

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarosiński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission.....	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company’s strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KREATYWNA DESTRUKCJA W DYNAMICZNYM FORMUŁOWANIU STRATEGII BIZNESOWEJ

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony znalezieniu odpowiedzi na pytanie: jakie warunki powinny być spełnione, aby zatrudnieni w przedsiębiorstwie i współpracujący z nim byli gotowi rozpocząć proces twórczej destrukcji w celu podwyższenia konkurencyjności tego przedsiębiorstwa. Kluczowymi tezami artykułu są: 1) kapitał intelektualny winien być kreowany w większym stopniu przez kapitał ludzki i relacyjny niż organizacyjny, 2) organiczne przywództwo strategiczne powinno prowadzić do ujawniania się nadzwyczajnych talentów w toku podejmowania decyzji, 3) duchowość miejsca pracy powinna integrować pracowników przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, humanizacja zarządzania, przewaga konkurencyjna.

1. Wstęp

Dość powszechnie współcześnie przyjmuje się, że zarządzanie w biznesie odbywa się w warunkach hiperkonkurencji¹. Zakłada ona, że tradycyjne źródła kreowania przewagi konkurencyjnej nie są już wystarczające. Prawdziwym czynnikiem sprawnym stworzenia i utrzymania pozycji konkurencyjnej są ludzie albo szerzej ujmując – wartość zakumulowanego w przedsiębiorstwie kapitału intelektualnego.

Przekonanie o strategicznym znaczeniu kapitału intelektualnego determinuje powołanie się na koncepcje zasobowe jako wyjaśniające istotę zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Najstosowniejszą optyką jest oparcie konkurencyjności na dynamicznych zdolnościach². Dynamiczne zdolności to atrybuty sposo-

¹ Hiperkonkurencja według R. D'Aveniego to rezultat manewrów strategicznych na czterech podstawowych arenach konkurencji w biznesie, mianowicie relacji kosztu do jakości, gdzie się jest liderem albo naśladowcą, posiadania twierdzy, czyli wykreowaniu rdzennych lub wyróżniających kompetencji tworzących bariery wejścia, posiadania głębokiej kieszeni, czyli potencjału finansowego, oraz relacji szybkości i wiedzy, czyli potencjału posiadanego łańcucha wartości [D'Aveni 1994, s. 21].

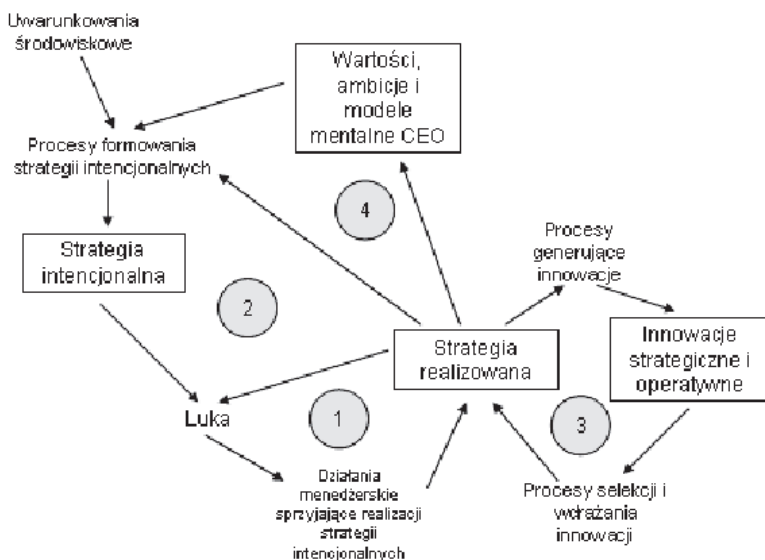
² Konkurencyjność wynikająca z dynamicznych zdolności oznacza przyjęcie perspektywy schumpeteriańskiej. Przedsiębiorstwa oferują na rynku produkty, które mają określone design, jakość i cenę. Konkurenci starają się imitować zdolności liderów rynkowych. Zachowanie zdobytej pozycji konku-

bu myślenia i zachowania się ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie lub z nim współpracujących.

