Kazimierz Krzakiewicz

STRATEGIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

WSTĘP

Pojęcie „strategia" coraz częściej spotyka się w literaturze z zakresu naukowego kierownictwa.[1] Wiąże się to z cechami współczesnych procesów gospodarczych — z ich złożonością. Powoduje to, że naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa zmuszone jest posiadać umiejętność przewidywania przyszłych stanów otoczenia i przystosowywania się do nich. Właściwa strategia zarządzania samodzielnych jednostek gospodarczych umożliwić ma kadrze kierowniczej praktyczne rozwiązanie problemu polegającego na konieczności szybkiego reagowania na aktualne, obiektywne sytuacje społeczno-ekonomiczne, przy jednoczesnym rozpoznaniu dalekosiężnych skutków tych reakcji.

Zagadnienie strategii rozpatrywać należy w kontekście polityki gospodarczej danej organizacji. Można zatem przyjąć, że strategia jest instrumentem realizacji polityki gospodarczej danej organizacji. Przez politykę gospodarczą rozumie się wynikający z ustaleń normatywnych i przyszłej wizji świata, zbiór ogólnych postulatów, które wpływają zarówno na cele, jak i na sposób funkcjonowania organizacji.

W literaturze naukowej pojęcie „strategia" definiuje się bardzo różnie.[2] Większość definicji zawiera jednak pewne elementy wspólne — in-

[1] Etymologicznie słowo „strategia" pochodzi z języka greckiego. Oznacza ono dział sztuki wojennej, który obejmuje zasady prowadzenia wojen i poszczególnych jej bitew.

[2] Por., G. D. Smith, D. R. Arnold, B. G. Bizzell, Business Strategy and Policy, Boston 1985.

tensywny rozwój organizacji, dalekosiężny horyzont działania, kompleksowy charakter decyzji strategicznych. Strategię zarządzania traktuje się jako dynamiczny proces formułowania celów i przyszłych pożądanych stanów organizacji oraz podejmowania decyzji dotyczących kierunków działań i alokacji zasobów. Przyjmuje się więc, że strategia jest to złożony, kreatywny proces polegający na określeniu podstawowych celów i zadań przedsiębiorstwa o dalekosiężnych skutkach oraz na podejmowaniu decyzji opartych na antycypacji i analizie zmian otoczenia dostosowujących kierunki działań i alokacji niezbędnych zasobów do warunków osiągnięcia tych celów.

Wraz ze wzrostem złożoności i zmienności współczesnych procesów gospodarczych, które determinują strategie zarządzania przedsiębiorstw, coraz bardziej powszechna staje się teza o obiektywnym charakterze niepewności warunków gospodarowania. Niepewność oznacza w praktyce możliwość wystąpienia odchyleń od przewidywanego wyniku danych działań. Występuje ona zatem wtedy, gdy decydent nie zna wszystkich elementów sytuacji problemowej i/lub zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy jej elementami. Nie pozwala mu to na całkowite określenie rezultatów podejmowanej decyzji. Można więc powiedzieć, że niepewność w podejmowaniu decyzji kierowniczych oznacza niemożność ścisłego określenia, albo środków od wprowadzenia do działania których zależeć będzie efekt danej decyzji, albo warunków, elementów otoczenia determinujących sytuację problemową, albo wreszcie udziału w procesie wyboru i realizacji danej decyzji subiektywnego czynnika ludzkiego.

Z niepewnością ściśle związane jest zjawisko ryzyka. Ryzyko gospodarcze powstaje bowiem w związku z występowaniem niepewności warunków funkcjonowania organizacji gospodarczych. Naturalną konsekwencją podejmowania decyzji kierowniczych w warunkach niepewności jest to, że decydent bierze na siebie ryzyko gospodarcze. Tak więc ryzyko pojawia się w momencie przystąpienia do działania, którego przebieg, a szczególnie rezultaty, obarczone są niepewnością. Występuje ono jako cecha realnej sfery procesów gospodarczych, w których są zaangażowane szeroko rozumiane środki dla osiągnięcia konkretnego rezultatu danego działania. Cechą istniejącego dotąd systemu funkcjonowania gospodarki było znaczne ograniczenie rzeczywistych możliwości podejmowania decyzji w warunkach niepewności na poziomie przedsiębiorstwa, swego rodzaju transformacja niepewności powstającej w działalności przedsiębiorstwa, w niepewność, której przejawy były zauważane dopiero na poziomie gospodarki jako całości i której konsekwencje ponosi cała ekonomika i społeczeństwo. Przedsiębiorstwo pozbawione prawa podejmowania samodzielnych decyzji, oswobadza się od ryzyka i odpowiedzialności, które przenoszą się na wyższy poziom zarządzania i nie-

jako rozpływają się. Stąd ewolucja systemu i zasad funkcjonowania gospodarki polskiej idzie w kierunku rzeczywistego zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw. Niezbędne zatem staje się stworzenie mechanizmów ekonomicznych i formalnych warunków rozwiązywania problemów związanych ze zjawiskiem niepewności na poziomie przedsiębiorstwa.

