

PRACE NAUKOWE

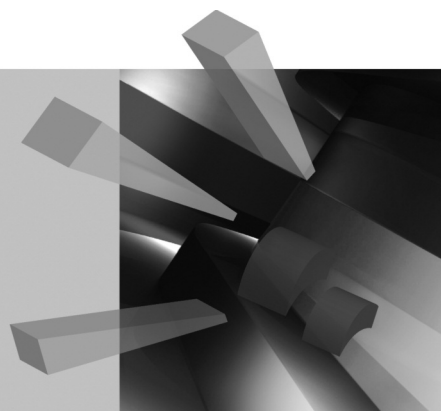
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylwia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylwia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYBRANE ASPEKTY STRATEGII W UJĘCIU DYNAMICZNYM. KONTEKST ROZWOJU I WZROSTU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW*

Streszczenie: Wiele w ostatnich latach mówi się o znacznym przyspieszeniu, zachodzącym zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji. Te dynamiczne zmiany, związane ze wzrostem złożoności i zmienności otoczenia, determinują rozwój i wzrost współczesnych organizacji. Jakże zatem należy podjąć działania, by sprostać wymaganiom niepewnego i zmiennego otoczenia organizacji? Odpowiedź na to pytanie jest tak złożona, tak wieloaspektowa, że z pewnością nie jest możliwe przedstawienie jej na kartach niniejszego opracowania. Pragnąc jednak zabrać głos w tej dyskusji, i niekoniecznie ustosunkowując się do modeli strategii wzrostu organizacji, w prezentowanym obszarze rozważań autorka przedstawia wybrane strategiczne determinanty rozwoju i wzrostu współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: strategia, innowacja zarządzania, partycypacja decyzyjna, delegowanie uprawnień, wzrost i rozwój organizacji.

1. Wstęp

Krytyczne punkty zwrotne, które istotnie wpłynęły na zmianę w procesie formowania i implementacji strategii, trafnie zidentyfikowali G. Hamel i B. Breen. Należą do nich: a) osłabienie barier wejścia na różne rynki i eliminacja oligopolu w kierunku konkurencyjnej anarchii; b) upowszechnienie Internetu i związany z tym wzrost wiedzy klientów – w przeszłości firmy dość często korzystały z niewiedzy klienta – obecnie taka sytuacja jest raczej niemożliwa ze względu na powszechny dostęp do wiedzy; c) skrócenie cyklu życia produktu, którego skutki są najbardziej widoczne w stosunku do zastosowanych modeli biznesu – jak podkreślają autorzy: „dziś parabola sukcesu to krótki, ostry szpic”; d) radykalne obniżenie kosztów komunikacji i globalizacja – autorzy sugerują wręcz zahamowanie rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, które nie dokonają rekonstrukcji swojego modelu biznesowego w kierunku Chin i Indii [Hamel, Breen 2008, s. 25-26].

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy własny nr N N115 021239.

Te nowe warunki wymagają aktywnej odpowiedzi ze strony współczesnych przedsiębiorstw. Nie chodzi o identyfikację pewnych zasad, metod czy narzędzi i konkretnych strategii działania, których wdrożenie będzie receptą na pojawiające się problemy z rozwojem i wzrostem. Dlaczego? Ponieważ tak szybko, jak powstaną, tak szybko ulegną dezaktualizacji. Celem jest raczej wytyczenie pewnych ogólnych kierunków działania i podkreślenie niezbędnego minimum strategicznych zmian.

