

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: e.sojkin@ue.poznan.pl

PARADOKSY W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWAMI

PARADOXES IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

DOI: 10.15611/pn.2016.420.31

JEL Classification: L22

Streszczenie: Treść artykułu zawiera wstępne rozpoznanie paradoksów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami realizowane w ramach projektu *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym* (projekt badań własnych, 2015-2016, KZS UEP). Projekt w warstwie metodologicznej uwzględnia część konceptualną zawierającą modele teoretyczne, formalną – ujmującą modele matematyczne oraz empiryczną – związaną z diagnozą rzeczywistości i jej wyjaśnianiem z wykorzystaniem modeli badawczych. Na tym etapie realizacji projektu przytaczane wyniki badania nie są związane z jego głównym nurtem i dotyczą jedynie eksploracji paradoksów w zarządzaniu. W treści artykułu zwrócono uwagę na szczególnie rodzaj paradoksów, czyli *oburęczność*, która za sprawą odpowiedniej konfiguracji eksploatacji i eksploracji w opinii wielu badaczy jest nośnikiem skutecznego rozwoju przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: niepewność, paradoksy strategiczne, oburęczność w zarządzaniu, paradoksy w praktyce.

Summary: The article provides an initial recognition of paradoxes in strategic management, which are the subject matter of a research project with the aforementioned name. In its methodological layer the project comprises a conceptual part with theoretical models, a formal part encompassing symbolic (mathematical) models, and an empirical one connected with the diagnosis of reality and the explanation thereof by means of research models. At the present stage the research outcomes of the project are not linked to its main course of investigation and consist mainly in the exploration of management paradoxes. Attention has been given to a special type of paradoxes, namely ambidexterity, which, thanks to a proper exploitation and exploration configuration, according to many researchers quoted here (among others), is a carrier of efficient development of companies.

Keywords: uncertainty, strategic paradoxes, ambidexterity in management, paradoxes in practice.

Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów.

G. Morgan

1. Wstęp

Elementy logiczne w identyfikacji jednostkowej, w izolacji od siebie, współistniejąc, stają się przeciwieństwami naznaczonymi irracjonalnością i absurdalnością. Na podstawie badań stwierdza się występowanie paradoksów w zakresie nie tylko zarządzania, ale zważywszy na rodowód pojęcia, także w biologii, medycynie, komunikowaniu się [O'Reilly, Tushman 2013, s. 7-11]. Odnaleźć je można w przejawach zachowania ludzi i działaniach jednostek gospodarczych. Paradoksy stały się w wielu badaniach naukowych przedmiotem opisu i wyjaśniania, także w odniesieniu do zachowania szczególnych jednostek gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa. Działania przedsiębiorstw są inicjowane i spełniane przez ludzi wypełniających różne, niekiedy nakładające się role: właściciela, przedsiębiorcy, menedżera i kierownika. Personalizacja przedsiębiorstwa, czy szerzej podmiotu gospodarczego, umożliwia zwrócenie uwagi na potencjalnie liczne obszary występowania paradoksów strategicznych. W opinii wielu badaczy paradoksy kreują innowacyjność, zarówno wówczas, gdy przez wyzwalanie napięć zachodzi konfigurowanie dotyczące sprzecznych celów, działań i procesów, jak i wtedy, gdy w konkretnych organizacyjnych uwarunkowaniach chodzi o ich znaczące ograniczenie. Rozstrzygnięcie i podjęcie decyzji wymaga uprzedniego znalezienia rozwiązania, które sprzyjałoby utrzymaniu sprzeczności w równowadze z zamiarem potencjalizacji.

W treści artykułu zwrócono uwagę na szczególny rodzaj paradoksów strategicznych, czyli *oburęczność*, która za sprawą odpowiedniej konfiguracji eksploatacji i eksploracji w opinii wielu badaczy, tu m.in. przytaczanych, jest nośnikiem skutecznego rozwoju przedsiębiorstw. Celem opracowania jest wstępne rozpoznanie paradoksów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami, w szczególności tzw. *oburęczności*, oraz identyfikacja procesów i praktyk ją wspierających. Tłem do rozważań stały się opracowania literaturowe inspirujące do zweryfikowania praktyki przedsiębiorstw działających w warunkach polskich. Warstwę empiryczną opracowania tworzą wstępne, fragmentaryczne wyniki badań, których przedmiotem są decyzje strategiczne i zachowania przedsiębiorstw.

2. Paradoksy w zarządzaniu strategicznym

Przedsiębiorstwa od wielu lat działają w warunkach, które wyznaczają nowe sposoby spełniania zadań i funkcji kierowniczych. Jako podstawowe wskazuje się występujące równoległe siły technologiczne, organizacyjne, społeczne i ekonomiczne powodujące szybkie zmiany rynków, intensywność i sposoby konkurowania.