1. Niepewność a otoczenie przedsiębiorstwa

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach ryzyka możliwe jest dzięki wykorzystaniu mechanizmu sprzężenia zwrotnego, które polega na tym, że przedsiębiorstwo otrzymuje z otoczenia informacje o efektach swego oddziaływania na otoczenie oraz zachodzących w nim niezależnych zmianach. Informacja ta staje się podstawą realizacji działań adaptacyjnych polegających na przeformułowaniu głównych celów i środków do nich prowadzących stosownie do zachodzących i postulowanych zmian otoczenia. Im sprawniej działa to sprzężenie, tzn. im szybsza i bardziej dostosowana do potrzeb danej organizacji gospodarczej jest ta informacja oraz im szybciej i trafniej jest ona wykorzystywana w decyzjach regulacyjnych, tym sprawniej funkcjonuje organizacja.

Charakter adaptacji jest ściśle uzależniony od typu środowiska w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Za kryterium wyróżnienia poszczególnych typów uznaje się złożoność i zmienność otoczenia. Złożoność oznacza różnorodność elementów środowiska, a zmienność określa zmiany różnorodności w czasie.

Każdy z typów otoczenia stwarza przedsiębiorstwu określony stopień niepewności. Rosnącej złożoności oraz zmienności towarzyszy bowiem, przy niezmiennym stanie wiedzy o otoczeniu, rosnąca niepewność. Zmienność otoczenia i wzrastająca jej różnorodność, która powoduje narastanie niepewności ogranicza przewidywalność w działaniu.

W przeszłości oddziaływanie człowieka na otoczenie miało tę skalę, że przewidywanie skutków było względnie łatwe. Obecnie sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Skala realizowanych przez współczesne przedsiębiorstwa zadań jest tak wielka, że ich skutki uboczne mogą powodować bardzo poważne, negatywne następstwa. Ciągła zmienność i trudność przewidywania stojących przed przedsiębiorstwem problemów wymaga elastyczności reakcji, zdolności inicjowania i dokonywania zmian w organizacji, ewolucji celów i środków ich realizacji. Wszystko to składa się na elastyczność mechanizmów adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia. Uznać przy tym należy, że w działaniach adaptacyjnych podstawową uwagę należy skupić na zmianach zasadniczych. Innymi słowy

zagadnieniem o podstawowym znaczeniu są problemy działań strategicznych.

Dla oceny poziomu niepewności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa niezbędne jest rozpatrzenie szeregu charakterystyk otoczenia. Na poziom niepewności wywierają wpływ:

— skala otoczenia (ilość elementów i związków między nimi, które potencjalnie mogą oddziaływać na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie);

— jednorodność otoczenia (zbieżność elementów lub relacji wiążących elementy otoczenia);

— strukturyzacja (sposób, przy pomocy którego można określić związki między elementami otoczenia — ilościowe lub jakościowe);

— dekompozycja (podział elementów otoczenia lub relacji między nimi);

— kooperacja między przedsiębiorstwem a otoczeniem tzn. charakter współdziałania między elementami przedsiębiorstwa i jego otoczeniem);

— wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie (możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa w celu uzyskania korzystnych zmian w otoczeniu);

— stabilność (charakter elementów otoczenia i związków między nimi powstających w wyniku zmian zachodzących w nich w pewnym okresie);

— powtarzalność zachowania się otoczenia (występujące w pewnym okresie stany otoczenia lub zachodzące w nich zmiany).

Szczególne znaczenie dla oceny niepewności w podejmowaniu decyzji kierowniczych w przedsiębiorstwie ma dynamika otoczenia. Utożsamia się ją ze zmianami cech elementów, które oddziaływują na dane przedsiębiorstwo. Wielkość dynamiki otoczenia zależy od intensywności zmian, ich sfery i regularności. Tak więc można wyróżnić otoczenie dynamiczne i nie dynamiczne (statyczne) lub stabilne i niestabilne. Istnieją dwa aspekty dynamiki otoczenia:

— ilość i intensywność zmian, które określa się ilością zmian celów przedsiębiorstwa, dokonanych w ich wyniku;

— wzrost lub spadek ilości i intensywności zmian w pewnym okresie.

