

IDEA SPÓJNOŚCI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

<https://doi.org/10.33141/po.2018.06.01>

Przegląd Organizacji, Nr 6 (941), 2018, ss. 3-9

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Maria Romanowska

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu należą do nauk opisowych, ich zadaniem jest badanie i analizowanie procesów tworzenia i zarządzania organizacjami oraz szukanie pewnych prawidłowości w tych procesach. Główny nurt współczesnych nauk o zarządzaniu nie skupia się na optymalizacji procesów organizacji i zarządzania, co nie oznacza, że reprezentanci nauk o zarządzaniu nie starają się wspierać menedżerów wskazówkami sprawnego zarządzania, które przyjmują postać zasad działania, zalecanych metodyk postępowania i przykładów dobrych praktyk. Zasady i metodyki są formułowane w wyniku obserwacji i badania pozytywnych i negatywnych skutków różnych wyborów i działań menedżerów.

Rezygnacja z optymalizacji zarządzania, uzasadniona dużą złożonością współczesnych organizacji i niejasnych związków organizacji z otoczeniem, rodzi w badaczach organizacji frustrację związaną z niemożnością sprostania oczekiwaniom praktyki, której nie interesuje rozwój teorii, ale konkretne i niezawodne wskazówki, jak lepiej zarządzać, jak unikać kryzysów, jak stawać się bardziej konkurencyjnym. Dążeniem badaczy do zaspokojenia tych oczekiwań praktyki można tłumaczyć wzrost popularności prostych koncepcji zarządzania, które mają zapewnić sukces organizacjom, które je zastosują w praktyce. Wiele z nich dotyczy zarządzania strategicznego, gdzie deficyt wiedzy i ryzyko decyzji są szczególnie duże.

Szczególnie niebezpieczne jest upowszechnianie publikacji wskazujących na cechy organizacji, które gwarantują im sukces rynkowy i finansowy oraz kierowanie uwagi menedżerów na doskonalenie jednego wybranego elementu organizacji. Takimi cechami, które różni specjaliści od zarządzania wskazują jako kluczowe dla sukcesu, są szczupłość, elastyczność, dynamiczność, antykruchłość, inteligencja, adaptatywność, oburęczność, otwartość, innowacyjność, kreatywność. Wiele z tych cech może być atrybutami doskonałości, ale jej nie gwarantuje, w szczególności, jeżeli pomija się zróżnicowanie sytuacji przedsiębiorstw i warunków, w jakich działają. Upowszechnianie takich koncepcji, sztucznie upraszczających złożoność organizacji, kształtuje pewne mody w zarządzaniu i przekonanie menedżerów, że podążając za nimi w prosty sposób, osiągną sukces.

Druga grupa propozycji wspierających wybory strategiczne menedżerów to upowszechnianie wyników badań, często wycinkowych i niereprezentatywnych,

wskazujących na wyższość pewnego typu opcji strategicznych nad innymi. Przykładem mogą być próby udowodnienia, że konkurencyjności przedsiębiorstw i dobrym wynikiom finansowym bardziej sprzyja specjalizacja niż dywersyfikacja działalności, a umiędzynarodowienie działalności jest lepszą opcją strategiczną niż pozostawanie firmą lokalną, podczas kiedy badania pokazują na nieliniowy i zróżnicowany związek między stopniem specjalizacji i umiędzynarodowienia a rentownością przedsiębiorstw. Podobne, niesprawdzone we wszystkich okolicznościach rekomendacje formułuje się w odniesieniu do zakresu integracji pionowej, zalecając model daleko posuniętego outsourcingu i promując model przedsiębiorstwa szczupłego. Przykładem propozycji sugerujących wyższość jednych wyborów strategicznych nad innymi jest też znana koncepcja czerwonego i błękitnego oceanu W.Ch. Kima i R. Malbourgne'a (2005), sugerująca wyższość strategii polegającej na szukaniu nowych obszarów działalności nad strategią doskonalenia konkurencyjności w już istniejących sektorach.

W przypadku żadnego z wyborów strategicznych wskazywanych przez badaczy jako dobre strategie nie ma dowodów, że sprawdzają się w odniesieniu do wszystkich rodzajów branż i przedsiębiorstw i we wszystkich sytuacjach. Jeżeli nigdy empirycznie nie udowodniono wyższości określonych wyborów strategicznych, to uprawnione jest przyjęcie założenia, że nie ma wymiarów strategii rozwoju i konkurencji, które byłyby generalnie lepsze lub gorsze od innych. Wynika to z następujących powodów. Po pierwsze, w przedsiębiorstwie, jak w każdym systemie złożonym, istnieje możliwość formułowania wielu celów strategicznych i wielu sposobów ich realizacji (zasada ekwifinalności). W określonej sytuacji przedsiębiorstwa nie ma jednego najlepszego celu i najlepszego sposobu jego osiągnięcia. Po drugie, sukces nie zależy tylko do wyboru celu i strategii, ale również od przebiegu procesu realizacji tych wyborów. W tej sytuacji najważniejsze staje się nie to, jaką opcję wybrano, ale na ile ten wybór pasował do sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa i na ile dostosowano sposób realizacji strategii do charakteru wyboru i możliwości realizacyjnych. Ważne naukowo jest badanie wpływu poszczególnych wymiarów przedsiębiorstwa i opcji wyborów strategicznych na różne