2. Klasyczne *versus* współczesne definiowanie strategii

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji generują nowe podejścia do procesu planowania i implementacji strategii, a co za tym idzie – determinują nowe jej ujęcia terminologiczne. Klasyczne definicje podkreślają aspekt realizacji długoterminowych celów przedsiębiorstwa [Chandler 1962; Ansoff 1965; Andrews 1971] i leżą u podstaw szkoły planistycznej. Fundamentem tego podejścia było założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny sposób. Ponadto w tworzeniu strategii (które jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem) najbardziej liczy się perspektywa najwyższego kierownictwa, a efektem tych działań jest dokument, który mówi: co, kto i jak? [Obłój 2007, s. 60-64]. Teleologiczne ujęcie zeszło na drugi plan w obliczu szkoły pozycyjnej, za której prekursora uznawany jest M.E. Porter, a która koncentruje się na generowaniu przewagi konkurencyjnej. Elementem skupiającym największą uwagę staje się otoczenie przedsiębiorstwa, a strategia jest zawsze formowana pod kątem walki z konkurentami. W tym ujęciu sprawdzają się tylko dwie ze strategii, a mianowicie minimalizacji kosztów i zróżnicowania [Obłój 2007, s. 104-116]. Wnętrze organizacji staje się przedmiotem zainteresowania szkoły zasobowej, a strategia polega na najbardziej korzystnym spożytkowaniu zasobów i zdolności (umiejętności). W tym ujęciu proces budowy strategii opiera się na dokładnej specyfikacji posiadanych zasobów i ocenie ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa, a następnie wyborze takiej formuły działania, która pozwoli generować maksymalną wartość w nieprzerwany sposób [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 17]. Podejście zasobowe podkreśla znaczenie kluczowych kompetencji, które im są trudniejsze do skopiowania i substytucji ze strony konkurencji, tym są cenniejsze dla przedsiębiorstwa. W szkole tej pojawia się znaczenie interaktywnych zależności pomiędzy zasobami i zamierzeniami, tzw. *dynamic fit* czy też *stretch* [Obłój 2007, s. 141].

Wyrazistymi odpowiedziami zarządzania strategicznego na wzrost turbulencji otoczenia są szkoły prostych reguł i opcji realnych. Pierwsza z nich koncentruje się na budowaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie umiejętności korzystania z przelotnych szans, tworzeniu innowacyjnych strategii, opartych na kilku istotnych procesach i prostych regułach [Eisenhardt, Sull 2001, s. 108-111]. Z kolei szkoła opcji realnych znajduje zastosowanie w warunkach skrajnej niepewności, w których w każdym momencie może dojść do zmiany realizowanej strategii. Podejście

to koncentruje się na identyfikacji pewnego zbioru możliwych do realizacji opcji i, w zależności od warunków ograniczających, wyborze takiej strategii, która jest optymalna w danym momencie. Podejście to wywodzi się z teorii wyceny opcji finansowych, ale w przeciwieństwie do nich nie ma charakteru obligatoryjnego – decydent ma prawo, ale nie obowiązek skorzystania z opcji. Warto zacytować opinię K. Obłója dotyczącą opcji, według którego: „myślenie o strategii w kategoriach sekwencji realnych opcji pozwala lepiej ocenić prawidłowość kierunków i wielkości inwestycji strategicznych niż klasyczne narzędzie budżetowania” [2007, s. 181]. To, co sprawia, że takie rozumowanie strategii jest najbardziej przystosowane do współczesnych warunków funkcjonowania organizacji, to fakt, iż uwzględnia ono elastyczność zmiany decyzji strategicznej. Decyzje mogą być i są zmieniane w czasie rzeczywistym w kierunku, który jest najbardziej korzystny dla organizacji.

Oprócz wymienionych głównych ujęć strategii w literaturze tematu należy podkreślić jeszcze istnienie innych, które nie wywarły może tak dużego wpływu jak szkoły, ale są równie ważne. Należą do nich m.in. koncepcja strategii błękitnego oceanu autorstwa W.Ch. Kima oraz R. Mauborgne. Koncepcja ta opiera się na identyfikacji przez przedsiębiorstwa niewykorzystanych przestrzeni rynkowych i kreowaniu w nich popytu na określone produkty czy też usługi. Istotą tego podejścia jest przede wszystkim rezygnacja z konkurencji rynkowej na rzecz tzw. innowacji wartości¹, czyli tworzenia nowych wartości zarówno dla firmy, jak i dla nabywców.

Reasumując, należy stwierdzić, że sposób postrzegania strategii organizacyjnej z pewnością uległ zmianie – z podejścia statycznego na dynamiczne. Zmiany w otoczeniu skutkują zmianami wewnątrz organizacji. Ta organizacja, która szybciej i skuteczniej na nie odpowie, ma większe szanse na przetrwanie w tych wyjątkowo niekorzystnych warunkach.