Wraz ze wzrostem różnorodności elementów otoczenia i jego dynamiki potencjalnie rośnie poziom niepewności.

Ciągła zmienność elementów otoczenia i trudności przewidywania pojawiających się przed przedsiębiorstwem problemów wymaga elastyczności reakcji, umiejętności podejmowania i realizowania zmian wewnątrz przedsębiorstwa z uwzględnieniem niezbędnej ewolucji celów i środków ich realizacji. Wszystko to stanowi elastyczność mechanizmów adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia. Zapewnienie efektywnej adaptacji wymaga opracowywania odpowiednich strategii rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji opartego na niej zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Strategia i zarządzanie strategiczne są zatem związane z realizacją długo-

okresowych celów i przedsięwzięć. Można więc powiedzieć, że zarządzanie strategiczne jest związane z:
1. wyborem, a także realizacją długookresowych celów i przedsięwzięć,
2. aktywną adaptacją przedsiębiorstwa do otoczenia.

2. Formułowanie strategii w warunkach niepewności

Istniejące dotąd podejście do formułowania strategii przedsiębiorstwa było oparte na konstruowaniu struktur i procesów systemu przy założeniu niezmienności otoczenia lub liniowym charakterze zmian.

Strategia była tworzona dla określonego systemu „średnich" — ekonomicznych, społecznych, technicznych warunków. Powodowało to, że jeżeli tylko rzeczywiste warunki w istotny sposób różniły się od przewidywanych, system nie był zdolny do wykorzystania nieoczekiwanych możliwości rozwoju ani nie potrafił uniknąć absorbcji konsekwencji nieoczekiwanych zagrożeń [3].

Tymczasem nie można wdrażać jakiejś uniwersalnej, „optymalnej" strategii dostosowanej do „średnich" warunków otoczenia, gdyż nieoczekiwane, jednostkowe zdarzenie może zminimalizować zaplanowany efekt lub nawet spowodować niepowodzenie. W miejsce tego, należy tworzyć i wdrażać takie strategie, które są odporne na wpływ potencjalnych negatywnych zjawisk i pozwalają prawidłowo funkcjonować przedsiębiorstwu nawet w bardzo złożonych warunkach. W takim podejściu do strategii przedsiębiorstwa, problem zamyka się nie tylko w tym aby mogło ono osiągnąć swoje cele w sprzyjających warunkach, lecz co ważniejsze aby funkcjonowało efektywnie w warunkach niepewności i nie poddawało się wpływowi potencjalnych, negatywnych zjawisk.

Rozpatrując zarządzanie strategiczne jako pochodną polityki przedsiębiorstwa należy podkreślić, że podstawową cechą tego zarządzania powinna być elastyczność. Nie można mówić o zarządzaniu strategicznym jeżeli przedsiębiorstwo nie dokonuje lub nie chce rozszerzyć krytycznej samooceny koncepcji i praktyki zarządzania drogą poszukiwań i wdrażania innowacji strategicznych. Praktyka planowania, struktura zarządzania a także instrumenty społecznej kontroli powinny stymulować tę samoocenę i ewentualną zmianę polityki przedsiębiorstwa. Tak więc podstawowa zasada zachowania w warunkach niepewności polega na tym, aby na etapie wyboru konkretnej koncepcji rozwoju przedsięgiorstwa zabezpieczyć niezbędną elastyczność działania w przyszłości. Zasada

[3] H. I. Ansoff, Implanting strategic management, Englewood Cliffs 1984.

