

Piotr Banaszyk

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ROZSZERZANIE I KURCZENIE ZAKRESU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PODSTAWOWE ETAPY EWOLUCJI JEGO STRATEGII

1. Wstęp

Klasykne podejście do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem narzuca proste rozumowanie. Zarządzanie strategiczne jest aktywnością naczelnego kierownictwa w celu kształtowania długookresowego kierunku jego działalności¹, przedsiębiorstwo zaś jest jednoznacznie identyfikowalną jednostką wyodrębnioną prawnie, ekonomicznie i organizacyjnie². Tymczasem obserwacja rzeczywistości gospodarczej pozwala stwierdzić, że nie ma jednego, uniwersalnego wzorca strategii sukcesu przedsiębiorstwa. Wraz z upływem czasu obserwuje się tendencję do częstszego wykorzystania jednych rodzajów strategii i pomijania innych. Można to zjawisko wyjaśnić w kategoriach mody, ale też można starać się poszukać wpływu czynnika zewnętrznego wobec procesów zarządzania.

Podejście instytucjonalne w teorii przedsiębiorstwa, czyli metodologiczne założenie, że wyjaśnianie zachowań przedsiębiorstwa powinno się odwoływać do jego wewnętrznych atrybutów, a nie do zjawisk w jego otoczeniu, zazwyczaj podnosi znaczenie cen i kosztów transakcyjnych³. Przedsiębiorstwo internalizuje działania gospodarcze do momentu, gdy koszty produkcji nie przewyższają kosztów zawierania transakcji rynkowych. Wszystko zależy więc od wewnętrznych umie-

¹ J. Sutherland, D. Canwell, *Key Concepts in Strategic Management*, Palgrave-McMillan, New York 2004, s. 258-259.

² [http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsi%C4%99biorstwo_\(ekonomia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsi%C4%99biorstwo_(ekonomia)) (9.06.2008).

³ R. Loveridge, *Institutional approaches to business strategy*, [w:] *The Oxford Handbook of Strategy*, t. 1: *A Strategy Overview and Competitive Strategy*, red. D. Faulkner, A. Campbell, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 102.

jętności dyscyplinowania kosztów działalności przedsiębiorstwa. Funkcja celu przedsiębiorstwa ostatecznie powinna być opisana jako dążenie do minimalizacji kosztów jego działalności. Zarządzanie strategiczne powinno kształtować możliwe najniższe koszty całkowite działalności.

Powyżej zaprezentowane imponderabilia strategiczne prowadzą do sformułowania pytania o strategię sukcesu przedsiębiorstwa. Co na przykład wyznacza zakres działalności przedsiębiorstwa, czy lepiej jest dążyć do konstruowania zdywersyfikowanych i autarkicznych jednostek gospodarczych poprzez forsowanie strategii dywersyfikacji, czy też wyspecjalizowanych organizacji poprzez strategie koncentracji?

W kolejnej części opracowania zostanie zaprezentowany krótki przegląd poglądów na efektywnościową determinację strategii przedsiębiorstwa. Następnie będą wskazane przeobrażenia technologiczne współczesnego instrumentarium menedżerskiego i ich wpływ na wybór strategii przedsiębiorstwa. Dalej na podstawie uzasadnień efektywnościowych i technologicznych podjęta zostanie próba wyjaśnienia dotychczasowej ewolucji strategii przedsiębiorstw.

Tezą główną opracowania jest twierdzenie, że strategie przedsiębiorstw są zeterminowane dwoma czynnikami. Pierwszy wynika z poszukiwania optymalnego zakresu i skali działalności przedsiębiorstwa ze względu na kryterium relacji kosztów wykorzystania hierarchii organizacyjnej do kosztów wykorzystania rynku, drugi zaś jest związany z postępowaniem technicznym w dziedzinie gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji ekonomicznych potrzebnych do podejmowania strategicznych decyzji menedżerskich w przedsiębiorstwie.

