

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-Mihulowicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarośniński: 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

Adam Stabryła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KONCEPCJA KWANTYFIKACJI BEZPIECZEŃSTWA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie propozycji metodologicznej ilościowego wyrażenia bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa. Pojęcie to jest bowiem kategorią jakościową, która w praktyce wymaga odpowiedniej operacjonalizacji na potrzeby zarówno analizy ekonomiczno-organizacyjnej, jak i podejmowania decyzji w związku z wyborem efektywnych strategii zarządzania. W poszczególnych punktach artykułu została przedstawiona następująca problematyka: interpretacja bezpieczeństwa strategicznego, unormowane i zmienne możliwości realizacyjne jako determinanty bezpieczeństwa strategicznego, kryteria oceny bezpieczeństwa strategicznego, kwantyfikacja bezpieczeństwa strategicznego przy zastosowaniu metody punktacji.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo strategiczne, kryteria oceny, metoda punktacji, kategoryzacja.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji metodologicznej ilościowego wyrażenia bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa. Pojęcie to jest bowiem kategorią jakościową, która w praktyce wymaga odpowiedniej operacjonalizacji, zarówno na potrzeby analizy ekonomiczno-organizacyjnej, jak podejmowania decyzji w związku z wyborem efektywnych strategii zarządzania.

Pomiar bezpieczeństwa strategicznego ma wielorakie odniesienia: przede wszystkim może służyć jako narzędzie badań diagnostycznych, np. w monitoringu, controllingu, analizie i ocenie ryzyka czy w ustalaniu postępów gospodarki przedsiębiorstwa. Proponowana koncepcja pomiaru może być wykorzystana w ocenie częściowej dowolnego podmiotu, np. ze względu na potencjał wytwórczy, dynamikę obrotów, jakość wyrobów itp. Na ogół jednak koncepcję tę należy stosować jako narzędzie ustalania ocen agregatowych (złożonych), dotyczących diagnozy całości kształtu działalności organizacji.

W poszczególnych punktach artykułu została przedstawiona następująca problematyka: interpretacja bezpieczeństwa strategicznego, unormowane i zmienne możliwości realizacyjne jako determinanty bezpieczeństwa strategicznego, kryteria oceny

bezpieczeństwa strategicznego, kwantyfikacja bezpieczeństwa strategicznego przy zastosowaniu metody punktacji.

2. Interpretacja bezpieczeństwa strategicznego

Pojęcie **bezpieczeństwa** w znaczeniu obiegowym jest interpretowane jako stan niezagrażonego istnienia dowolnego systemu (obiektu, procesu). Natomiast **bezpieczeństwo strategiczne** – odniesione zwłaszcza do przedsiębiorstwa – to stan wysokiej sprawności i pewności działania wszystkich jego podsystemów, to wymagany – co do ilości i jakości – optymalny poziom zasobów (potencjału wytwórczego) oraz posiadanie satysfakcjonującej zdolności do odparowania zagrożeń. Bezpieczeństwo strategiczne odniesione do przedsiębiorstwa może mieć różne postacie. Na przykład są to następujące rodzaje bezpieczeństwa: ekonomiczno-finansowe, rynkowe, kredytowe, pracy i technologiczne.

Wymiar strategiczny bezpieczeństwa przedsiębiorstwa jest wyrażony m.in. przez: *ujęcie całościowe (agregatywne)* powiązanych ze sobą przyczynowo wszystkich dziedzin zarządzania i sektorów gospodarowania, udział w rynku, newralgiczne cele i funkcje, dysponowanie niezbędnymi kapitałami. Należy przy tym dodać, że bezpieczeństwo strategiczne można *stopniować*, oznaczać je np. jako: absolutne, wysokie, średnie czy niskie.

Bezpieczeństwo strategiczne może być także rozumiane jako właściwość, którą jest zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa. Właściwość ta stanowi specyficzną cechę, będącą miarą potencjału strategicznego podmiotu (jego zasobów materialnych i intelektualnych, umiejętności praktycznych, sprawności), a więc takiego, który jest uznawany za satysfakcjonujący z punktu widzenia możliwości podnoszenia wartości przedsiębiorstwa i dynamizowania jego poszczególnych funkcji. Zdolność rozwojowa określa zatem stan potencjału strategicznego, oznaczany np. jako: stan wyróżniający, stan wysokiej przydatności, stan dobry, stan średni. Taka kwalifikacja jakościowa jest zarazem probierzem bezpieczeństwa strategicznego.

