

N.W. Wojtołowski, S.F. Chomiakow

Sankt-Petersburski Państwowy Uniwersytet Gospodarki i Finansów

ZARZĄDZANIE MODERNIZACJĄ W KONTEKŚCIE WSPÓŁCZESNYCH TEORII ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Radzieckiej ekonomii, jeszcze w okresie przed reformą, dosyć dobrze znane były takie koncepcje zarządzania strategicznego, jak teoria I. Ansoffa [1], wyniki prac U. Kinga i D. Clelanda [3] dotyczących planowania strategicznego, a nawet niektóre podstawowe elementy powstałej pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku dziewięćdziesiątych XX w. teorii zarządzania wiedzą.

Należy przy tym podkreślić, że we współczesnych warunkach właśnie rozpatrzenie kwestii zarządzania modernizacją w kontekście współczesnych teoretycznych ujęć strategicznego zarządzania zyskuje rolę szczególną, ponieważ w rosyjskiej gospodarce przejściowej mogą być dosyć zgodnie postrzegane i realizowane obie najbardziej znaczące koncepcje. Mamy tu na myśli, z jednej strony, wcześniejszą z koncepcji – M. Portera [4], z drugiej zaś – późniejsze prace zwolenników tzw. koncepcji zasobowej [2]. Ponieważ oba te podstawowe podejścia ściśle związane są z samą istotą gospodarki rynkowej i tymi jej mechanizmami, które już od dziesięcioleci działają w ramach rozwiniętego rynku, to, oczywiście, pojawia się, i będzie wciąż aktualna przez cały okres przejściowy, kwestia, w jaki sposób oba te koncepcyjne stanowiska mogą być przeniesione i realizowane w gospodarce Rosji w okresie po reformie i w analogicznych krajach.

Przez pojęcie modernizacji urządzeń przemysłowych rozumieć będziemy ogół procesów, w których następuje częściowe odnowienie tych urządzeń, przy czym może ono odbywać się dwoma sposobami. Z jednej strony chodzi o odnowienie tych procesów technologicznych, które występują w danych rodzajach urządzeń. Z drugiej zaś – w ramach kompleksowego systemu, złożonego z szeregu powiązanych ze sobą jednostek urządzeń – może być przeprowadzana pełna renowacja lub odpowiednie uzupełnienie tego kompleksu o części poszczególnych jednostek wchodzących w jego skład.

Każda modernizacja, a w ujęciu szerszym – odnowienie bazy technologicznej jakiejkolwiek produkcji, jest niezbędna i efektywna jedynie w stopniu, w jakim pozwala ona realizującej te procesy firmie osiągnąć konkurencyjne przewagi. Przy tym, jeśli użyć terminologii M. Portera, powinna to być przewaga o charakterze długookresowym. Ale same te przewagi odnośnie do modernizacji mają sens tylko o tyle, o ile realizuje się je w towarach wytwarzanych przez firmę i świadczonych usługach.

Podstawowa metodologia zarządzania modernizacją polega przede wszystkim na tym, że przy opracowaniu celowej orientacji i podstawy programowej procesów modernizacyjnych niewątpliwie konieczne należy „wyjść” od towaru i rynku. Jednocześnie, podobnie jak każdy fenomen innowacyjny, modernizacja podporządkowuje się dość ogólnym prawidłowościom zarządzania tego rodzaju procesami i pierwsze, co konieczne należy mieć tu na uwadze, to zgodność celowego ukierunkowania i charakteru modernizacji z podstawowymi strategicznymi celami rozwoju firmy. Pod tym względem istnieje w zarządzaniu modernizacją swojego rodzaju podwójny obraz. Z jednej strony, jest wiele sytuacji, w których ta celowa strategiczna zgodność występuje jako absolutnie oczywista: w ten sposób, np. wzmacniając pozycję firmy w części oszczędności kosztów, konstruujemy w odpowiedni sposób konfigurację modernizacji, mając na względzie ten oczywisty fakt, że sama struktura urządzeń, ich charakterystyki, końcowa i miejscowa efektywność powinny być sztywno nastawione na osiągnięcie tego właśnie strategicznego zamierzenia. I, jak podkreślano, takich sytuacji w zarządzaniu modernizacją jest dość dużo. A jednocześnie należy uznać, że przy bardziej „rozmytych” strategicznych celach firmy, a tak z reguły zdarza się w warunkach niedostatecznie dokładnego pozycjonowania, stosowne charakterystyki struktury procesów i prawdopodobnych efektów modernizacji przedstawiają się nie tak jednoznacznie.