aspekty działalności i wyników przedsiębiorstwa, zawsze jednak przy założeniu, że wyniki pojedynczych badań nie są uogólniane i przenoszone na inne podmioty i sytuacje decyzyjne. Przy dużym zróżnicowaniu warunków działania przedsiębiorstw i ich zmienności zasadą jest sytuacyjne podejście do wyborów strategicznych, w którym decydent nie dąży do wyborów optymalnych, ale adekwatnych do sytuacji.

Konstatacja dotycząca ograniczonej użyteczności, a nawet szkodliwości upowszechniania idealnego profilu cech przedsiębiorstwa i zalecanych wyborów strategicznych prowokuje pytanie, jaką sensowną wskazówkę dotyczącą doskonalenia zarządzania mogą dać współczesnym menedżerom przedstawiciele nauk o zarządzaniu? Wydaje się, że jedyną zasadą zarządzania, a zarazem jedynym atrybutem organizacji, który w żadnych okolicznościach nie może mieć negatywnego wpływu na organizację, jest spójność organizacji. Istota spójności w odniesieniu do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem zostanie omówiona w dalszej części artykułu. Postawiono w nim dwa pytania badawcze:

- czy spójność jest ważnym atrybutem organizacji i zarządzania?
- czy pomiar spójności powinien stać się podstawą oceny jakości zarządzania i prognozowania efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa?

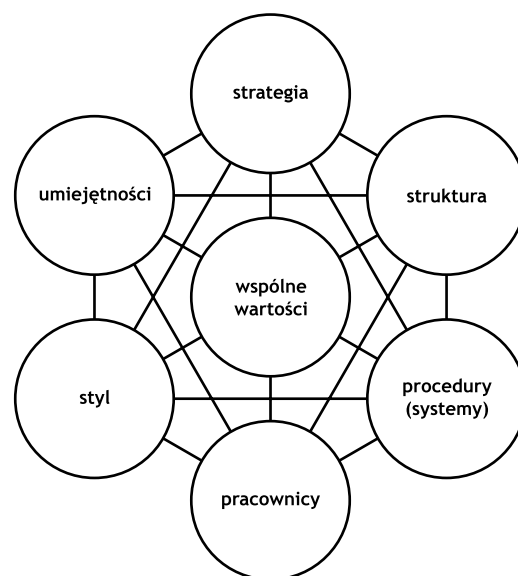
Idea i pojęcie spójności w zarządzaniu strategicznym

Zasada spójności w odniesieniu do organizacji i zarządzania (*corporate coherence*) oznacza konieczność wzajemnego dostosowania decyzji kierowniczych i wykonawczych podejmowanych w różnych podsystemach, funkcjach i częściach struktury organizacji. Na liście synonimów słowa „spójność” znajdują się następujące pojęcia: koherencja, koherentność, kohezja, adekwatność, synergia, dopasowanie, korelacja, współzależność, spoistość, nierozzerwalność, jednolitość, zgranie (<https://synonim.net/synonim>). Każde z tych pojęć dobrze oddaje istotę spójności jako idei łączenia części składowych w logiczną i zwartą całość. W literaturze zagranicznej problem spójności jest najczęściej związany z pojęciem „*coherence*”, „*cohesion*”, „*alignement*”, „*coalignment*”, „*fit*”, w literaturze polskiej zamiennie używane jest określenie „spójność”, „koherencja” lub „dopasowanie”. Słowo „dopasowanie” ma węższe znaczenie niż dwa pozostałe, ponieważ ogranicza się tylko do dostosowań biernych, podczas kiedy pojęcia „spójność” i „koherencja” obejmują procesy wzajemnych dostosowań różnych elementów i są bardziej adekwatne do badania charakteru strategii.

Idea spójności w zarządzaniu jest znana i stosowana od dawna, choć zazwyczaj była odnoszona do wycinkowych funkcji czy procesów w organizacji – dobrze odzwierciedlają ją m.in. zasada harmonizacji Adamieckiego, prakseologiczna zasada harmonii czy koncepcja integracji pracowniczej popularna w latach 70. XX wieku. Problem spójności jest często odnoszony do dwóch wy-

branych elementów organizacji, np. zgodności struktury i strategii, kultury i strategii, zasobów i strategii rozwoju, zarządzania zasobami ludzkimi i strategii, strategii biznesu i infrastruktury IT. Problem spójności bywa też rozpatrywany bardzo wąsko – jako wewnętrzna zgodność w danym podsystemie organizacyjnym, np. zgodność wartości w organizacji, wewnętrzna zgodność rozwiązań strukturalnych, procesów czy elementów funkcji, wewnętrzna zgodność różnych wyborów strategicznych.