Mając powyższe na uwadze, można postawić pytanie: jakie uwarunkowania powinny być spełnione, aby zatrudnieni i współpracujący w ramach przedsiębiorstwa skłonni byli do uruchamiania procesów kreatywnej destrukcji w celu poszukiwania atrakcyjniejszej konkurencyjnie oferty i sposobu działalności przedsiębiorstwa?

2. Koncepcja dynamiki strategicznej

Problem, czy strategia biznesowa jest ustalana rozmyślnie w oparciu o logikę procesu podejmowania racjonalnych decyzji, czy też jest wypadkową wysiłków ogółu pracowników i wyłania się w toku codziennych ich działań w przedsiębiorstwie – jest problemem dyskutowanym od dawna i stale podgrzewającym polemikę zwolenników odmiennych racji [Mintzberg 1994]. To właśnie H. Mintzberg dowodzi, że zrozumienie procesu strategicznego wymaga rozróżnienia między strategiami intencjonalną, niezrealizowaną, wyłaniającą się, wydoliberowaną i rzeczywistą [Mintzberg 1985, s. 257-282]. Propozycja ta stała się asumptem dla takich autorów, jak V. Coda i E. Mollona, aby zaproponować oryginalny pogląd na formowanie się strategii [Coda, Mollona 2002]. Schemat ich rozumowania przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Formowanie się strategii

Źródło: [Coda, Mollona 2002, s. 14].

rencyjnej albo jej poprawa wymagają kreatywnej destrukcji atrybutów produktu [Teece, Pisano 1994, s. 552].

Formowanie się strategii biznesowej odbywa się poprzez stałą presję opisaną przez cztery pętle:

1. Pętla 1: Menedżerowie postrzegają rozdział między zaplanowaną strategią intencjonalną a tą, która jest w rzeczywistości realizowana. Próbują oni domknąć identyfikowaną lukę, podejmując działania korekcyjne i naprawcze.

2. Pętla 2: Menedżerowie postrzegają rozdział między zaplanowaną strategią intencjonalną a tą, która jest w rzeczywistości realizowana. Dochodzą do wniosku, że ta pierwsza została niewłaściwie zaplanowana. Podejmują wysiłek redefiniowania strategii intencjonalnej.

3. Pętla 3: Menedżerowie dostrzegają zalety strategii realizowanej. Uznają zasadność wsparcia innowacji zgłaszanych przez zatrudnionych lub współpracujących z przedsiębiorstwem. Podejmują analizę ujawnianych innowacji i wspierają te z nich, które rokują największe powodzenie oceniane z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

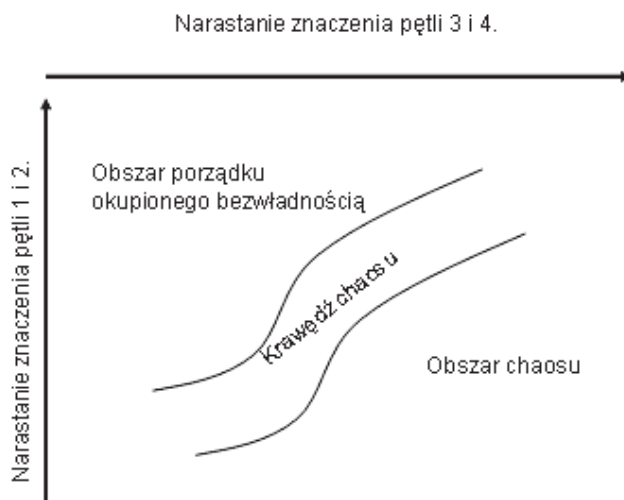
4. Pętla 4: Menedżerowie dostrzegają zalety strategii realizowanej. Przekonują się do jej wartości i modyfikują własne ambicje i schematy rozumowania, forsując zmodyfikowane strategie intencjonalne likwidujące lukę na korzyść strategii realizowanej.

