

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Andrzej Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: andrzej.kaleta@ue.wroc.pl

STRATEGIA EKSPANSJI CZY STABILIZACJI?

Streszczenie: Artykuł dotyczy kluczowego rozstrzygnięcia strategicznego, jakim jest wytyczenie optymalnego tempa wzrostu organizacji. We współczesnych naukach o zarządzaniu preferuje się ofensywne postawy strategiczne, które znajdują wyraz w ekspansywnych strategiach rozwoju. Przytoczone wyniki badań empirycznych wskazują, że i ankietowani przedsiębiorcy, i menedżerowie preferują ekspansywne koncepcje strategiczne, nastawione na dynamiczny wzrost postrzegany jako warunek sukcesu. W tych realiach pożądane wydaje się zwrócenie uwagi na strategię stabilizacji, obrony osiągniętych pozycji jako alternatywne drogi do osiągania sukcesów. Wymaga to trafnej strategii, która pozwoli ustabilizować pozycję i wykazuje procesy rozwoju jakościowego, wyrażonego w sprawności organizacji, przewadze konkurencyjnej, a niekoniecznie w jej wzroście.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategia, strategia ekspansji, strategia stabilizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.20

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne to proces nieustannego wyboru pomiędzy różnymi opcjami rozwojowymi. Istotnym aspektem owych wyborów są ich daleko idące konsekwencje. Zdecydowanie się na określony kierunek rozwoju oznacza bardzo często rozstrzygnięcia nieodwracalne, a przynajmniej trudno odwracalne. Jeśli na przykład zdecydujemy się na strategię rozwoju zewnętrznego w drodze akwizycji, to w chwili gdy ów wybór uznamy za nietrafiony, powrót do stanu wyjściowego jest najczęściej niemożliwy. Podobnie gdy podejmiemy się konsekwentnej realizacji strategii lidera kosztowego, to jej korekta w kierunku strategii wyróżnienia może być nieosiągalna dla przedsiębiorstwa, które dysponuje ograniczonymi zasobami i działa pod silną presją czasową.

Standardowym wyborem strategicznym o daleko idących konsekwencjach jest wyznaczenie pożądanego tempa rozwoju. Określenie, czy dążymy do dynamicznego wzrostu czy też zdecydujemy się na przykład na obronę osiągniętej pozycji, to podstawowe rozstrzygnięcie strategiczne, bez którego trudno sobie wyobrazić jakąkolwiek strategię.

Wybór pomiędzy strategią ekspansji i stabilizacji urasta tym samym do rangi podstawowego dylematu strategicznego. Co ważne, nie jest to jedynie ukierunkowanie rozwoju na jedno z rozwiązań skrajnych. Pomiędzy postawą defensywną, skupioną na obronie dotychczasowego poziomu czy nawet ustąpieniu z części zdobyczy, a postawą agresywną, ukierunkowaną na zwielokrotnienie swego potencjału, jest jeszcze cała gama potencjalnie atrakcyjnych rozwiązań pośrednich. Właściwe wytyczenie podstawowych ambicji rozwojowych decyduje o trafności strategii. Z jednej strony w dużym stopniu przesądza o pozostałych rozstrzygnięciach strategicznych, a z drugiej strony przyjęcie postawy zbyt pasywnej bądź przesadnie agresywnej to decyzja, którą szczególnie trudno skorygować.

Współcześnie powyższy klasyczny dylemat wyboru strategicznego pojawia się w zupełnie nowym świetle. Dynamizm rozwoju dzisiejszej gospodarki, wzrost natężenia konkurencji wywołuje coraz silniejsze przekonanie, iż wyboru już faktycznie nie ma. Ofensywne, a często agresywne postawy rozwojowe uznawane są za warunek sukcesów w dzisiejszych realiach. Tym samym postawa ekspansyjna staje się synonimem strategii. Rolą zarządzania strategicznego nie jest już w tych warunkach kształtowanie optymalnego tempa rozwoju, ale raczej poszukiwanie pomysłu gwarantującego maksymalny wzrost przedsiębiorstwa.

Celem niniejszej publikacji jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania fundamentalne dla zarządzania strategicznego. Czy we współczesnej gospodarce wybór pomiędzy strategią stabilizacji i ekspansji został faktycznie jednoznacznie rozstrzygnięty? Czy strategia stabilizacji w dzisiejszych okolicznościach może być wciąż atrakcyjną strategią rozwoju?

2. Strategia ekspansji

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że współczesny rozwój gospodarczy stawia dziś zupełnie nowe wymogi przed zarządzaniem strategicznym. Postępująca globalizacja, coraz bardziej dynamiczny postęp techniczny, zacieranie się granic międzysektorowych, wzrost oczekiwań konsumentów i szereg zjawisk towarzyszących tym trendom powoduje, że dotychczasowe rozwiązania rozwojowe przestają wystarczać¹. Przedsiębiorstwa, które – wydawałoby się – osiągnęły niekwestionowanie silną pozycję rynkową mają problemy. Dotyczy to takich potentatów, jak Kodak, Nokia, Sony, Chrysler, ale i setek czy tysięcy mniej spektakularnych przypadków, w których rozwiązania, które satysfakcjonowały nieraz przez dziesięciolecia, przestają zadowalać. Umacnia się przekonanie, że nowa Gospodarka to szansa dla nowych przedsiębiorstw łamiących stereotypy, kwestionujących dotychczasowe trendy, mających odwagę, by wytyczać nowe, niekonwencjonalne drogi rozwoju². Immament-

¹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2009.