Jedną z bardziej popularnych definicji spójności organizacyjnej w szerokim tego słowa znaczeniu sformułował w 1994 r. zespół D.J. Teece’a (1994; 1997), określając spójność organizacji (*corporate coherence*) jako zdolność wieloproduktowej i wielooddziałowej korporacji do generowania i wykorzystywania synergii różnego typu i powodowania, że różne części organizacji działają i są zarządzane jako jeden podmiot. W sposób poglądowy ideę spójności w zarządzaniu całą organizacją dobrze wyraża bardzo popularny na świecie model 7S, definiujący organizację (przedsiębiorstwo) jako całość złożoną z wzajemnie powiązanych ze sobą elementów: strategii (*strategy*), struktury (*structure*), procedur (*systems*), kadry (*staff*), stylu kierowania (*style*) i umiejętności (*skills*) (*Encyklopedia zarządzania*, 2018).



Rys. 1. Model 7S organizacji

Źródło: (*Encyklopedia zarządzania*, 2018)

Model 7S organizacji może być punktem wyjścia zarówno do diagnozy organizacyjnej, jak i reorganizacji, pokazuje istnienie powiązań między częściami składowymi organizacji, z których każda jest połączona ze wszystkimi pozostałymi za pomocą sprzężeń zwrotnych. Oznacza to dyrektywę analizowania i doskonalenia każdego elementu w powiązaniu z pozostałymi dla zachowania ich spójności.

Badania spójności bardzo często dotyczą wymiaru strategicznego. W literaturze anglojęzycznej tematyka spójności strategicznej jest określana jako „*strategy coherence*”, „*strategic coherence*”, „*strategic alignment*” lub „*strategic fit*”. Strategiczny wymiar spójności ma szczegól-

ne znaczenie dla powodzenia organizacji z powodu dużej złożoności i niepewności zmiennych kształtujących decyzje strategiczne i proces ich realizacji. R.M. Grant (1998, s. 13) w swoim znanym podręczniku „*Contemporary Strategy Analysis*” następująco określił znaczenia spójności strategicznej (*strategic fit*): „aby strategia odniosła sukces, musi istnieć zgodność między celami i wartościami firmy, otoczeniem zewnętrznym, z zasobami i kompetencjami i z organizacją i systemami”. Wskazał również na przykłady firm, które poniosły klęskę lub odniosły sukces w związku z konsekwencjami spójności strategicznej lub jej braku. Pojęcie spójności strategicznej od pojęcia spójności organizacyjnej odróżnia koncentracja uwagi na wymiarze strategicznym – gdyby przekształcić model 7S w ten sposób, aby w centrum rysunku zamiast wspólnych wartości znalazła się strategia, to trafnie ilustrowałoby to istotę spójności strategicznej. Jednak model 7S nie uwzględnia innych ważnych wymiarów spójności – konieczności dostosowań strategii na wszystkich etapach jej tworzenia i realizacji do warunków zewnętrznych ani też dynamicznego charakteru procesów dostosowawczych.

W pierwszym okresie rozwoju zarządzania strategicznego eksponowano problem wzajemnego dopasowania strategii całej firmy (*corporate strategy*) i strategii poszczególnych sektorów (*business strategies*) oraz strategii funkcjonalnych (*functional strategies*). Wagę tego problemu podkreślali w swoich wczesnych pracach C.W. Hofer i D.E. Schendel (1978), a także R.E. Miles i C.C. Snow (1978). Problem spójności często był rozważany w kontekście strategii dywersyfikacji i funkcjonowania przedsiębiorstw prowadzących równolegle wiele, czasem niepokrewnych, działalności. Jednym z warunków osiągnięcia efektu synergii w tego typu firmach jest doskonalenie spójności między poszczególnymi biznesami, np. przez analizę i porównywanie łańcuchów wartości poszczególnych biznesów (*identifying cross-business strategic fit along the value chain*) (Thompson i in., 2012). Dalszy rozwój szkół zarządzania strategicznego, w szczególności szkoły planistycznej i pozycyjnej, kierował zainteresowanie badaczy w stronę zewnętrznych dostosowań w procesie planowania strategicznego (Venkatraman, Prescottt, 1990). Przykładowo H.I. Ansoff (1982) eksponował problem kreatywnych dostosowań strategii do coraz bardziej złożonego i dynamicznego otoczenia jako kluczowy dla przetrwania i rozwoju korporacji. Orientacja na spójność zewnętrzną jest też widoczna w pracach M.E. Portera (2001) i innych przedstawicieli szkoły pozycyjnej, w których jako główny czynnik sukcesu strategicznego przedstawiano dostosowanie strategii do charakteru sektora, jego wieku, rozproszenia, stopnia globalizacji, a także do działania pięciu sił konkurencji oraz dynamiki sektora kształtowanej przez makrootoczenie. Wewnętrzne elementy spójności w modelu porterowskim miały drugorzędne znaczenie, określały możliwości ekspansji w kierunku, który wyznaczały czynniki zewnętrzne.