2. Efektywność strategii przedsiębiorstwa

Strategiczne decyzje o zakresie działalności przedsiębiorstwa pozwalają na zakreślanie granic organizacyjnych w trzech kierunkach:

1) poziomym – ściśle związanym ze skalą jednorodnej dziedzinowo działalności i liczbą względnie samodzielnych jednostek organizacyjnych pozostających pod wspólnym kierownictwem;

2) pionowym – polegającym na włączaniu w zakres działalności uprzednich lub następczych jednostek organizacyjnych wzdłuż wspólnego łańcucha kreacji wartości dla wyróżnionych klientów finalnych;

3) lateralnym – oznaczającym włączanie w zakres działalności jednostek organizacyjnych należących do odmiennych sektorów gospodarczych i często skierowanych na różne rynki docelowe.

Cechą charakterystyczną każdej z tych możliwości jest wspólny nadzór menedżerski, który ma gwarantować kontrolę nad kosztami działalności, ryzyka i wiedzy.

Koszty działalności są determinantą wspomnianej wyżej ekonomiki transakcji. Ograniczona racjonalność agentów ekonomicznych z różnych przedsiębiorstw, ich oportunistyczne postawy oraz brak możliwości modyfikowania powtarzalnych

transakcji powodują, że koszty nadzoru sprawowanego za pomocą relacji hierarchicznych są zwykle niższe niż koszty wykorzystania rynku⁴. Szczególnie opłacalne jest zwiększanie zakresu działalności przedsiębiorstwa poprzez strategię integracji poziomej, bowiem kontrakty ekonomiczne są tu zdecydowanie powtarzalne oraz łatwe do zestandaryzowania i monitorowania. Najmniej korzystna jest strategia rozwoju lateralnego przez kreowanie konglomeratu jednostek gospodarczych z powodu ich zróżnicowania i braku podobieństwa.

Koszty panowania nad ryzykiem są tym większe, z im wyższym stopniem moralnego hazardu zarządzający mają do czynienia w relacjach z partnerami ekonomicznymi. Jest to problem pozyskania informacji o rzeczywistych kosztach ich działalności⁵. Racjonalne decyzje menedżerskie mogą zatem zapadać, jeśli dysponuje się własną bazą danych, czyli gdy niepewne operacje gospodarcze są kontrolowane w trybie zarządzania. Koszty niepewności skłaniają zapewne w wyższym stopniu do forsowania strategii rozwoju pionowego i lateralnego niż poziomego, bowiem w tym ostatnim wypadku zarządzający dysponują niezbędnym doświadczeniem i wiedzą.

Wreszcie wiedza może także stać się źródłem wzrostu kosztów kontraktów rynkowych. Kooperacja niezależnych przedsiębiorstw wymaga uzgodnienia zindywidualizowanych zasobów wiedzy, co prowadzi do zwiększenia liczby negocjacji i wysiłku zmierzającego do uzgadniania czasem najdrobniejszych szczegółów. Zróżnicowana wiedza i ambitne postawy partnerów gospodarczych grożą znaczącą komplikacją realizacji wspólnych przedsięwzięć⁶. Do kreowania wysokich kosztów kontraktów rynkowych mogą prowadzić zwłaszcza strategie rozwoju lateralnego i pionowego.

Tabela 1. Efektywność strategii przedsiębiorstwa

Strategia rozwoju	Koszty		
	działalności	opanowania ryzyka	uzgadniania wiedzy
Poziomego	niskie	wysokie	niskie
Pionowego	średnie	niskie	wysokie
Lateralnego	wysokie	niskie	wysokie

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia maksymalizacji efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa (tab. 1) strategii rozwoju lateralnego i pionowego zwykle przegrywają z efektywnością rynku. Strategia rozwoju poziomego jest najbardziej predysponowana do rozszerzania

⁴ F. Santos, K. Eisenhardt, *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005 vol. 16 nr 5, s. 492.

⁵ Tamże, s. 492-493.

⁶ Tamże, s. 493.

granic organizacyjnych przedsiębiorstwa, ale też jest ograniczana potencjałem efektywnego popytu rynkowego. Oznacza to, że naturalna jest tendencja do ścisłego koordynowania działalności gospodarczej jednostek organizacyjnych reprezentujących ten sam sektor i ukierunkowanych na obsługę tych samych klientów docelowych. Tę prawidłowość zmienia jednak interwencja czynnika technologicznego, zwłaszcza w dziedzinie ICT (*information and communication technology*).