W globalnej konkurencji uczestniczy coraz więcej branż, także tych, które były nią w mniejszym stopniu ogarnięte, następuje migracja wartości i obserwowane są konsekwencje orientacji na *stakeholders*, *shareholders* oraz orientacji na współkreowanie i współtworzenie wartości dla klientów. Przedsiębiorstwom pozostaje coraz mniej czasu na szybkie dostosowanie się do zmian w otoczeniu. Problem w tym, że owo dostosowywanie się do warunków funkcjonowania w otoczeniu jest procesem warunkowanym przez wiele sił mających charakter zarówno endogeniczny, jak i egzogeniczny. Ze względu na niepewność procesy dostosowawcze odnoszą się do skonstruowanego obrazu przyszłości, a nie jej rzeczywistych elementów, bowiem turbulencja i chaos są od wielu lat synonimami trudności, z jakimi muszą sobie radzić podmioty gospodarcze. Nieokreśloność, nieprzewidywalność, złożoność otoczenia sprawiają, że uporządkowane dotąd warunki kreują okoliczności, w których przejawiają się paradoksy. Tym mianem określa się występowanie w praktyce sprzeczności w jednocześnie zachodzących zdarzeniach i (ich ocenie) podejmowanych działaniach i decyzjach w odpowiedzi na warunki. Próby odnalezienia jednoznacznego zdefiniowania paradoksu nie powiodły się. Jak należy przypuszczać, z wielu powodów.

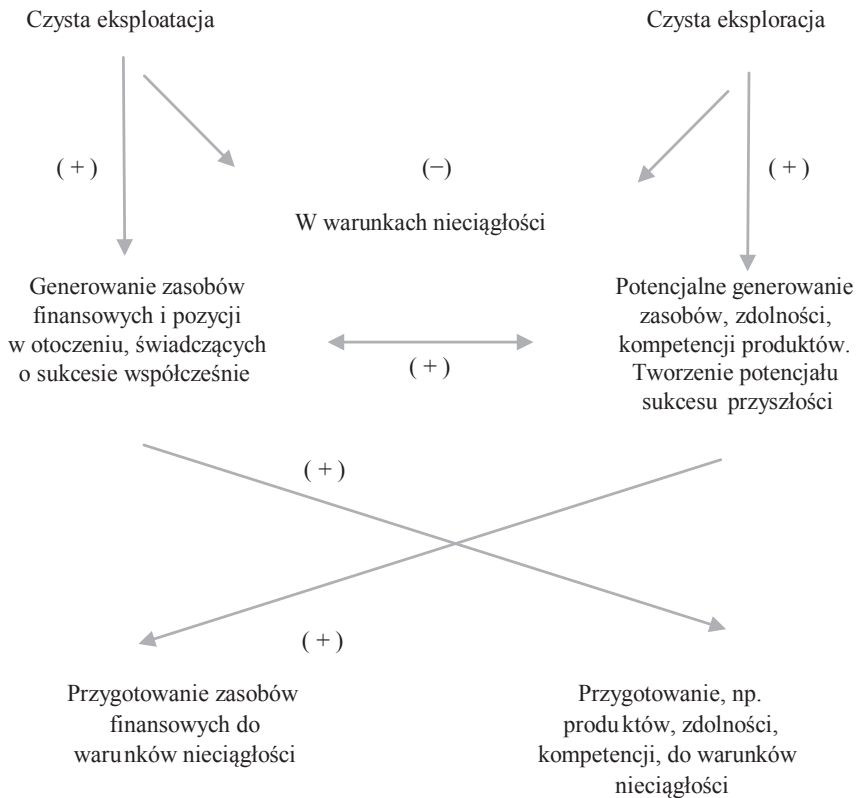
Paradoks, używając nomenklatury Krzyżanowskiego, stanowi byt niesamodzielny, nie stanowi przedmiotu w sensie ontologicznym, ale współtworzy ontologiczny obraz rzeczywistości, w kategorii „przedmioty konceptualne” [Krzyżanowski 1999, s. 159-170]. W literaturze problematyka paradoksów jest rozważana jako problem główny lub poboczny. W pierwszym przypadku zainteresowanie sprowokowane jest obserwacją praktyki gospodarczej i dostrzeżonymi sposobami i efektami zachowań podmiotów gospodarczych implikujących badania podstawowe, w drugim przypadku zainteresowanie jest ubocznym produktem badań naukowych różnych podmiotów, wymagającym wyjaśnienia w kontekście głównego problemu. W konsekwencji w literaturze znajdują się fragmenty opisujące paradoks elementarnie, przez odwołanie się do treści zawartych w słownikach oraz przez wykorzystanie opisu faktów, porównań i metafor. Paradoks według Thomasa Fojcika to trudne do oszacowania i rozwiązania relacje między dwoma, logicznie sprzecznymi elementami, które się w istocie symultanicznie warunkują i uzależniają sukces przedsiębiorstwa rozumiany jako radzenie sobie z rzeczywistością [Fojcik 2015, s. 19; Achtenhagen, Melin 2003, s. 301-327; Pettigrew i in. 2003, s. 309].