² K.M. Eisenhardt, S. Brown, *Narzucanie tempa. Jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, Harvard Business Review Polska, nr 1 2006, s. 115 oraz J. Ridderstrale, K. Nordstrom, *Funky biznes*, WIG Press, Warszawa 2001.

nymi cechami zwycięskich organizacji staje się elastyczność, ale i niczym nieskrępowany dynamizm rozwojowy³.

Współczesne zarządzanie strategiczne coraz częściej utożsamiane jest z przejmowaniem inicjatywy, kreowaniem nowatorskich trendów rozwojowych. Formułowane są dobitne, a zarazem przekonujące tezy typu: „wyróżnij się lub zgiń”⁴. Faktycznie, w warunkach gospodarczych określonych często mianem „hiperkonkurencji”⁵ tylko jednostki wyjątkowe, a zarazem najlepsze w swoich kategoriach, mają szanse na przetrwanie. W sytuacjach, gdy „zwycięzca bierze wszystko”, ten, kto nie ma mentalności zwycięzcy, nie dąży do dominacji i nie może liczyć na długofalowy sukces⁶. To na tym tle rodzą się na przykład ultraofensywne koncepcje „błękitnego oceanu” czy „reengineeringu”⁷. W jednym przypadku decydujemy się na kreowanie zupełnie nowatorskich rynków, by zostać na nich monopolistami. W drugim przypadku odcinamy się od przeszłości i na jej gruzach kreujemy nową organizację odpowiadającą wymogom przyszłości. Podobny charakter mają strategiczne koncepcje konsolidacji rynków, popularne tendencje rozwoju zewnętrznego, które poprzez politykę akwizycji prowadzą do efektów skali. Nierzadko efekty skali traktowane są jako warunek sukcesu strategicznego, zwłaszcza na rynkach o dużej roli konkurencji kosztowo-cenowej⁸. Podobnie oddziałuje proces globalizacji, który z jednej strony zmusza lokalne przedsiębiorstwa do konfrontacji z potężnymi podmiotami globalnymi, utrudniając im spokojną egzystencję na wcześniej osiągniętym poziomie. Z drugiej strony pojawia się presja na rzecz globalnej ekspansji, która w wielu wypadkach traktowana jest jako warunek przetrwania na współczesnych rynkach⁹.

W powyższych warunkach coraz częściej rozwój utożsamiany jest ze wzrostem, sukces z ekspansją, przewaga konkurencyjna z efektem skali, a strategia staje się koncepcją ofensywy. Wcześniejsze dylematy rozwojowe ustępują miejsca coraz bardziej jednoznacznym receptom.

Współcześnie rozwój przestaje być traktowany jako kategoria znacznie szersza aniżeli wzrost, a coraz częściej bywa z nim utożsamiana. Wystarczy przywołać makroekonomiczne kryteria oceny rozwoju gospodarczego krajów, które coraz wyraźniej utożsamiane są z tempem wzrostu produktu krajowego. Tymczasem powszechnie wiadomo, że rozwój jako kategoria jakościowa ma charakter głębszy i powinien być mierzony bardziej skomplikowanymi wskaźnikami. Mimo to zazwyczaj zado-

³ R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁴ J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC Press, Kraków 2000.

⁵ G. Stalk, R. Lachenauer, *Hardball czyli twarda gra rynkowa*, One Press, Warszawa 2005.

⁶ R.D. Aveni, *Jak reagować na hiperkonkurencję*, Zarządzanie na Świecie 1995, nr 12; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.

⁷ W. Chan Kim, R. Mouborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2007.

⁸ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

⁹ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 309.

walamy się ułomnymi kryteriami jego oceny. Podobnie w przedsiębiorstwach, w których wzrost sprzedaży, wzrost udziału w rynku, przyrost klientów czy masy zysku, coraz częściej utożsamiane są z ich rozwojem.