3. Postęp ICT a swoboda formowania strategii przedsiębiorstwa

Konsultanci A.T. Kearney Incorporation, mianowicie J. Aurik, G. Jonk i R. Willen, postrzegają proces formułowania strategii jako podobny do wprowadzania zmian w ludzkim łańcuchu DNA i dlatego nazywają go procesem przebudowy genotypu korporacyjnego⁷. Podstawowym elementem korporacyjnego genotypu jest, według nich, jednostkowa zdolność biznesowa, będąca elementem korporacyjnego łańcucha wartości (złożonego z trzech segmentów: wiedzy, transakcji i fizycznych aktywów)⁸. Strategia przedsiębiorstwa tworzy się pod wpływem tzw. prawa Coase'a, które wymusza instytucjonalizację zbiorów zdolności biznesowych, gdy wykorzystanie rynku jest drogie, oraz przeciwnie, atomizację zdolności biznesowych, gdy wykorzystanie rynku staje się tańsze od utrzymywania instytucjonalnej struktury. Według J. Aurika, G. Jonka i R. Willena wraz z pojawieniem się i upowszechnieniem Internetu jako medium informacyjnego znacząco spadły koszty wymiany informacji i koordynacji działań, co współcześnie tworzy uwarunkowania do strategii atomizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw (rys. 1).

Istnieją dwie podstawowe determinanty skłaniające kierownictwa przedsiębiorstw do forsowania zmienionych strategii, a mianowicie⁹:

- 1) intensywność wykorzystania informacji w danym biznesie,
- 2) spójność zdolności biznesowych.

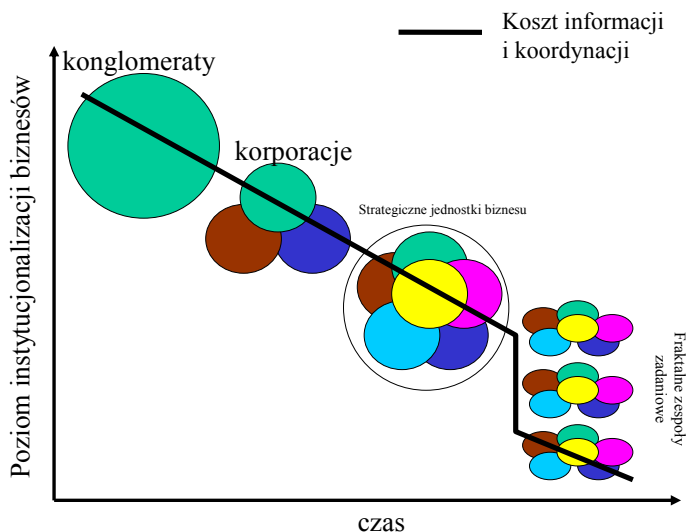
Najmniejsza intensywność wykorzystania informacji charakteryzuje te przedsiębiorstwa, które zawdzięczają sukcesy zdolnościom biznesowym ulokowanym w fizycznym segmencie łańcucha wartości, średnią intensywność wykazują przedsiębiorstwa zawdzięczające powodzenie zdolnościom biznesowym z transakcyjnego segmentu łańcucha wartości, a największą intensywnością cechują się przedsiębiorstwa opierające się na segmencie łańcucha wartości zbudowanym dzięki akumulacji wiedzy. Druga z determinant zmiany strategii wynika z możliwości osiągnięcia przez zatimizowane zdolności biznesowe ekonomicznie uzasadnionej skali działalności. Bywa, że ograniczenie to staje się przeszkodą w przeformułowaniu

⁷ J. Aurik, G. Jonk, R. Willen, *Rebuilding the Corporate Genome*, J. Wiley&Sons Publ., New York 2002, s. 12.

⁸ Tamże, s. 24.

