

Zagrożenia organizacji w badaniach empirycznych – kontekst strategiczny

<https://doi.org/10.33141/po.2008.04.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (819), 2008, ss. 14-16
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Krupski

Zagadnienia wstępne

B badanie zagrożeń firm nie jest dzisiaj w modzie. I słusznie. Z modelu SWOT pozostały tylko *opportunities*. W najnowszych szkołach zarządzania strategicznego uważa się, że „[...] istotą przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans” [4 s.151], a skuteczne konkrowanie na współczesnych rynkach wymaga innowacyjnych strategii [4 s.154]. Świat zarządzania dzisiaj przesiąknięty jest kategoriami przedsiębiorczości, innowacyjności i elastyczności, które trudno pogodzić z zachowawczymi, raczej biernymi postawami unikania zagrożeń, przetrwania organizacji. Niezależnie od chwilowych, miejmy nadzieję, zawirowań na rynkach finansowych, generalnie świat gospodarczy rozwija się nadal i takie postawy menedżerskie, jak: orientacja na otoczenie firmy, gotowość do eksperymentów, elastyczność działania [3], są nadal ze wszech miar pożądane.

Jednakże nie należy zapominać, że zarówno w świecie przyrody, jak i ekonomii, dominuje zasa-

da minimum (energii, kosztów). Rozwój, innowacje, trudno poddają się planowaniu, a myślenie w kategoriach przetrwania jest bardziej ustrukturalizowane, teoretycznie i praktycznie bardziej opanowane. W rozważaniach o przyszłości nie należy pomijać zagrożeń, zarówno z merytorycznego punktu widzenia (okresy *bessy* jednak występują), jak i metodycznego punktu widzenia (ujęcie systemowe).

Swoje fascynacje strategiami organizacji również egzemplifikuję głównie przez wykorzystywanie okazji [1]. Pewnym odpryskiem prowadzonych badań empirycznych są jednak zagrożenia organizacji, o których autor uważa, że nie należy zapominać w planowaniu strategicznym. O nich jest właśnie ten artykuł.

Metoda i zasięg badań

P rzedmiotem badań były merytoryczne i metodyczne problemy planowania strategicznego w organizacjach. Ogółem badaniami ankietowymi objęto 205 przedsiębiorstw oraz 92 organizacje typu urzędy i różne inne organizacje typu

Tab. 1. Najważniejsze zagrożenia przedsiębiorstw o charakterze obiektywnym

Rodzaje zagrożeń obiektywnych	Liczba wskazań	% wskazań
Utrata klientów z różnych przyczyn obiektywnych	123	60,0
Nieregulowanie płatności przez klientów	88	42,9
Rynkowe działania konkurencji (ceny, jakość)	94	45,9
Pozarynkowe działania konkurencji (np. czarny PR)	17	8,3
Nieznani konkurenci	38	18,5
Niesolidni dostawcy, kooperanci	34	16,6
Substytuty	24	11,7
Systemowe rozwiązania dotyczące podatków i innych obciążeń	9	4,4
Zlikwidowanie systemowej ochrony rynku ze strony państwa lub UE	10	4,9
Protekcjonistyczna ochrona rynków zagranicznych	3	1,5
Branżowe rozwiązania systemowe lub ich brak	19	9,3
Wzrost cen kredytów, surowców, niekorzystne kursy walut	52	25,4
Utrata koncesji	18	8,8
Konflikty z władzami lokalnymi	4	1,9
Niedobory rynku pracy	43	21,0
Czynniki naturalne (klimatyczne, nieznane warunki fizycznego środowiska usług)	35	17,1
Inne	4	1,9

Źródło: opracowanie własne.

non profit. Wśród przedsiębiorstw było 39 firm produkcyjnych, 101 usługowych, 40 handlowych i 25 mieszanych. W innym przekroju przebadano 100 firm mikro, 51 małych, 19 średnich i 35 dużych. Badania przeprowadzono za pośrednictwem studentów studiów MBA, studiów magisterskich niestacjonarnych kierunku zarządzanie oraz studiów licencjackich kierunku administracja. Wypełniający ankiety, jeśli sami nie należeli do ścisłego kierownictwa firmy, mieli za zadanie odpowiedzi przekonsultować z osobami kompetentnymi. Zbiór badanych organizacji był przypadkowy.