Granicami rozumienia paradoksu są dwa inne pojęcia, często z nim mylone, tj. dylematy i konflikty celów. W pierwszym przypadku pojęcie dotyczy niekompatybilnych opcji z wyszczególnieniem korzyści i niekorzyści, niewpływających na siebie, poddawanych przed wyborem optymalizacji, w drugim przypadku chodzi m.in. o konkurencyjne cele, podmioty je formułujące i realizujące, implikujące powstanie konfliktów. Ewentualne wątpliwości dotyczące odróżniania paradoksu od dylematu i konfliktu pozwala rozstrzygnąć jednoznaczny fakt. W przypadku paradoksu w fazie wyborów (strategicznym) nie ma zastosowania alternatywa [Burmans, Meffert 2002; Ringlsetter, Henzler, Mirow 2003, s. 131-151; Achtenhagen, Melin 2003, s. 301-327].

Wyrugowanie aktywności eksploracyjnej przez ukierunkowanie na szybkie uzyskiwanie korzyści z eksploatacji (pułapka sukcesu)

eksploatacja ----- (-) ----- eksploracja

Redukowanie kondycji finansowej poprzez ukierunkowanie na kosztowne i ryzykowne nowoczesne wyposażenie w zasoby, zdolności i kompetencje oraz produkty (pułapka niepowodzenia)



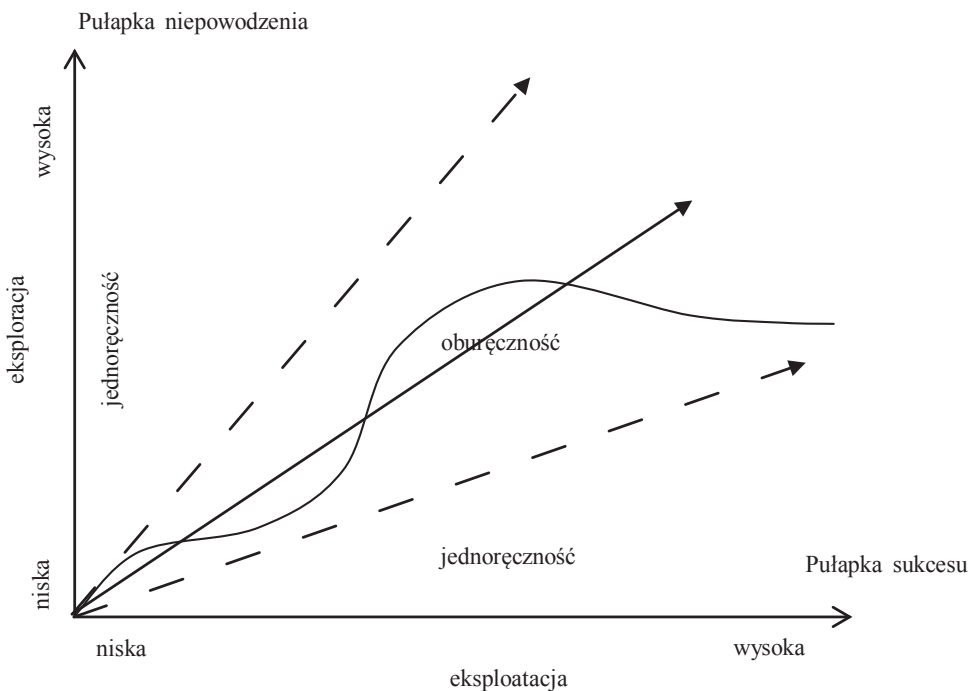
Rys. 1. Idea oburęczności

Źródło: [Fojcik 2014, s. 4].

Obszarów występowania paradoksów w zarządzaniu jest wiele. Przedmiotem zainteresowania w opracowaniu są paradoksy w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami, a przede wszystkim szczególnie ich rodzaj nazywany oburęcznością, dwuręcznością (*ambidexterity*) [Czakov 2012, s.7-10; Rokita 2009; Stańczyk-Hugiet 2013]. W ostatnich latach w wysoko cenionych czasopismach ukazywały się publikacje potwierdzające ogromne zainteresowanie problematyką *oburęczno-*

ści, doprowadzając do większego ujednoczenia obszaru przedmiotowego objętego tym mianem, a jednocześnie wzrosło zainteresowanie dynamicznymi zdolnościami [Fojcik 2015, s. 34]. Punkt ciężkości zainteresowania oburęcznością dotyczy symultanicznej relacji między eksploatacją a eksploracją i jej wpływu na wyniki przedsiębiorstw [Lavie, Stettner, Tushman 2010, s.111; Raisch, Birkinshaw 2008, s. 381]. Wobec braku precyzyjniejszego określenia *oburęczności* wskazuje się na zdolności (aktywności) organizacji umożliwiające harmonizowanie i synchronizowanie równolegle biegnących sprzecznych działań i zależności, spajające konfliktowe logiki menedżerskie [Gutel, Konlechner 2012]. Dalszym wskazaniem za autorami: Lavie, Stettner i Tushman [2010, s. 117] oraz Simsek i in. [2009, s. 861] jest przypuszczenie, że eksploatowane aktywności przedsiębiorstwa umożliwiają przyszłą eksplorację, a z kolei eksplorowane aktywności w przyszłości umożliwią eksploatację (rys. 1).

