

Rafał Krupski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OKAZJE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne, jak inne nurty zarządzania, rozwija się zarówno indukcyjnie, jak i dedukcyjnie. Badania o charakterze empirycznym z wnioskowaniem indukcyjnym dotyczą przede wszystkim identyfikacji rodzajów czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej lub – w nieco innym przekroju – identyfikacji czynników sukcesu. Badania o charakterze dedukcyjnym obejmują najczęściej modelowanie procesów i struktur zarządzania strategicznego. Spośród podstawowych szkół zarządzania strategicznego chyba najmniejszy udział w różnorodnych eksploracjach ma szkoła ewolucyjna. Intuicyjnie wydaje się, że emergentne strategie lub też emergentne części strategii, wraz z narastającą turbulencją i nieprzewidywalnością otoczenia, powinny nabierać znaczenia. Badania w tym zakresie są jednak niezwykle skromne, być może dlatego, że wykazałyby nadmierne idealizacje pozostałych szkół, ograniczając tym samym ich rozwój. Nieliczne są również próby opanowania *ex ante* procesów emergentnych, a w tym planowanego wykorzystywania okazji. O tym, czy to jest możliwe w podejściach dedukcyjnych i indukcyjnych, jest ten artykuł.

2. Ważność okazji w rozwoju przedsiębiorstwa

Plan, zwłaszcza długofalowy, strategiczny, pozostaje w kontrpozycji w stosunku do pożądanых współcześnie, elastycznych zachowań organizacji. Z badań opisanych przez P. Skata-Rordama [Skat-Rordam 2003] wynika, że okazje mają coraz większe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa. J.C. Collins i J.I. Porras udowodnili nawet, że część największych korporacji amerykańskich opiera swoje strategie rozwoju na okazjach [Collins, Porras 2003].

Własne badania w tym zakresie, rozpoczęte w 2004 r., miały przede wszystkim na celu:

- 1) ustalenie, czy polskie przedsiębiorstwa w ogóle są elastyczne i w ten sposób pośrednio – czy mają potencjał do wykorzystywania okazji,
- 2) ustalenie skali rozwoju przedsiębiorstw poprzez okazje,
- 3) zidentyfikowanie rodzajów zasobów niezbędnych do wykorzystywania okazji.

Realizując pierwszy cel, zaproponowano oryginalną metodę badania elastyczności przedsiębiorstw opartą na wielowymiarowej analizie porównawczej przy przyjęciu następujących szczegółowych kryteriów ocen [Krupski 2005b]:

- innowacje produktowe,
- współpraca i partnerstwo,
- internacjonalizacja i dywersyfikacja działalności,
- decentralizacja decyzji/szybkość decyzji,
- obserwacja klientów i konkurentów,
- próby pozyskania nowych klientów, próby wejścia na nowe rynki,
- szkolenia, ogólna aktywność edukacyjna pracowników,
- dostęp do własnych lub obcych środków finansowych i innych.

Wykorzystując tę metodę, zbadano elastyczność 180 firm [Krupski 2005a]. Stwierdzono, że 51% to firmy średnio elastyczne, a 41% to firmy bardzo elastyczne.

Z badań wyraźnie nie wynika, że firmy mniejsze są bardziej elastyczne od większych lub że jest odwrotnie. Stwierdzono jedynie, że w dużych firmach przypadki małej elastyczności w ogóle nie występują. Wśród czynników zmniejszających elastyczność firm jest jeden niezależny od wielkości przedsiębiorstw. Jest nim ograniczony dostęp do własnych lub obcych środków finansowych.

Drugi nurt badawczy dotyczył istoty i wagi okazji w rozwoju przedsiębiorstwa. Z jednej strony zdefiniowano okazję w kategorii wartości oczekiwanej (z użyciem prawdopodobieństwa). Zaproponowano określoną strukturę cyklu życia okazji [Zarządzanie... 2005]. Z drugiej strony zbadano, w jakiej skali okazja decyduje o kierunkach rozwoju firm. Zbadano 155 firm średnich, małych i mikro. W 83 firmach (54%) stwierdzono, że o ich rozwoju zdecydował przypadek o charakterze okazji. W wyniku badań wyodrębniono 10 rodzajów okazji [Krupski 2005c]:

- wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.,
- niespodziewane oferty współpracy ze strony dużej, znanej firmy,
- wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE,
- nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe,
- wykup upadającego, lokalnego konkurenta,
- wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów,
- pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm,
- usuwanie awarii,
- niespodziewane wygranie przetargu,
- nieprzewidziany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego.

W badaniach określono również skutki rozwojowe wymienionych okazji dla badanych przedsiębiorstw w postaci:

- istotnego wzrostu sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności,
- dywersyfikacji koncentrycznej,
- dywersyfikacji konglomeratowej,
- całkowicie nowej domeny (produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności.

Wnioski z badań są następujące: O rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nieplanowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy. Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach albo wprowadzenie pokrewnych domen.