Podsumowując: pojęcie **bezpieczeństwa strategicznego (BS)** zdefiniujemy jako ogólny stan przedsiębiorstwa, który charakteryzuje się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych na jego sprawność i potencjał strategiczny (główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa). Odwrotnością BS są przykładowo: zawodność, uszkodzalność, awaryjność, które ogólnie wyrażają ubytek pewności działania. Jego przypadkiem jest ubytek bezpieczeństwa strategicznego, zwłaszcza zaś bezpieczeństwa ekonomicznego¹.

¹ R.D. McCrie interpretuje BS jako „ochronę aktywów przed stratami”, R.D. McCrie, *Security Operations Management*, Elsevier Inc., Amsterdam 2007, s. 5. Odniesienie BS do logistyki charakteryzuje M.D. Voss et al., *The Role of Strategic Security: Internal and External Security Measures with Security Performance Implications*, "Transportation Journal" 2009, vol. 48, iss. 2, propozycję BS w zarządzaniu informacjami przedstawia zaś G. White, *Strategic, Tactical & Operational Management Security Model*, "Journal of Computer Information Systems" 2009, vol. 49, iss. 3. Podaję za: P. Cabała,

W związku z powyższą definicją przyjmujemy, że bezpieczeństwo strategiczne jest określone przez relacje z otoczeniem, systemy organizacyjne, zasoby ludzkie (m.in. wartość pracy i umiejętności personelu) oraz materialne czynniki wytwórcze. Wszystko to składa się na ogólny stan przedsiębiorstwa, który powinien się charakteryzować taką sprawnością i wolumentem majątku, który gwarantowałyby jego trwałe istnienie i normalne (efektywne) funkcjonowanie. Można też BS wyrażać wartością wyników ekonomicznych lub za pomocą różnego rodzaju wskaźników, których wielkość jest oceniana jako dobra, a więc „bezpieczna”. Kwantytatywne ustalenie BS opiera się na badaniach statystycznych i rankingach, umożliwiających opracowanie odpowiednich standardów.

Na BS wpływają różne czynniki, mające znaczenie pozytywne lub negatywne. W praktyce zwykle obydwie te rodzaje czynników występują łącznie, będąc zarówno oddziaływaniami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Determinanty o zasadniczym znaczeniu dla możliwości przetrwania i szans rozwojowych firmy tworzą *zespół czynników kluczowych* (ZCK). Można w nim wyróżnić tzw. kluczowe czynniki sukcesu, a więc zaliczane do klasy zdarzeń sprzyjających (szans), lub kluczowe czynniki przegranej, które należą do klasy zagrożeń lub destrukcji.

Zagrożenia to potencjalne lub zaistniałe zdarzenia, które wyrażają negatywne oddziaływania jakichś czynników. Są to symptomy niebezpieczeństwa bądź powstałe szkody i straty. Mogą być one stopniowalne lub niestopniowalne. Przykłady zagrożeń to: wahania cen zaopatrzenia materiałowo-surowcowego, nadmierna koncentracja sprzedaży na rynku krajowym, wahania wskaźników rentowności, zmiany struktury organizacyjnej, zaostrzenie rygorów ochrony środowiska naturalnego.

Natomiast destrukcja oznacza całkowite lub częściowe zniszczenie jakiegoś systemu; to pojawienie się ubytków, niesprawności, wad, a także dezorganizacja, powstanie awarii. Najogólniej można przyjąć, że destrukcja to wysoki stopień zagrożenia.