Badania przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym, pilotażowym, zbadano 15 przedsiębiorstw i 6 urzędów. Wśród kilkunastu obszarów badawczych między innymi ich celem było ustalenie listy czynników uważanych przez te firmy za istotne zagrożenia, z podziałem na obiektywne i subiektywne. W drugim etapie w zakresie zagrożeń respondenci wybierali z kilkunastoelementowej listy po trzy najważniejsze dla ich organizacji zagrożenia.

Wyniki badań

Wyniki badań prezentują tabele 1-3. To, że najwięcej firm identyfikuje zagrożenia związane z zachowaniami klientów i konkurentów nie jest zaskoczeniem. Zastanawia jednak to, że 40% firm nie bardzo boi się utraty klientów, a 54% rynkowych działań konkurentów. Interesujące, że dotyczy to przede wszystkim małych i mikrofirm usługowych, dla których w niektórych branżach (np. usług budowlanych, gastronomicznych) w związku z masową emigracją Polaków lokalnie powstał rynek nadwyżki popytu nad podażą. Nie jest to jedyna przyczyna takiego stanu (jedynie 21% firm wskazuje jako istotne zagrożenia – niedobory runku pracy). Inna, to być może rzeczywiście rosnący optymizm młodych przedsiębiorców, który jest wskazywany przez socjologów w ostatnim okresie, a który egzemplifikuje się brakiem fobii klientów i konkurentów (badania przyczyn takich, a nie innych wyborów niestety nie były przedmiotem badań).

W przypadku zagrożeń subiektywnych spłaszczenie opinii jest większe niż w przypadku zagrożeń obiektywnych. Trudniej więc o sensowne uogólnienia. Wyraźne prawidłowości występują raczej w przekroju branżowym. Na przykład firmy budowlane (było ich wśród badanych 28), niezależnie w zasadzie od wielkości, za najważniejsze zagrożenia obiektywne uznawały:

- nieznane warunki fizycznego środowiska usług (nieznane warunki kalkulacyjne usług), które w znacznym stopniu determinują ich efektywność; kalkulacje usług nie mogą być zawyżone, ze względu na przetargową formę wylaniania wykonawców przez inwestorów;
- brak terminowych lub rzadziej w ogóle brak płatności przez klientów oraz
- w ostatnim okresie brak chętnych do pracy.

Wśród zagrożeń subiektywnych wymieniały przede wszystkim – przeinwestowanie.

W przekroju firm w zależności od wielkości zatrudnienia respondenci dużych przedsiębiorstw wymieniali przede wszystkim:

- rynkowe działania konkurencji,
- substytuty,
- protekcyjnistyczna ochrona rynków zagranicznych.

Wśród zagrożeń subiektywnych duże firmy najczęściej wymieniały:

- brak wizji, misji i dobrej strategii firmy,
- brak innowacji produktowo-rynkowych,
- zrutynizowane rozwiązania wewnątrzorganizacyjne.

Natomiast większość mikrofirm wymieniło jako podstawowe zagrożenie – systemowe rozwiązania dotyczące podatków i innych obciążeń (zwłaszcza tych, które są związane z kosztami pracy). Zagrożenia o charakterze subiektywnym są natomiast bardzo zróżnicowane dla tych firm i trudno tu o jakiegokolwiek prawidłowości.

Generalnie z zagrożeń celowo wyeliminowano zagrożenie związane z upadkiem firm, które jest zwykle skutkiem braku reakcji na wiele zidentyfikowanych wyżej przypadków.

Ze względu na znane wady proponowanej metody badawczej oraz skalę badań trudno o bezkrytyczne uogólnienia merytoryczne. Pewną wartością jest chyba lista rodzajów zagrożeń w ogóle, którą w imię

Tab. 2. Najważniejsze zagrożenia przedsiębiorstw o charakterze subiektywnym

Rodzaje zagrożeń subiektywnych	Liczba wskazań	% wskazań
Brak wizji, misji, strategii firmy	51	24,9
Nietrafione inwestycje, przeinwestowanie i brak płynności finansowej	76	37,1
Brak innowacji produktowo-rynkowych	51	24,9
Utrata klientów z winy firmy (brak dbałości o klientów, badań ich potrzeb itp.)	91	44,4
Niedocenywanie konkurentów	91	44,4
Niedocenywanie kształtowania i wykorzystywania zasobów wiedzy	41	20,0
Niedocenywanie postaw, zachowań pracowników i innych elementów kultury organizacyjnej	72	35,1
Brak długofalowych umów z dostawcami, klientami	41	20,0
Brak kontaktów interpersonalnych kierownictwa firmy z kierownikami innych firm i z VIP-ami otoczenia	10	4,9
Przestarzała technika i technologia branżowa	42	20,1
Nienadążanie za nowymi technologiami informatycznymi	4	1,9
Zrutynizowane rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	41	20,0
Inne	4	1,9