Krytyka szkoły planistycznej i pozycyjnej doprowadziła do zmian w myśleniu o sukcesie strategii. W miarę jak upowszechniały się profesjonalne metody analizy

i planowania strategicznego, a nie postępowała za nimi znacząca poprawa wyników przedsiębiorstw, zaczęto poszukiwać przyczyn niepowodzeń strategii w niedo-
skonałości procesu jej realizacji. Ciężar zainteresowania badaczy przesunął się z zewnętrznych na wewnętrzne czynniki sukcesu. Pojawił się problem wzajemnego dopasowania strategii i zasobów przedsiębiorstwa. Zespół M. Greco (2013), prowadząc badania nad wpływem zasobów na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa, zdefiniował dwa obszary niespójności strategicznej. Obszary niespójności związane są z brakiem korelacji między dwoma wymiarami strategii zasobowej: poziomem inwestowania w określony rodzaj zasobów i wpływem tego zasobu na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa. Niespójne strategię zasobowe to duże inwestycje w zasoby o małym wpływie na konkurencyjność (model „*Lost bets*”) i niski poziom inwestowania w zasoby o dużym wpływie na konkurencyjność (model „*Runner-ups*”). Spójne strategię zasobowe to łączenie wysokiego poziomu inwestowania w zasób z jego dużym wpływem na konkurencyjność (model „*Flagships*”) oraz ograniczone inwestowanie w zasoby o małym wpływie na konkurencyjność przedsiębiorstwa (model „*Ordinary*”).

Popularna w ostatnich dekadach koncepcja zdolności dynamicznych dostrzega potrzebę spójności głównie w obszarze zasobów, ale budowanych i rekonfigurowanych pod kątem wymagań szybko zmieniającego się otoczenia. W podejściu relacyjnym do badania strategii zwraca się uwagę na proces wzajemnego dopasowania partnerów, które jest źródłem przewagi relacyjnej, oraz konieczność dopasowania technologicznego, strategicznego i kulturowego (Zakrzewska-Bielawska, 2017). Wzrost rozmiarów przedsiębiorstw, upowszechnienie się w gospodarce grup kapitałowych, wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w sieciach spowodowały dalszą komplikację procesów strategicznych i konieczność badania spójności powiązań sieciowych i kapitałowych (Wołczek, 2016).

Ewolucję myślenia o spójności strategicznej na przestrzeni ponad pół wieku rozwoju subdyscypliny zarządzania strategicznego potwierdzają badania bibliometryczne zrealizowane w 2009 roku (Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012). Autorzy poddali analizie treści 91 znaczących definicji strategii sformułowanych w latach 1962–2008. Porównując częstotliwość używania określonych słów i ich połączeń w definicjach strategii w trzech 15-letnich okresach: 1962–1977, 1978–1992, 1993–2008, starali się zbadać, w jaki sposób zmieniało się rozumienie strategii na różnych etapach rozwoju teorii zarządzania strategicznego, które elementy definicji zmieniały się, a które pozostały niezmiennie w całym okresie. Z analizy tej wynika m.in., że na przestrzeni ostatnich lat na znaczeniu straciły takie określenia, jak planowanie i otoczenie, a zyskały na znaczeniu takie określenia, jak zasoby, doskonałość, procesy, interesariusze, co potwierdza tendencję do koncentracji na budowaniu spójności wewnętrznej – we współczesnych publikacjach można spotkać pogląd, że przedsiębiorstwa nie są wystarczająco spójne, ponieważ poświęcają



zbyt dużo uwagi pozycjonowaniu się w otoczeniu zamiast koncentrować uwagę na doskonaleniu i integrowaniu wewnętrznych procesów (Leinwand, Mainardi, 2010). Często powraca się do dyskusji, co jest ważniejsze w zarządzaniu strategicznym: wybory strategiczne czy ich realizacja, zwraca się uwagę na element spójności związany z dopasowaniem wyborów i sposobów realizacji w myśl zasady „oddzielanie strategii od jej realizacji niemal gwarantuje porażkę” (Sundheim, 2014).

Potrzebę całościowego badania spójności strategicznej od dawna podkreślali N. Venkatraman i J. Camilus (1984), wskazując na trzy równie ważne obszary badania spójności: spójność między strategią a różnymi elementami wewnątrz organizacji, spójność zewnętrzną między otoczeniem a strategią firmy i spójność między procesem formułowania strategii a procesem jej realizacji (Venkatraman, Prescott, 1990). Próbą scalenia różnych klas wyborów strategicznych jest koncepcja zintegrowanej strategii przedsiębiorstwa (*integrated firm strategy*) opracowana przez Coda w 1984 r., w której autor podkreślał znaczenie mechanizmu integracyjnego scalającego i harmonizującego poszczególne procesy decyzyjne (Zolla i in., 2017). Koncepcja ta rozwijana w kolejnych latach zaowocowała kilkoma modelami, które rozszerzały obszar koordynacji o kolejne funkcje i procesy, chociaż nie dawały odpowiedzi na pytanie: jak zmierzyć i jak wzmacniać spójność strategiczną? (Sitnikov, George, 2014). W określeniu zakresu analizy spójności strategicznej można też wykorzystać model strategii B. de Wita i R. Meyera (2007), w którym pokazano cztery poziomy strategii: poziom sieci, poziom korporacji, poziom obszaru działalności i poziom funkcjonalny oraz sprzężenia zwrotne między nimi.