⁹ Tamże, s. 23.

strategii przedsiębiorstwa. Ogólnie ujmując, można powiedzieć, że strategie nie mogą być w przedsiębiorstwach kształtowane dowolnie, bo wynikają z istniejącego genotypu korporacyjnego. Sam genotyp może być poddawany genetycznej reinkubacji, o ile tylko stosowne determinanty na to pozwalają¹⁰.



Rys. 1. Atomizacja korporacji

Źródło: J. Aurik, G. Jonk, R. Willen, *Rebuilding the Corporate Genome*, J. Wiley&Sons Publ., New York 2002, s. 17.

Powyższe rozumowanie prowadzi do sformułowania zależności o tym, że granice organizacyjne przedsiębiorstwa rozmywają się bardzo silnie, jeśli czynnikiem integrującym łańcuch wartości współdziałających jednostek gospodarczych jest wiedza, w mniejszym stopniu, gdy czynnikiem integrującym są kontrakty cywilnoprawne, a najmniej, gdy czynnikiem integrującym jest komplementarność aktywów materialnych. Ograniczeniem rozmywania granic organizacyjnych przedsiębiorstwa jest zapewnienie opłacalnej ekonomicznie skali działalności.

W zasadzie więc najbardziej podatne na koordynowanie działalności są jednostki gospodarcze opierające działalność na wspólnych kompetencjach, a to oznacza, że są zintegrowane już nie tylko poziomo. Rozmywanie się granic organizacyjnych musi być częstszym zjawiskiem niż to obserwowano w przeszłości, pod warunkiem, że w sukurs temu procesowi idzie wsparcie zarządzania przez ICT. Dopiero ten czynnik obniża koszty koordynacji działalności gospodarczej i integruje niezależne jednostki gospodarcze.

¹⁰ Tamże, s. 24-26.

4. Ewolucja strategii przedsiębiorstwa

Strategie realizowane przez przedsiębiorstwa w żadnym okresie nie były zróżnicowane przypadkowo, przeciwnie, można twierdzić, iż w każdym czasie istniała dominująca tendencja. Ich identyfikację w czasie zaprezentowano na rys. 2.

do 1950	Specjalistyczne kompetencje menedżerskie	→	Strategie poziome (skala działania)	→	Problem bariery popytu
1951-1960	Ogólne kompetencje menedżerskie	←	Strategie pionowe (koncerny)	→	Problem efektywności koncernu
1961-1970	Harwardzka koncepcja strategii	←	Strategie pionowe i poziome (konglomeraty pokrewne)	→	Problem oceny i wsparcia jednostek
1971-1980	Strategiczne planowanie portfela	→	Strategie lateralne (konglomeraty zróżnicowane)	→	Problem alokacji zasobów
1981-1990	Strategiczne planowanie łańcucha wartości	←	Strategie pionowej koncentracji (łańcuch dostaw)	→	Problem kooperacji
1991-2000	Strategiczne planowanie portfela kluczowych kompetencji	→	Strategie pionowej i poziomej koncentracji (sieć)	→	Problem lojalności i zaufania
2001-2010	Strategiczna perspektywa kooperencji	→	Strategie lateralne współpracy i rywalizacji (sieć neuronowa)	→	?
2010	?	←			

Rys. 2. Ewolucja kształtowania strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie zainspirowane pracą M. Gold, K. Luchs, *Why diversity? Four decades of management thinking*, [w:] *The Oxford Handbook of Strategy*, t. 2: *Corporate Strategy*, red. D. Faulkner, A. Campbell, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 37.