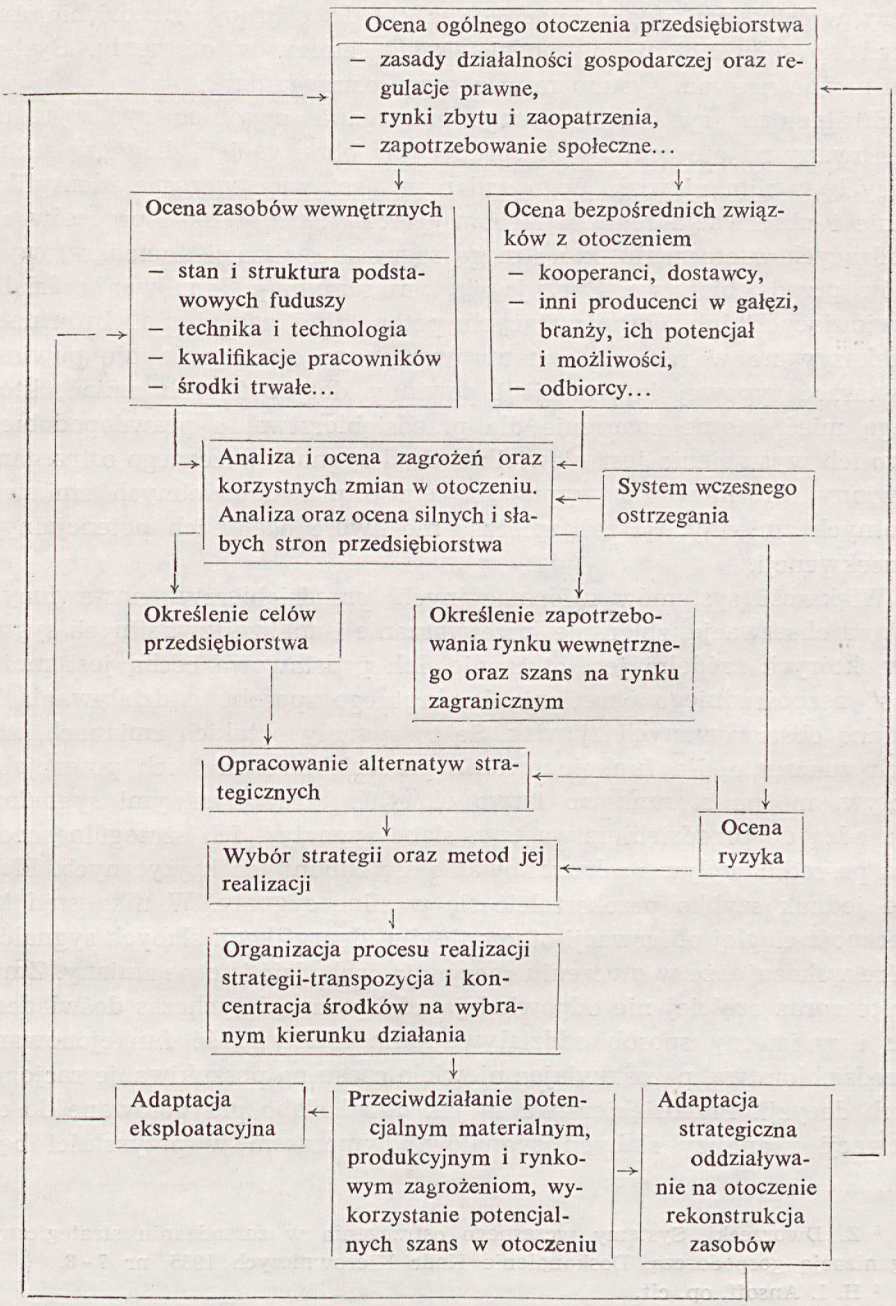
elastyczności działania zawiera w sobie dążenie do realizacji wcześniej zaplanowanych celów strategicznych zgodnie z wymaganiami wynikającymi z prawdiłowości ocen opartych na bieżącym rozwoju sytuacji. Jest ona oparta na wykorzystaniu niepewnych sprzyjających warunków w porównaniu z przewidywanymi, a także na przeciwdziałaniu zjawiskom niekorzystnym pojawiającym się w nieprzewidywanej skali. Tak więc strategia powinna określać główne kierunki działania, pozostawiając jednocześnie miejsce dla niezbędnych działań adaptacyjnych. Elastyczności procesu realizacji strategii powinna odpowiadać elastyczność procesu jej formułowania. Jeżeli poziom niepewności jest tak wysoki, że należy liczyć się z prawdopodobieństwem wystąpienia szeregu zdarzeń losowych, należy uwzględnić taką możliwość identyfikując możliwie pełny ich układ. Jest to niezbędne, chociaż powoduje konieczność znacznie wnikliwszego podejścia do problemu wyboru konkretnej postaci strategii.