Współcześnie problem spójności strategicznej jest traktowany szeroko – jako zgodność trzech obszarów: otoczenia organizacji, wyborów strategicznych i wewnętrznych procesów organizacji bez rozstrzygania, który wymiar spójności jest ważniejszy – wewnętrzny czy zewnętrzny (Mc Gee i in., 2010).

Próby pomiaru spójności strategicznej

Kluczowym problemem dla wykorzystania w praktyce dyrektywy spójności strategicznej jest umiejętność zmierzenia i analizy poziomu spójności i wykazania w badaniach empirycznych istnienia związku między poziomem spójności a sukcesem strategii. O ile pomiar spójności w takich dyscyplinach jak fizyka czy psychologia opiera się na uznanych w tych dyscyplinach definicjach i sposobach pomiaru, o tyle w naukach o zarządzaniu badanie spójności opiera się na ocenach eksperckich, w dużym stopniu uznaniowych, a badania są prowadzone na małych zbiorach przedsiębiorstw, w oparciu o listę kryteriów niepoddających się precyzyjnemu pomiarowi. Brak jednego sposobu pomiaru spójności przyjętego w środowisku nauk o zarządzaniu wynika z tego, że jest akceptowanych wiele sposobów definiowania spójności i klasyfikacji obszarów poddawanych ocenie. Praktycznie każdy z badaczy dostosowuje sposób pomiaru do pola badawczego, jakim jest zainteresowany, zawężając lub rozszerzając zbiór elementów poddawanych ocenie.

N. Venkatraman i J.E. Prescott (1990) dokonali przeglądu badań empirycznych dotyczących pomiaru i analizy spójności strategii oraz otoczenia i jej związku z efektywnością przedsiębiorstw zrealizowanych przed rokiem. Wyróżnili dwie perspektywy badawcze: perspektywę redukcjonistyczną, skupioną na analizie związku między pojedynczymi, nielicznymi cechami strategii i otoczenia, a także perspektywę holistyczną, w której starano się wydobyć kompleksowy i złożony charakter powiązań między wyborami strategicznymi a charakterem otoczenia. W tabeli 1 przedstawiono różnice między podejściem redukcijnym i holistycznym w badaniu spójności strategii i otoczenia.

N. Venkatraman i J.E. Prescott przyjęli perspektywę holistyczną, czego konsekwencją było poddanie badaniom dużej liczby zmiennych charakteryzujących otoczenie (8 cech) i strategię firmy (17 cech). Prowadząc

Tabela 1. Porównanie podejścia redukcijnego i holistycznego w badaniu spójności strategicznej

Charakterystyka podejścia	Podejście redukcyjne	Podejście holistyczne
Obszar badań	Spójność kilku cech otoczenia, np. fazy życia sektora, i kilku cech strategii, np. obszarów alokacji zasobów.	Szerokie spektrum związków między charakterystykami strategii i otoczenia.
Mocne strony	Możliwość precyzyjnego wyodrębnienia zmiennych oraz powiązań między nimi i systematycznego powtarzania badań, co pozwala na kumulowanie wiedzy.	Możliwość zachowania systemowego, kompleksowego spojrzenia na skomplikowane relacje między zmiennymi.
Słabe strony	Możliwy błąd wynikający z pominięcia szerokiego kontekstu zależności między badanymi zmiennymi.	Złożoność problemu spójności utrudnia postawienie hipotez dotyczących natury spójności i trudność generalizacji wyników badań.
Właściwe metody badań	Regresja wieloraka z interakcjami, analiza wariancji, analiza w podgrupach.	Analiza skupień, analiza wzorcowa (regresji, dyskryminacji, estymacja nieliniowa i inne analizy wielowymiarowe), analiza czynnikowa drugiego rzędu, analiza kanoniczna.

Źródło: (Venkatraman, Prescott, 1990, s. 3)

złożone badania ilościowe na dużej próbie jednostek biznesowych w okresie wieloletnim, udowodnili istnienie silnego związku między dopasowaniem strategii do charakteru sektora a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Chociaż badacze określili swoje podejście jako holistyczne, a zakres ich badań ograniczał się do badania spójności między strategią a otoczeniem firmy, to badania empiryczne były bardzo skomplikowane i kosztowne. W przypadku zamiaru rozszerzenia badań na inne obszary spójności ograniczenia podejścia holistycznego byłyby wielkim wyzwaniem dla badaczy. W świetle tego zrozumiała stała się akceptacja badaczy dla badań wycinkowych, które zdecydowanie przeważają – poniżej podano kilka przykładów.

