Koncepcje strategii organizacji* [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]. Wraz z upowszechnianiem idei planowania scenariuszowego, opcji rzeczowych (co, niestety, nie idzie w parze z operacjonalizacją) przyzwyczajamy się do innego, dynamicznego ujęcia strategii, nie odrzucając wszakże klasycznych ujęć statycznych. Jednakże i statyczne, i dynamiczne ujęcia dotyczą strategii opisywanych językiem produktów i rynków. Nawet w szkole zasobowej zarządzania strategicznego, choć za punkt wyjścia do identyfikacji strategii przyjmuje się zasoby (lub w innych ujęciach kompetencje, procesy), to jednak ostatecznie strategia formułowana jest w języku produktów i rynków. Czy może być inaczej? Według prof. A. Kalety nie, ponieważ produkty, rynki, zadania docelowe są wyznacznikami rozwojowymi niemożliwymi do zastąpienia innymi ogólniejszymi

* Opracowano w ramach projektu badań własnych N N115003938.

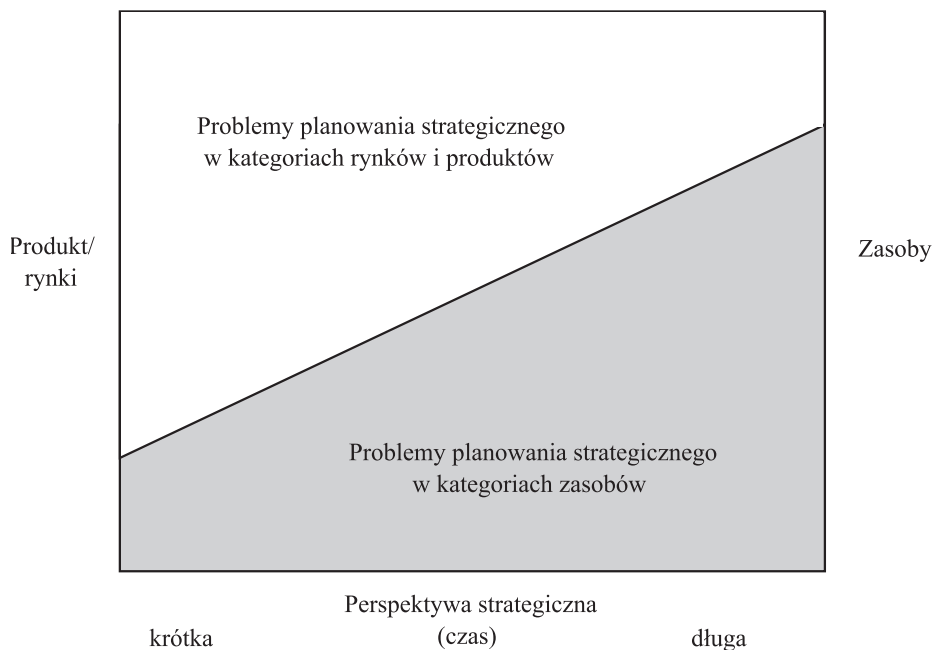
założeniami [Kaleta 2010]. Mój pogląd wynikający z wielu przesłanek jest inny, być może odosobniony, ale nie z przekory oryginalny. Do najważniejszych z nich należą: współczesna nieprzewidywalność rynków w dłuższym horyzoncie, upowszechniana elastyczność organizacji z koniecznym tworzeniem redundancji zasobów [Krupski 2008] wraz z ideą włączania do samej strategii zagadnień wykorzystywania okazji [Krupski 2005], a także bieżące obserwacje zachowań polskich przedsiębiorstw. Ostatecznie podstawowe różnice w ramach nawet ujęć zasobowych strategii organizacji sprowadzają się nie tyle do punktu startu, ile również do treści strategii – czyli wyniku procesu identyfikacji strategii, jak na rys. 1.