Idea oburęczności opiera się na logice symultanicznego dostosowywania eksploatacji i eksploracji. One umożliwiają sukces w czasie rzeczywistym i przyszłym.



Rys. 2. Między niepowodzeniem a sukcesem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Konlechner, Guttel 2009].

Napięcia i sprzeczności między działaniami dla przyszłości i teraźniejszości, dostosowaniem a uporządkowanym eksploatowaniem są konsekwencją warunków, w jakich realizują swoje działania przedsiębiorstwa, powszechnie nazywanych

niepewnością. W tym kontekście pojawia się pogląd cytowany przez Bratnickiego [2009] za Chia i Holt [2009]. Dotyczy on wsparcia oburęczności (współwystępowania i wykorzystania w przedsiębiorstwach eksploatacji i eksploracji w reakcji na niepewność w otoczeniu) przez aktywność uczestników organizacji (przedsiębiorstwa) jako skutek nabywania przez nich wiedzy, także drogą doświadczenia. Z kolei w ujęciu Burmanna [2012]¹ konieczne jest uwzględnienie w procesie uczenia się przedsiębiorstwa także innych niż uczestnicy organizacji – przedsiębiorstwa strategicznych aktorów z otoczenia przedsiębiorstwa.

Dotychczasowe zmagania badaczy dotyczące definiowania oburęczności przedstawia tab. 1 przygotowana przez Folcika. Zawarte w niej syntetycznie wyrażone poglądy wskazują na pojawiające się nowe nurty i wątki związane z rozumieniem oburęczności oraz kontekstu, w jakim jest rozpatrywana.

Tabela 1. Przegląd zróżnicowanych koncepcji dotyczących oburęczności

Autorzy	Rok	Koncepcja oburęczności
1	2	3
Duncan	1976	Prowadzenie vs implementacja
March	1991	Eksploatacja vs eksploracja
Tushman/O'Reilly	1997	Inkrementalne vs nieciągłe innowacje
Adler/Goldoftast/Levine	1999	Elastyczność vs efektywność
Helfat/Rubitschek	2000	Inkrementalne vs radykalne uczenie się
Sheremata	2000	Odśrodkowe vs dośrodkowe siły napędzające
Winter/Szulanski	2001	Eksploatacja vs eksploracja
Katila/Ahuja	2002	Głębokość identyfikacji vs szerokość identyfikacji
Rivkin/Sigellkow	2003	Zmiany vs stabilizacja
Gibson/Birkinshaw	2004	Wewnętrzne vs zewnętrzne dopasowanie
O'Reilly/Tushman	2004	Inkrementalne vs nieciągłe innowacje
Kyriakopoulos/Moorman	2004	Eksploatowanie vs eksplorowanie strategii marketingowych
Rothaermel/Doods	2004	Eksploatacja vs eksploracja alliansów
He/Wong	2004	Eksploatacja vs eksplorowanie w zakresie innowacji
Smith/Tushman	2005	Kognitywna dyferencjacja vs kognitywna integracja
Jansen/Van den Bosch/Volberda	2005	Eksploatacja vs eksploracja
Atuahene/Gima	2005	Eksploatacja vs eksploracja kompetencji
Han	2005	Zyskowość vs orientacja na wzrost
Lavie/Rosenkopf	2006	Eksploatacja vs eksploracja
Gupta/Smith/Shalley	2006	Eksploatacja vs eksploracja
Raisch	2006	Eksploatacja vs eksploracja
Bierly/Daly	2006	Eksploatacja vs eksploracja
Andersen/Nielsen	2007	Scentralizowany vs zdecentralizowany proces formułowania strategii
Tarafdar/Gordon	2007	Strategiczne vs operatywne wyposażenie

¹ Kontekst zdarzeń, które rozważa Burmann, jest zdecydowanie szerszy. To konsekwencja wcześniejszych zainteresowań i systematycznie prowadzonych badań. W nowych badaniach wyraźnie wzmocniony jest kontekst rynkowy, a szczególnie marketingowy. Por. [Burmanna 2012].