Zespół czynników kluczowych może przyjmować różne profile, będące określonymi odwzorowaniami aktualnej sytuacji zewnętrznej i ogólnego stanu przedsiębiorstwa². Jako podstawowe profile ZCK można wymienić: profil rozwojowy, stabilizacyjny, regresywny i kryzysowy. O zakwalifikowaniu istniejącego ZCK lub możliwego do wystąpienia rozstrzyga przewaga w zakresie (ilości) i sile oddziaływania czynników sukcesu lub porażki. Przykładami czynników o wpływie pozytywnym mogą być: wzrost zapotrzebowania na produkty firmy, atrakcyjność sektora, spadek inflacji czy potaniecie surowców. Czynniki o wpływie negatywnym to np.: wzrost oprocentowania kredytów, brak inwestorów strategicznych, utrata płynności finansowej, agresywna polityka gospodarcza firm konkurencyjnych i zubożenie społeczeństwa.

Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa, maszynopis, AE, Kraków 2011, s. 76 i nast.

² Pojęcie profilu ZCK ma szeroki zakres znaczeniowy: rodzaj i kierunek oddziaływania, trend, konfiguracja (ukształtowanie, układ, rozmieszczenie, ustawienie).

Odpowiednio do istniejących lub przewidywanych profili ZCK przygotowuje się warianty projekcji działalności przedsiębiorstwa: realistyczny, optymistyczny, pesymistyczny, warianty pośrednie. Projekcje te są „odpowiedzią” na profile ZCK. W tych projekcjach ujawnia się pewien dualizm: z jednej strony są one bowiem rozwiązaniami typu adaptacyjnego (względem profili ZCK), z drugiej zaś mogą mieć charakter innowacyjny. Adaptacyjność i innowacyjność są kierunkami, które konkretyzują poszukiwania i wybór wariantów podstawowych oraz subwariantów, np. w sferze dywersyfikacji lub specjalizacji działalności przedsiębiorstwa, jego restrukturyzacji, w obszarze strategii konkurencji (zróżnicowania, przywództwa kosztowego, koncentracji).

Ocena BS ma służyć zarówno potrzebom diagnostycznym, jak i poszukiwaniu efektywnej projekcji działalności przedsiębiorstwa (np. opcji strategicznej, najbardziej prawdopodobnego scenariusza). *Sens diagnostyczny* badania BS sprowadza się do porównania wymaganego (normatywnego, postulatywnego) i rzeczywistego poziomu bezpieczeństwa. Użyte tu określenie „poziom” jest pojęciem ogólnym, oznaczającym wielkość lub wartość, i eksponuje się w nim aspekt kwantytatywny jakichś zjawisk, czego przykładem mogą być różnego rodzaju wskaźniki (w tym prawdopodobieństwo), wolumen zasobów, umiejętności. Porównanie, o którym była mowa wcześniej, ujawni ewentualne rezerwy lub ubytek bezpieczeństwa albo też zgodność wielkości wymaganej i rzeczywistej. To właśnie stwierdzenie upoważnia do wyprowadzenia wniosku, iż BS jest stopniowalne, można go zatem rangować, a także oceniać w skali przedziałowej i ilorazowej.

Natomiast *sens decyzyjny* badania BS wyraża się w poszukiwaniu efektywnej projekcji strategii zarządzania przedsiębiorstwem. W tym przypadku ocena BS została włączona do metody wyboru optymalnej projekcji w warunkach ograniczonej przewidywalności zdarzeń (zmian).

3. Unormowane i zmienne możliwości realizacyjne jako determinanty bezpieczeństwa strategicznego

Możliwości realizacyjne to stan oraz dynamika bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa. Zbiór wyróżników, które określają możliwości realizacyjne, to razem determinanty bezpieczeństwa strategicznego. Mogą one mieć charakter unormowany lub zmienny.

Unormowane możliwości realizacyjne to taki zespół uwarunkowań i atrybutów właściwych dla przedsiębiorstwa, które przyjmuje się za względnie stałe w jakimś przedziale czasu. Ten typ możliwości realizacyjnych można podzielić w następujący sposób:

1. Determinanty tworzące obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
2. Czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

Oznaczając **obszar niezmienności**, wskazuje się na pewne stałe założenia planistyczne oraz na warunki mające podstawowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa lub których nie można w danym okresie zmienić. Obszar ten jest określony głównie przez cele statutowe przedsiębiorstwa, przedmiot działalności, terytorium działania, infrastrukturę i poziom kwalifikacji pracowników.