1. zasoby -----> **strategia w kategoriach: produktów, rynków i wyników finansowych**
2. zasoby -----> **strategia w kategoriach: zasobów**

Rys. 1. Identyfikacja strategii: od zasobów do rynków lub od zasobów do zasobów

Źródło: opracowanie własne.

Dedukcja, ogólne argumenty na rzecz drugiej procedury, wsparte nawet konkretnymi przykładami z praktyki, nie przekonują, jako że w naukach społecznych „wszystko się może zdarzyć”, co więc nie uprawnia do rozszerzania z tego tytułu



Rys. 2. Proporcje problemów dotyczących zasobów i produktów w zależności od horyzontu czasu

Źródło: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 215].

(nie mówiąc już o obalaniu) teorii zarządzania strategicznego. Dlatego też podjąłem badania empiryczne, mające na celu choć pośrednio świadczyć o wadze i zakresie problemu, który w graficznej formie przedstawiłem w zakończeniu książki *Koncepcje strategii organizacji* [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009], jak na rys. 2.

Wydaje się, że badając horyzont planowania różnych wielkości strategicznych w przedsiębiorstwach, można pośrednio wnioskować o tym, czy teza zawarta *implicite* na rys. 2 jest do przyjęcia, czy nie. Badania te prowadzę w ramach projektu badań własnych: NN115003938, a artykuł ten jest jego częścią. Jeżeli uda się potwierdzić tę tezę, to będzie to podstawa do uznania procedury drugiej z rys. 1 za uprawnioną. Celem artykułu jest przedstawienie metodyki badań horyzontu planowania różnych wielkości strategicznych oraz potencjalnych korelacji między nimi.

2. Cele i hipotezy badawcze

Podstawowym celem badawczym jest zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obejmujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe. Osiągnięcie tego celu umożliwi pośrednie wnioskowanie o strukturze problemów w strategiach przedsiębiorstw w zależności od charakteru otoczenia określanego za pomocą zmienności i przewidywalności. Ostatecznie będzie to prowadzić do odpowiedzi na pytanie, czy przewaga kategorii rynkowych lub zasobowych w strategii organizacji jest skorelowana z charakterem otoczenia.

Cele szczegółowe to:

1. Określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o otoczeniu identyfikowanym przez: produkty, rynki, konkurentów, dostawców i inne elementy.
2. Określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych z elementami otoczenia: produktami, rynkami, konkurentami, dostawcami i innymi organizacjami.
3. Określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o zasobach (wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych i niesformalizowanych, techniki i technologii branżowych, technologii informatycznych, zasobów naturalnych, lokalizacji, image'u firmy, źródeł finansowania, rutyn i rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych).
4. Określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych z wyżej wymienionymi zasobami.
5. Ustalenie typu otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego, charakteryzowanego zmiennością i przewidywalnością.
6. Zidentyfikowanie korelacji między orientacją rynkową lub zasobową w planie strategicznym a typem otoczenia (w znaczeniu jw.) oraz sytuacją finansową firmy (określoną za rok 2008 oraz oddzielnie za lata 2009 i 2010).
7. Zidentyfikowanie korelacji między poszczególnymi perspektywami planistycznymi, dotyczącymi wyodrębnionych elementów otoczenia i zasobów, a typem otoczenia oraz sytuacją finansową firmy.

8. Określenie kierunku zmian w zakresie wszystkich wyżej wymienionych relacji w związku ze światowym kryzysem gospodarczym ujawniającym się w Polsce od roku 2009.

Podstawowa hipoteza badawcza: wraz z narastającą turbulencją otoczenia w strategiach firm zaczynają dominować kategorie zasobowe kosztem kategorii produktowo-rynkowych. Horyzont planistyczny tych ostatnich ulega skróceniu do poziomu taktyczno-operacyjnego.