W powyższym kontekście nie może dziwić, że synonimem i miernikiem sukcesu przedsiębiorstw stają się efekty jego wzrostu. Powszechnie podziwiane są przedsiębiorstwa, które uzyskały pozycję rynkowego lidera. Szczególnie ceni się organizacje, które osiągnęły największy wolumen sprzedaży, a jeszcze bardziej te, które potrafią tę sprzedaż zwiększyć. W kolejnych periodykach (typu „Fortune” czy „Polityka”) publikuje się setki, pięćsetki największych firm kraju, świata, w poszczególnych branżach, co powszechnie odbierane jest jako ranking organizacji, które osiągnęły największy sukces. Oprócz tego prezentuje się rankingi firm najszybciej rosnących (np. Gazele Biznesu w polskim „Pulsie Biznesu”), które też mają odzwierciedlać najbardziej spektakularne sukcesy biznesowe. Presji na utożsamianie wzrostu, wielkości z sukcesem ulegają i przedsiębiorcy czy menadżerowie. W przedsiębiorstwach giełdowych akcjonariusze żądają od zarządzających nieustannego przyrostu parametrów ekonomicznych wyrażonych wielkością obrotu, udziałami w rynku czy liczbą klientów. To samo dzieje się w przypadku zarządzających własnymi organizacjami, dla których pozostanie na dotychczasowym poziomie z reguły jest równoznaczne z porażką. Powyższe zjawiska mają silne oparcie w postawach indywidualnych. Wysoka samoocena jednostek też zazwyczaj utożsamiana jest ze spektakularnym postępem. Jesteśmy usatysfakcjonowani, jeśli osiągamy awanse zawodowe, dowodem sukcesu jest wzrost zarobków. Zatrzymanie się na danym poziomie w sytuacji, gdy otoczenie postrzegamy jako dynamicznie rozwijające się, uznajemy za osobistą klęskę.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, która wciąż może mieć wiele wymiarów, od unikatowych kompetencji poprzez renomę po efekt skali, coraz wyraźniej utożsamiana jest z tą ostatnią cechą. Uznajemy często, że wielkość organizacji warunkuje jej potencjał innowacyjny, marketingowy, a przewaga skali stawia na straconej pozycji mniejszych konkurentów. Stąd w obronie przed utratą konkurencyjności dokonuje się fuzji, przejęć, często ryzykownych inwestycji rozwojowych¹⁰. Ową konieczność wzrostu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorcy, a zwłaszcza wcześniejsze sukcesy powodują, że traktują jako konsekwencję zaostrzenia konkurencji. Pozostanie przy obecnej skali działania może uniemożliwić sprostanie większym konkurentom. Stąd małe przedsiębiorstwa usilnie dążą do tego, by stać się średnimi, średnie rosną, by stać się dużymi, duże próbują stać się globalnymi korporacjami. Służy to nie tylko zaspokojeniu coraz większych ambicji, ale też ma zapewnić elementarne szanse na konkurencyjność na kolejnych etapach rozwoju, w zderzeniu z coraz silniejszymi rywalami.

Powyższe tendencje eksponujące wzrost jako kluczowy wymiar rozwoju, synonim sukcesu i warunek konkurencyjności przedsiębiorstw nie może pozostać bez

¹⁰ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 479; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 282.

wpływu na kształt strategii. W dotychczasowych typologiach strategii defensywne czy stabilizacji traktowane były jako równorzędne strategiom ekspansywnym, ofensywnym czy wręcz agresywnym, a dziś zdecydowanie ustępują im miejsca. Postawa obronna nabiera obecnie coraz bardziej pejoratywnego znaczenia i w efekcie traktowana jest jako zachowawcza, a w gruncie rzeczy antystrategiczna¹¹. Rodzi się wątpliwość, czy strategia defensywna może być jeszcze uznawana za strategię długofalowego rozwoju czy jest co najwyżej koncepcja przetrwania, i to wyłącznie w ograniczonym, przejściowym okresie.

Współczesne wzorce skutecznego zarządzania strategicznego zbieżne z powyższymi tendencjami wyznaczają najbardziej dynamiczne korporacje świata. Często przywołuje się przykłady firm Apple czy Google, które są podziwiane za zdolność kreowania nowych produktów, zdobywania nowych rynków i są wzorcowym przykładem współczesnej ekspansji. Ich strategii rozwoju są nie tylko powszechnie podziwiane, ale i kopiowane. Bardziej tradycyjne, ale podobnie spektakularne strategii ekspansji od szeregu lat z powodzeniem realizuje Samsung, Toyota, Procter&Gamble, Unilever czy Volkswagen. Sukcesy tych firm wyznaczają standardy współczesnych strategii i znajdują licznych naśladowców, którzy usiłują wdrożyć i rozwinąć sprawdzone ekspansywne modele biznesu.

W Polsce sytuacja jest zbliżona. Standardy zarządzania strategicznego narzucają najbardziej dynamiczne korporacje typu KGHM „Polska Miedź”, CCC, Maspex, Selena, Koelner, Impel czy Solaris. Są to organizacje, które priorytetowo traktują możliwie dynamiczną ekspansję. Ich cele wiążą się zazwyczaj z zasadniczym wzrostem skali działania i istotną zmianą pozycji rynkowej. Sposoby realizacji tych celów sprowadzają się do ekspansji na rynki zagraniczne i na nowe segmenty rynku krajowego. Metody działań strategicznych to fuzje, przejęcia, inwestycje dużej skali. Tego typu doświadczenia traktowane są jako najskuteczniejsze wzorce strategii dla przedsiębiorstw usiłujących osiągnąć podobne sukcesy. W tych warunkach, jak się wydaje, niewielka jest skłonność do poszukiwania odmiennych strategii. Zweryfikowaniu tej hipotezy poświęcone są badania empiryczne umieszczone w kolejnej części publikacji.

3. Poziom ekspansywności strategii w świetle badań empirycznych

Badania empiryczne relacjonowane w tej części opracowania pochodzą z większego projektu badawczego realizowanego w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach grantu badawczego pt. „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN 115 40 2240).

