

Rafał Krupski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM W JĘZYKU ZASOBÓW

1. Wstęp

Generowanie strategii firmy, według szkoły zasobowej, to nie tylko myślenie *inside-out*. To również wybór podejścia do planowania z całego spektrum różnorodnych teoretycznych i praktycznych propozycji, związanych z metodą i przedmiotem planowania. Na przykład w tym pierwszym aspekcie Nogalski i Rybicki [2006, s. 99] rozróżniają podejście planistyczno-zasobowe i ewolucyjno-zasobowe, różniące się stosunkiem do rozwoju, ryzyka, nagłych szans rynkowych, elastyczności itp. Drugi aspekt dotyczy przedmiotu planowania i jest z pewnością jeszcze bardziej kontrowersyjny. Szkoła zasobowa nie rozstrzyga jednego z podstawowych dylematów ujęć i identyfikacji strategii:

- czy wychodząc od zasobów, formułować strategię ostatecznie w kategoriach produktowo-rynkowych [Grant 1991, s. 114-135; Godziszewski 2001, s. 166-183; Głuszek 2004, s. 53-57],
- czy też formułować strategię organizacji w języku zasobów, pomijając kategorie produktowo-rynkowe [Krupski 2006a; Romanowska 2006; Bratnicki 2000; Obłój 1987].

Problem w tym, że większość teoretyków zarządzania strategicznego nie wyobraża sobie innego formułowania strategii organizacji niż w kategoriach produktów i rynków. Dlatego też nawet w ujęciach zasobowych za kluczowe uważają zagadnienia: w jaki sposób kluczowe kompetencje pozwalają stworzyć bazowe produkty [Obłój 2007, s. 147] lub w jaki sposób stale konfrontować (dopasowywać) różne etapy ścieżki zasobów i obszarów działania firmy w procesie formułowania strategii [Godziszewski 2001, s. 182]. Dalsza część wywodów będzie oparta na założeniu drugim, które w wersji bardziej szczegółowej przedstawia się następująco:

- strategię firmy należy formułować przede wszystkim w języku zasobów,
- dostęp do zasobów jest warunkiem do wykorzystywania okazji,
- planując zasoby, planuje się równocześnie warunki do wykorzystywania okazji,

- im dłuższa perspektywa czasu, tym więcej kategorii zasobowych w planie strategicznym,
- w warunkach narastającej turbulencji otoczenia planowanie w kategoriach produktów i rynków schodzi na poziom taktyczno-operacyjny.

Powyższe założenia mają charakter uniwersalny, zwłaszcza że trudno z teorii przedsiębiorstwa wyodrębnić teorię małego przedsiębiorstwa [Lichtarski 2005, s. 9-19]. Formułując natomiast strategię małej firmy w kategoriach zasobów, dobrze byłoby wiedzieć, jakie zasoby przede wszystkim brać pod uwagę. Odpowiedź na to pytanie mogą dać badania empiryczne przeprowadzane na dużą skalę. Poniżej przypomniano wyniki badań empirycznych [Krupski 2006c], które można uznać za pilotażowe w tym zakresie.

2. Badania empiryczne dotyczące ważności różnych rodzajów zasobów w wykorzystywaniu okazji i niwelowaniu skutków zagrożeń

W latach 2005-2006 zbadano 151 firm. Do interesującego w tym wypadku sektora MŚP należało:

- 45 firm średnich (zatrudnienie w granicach między 50 a 250 osób),
- 64 firmy małe (zatrudnienie w granicach od 10 do 49 osób),
- 22 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie poniżej 10 osób).

Celem badań było ustalenie, które ze wskazanych rodzajów zasobów ma największe znaczenie przy wykorzystywaniu okazji i unikaniu zagrożeń. Przedmiotem badań były:

- 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, koneksji 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 fizyczno-chemicznych),
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne, historycznie budynki itp.),

- *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
- źródła finansowania,
- rutynowe procedury, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Tabela 1. Najczęstsze typowania ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji, według badań empirycznych

Miejsce w hierarchii ważności	Firmy średnie	Firmy małe	Firmy mikro
1	relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane	relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane	relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane
2	wiedza, umiejętności i talenty pracowników	wiedza, umiejętności i talenty pracowników	postawy i zachowania pracownicze
3	technologie informatyczne	technologie informatyczne	lokalizacja
4	lokalizacja	źródła finansowania	wiedza, umiejętności i talenty pracowników
5	relacje z otoczeniem uprzywilejowane sformalizowane	relacje z otoczeniem uprzywilejowane sformalizowane	źródła finansowania