1	2	3
Swart/Kinnie	2007	Eksploatacja wiedzy vs eksploracja wiedzy
Lin/Yang/Demirkan	2007	Eksploatowanie aliansów vs eksplorowanie aliansów
Tiwana	2008	Wewnętrzne vs zewnętrzne dostosowanie w aliansach
Menguc/Auh	2008	Eksploatacja vs eksploracja
Im/Rai	2008	Eksploatacja wiedzy vs eksploracja wiedzy
Kang/Snell	2009	Eksploatacja vs eksploracja
Jansen i in..	2009	Eksploatacja vs eksploracja
Cao/Gedajlovic/Zhang	2009	Eksploatacja vs eksploracja
Cao/Simsek/Zhang	2010	Eksploatacja vs eksploracja
Schreyogg/Sydow	2010	Zmiany vs stabilizacja
Tushman i in..	2010	Eksploatacja vs eksploracja
Raisch/Tushman	2011	Eksploatacja vs eksploracja
Cegarra-Navarra/Sanchez-Vidal/Cegarra-Leiva	2011	Eksploatacja vs eksplorowanie wiedzy
Chang/Huges/Hotho	2011	Eksploatacja vs eksploracja innowacji
Jansen/Simsek/Cao	2012	Eksploatacja vs eksploracja
Fernhaber/Patel	2012	Eksploatacja vs eksploracja
Boumgarden/Nickerson/Zenger	2012	Eksploatacja vs eksploracja
Hill/Birkinshaw	2012	Eksploatacja vs eksploracja
Dutta	2013	Wewnętrzne vs zewnętrzne dostosowanie
Patel/Messersmith/Lepak	2013	Eksploatacja vs eksploracja
Nosella	2014	Eksploatacja vs eksploracja wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fojcik 2014, s. 20-21].

W nurcie wiedzy dotyczącej *oburęczności* znajduje się wiele rezultatów badań empirycznych. Do najważniejszych ustaleń w kontekście rozważań przewodniego projektu (por. wstęp) zalicza się następujące:

- czynności eksploracyjne i eksploatacyjne mogą symultanicznie nadążać za zmianami w otoczeniu, wówczas gdy są strategicznie zintegrowane [O'Reilly, Tushman 2007],
- aby uzyskać strategiczną równowagę między eksploatacją i eksploracją (*oburęczność*) i osiągnąć sukces, przedsiębiorstwa powinny zadbać o organizacyjną jedność [O'Reilly, Tushman 2004], a także stwarzać dla każdego pracownika ramowe warunki pozwalające sprawnie działać lub określać odpowiedni styl kierowania [Gibson, Birkinshaw 2004],
- eksploracja i eksploatacja, „równoległe” i „zrównoważone”, nadążające za zmianami w otoczeniu wpływają pozytywnie na sukces przedsiębiorstwa (He, Wong 2004),

- zmiany w środowisku działania przedsiębiorstwa mogą bezpośrednio wpływać na *obureczność* [Auh, Menguc 2005] i modyfikować wpływ na efekty działania i potencjalny sukces przedsiębiorstwa (Jansen i in. 2006)².

3. Paradoksy strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Sprzeczności stanowiące istotę paradoksów nie tylko wyrażają najpełniej „bezzadność poznawczą, która płynie z wcześniej przyjętych sposobów postrzegania i wyjaśniania rzeczywistości” [Czakon 2012], ale również determinują jej skutki wyrażone w podejmowanych w tych warunkach działaniach, zwykle o charakterze dostosowawczym do warunków rynkowych i ich rezultatów.

Przedstawione w tym opracowaniu fragmentaryczne wyniki badań odnoszą się do tego nurtu badań, który identyfikuje sposoby postępowania, jakie stosują przedsiębiorstwa wobec niepewnych warunków działania. Obejmują one podejmowanie współwystępujących w czasie rzeczywistym i sprzecznych względem siebie działań. Są one implementowane jako decyzje strategiczne, z zamiarem radzenia sobie z wyzwaniami z otoczenia przedsiębiorstwa. Za punkt odniesienia do identyfikacji paradoksów w zarządzaniu posłużył koncepcyjny trzon opracowany przez B. de Wita i R. Meyera [2007] i badania, którymi objęto przedsiębiorstwa³. Do identyfikacji paradoksów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem wykorzystano nie tylko oryginalny opis autorów ujmujący przeciwstawione sprzeczne decyzje, działania i postawy w praktyce przedsiębiorstw, ale także przykłady i zakresy omawiane w literaturze przedmiotu [Urbanowska-Sojkin 2014; 2013; Czakon 2012; Stańczyk-Hugiet 2013; Welge Al.-Laham 2008; Hungenberg 2014; Burmann 2013; Fojcik 2014]. W praktyce przedsiębiorstw diagnozowano przejawy sprzecznych działań, decyzji i postaw (tab. 2). W założeniach badawczych dekretycje oznaczone rangami 3 i 4 oznaczają współwystępowanie sprzecznych orientacji, działań i decyzji.