Do najistotniejszych **czynników zależnych**, które wpływają na realizację programu, można zaliczyć tzw. zmienne cele statutowe (tzn. te, które należą do zdyswersyfikowanej sfery działalności, łącznie z pierwotnym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa), perspektywy rozwoju, rodzaj podjętych prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych oraz zakres i formy kooperacji. Zwłaszcza ten ostatni czynnik może wpłynąć w istotny sposób na przyszłe rozwiązania strategiczne, albowiem sfera działalności podstawowej (produkcyjno-technicznej) przedsiębiorstwa będzie kształtowała swój profil i potencjał wytwórczy odpowiednio do porozumień zawieranych z innymi jednostkami gospodarczymi. Porozumienia te mogą przyczynić się do rozszerzenia istniejących lub uruchamiania nowych specjalizacji, choć mogą też spowodować likwidację innych.

Natomiast **zmienne możliwości realizacyjne** to wszelkiego rodzaju warunki i cechy podmiotu, które ulegają wahaniom (przypadkowym lub powtarzającym się) w związku z oddziaływaniem czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Do tych czynników można zaliczyć:

- wymuszenia, będące oddziaływaniami zewnętrznymi, np. oddziaływanie ekonomiczne, wpływ czynników środowiska naturalnego i technicznego, tu należą również wszelkie czynniki traktowane jako zakłócenia,
- szczególne decyzje zewnętrzne lub wewnętrzne, np. zmiany programów rozwoju, nadzwyczajne decyzje władz zwierzchnich, nowe regulacje prawne,
- zużycie eksploatacyjne wyposażenia,
- procesy uczenia się, np. doskonalenie technologii, wprowadzanie komputerowego wspomaganie prac administracyjno-biurowych oraz procesu zarządzania,
- procesy starzenia się, np. deprecjacja jakości i funkcjonalności sprzętu technicznego, zmiany naturalne w zasobach materiałowo-surowcowych, obniżka kwalifikacji pracowników.

4. Kryteria oceny bezpieczeństwa strategicznego

Kryteria oceny BS są miernikami stosowanymi do przeprowadzania diagnozy stanu faktycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonych przedziałach odniesienia. Proponowane przedziały odniesienia to: relacje z otoczeniem, systemy organizacyjne, zasoby ludzkie i materialne czynniki wytwórcze. Uzasadnia się to tym, iż razem tworzą one obszar, w którym praktycznie mieszczą się podstawowe wyróżniki unormowanych i zmiennych możliwości realizacyjnych przedsiębiorstwa. W tabeli 1 jest przedstawiony wykaz kryteriów oceny BS odpowiednio do przedziałów odniesienia.

Tabela 1. Przykład wykazu kryteriów oceny BS

Wyszczególnienie	
Relacje z otoczeniem	
1.	Zdolność do przeciwdziałania zagrożeniom przyrodniczym i wypadkowym
2.	Zdolność do walki z nieuczciwą konkurencją i nierzetelnością zleceniodawców
3.	Ryzyko makroekonomiczne
4.	Ryzyko kooperacyjne (niepewność dostaw)
5.	Wskaźnik udziału w rynku
6.	Zdolność konkurencyjna
7.	Elastyczność w zachowaniach rynkowych
8.	Stopień integracji w aliansach strategicznych
9.	Sprawność komunikacji społecznej
Systemy organizacyjne	
1.	Stopień dyssynergii organizacyjnej
2.	Wartość efektu synergicznego
3.	Poziom kultury organizacyjnej
4.	Sprawność poszczególnych systemów organizacyjnych:
	a) struktury organizacyjnej
	b) układów procesowych (łańcuchów wartości)
	c) monitoringu i controllingu
	d) systemu zarządzania jakością
	e) systemu informacji menedżerskiej
	f) systemu wspomagania informatycznego,
	g) systemu zarządzania wiedzą
Zasoby ludzkie	
1.	Zdolność przeciwdziałania zagrożeniom zdrowia i życia (wewnątrz przedsiębiorstwa)
2.	Spełnienie standardów ergonomicznych
3.	Wartość pracy
4.	Jakość pracy
5.	Innowacyjność (twórczość)
6.	Wartość potencjału wiedzy
7.	Zdolność uczenia się
8.	Zdolność kierowania
Materialne czynniki wytwórcze	
1.	Poziom wykonalności operacyjnej
2.	Zagrożenia realizacji inwestycji rzeczowych
3.	Wskaźnik awaryjności
4.	Niezawodność:
	a) procesów eksploatacyjnych
	b) ochrony systemów informatycznych
5.	Jakość wyrobów
6.	Ryzyko funkcjonalne
7.	Ochrona ludzi i mienia
8.	Efektywność ekonomiczna
	a) wskaźnik rentowności sprzedaży
	b) ROI
	c) ROE
	d) wskaźnik płynności
	e) zdolność kredytowa:
	– wskaźnik zadłużenia długoterminowego
	– wskaźnik pokrycia obsługi długu (wiarygodności kredytowej)
	f) poziom aktywów finansowych
9.	Kosztochłonność zużycia energii
10.	Produktywność procesów
11.	Wskaźnik bezpieczeństwa finansowego
12.	Dynamika wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy wykaz można modyfikować, rozbudowywać lub redukować. W praktyce badania ogranicza się do określonych obiektów (o czym w następnym punkcie artykułu) ze względu na znaczącą pracochłonność analizy. Nie wyklucza to oczywiście pełnych, kompleksowych studiów nad bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa.

