

Ewa Stańczyk-Hugiet

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBRANE KIERUNKI ZMIAN W OBSZARZE STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ*

1. Wstęp

Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, powoduje szereg konsekwencji w obszarze zarządzania. W efekcie system zarządzania organizacją ulega zmianom. Zmiany te można obserwować nie tylko w obszarze relacji organizacji z otoczeniem, ale także w obszarze zarządzania wnętrzem organizacji. W artykule przedstawiono kilka wybranych kierunków, w których zmierza system zarządzania współczesnych przedsiębiorstw. Kierunki te można analizować w układach dychotomicznych. Można tu wskazać na kilka, zdaniem autorki, ważnych, np. organizacja w sensie rzeczowym – sieć międzyorganizacyjna, indywidualizm – zespołowość. W prezentowanym artykule uwaga skupiona została na dychotomii: przychód ekonomiczny – renta ekonomiczna, rutynowe zachowania organizacyjne – dynamiczne zdolności, strategiczne dopasowanie (*fit*) – organizacyjny *fitness* oraz formułowanie strategii – implementacja strategii.

2. W kierunku renty ekonomicznej

Każda organizacja funkcjonuje w określonym kontekście nazywanym otoczeniem. Popularne są poglądy traktujące relacje między organizacją a jej otoczeniem (szczególnie otoczeniem sektorowym) w kategoriach gry. Rezultatem takiej gry jest wypracowana pozycja konkurencyjna. Miara pozycji konkurencyjnej z reguły jest wynik ekonomiczny z działalności firmy. I do niedawna właśnie ta kategoria stanowiła linię przewodnią działań organizacji. Zasobowe podejście do zarządzania spowodowało większe zainteresowanie kategorią renty ekonomicznej względem wyniku ekonomicznego. Popularyzowana jest teza mówiąca o tym, że organizacje poszukują unikatowości, która ogranicza możliwości imitowania zasobów i

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

działań organizacji przez konkurentów. W centrum uwagi znajdują się zasoby i umiejętności, które konkurenci są w stanie wyłącznie od danej organizacji nabyć. Takie zasoby i umiejętności z reguły jednak nie są przeznaczone do sprzedaży, ponieważ są źródłem renty ekonomicznej lub renty organizacyjnej. Renta organizacyjna to rodzaj renty ekonomicznej, której źródłem są zasoby i umiejętności [Amit, Schoemaker 1993, s. 36]. Przewaga konkurencyjna pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo wypracuje mechanizm izolacyjny [Rumelt 1984], który utrudnia imitowanie właśnie takich zasobów i umiejętności. Organizacje w coraz większym zakresie próbują więc wykorzystać niedoskonałe rynki czynników (charakteryzujące się np. asymetrią informacji), gdyż tu znajduje się potencjał do generowania renty ekonomicznej. Organizacje poszukują więc źródeł renty ekonomicznej, a zwłaszcza renty z zasobów niematerialnych. Szczególnie należy zwrócić uwagę np. na rentę ricardiańską, rentę Pareto (quasi-renta), rentę relacyjną (quasi-renta), rentę schumpeterowską, rentę menedżerską czy rentę Penrose.

3. W kierunku dynamicznych zdolności

Gdy przyjrzymy się cyklowi życia organizacji, którego twórcą jest Greiner, to z łatwością możemy zauważyć, że ważną rolę w przechodzeniu do kolejnych faz rozwoju odgrywają mechanizmy koordynacji, wśród których na czołowe miejsce wysuwa się formalizacja. To właśnie dzięki formalizacji kształtowany jest porządek organizacyjny oraz minimalizowana jest niepewność zachowań uczestników organizacji. Wzorce zachowań przekształcają się w rutynowe zachowania organizacyjne. Takie rutynowe zachowania sprawdzają się w określonych warunkach, z czasem jednak ograniczają możliwości dokonywania zmian i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. W związku z powyższym rutyny organizacyjne przegrywają w konfrontacji z dynamiczną rzeczywistością. Alternatywą rutyn organizacyjnych stają się zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*). Zdolności dynamiczne to swoistego rodzaju rutyny organizacyjne, które pokazują, jak kształtować rutyny organizacyjne [Nelson, Winter 1982; Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106]. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków. Taka natura zdolności dynamicznych jest zdeterminowana procesami organizacyjnego uczenia się kształtując nową logikę organizacyjną [Dosi, Nelson, Winter 2000, s. 15; Die-rickx, Cool 1989, s. 1504-1511; Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 520].

Zdolności dynamiczne charakteryzują się ekwifinalnością, homogenicznością i trwałością [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1106], a ponadto są trudne w replikacji (do innych podsystemów) w odróżnieniu od kluczowych kompetencji. Przynoszą organizacji szereg korzyści, które wynikają z tego, że w organizacji tworzy się szczególnie potencjał radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Dynamiczne zdolności to bowiem umiejętności znalezienia możliwości wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) [Kogut, Zander 1992, s. 383-397]. Zdol-

ności dynamiczne to również umiejętności znalezienia takich obszarów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (potencjał koordynacyjny) [Grant 1996, s. 357-387]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) [Cohen, Levinthal 1990, s. 128-152]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. sieci, umowy, współpraca), a tym samym większy potencjał relacyjny.

