

Odnowa strategiczna. Deliberacje przedstrategiczne

Strategic renewal. Pre-strategic deliberations

Rafał Krupski

Politechnika Częstochowska

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja różnych, ontologicznych, epistemologiczno-metodycznych najważniejszych uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa. Ich wielowariantowość, alternatywne postaci, zmuszają do wyborów decyzyjnych już w fazie przed formułowaniem szczegółowych strategii. Jest to ważny etap budowy strategii organizacji zwłaszcza wtedy, kiedy strategiczna odnowa jest głęboka, ma radykalny charakter. W artykule przedstawiono alternatywne rodzaje rozwoju przedsiębiorstwa, alternatywne orientacje strategiczne, alternatywny stosunek do wpływu otoczenia na działalność organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój przedsiębiorstwa, orientacja strategiczna, kreowanie otoczenia.

Abstract

The goal of the paper is to identify various ontological, epistemologically-methodological most important determinants of the enterprise's strategy. Their multiple options, alternative issues force to make decisional choices just before the process of formulating specific strategies. It is a very important stage in the process of building the strategy, especially when strategic renewal is radical. The paper presents alternative types of enterprise development, alternative strategic orientation and an alternative attitude to environmental impact on enterprise's activities.

Keywords: enterprise's development, strategic orientation, environment creation.

Wstęp

Teoria odnowy strategicznej początkowo rozróżniała, za teorią zmian, odnowę strategiczną skokową (radykałną) i odnowę ciągłą, ewolucyjną. Współcześnie większość autorów uważa, że proces odnowy strategicznej ma charakter ewolucyjny i adaptacyjny do zmiennego otoczenia [Floyd, Lane 2000, s. 154 i nast.]. Inne dychotomiczne podejście wyróżnia podejście wyboru oraz adaptacji. Pierwsze postrzega odnowę strategiczną w kategoriach wewnętrznych uwarunkowań. W drugim – zakłada się poszukiwanie i wykorzystywanie szans w otoczeniu, rezygnując z dotychczasowych kompetencji i wykształcając nowe [Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 160-161]. Przedstawione poniżej ujęcia niezbyt jednak pasują do wymienionej typologii. Zmiany w sposobie rozwoju organizacji, zmiany orientacji strategicznej, zmiany w sposobach postrzegania wpływu otoczenia i ogólnie – zmiany kontekstu ontologicznego i metodycznego strategii mają zwykle charakter radykalny, ponieważ istotnie wpływają na nową treść strategii i nowy sposób zachowania się organizacji. Jeżeli możliwy jest zalecany, ciągły sposób odnowy przy tak radykalnych zmianach, to oczywiście należy go praktykować. Jeżeli sukces może zapewnić jedynie radykalna, skokowa zmiana, to w imię jego wystąpienia należy odrzucić wszelkie zalecenia ewolucyjności i dokonać odnowy rewolucyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie głównych uwarunkowań ontologicznych i metodycznych strategii organizacji, determinujących w istotny sposób ostateczną treść odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Identyfikacja i zmiana kontekstu strategii organizacji poprzedzają etap formułowania konkretnej strategii, co sygnalizuje podtytuł artykułu.

1. Podejścia do rozwoju przedsiębiorstwa

Pierwszym, bardzo ważnym do rozwiązania problemem jest wybór ogólnej drogi rozwoju przedsiębiorstwa. Jest ich kilka, a wśród nich najważniejsze są trzy:

1. Rozwój organizacji ujęty w klasyczną formę planu strategicznego z wiarą, że jest on najlepszy z możliwych i w związku z tym – z konsekwencją w jego realizacji (por. uwagi na ten temat K. Obłója [2010]).
2. Rozwój organizacji ujęty w klasyczną formę planu strategicznego, ale mocno zintegrowanego z jego bieżącą realizacją, z uwzględnieniem niezbędnych korekt wynikających z niemożliwości przewidzenia różnych ważnych zmian, głównie w otoczeniu. A. Kaleta proponuje więc ze-strojenie zaproponowanego przez niego modelu zarządzania strategicznego z realizacją strategii w praktyce gospodarczej – w ramy koncepcji realizacji strategii. Kluczem do sukcesu jest według niego zaprojektowanie metod zarządzania strategicznego, które zapewnią konsekwentne realizowanie ewoluujących koncepcji strategicznych, uruchamiając równocześnie impulsy stałego doskonalenia strategii na podstawie nieustannie identyfikowanych problemów wdrożeniowych [Kaleta 2013].
3. Rozwój organizacji poprzez wykorzystywanie okazji. Koncepcje tak rozumianego rozwoju można podzielić na takie, które mają charakter planowany i nieplanowany; takie, które dotyczą zdarzeń w otoczeniu, którym nadaje się sens okazji; oraz takie, które dotyczą wywoływania (gene-