Okres do lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku to czas formowania koncernów, najczęściej pionowo skoooperowanych. Ewidentnie oddziałuje tu prawo relacji kosztów transakcyjnych do kosztów wytwarzania. Strategia pionowego rozwoju jest strategią sukcesu. Przedsiębiorstwa w formie koncernów stają się coraz większe i napotykają barierę efektywności zarządzania. Wzrost służb administracyjnych stale zwiększa koszty stałe, co podnosi wartość progu rentowności, a udziały w rynkach nie mogą rosnąć w nieskończoność. Pojawia się harwardzki pomysł anali-

zy SWOT, prowadzący do równoważenia strategii rozwoju pionowego i poziomego. Wspólne koszty stałe rozkładają się na większą liczbę rodzin produktów, co osłabia oddziaływanie bariery popytu, ale tylko czasowo. Ukształtowane konglomeraty zaczynają odczuwać problemy racjonalnej oceny i monitorowania aktywności gospodarczej, pojawiają się pierwsze zastosowania technologii informatycznych, co sprzyja wycofywaniu się z mniej efektywnych zastosowań zasobów dysponowanych ku zastosowaniom bardziej efektywnym. Techniki gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji skłaniają do wychodzenia poza dotychczasowe sektory gospodarcze dzięki strategicznemu planowaniu portfelowemu jednostek biznesowych. Okazuje się jednak, że techniki informacyjne umożliwiają racjonalniejsze sterowanie całym łańcuchem dostaw. Pojawia się idea zarządzania łańcuchem dostaw, które znacząco obniża koszty wytwarzania produktów finalnych.

Komplikuje się jednak zadanie kooperacji dziesiątek partnerów gospodarczych, którego nie da się rozwiązać bez powszechnego zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ze szczególną rolą Internetu). Poszczególni partnerzy mogą działać jak małe i elastyczne podmioty gospodarcze, bazując na swoich kluczowych kompetencjach (wyróżniających umiejętnościach). Przedsiębiorstwa realizują strategie uwikłania w złożone sieci organizacji. Wykorzystywane technologie informacyjno-komunikacyjne demokratyzują dostęp do wiedzy i utrudniają jej ukrywanie przed konkurentami. Pojawia się problem strategiczny, na ile wiedzę współtworzyć i dzielić się nią, a na ile wchodzić w relacje konkurencji, co pozwala wypracować ideę kooperencji.

Internet i technologie informacyjno-komunikacyjne stają się spoiwem między współpracującymi przedsiębiorstwami, i to współpracującymi kompleksowo albo w wybranych tylko dziedzinach, podczas gdy w innych dziedzinach ze sobą konkurującymi. Rozwój technologii wspomagających zarządzanie zaciera granice nie tylko między przedsiębiorstwami skooperowanymi, ale nawet między konkurującymi.

5. Prawdliwość ewolucji strategii

Dokonany powyżej przegląd dowodzi, że można mówić o dwóch fazach ewolucji strategii. Pierwsza faza od pojawienia się przedsiębiorstw do przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku to okres stałej ekspansji (rozszerzania). Menedżerowie przedsiębiorstw poszukiwali możliwości rozwoju przez wzrost wielkości przedsiębiorstwa. Dopóki było to możliwe głównie przez maksymalizowanie udziału w rynku, dopóty po prostu zwiększali rozmiary przedsiębiorstwa. Z czasem pojawiła się potrzeba dekoncentracji geograficznej zdolności produkcyjnych i ośrodków decyzyjnych, dlatego forsowano strategię rozwoju poziomego. Strategie ewoluowały wokół komponentu fizycznego działalności gospodarczej. Kiedy rosnące koszty stałe nie mogły być już kompensowane przez szybszy wzrost przychodów ze sprzedaży, maksymalizowanie wyniku finansowego

zaczęło wymagać przechwytywania marż zysku wzdłuż łańcucha dostaw prowadzącego do opanowanego rynku finalnego (tu oprócz konkurencji rynkowej musiała się pojawić konkurencja między dostawcami i odbiorcami o zajęcie pozycji lidera łańcucha). Strategie zaczęły ewoluować wokół komponentu transakcyjnego działalności gospodarczej. Wyczerpanie możliwości efektywnościowych skutków tej strategii wymusiło poszukiwanie bardziej zyskowych okazji w coraz to nowych sektorach, co oznaczało preferencję dla strategii lateralnych. Początkowo ewolucja strategii równoważyła wykorzystanie komponentów fizycznego i transakcyjnego, a potem zaczęła przesuwać się ku komponentowi wiedzy. Cały proces ewolucji strategii przedsiębiorstwa odbywał się w warunkach, gdy koszty wykorzystania rynku były wyższe od kosztów wykorzystania zarządzania.