Presje opisane pętlami 1 i 2 są emanacją synoptycznego podejścia do planowania strategicznego. Z kolei presje powiązane z pętlami 3 i 4 pozostają wyrazem inkrementalnego formowania się strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Poddanie się presji synoptycznej w porównaniu z presją inkrementalną wiąże się oczywiście z odmiennymi postawami samych menedżerów oraz odmiennymi oczekiwaniami względem pracowników i współpracowników.

Presja synoptyczna niewątpliwie zakłada profesjonalną postawę w pełnieniu funkcji stratega w przedsiębiorstwie. Profesjonalny menedżer jest agentem właścicieli przedsiębiorstwa i nastawia się na realizację ich interesów ekonomicznych. Najczęściej posiada cenzus wykształcenia w dobrych szkołach biznesu, czyli jest merytorycznie przygotowany do swej pracy. Potrafi podejmować racjonalne decyzje kierownicze i, stosując socjotechniki, sprawnie wprowadza je w życie odgórnymi zarządzeniami. Stara się wykreować stan homeostatycznej równowagi w uporządkowanym i przewidywalnym systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa. Precyzyjne wzorce działania regulują pożądane zachowania organizacyjne zarówno pracowników, jak i współpracowników przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki i relacyjny pozostają na wysokim poziomie, ale są krępowane przez równie silny kapitał organizacyjny. Przewaga presji synoptycznej skutkuje zatem dominacją kapitału organizacyjnego w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Niezamierzonym skutkiem jest usztywnienie działalności przedsiębiorstwa i nadanie mu atrybutu bezwładności konkurencyjnej. Menedżerowie, pracownicy i współpracownicy przedsiębiorstwa są w wysokim stopniu narażeni na zaskoczenie strategiczne.

Presja inkrementalna zakłada postawę wizjonerską w pełnieniu funkcji stratega w przedsiębiorstwie. Wizjonerski menedżer nastawia się na kreowanie długo-

okresowego wsparcia dla przedsiębiorstwa ze strony jego ważnych interesariuszy. Od kapitału organizacyjnego ważniejsze staje się wzmacnianie kapitału ludzkiego i relacyjnego. Menedżerowie starają się upewnić swoich pracowników i współpracowników. Zastosowanie znajdują proste zasady strategiczne i otwartość na oddolne inicjatywy. Menedżerowie decydują się na działalność na krawędzi chaosu. Sami są skłonni do podejmowania ryzyka w działalności biznesowej.



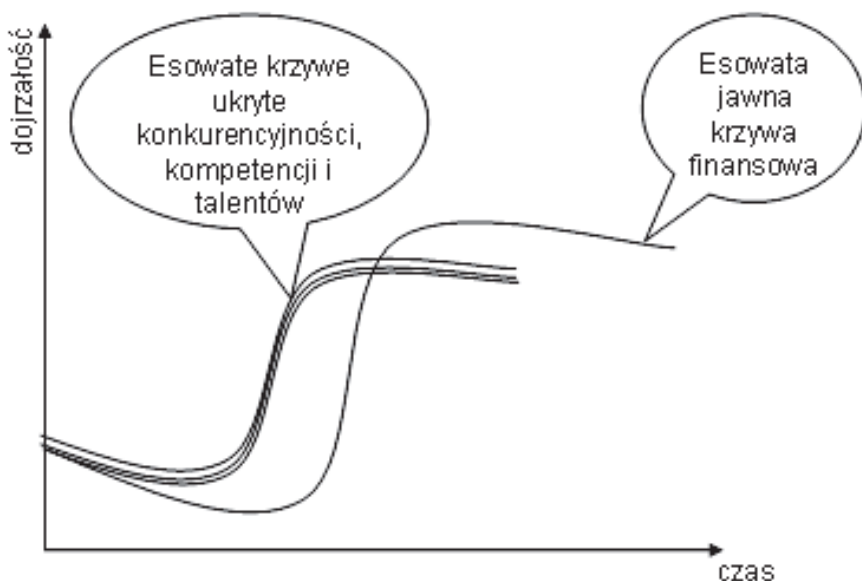
Rys. 2. Obszary dynamiki strategicznej

Źródło: na podstawie [Coda, Mollona 2002, s. 17].