¹¹ A. Kaleta, *Inicjatywa strategiczna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne*, Prace Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007 s. 171-179; A. Kaleta, *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 10, 2000, s. 8-12.

W ramach projektu identyfikowano różne prawidłowości zarządzania strategicznego w 150 przedsiębiorstwach giełdowych, zróżnicowanych pod względem zarówno wielkości, jak i profilu branżowego. Podstawą wniosku jest kwestionariusz ankietowy, obejmujący 84 pytania. Ankietowani, a byli nimi szefowie przedsiębiorstw, członkowie zarządu bądź osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne, formułowali swą opinię w skali 5-stopniowej. W odpowiedziach mogli zakwestionować stawianą tezę (1 pkt), zdecydowanie się z nią zgodzić (5 pkt) bądź zając stanowiska pośrednie.

W badaniu oceniano między innymi kształt strategii. W tym obszarze pojawiło się szereg pytań dotyczących tytułowego problemu niniejszej publikacji, a więc wyboru pomiędzy strategiami ekspansji i stabilizacji. Wydaje się, że warto je w tym miejscu przywołać, jako że tworzą interesujący obraz zachowań przedsiębiorstw i poglądów menedżerów znaczący dla prowadzonych rozważań.

Wśród 11 pytań ankietowych dotyczących powyższych zagadnień część odnosiła się wprost do wyboru pomiędzy strategią ekspansji bądź stabilizacji, a pozostałe opisywały przesłanki i przejawy owego wyboru w sposób pośredni. W pierwszej grupie pojawiły się pytania testujące akceptację dla strategii skupionej na obronie osiągniętej pozycji bądź skłonność do priorytetowego traktowania wzrostu przedsiębiorstw. Pośrednio ilustracją powyższych wyborów były opinie na temat skłonności do poszerzania obszarów działań, globalizacji działalności, akceptacji ryzyka i zdolności podejmowania prorozwojowych zmian.

Wyniki badań przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Wybory pomiędzy strategią ekspansji i stabilizacji w badanych przedsiębiorstwach

Lp.	Pytanie badawcze	Średnia odpowiedzi (w skali 1-5)
1	Przetrwanie w długiej perspektywie czasowej (powyżej 5 lat) jest dla nas satysfakcjonującym celem	2.9
2	Osiągnięty poziom rozwoju nas satysfakcjonuje	2.9
3	Dynamiczny wzrost jest naszym priorytetem strategicznym	4,0
4	Osiągnięta pozycja rynkowo-finansowa wymusza na nas podejmowanie bardziej ekspansywnych działań	3.9
5	Ciągle poszukujemy nowych pól działania	4.2
6	Naszym priorytetem jest poszerzenie portfela produktów	4.0
7	Naszym priorytetem jest wprowadzenie produktów w nowe segmenty rynku	3.8
8	Współpracujemy z partnerami z innych branż w poszukiwaniu nowych pól działania	3.8
9	Dążymy do tego, aby nasza działalność miała charakter globalny	3.3
10	Chcemy być najlepsi na świecie w tym, co robimy	3.9
11	Aby zdobyć klienta, gotowi jesteśmy zmodyfikować profil działań	3.5
12	Unikamy ryzykownych strategii	3.2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grant badawczy pt. „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN 115 40 2240).

Uzyskany w badaniu obraz postaw strategicznych wobec koncepcji ekspansji i stabilizacji wydaje się zaskakująco spójny. Odpowiadający jednoznacznie akcentują priorytetowe traktowanie dynamicznego wzrostu, przyznając, że jest to nawet nie tyle ich wolny wybór, ile konieczność podyktowana warunkami rozwoju.

Na tym tle nie może dziwić duży dystans do strategii obrony uzyskanej pozycji. Opinie ambiwalentne na temat potencjału strategii stabilizacji oznaczają, że z pewnością nie jest to preferowana koncepcja rozwoju. To, że nie zakwestionowano strategii obronnej w sposób bardziej zdecydowany, też nie wydaje się szczególnie zaskakujące, jako że przetrwanie, zwłaszcza w dłuższej perspektywie, czy obrona osiągniętych pozycji jest jednak ważną ambicją każdego menedżera czy przedsiębiorcy, nie zawsze traktowaną alternatywnie wobec ekspansji.

Ciekawym walorem strategii ekspansji jest zdecydowana skłonność do poszerzania pola działania poprzez kreowanie nowych produktów, zdobywanie nowych segmentów rynku. O determinacji w tych działaniach świadczy dość powszechna i jednoznaczna akceptacja współpracy z innymi przedsiębiorstwami na rzecz zdobywania nowych rynków. Jest to o tyle charakterystyczne, że generalnie strategię współdziałania wciąż nie są szczególnie popularne wśród polskich przedsiębiorstw.

Istotną cechą ekspansywnych postaw strategicznych badanych przedsiębiorstw jest ich zauważalna skłonność do ekspansji globalnej. Choć dążenie do poszerzenia działalności do wymiaru globalnego spotyka się z dość ostrożnym wsparciem, to ambicje bycia najlepszym na świecie w swojej dziedzinie są artykułowane zaskakująco wyraźnie. Można to interpretować jako zdolność do stawiania sobie wysoko poprzeczki w globalnej rywalizacji, ale na rzeczywiste zdobywanie zagranicznych rynków może być jeszcze za wcześnie.