Kolejnym nurtem badawczym stała się problematyka zasobów organizacji w podwójnym kontekście. Po pierwsze w kontekście elastyczności organizacji egzemplifikowanej jej potencjałem w zakresie wykorzystywania okazji. Po drugie w kontekście Barneyowskich cech zasobów, na których powinno się budować strategię organizacji. Celami tych badań było więc:

- zidentyfikowanie tych rodzajów zasobów, które mają decydujący wpływ na wykorzystywanie okazji,
- określenie cech poszczególnych rodzajów zasobów z punktu widzenia ich oryginalności i typowania tych rodzajów zasobów, które będąc podstawą przewagi konkurencyjnej, będą trzonem strategii firmy.

Zbadano 151 firm dużych, średnich, małych i mikro. Przedmiotem badań były następujące zasoby, co do których istniało podejrzenie, że mogą być przynajmniej względnie oryginalne w przedsiębiorstwach w skali swych sektorów [Krupski 2006d]:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
- podstawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, uprzywilejowanie wynikające z umów),
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, nie sformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.),

-
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technologies* lub wartościowe ze względu na tradycje),
 - technologie informatyczne (autorskie, kosztochłonne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
 - własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych),
 - lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki itp.),
 - *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
 - źródła finansowania,
 - rutyna, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

W zakresie ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji, ankietowani typowali po trzy ze zbioru jedenastu badanych zasobów. Uzyskane wyniki interpretowano z uwzględnieniem wielkości badanych firm [Krupski 2006a]. Najogólniej jako najważniejsze dla wykorzystywania okazji najczęściej typowano: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (107 wskazań), wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (81 wskazań) oraz technologie informatyczne (63 wskazania). Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane wybierano w ogóle jako najważniejszy zasób (kontekst elastyczności, wykorzystywania okazji), niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm (ale nie mikro). Dla firm mikro najważniejszym zasobem w opisywanym kontekście jest lokalizacja. Małe i średnie firmy, wśród trzech zasobów najważniejszych dla wykorzystywania okazji, wymieniają technologie informatyczne.

Badania w zakresie oryginalności zasobów (kontekst strategiczny) przedstawiono w pracy [Krupski 2006a].

3. Modelowanie problemów uwzględniania okazji w planowaniu strategicznym

Wyniki badań istotności okazji w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw publikowane w literaturze przedmiotu oraz własne eksploracje w tym zakresie prowadzą do następujących wniosków:

1. Narastająca turbulencja i niepewność otoczenia powodują, że długofalowe plany tracą na znaczeniu jako determinanty rozwoju organizacji.
2. W coraz większym zakresie o kierunkach rozwoju przedsiębiorstw decyduje wykorzystywanie okazji.

Z teoretycznego punktu widzenia powstałe w tych warunkach strategie są na ogół splotem racjonalnych zamierzeń oraz czynników przypadkowych, historycznych i kulturowych. Tak jak interpretuje to szkoła ewolucyjna, zrealizowana strategia

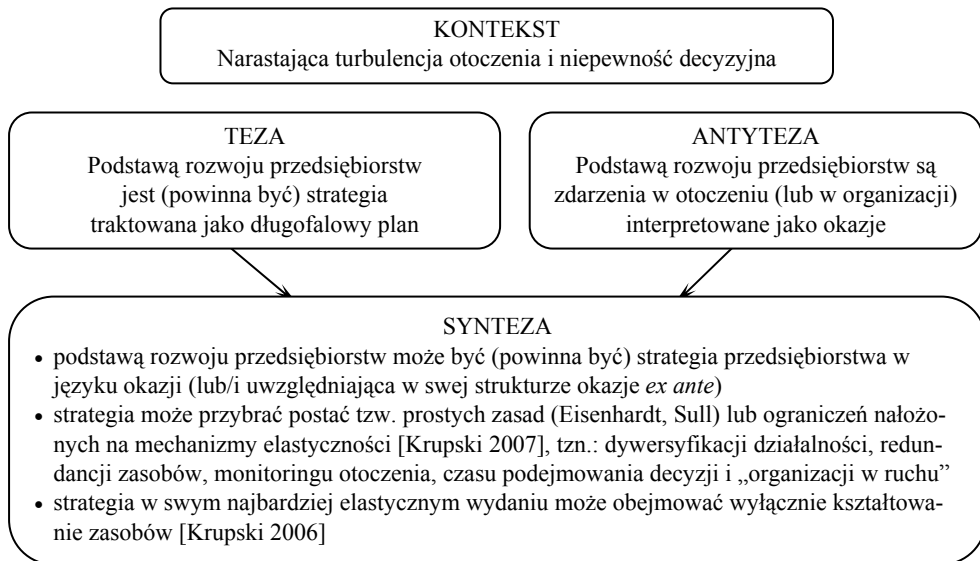
ma charakter emergentny ewentualnie w ramach strategii zamierzonej. W praktyce oznacza to identyfikowanie strategii w kategoriach formalnych, a następnie korygowanie jej o istotne nieprzewidziane zdarzenia przede wszystkim w otoczeniu.