P. Nunes i T. Breene postulują³, by strategię każdego przedsiębiorstwa tworzyli sytuację umożliwiającą periodyczną odnowę strategiczną. Wymaga ona zdolności do przezwyciężenia zaskoczenia strategicznego przez skok ze stadium dojrzałości dowolnego biznesu ku innemu biznesowi wchodzącemu właśnie w stadium dynamicznego wzrostu [Nunes, Breene 2011, s. 82]. Autorzy ci wskazują, że przełom strategiczny może i powinien być odpowiednio wcześniej przygotowany w przedsiębiorstwie. Wymaga to skoncentrowania uwagi na ukrytych krzywych esowatych. To znaczy, że nie wystarczy śledzić słabe sygnały na krzywej finansowej, należy także śledzić zmiany na krzywej reguł konkurencyjności w branży, na krzywej kluczowych kompetencji oraz na krzywej kształtowania talentów w przedsiębiorstwie [Nunes, Breene 2011, s. 82]. Ukryta krzywa konkurencyjności wskazuje na migrację źródeł przewagi konkurencyjnej w branży, nawet jeśli finansowa krzywa esowata jeszcze się wznosi. Zwykle bowiem liderzy rynku odkrywają nowe wymagania klientów i poprzez ich zaspokajanie starają się wzmacniać lojalność swoich odbior-

³ Szerzej zob. [Banaszyk 2010, s. 94-99].

ców. W rzeczywistości oznacza to powolną zmianę reguł konkurencji w branży. Podobnie rzecz się ma z ukrytą krzywą kompetencji. Nowe wymagania klientów wymuszają kształtowanie w przedsiębiorstwie nowych umiejętności, które zaczynają wyróżniać firmę na tle innych. Krzywe konkurencyjności i kompetencji są ściśle ze sobą splecione i ich przebieg wyprzedza zmiany na krzywej finansowej. Właściwe kształtowanie esowatych krzywych konkurencyjności i kompetencji wymaga jeszcze wcześniejszego aktywnego kształtowania ukrytej krzywej talentów. Kształtowanie się tych krzywych ilustruje rys. 3 [Nunes, Breene 2011, s. 83-84]



Rys. 3. Jawna i ukryte krzywe esowate

Źródło: [Nunes, Breene 2011, s. 84].

Zatem migracja źródeł konkurencyjności na rynku i pojawiające się w ślad za tym wymagania co do preferowanych kompetencji organizacyjnych powinny być możliwie najwcześniej dostrzeżone. Mogą to zrobić tylko pracownicy przedsiębiorstwa lub współpracujący z nim. Ci, którzy to potrafią, są szczególnymi osobami. Są utalentowani, tzn. „ponadprzeciętnie uzdolnieni w jakimś kierunku” [Wikisłownik 2012]. Strategiczne kreowanie kapitału ludzkiego i relacyjnego wymaga więc umiejętnego zarządzania talentami. Zarządzanie talentami to działanie zmierzające do rozpoznania przyszłych potrzeb w dziedzinie kapitału intelektualnego i planowanie ich zaspokajania [Cappelli 2008, s. 79].