Ciekawym rysem realizowanych strategii ekspansji mogą być informacje na temat kluczowych przesłanek ich stosowania w postaci skłonności do zmian i akceptacji ryzyka. Okazuje się, że badane przedsiębiorstwa dość zdecydowanie dokonują zmiany profilu swej działalności w celu zdobycia nowych klientów. Oznacza to dużą determinację w walce o nowe możliwości rozwoju, w sytuacji gdy modyfikacja profilu działalności jest jedną z najtrudniejszych zmian w życiu przedsiębiorstwa. Nieco odmiennie wygląda poziom akceptacji ryzyka w wyborach strategicznych. Strategie ekspansywne, jak wiadomo, wiążą się zazwyczaj z podwyższonym ryzykiem. Tymczasem badane przedsiębiorstwa mają delikatną, ale jednak zauważalną skłonność do unikania ryzykownych strategii. Może to stanowić pewne ograniczenie przy praktycznym uruchamianiu działań ekspansywnych, ale zarazem może świadczyć o tendencji do ograniczania poziomu ryzyka decyzji rozwojowych poprzez ich lepsze przygotowanie czy bardziej racjonalne wprowadzenie. W takim ujęciu stwierdzenie, iż staramy się unikać ryzykownych strategii, nie koliduje z wdrażaniem strategii ekspansywnych.

Uzyskane wyniki badań dość jednoznacznie potwierdzają opisywaną wcześniej skłonność do wzrostu ekspansywności strategii przedsiębiorstw. Ankietowani wyraźnie skłaniają się ku postawom i strategiom ekspansywnym, a zarazem dystansują

się od strategii stabilizacji. Nawet jeśli można założyć, że nieraz jest to opinia wysoce subiektywna, wyrażająca bardziej chęci zarządzających niż rzeczywiste działania i możliwości przedsiębiorstw, to i tak jest to ważny wyraz postawy strategicznej. Gdyby nawet nieco na wyrost eksponowano skłonności ekspansywne, uznając, że wręcz nie wypada zajmować pozycji zachowawczych, to można domniemywać, że i tak są to opinie o znacznym wpływie na dokonywane wybory strategiczne.

4. Strategia stabilizacji jako koncepcja rozwoju współczesnych przedsiębiorstw

W kontekście powyższych rozważań nie ulega wątpliwości, że strategia ekspansji jest dziś popularną i skuteczną koncepcją działania. Potwierdzają to liczne opinie teoretyków oraz równie liczne doświadczenia przedsiębiorstw, zarówno światowych korporacji, jak i mniejszych jednostek krajowych. Ekspansja strategiczna jawi się w tych okolicznościach jako sprawdzona recepta na sukces rozwojowy. Zasadne wydaje się jednak pytanie, czy jest to recepta jedyna?

Poszukując alternatywnych recept na sukcesy rozwojowe, warto, jak sądzę, postawić następujące pytania:

- Czy w czasach presji na ekspansywność można kreować sukcesy, rezygnując z ambicji ekspansji?
- Czy strategia stabilizacji może przynieść sukcesy?
- Czy strategia stabilizacji może się sprawdzić w dłuższym okresie?
- Czy wciąż istnieje dylemat wyboru między strategią ekspansji i stabilizacji, czy ów wybór współcześnie zniknął na rzecz strategii maksymalizującej wzrost?

Wydaje się, że w odpowiedzi na każde z powyższych pytań można przedstawiać stwierdzenia eksponujące nieustanną aktualność i atrakcyjność strategii stabilizacji. Po pierwsze ci, którzy nie rosną, a więc nie realizują strategii ekspansji, też nierzadko osiągają sukcesy. Po drugie przedsiębiorstwa, które świadomie wybierają strategię obrony zdobytej pozycji często faktycznie są w stanie tę pozycję utrzymać, co niewątpliwie jest ich sukcesem. Po trzecie ów sukces nie musi mieć bynajmniej charakteru jednorazowego, ale może trwać długofalowo, gwarantując dalekosiężną przyszłość przedsiębiorstwa. Po czwarte i dziś, kiedy formułuje się strategię, określenie optymalnego tempa wzrostu ma fundamentalne znaczenie. Wykorzystanie walorów stabilizacji może być w tym wypadku opcją alternatywną do osiągnięcia korzyści wynikających ze wzrostu.

Walorem strategii stabilizacji także w dzisiejszych czasach, a może zwłaszcza w czasach współczesnych, pozostaje wciąż specjalizacja i wynikająca z niej możliwość koncentracji zasobów, umiejętności i działań. Można przyjąć, że przedsiębiorstwo, które osiągnęło określoną pozycję i „okopało” się na niej, może dyskutować swój sukces, koncentrując się na dalszym wzmacnianiu swej przewagi konkurencyjnej. Zacieśnianie relacji z klientami, wzmacnianie swego wizerunku, doskonalenie oferowanych technologii, wzmacnianie pozycji przetargowej wobec dostawców, do-

skonalenie rozwiązań organizacyjnych w zakresie produkcji, logistyki, dystrybucji, podnoszenie szczególnych kwalifikacji swych pracowników i szereg innych podobnych działań to bez wątpienia znaczące przedsięwzięcia rozwojowe, które służą zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mogą być one realizowane w przedsiębiorstwie dotychczasowej skali i nie wymagają ekspansji.