Należy pamiętać również, że samo w sobie założenie i koncepcja procesu modernizacyjnego powinny w określonym stopniu odpowiadać pewnym podstawowym charakterystykom, w tym także strategii funkcjonalnych. Wyjaśnijmy naszą myśl: jeśli firma rzeczywiście opracowuje i dość konsekwentnie realizuje w pełni określoną strategią swojej sprzedaży, to każdy wystarczająco znaczący proces modernizacyjny powinien w mniejszym lub większym stopniu uwzględniać bazowe elementy tej funkcjonalnej strategii.

Te uwagi wstępne mają na celu tylko jedno – w pewien sposób powiązać strategię modernizacji z ogólną strategią rozwoju firmy i jej podstawowymi strategiami funkcjonalnymi. Jest to niezbędny punkt wyjścia do poważnej dyskusji o jakiejkolwiek modernizacji w ogóle, a modernizacji w badanej sferze zwłaszcza.

Należy przyjąć, że podstawową wadą modernizacji w porównaniu z renowacją jest z reguły niemożność dokonania na rynku swojego rodzaju konkurencyjnego przełomu, przy zaproponowaniu istniejącym i potencjalnym nabywcom zupełnie nowego produktu lub usługi. Oznacza to, że modernizacja sama w sobie, nawet na dużą skalę, nie zmienia zasadniczej podstawy technologicznej danej produkcji i

w przeważającej większości przypadków zapewnia jedynie, jeśli użyć terminologii Portera, większy lub mniejszy wzrost efektywności operacyjnej i stosowne zwiększenie wartości w łańcuchu wartości. I tylko w nielicznych wypadkach projekt modernizacyjny może wyprowadzić firmę na zasadniczo nową pozycję strategiczną i zapewnić jej zasadniczo nową sytuację na rynku i wśród konkurentów. Odpowiednio planując ostateczne wyniki modernizacji, przedsiębiorstwo w znacznie większym stopniu ukierunkowuje się nie na unikatowość produkowanych towarów, a na odpowiedni wzrost interesujących parametrów i charakterystyk. Mowa tu o niektórych cechach odróżniających, które zapewniają towarowi albo usługę określone miejsce w szeregu analogicznych konkurentów.

Celowe jest skupienie się na możliwości wykorzystania koncepcji zasobowej zarządzania strategicznego pod kątem jej wiarygodnej użyteczności w zarządzaniu modernizacją.

Dość oczywiste jest to, że najważniejszy moment koncepcji zasobowej, a mianowicie kluczowa kompetencja z całkowicie zrozumiałych i naturalnych przyczyn, związanych z docelowym ukierunkowaniem ujęcia modernizacyjnego w znacznie mniejszym stopniu powiązana jest z modernizacją. Pod tym względem, oczywiście, rozwój kluczowej kompetencji, a tym bardziej jej uzyskanie, ukierunkowane jest przede wszystkim na ujęcie renowacyjne. Jednoznacznie i bez zastrzeżeń przyjmując ten fakt, zwróćmy jednak uwagę na kilka naszym zdaniem dość ważnych elementów, które mogą przesądzić o wystarczającej efektywności modernizacyjnego ujęcia właśnie w rozwoju kluczowej kompetencji.

Przede wszystkim należy zgodzić się z tym, że po uzyskaniu kiedykolwiek wskutek różnych okoliczności określonej kluczowej kompetencji i przewodząc w niej na światowym (lub też krajowym) poziomie, firma powinna stale czuć na sobie presję najsilniejszych konkurentów, dążących co najmniej do doścignięcia lidera pod względem poziomu możliwości techniczno-technologicznych w zakresie kluczowej kompetencji. Wybitni autorzy-badacze koncepcji zasobowej niejednokrotnie zwracali uwagę na to, że samo posiadanie kluczowej kompetencji wcale nie zapewnia przywództwa, jeśli się wybierze drogę inną niż stała praca nad rozwojem kluczowej kompetencji w jej różnych aspektach. Tu właśnie, naszym zdaniem, ma miejsce szczególnie duża rola ujęcia modernizacyjnego, ponieważ pozwala ono w określonych i czasami dość wydłużonych odcinkach czasowych podtrzymywać stabilne oderwanie się od „doganiających technologii”. Nie jest przy tym istotne, czy chodzi tu o to, że światowy lider w dziedzinie silników Honda modernizuje tylko tę część urządzeń swoich przedsiębiorstw, które zapewniają np. wyraźne zwiększenie precyzji obróbki określonych części silnika, czy też realizuje to samo w odniesieniu do systemów zarządzania nim. Chodzi o to, że uzyskując kluczową kompetencję jednocześnie w elektrochemii, elektronice, fototechnice oraz tworząc na przecięciu tych lokalnych kluczowych kompetencji unikatową technikę, Kodak modernizuje jej poszczególne elementy, np. w części dotyczącej doskonalenia „chroma-