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem⁴ wymaga radzenia sobie z paradokсами, orientacji w cyrkularnej (sieciowej) przyczynowości, korzystania z kreatywnej destrukcji i spontanicznej samoorganizacji oraz uznania dla samoistnego rozwoju [Stacey 1995, s. 490]. Dzieje się tak dlatego, że nieliniowe i dynamiczne systemy działają w rzeczywistości, która jest jednocześnie uporządkowana i chaotyczna. Według R. Stacey tworzy się w ten sposób ograniczona niestabilność, która powoduje, że przedsiębiorstwo nie może być ani zbyt uporządkowane, bo nie przetrwa w zmiennym otoczeniu, ani zbyt chaotyczne, bo rozpadnie się bez koordynacji i synchronizacji przedsięwzięć. Przedsiębiorstwo działa na krawędzi chaosu (w sposób chaoprzładkowy) [Burnes 2004, s. 157-158]. R. Pascal wprost formułuje pogląd, że stabilna równowaga jest jednoznaczna ze śmiercią systemu. Jako uzasadnienie przywołuje on prawo cybernetyki, iż dowolny system, aby przetrwać, musi dysponować dostatecznym zróżnicowaniem swych możliwości kontroli [Pascal 1999, s. 86]. Innymi słowy, system znajdujący się w stabilnej równowadze i niereagujący na zmienność otoczenia nie posiada zdolności adaptacyjnych i z czasem musi się rozpaść na skutek absolutnego niedostosowania do zmienionego otoczenia. W przedsiębiorstwie powinny się więc znajdować składniki umożliwiające uruchamianie procesów adaptacyjnych, czyli odpowiedzialne za kreowanie zmienności jego reakcji na bodźce zewnętrzne. Według Pascala takimi składnikami są ludzie, których on nazywa genetycznym materiałem umożliwiającym zmienność. Oczywiście w każdej organizacji istnieją także mechanizmy instytucjonalizujące jej działalność. One przeciwdziałają zmienności. Z cybernetycznego punktu widzenia są to składniki systemu przeciwdziałające jego naturalnemu dążeniu do entropii. W przedsiębiorstwie potrzebna jest zatem jednocześnie i zmienność, i stabilność. Otoczenie przedsiębiorstw ma kompleksowy i nieprzewidywalny charakter, w konsekwencji osiągnięty w dowolnym momencie stan koegzystencji wewnętrznej zmienności i wewnętrznego porządku nie może być stały w przedsiębiorstwie. Dodatkowo kompleksowość i nieprzewidywalność otoczenia powodują, że ze stanu początkowej równowagi nie można wyprowadzić wniosków co do koniecznego stanu w przyszłości. Według Pascala nie ma innej metody, należy postawić na samoorganizację. Samoorganizacja to możliwość refleksji i uruchamiania działań w przedsiębiorstwie przez ludzi, którzy pozostają we wzajemnym kontakcie umożliwiającym wymianę informacji i uczenie się. Te formalne i nieformalne powiązania między pracownikami przedsiębiorstwa Pascal przyrównuje do sieci neuronów w mózgu. Im większa jest i bardziej złożona sieć, tym bardziej prawdopodobna jest zdolność znalezienia właściwej reakcji. Staje się wtedy możliwe wykorzystanie w przedsiębiorstwie cybernetycznej zasady sprzężenia zwrotnego. Samoorganizujące swą działalność przedsiębiorstwo kontynuuje realizowany schemat aktywności, gdy otrzymuje pozytywne sygnały z otoczenia o wynikach finalnych, oraz kreuje zmianę, gdy otrzymuje sygnały negatywne.

⁴ Szerzej zob. [Banaszyk 2010, s. 105-106].

Stratedzy nie mogą więc być autorytetami z gotowymi rozwiązaniami, powinni być stymulatorami kontekstu i liderami procesów uczenia się [Pascal 1999, s. 87-90].