rowania) okazji. Wybór szczegółowej koncepcji jest również bardzo ważnym etapem przedstrategicznych decyzji.

Pierwsza z wymienionych dróg rozwoju, choć ma klasyczne archetypy, nie jest jednolita i wymaga wielu bardziej szczegółowych ustaleń w fazie przedstrategicznej. Przede wszystkim należy przyjąć ostateczną koncepcję orientacji strategicznej, czyli inaczej: co przede wszystkim powinno być w strategii akcentowane, a tym samym: za pomocą jakich wielkości będzie opisywana strategia. Według K. Obłója każda strategia firmy ma ukryty wewnątrz kluczowy wybór orientacji rynkowej: albo firma chce walczyć z konkretnymi konkurentami, albo chce walczyć o konkretny segment rynku. W związku z tym wyróżnia orientację konfrontacji z konkurencją lub orientację unikania konkurencji i kreowanie rynku. Możliwa jest też orientacja mieszana [Obłój 2010, s. 150-158]. Inny pogląd na orientację strategiczną mają P. Zbierowski i M. Bratnicki. Na podstawie studiów literaturowych wyróżnili jako najpopularniejsze i najczęściej wykorzystywane orientacje: zasobową, przedsiębiorczą, przyszłościową, rynkową oraz orientację na interesariuszy. Ich wyczerpujący opis zawiera publikacja [Zbierowski, Bratnicki 2013]. Wśród nich najbardziej charakterystyczne, opisane w literaturze przedmiotu i zbadane empirycznie, są orientacje: rynkowa i zasobowa. Z badań empirycznych autora wynika, że udział tych orientacji w praktyce gospodarczej jest równy i wynosi mniej więcej: 1/3 orientacja rynkowa, 1/3 orientacja zasobowa i 1/3 orientacja mieszana [Krupski 2011; 2014]. Z badań tych wynika również, że im większa turbulencja otoczenia, tym większy udział przedsiębiorstw (w badanej populacji) z orientacją zasobową [Krupski 2012; 2014]. Potwierdza się więc słynna teza R. Granta, że w sytuacji nieprzewidywalnych rynków bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby [Grant 1991]. Tak czy owak, dyskusja na temat przyjęcia orientacji strategicznej jest niezmiernie ważna, z decydującym kontekstem sytuacyjnym, a wyniki badań empirycznych w tym zakresie mogą być tylko podpowiedzią, że należy uwzględnić stopień nieprzewidywalności otoczenia.

Rozważania na temat inkryminowanej orientacji zasobowej i rynkowej są charakterystyczne również dla identyfikacji dylematów strategicznych, czyli tak postawionych problemów, które mają przynajmniej dwa poprawnie sformułowane rozwiązania, ale krańcowo przeciwstawne w swej treści. Zbiór takich dziesięciu paradoksów zawarty jest w doskonałej książce Boba de Wita i Rona Mayera – *Synteza strategii* [de Wit, Mayer 2007]. Ich enumerację zawiera tab. 1. Zawarte w niej paradoksy powinny być również przedyskutowane w przedstrategicznej fazie odnowy przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego.