3. Zdecentralizowany proces formowania strategii w dynamicznym otoczeniu

T.J. Andersen przeprowadził badania w 185 organizacjach północnoamerykańskich, których celem było zbadanie, na ile zdecentralizowanie procesu podejmowania decyzji i planowania strategicznego wpływa na rozwój organizacji w dynamicznym otoczeniu². Autor oparł swoje badania na założeniu, że zdecentralizowanie procesu formowania strategii w przedsiębiorstwach może odbywać się co najmniej na dwa sposoby, a mianowicie przez [Andersen 2004, s. 1274]:

¹ Autorzy definiują innowację wartości jako zintegrowanie użyteczności, ceny i kosztów z pionierstwem rynkowym [Kim, Mauborgne 2005, s. 13].

² Badania przeprowadzono w różnych branżach, kierując się czterocyfrowym kodem SIC (*Standard Industrial Classification*), a dynamika otoczenia została określona na podstawie zależności pomiędzy wartością sprzedaży netto i dochodu z działalności podstawowej z dziesięciu ostatnich lat. Firmy z branży spożywczej, odzieżowej (męska i damska odzież), meblowej wykazały niższy poziom dynamiki niż przemysł komputerowy [Andersen 2004, s. 1280].

a) przenoszenie informacji od menedżerów do najwyższego kierownictwa w formie promowania swoich pomysłów, wizji, perspektyw, zanim staną się one częścią formalnej strategii; jest to rodzaj wpływu dół–górze, uwzględniający stopień partycypacji menedżerów średniego szczebla w podejmowaniu decyzji strategicznych, i przez to ich wpływ na wyniki finansowe firmy;

b) rozproszenie władzy decyzyjnej na menedżerów średnich szczebli zarządzania i podejmowanie przez nich inicjatyw bez uzyskania pozwolenia ze strony najwyższego kierownictwa.

T.J. Andersen podkreśla, że partycypacja decyzyjna i delegowanie uprawnień stanowią dla niego dwa niezależne elementy procesu budowy zdecentralizowanej strategii [Andersen 2004, s. 1275]. Tabela 1 prezentuje hipotezy, jakie zostały poddane statystycznej weryfikacji przez T.J. Andersena i jego zespół.

Tabela 1. Hipotezy i wyniki ich weryfikacji w badaniach przeprowadzonych przez T.J. Andersena i jego zespół

Hipoteza:	Wynik weryfikacji:
1.1.a. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy delegowaniem uprawnień a wynikami organizacji	niepotwierdzona
1.1.b. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy partycypacją w podejmowaniu decyzji a wynikami firmy	niepotwierdzona
1.2.a. Pozytywna korelacja pomiędzy delegowaniem uprawnień a wynikami firmy jest wyższa w dynamicznym otoczeniu	potwierdzona
1.2.b. Pozytywna korelacja pomiędzy partycypacją decyzyjną a wynikami firmy jest wyższa w dynamicznym otoczeniu	niepotwierdzona
2.1. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy planowaniem strategicznym a wynikami firmy	potwierdzona
2.2. Pozytywna korelacja pomiędzy planowaniem strategicznym a wynikami firmy jest wyższa w dynamicznym otoczeniu	potwierdzona
3.a. Pozytywna korelacja pomiędzy delegowaniem uprawnień a wynikami firmy jest wyższa w organizacjach, które kładą silny nacisk na proces planowania strategicznego	potwierdzona
3.b. Pozytywna korelacja pomiędzy partycypacją w podejmowaniu decyzji jest niższa w organizacjach, które kładą silny nacisk na proces planowania strategicznego	potwierdzona

Źródło: opracowanie na podstawie: [Andersen 2004, s. 1278-1280].

Z przeprowadzonych badań wynika, że dla organizacji działających w turbulentnym otoczeniu umiejętności podejmowania inicjatywy bez formalnej akceptacji mają istotne znaczenie dla rozwoju i wzrostu tych przedsiębiorstw. Wysoka efektywność jest uzyskiwana dzięki bezpośrednim relacjom menedżerów średniego szczebla z aktualnie przeprowadzanymi transakcjami biznesowymi, lepszemu poinformowaniu i możliwościom szybkiej odpowiedzi „bez autoryzacji” na zaistniałe okoliczności, co jest wyjątkowo istotne w sytuacjach niepewności, w których w każdym momen-

cie może dojść do nieoczekiwanych zmian. Ponadto zdecentralizowane struktury przynoszą znacznie lepsze wyniki finansowe [Andersen 2004, s. 1287].