Co więcej, broniąc osiągniętej pozycji, przy jednoczesnej świadomej rezygnacji z planów wzrostu i zdobywania nowych rynków, często łatwiej jest doskonalić stosowane rozwiązania. Skupiając się na nich, można odnotowywać znaczne postępy w zakresie jakości działania, odnotowując tym samym rozwój przedsiębiorstwa, który w odróżnieniu od wzrostu nie jest przecież kategorią ilościową, ale głównie jakościową.

Przedsiębiorstwo, które rezygnuje z ambicji inwestowania w nowych klientów, nowe rynki, nowe produkty i nawet odstąpi konkurentom część mniej dogodnych dla siebie i nie tak kluczowych rynków, może na tym skorzystać, a nie stracić. Umocnienie się w obszarze, w którym nasza pozycja jest najsilniejsza, może spowodować, że rentowność działalności będzie najwyższa, a przewaga nad rywalami najtrwalsza.

Warunek sukcesu jest tylko jeden, by pozycja, której bronimy, nie uległa degradacji. Największym zagrożeniem dla tego typu strategii jest zawsze recesja na rynkach, których bronimy. W najgorszym razie, nie tracąc przewagi nad konkurentami, możemy zniknąć wraz z sektorami, które ulegną likwidacji. Najlepsza firma w danej dziedzinie nie przetrwa, jeśli sektor zaniknie, a tego typu sytuacja jest dziś coraz częściej spotykana.

Z drugiej jednak strony strategia stabilizacji absolutnie nie musi być utożsamiana z działaniami zachowawczymi, konserwatywnymi i niechęcią do wprowadzania nowatorskich rozwiązań na rzecz obrony własnej pozycji. To, że nie mamy ambicji wzrostu, ekspansji, nie oznacza przecież, że nie powinniśmy stosować nowatorskich działań rozwojowych, tyle że ich zadaniem będzie jak najskuteczniejsza obrona osiągniętych pozycji, a nie kreowanie procesów wzrostowych.

W dzisiejszych realiach strategia stabilizacji może być skuteczna przy spełnieniu kilku kluczowych warunków. Za takie można uznać następujące:

- rozwój oryginalnych kluczowych kompetencji, trudnych do skopiowania dla konkurentów,
- wykreowanie specyficznego systemu wartości, szczególnej kultury organizacyjnej dającej względnie trwałą przewagę nad rywalami,
- zgromadzenie optymalne skonfigurowanych i stałe rozwijanie specyficznych zasobów ludzkich i materialnych wyprzedzających potencjał konkurentów,
- wykreowanie i stałe powiększanie potencjału relacyjnego z wszelkimi typami interesariuszy – od dostawców przez pracowników, kończąc na odbiorcach,
- stałe ukierunkowanie na identyfikowanie zagrożeń dla osiągniętej pozycji i szans jej wzmocnienia wraz z umiejętnością reagowania na nie.

Wszystkie powyższe cechy mogą być z powodzeniem rozwijane w organizacji stabilnej. Nie wymagają wzrostu skali przedsiębiorstwa, a w wielu wypadkach mogą

być nawet łatwiejsze do osiągnięcia w przedsiębiorstwach nastawionych bardziej na umacnianie swej pozycji niż na wzrost. Ich wykorzystanie daje realne szanse na osiągnięcie strategicznych sukcesów przez organizacje stabilne. Nie wyklucza to zarazem możliwości osiągania sukcesów w drodze ekspansji, także w drodze wykorzystywania powyższych przewag.

Potencjał rozwojowy tkwiący w strategiach stabilizacji powoduje, że wciąż może to być opcja rozwojowa poważnie rozważana w trakcie kształtowania strategii rozwoju. Można to zilustrować przykładami zaczerpniętymi wprost z krajowej praktyki gospodarczej.

Ogólnie znanym polskim przedsiębiorstwem stojącym od dłuższego czasu przed strategicznym wyborem między strategią ekspansji czy stabilizacji jest bez wątpienia niekwestionowany lider polskiej bankowości, bank PKO BP. Pozycja rynkowa banku we wszystkich kluczowych segmentach rynku bankowego zdecydowanie predysponuje do walki o jeszcze większą dominację. Zważywszy, że główni konkurenci to globalne banki o bez porównania większym potencjale, dysponujący największymi doświadczeniami w zakresie nowoczesnej obsługi bankowej, realizacja strategii ekspansyjnej wydaje się równie atrakcyjna co ryzykowna. W tej sytuacji wydaje się, że warto rozważyć alternatywną koncepcję rozwoju ukierunkowaną na obronę być może wybranych pozycji PKO BP. Gdyby przyjęto, że kluczowe dla przyszłości PKO BP są określone segmenty rynku, to może łatwiej byłoby wypracować strategię skutecznej ich obrony. Koncentracja zasobów dałaby szansę na skuteczny rozwój w tych dziedzinach. Jego efektem mogłyby być lepsze wyniki finansowe i silniejsza pozycja konkurencyjna aniżeli w trakcie realizacji strategii ekspansji.