² Badania ujmujące czynniki warunkujące sukces przedsiębiorstwa dotyczą bogatego zakresu przedmiotowego działań przedsiębiorstw i relacji z otoczeniem. Przytaczane tu za M. Tyssen poglądy ujmują najważniejsze w kontekście rozpatrywanego w artykule problemu. Por. [Tyssen 2011, s. 25].

³ W badaniach uczestniczyli przedstawiciele zarządów losowo wybranych przedsiębiorstw; na etapie wstępnym w liczbie 103. Badaną populację ilustrują następujące, wymienione dalej cechy. Struktura branżowa: przetwórstwo przemysłowe 17,9%, budownictwo 11,9%, rolnictwo, leśnictwo, rybactwo 8,3%, handel hurtowy, detaliczny, transport i magazynowanie, inne branże po 7,1%; opieka zdrowotna 6%, górnictwo i wydobywanie, zaopatrywanie w energię, wodę i gaz, obsługa rynku nieruchomości po 4,8%, działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz inna działalność usługowa po 3,6%, dostawa wody, gospodarowanie opakowaniami 2,4%, tzw. pozostałe przedsiębiorstwa należą do branż: informatyki i komunikacji, napraw pojazdów, działalności administracyjnej i wspierającej o udziale po 1,2%. Struktura przedsiębiorstw według kryterium zatrudnienia przedstawia się następująco: 74,8% to przedsiębiorstwa zatrudniające 50-249 osób; 16,5% zatrudniające od 250 do 999 osób i 8,7% to przedsiębiorstwa zatrudniające 1000 i więcej pracowników.

Tabela 2. Paradoksy w praktyce wyborów strategicznych

Kryteria i przedmiot paradoksów	1	2	3	4*
Czas: krótki okres decyzji i okres długi	24,2%	39,6%	27,5%	8,8%
Logika: logika/analiza formalna i logika intuicyjna/kreatywność	8,8%	34,1%	37,4%	19,8%
Działanie: eksploracja i eksploatacja	6,8%	38,4%	42,9%	11,0%
Rodzaj zmiany: rewolucyjna/gwałtowna zmiana i ewolucyjna / stopniowa zmiana	4,4%	19,8%	47,3%	28,6%
Uprawnienia do podejmowania decyzji: centralizacja decyzji i decentralizacja	20,9%	40,7%	29,7%	8,8%
Oferta i działania: specjalizacja produkcji i dywersyfikacja	19,8%	26,4%	30,8%	23,1%
Źródło przewagi: przywództwo kosztowe – obniżyć koszty i odróżnić się przez jakość	11,0%	18,7%	35,2%	35,2%
Sposób rozwoju: rozwój poprzez akwizycję i rozwój organiczny (własnymi środkami)	2,2%	17,4%	34,8%	45,7%
Swoboda działań do otoczenia: swoboda w adaptacji i rygoryzm wykonawczy	11,0%	30,8%	50,5%	7,7%
Stosunek do konkurentów: konkurowanie i kooperacja	26,4%	26,4%	30,8%	16,5%
Orientacja w zarządzaniu: orientacja na produkt/zasoby i orientacja na tworzenie wartości dla konsumenta	12,0%	9,8%	42,4%	35,9%

* W opracowaniu tabelarycznym nie uwzględniono odpowiedzi odpowiadającej kategorii 0 (nie wiem/nie mam zdania) ze względu na nieistotne dekrety respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzono występowanie paradoksów w zarządzaniu strategicznym. Pułap 50% wskazań nie został przekroczony jedynie w ocenie czterech spośród poddanych analizie paradoksów. Największe nasilenie dotyczy paradoksu łączenia w rozwoju zarówno akwizycji, jak i rozwoju organicznego (80,5%). W drugiej kolejności – paradoksu polegającego na orientacji w zarządzaniu na produkt i zasoby oraz na tworzenie wartości dla klienta (78,3%). Znacząca jest także praktyka równoczesnego stosowania dwóch sposobów dokonywania zmian: rewolucyjnych i ewolucyjnych (75,9%). Do istotnych należą sytuacje, w których w zarządzaniu strategicznym wykorzystuje się obie fundamentalne strategie w zakresie konkurowania (70,4%). Wskazania ponad 50% przedsiębiorstw dotyczą paradoksu w zakresie zachowania i działania przedsiębiorstwa względem otoczenia wyrażonego zarówno w wykorzystywaniu swobody w adaptacji do zmiennych warunków w otoczeniu, jak i stosowaniu rygoryzmu implementacyjnego (58,2%). Stratedzy w przedsiębiorstwach świadomie wykorzystują zarówno formułowanie strategii według postępowania preskryptywnego, jak i intuicję oraz kreatywność (57,2%). Na uwagę zasługuje także częstość występowania praktyki łączenia specjalizacji i dywersyfikacji (53,9%). Na tym samym poziomie odnotowano powszechność równoczesnego eksploataowania dotychczasowej dziedziny i metod działalności oraz eksploracji nowych w strategicznych działaniach przedsiębiorstw (53,9%). Oburęczność jest zatem praktyką w zarządzaniu strategicznym ponad połowy przedsiębiorstw. Ponad 1/3 przed-