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Najczęstsze typowania ważności zasobów dla neutralizacji zagrożeń, według badań empirycznych

Miejsce w hierarchii ważności	Firmy średnie	Firmy małe	Firmy mikro
1	postawy i zachowania pracownicze	relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane	wiedza, umiejętności i talenty pracowników
2	wiedza, umiejętności i talenty pracowników	wiedza, umiejętności i talenty pracowników	źródła finansowania
3	Rutynowe procedury, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	postawy i zachowania pracownicze	postawy i zachowania pracownicze i – równorzędnie – <i>image</i> firmy
4	technologie branżowe	relacje z otoczeniem uprzywilejowane sformalizowane	postawy i zachowania pracownicze i – równorzędnie – <i>image</i> firmy
5	relacje z otoczeniem uprzywilejowane niesformalizowane	Rutynowe procedury, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	lokalizacja

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawiono w tab. 1 i 2. Pewne zdziwienie może budzić jedno-myślność w wytypowaniu relacji z otoczeniem uprzywilejowanych niesformalizowanych (czyli znajomości, układów lobbystycznych, kumoterskich, nepotycznych itp.) za najważniejszy zasób przy wykorzystywaniu okazji. Niekoniecznie należy to odbierać wyłącznie w kategoriach nieetycznych. Tłumacząc to kategoriami lojalności, zaufania, itp., można dostrzec „szklankę nie do połowy pustą, ale do połowy pełną”. Nie dziwi natomiast wysokie miejsce wiedzy jako zasobu w analizowanym kontekście. W najmniejszych firmach (mikro) ponad wiedzę preferowane są postawy pracownicze, np. lojalność, dyspozycyjność, kreatywność oraz motywacje. W większych firmach cenione są ponadto technologie informatyczne, a w mikro znaczenie mają lokalizacja i źródła finansowania.

W przypadku unikania lub niwelowania skutków zagrożeń, zróżnicowanie ważności zasobów w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw jest większe aniżeli w poprzednim kontekście. Generalnie jednak tak jak poprzednio dominują: wiedza, postawy pracownicze, relacje z otoczeniem (nie tylko niesformalizowane, ale również sformalizowane, związane np. z długookresowymi umowami). Pojawiają się również rutynowe procedury i procesy wewnątrzorganizacyjne, jako ważne dla przetrwania w okresach zagrożeń.

3. Formułowanie i treść strategii ogólnej przedsiębiorstwa w języku zasobów

Teoretyczne podstawy formułowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa w języku zasobów sformułowano we wcześniejszych pracach autora [Krupski 2006a; Krupski 2006b]. Poniżej przedstawiono w graficznym skrócie istotę strategii firmy wyrażonej w języku zasobów relacyjnych uprzywilejowanych niesformalizowanych oraz strategię firmy jako strategię wiedzy. Wyróżnienie tych zasobów to konsekwencja otrzymanych wyników badań empirycznych, potwierdzających ich ważność w procesach wykorzystywania okazji.