3. *Factor work place spirituality*

Z powyższego studium koncepcji dotyczących dynamiki strategicznej wynika, że uwarunkowania formowania strategii mają różnokierunkowe oddziaływania. Strategia przedsiębiorstwa powinna umożliwiać dostosowanie do szybko albo nawet błyskawicznie zmieniających się okoliczności. Kształtuje się jednocześnie presja na zmianę (adaptacja) i presja na stabilność (przeciwdziałanie entropii). Wypracowany kapitał organizacyjny przeciwdziała niebezpieczeństwu narastającej entropii organizacyjnej. Kapitał ludzki i relacyjny kreują cyrkularną sieć wzajemnych zależności, które pozwalają się spontanicznie samoorganizować i kształtować innowacje lepiej dostosowujące przedsiębiorstwo do zmieniającego się otoczenia. Pomiedzy presjami uruchamianymi przez kapitał organizacyjny oraz ludzki i relacyjny dochodzi do powstawania napięcia. Likwidacja tego napięcia skutkuje lepszą adaptacją przedsiębiorstwa do swego otoczenia. Lepsza oznacza tutaj adaptację szybszą i sprytniejszą. „The McKinsey Quarterly” przeprowadził w czerwcu 2006 r. badanie obejmujące 1562 menedżerów wszystkich branż, regionów świata i form własności. W badaniach tych spryt został określony jako zdolność do szybkiej zmiany taktyki i kierowania firmą poprzez decyzje antycypujące, adaptujące i reagujące na zdarzenia w otoczeniu biznesowym. Z kolei szybkość była mierzona tempem realizacji operatywnych lub strategicznych celów organizacji [Macias-Lizaso, Thiel 2006, s. 2]. Jednym z ciekawszych ustaleń z tych badań była identyfikacja organizacyjnych i socjopsychologicznych źródeł szybkości i sprytu przedsiębiorstw. Wskazywanymi źródłami organizacyjnymi były jasny związek między strategią firmy a zadaniami pracowników, najbardziej jak to możliwe decentralizowanie decyzji kierowniczych, jasne określenie odpowiedzialności, jasne określenie uprawnień decyzyjnych, sprawny mechanizm rozpowszechniania wiedzy w organizacji oraz dostęp do informacji istotnych dla poszczególnych kierowników. Z kolei podstawowe źródła psychospołeczne to: wysokie wyczulenie na potrzeby klientów, pracownicy silnie umotywowani i rozumiejący sens celów i zadań, prawo pracowników do zaprzestania działań niewspierających strategii lub celów operatywnych oraz stałe doskonalenie procesów biznesowych dla podnoszenia efektywności organizacyjnej [Macias-Lizaso, Thiel 2006, s. 2].

Ogólnie można przyjąć, że w konfrontacji między stabilizacją a zmiennością konieczne jest znalezienie swoistego złotego środka. Na tym powinno polegać uruchamianie procesów kreatywnej destrukcji. Ponieważ jednak uczynić to mają ludzie, zatem powinni posiadać ku temu specjalne talenty wzmacniane ogólną atmosferą miejsca pracy, w którym się znajdują. Można ją nazwać *work place spirituality*. Znaczenie tego pojęcia obejmuje trzy aspekty [Giacalone, Jurkiewicz 2003, s. 93-94]:

1) aspekt transcendentny – związany z przekonaniem, że własne działania i jego skutki wiążą się z czymś więcej niż własne korzyści, że służą jakimś istotnym, wyższym wartościom,

2) aspekt harmonijny i holistyczny – pozwalający poczuć, że całość działań własnych układa się w spójny system zgodny z własnymi przekonaniem, poglądami i możliwościami, które łącznie nadają sens życiu i aktywności także w miejscu pracy,

3) aspekt samorealizacyjny – prowadzący do wysokiej motywacji i satysfakcji z własnych działań i osiągnięć.

Według B.S. Pawara właściwe ukształtowanie *work place spirituality* prowadzi do wykreowania co najmniej trzech istotnych efektów, mianowicie do satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i podtrzymania uczestnictwa w organizacji [Pawar 2009, s. 760]. Autor ten zwraca uwagę na jeszcze jeden aspekt zjawiska *spirituality*. Otóż o ile jego badania empiryczne wykazują istotny związek między *work place spirituality* a trzema wskazanymi efektami, o tyle takiego związku nie ma między nimi a *individual spirituality* [Pawar 2009, s. 773]. *Individual spirituality* rozumie się jako wewnętrzną inspirację jednostki do podejmowania dowolnej działalności [Moore 2008, s. 81]. Ma to szczególnie istotne znaczenie w obecnych czasach, gdy pracownicy większości przedsiębiorstw odczuwają w coraz większym stopniu niepewność co do swych karier zawodowych i bezpieczeństwa miejsc pracy. Oczywiście stan taki musi wpływać demobilizująco i osłabiać lojalność wobec pracodawcy. Utrzymanie szybkości i sprytu w działalności przedsiębiorstwa wymaga stałej destrukcji treści kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