4. W kierunku organizacyjnego *fitness*

Literatura zarządzania strategicznego obfituje w rozważania dotyczące tzw. dopasowania organizacyjnego (*strategic fit*). Ten aspekt analizowany jest w kontekście możliwości realizacji strategii i oznacza konieczność dopasowania wszystkich elementów organizacji i jej otoczenia. Takie dopasowanie miało zapewnić efektywność działania organizacji (np. [Chandler 1962; Miles, Snow 1978]). Zresztą i obecnie, dokonując oceny strategii, stosuje się często kryteria dopasowania, np. jak dobrze strategia jest dopasowana do otoczenia ogólnego, jak dobrze jest dopasowana do otoczenia sektorowego, czy strategia uwzględnia trendy itp. [Hoffman 2001, s. 14]. Złożoność i niepewność otoczenia wprowadziły jednak odmienną perspektywę postrzegania owego organizacyjnego *fit*. Obecnie należy raczej kształtować organizacyjny *fitness*, czyli zdolność do uczenia się i adaptacji [Beer i in. 2005, s. 445-447]. Istotne stają się możliwości sprostania wymaganiom zmiennego otoczenia. Zmienność otoczenia to konieczność kształtowania dynamicznej organizacji. Koncepcja organizacyjnego *fitness* znakomicie wpisuje się w nurt rozważań o elastyczności organizacji. Powszechnie wykorzystywane w procesie zarządzania strategicznego podejście analityczne nie jest już wystarczające. System zarządzania musi być nastawiony na eksploatowanie i eksplorowanie przyszłych możliwości, a temu służyć może wyłącznie ciągłe uczenie się stwarzające możliwości doskonalenia działań [Baird, Griffin 2006, s. 372-383]. To dzięki takim działaniom można wypracować zdolności zmiany i reakcji na poziomie operacyjnym (elastyczność operacyjna). Atrybutem dynamicznego systemu organizacyjnego nie jest jednak wyłącznie elastyczność operacyjna, ale przede wszystkim elastyczność strategiczna [de Toni, Tonchia 2005, s. 525-540; Matthyssens, Pauwels, Vandenbempt 2005, s. 550-552]. Jednak obie te zdolności pozostają ze sobą w relacji przyczynowo-skutkowej, czyli dzięki elastyczności operacyjnej możliwe jest wypracowanie elastyczności strategicznej. Ta zaś pozwala na wykorzystywanie sposobności dzięki zdolnościom tkwiącym w organizacji. Zdolności te dotyczą głównie reakcji na niepewność oraz zmiany celów opartej na najlepszej wiedzy i umiejętnościach. W zasadzie można stwierdzić, że miarą elastyczności strategicznej jest liczba możliwych opcji strategicznych, jakie organizacja może skonfigurować z zasobów i umiejętności, zarówno tych pozostających w jej dyspozycji, jak i tych, do których ma dostęp czy możliwości ich kontrolowania.

5. W kierunku implementacji strategii

Wydaje się, że obecnie sednem zarządzania strategicznego są umiejętności. Wyraźnie obserwuje się nacisk na sferę implementacji strategii wśród badaczy problemu, którzy ignorują nieco zinstrumentalizowane podejście do jej formułowania. Pojawiające się w fachowej prasie tytuły: *Do or Die...* [Born, Rundle-Thiele 2007, s. 615-620], *Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions* [Miller, Wilson, Hickson 2004, s. 201-218] czy *Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution...* [Knowledge@Wharton 2005] wskazują obecny kierunek kształtowania systemów zarządzania.

Wydaje się, że interesujące jest przedstawienie wyników badań panelowych przeprowadzonych wspólnie przez Wharton Executive Education i Gartner Group, Inc. Celem badań było zrozumienie wyzwań stojących przed kierownikami, którzy uczestniczą zarówno w procesie formułowania, jak i realizacji strategii. Badania prowadzone były w dwóch etapach, z których pierwszy został przeprowadzony przez Gartner Group i obejmował 243 respondentów. L. Hrebiniak, wykorzystując wyniki tych badań, przeprowadził ankietę na próbie 200 kierowników, a następnie zweryfikował uzyskane odpowiedzi w drodze wywiadów z kierownikami. Przeprowadzone badania wskazały na ograniczenia, wobec których stoją kierownicy zaangażowani w proces formułowania i implementacji strategii. W tab. 1 zaprezentowano ranking zidentyfikowanych ograniczeń uzyskanych w wyniku badań Gartner Group i Wharton Executive Education.