Przyjęcie klasycznej orientacji rynkowej nie wystarcza w rozważaniach w fazie przedstrategicznej. Trzeba rozpatryć jeszcze cały szereg potencjalnych strategii behawioralnych [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009], a w tym decyzje, czy podstawą strategii ma być adaptacja do zmiennych warunków otoczenia, czy też kreowanie tego otoczenia. W literaturze przedmiotu problem jest zidentyfikowany i rozwiązany przez koncepcję *Red ocean* i *Blue ocean strategy* autorstwa W.Ch. Kima i R.A. Mauborgne [2005]. Problem nie jest wydumany, a przykłady z badań branży fonograficznej tego dowodzą

Tabela 1. Tematy, paradoksy i perspektywy w obszarze strategii

Tematy	Paradoksy	Perspektywy
Myślenie strategiczne	logika kontra kreatywność	rozumowanie racjonalne kontra rozumowanie twórcze
Formowanie strategii	rozmyślność kontra samorzutność	planowanie strategiczne kontra strategiczna stopniowość
Zmiana strategiczna	rewolucja kontra ewolucja	odnowa skokowa kontra odnowa stopniowa
Strategia na poziomie obszaru działalności	rynki kontra zasoby	egzogeniczność kontra endogeniczność
Strategia na poziomie korporacji	refleks kontra synergia	organizacja portfelowa kontra organizacja zintegrowana
Strategia na poziomie sieci	rywalizacja kontra współpraca	organizacja osobna kontra organizacja uwikłana
Kontekst branżowy	podporządkowanie kontra wolny wybór	dynamika branżowa kontra przywództwo branżowe
Kontekst organizacyjny	kontrola kontra chaos	przywództwo organizacyjne kontra dynamika organizacyjna
Kontekst międzynarodowy	globalizacja kontra regionalizacja	globalna konwergencja kontra międzynarodowa różnorodność
Cel istnienia organizacji	zyskowność kontra odpowiedzialność	wartość dla akcjonariuszy kontra wartość dla interesariuszy

Źródło: [de Wit, Mayer 2007, s. 33].

[Krupski, Tarka 2007]. Przedsiębiorstwa poprzez kreowanie rynku aktywizują nieuświadomione najczęściej przez samych klientów potrzeby, utralając ich jednocześnie w przekonaniu, że są one dla nich najważniejsze, tj. wymagają niezwłocznego zaspokojenia. Innowacyjność w tym rozumieniu wiąże się nie tylko ze skutecznymi sposobami produkowania tego, co dotyczy zaspokojenia w zakresie istniejących potrzeb nabywców, lecz także (wiąże się) z kreowaniem dla odbiorców nowych wartości. Przedsiębiorstwo, oferując odbiorcom z otoczenia nowe produkty lub usługi i wywołując u nich nowe potrzeby, nie tylko wpływa zatem na ich zaspokojenie, lecz przede wszystkim stwarza je od początku, a nawet „wprowadza” odbiorców w nowy wymiar wartości, takich jak: styl życia, styl zachowań, przekonania, światopoglądów, znaczeń kulturowych oraz konsumpcji dóbr jako swoistego rodzaju życiowego trendu. P. Tarka [2006] udowodnił, że takie zachowania są charakterystyczne dla sektora fonograficznego. Z jego pracy doktorskiej wynika, iż kreacja rynku i służące jej odpowiednie techniki oddziaływania na otoczenie powodują niewyobrażalne zmiany socjo/psycho/kulturowe w społeczeństwie. Zmiany, jakie zachodzą w społeczeństwie w wyniku kreacji rynku przez firmy, wynikają nie tylko z określonej natury członków społeczeństwa – w dużej mierze są one pochodną stosowanych (m.in. przez media i firmy) instrumentów edukacyjnych, mających na celu łączenie małych grup w homogeniczne grupy docelowych odbiorców.

2. Rozwój przedsiębiorstwa przez wykorzystywanie okazji

Wśród niewielu koncepcji planowanego (w pewnym sensie) rozwoju organizacji przez wykorzystywanie okazji jest koncepcja prostych reguł (zasad) K.M. Eisenhardt i D.N. Sull [2001]. Zastrzeżenie „w pewnym sensie” dotyczy przedmiotu

planowania. Otóż koncepcja prostych reguł zakłada nie tyle realizowanie jakiegoś konkretnego celu organizacji, ile generowanie wyłącznie ograniczeń i priorytetów związanych z wykorzystywaniem okazji. Koncepcja ta nie jest wyimaginowana w procesie myślowym, lecz jest oparta na badaniach amerykańskich firm działających w turbulentnym otoczeniu. Pięć wyodrębnionych zasad obejmuje:

- sposoby działania, reguły dotyczące funkcjonowania procesu (*how-to rules*), które odpowiadają na pytanie: co czyni nasz proces unikatowym,
- ograniczenia (*bondary rules*) dotyczące wyboru pojawiających się okazji,
- priorytety (*priority rules*) hierarchizujące okazje oraz alokacje zasobów związane z wykorzystywaniem tych okazji,
- synchronizację działań menedżerów z rytmem pojawiających się okazji (*timing rules*),
- kończenie działań (*exit rules*) związanych z realizacją określonych projektów.