4. Kreatywna destrukcja jako instrument równoważenia stabilności i zmienności

Kreatywna destrukcja jest zatem odmianą aktywności ludzi w miejscu pracy, dzięki czemu w warunkach niezbędnej stabilności inicjuje się i implementuje zmiany. Pozwalają one przedsiębiorstwu jako całości balansować na krawędzi chaosu i utrzymywać zadowalającą pozycję konkurencyjną w hiperkonkurencyjnym otoczeniu. Ludzie ci jednak powinni wyzwolić w sobie specjalne talenty wynikające z pasji działania. Indywidualna, wewnętrzna motywacja nie jest wystarczająca. Potrzebna staje się sprzyjająca temu atmosfera pracy. A ta może być wykreowana poprzez rozpowszechnienie idei *work place spirituality*.

Działanie w imię wyższych wartości z poczuciem sensu w życiu i dzięki temu zaspokajanie potrzeb wyższych pozwala wyzwolić twórczość i odwagę działania, co jest równoważne z podnoszeniem wartości kapitału ludzkiego. Jeśli podobne uwarunkowania cechują kooperantów, to wzbogaceniu podlega też kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Inicjatywność i kreatywność prowadzą jednak do szybkiego devaluowania się zinstytucjonalizowanych wzorców działania będących treścią kapi-

tału organizacyjnego. Instytucjonalizacja oznacza jednak zarówno sformalizowanie (czyli dokumentację organizacyjną), jak i socjalizację (społeczny proces nabywania wartości i wzorów zachowań). Można zatem sądzić, że szansa na wzrost wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest większa, jeśli poprawie wartości kapitału ludzkiego i relacyjnego towarzyszy standaryzacja działań wynikająca z socjalizacji, a nie z formalizacji. Destrukcja ta jest warunkowana upełnomocnieniem ogółu pracowników i pod wpływem zgłaszanych przez nich innowacji przeobrażaniem wartości, ambicji modeli mentalnych kadry kierowniczej.

Warunkiem koniecznym do uruchomienia procesu kreatywnej destrukcji jest ustalenie ogólnych azymutów strategicznych. Funkcji tej nie mogą pełnić tradycyjne cele oraz plany i programy działania. Jest to zadanie dla wizjonerskiego przywództwa strategicznego, ponieważ odbywa się w trzyetapowym procesie: wizja (idea) – słowo (komunikacja) – upełnomocnienie (*empowerment*) [Westley, Mintzberg 1989, s. 18]. Jednak dodatkowo przywództwo to powinno przyjmować formę organiczną, tzn. rozmywającą granicę między liderami a ich zwolennikami. „Pracownicy wchodzić w partnerskie interakcje z kierownikami w ustalaniu, co ma sens, jak przystosować się do zmian, a co jest przydatne z punktu widzenia kierunku działalności. Zamiast polegać na jednym liderze, organiczne przywództwo realizuje się poprzez wielu liderów. Wielu liderów wnosi cenny wkład do działalności przedsiębiorstwa, ponieważ ludzie lepiej radzą sobie z heterogenicznymi i dynamicznymi uwarunkowaniami. Organiczne przywództwo pozwala osobom o różnym stopniu doświadczenia i wiedzy wypowiadać się na temat aktualnych problemów i być zaakceptowanym przez grupę” [Fenwick, Gayle 2008, s. 72].

Organiczne przywództwo strategiczne realizowane przez grupę pracowników tym bardziej powinno być duchowo zintegrowane i podzielać wspólną *work place spirituality*.