Ciekawą próbę pomiaru i oceny spójności strategicznej w organizacji pozabiznesowej podjęli D. Nath i D. Sudharshan (1994). Celem badań prowadzonych w 71 amerykańskich szpitalach było zmierzenie spójności między strategią biznesową szpitali a strategiami funkcjonalnymi i zbadanie wpływu poziomu spójności na wyniki działania szpitali. Jako adekwatną metodę przyjęto pełną i profesjonalną analizę strategiczną otoczenia i szpitali oraz wywiady nieustrukturalizowane z menedżerami szpitali. Badacze zdefiniowali zmienne badawcze w postaci wymiarów strategii biznesowej i wymiarów strategii funkcjonalnych. Szpitale pogrupowano w pięć jednorodnych grup i dla każdej grupy zmierzono poziom spójności strategii biznesowej i strategii funkcjonalnych. Badania potwierdziły

istnienie silnego związku między poziomem spójności strategicznej szpitali a ich doskonałością mierzoną poziomem wykorzystania łóżek szpitalnych.

Przykładem podejścia skupionego na badaniu spójności między strategią a sposobem jej realizacji są badania prowadzone od 2013 roku w USA w ramach programu „Learning for Action” w celu oceny wprowadzenia nowego programu szkolnictwa średniego na Hawajach (Latham, 2017). Ocena spójności strategicznej uwzględniała trzy obszary spójności: jakość planowania wdrożenia strategii, zrozumienie sensu nowej strategii przez całą kadrę oraz rzeczywistą koordynację realizacji strategii. Poziom spójności oceniano w zależności od tego, ile z trzech obszarów spójności uznano za zrealizowane w danej szkole. Spójność określono jako cechę ciągłą, zmieniającą się od całkowitej niespójności (*strategic incoherence*) charakteryzującej się konfliktem działań na etapie realizacji reformy, poprzez spójność fragmentaryczną (*fragmented coherence*), kiedy działania reformatorskie zostały zrealizowane częściowo, do całkowitej spójności (*strategic coherence*), kiedy działania były realizowane całkowicie i harmonijnie. Badacze zmierzili poziom spójności w 11 szkołach realizujących strategię zmian programowych i stwierdzili, że poziom spójności strategicznej ma silny związek z sukcesami tych szkół mierzonymi pozycją w rankingach. Warte wykorzystania w konstruowaniu metody oceny spójności strategicznej jest prezentowane w tabeli 2 narzędzie diagnostyczne użyte w tych badaniach.

Tabela 2. Schemat oceny spójności realizacji reformy szkolnictwa

Wymiar spójności strategicznej	Niski	Przeciętny	Dobry	Doskonały
Jakość planowania wdrożenia strategii	Kierownictwo nie ma rozeznania na temat rzeczywistych problemów wdrożenia strategii w poszczególnych obszarach działań.	Kierownictwo rozumie potrzebę planowania realizacji strategii, ale dopiero rozpoznaje problemy wdrożeniowe.	Kierownictwo uwzględnia w planowaniu strategicznym proces wdrożenia strategii, ale plan wdrożeniowy nie jest pozbawiony błędów.	Plan strategiczny jest doskonale zintegrowany z fazą realizacji – uwzględnia oczekiwania kadry, różnicowanie warunków realizacji strategii i funkcjonowanie innych obszarów oraz funkcji.
Poziom zrozumienia strategii wśród pracowników	Role i odpowiedzialność pracowników w realizacji strategii nie zostały określone, co powoduje zamieszanie i konflikty.	Tylko niektóre role i odpowiedzialność kadry zostały jasno określone.	Większość ról i odpowiedzialności została precyzyjnie określona, ale popełniane są błędy na etapie realizacji strategii.	Wszystkie role zostały jasno określone, efektywnie rozdzielono zadania i większość kadry rozumie porządek działań i swoje zadania.
Rzeczywista koordynacja realizacji strategii	Kierownictwo może mieć świadomość, że różne programy i działania powinny być koordynowane, ale nie zapewnia koordynacji i spójności działań. Brak aktywnego współdziałania zespołów w procesie planowania i realizacji strategii. Większość kadry czuje się wykluczona.	Kierownictwo jest świadome potrzeby koordynacji i spójności wdrożenia strategii i planują te procesy, ale zakres planowania i koordynacji jest niewielki. Wielu kierowników czuje się pominiętych.	Kierownictwo jest aktywnie zaangażowane w rozpoznanie działań i programów nakierowanych na integrację celów. Większość kluczowych zespołów jest zaangażowanych w proces planowania, niewielu kierowników pozostaje poza realizacją strategii.	Kierownictwo jest skupione na działaniach i programach, od których zależy realizacja strategicznych celów. Wszystkie kluczowe zespoły uczestniczą w planowaniu i koordynacji działań, żaden kierownik nie jest pominięty.