Z kolei wpływ partycypacji w procesie podejmowania decyzji na ekonomiczny rozwój organizacji nie został potwierdzony. Jako powody autor podaje: a) czasochłonność, b) wymóg posiadania dodatkowych zasobów, w tym również informacji.

Ponadto w turbulentnym otoczeniu dużą rolę w procesie generowania wyników firmy odgrywa planowanie strategiczne, dzięki któremu możliwe staje się lepsze zrozumienie konkurencyjnej sytuacji firmy, poznanie rywali, ocena ich możliwości działania czy też dokładna identyfikacja celów firmy³.

Reasumując, należy stwierdzić, że badania potwierdziły, iż zdecentralizowany proces formowania strategii odgrywa znaczną rolę w dynamicznym otoczeniu, ale partycypacja decyzyjna nie jest już tak bardzo istotna. Ponadto rzetelnie przeprowadzony proces planowania strategicznego decyduje o wysokich ekonomicznych wynikach firm i w konsekwencji determinuje ich rozwój i wzrost.

4. Innowacja zarządzania i jej rola w przewyżczeniu barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw

Wracając do rozważań G. Hamela i B. Breena, które, wydaje się, istotnie korespondują z rozważaniami niniejszego opracowania, należy podkreślić, że współczesny proces formowania strategii wymaga natychmiastowych zmian. Autorzy proponują zastosowanie innowacyjnego podejścia do zarządzania, w tym również obejmującego proces planowania strategicznego [Hamel, Breen 2008, s. 36-37].

Propagowana przez autorów innowacja zarządzania umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej⁴ przez spełnienie jednego z trzech warunków, a mianowicie: a) oparcia innowacji na nowatorskiej zasadzie zarządzania, przeciwstawnej do tradycyjnych rozwiązań, b) systematyczności i kompleksowości – innowacja zarządzania powinna objąć całość stosowanych metod i podejmowanych działań, c) powinna być ona częścią szeroko zakrojonego programu, którego skutki będą narastać w czasie [Hamel, Breen 2008, s. 45].

Innowacyjność zarządzania jest ustrukturyzowanym podejściem do kreowania nowego zarządzania, opartym na nowych zasadach, obejmującym pewien ciąg działań o charakterze przyczynowo-skutkowym: począwszy od wdrożenia innowacji operacyjnej przez innowację produktu/usługi i strategii. Innowacja zarządzania ma dużo szerszy zakres niż proponowane przez W.Ch. Kima oraz R. Mauborgne

³ Badania przeprowadzone przez zespół T.J. Andersena stawiają w niekorzystnym świetle nowe nurty w zarządzaniu strategicznym, oparte na okazjach i zarządzaniu nimi. Choć zakładanie wykluczania się tych podejść wcale nie jest właściwe.

⁴ Autorzy nie korzystają z przymiotnika „długoterminowej”, zdając sobie sprawę z łatwości imitacji i wykorzystania przez konkurencję zastosowanych rozwiązań i ich nietrwałości.

rozwiązanie w postaci innowacji wartości. Skupia się raczej na ciągu wyborów, decyzji i działań strategicznych, począwszy od najniższych szczebli w organizacji, niż na tworzeniu nowych wartości zarówno dla firmy, jak i dla nabywców. Można zaryzykować stwierdzenie, że Hamelowska i Breenowska koncepcja wchłonęła fundament strategii błękitnego oceanu. Aczkolwiek nie należy tej ostatniej ostro krytykować.