Teoretyczne propozycje bardziej związane z innymi szkołami najczęściej sprowadzają się albo do uelastycznienia systemów planowania sprzężonych z fazami realizacji poprzez planowanie scenariuszowe, wzbogacone ewentualnie o ujęcia opcji realnych, albo do zastępowania synoptycznych strategii tzw. prostymi zasadami, sprawiającymi, że organizacje stają się elastycznymi, nastawionymi na wykorzystywanie okazji.

Propagowane od 2005 r. przeze mnie propozycje [Krupski 2007] dotyczą albo tej drugiej alternatywy, albo w ogóle identyfikowania strategii w języku okazji. Teoretyczną ich podstawą jest schemat dialektycznej konstrukcji (rys. 1).

Strategia w języku okazji to długofalowy plan organizacji, zawierający m.in.:

- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie 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.).



Rys. 1. Synteza: okazje zawarte *explicite* i *implicite* w planie strategicznym przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

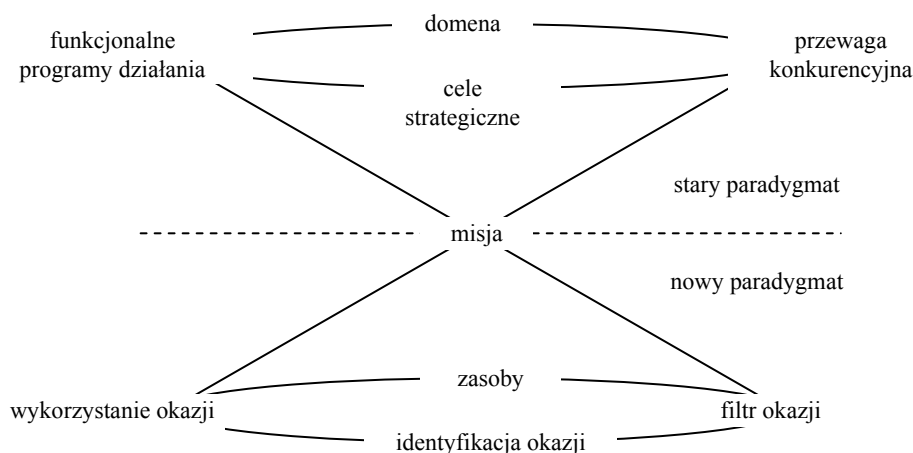
Takiego ujęcia nie można zaliczyć do strategii wyłaniających się, samorzutnych, ponieważ jest planem, choć dotyczącym wykorzystywania okazji. Precyzyjniej ujmując, z merytorycznego punktu widzenia (identyfikacja w kategoriach konkretnych produktów i rynków) będziemy mieli do czynienia częściowo ze strategią zamierzoną (ramy zamierzeń określa np. filtr okazji), a częściowo ze strategią emergentną (w ramach przestrzeni wyznaczonej przez filtr okazji). Natomiast z metodycznego punktu widzenia w ten sposób określona strategia będzie planem (wykorzystania okazji), będzie mieć charakter rozmyślny.

4. Ku nowemu paradygmatowi

Formułowanie strategii przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu obejmuje inne niż klasycznie przyjęte elementy: domena – przewaga konkurencyjna – cele strategiczne – funkcjonalne programy działania [Obłój 2000, s. 34]. Nowe przedmioty wyborów strategicznych to:

- zasoby (a w zasadzie ich nadmiarowość), jako te, które bezwzględnie warunkują wykorzystywanie okazji,
- filtr okazji [Krupski, 2006c],
- identyfikacja okazji (monitoring otoczenia, ewentualnie organizacji),
- wykorzystywanie okazji (decyzje, uruchomienie zasobów, zarządzanie projektami).

Stary i nowy paradygmat łączy tylko misja organizacji (rys. 2). W uproszczonych, najbardziej elastycznych wersjach być może wystarczy formułowanie strategii tylko w języku zasobów [Krupski 2006b].



Rys. 2. Dwa stożki paradygmatów w zakresie strategii: klasyczny i nowy

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1141, AE, Wrocław 2006a.
- Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005a nr 11.
- Krupski R., *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, „Współczesne Zarządzanie” 2006b nr 2.
- Krupski R., *Metody badania elastyczności przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, AE, Wrocław 2005b.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimmiewicz, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Poznań 2006c.
- Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorii zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2005c nr 3.
- Krupski R., *Redefiniowanie strategii organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 3.
- Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2006d nr 9.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Skat-Rordam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

BUSINESS OPPORTUNITIES AS A RESEARCH SUBJECT IN STRATEGY MANAGEMENT

Summary

The article presents a new paradigm's basis – the identification of an organization strategy in a turbulent environment. The structure of a mentioned strategy concerns resources, business opportunities and their filter, identification and application. The link of these elements is an organization's mission – the only one element derived from classic conceptions. Moreover, the article presents the results of research confirming the great role of a new strategy's formulating.