Źródło: (Latham, 2017)



Schemat analizy pokazany w tabeli 2 pozwala ocenić poziom spójności z punktu widzenia trzech kryteriów w skali 4-stopniowej. Kolejnym krokiem jest nadanie poszczególnym stopniom spójności miar liczbowych i wyrażenie liczbowo lub procentowo spójności w określonym obszarze lub całkowitej. Pomysł zespołu N. Latham może być punktem wyjścia do skonstruowania bardziej kompleksowego narzędzia pomiaru spójności strategicznej przez wydłużenie listy wymiarów lub obszarów spójności, które będą podlegały ocenie.

P. Leinwand i C. Mainardi (2016), autorzy popularnej książki *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy to Execution Gap*, przez wiele lat prowadzili badania nad spójnością amerykańskich firm. Autorzy zwrócili uwagę na fakt, że większość przedsiębiorstw dostosowuje się nie do rynku, a do działań konkurentów, a jedynie nieliczne dostosowują wewnętrzne kompetencje firmy do rzeczywistych wyzwań na rynku, co jest właśnie osiąganiem spójności strategicznej, dzięki czemu zdobywają trwałą przewagę konkurencyjną i ponadprzeciętne zyski. Badacze metodą przypadków krytycznych opisali szereg firm amerykańskich i wycenili ich spójność strategiczną, oceniając trzy najważniejsze miary spójności: sposób realizacji strategii, system kluczowych kompetencji i dopasowanie produktów i usług. Najwyższy poziom spójności strategicznej osiągają przedsiębiorstwa, które spełniają trzy warunki: zarząd, menedżerowie i pracownicy na każdym poziomie firmy rozumieją sposób, w jaki firma tworzy wartość dla klienta, propozycja wartości dla klienta opiera się na czterech do sześciu kluczowych kompetencjach firmy i wszystkie produkty i usługi firmy wykorzystują te same kluczowe kompetencje. P. Leinwand i C. Mainardi potwierdzili w badaniach pozytywny wpływ spójności na sukces finansowy, nazywając ten pozytywny efekt spójności „coherence premium”.

Zaletą metody badania spójności zastosowanej w badaniach P. Leinwanda i C. Mainardiego (2010) jest połączenie analizy wyborów strategicznych z oceną sposobu realizacji tych wyborów oraz zwrócenie uwagi na dostosowanie zasobów i sposobu ich wykorzystania do sytuacji rynkowej.

Podsumowując krótki przegląd podejść do badania i pomiaru spójności strategicznej i jej związku z sukcesem rynkowym i efektywnością działania przedsiębiorstwa, można wskazać kluczowe problemy wymagające rozwiązania. Problem pierwszy to zakres aktywności przedsiębiorstwa, który powinien być objęty badaniem spójności. Ze względu na złożoność problemu spójności i trudność prowadzenia badań w praktyce badawczej przeważa podejście redukcyjne i znaczące ograniczanie liczby zmiennych podlegających badaniom.

Kolejnym problemem jest brak standardowej, akceptowanej w środowisku nauk o zarządzaniu definicji i klasyfikacji spójności oraz zestawu rekomendowanych metod badawczych, które pozwoliłyby na zachowanie porównywalności wyników badań prowadzonych przez różne zespoły. Wydaje się, że

skonstruowanie metody badawczej badania wielowymiarowej spójności strategicznej i przeprowadzenie badań pozwalających na uogólnienie wyników badań jest obecnie zbyt dużym wyzwaniem dla badaczy.

Podsumowanie

Badania dotyczące spójności strategicznej prezentowane w literaturze światowej mają charakter fragmentaryczny, skupiają uwagę tylko na wybranych aspektach spójności strategicznej. Trudno znaleźć w literaturze opis koncepcji teoretycznej czy badań, które pozwoliłyby na przeanalizowanie i ocenę spójności strategicznej organizacji w ujęciu kompleksowym i dynamicznym. Z powodu fragmentaryzacji badań spójności strategicznej pojęcie to funkcjonuje w literaturze jedynie jako pożądany atrybut organizacji i strategii, nie jest natomiast standardowym narzędziem doskonalenia zarządzania strategicznego.

Celem artykułu było znalezienie odpowiedzi na dwa pytania: czy spójność jest ważnym atrybutem organizacji i zarządzania i czy pomiar spójności powinien stać się podstawą oceny jakości zarządzania i prognozowania efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa. Analiza publikacji i badań na ten temat pozwala na sformułowanie jednoznacznej odpowiedzi na pierwsze pytanie – spójność organizacyjna i spójność strategiczna są atrybutem organizacji ściśle związanym z ich sukcesami. W każdym z prezentowanych tu badań poziom spójności był pozytywnie skorelowany z doskonałością działania badanych organizacji. Gdyby udało się prawidłowo mierzyć i „zarządzać” spójnością, znacząco można by podnieść jakość i efektywność zarządzania w każdej sferze życia gospodarczego i społecznego.

Odpowiedź na drugie pytanie nie jest tak jednoznaczna. Próby pomiaru spójności podejmowane przez liczne zespoły badaczy są dość zniechęcające. Ambitny zamiar realizacji w badaniach podejścia holistycznego, nawet w ograniczonym obszarze badań, okazuje się bardzo skomplikowany i drogi. Jakimś wyjściem jest prowadzenie wycinkowych badań w celu udoskonalenia wybranego obszaru zarządzania, np. lepszego dostosowania fazy conceptualnej i realizacyjnej zarządzania strategicznego czy dostosowania wyborów strategicznych do sytuacji rynkowej. O sensie prowadzenia takich badań i wdrażania wynikających z nich wskazówek w praktyce menedżerskiej świadczą pokazane w artykule przykłady prostych pomiarów realizowane w szkolnictwie czy służbie zdrowia. Udowadniają też korzyści wynikające z myślenia w działalności organizacyjnej w kategoriach spójności nawet, jeżeli menedżerowie nie stosują profesjonalnych instrumentów w tym zakresie.

Bez względu na ograniczenia i trudności związane z badaniami i wprowadzaniem w życie zasady spójności strategicznej czy organizacyjnej z całą pewnością jest to problem wart dalszych badań ze względu na jego wagę naukową i duże znaczenie dla praktyki zarządzania.

prof. dr hab. Maria Romanowska
Szkola Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
e-mail: mroman@sgh.waw.pl

Bibliografia

- [1] Ansoff H.I. (1982), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- [2] *Encyklopedia zarządzania* (2018), https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_7s, data dostępu: 21.01.2018 r.
- [3] Grant R.M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, 3rd ed, Blackwell Business.
- [4] Greco M., Cricelle L., Grimaldi M. (2013), *A Strategic Management Framework of Tangible and Intangible Assets*, „European Management Journal”, No 31, pp. 55–66.
- [5] Hofer C.W., Schendel D.E. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul.
- [6] <https://synonim.net/synonimy>, data dostępu: 18.01.2018 r.
- [7] Hunt R. (2015), *Contagion Entrepreneurship: Institutional Support Strategic Incoherence, and the Social Costs of Over-Entry*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 53, No. S1, pp. 5–29.
- [8] Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- [9] Latham N. (2017), *Why the Concept of Strategic Coherence is Important for Understanding Implementation Success*. <http://learningforaction.com/lfa-blogpost/strategic-coherence>, access date: 1.02.2018.
- [10] Leinwand P., Mainardi C. (2010), *The Coherence Premium*, „Harvard Business Review”, June, pp. 3–8, <https://www.hbr.org>, access date: 2.02.2018.
- [11] Leinwand P., Mainardi C. (2016), *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy to Execution Gap*, HBR Press.
- [12] Mc Gee J., Thomas H., Wilson D. (2010), *Strategy: Analysis and Practice*, 2nd ed., McGraw-Hill Higher Education, London.
- [13] Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York.
- [14] Nath D., Sudharshan D. (1994), *Measuring Strategy Coherence through Patterns of Strategic Choices*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 1, pp. 43–61.
- [15] Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [16] Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A. (2012), *Dynamic of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008; A Co-word Analysis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, No. 2, pp. 162–188.
- [17] Sitnikov C.S., George B.C., *Integrated Corporate Model*, (2014), „Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu”, Economy Series, Issue 1.
- [18] Sundheim D. (2014), *Jak zasypać przepaść między tworzeniem strategii a jej realizacją*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec-Sierpień, s. 26–27.
- [19] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- [20] Teece D.J., Rumelt R., Dosi G., Winter S. (1994), *Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, Vol. 23, Iss. 1, pp. 1–30.
- [21] Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.J. III, (2012), *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*, 11th ed., McGraw-Hill Irwin, pp. 300–331.
- [22] Venkatraman N., Camillus J. (1984), *Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management*, „Academy of Management Review”, No. 9(3) pp. 513–525.
- [23] Venkatraman N., Prescott J.E. (1990), *Environment-strategy Co-alignment: An Empirical Test of its Performance Implications*, „Strategic Management Journal”, Vol. 11, No. 1, pp. 1–23.
- [24] Wit B. de, Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [25] Wołczek P. (2016), *Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 444, s. 559–570.
- [26] Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny”, T. II, Nr 3, s. 181–192.
- [27] Zolla M., Minoja M., Coda V. (2017), *Toward an Integrated Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal”, Special Issue, pp. 1–26.

The Idea of Coherence in Strategic Management

Summary

The article attempts to answer the question whether corporate coherence as the need for mutual adaptation of management and executive decisions made in various subsystems, positions and parts of organisations may become a universal management rule and simultaneously a feature of its perfection. The need for a holistic approach to an enterprise and management processes, indicated by numerous representatives of economic sciences, requires that evaluation of perfection of various organisation types applies perfection measures that are universal, i.e. can be applied for the evaluation of each type of organisation and are strongly correlated with their operation effects. Corporate coherence can be such a measure. The article shows the essence of the coherence principle and various approaches to the analysis of coherence in the area of strategic management. The research presented in the article has shown that the coherence of the analysed organizations is positively correlated with the effects of their activities. The coherence is an important attribute of an organization and its measurement should be used as a basis for assessing the management quality of enterprises.

Keywords

corporate coherence, strategy coherence, strategic management