5. Kwantyfikacja bezpieczeństwa strategicznego przy zastosowaniu metody punktacji

Przedstawiony w poprzednim punkcie przykład wykazu kryteriów oceny BS zawiera zarówno kryteria jakościowe, jak i ilościowe. W związku z tym, że ocena BS jest oceną agregatową, wymagana jest kwantyfikacja wszystkich rozpatrywanych kryteriów, tak aby można było sumować ich wartości. Jednym ze sposobów kwantyfikacji kryteriów oceny, a zarazem unormowania (ujednolicenia) pomiaru, jest metoda punktacji.

Cykl postępowania w metodzie punktacji składa się z następujących etapów:

1. Określenie struktury kryteriów oceny BS.
2. Definiowanie wartości wzorcowych dla kryteriów oceny BS.
3. Punktowa ocena stanu faktycznego BS.
4. Ocena agregatowa stanu faktycznego BS.
5. Kategoryzacja obiektów na podstawie indeksów punktacji stanu faktycznego BS.

Poniżej prezentujemy charakterystykę poszczególnych etapów.

• Określenie struktury kryteriów oceny BS

W tym etapie przeprowadza się dobór mierników o charakterze diagnostycznym. W odcinkowej lub kompleksowej ocenie bezpieczeństwa strategicznego struktura wykazu kryteriów powinna być różnorodna, zarazem jednak należy zadbać o ich komplementarność. Zasadniczy problem tego etapu to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów. Jest to bowiem kwestia rozstrzygająca o zakresie i ścisłości analizy diagnostycznej.

Dobór kryteriów oceny powinien być ukierunkowany na określony przedział (przedziały) odniesienia, a w jego ramach na ustalony obiekt (obiekty). Pojęcie **obektu** w omawianej tematyce jest traktowane jako przedmiot badania, będący rzeczą, systemem czy elementem. W sferze gospodarczej obiektem jest przedsiębiorstwo, dziedzina działalności, proces technologiczny, łańcuch wartości, wyrób, rodzaj zasobu. Szczególnym rodzajem obiektów są relacje z otoczeniem, które można identyfikować jako związki kooperacyjne materiałowo-surowcowe, alianse, *outsourcing*, *offshoring*, układy polityczno-biznesowe, współpraca naukowo-techniczna.

• Definiowanie wartości wzorcowych dla kryteriów oceny BS

Wartości wzorcowe to pojedyncze cechy lub zespoły cech, które uznaje się za znaczące, doniosłe, godne naśladowania. Wartości wzorcowe mogą być wyra-

żone w postaci ilościowej lub jakościowej. Tworzy się je w celach porównawczych w badaniach diagnostycznych oraz na potrzeby szeroko pojmowanych prac planistyczno-projektowych.

Wartości wzorcowe (lub krótko: wzorce) mogą mieć charakter normatywny lub postulatywny.