siębiorstw legitymuje się równoczesnym łączeniem decentralizacji i centralizacji, niezwykle sprzyjającej powstawaniu napięć i konfliktów oraz patologii organizacyjnych (38,5%). Do kolejnych paradoksów rozpoznanych w przedsiębiorstwach należy wykorzystywanie w procesach zarządzania strategicznego horyzontu zarówno długiego, jak i uznawanego powszechnie za krótki (36,3%) oraz kooperacji (47,3%).

W kontekście ujawnionych paradoksów w praktyce zarządzania strategicznego warto dodać kilka charakterystycznych cech działań i praktyk strategicznych przedsiębiorstw, które potwierdziły występowanie paradoksów. Do takich należy m.in. znaczenie i rola celów w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz ich rodzaje. Wyniki badań w tym zakresie potwierdzają, wbrew oczekiwaniom, znaczącą rolę celów ujmowanych w długim okresie, będących podstawą rozwoju ewolucyjnego z opcją ich ewentualnego redefiniowania (85,1%), nastawienie na długookresową wartość i kontrolowane zmiany pod wpływem zmian rynkowych (87,3%), realizowanie głównie projektów mniej ryzykownych, o trwałych, ale nieambitnych rezultatach finansowych (71,8%). W zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach dominuje orientacja na spełnianie oczekiwań właścicieli (87%), tworzenie wartości dla klientów (78,8%), dostawców (62%). Zdecydowanie zaskakujący wobec dotychczasowych wyników badań jest poziom wskazań potwierdzających orientację zarządzających w perspektywie strategicznej na oczekiwania pracowników (87%). Znakomicie mniej wskazań dotyczy spełniania oczekiwań innych niż wymienionych interesariuszy.

Tabela 3. Zmiany w przedsiębiorstwie w perspektywie strategicznej (w %)

Zmiany	W najmniej-szym stopniu	W małym stopniu	W dużym stopniu	W największym stopniu
Celów strategicznych	4,3	34,8	46,7	14,1
Priorytetów strategicznych (rynkowych, finansowych, inwestycyjnych, technologicznych)	3,3	29,3	52,2	15,2
Zasad organizacji	6,4	36,2	46,8	10,6
Sposobu podejmowania decyzji strategicznych	5,5	36,3	40,7	17,6
Podporządkowania organizacyjnego i form organizacyjno-prawnych	5,5	44,0	45,1	5,5
Systemów informacyjnych	6,7	35,6	38,9	18,9
Narzędzi i sposobów motywowania	7,9	43,8	40,4	7,9
Kontrolowania	3,3	39,6	48,4	8,8
Relacji z dostawcami i klientami	5,4	20,7	46,7	27,2

Źródło: opracowanie własne.

Spośród różnych aspektów procesów rozwiązywania problemów rozwoju w warunkach niepewności i paradoksów warto zwrócić uwagę na ten dotyczący zmian pod wpływem otoczenia w działalności przedsiębiorstwa i wskazać strategię, procesy i praktyki, które są wsparciem strategicznych paradoksów.

Zmiany w zakresie strategii w największym stopniu dotyczyły konkurencji (prawie 73,3%), porównywalne liczby przedsiębiorstw zastosowały strategię kosztową, odróżniana się oraz połączyły obie – strategia hybrydowa, w 45,1% przedsiębiorstw wiązały się ze zwiększeniem stopnia specjalizacji, u 55,3% przedsiębiorstw dokonano dywersyfikacji działań, u 36,8% nastąpiła intensyfikacja rozwoju kapitałowego, w 31,7% przedsiębiorstw intensyfikacja rozwoju umownego. Prawie 1/3 przedsiębiorstw (31,3%) dokonała zmian w zakresie segmentów obsługi. Inne zmiany o charakterze strategicznym pod wpływem otoczenia przedstawia tab. 3.

Ponad 60,0% przedsiębiorstw dokonało zmian w zakresie celów strategicznych, ale w znakomicie większym stopniu zmian w zakresie priorytetów strategicznych (rynkowych, technologicznych, finansowych czy inwestycyjnych (87,4%)), porównywalne wskazania potwierdzają zmiany w przedsiębiorstwach w zakresie zasad organizacji oraz sposobach podejmowania decyzji (67,7%) oraz w relacjach z dostawcami i klientami (73,9%). W reakcji na otoczenie w ponad połowie przedsiębiorstw nastąpiły zmiany w zakresie form organizacyjno-prawnych; 57,8% przedsiębiorstw dokonało zmian w zakresie informacyjnego wspomaganie procesu podejmowania decyzji, metod kontrolowania (57,2%), natomiast prawie połowa przedsiębiorstw dokonała także zmian w zakresie narzędzi i sposobów motywowania.