Menedżerowie według tej koncepcji powinni zdefiniować niewielką liczbę strategicznych procesów i stworzyć adekwatne dla nich reguły postępowania. W zależności od natężenia turbulencji otoczenia ich liczba powinna się zawierać w przedziale 2-7. Jeżeli turbulencja maleje, liczba reguł powinna wzrastać – po to by powiększyć efektywność działań organizacji. Przy wzroście turbulencji otoczenia ich liczba powinna maleć – po to, by zwiększyć elastyczność procesów [Eisenhardt, Sull 2001].

Kluczowym pytaniem strategicznym tej koncepcji zarządzania jest pytanie, jak powinniśmy działać? w przeciwieństwie do pytania charakterystycznego dla szkoły pozycjonowania: gdzie powinniśmy podążać?

Autorskie podejście w tym zakresie zaowocowało przyjęciem, iż podstawą identyfikacji prostych zasad strategicznych orga-

nizacji mogą być określone główne mechanizmy tej elastyczności, czyli: dywersyfikacja działalności i zasobów, redundancja zasobów, monitoring otoczenia, podejmowanie decyzji oraz „organizacja w ruchu” [Krupski (red.) 2005, s. 26-29]. Ostateczne „wmontowanie” okazji w definicję strategii przedsiębiorstwa przybrało następującą postać [Krupski 2007]:

Strategia – to przyjęte przez firmę ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności.

Przykładowa strategia przedsiębiorstwa w formie prostych zasad-ograniczeń, mogłaby więc mieć następującą postać:

- dywersyfikacja (np. ograniczona do koncentrycznej),
- redundancja zasobów (np. dotycząca wyłącznie zasobów relacyjnych, sieciowych),
- monitoring (z wykorzystaniem filtru okazji),
- podejmowanie decyzji (np. nie dłużej niż ..., w zależności od rodzaju okazji),
- „organizacja w ruchu” (np. nie więcej niż jedna innowacja produktowo-technologiczna w okresie ...).

Alternatywą planistyczną w zakresie wykorzystywania okazji jest przyjęcie założeń, że:

1. Przewaga konkurencyjna w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu egzemplifikuje się przede wszystkim zdolnością do wykorzystywania okazji, szybciej i wszechstronniej aniżeli czynią to konkurenci.
2. Wykorzystywanie okazji warunkuje odpowiedni monitoring otoczenia oraz dostęp do zasobów (posiadanie zasobów własnych lub dostęp do zasobów obcych), dzięki którym zidentyfikowane okazje można szybko (szybciej niż konkurenci) wykorzystać.
3. O szybkim i skutecznym wykorzystaniu okazji decydują także rodzaje zasobów, ich Barneyowskie cechy oraz umiejętności ich wykorzystania w podejmowaniu i eksploatacji okazji.

Wszystko to prowadzi do planowania różnych endogenicznych działań, a sama strategia w języku okazji to długofalowy plan organizacji, zawierający m.in. [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]:

- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa będzie się identyfikowało jako okazje (czyli przyjęcie filtru oraz przestrzeni okazji),
- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacji) będą identyfikowane jako okazje,
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystywanie okazji,
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.).

Kluczowa w tej koncepcji jest identyfikacja i gromadzenie zasobów umożliwiających wykorzystywanie okazji. Z wielu badań empirycznych poświęconych zagadnieniu wynika, że kluczowe są tu zasoby niematerialne, a wśród nich: wiedza

i zasoby relacyjne niesformalizowane [Krupski 2014]. One to więc powinny być przedmiotem planowania strategicznego, tak w zakresie ich nabywania, jak i kreowania w przedsiębiorstwie. Kolejnym przedmiotem rozważań w ramach inkryminowanej koncepcji powinny być decyzje o odkrywanych lub wywoływanych okazjach. Zagadnienie to pominięto, odsyłając na przykład do publikacji: [Krupski 2012].