5. Podsumowanie

Na pytanie, jakie uwarunkowania powinny być spełnione, aby zatrudnieni i współpracujący w ramach przedsiębiorstwa skłonni byli do uruchamiania procesów kreatywnej destrukcji w celu poszukiwania atrakcyjniejszej konkurencyjnie oferty i sposobu działalności przedsiębiorstwa, odpowiedź brzmi zatem:

1. Kapitał intelektualny winien w większym stopniu wynikać z kapitału ludzkiego i relacyjnego niż organizacyjnego, a ten ostatni powinien być kształtowany przez procesy socjalizacji.

2. Organiczne przywództwo strategiczne powinno pozwalać na wciąganie do zespołów decyzyjnych osób cechujących się nadzwyczajnymi talentami.

3. Ogół pracowników winna integrować *work place spirituality*.

Spełnienie powyższych wymagań oznacza nastawienie w toku zarządzania strategicznego na humanistyczne wartości. Wpisuje się to w coraz silniejszą tendencję wynikającą z krytyki zmatematyzowanej i nadmiernie sfinansjalizowanej metody

zarządzania w biznesie. Przyznanie centralnego znaczenia zasobom ludzkim wymaga postawienia na innowacyjność, przedsiębiorczość i kreatywność pracowników przedsiębiorstwa. Strategiczni menedżerowie powinni wówczas zrezygnować z technokratycznego zarządzania na rzecz przywództwa wykorzystującego techniki coachingu i mentoringu.

Literatura

- Banaszyk P., *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. UEP, Poznań 2010.
- Burnes B., *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, Prentice Hall, Harlow 2004.
- Cappelli P., *Talent management for the twenty-first century*, "Harvard Business Review", March 2008.
- Coda V., Mollona E., *Il governo della dinamica della strategia*, Working Papers ISEA, 2002, no 4.
- D'Aveni R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Simon&Schuster, New York 1994.
- Fenwick F.J., Gayle C.A., *Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance*, "International Business & Economics Research Journal" 2008, vol. 7, no 5.
- Giacalone R., Jurkiewicz C., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M.E. Sharpe Inc., New York 2003.
- Macias-Lizaso G., Thiel K., *Building and nimble organization, A McKinsey Global Survey*, "McKinsey Quarterly", June 2006.
- Mintzberg H., *Of strategy, deliberate and emergent*, "Strategic Management Journal", 1985, vol. 6.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Pearson Education, New York 1994.
- Moore T.W., *Individual differences and workplace spirituality: The homogenization of the corporate culture*, "Journal of Management and Marketing Research", December 2008.
- Pascal R., *Surfing the edge on chaos*, "Sloan Management Review", Spring 1999.
- Pawar B.S., *Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes. An empirical test of direct and interaction effects*, "Leadership and Organization Development Journal" 2009, vol. 30, no 8.
- Stacey R., *The science of complexity: an alternative perspective for strategic change process*, "Strategic Management Journal" 1995, vol. 16, iss. 6.
- Teece D., Pisano G., *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, "Industrial and Corporate Change" 1994, vol. 3, no 3.
- Westley F., Mintzberg H., *Visionary leadership and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1989, vol. 10.
- Wikisłownik 2012, http://pl.wiktionary.org/wiki/talent#talent_.28j.C4.99zyk_polski.29 [dostęp: 09.03.12].

CONDITIONS OF BUSINESS STRATEGY FORMING IN A HYPERCOMPETITION SITUATION

Summary: The aim of the article is to answer the question: what conditions must be met the employees and people cooperating within the company were willing to start a process of creative destruction in order to seek a market offer more attractive and competitive? The article advances a thesis that: 1) The intellectual capital should be created to a considerable degree by human capital and by relational capital not organizational one, and the latter should be shaped by the processes of socialization. 2) Organic strategic leadership should lead to the appearance of extraordinary talents in the course of making decisions. 3) The work place spirituality should integrate the staff.

Keywords: strategic management, humanization of management, competitive advantage.