Podobne dylematy strategiczne są rozważane podczas wypracowywania strategii rozwoju lidera krajowego sektora obuwniczego spółki CCC. Ta dynamicznie rozwijająca się od wielu lat firma doszła do granic ekspansji na rynku krajowym. Wprawdzie można dalej penetrować ten rynek, tym bardziej że wciąż pozostaje on mocno rozproszony, ale oznacza to trudność rywalizacji z konkurentami, którzy ugruntowali swą pozycję w różnych segmentach sektora obuwniczego. Bariery ekspansji do innych segmentów rynku obrazuje niepowodzenie wykreowanej przez CCC marki Quazi, adresowanej do najbardziej wymagającej grupy klientów, i trudności w rozwoju niskocenowej marki Boti. Podstawowy dylemat strategiczny firmy CCC to, czy poszukiwać możliwości ekspansji w różnych segmentach rynku krajowego bądź na rynkach zagranicznych czy też ugruntowywać pozycję zdobytą w określonych segmentach rynku polskiego. Dotąd, jak widać, zdecydowanie zwyciężyła opcja ekspansji zagranicznej, włącznie z akceptacją dla dużych, ryzykownych inwestycji z nią związanych. Nie jest przy tym jednoznaczne, czy koncepcja umacniania przewagi konkurencyjnej w kluczowych segmentach rynku polskiego nie stworzyłaby równie atrakcyjnych perspektyw rozwoju.

Dla wrocławskiego giełdowego przedsiębiorstwa Kruk, lidera krajowego rynku windykacyjnego, określenie optymalnej dynamiki rozwoju też jest kluczowym roz-

strzygnięciem strategicznym. Z jednej strony silna jest presja inwestorów giełdowych na możliwie dynamiczną ekspansję. Wzrost skali przedsiębiorstwa, poszerzenie jego potencjału o nowe rynki, zwłaszcza zagraniczne, stwarza realną szansę na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Dla samego przedsiębiorstwa rezultaty osiągnięte na rynkach zagranicznych okazują się zachęcające do dalszej ekspansji zagranicznej. Skoro model biznesu sprawdzający się w Polsce okazał się na tyle skuteczny w Rumunii czy Bułgarii, że pozwolił zdominować tamtejsze rynki windykacji, to dlaczego nie pokusić się o podbój kolejnych krajów. Wiele wskazuje na to, że można stać się potentatem przynajmniej w Europie Środkowo-Wschodniej, a może i w skali całej Europy. Pokusy ekspansji wiążą się także z poszerzeniem oferty usług finansowych dla klientów obsługiwanych na rynku polskim. Wyjście poza windykację daje szansę na powiększenie obrotów, ale i wejście w wysoce rentowne segmenty rynku, na przykład pożyczkowego. Powyższe opcje rozwojowe są bez wątpienia wysoce interesujące, ale i kosztowne, a zarazem ryzykowne. Wartą rozważenia przeciwwagą dla nich może być strategia obrony osiągniętych pozycji. Wykorzystując zdobytą przewagę na rynku polskim, a może i rumuńskim, można skupić się na powiększaniu dystansu do konkurentów. Doskonalenie metod działania, zacieśnianie relacji z klientami, wzmacnianie wizerunku firmy może być atrakcyjną koncepcją rozwoju zwłaszcza na tak perspektywicznym rynku jak rynek windykacji. Z niejednego punktu widzenia tego typu strategia może być co najmniej równie atrakcyjna jak koncepcja ekspansyjna.

Ciekawym przykładem dylematów wyboru strategicznego pomiędzy koncepcją ekspansji i stabilizacji jest wreszcie Wrocławski Uniwersytet Ekonomiczny. Jest to wciąż uczelnia czołowa na rynku dolnośląskim pod względem skali, jak i renomy. Zmiany rynkowe powodują, że już dzisiaj nie jest to pozycja stabilna, gwarantująca przyszłość. Rośnie konkurencja, maleje liczba kandydatów na studia, słabnie zainteresowanie studiami ekonomicznymi. Zmniejsza się liczba studentów, głównie na studiach niestacjonarnych. Pojawiają się problemy ekonomiczne w związku z nierentownością części wydziałów i kierunków studiów. I w tym wypadku pojawia się interesująca alternatywa strategiczna. Możliwe jest z jednej strony zintensyfikowanie działań przywracających dynamikę wzrostu organizacji. Istnieje duży potencjał intensyfikacji działań marketingowych, znaczne są możliwości pozyskiwania kandydatów na studia spoza regionu czy z zagranicy, nieograniczony jest potencjał uatrakcyjnienia, w tym poszerzenia oferty studiów. Z drugiej strony całkiem realna wydaje się możliwość całkowitej rezygnacji z powyższych działań na rzecz strategii stabilizacji. Nie jest wcale oczywiste, że warunkiem sukcesu uczelni jest jej duża skala. Można ukierunkować rozwój na organizację elitarną, kształcącą mniej studentów, w mniejszej liczbie wydziałów, na mniej licznych kierunkach, ale za to na wyższym poziomie. Dofinansowanie tego typu działań nie musi pochodzić z chesnego studentów niestacjonarnych, ale może bazować na grantach naukowo-badawczych pracowników. Struktura organizacyjna dostosowana do mniejszej ska-

li działania może być zdecydowanie mniej kosztowa, a ostateczny wynik finansowy może być nie gorszy niż w przypadku uczelni masowej. Z pewnością trudno jednoznacznie stwierdzić, która opcja strategiczna jest korzystniejsza dla Uniwersytetu Ekonomicznego, a trafny, dobrze uzasadniony wybór między nimi staje się głównym wyzwaniem dla zarządzania strategicznego w uczelni.