Skrajny w stosunku do prezentowanych koncepcji rozwoju organizacji przez wykorzystywanie okazji jest rozwój przedsiębiorczy, który w stosunku do zaprezentowanych wyżej planowanych jednak działań – ma charakter nieplanowany, albo najmniej planowany. Naturalne niejako łączenie zagadnień programowania rozwoju przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej z okazjami jest dość powszechne, choć nie jedyne. Istnieją koncepcje przeciwstawne, nie tyle negujące, ile celowo ten związek pomijające. Te koncepcje są charakterystyczne dla różnych nurtów przedsiębiorczości. Innym niż przedstawiony wyżej przekrój rodzajów okazji źródłem inspiracji programów rozwoju przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej, może być przedsiębiorcza szkoła zarządzania strategicznego, a szczególnie wyodrębnione w jej ramach rodzaje przedsiębiorczości. Z opisanych przez W. Dyducha [2011] (za M. Bratnickim [2006]) wynika, że istnieją koncepcje: orientacji przedsiębiorczej, zarządzania przedsiębiorczego oraz przedsiębiorczości korporacyjnej. Na przykład istotą zarządzania przedsiębiorczego jest wykorzystywanie okazji bez względu na zasoby posiadane przez organizację. Strategią przedsiębiorczą, jako naturalnym motorem rozwoju, jest więc podejmowanie wyzwania związanego z okazją, a dopiero w trakcie jej eksploatacji szuka się zasobów umożliwiających jej realizację. W firmach zarządzanych administracyjnie jest odwrotnie. Podstawowym kryterium wyboru jest efektywność wykorzystywania zasobów, w tym także tych, które dotyczą wykorzystywania okazji. O tym, że nie jest to tylko koncepcja teoretyczna, przekonują narzędzia badawcze zaproponowane przez T.E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda [2001]. W tym drugim wypadku program rozwoju przedsiębiorstwa w języku zasobów jest dość oczywisty, pokrywający się z głównymi wywodami na temat poprzedniej koncepcji. W tym pierwszym wypadku, w programach rozwoju akcentuje się raczej inicjatywy i potencjał twórczy kadry zarządzającej i wykonawczej, kształtowanie postaw oraz motywacji pracowników do wykorzystywania okazji.

Podsumowanie

W założeniach kontekstu strategicznej odnowy poza koncepcją rozwoju organizacji, orientacji strategicznej, sposobów uwzględniania otoczenia, może – i powinno – się znaleźć jeszcze wiele innych rozstrzygnięć dotyczących na przykład formułowania celów (normatywnych, systemowych, behawioralnych), przewagi konkurencyjnej czy modelu sukcesu firmy [Obłój 2010, s. 133]. Są to podstawy formułowania każdej szczegółowej strategii firmy, a tym samym podstawy odnowy strategicznej. Im większe są zmiany w inkryminowanych zagadnieniach, tym odnowa strategiczna ma bardziej radykalny charakter, często zmieniający wszystko lub prawie wszystko.

Literatura

- Bratnicki M., 2006, *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., 2001, *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour*, Strategic Management Journal, vol. 22.
- Dyduch W., 2011, *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review, January.
- Floyd S.W., Lane P.J., 2000, *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, Academy of Management Review, vol. 25.
- Grant R., 1991, *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, vol. 33, no 3 (Spring).
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013,
- Kim W.Ch., Mauborgne R.A., 2005, *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Krupski R., 2012, *O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań*, Przegląd Organizacji, nr 11.
- Krupski R., 2011, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Krupski R., 2007, *Planowanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] J. Rokita. W. Grudzewski (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice.
- Krupski R., 2014, *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A.
- Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupski R. Tarka P., 2007, *Strategie kreowania rynku, a potrzeby informacyjne firm*, [w:] *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Obłój K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa.
- Tarka P., 2006, *Strategie kreowania rynku w przedsiębiorstwach fonograficznych*, praca doktorska, AE, Wrocław.
- Volberda H.W., Baden-Fuller C., 2001, *Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multiunit firms*, Long Range Planning, vol. 34.
- de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Zbierowski P., Bratnicki M., 2013, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych.