

Dwie koncepcje strategii organizacji – razem czy osobno?

<https://doi.org/10.33141/po.2012.01.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (864), 2012, ss. 3-4

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Krupski

Zagadnienia wstępne

Zajmując się od lat problematyką zarządzania strategicznego, próbowałem tworzyć dedukcyjnie różne modele strategii przedsiębiorstw. Ich konstrukcje, lokowanie na różnych poziomach epistemologicznych, wynikały przede wszystkim z ograniczonych możliwości poznania przyszłości w warunkach narastającej turbulencji otoczenia. Wyniki badań literaturowych i własnych propozycji publikowałem właśnie w „Przeглядzie Organizacji” (9/2006, 3/2007, 3/2009, 6/2010) oraz w książkach: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (2005) i *Koncepcje strategii organizacji* (2009). Generalnie rozwój planowania strategicznego widziałem raczej dzięki dorobkowi szkoły zasobów, aniżeli szkoły planistycznej lub pozycjonowania, podzielając pogląd R. Granta, że w związku z narastającą turbulencją otoczenia (rynków) kontekst długofalowych decyzji staje się coraz bardziej niepewny, a skutki tych decyzji są nieprzewidywalne i w tej sytuacji bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby [Grant, 1996, s. 376]. Zaniepokojony w zasadzie odosobnionymi poglądami (poza prof. M. Bratnickim), postanowiłem w końcu zweryfikować je w badaniach empirycznych, które przeprowadziłem w latach 2009–2010 w 368 przedsiębiorstwach. Badania te miały na celu przede wszystkim określenie skali występowania orientacji zasobowej w polskich przedsiębiorstwach [użyty tu termin „orientacja strategiczna” jest w znaczeniu de Wita i Meyera (2007), a nie Obłója (2010)]. Orientację tę ustaliłem, identyfikując horyzonty planowania 16 rodzajów wyodrębnionych zasobów i 5 elementów otoczenia. Niezależnie od tego spróbowałem zbadać potencjalny związek pomiędzy rodzajem orientacji strategicznej (w tym zasobowej) a turbulencją otoczenia. Wyniki badań opublikowałem w „Przeглядzie Organizacji” (5/2011 i 9/2011).

Krótkie przypomnienie najważniejszych wyników badań

Najważniejsze konstatacje z przeprowadzonych badań są następujące:

- Najczęstszym horyzontem planowania strategicznego jest przedział 1–3 lat, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju jego działalności. W drugiej kolejności jest to przedział 3–5 lat, a w trzeciej – mniej niż jeden rok.
- Z porównań liczby relacji horyzontów planowania najważniejszych elementów otoczenia (oddzielnie

rynków i oddzielnie produktów) do liczby średnich horyzontów planowania zasobów można wnioskować o zasięgu orientacji rynkowej, zasobowej lub zrównoważonej. Wyróżnione orientacje stanowią każda po około 1/3 badanej populacji przedsiębiorstw. Orientacja rynkowa jest charakterystyczna przede wszystkim dla dużych firm produkcyjnych. Orientację zasobową mają przede wszystkim małe i średnie firmy usługowe oraz o działalności mieszanej.

■ Pomiedzy rodzajami otoczenia (rynkowe, technologiczne i społeczne) i typami otoczenia (stabilne przewidywalne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne) a posiadanymi przez przedsiębiorstwa orientacjami strategicznymi (rynkowa, zasobowa, zrównoważona) istnieje ścisła zależność: im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej z tych firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inaczej – praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia wybiera najczęściej orientację zasobową zarządzania strategicznego.

Wyniki tych badań zmuszają do refleksji, nawet, jeżeli coś zostało przesadzone, a wyniki statystyczne przeszacowane, obarczone wszystkimi możliwymi wadami badań nomotetycznych, bo ważna jest przede wszystkim istota, a dopiero w dalszej kolejności skala problemu. Podstawą refleksji jest oczywiście porównanie z elementami teorii zarządzania strategicznego, które od lat tworzy prof. K. Obłój, niekwestionowany *guru* zarządzania strategicznego w Polsce (pomijam tu naukowców, przynajmniej w tej części, rozważania o tym, czy zarządzanie strategiczne jest teorią czy zbiorem koncepcji).

Przypomnienie modeli treści strategii organizacji charakterystycznych dla orientacji strategicznej rynkowej i zasobowej

Profesor K. Obłój, budując od lat zręby teorii strategii, broni koncepcji strategii wyrażanej w kategoriach: rynków, produktów i wyników finansowych. Przedstawiony ostatnio elegancki model treści strategii zawiera pięć elementów: ● cel strategiczny ● terytorium działania ● typ przewagi konkurencyjnej ● orientację firmy (w innym aniżeli ja znaczeniu, tzn. z różnym akcentowaniem klientów i konkurentów) oraz ● źródła przewagi konkurencyjnej (nie tylko w znaczeniu porterowskim, ale również w znaczeniu konfiguracyjnym) [Obłój, 2010, s. 150 i dalsze]. W dążeniu do uniwersalności i stworzenia przynajmniej teorii średniego zasięgu w znaczeniu mertonowskim, prof. Obłój ostatecznie ograniczył

model do trzech pierwszych elementów. Model ten w konwencji opisu de Wita i Meyera jest charakterystyczny dla orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Z moich badań wynika, że orientację rynkową mają przede wszystkim duże firmy produkcyjne. Dla nich więc ujęcie prof. Obłója jest adekwatne. W celu uproszczenia dalszych rozważań niech przyjmie ono nazwę modelu I.

Moja propozycja koncepcji strategii, charakterystycznej dla orientacji zasobowej jako minimum zawiera inne elementy: planowany dostęp do zasobów, głównie niematerialnych oraz filtr okazji [Krupski, 2010]. Są one podstawą do identyfikowania i wykorzystywania okazji, które na poziomie taktyczno-operacyjnym ulegają rozplanowaniu, w kategoriach rynkowo-produktowych, w ramach systemu zarządzania projektami (model w wersji rozbudowanej, zawierający nie tylko filtr okazji ale również generator okazji przedstawiam w publikacji *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw* [Krupski, 2011c]. Z moich badań empirycznych wynika, że ten model orientacji zasobowej przedsiębiorstw jest charakterystyczny przede wszystkim dla firm małych i średnich, głównie usługowych i o działalności mieszanej. Nazwijmy go modelem II. Przyczyną otrzymania takich wyników nie są rodzaje firm i prowadzonych przez nie działalności, ale nieprzewidywalność ich otoczenia. W badaniach stwierdzono istotny związek pomiędzy turbulencją (a więc nieprzewidywalnością) otoczenia a orientacją zasobową, z uznaniem tej ostatniej jako panaceum na nieprzewidywalność kategorii rynkowych, a że wspomniana turbulencja otoczenia dotyczy przede wszystkim małych i średnich firm usługowych, to już inna sprawa.

Kłopoty z mnogością modeli – a może twórcza synteza?

Linia demarkacyjna filozofii budowy strategii według modelu I i II przebiega więc przede wszystkim ze względu na środowisko przewidywalne i nieprzewidywalne. Dwa światy, dwie rozłączne koncepcje, różne języki opisu, różne podejście do planowania rozwoju, podstaw samego rozwoju firmy itp. Jakie będą konsekwencje funkcjonowania obok siebie dwóch równoległych koncepcji, braku prób zespolenia ze sobą obu filozofii myślenia? Przede wszystkim oddalenie się od próby syntezy zagadnień strategii organizacji w formie teorii średniego zasięgu. Sprzeczne teorie krótkiego zasięgu, sprzeczne koncepcje, w tym wypadku zarządzania, uniemożliwiają nadanie takiej dziedzinie aktywności teoretycznej statusu nauki. Inną ważną koniecznością syntezy dwóch sprzecznych modeli są względy dydaktyczne, konsultingowe, rozszerzające paletę potencjalnych słuchaczy i beneficjentów usług doradczych. Z rozważań dr D. Latusek-Jurczak wynika, że dysonans pomiędzy wykładawcami akademickimi a słuchaczami-praktykami ma charakter *rigor-relevance debate* [Latusek-Jurczak, 2011, s. 34], czyli dotyczy rozbieżności między akademicką precyzją i dyscypliną a istotnością i aplikacyjnością rezultatów badań dla praktyków. Według mnie podstawowy dysonans ma jednak charakter merytoryczny, związany z tym, że nauki o zarządzaniu nie nadążają za zmianami kontekstu praktycznego zarządzania w czasie rzeczywistym.

Czy jest możliwy konsens, swoiste dialektyczne połączenie przeciwieństw w syntezę? Czy można pogodzić paradygmat klasycznej dyscypliny strategii ze strategią

wykorzystywania okazji? Można (*sic!*). Ale trzeba, by się pogodzić z tym, że horyzont planowania zasobów niematerialnych będzie dłuższy aniżeli horyzont strategii w klasycznym wydaniu. Ta ostatnia, choć w modelu II występuje w postaci projektu na poziomie taktyczno-operacyjnym, można się umówić, że jest to w istocie strategia krótkookresowa. Kluczowym jednak wyróżnikiem strategii, polegającej na wykorzystywaniu okazji, jest dłuższy horyzont planowania zasobów niematerialnych od horyzontu planowania innych wielkości: produktowo-rynkowo-finansowych. W takim spojrzeniu na strategię nie jestem odosobniony. Profesor M. Bratnicki już dawno pisał, że w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu to, co zapewnia przewagę konkurencyjną, to zasoby niematerialne [Bratnicki, 2001]. Innym atutem zasobów niematerialnych jest to, że są one trudno imitowalne lub w ogóle nieimitowalne.

Z powoływanych badań empirycznych wynika, że identyfikowana orientacja zasobowa w zbadanych przedsiębiorstwach wynika przede wszystkim z relatywnie dłuższego niż innych zasobów horyzontu planowania zasobów niematerialnych, a głównie: relacji niesformalizowanych, wiedzy oraz wizerunku firmy. Model I prof. K. Obłója powinien więc zostać uzupełniony o element tworzenia zasobów niematerialnych, które stanowiłyby swoistą nadbudowę behawioralną strategii, z przeznaczeniem na wykorzystywanie okazji, unikanie zagrożeń, na nieprzewidywany rozwój i na przetrwanie. Model, jako eklektyczny, byłby mniej elegancki niż pierwotny, ale bardziej uniwersalny, a poprzez to bardziej predestynujący jako element teorii średniego zasięgu.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKI M., *Dylematy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [2] GRANT R., *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 4.
- [3] KRUPSKI R. (a), *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2011.
- [4] KRUPSKI R. (b), *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9/2011.
- [5] KRUPSKI R. (c), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2011.
- [6] LATUSEK-JURCZAK D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [7] OBŁÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.

Two Concepts of an Organization's Strategy: Together or Separately?

The article presents the revision of two different concepts of an organization's strategy: according to prof. K. Obłój due to the enterprise's market orientation and according to prof. R. Krupski due to resource orientation of an enterprise. The empirical research of R. Krupski shows that about 33 per cent of enterprises displays market orientation, about 33 per cent of enterprises shows resource orientation, and last 33 per cent of enterprises presents mix orientation. The scale of the phenomenon suggests popularize a resource model of a strategy. The author is in favour of creative integrating both approaches supporting developing a strategy theory of average range.