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 3. Najważniejsze zagrożenia urzędów i innych organizacji typu *non profit*

Rodzaje zagrożeń	Liczba wskazań	% wskazań
Zmiany legislacyjne warunkujące istnienie i funkcjonowanie urzędów i innych organizacji <i>non profit</i>	38	41,3
Kadencyjność kierownictw urzędów	22	23,9
Zmiany legislacyjne wprowadzające elementy gospodarki rynkowej w obszarach zmonopolizowanych przez urzędy	3	3,2
Negatywne opinie otoczenia o pracy urzędu	49	53,3
Opóźnienia we wdrażaniu systemów informatycznych, brak finansowego wsparcia zadań z tym związanych	44	47,8
Decyzje podejmowane niezgodnie z prawem lub/i brak decyzji prawem nakazanych	9	9,8
Brak kwalifikacji pracowników urzędu	26	28,3
Konkurencja ze strony organizacji (urzędów) funkcjonujących w sąsiednich obszarach terytorialnych (w tym zagranicznych)	11	12,0
Opóźnienia we wdrażaniu i niejasność przepisów dotyczących funduszy UE	19	20,7
Zwiększenie zakresu zadań bez zapewnienia adekwatnego finansowania	53	57,6
Inne (np. układy polityczne, wywieranie nacisków itp.)	2	2,2

Źródło: opracowanie własne.

kompletności informacyjnej warto przejrzeć w procesie planowania strategicznego. Dla porównania specyfik organizacji poniżej (już bez komentarza) zaprezentowano listę najważniejszych zagrożeń firm typu: urzędy (najczęściej były to urzędy miast i gmin) oraz innych organizacji *non profit*.

Strategiczna ważność zasobów w procesach zabezpieczania się przed zagrożeniami

W innych, niż w przedstawionych wyżej badaniach, identyfikowano przede wszystkim oryginalność poszczególnych rodzajów zasobów i w efekcie ich ważność dla strategii przedsiębiorstw i źródeł przewagi konkurencyjnej. Poza tym próbowano zbadać ważność określonych zasobów w wykorzystywaniu okazji oraz dla unikaniu zagrożeń. Wyniki tych badań opublikowano w „Przełomie Organizacji” z wyjątkiem właśnie kontekstu zagrożeń [2].

Przypomnijmy, że badaniami objęto wówczas 151 przedsiębiorstw (20 dużych, 45 średnich, 64 małych i 22 mikroprzedsiębiorstw).

Wytypowane do badań zasoby obejmowały:

- wiedzę (wspartą zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność, motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem – uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),
- relacje z otoczeniem – uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.),
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje),
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych),

- lokalizację (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki itp.),
- *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
- źródła finansowania,
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Z badań wynikało, że za najważniejsze dla unikania zagrożeń uznano:

- wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (70,2% przedsiębiorstw),
- postawy i zachowania pracownicze (58,3%),
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (49%).

Dla porównania, co już publikowano [2] za najważniejsze do wykorzystywania okazji uznawano:

- relacje z otoczeniem – uprzywilejowane, niesformalizowane (70,9%),
- wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (53,6%),
- technologie informatyczne (41,7%).

W sytuacji zagrożeń ważne są więc przede wszystkim wiedza i postawy pracownicze oraz znajomości (sic!). To chyba nie jest zaskoczenie.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Akademia Ekonomiczna
we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] KRUPSKI R. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- [2] KRUPSKI R., *Strategiczna ważność zasobów*, „Przełom Organizacji”, nr 9/2006.
- [3] OBŁÓJ K. (red.) *Dominująca logika firmy. Strategie polskich liderów*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- [4] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

Summary

The article presents the results of research concerning different kinds of threats in profit and non-profit organizations. Specifying, 40% enterprises do not fear clients' loss and competitors' behaviour. Additionally, the most important resources in enterprises for threats' elimination are knowledge, employee attitudes, and non-formalized relational resources.