Wartości wzorcowe normatywne to cechy, które traktuje się jako optymalne lub ustala się je w sposób obligatoryjny jako wielkości zadane. Określa się je jako *wartości ekstremalne* lub zawierające się w *przedziałach referencyjnych*. Przekroczenie bądź nieosiągnięcie ekstremum jest mankamentem. Podobnie – jeśli jakaś wielkość charakterystyczna (parametr, zmienna) stanu faktycznego nie będzie się zawierała w przedziale referencyjnym, to będzie ona oceniana niekorzystnie (choć w różnym stopniu).

Wartości wzorcowe postulatywne przyjmują dwojaką postać: jako stymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja wzorcowa, bądź jako destymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja spadkowa.

Wartości wzorcowe, jak również wielkości charakterystyczne stanu faktycznego, można wyrazić w formie ilościowej lub jakościowej.

Przykładami wartości wzorcowych ilościowych są:

- płynność bieżąca: od 1,2 do 2,0,
- optymalna wielkość serii: 200 tys. sztuk wyrobu N,
- wskaźnik udziału w rynku 0,26,
- wskaźnik awaryjności 0,04.

Natomiast wartość wzorcowa jakościowa np. dla kryterium oceny „innowacyjność” jest określona przez następujące wyróżniki: działalność badawczo-rozwojowa, zarejestrowane i przekazane patenty i znaki towarowe, współpraca w zakresie rozwoju, programy szkolenia, nakłady na szkolenia.

Inny przykład: wartość wzorcowa dla kryterium oceny „poziom wykonalności operacyjnej” jest zdeterminowana przez wyróżniki: utrzymanie normatywów biegu produkcji, spełnienie wymagań jakościowych, posiadanie zapasów zabezpieczających, pełny i całodobowy monitoring produkcji, stałe zabezpieczenie ruchu.

• Punktowa ocena stanu faktycznego BS

Punktowa ocena może służyć jako probiez w ocenie poziomu BS określonych obiektów (gdzie odniesieniem są wartości wzorcowe), a także w badaniach diagnostycznych typu „wynik-plan” czy też w ocenie funkcjonalności. Przykładem omawianego obecnie podejścia jest poniższa kwalifikacja BS:

Kwalifikacja pozytywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala dodatnia)
I. Poziom wzorcowy	6
II. Poziom wysoki	5
III. Poziom dobry	4
IV. Poziom dopuszczalny	3
Poziom zerowy	0

Kwalifikacja negatywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala ujemna)
I. Poziom labilny	(1-2)
II. Poziom dużego zagrożenia	(3-6)
III. Poziom krytyczny	(7-8)

Można też stosować kwalifikację BS o małej rozdzielczości, np. 6, 4-5, 0, (1-2), (3-6). Jest to zarazem kwalifikacja zaostżona.

Przy korzystaniu z punktowej oceny BS sprawą istotną jest prawidłowa konstrukcja przeliczników wielkości charakterystycznych stanu faktycznego na punkty. Podstawą są zawsze wartości wzorcowe, z którymi porównuje się wielkości charakterystyczne stanu faktycznego. Wzorce zawsze kwalifikuje się najwyżej i przypisuje się im maksymalną liczbę punktów, bez względu na to, czy odpowiadające im wielkości charakterystyczne będą bezwzględnie stałe, czy też zmienne. O ile jednak przeliczniki cech ilościowych zwykle wyrażają odwzorowanie liniowe parametrów na punkty lub są umownym przełożeniem przedziałów liczbowych na punkty, o tyle przeliczniki cech jakościowych są konstruowane w inny sposób. W tej sytuacji ocena punktowa jest określona przez relację podobieństwa (ze względu na pojedynczą cechę lub ich agregat) między badanym obiektem a wzorcem. Przykład przeliczania stopnia podobieństwa na punkty przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty

Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między obiektem S a wzorcem M	Punktacja
	Skala dodatnia i zero
S jest identyczny jak M	6
S jest bardzo podobny do M	5
S jest umiarkowanie podobny do M	4
S jest nieco podobny do M	3
S jest całkowicie różny od M	0
	Skala ujemna
S jest wyraźnie przeciwstawny do M	(1-2)
S jest w wysokim stopniu przeciwstawny do M	(3-6)
S jest krańcowo przeciwstawny do M	(7-8)

Źródło: opracowanie własne.