Równoległe dokonywał się postęp naukowo-techniczny, który zaowocował rewolucją informacyjno-technologiczną. Relacje kosztów wykorzystania rynku do kosztów wykorzystania zarządzania odwróciły się. Ponieważ ewolucja strategii osiągnęła etap bazowania na komponencie wiedzy, to wpływ rewolucji ICT musiał być szczególnie mocno odczuwany.

Strategie	Rozszerzenia przedsiębiorstwa				Kurczenia przedsiębiorstwa		
	poziomego	pionowego	poziomego i pionowego	lateralnego	pionowego	pionowego i poziomego	lateralnego
Kluczowy komponent strategii	fizyczny	transakcyjny	fizyczny i transakcyjny	wiedza	wiedza	wiedza	wiedza
Ograniczanie kosztów	taniej jest zarządzać niż wykorzystywać rynek				taniej jest wykorzystywać rynek niż zarządzać		

Rys. 3. Strategie rozszerzenia i kurczenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W ewolucji strategii przedsiębiorstwa od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku zaczyna być widoczne przejście do stałego kurczenia się zakresu (co nie oznacza skali) działalności gospodarczej, przy czym początkowo wykorzystywano strategię pionowej koncentracji (konsolidowano działalność wzdłuż łańcuchów dostaw). Osiągnięciem było rozwiązanie problemu kooperacji różnych jednostek gospodarczych. Kluczowy był komponent wiedzy, a koszty jej wykorzystania istotnie minimalizowało wykorzystanie ICT. Następnie doświadczenia zarządzania łańcuchami dostaw przeniesiono na strategię pionowej i poziomej koncentracji, co zaowocowało budową sieci przedsię-

biorstw. Oswojenie się z zagadnieniem zaufania i lojalności w sieci (Internecie) pozwoliło na forsowanie strategii lateralnej koncentracji (kooperencja).

Powyższe rozumowanie ilustruje rys. 3.

6. Zakończenie

Jednym z istotniejszych czynników wyjaśnienia ewolucji strategii przedsiębiorstwa może być postęp w dziedzinie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Takie podejście pozwala zredukować ewolucję strategii do dwóch okresów, mianowicie okresu rozszerzania zakresu działalności gospodarczej i okresu kurczenia działalności gospodarczej.

Oczywiście wyjaśnianie złożonych procesów przez odwołanie się do jednego tylko czynnika eksplanacyjnego jest zawsze uproszczeniem. Taki zabieg jest jednak dopuszczalny metodologicznie, aby uwypuklić wpływ wyróżnionego czynnika. Oddzielną sprawą jest dyskusja o istotności tego czynnika.

Literatura

- Aurik J., Jonk G., Willen R., *Rebuilding the Corporate Genome*, J. Wiley&Sons. Publ., New York 2002.
- Gold M., Luchs K., *Why diversity? Four decades of management thinking*, [w:] *The Oxford Handbook of Strategy*, t. 2: *Corporate Strategy*, red. D. Faulkner, A. Campbell, Oxford University Press, Oxford 2003.
- [http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsi%C4%99biorstwo_\(ekonomia\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsi%C4%99biorstwo_(ekonomia)) (9.06.2008).
- Loveidge R., *Institutional approaches to business strategy*, [w:] *The Oxford Handbook of Strategy*, t. 1: *A Strategy Overview and Competitive Strategy*, red. D. Faulkner, A. Campbell, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Santos F., Eisenhardt K., *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005 vol. 16 nr 5.
- Sutherland J., Canwell D., *Key Concepts in Strategic Management*, Palgrave-McMillan, New York 2004.

EXPANDING AND SHRINKING THE RANGE OF A COMPANY ACTIVITY AS ITS STRATEGY EVOLUTION BASIC STAGES

Summary

The explanation of the company strategy evolution is the main goal of the article. Progress in the discipline of information and communication technology is the explanation factor. This approach enables to reduce the company strategy evolution to two stages: expanding and shrinking of business activity range