3. Ogólna metoda badań

Narzędziem badawczym jest ustrukturalizowana ankieta z pytaniami i alternatywnymi odpowiedziami, które zaznacza się krzyżykiem. Badania są prowadzone za pośrednictwem studentów studiów magisterskich i studiów MBA w przedsiębiorstwach, w których pracują i pełnią funkcje organizacyjne. W przypadku studentów studiów MBA są to najczęściej członkowie zarządów lub przynajmniej szeroko rozumianego naczelnego kierownictwa różnych firm. Ich kompetencje pozwalają wierzyć, że znają się na zagadnieniach zarządzania strategicznego firm, które reprezentują. W przypadku studentów niestacjonarnych studiów magisterskich ankietujący (najczęściej szeregowi pracownicy swoich firm lub kierownicy niskich szczebli zarządzania) mają za zadanie uzyskać stosowne odpowiedzi zawarte w ankietach od przedstawiciela naczelnego kierownictwa. Wszyscy studenci przeszli stosowne przeszkolenie w zakresie celów badawczych i szczegółowych problemów zawartych w ankietach.

4. Szczegóły dotyczące narzędzia badawczego.

Potencjalne dalsze hipotezy

Przypadkowy, losowy dobór próby badawczej uniemożliwia badania sektorowe. Jednakże możliwe są inne segmentacje, również przydatne w uogólnianiu wyników lub przeciwnie – w wyławianiu specyfiki wyodrębnianych zbiorów przedsiębiorstw. W przedstawianych badaniach grupowano przedsiębiorstwa w przekroju dawniej wyodrębnianych gałęzi, tzn.: produkcyjne (przemysł), usługowe, handlowe, mieszane. Dla innych niż prezentowane wyżej cele zgrupowano dane dotyczące organizacji świadczących tzw. usługi publiczne. Innym przekrojem był podział przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości zatrudnienia, tzn. na: duże, średnie, małe i mikrofirmy.

Wymienione podziały mogą również służyć formułowaniu dodatkowych hipotez badawczych. Na przykład:

- sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli rynków i produktów, występują częściej w przedsiębiorstwach usługowych, handlowych i mieszanych aniżeli w firmach produkcji przemysłowej,
- sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy niż rynków i produktów, występują częściej w mniejszych firmach aniżeli w dużych.

Innymi pozyskiwanymi w badaniach informacjami są te, które ogólnie dodatkowo charakteryzują firmy. W tym wypadku dotyczą one sytuacji finansowej oraz cech profilu działalności firmy. Informacje dotyczące sytuacji finansowych firm zbierane są z niewielką, ale jednak wiarą, że istnieje korelacja pomiędzy nimi a określonymi wielkościami strategicznymi przedsiębiorstw. Pesymizm wynika przede wszystkim z faktu, że nieznanne są wyniki badań potwierdzających *explicite* takie korelacje (na wyniki finansowe firm wpływa zbyt wiele czynników, a wydzielenie wpływu jednego z nich jest trudne z metodycznego i nieuzasadnione z merytorycznego punktu widzenia), choć same badania były wielokrotnie prowadzone. Formalnie więc można badać, nie inwestując zbyt wiele w dokładność określenia „sytuacja finansowa”. Dlatego też w badaniach przyjęto za wystarczające wyróżnienie następujących stanów finansowych firmy: bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła i bardzo zła. Tutaj stosowna hipoteza mogłaby być sformułowana następująco: firmy będące w dobrej kondycji finansowej to najczęściej takie, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli rynków i produktów.

Druga z wyróżnionych charakterystyk przedsiębiorstwa to cechy profilu działalności. Wyróżniono trzy takie cechy: profil stały, zmienny planowany oraz zmienny nieplanowany. Dodatkową hipotezę badawczą w tym zakresie można sformułować następująco: im bardziej zmienne jest otoczenie, tym częściej występują sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy od horyzontu planowania rynków i zasobów.