Tabela 1. Najważniejsze ograniczenia w procesie realizacji strategii

Ograniczenia	Badania Wharton Executive Education <i>n</i> =200	Badania Wharton – Gartner <i>n</i> =243
Brak zdolności efektywnego zarządzania zmianą oraz redukowania inercji	1	1
Zła lub ogólnikowa strategia	2	5
Brak programu lub modelu ukierunkowującego proces implementacji strategii	2	-
Złe lub nieadekwatne dzielenie się informacjami między ludźmi/jednostkami odpowiedzialnymi za realizację strategii	4	2
Realizowanie strategii wywołującej konflikty wewnątrz istniejącej struktury władzy	5	2
Niejasna odpowiedzialność oraz sposób pomiaru decyzji w procesie implementacji i działań	5	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hrebiniak 2006, s. 16-18].

Jak wynika z danych zawartych w tab. 1, pierwsze miejsce w rankingu ograniczeń występujących w procesie implementacji strategii zajmuje efektywne zarządzanie zmianami. Respondenci sygnalizują w tym obszarze istotny wpływ kultury organizacyjnej, opór wobec zmian oraz „tempo” procesu realizacji strategii.

Według badanych istotny wpływ na implementację strategii ma jakość strategii. Strategia powinna stanowić nić przewodnią dla wszelkich działań w organizacji – także dla procesu implementacji. Jeśli strategia nie pełni takiej funkcji, bo jest na przykład zbyt ogólna, jej implementacja nie może być właściwie przeprowadzona.

Sformułowana strategia wymaga przygotowania programu jej realizacji. W opinii badanych menedżerów i ten obszar jest bardzo niedoskonały. Powszechnym zjawiskiem jest brak programu realizacji strategii, co w efekcie powoduje problemy w obszarze koordynacji działań. Realizowane są działania rozbieżne, a także podejmowane są sprzeczne decyzje.

Kolejnym problemem, z jakim spotyka się praktyka gospodarcza w procesie implementacji strategii, jest dzielenie się informacjami. Przepływ informacji między podmiotami odpowiedzialnymi za realizację strategii staje się kluczowym wyzwaniem ze względu na wymóg koordynacji.

Ważne jest również określenie odpowiedzialności podmiotów za realizację strategii. Bez tego bowiem strategia ma duże szanse pozostać niezrealizowaną ideą. Niewłaściwy przepływ informacji, a także brak określenia granic odpowiedzialności powoduje trudności w koordynowaniu działań.

Ostatnią wskazaną przez respondentów barierą procesu efektywnej implementacji strategii jest przyjęcie do realizacji takiej strategii, która w swej istocie neguje dotychczasowy układ władzy organizacyjnej. Dlatego też ważnym przedsięwzięciem staje się tworzenie koalicji na rzecz przyjętej strategii, a także wspieranie tych osób, którzy mają istotny wpływ na realizację zamierzeń strategicznych.

6. Zakończenie

Przedstawione w artykule niektóre kierunki zmian systemu zarządzania organizacją z pewnością nie wyczerpują podjętego tu problemu. Niewątpliwie jednak wskazują na konieczność wypracowania odmiennych od dotychczasowych narzędzi zarządzania. Szczególnie istotna wydaje się jednak zmiana systemu wartości, postaw i sposobów postrzegania rzeczywistości. Świat biznesu jest bezwzględny i tylko odpowiednie dopasowanie do warunków, w jakich organizacja funkcjonuje, daje szanse nie tylko na przetrwanie, ale głównie na rozwój.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, nr 1.
- Baird L., Griffin D., *Adaptability and Responsiveness: the Case for Dynamic Learning*, „Organizational Dynamics” 2006, vol. 35, nr 4.
- Beer M., Voelpel S., Leibold M., Tekie E., *Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*, „Long Range Planning” 2005, nr 38.

- Bonn I., Rundle-Thiele S., *Do or Die – Strategic Decision-making Following a Shock Event*, „Tourism Management” 2007, nr 27.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Cohen W., Levinthal M., *Absorptive Capacity: A New Perspective for Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, nr 35.
- Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, nr 12.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction*, [w:] G. Dosi, R. Nelson, S. Winter (red.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 21.
- Grant R., *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, nr 4.
- Hoffman B., *What Makes a Strategy Brilliant?*, „Business Horizons”, lipiec-sierpień 2001.
- Hrebiniak L.G., *Obstacles to Effective Strategy Implementation*, „Organizational Dynamics” 2006, vol. 35, nr 1.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, nr 3.
- Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic Flexibility, Rigidity and Barriers to the Development of Absorptive Capacity in Business Markets: Themes and Research Perspective*, „Industrial Marketing Management” 2005, nr 34.
- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.
- Miller S., Wilson D., Hickson D., *Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions*, „Long Range Planning” 2004, nr 37.
- Nelson R., Winter, S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge MA 1982.
- Rumelt R., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] R. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey 1984.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7.
- Three Reasons Why Good Strategies Fail: Execution, Execution...*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article,opublikowane.10.10.2005.w.Knowledge@Wharton>.
- Toni de A., Tonchia S., *Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities*, „The International Journal of Management Science” 2005, nr 33.

SOME CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT AREA

Summary

The paper concerns some changes in nature of management system. Strategic management is especially the main interest. Here are indicated four trends in entire strategic management: from economic profit to economic rent, from organizational routines to dynamic capabilities, from strategic fit to organizational fitness, from strategic planning to strategy implementation.