Powyższe przykłady, jak się wydaje, dobitnie ilustrują fakt, że we współczesnej praktyce gospodarczej strategia stabilizacji jako potencjalnie atrakcyjna opcja strategiczna wciąż istnieje i powinna być rozważana. Nie oznacza to bynajmniej, że jest z założenia lepsza bądź gorsza od strategii ekspansji. Ważne jedynie, by dokonując wyborów strategicznych, nie posługiwać się stereotypami, dyskredytującymi jedną koncepcję na rzecz drugiej, modniejszej czy popularniejszej. Wybór musi zawsze mieć charakter zindywidualizowany, sytuacyjny, uwzględniający możliwie wszechstronne konsekwencje danej decyzji. W niejednym przypadku może on wskazywać na strategię stabilizacji jako na najbardziej atrakcyjną opcję rozwojową.

5. Zakończenie

Zaprezentowany wywód wskazuje, że ekspansja strategiczna jest wyraźnie preferowaną koncepcją rozwoju. Silnie wspierają ją najpopularniejsze dziś koncepcje teoretyczne, a także przekonania praktyków zarządzania strategicznego. Choć powyższe trendy rozwoju zarządzania strategicznego są z wielu powodów uzasadnione i w wielu przypadkach owocują obiecującymi wyborami strategicznymi, to nie można ich traktować jako nieodłączny warunek sukcesu. Strategie stabilizacji, obrony osiągniętych pozycji strategicznych wciąż mają duży potencjał rozwojowy. W wielu wypadkach wobec powszechnego trendu do dynamicznego wzrostu mogą być najkorzystniejszą opcją strategiczną. Tak jak w wielu wypadkach zakwestionowanie powszechnych trendów rozwojowych może być szczególnie opłacalne, tak w tym wypadku poskromienie ambicji wzrostowych, postawienie na stabilność, minimalizację ryzyka, rozwój bardziej jakościowy niż ilościowy może doprowadzić do dużych osiągnięć. W końcu trwanie organizacji w dobrej kondycji ekonomicznej przez maksymalnie długi okres to najbardziej ewidentny przejaw jej sukcesu.

Powyższe konstatacje skłaniają do pogłębienia badań nad strategiami stabilizacji. Wiedza na temat warunków i możliwości ich stosowania wciąż jest nie dość pogłębiona. Warto badać nie tylko te organizacje, które osiągnęły najbardziej spektakularne wzrosty, ale i te, które okazały się najtrwalsze, najstabilniejsze, ponadczasowe. Od nich też można się bardzo wiele, a może najwięcej nauczyć. Zwłaszcza w czasach, gdy wszystko w naszym życiu traktujemy jako niestabilne, chwilowe, przejściowe.

Literatura

- Aveni R.D., *Jak reagować na hiperkonkurencję*, Zarządzanie na Świecie 1995, nr 12.
- Chan Kim W., Mouborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Eisenhardt K.M., Brown S., *Narzucanie tempa. Jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, Harvard Business Review Polska, nr 1 2006.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 282.
- Kaleta A., *Inicjatywa strategiczna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw*, [w:] *Sukces organizacji. Uważankowania zewnętrzne i wewnętrzne*, Prace Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Kaleta A., *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 10, 2000.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2009.
- Ridderstrale J., Nordstrom K., *Funkcyjny biznes*, WIG Press, Warszawa 2001.
- Stalk G., Lachenauer R., *Hardball czyli twarda gra rynkowa*, One Press, Warszawa 2005.
- Trout J., Rivkin S., *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC Press, Kraków 2000.

THE STRATEGY OF EXPANSION OR STABILIZATION?

Summary: The paper refers to a key strategic decision which sets an optimal rate of growth of an organization. In modern management theories strategic offensive positions are preferred, which are reflected in the strategies of expansive development strategies. They facilitate the accomplishment of a strategic leadership and the usage of economies of scale to create competitive advantage. The results of empirical studies presented in this paper indicate that surveyed entrepreneurs and managers prefer expansive strategic concepts, which are focused on the dynamic growth perceived as a prerequisite for success. In those conditions it seems desirable to focus on the strategies of stabilization and defending of market positions as an alternative way of achieving success. Long-term persistence on positions achieved with a good economic performance is certainly a particularly desirable expression of the success. It requires an accurate and suitable strategy that would help to stabilize the market position and which guarantees a noticeable qualitative development, expressed in the efficiency of an organization's, competitive advantage and not necessarily in its growth.

Keywords: strategic management, strategy expansion / stabilization.