Kolejną charakterystyką badawczą jest otoczenie bliskie. Podzielono je na: rynkowe, technologiczne oraz społeczne. Wyróżniono dla nich trzy potencjalne cechy (stany): otoczenie stabilne przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne. W tym wypadku uzasadnione jest postawienie przynajmniej następujących hipotez:

- firmy usługowe i mieszane mają częściej zmienne, a zwłaszcza nieprzewidywalne otoczenie, aniżeli firmy produkcyjne (przemysłowe),
- firmy małe i średnie mają częściej zmienne, a zwłaszcza nieprzewidywalne otoczenie, aniżeli firmy duże,
- im otoczenie jest bardziej zmienne i nieprzewidywalne, tym częściej występują sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli horyzont planowania rynków i zasobów,

oraz dość oczywistej hipotezy: im otoczenie jest bardziej zmienne i nieprzewidywalne, tym bardziej zmienny i nieplanowany jest profil działalności firmy.

Kolejne dwa obszary badawcze dotyczą perspektywy myślenia o otoczeniu i decyzji związanych z otoczeniem. Rzecz wymaga wyjaśnienia. Otóż strategie jako obiekty badawcze, ontologiczne, epistemologiczne nie najlepiej się bada, przede wszystkim dlatego, że zarówno w teorii, jak i w praktyce są one niejednoznacznie definiowane. W związku z tym w badaniach empirycznych albo trzeba wyjaśniać, co badający rozumie przez strategię organizacji, albo najlepiej podawać takie części składowe strategii, które są tak samo rozumiane przez badającego i badanego. Dla-

tego też w prezentowanych badaniach zdecydowano się wymienić elementy klasycznie identyfikowanej strategii (perspektywa egzogeniczna), którymi są najczęściej: produkty, rynki (klienci), konkurenci, dostawcy i inni (np. urzędy) – czyli w znacznym stopniu elementy otoczenia porterowskiego. Kolejnego wytłumaczenia wymaga przekrój: perspektywa myślenia i oddzielnie perspektywa decyzji. Ten podział łączy się z faktem, że o wielu elementach strategii dyskutuje się w przedsiębiorstwie, rozważa, analizuje, jeszcze bez imperatywu wdrożenia. Trudno to uznać *explicite* za strategię ze względu na brak konsekwencji, łatwość odwracalności oraz ze względu niejednokrotnie na atomizację i brak holistycznego podejścia. Z drugiej strony odnosi się to do preparacji działań, ujmowanych niejednokrotnie w długiej, wieloletniej perspektywie. Perspektywa decyzji natomiast to strategia właściwa, w już ustrukturalizowanej formie, odpowiedniej dla praktyki danego przedsiębiorstwa. Decyzje związane z otoczeniem nie tylko są związane z pewnym imperatywem wykonania (klasycznie rozumiany plan), ale również z uruchomieniem określonych zasobów, co z kolei ma pewne cechy nieodwracalności. Generalnie takie ujęcie umożliwia zrozumienie pytania przez ankietowanego i jednocześnie relatywizuje kategorię strategii dla badacza problemu.

Przyjęte interwały perspektywy planowania (< 1 rok, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10 lat i > 10 lat) są dyskusyjne jedynie w przetwarzaniu informacji i skromnych rachunkach w ramach statystycznego wnioskowania. W tym wypadku w obliczeniach przyjęto środki przedziałów, a w dwóch skrajnych ujęciach -0,5 oraz 15 lat.