Punktowa ocena sprawdzająca jest słabsza od oceny wskaźnikowej, co wynika z odmienności sposobu pomiaru. W ramach punktacji bowiem pomiar w dużym stopniu ma charakter subiektywny, przez co przyznana danemu obiektowi punktacja jest kwalifikacją rozmytą. Z tego właśnie powodu, stosując punktację, potrzebna staje się jej obiektywizacja³.

³ Obiektywizację powinno się przeprowadzać na podstawie statystycznej analizy danych. Prosty sposobem jest obliczanie średniej punktacji eksperckiej, a następnie odchylenia standardowego

Do specyficznych cech punktowej oceny stanu faktycznego BS należy zaliczyć:

1) może być ona przeprowadzana jako kwalifikacja dysjunktywna (albo pozytywna, albo negatywna) bądź bilansująca, a więc uwzględniająca zarówno oceny pozytywne, jak negatywne,

2) kwalifikacja bilansująca może przyjmować postać symetryczną lub asymetryczną: w pierwszym przypadku skali ocen dodatnich odpowiada skala ocen ujemnych, w drugim zaś są one różne⁴,

3) kwalifikacja negatywna może występować w formie stopniującej lub może przyjmować jedynie wartość zero, bez względu na jakościowy wymiar stanów, którym nadaje się znaczenie pejoratywne,

4) w metodzie punktacji mogą być stosowane liczby mieszane (całkowite z ułamkiem), w szczególności przy przejściu ze wskaźników na punkty,

5) przy dokonywaniu oceny stanu faktycznego BS należy sformułować *zasadę gradacji (klucz interpretacyjny) przyznawania punktów*, przyjmując za podstawę wartość wzorcową.

• Ocena agregatowa stanu faktycznego BS

Ocena agregatowa to syntetyczne oszacowanie wartości jakiegoś obiektu (tu: przedsiębiorstwa), które polega na połączeniu w jedną całość pojedynczych kryteriów oceny. Ten rodzaj oceny jest wielokryterialną kwalifikacją danego obiektu, co oznacza, iż podlega on ocenie przy zastosowaniu większej liczby kryteriów (co najmniej dwóch). Taki sposób oceny uzasadnia się tym, iż kwalifikacja wielokryterialna jest pełniejsza aniżeli jednokryterialna, daje bowiem bardziej wszechstronny obraz stanu faktycznego.

Poniżej są przedstawione indeksy punktacji.

Indeks punktacji prosty IP_i

$$IP_i = \sum_{j=1}^n r_{ij} . \quad (1)$$

Indeks punktacji ważony IPW_i

$$IPW_i = \sum_{j=1}^n w_j r_{ij} , \quad (2)$$

gdzie: r_{ij} – ocena stanu faktycznego BS wyrażona w punktach, odniesiona do i -tego obiektu, ze względu na j -te kryterium oceny; w_j – waga j -tego kryterium oceny; $i = 1, \dots, m$ – diagnozowane obiekty; $j = 1, \dots, n$ – kryteria oceny.

i współczynnika zmienności. Ten ostatni będzie służyć do określenia poziomu rozproszenia ocen. Jeśli współczynnik zmienności przyjmie wartość poniżej 10%, to zróżnicowanie ocen (także wag), a więc średnią punktację, należy uznać za zobiektywizowaną. Natomiast gdy współczynnik zmienności przekroczy 20%, wówczas uznaje się, że oceny są znacznie rozproszone, a więc średnia punktacja nie będzie obiektywna.

⁴ Jeżeli posługujemy się układem asymetrycznym, to na ogół zaostrza się skalę ujemną (w porównaniu ze skalą dodatnią).

• **Kategoryzacja obiektów na podstawie indeksów punktacji stanu faktycznego BS**

Przez pojęcie **kategoryzacji** będziemy rozumieć postępowanie badawcze, którego istotą jest ocena sprawdzająca stanu i funkcjonowania określonego obiektu oraz jego kwalifikacja jakościowa. Postępowanie to z założenia jest ukierunkowane na kompleksową i agregatową (wielokryterialną) kwalifikację działalności przedsiębiorstwa (obiektów)⁵. Kategoryzacja zatem to kwalifikacja jakościowa obiektów, przy czym podstawą tej kwalifikacji jest wartość indeksów punktacji. Przykład kategoryzacji obiektów jest przedstawiony poniżej.