Istotna z punktu widzenia niniejszych rozważań innowacja strategii w kierunku przełamywania barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw to pojawianie się nowych modeli biznesu, eliminujących konkurencję i generujących wysokie wyniki finansowe. Radykalne zmiany strategiczne muszą zachodzić szybko, a odnowie strategicznej nie może towarzyszyć szok. Jak tego dokonać? G. Hamel i B. Breen, podpierając się wieloma przykładami empirycznymi, identyfikują czynniki powodujące bezwład strategiczny, a mianowicie [Hamel, Breen 2008, s. 62-70]:

- 1) tendencje najwyższego kierownictwa do zaprzeczania bądź ignorowania potrzeby radykalnej zmiany strategii⁵;
- 2) niedobór nowych strategii, na co remedium staje się elastyczna strategia w postaci zbioru opcji rzeczywistych, według autorów: „zróżnicowanego portfolio niepowiązanych strategii”;
- 3) ograniczenia alokacji, związane z niechęcią najwyższego kierownictwa do utraty części zasobów znajdujących się pod jego kontrolą (równoważne z utratą władzy), sprzeciwy ze strony kierowników jednostek bądź projektów co do zasilenia nowych inicjatyw częścią ich budżetu, które najczęściej przyjmują formę negacji projektów: „niesprawdzonych i ryzykownych”.

G. Hamel i B. Breen w swojej publikacji *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości* zanegowali planowanie na rzecz eksperymentowania, ale podkreślili umiejętności krytyki jego wyników jako „niepraktyczne, niedorzeczne czy niemożliwe” [Hamel, Breen 2008, s. 202]. Sprzeciwiają się klasycznym zasadom zarządzania: specjalizacji, standaryzacji, hierarchii, planowaniu i kontroli, twierdząc, że ograniczają one ten typ wiedzy interdyscyplinarnej, która prowadzi do przełomów, determinują postrzeganie nowości w kategoriach odstępstw od procedur operacyjnych i odwracają uwagę menedżerów od precedensów pojawiających się w otoczeniu (okazji).

⁵ R. Simmons również podkreśla, że brak przepływu negatywnych informacji (z dołu w górę), który jest konsekwencją negatywnego postrzegania „pesymistów” w firmach, jest istotnym czynnikiem generującym ryzyko strategiczne. Ten czynnik autor wiąże z kulturą organizacyjną firmy, a kolejne dwie grupy stanowią: a) czynniki związane z rozwojem i wzrostem firmy (np. silna ekspansja operacyjna firmy czy presja na osiągnięcie założonych wyników), b) czynniki związane z zarządzaniem informacją (złożoność zawieranych przez przedsiębiorstwo transakcji czy luki w diagnostycznych miernikach wyników) [Simmons 1999, s. 87-90].

5. Zakończenie

D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen w swojej publikacji *Dynamic Capabilities and Strategic Management* wskazują na pojawienie się nowej szkoły w zarządzaniu strategicznym, opartej na dynamicznych zdolnościach [Teece, Pisano, Shuen 1997]. Wydaje się, że jest to początek nowej ery opartej na interaktywnych umiejętnościach, dynamicznych relacjach i intensywnych innowacjach w zarządzaniu – w kierunku strategii w formie wiązki opcji i z nastawieniem na wykorzystywanie pojawiających się precedensów.

Aktywne przewyżczanie barier rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw wymaga wdrożenia takich dynamicznych rozwiązań. Jednak przedstawienie gotowego remedium w niniejszym opracowaniu nie było możliwe, nie tylko ze względu na ograniczenia redaktorskie, ale przede wszystkim z powodu braku takiego kompleksowego ujęcia w literaturze tematu.

Literatura

- Amram M., Kulatilaka N., *Uncertainty: the new rules for strategy*, „The Journal of Business Strategy”, May/June 1999.
- Andersen T.J., *Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments*, „Journal of Management Studies”, December 2004.
- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York 1971.
- Ansoff H.I., *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill Book Co., New York 1965.
- Chandler A.D. jr, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge Mass, 1962.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review”, January 2001.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, 2008.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Simons R., *How risky is your company?*, „Harvard Business Review”, May-June 1999.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18:3.

CHOSEN ELEMENTS OF THE DYNAMIC STRATEGY – DEVELOPMENT AND GROWTH OF ENTERPRISES NOWADAYS

Summary: The main goal of the article is to present the selected changes in strategic management, which are caused by the dynamic trends in the environment. Moreover, the article presents empirical studies of the decentralized process of forming strategies and Hamel and Breen's innovative management. The article is based on literature studies.

Keywords: dynamic strategy, value innovation, participation, development, growth.