4. Zakończenie

Niepewność w otoczeniu, stygmatyzowana przez cechy nieprzewidywalności, złożoności, dynamicznych zmian i inne dopełniające jej postrzeganie, wyzwała niemoc i obawy dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa. Paradoksy w zarządzaniu strategicznym są faktem niezaprzeczalnym. Przedsiębiorstwa stosują sprzeczne co do ich cech i zastosowania: narzędzia, działania, postawy równocześnie jako sposób na radzenie sobie z warunkami niepewności. Badania eksploracyjne z wykorzystaniem rachunku korelacyjnego uwzględniające cechy ekonomiczne i organizacyjne przedsiębiorstw oraz zachowania w perspektywie strategicznej ujawniają, że przedsiębiorstwa intensywnie łączące sprzeczne narzędzia, sposoby działania, myślenie charakteryzują się wyższymi poziomami wskaźników finansowych, są także zorientowane na działania prospołeczne i podejmują starania o szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków w otoczeniu.

Literatura

- Achtenhagen L., Melin L., 2003, *Managing the Homogeneity-Heterogeneity Duality*, [in:] A. Pettigrew et al., *Innovative Forms of Organizing, An International Perspective*, Sage Publications, London, s. 301-327.
- Auh S., Menguc B., 2005, *Balancing exploration and exploitation. The moderating role of competitive intensity*, *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 12, s. 1652-1661.

- Bratnicki M., 2009, *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju organizacji w warunkach nieprzewidywalności zmian*, [w:] J. Rokita, *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice.
- Burmann Ch., 2012, *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, DUV Gabler, Wiesbaden.
- Burmann Ch., 2002, *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Deutscher Universitätsverlag, Koln.
- Burmann Ch., Meffert H., 2002, *Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes*, [in:] Ringlstetter M., Henzler H., Mirow M., *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Theorie, Konzepten, Anwendungen*, 1 Auflage, Wiesbaden.
- Chia R., Holt R., 2009, *Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge University Press.
- Czakon W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, *Przegląd Organizacji* 10, s. 7-10.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Fojcik Th. M., 2015, *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gutel W.H., Konlechner St., 2012, *Strategisches Lernen, Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management*, Band 6, Reiner Hampp Verlag, Munchen und Mering.
- Gibson C.B., Birkinshaw J., 2004, *Contextual determinants of organizational ambidexterity*, *Academy of Management Journal*, 47(2), s. 209-226.
- Hungenberg H., 2014, *Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse-Verfahren*, 8 Auflage überarbeitete, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Jansen J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2006, *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University Management Science 11, 52(11), s. 1661-1674.
- Konlechner S.W., Guttel W.H., 2009, *Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity – Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln – Exploration (Innovation) und Exploitation*, *Zeitschrift Führung Organisation (ZFO)*, 78(1).
- Krzyżanowski L., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.
- Lavie D., Stettner U., Tushman M.L., 2010, *Exploration and exploitation in alliance formation*, *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4.
- Lavie D., Stettner U., Tushman M.L., 2010, *Exploration and exploitation within and across organizations*, *The Academy of Management Annals*, vol. 4, no. 1.
- Nogalski B., 2009, *Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian*, [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice.
- Pettigrew A. i in., 2003, *Innovative Forms of Organizing. An International Perspective*, London Sage Publikations, s. 301-327.
- Raynor M.E., 2007, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- O'Reilly C.A. III, Tushman M.L., 2004, *The ambidextrous organization*, *Harvard Business Review*, April, s. 74-81.
- O'Reilly C.A. III, Tushman M.L., 2013, *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, Research Paper No 2130, Stanford Graduate School of Business.
- Raisch S., Birkinshaw J., 2008, *Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators*, *Journal of Management*, no. 34.

- Ringlsetter M., Henzler A., Mirow M., 2003, *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien – Konzepte – Anwendungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Simsek Z., 2009, *Organizational ambidexterity, towards a multilevel understanding*, Journal of Studies, vol. 46, no. 4.
- Simsek Z., Heavey C., Ceiga J., Souder D., 2009, *A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedens and gutcomes*, Journal of Management Studies, vol. 46, no. 5, s. 864-894.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Tyssen M., 2011, *Zukunftorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Urbanowska-Sojkin E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., 2014, *Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 366, Wrocław.
- Urbanowska-Sojkin E., 2015, *Orientacja na ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, nr 39, t. 4.
- Welge M.K., Al-Laham A., 2008, *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 5 Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zin Lin He, Poh Kam Wong, 2004, *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>, August 1, p. 481-494.