Pojemnym informacyjnie obszarem jest wyodrębnione w ankiecie pole „zmuśzające” badanego do identyfikacji perspektywy myślenia i decyzji w przekroju 11 wyodrębnionych zasobów. Są to:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi itp.),
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje),
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych),
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki itp.),
- image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),

- źródła finansowania,
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Powyższa enumeracja zasobów jest propozycją autorską. W literaturze przedmiotu aż roi się od różnych pomysłów w tym zakresie. We własnym ujęciu uwzględniono tylko te rodzaje zasobów, co do których istnieje podejrzenie, że mogą być względnie oryginalne (barneyowskie wartościowe, rzadkie, trudno imitowalne i trudno substytucyjne) [Krupski, 2006], ponieważ tylko na takich można budować względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Czyli inaczej – są to rodzaje zasobów strategicznych. Podobnie jak w przypadku elementów otoczenia wyodrębniono informacje związane z perspektywą myślenia i oddzielnie z perspektywą decyzji. Interwały horyzontu planowania są identyczne jak w przypadku elementów otoczenia porterowskiego. Nie wszystkie z badanych zasobów mają charakter uniwersalny. Dotyczy to przede wszystkim zasobów naturalnych, które są własnością lub mają do nich dostęp przede wszystkim firmy typu kopalnie.

5. Zakończenie

Wnioskowanie na podstawie horyzontu czasu może mieć tylko pośredni charakter. Przy niewielkiej różnicy interwałów stwierdzenie faktu, że w konkretnym przedsiębiorstwie horyzont planowania jakiegoś zasobu jest dłuższy aniżeli horyzont planu dotyczącego wprowadzenia i istnienia konkretnego produktu na konkretnym rynku, jeszcze nie uprawnia do stwierdzeń, że jedno ma bardziej strategiczny charakter niż drugie. Jednakże, im ta różnica jest większa, tym wnioskowanie, o którym mowa, jest niewątpliwie bardziej poprawne, a zwłaszcza w sytuacjach, gdy horyzont planowania jakiejś wielkości jest krótszy niż jeden rok, wnioskowanie, o którym mowa, jest niewątpliwie poprawne. Wydaje się jednak, że w przypadku stwierdzenia kilkuset przypadków dłuższego horyzontu planowania jednych wielkości (np. dotyczących zasobów) i krótszego innych (np. dotyczących produktów i rynków), wnioskowanie w sensie statystycznym będzie już uprawnione. Jeżeli potwierdzi się podstawowa hipoteza, to refleksja może prowadzić ku potrzebie weryfikacji naszych poglądów na proces i postać strategii przedsiębiorstwa w ramach szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Może zamiast procedury 1 na rys. 1, ustrukturalizowanej zwykle według propozycji R.M. Granta [1991, s. 116], powinno się stosować procedurę 2 z rys. 1, skonkretyzowaną przez autora [Krupski 2006a]? Ostatecznie prowadziłyby to w przedsiębiorstwach niektórych branż i wyodrębnionych grup do planowania strategicznego w kategoriach zasobów, a planowanie w kategoriach rynków i produktów stałoby się właściwe dla poziomu taktyczno-operacyjnego. Czy tego typu badania i wyłaniające się z nich poglądy dają podstawę do wchłonięcia ich przez teorię zarządzania strategicznego – wątpię, ze względu na skalę badań. Nie wątpię natomiast, że propagowanie powyższych poglądów oraz wyników badań własnych wspierających te poglądy przyczyni się do dalszych badań i dyskusji prowadzących ewentualnie do uzupełnienia klasycznej teorii zarządzania strategicznego.

Literatura

- Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, "California Management Review", Spring 1991, vol. 33, no. 3.
- Kaleta A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, WWSZiP, Wałbrzych 2010.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*, Wydawnictwo AE, Poznań 2006a.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

THE STUDY OF THE STRATEGIC PLANNING HORIZON IN POLISH ENTERPRISES. THE METHODOLOGICAL CONTEXT. POTENTIAL IMPLICATIONS

Summary: The article presents goals and hypothesizes connected with the perspective of markets and resources. A general hypothesis concerns a longer perspective of resources planning than the perspective of markets planning. If it is confirmed by statistical methods according to at least distinguished kinds of enterprises, it will be the proof of the necessity of developing the resources school in strategic management in the direction of strategy identification in a resources language (not in markets and products language). The categories of markets and products will be considered at tactical-operational level.