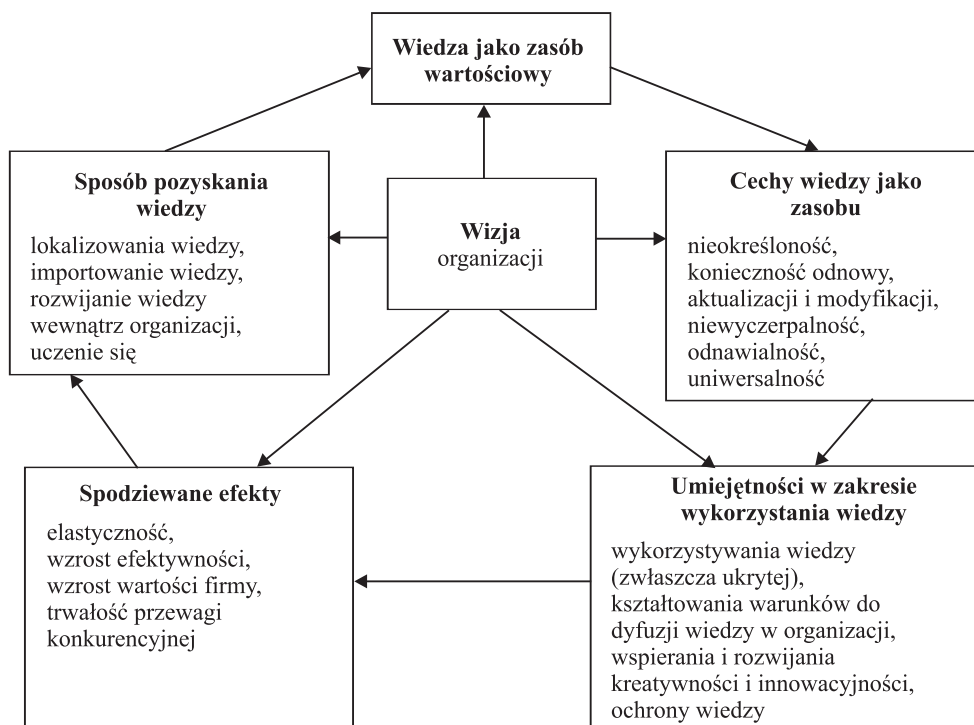
W encyklopedycznym skrócie istotę tych zasobów i *differentia specifica* strategii firmy na nich opartych można ująć następująco. Przewagę konkurencyjną firma może osiągnąć, kształtując takie relacje z otoczeniem, które ze swej istoty spełniają cztery warunki skutecznego konkurowania Barneya, tzn. są: cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i trudne do zastąpienia. Niezależnie od tego skuteczność tego rodzaju zasobu może wynikać z oryginalności podejścia do specyficznych cech tego zasobu, tzn.: wymiany, zaangażowania i wzajemności [Czakon 2005] (rys. 1).

Strategię wiedzy, jako strategię organizacji, można również opisać barneyowskimi cechami, dowodzącymi jej oryginalności, a tym samym spełniającymi wymogi uzyskiwania przewagi konkurencyjnej z określonych źródeł. Ponadto ta ostatnia może i powinna wynikać ze specyficznych cech wiedzy jako zasobu, np.: nieokreśloności, niewyczerpalności, uniwersalności, konieczności odnowy, aktualizacji, modyfikacji [Kozłowski 2004, s. 97-98] (rys. 2).



Rys. 1. Strategia w zakresie zasobów relacyjnych w formie systemu UC

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Identyfikacja strategii firmy w języku wiedzy organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne z udziałem prof. dr hab. E. Stańczyk-Hugiet.

Formułowanie ogólnej strategii firmy w języku zasobów i sprowadzenie identyfikacji produktów i rynków (a więc domen) do poziomu taktyczno-operacyjnego budzi emocje przede wszystkim ze względu na brak operacjonalizacji przejścia pomiędzy tymi poziomami. To prawda. Wydaje się, że możliwym kierunkiem dalszych penetracji naukowych i w efekcie upracticznienia tej koncepcji byłyby badania pokazujące wielki „wkład” tych wyróżnionych zasobów w skuteczność funkcjonowania mechanizmów elastyczności przedsiębiorstwa (z kontekstem wykorzystywania okazji), takich jak [Krupski 2005, s. 26-29]:

- redundancji zasobów (w tym wypadku chodzi o wykorzystanie jednych zasobów do kształtowania innych zasobów),
- dywersyfikacji działalności,
- monitoringu otoczenia,
- czasu procesów decyzyjnych,
- organizacji w ruchu.

* * *

Przedstawione wyżej poglądy są częścią większej, autorskiej koncepcji współczesnego rozumienia planowania i zarządzania strategicznego. Według niej, strategia to długofalowy plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji.

Literatura

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- Grant R., *The resourced-based theory of competitive advantage*, „California Management Review”, Spring 1991.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 81*, AE, Poznań 2006a.
- Krupski R., *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, „Współczesne Zarządzanie” 2006b, nr 2.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, AE, Wrocław 2006c.
- Lichtarski J., *Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa?*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2005.

- Nogalski B., Rybicki J., *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Oblój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Romanowska M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, WWSZiP, Wałbrzych 2006.

THE STRATEGIES OF SMALL AND AVERAGE-SIZED COMPANIES IN ACCORDANCE WITH RESOURCES

Summary

The article presents the concept of strategy formulation in accordance with resources in small enterprises. This strategy focuses on occasion usage. Presented results of research show that in the case of small and average-sized companies clue strategies in accordance with resources are both the strategies of creation and usage non-formalized relational resources and the strategies of creation and usage knowledge. Additionally, the results of research concerning the kinds of resources enabling threats' avoidance were presented.