tyczności” uzyskiwanych obrazów itd. W każdym wypadku modernizacja odgrywa dość istotną rolę na tych właśnie odcinkach rozwoju kluczowej technologii, kiedy baza naukowa nie daje jeszcze podstaw do zasadniczego przełomu, ale napięcie walki konkurencyjnej lidera z jego najbliższymi rywalami z tego powodu bynajmniej nie słabnie. To jeden, i bez wątpienia ważny, obszar efektywnego wykorzystania ujęcia modernizacyjnego. Ale jest też drugi, w tym samym stopniu ważny.

Jak dokładnie wiemy z doświadczenia ujęcia zasobowego, istnienie kluczowej kompetencji jako takiej powinno być kompleksowo i stale wspierane przez mniej znaczące osiągnięcia technologiczne, które umownie można określić jako „technologie wspierające”. Ze swej natury odgrywają one rolę pomocniczą, są mniej istotne niż sama kluczowa technologia i nie odgrywają, oczywiście, żadnej rewolucjonizującej roli. Niemniej jednak to one tworzą ową bazę technologiczną, która pozwala kluczowej kompetencji i jej rozwiązaniom technicznym osiągnąć najwyższy rozwój. I tu, naszym zdaniem, istnieje równie interesujący obszar wykorzystania ujęcia modernizacyjnego, ponieważ same technologie wspomagające w niezwykle rzadkich przypadkach stają się obiektami fundamentalnych naukowych przełomów. W istocie, przytaczając wyżej przykład z Hondą i poprawą jakości obróbki detali, w pewnym stopniu poruszyliśmy również tę część naszego rozważania, ponieważ modernizacja, np. wyposażenia frezarek czy tokarek, na których produkuje się te części, w określonym sensie może być rozpatrywana jako modernizacja technologii wspomagającej.

Gdyby nawet ograniczyć się do tych dwóch momentów, można całkowicie zasadnie stwierdzić, że również w ramach zasobowego ujęcia projekty modernizacyjne z całą pewnością mają swój ciężar gatunkowy i mogą być skutecznym narzędziem walki konkurencyjnej. A zatem nasze krótkie omówienie obu teorii – teorii strategicznego pozycjonowania M. Portera i teorii zasobowego ujęcia w zarządzaniu strategicznym, rozwiniętej w pracach G. Hamela i K. Prahalada, D. Tisstot i in. – czyni dość oczywistym to, że oba podejścia powinny odegrać istotną rolę w opracowaniu metodycznych aspektów modernizacji.

Literatura

- [1] Ansoff I., *Novaâ korporativnaâ strategija*, Piter Kom., Sankt-Petersburg 1999.
- [2] Hamel G., Pahalad K., *Konkuriruâ za buduščee*, ZAO Olimp Bussines, Moskva 2002.
- [3] King W., Cleland D., *Strategičeskoe planirovane i hozâstvennaâ politika*, Progress, Moskva 1992.
- [4] Porter M., *Konkurentnoe preimučestvo. Kak dostić vysokogo rezultata i obespečit jego ustojčivost*, Alpina Bussines Books, Moskva 2005.

MODERNIZATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY STRATEGIC MANAGEMENT THEORY

Summary

The paper indicates modernization as the key aspect in the development of contemporary businesses. Resource based theory of strategic management is shown as limited in effective implementation of modernization, especially in the case of restricted competitive pressure. Completion of this approach with elements of positioning approach seems desirable as it determines the ultimate concept of modernized company's functioning.