- **Kategoria S** (wyróżniająca) – wielkość indeksów powyżej 80% wartości maksymalnej,
- **Kategoria A** (wiodąca) – wielkość indeksów w granicach 61-80% wartości maksymalnej,
- **Kategoria B** (przeciętna) – wielkość indeksów w granicach 40-60% wartości maksymalnej,
- **Kategoria C** (niezadowolająca) – wielkość indeksów poniżej 40% wartości maksymalnej.

6. Zakończenie

Problem kwantyfikacji, a w konsekwencji oceny bezpieczeństwa strategicznego, jest ściśle związany z analizą działalności przedsiębiorstwa i programowaniem jego rozwoju. Rozwój ten osiąga się przez zmiany zarówno organizacyjne (np. przez dywersyfikację lub redukcję działalności), jak personalne i techniczno-produkcyjne. Badania we wskazanym wyżej zakresie odgrywają fundamentalną rolę w projektowaniu strategii zarządzania, ponieważ dostarczają niezbędnych informacji analitycznych kierownictwu przedsiębiorstwa, pokazują skuteczność systemów zarządzania bezpieczeństwem i ryzykiem oraz wytyczają kierunki usprawnień.

Analiza bezpieczeństwa strategicznego powinna być ważnym instrumentem controllingu menedżerskiego, a także nadzoru korporacyjnego. Stanowi ona koncepcję służącą do przeprowadzania usystematyzowanej oceny rozmaitych wariantów usprawnień i innowacji, wskazując np. na ich dodatnie lub ujemne *cash flow*. Analiza ta może być wykorzystywana w badaniach diagnostycznych organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest ona ważnym narzędziem podejmowania decyzji i przeprowadzania kontroli, a zakres jej zastosowań dotyczy całokształtu problematyki badań porównawczych.

⁵ Kategoryzacja może być stosowana w szerokim lub wąskim zakresie, a więc w odniesieniu do poszczególnych obiektów. W wyjątkowych tylko przypadkach może to być kwalifikacja jednokryterialna.

Literatura

- Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J., *Idealized Design. Creating an Organization's Future*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River (New Jersey) 2006.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, maszynopis, AE, Kraków 2012.
- Elliott D., Smith D., *Key Readings in Crisis Management*, Routledge, New York 2006.
- Jaźwiński J., Ważyńska-Fiok K., *Bezpieczeństwo systemów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Marcus A., *Strategic Foresight. A New Look at Scenarios*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
- MCrie R.D., *Security Operations Management*, Elsevier Inc., Amsterdam 2007.
- Mesjasz Cz., *Prediction in Security. Theory and Policy*, [w:] *Globalization and Environmental Challenges. Reconceptualizing in the 21st Century*, eds. H.G. Brauch et al., Springer Verlag, Berlin 2008.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem – pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Stabryła A., *Bezpieczeństwo i ryzyko w modelach wyboru strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Voss M.D., Whiple J.M., Closs D.J., *The Role of Strategic Security: Internal and External Security Measures with Security Performance Implications*, "Transportation Journal" 2009, vol. 48, iss. 2.
- White G., *Strategic, Tactical & Operational Management Security Model*, "Journal of Computer Information Systems" 2009, vol. 49 iss. 3.
- Zełek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003.

THE CONCEPT OF QUANTIFYING THE COMPANY'S STRATEGIC SECURITY

Summary: The objective of the paper is to propose a methodological solution for identifying the company's strategic security. This concept is a qualitative category, and its practical application requires appropriate operationalization for the needs of an economic and organizational analysis as well as decision-making processes related to the choice of effective management strategies. The particular parts of the paper focus on the following issues: an interpretation of strategic security, stable and variable implementation opportunities as strategic security determinants, strategic security assessment criteria, the quantification of strategic security based on the scoring method.

Keywords: strategic security, assessment criteria, scoring method, categorization.