Centralne miejsce na schemacie formułowania i wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem (schemat 1) zajmuje ocena szans i zagrożeń oparta na analizie przedsiębiorsstwa i jego otoczenia. Pozwala ona określić poziom niepewności funkcjonowania przedsiębiorstwa i tym samym określić ogólne warunki podejmowania konkretnych decyzji kierowniczych. Szansą może być np. zmiana taryf celnych lub powstanie nowego rynku zbytu, a zagrożeniem np. stosowanie przestarzałej technologii. Jednocześnie każde przedsiębiorstwo ma swoje silne i słabe strony. Silną stroną mogą być wysokie i wszechstronne kwalifikacje pracowników, współczesne rozwiązania organizacyjne, silna pozycja na rynku itp. Słabą stroną może być niedostateczne doświadczenie w sferze handlu zagranicznego, słaby marketing, niedostateczne zdolności produkcyjne, słabo rozwinięta baza naukowo-badawcza (lub jej brak), itp.

Większość przedsiębiorstw przedstawia sobie swoją przyszłość jako prostą ekstrapolację dotychczasowych trendów. W wyniku takiego podejścia zaprzestają one uważnego śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu [4]. Zmiany te mogą być dla przedsiębiorstwa tak potencjalnie korzystne jak i niekorzystne. Tak pierwszego, jak i drugiego rodzaju zmiany tworzą warunki niepewności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które często nie są w odpowiednim momencie zauważone i uwzględnione w procesie zarządzania. Może to spowodować, że przedsiębiorstwo stanie przed problemem tzw. „strategicznego zaskoczenia". Jest to sytuacja, w której dobrze funkcjonujące dotąd przedsiębiorstwo zmuszone jest pokonywać nieprzewidziane trudności. Całkowite ich pokonanie, zwłaszcza w krótkim okresie, nie zawsze jest możliwe. Powstaje wtedy konieczność jednoczesnego dokonania w przedsiębiorstwie wielu istotnych zmian o charakterze technicznym, kadrowym a także organizacyjnym.

[4] R. L. Ackoff, Creating the Corporate Future, New York 1981.

Schemat 1, Schemat opracowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem



Dla zapewnienia skutecznego przeciwdziałania potencjalnemu niebezpieczeństwu pojawienia się w przedsiębiorstwie strategicznego zaskoczenia postuluje się stworzenie specjalnego systemu informacyjnego, który w istotnym stopniu przyczynia się do ochrony przedsiębiorstwa przed konsekwencjami niespodziewanych zmian w otoczeniu. System taki można nazwać „systemem wczesnego ostrzegania" [5].

Strategiczny system wczesnego ostrzegania powinien być wyraźnie skierowany na otoczenie — na precyzyjną obserwację i diagnozę zachodzących w nim zjawisk. Jego zadaniem jest więc wczesne identyfikowanie i obserwacja tendencji rozwoju różnych zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu, które mogą zagrażać realizacji długookresowych celów przedsiębiorstwa. Sprzyja on tym samym podejmowaniu działań likwidujących lub ograniczających potencjalne zagrożenia. Informacje przekazywane w ramach systemu wczesnego ostrzegania nie powinny powtarzać typowej informacji i powinny dotyczyć tych zmian, które mogą mieć istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa, a prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest niewielkie. Stąd sygnały wczesnego ostrzegania powinny informować z wyprzedzeniem o prawdopodobnych zmianach istotnych zmiennych i zabezpieczać możliwość oceny ich potencjalnych konsekwencji.

Większość systemów informacyjnych przedsiębiorstw nastawionych jest na obserwację, zbieranie, przetwarzanie i analizę tzw. silnych sygnałów, których źródełm jest otoczenie. Ich podstawową cechą jest możliwość bezpośredniego określenia konkretnego sposobu oddziaływania na zmianę obserwowanych zjawisk. Są to sygnały o takich zmianach, których znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i ich potencjalny wpływ, można stosunkowo łatwo określić. Wraz z silnymi sygnałami dochodzą do przedsiębiorstwa tzw. słabe sygnały [6]. Ich szczególną cechą jest pośredni wpływ na kształtowanie się zmiennych krytycznych. Mogą one jednak szybko przekształcić się w silne sygnały. Wynika stąd konieczność ciągłej obserwacji otoczenia dla identyfikacji słabych sygnałów, które wskazują, że w otoczeniu zaczynają zachodzić istotne zmiany. Zmiany te coraz częściej nie odpowiadają zdobytemu dotychczas doświadczeniu i w istotny sposób oddziaływują na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, pozostawiając niewiele czasu na poszukiwanie racjonalnych decyzji. Przedsiębiorstwa są jak dotąd słabo przygotowane do obserwacji i analizy słabych sygnałów. Tymczasem w przyszłości będą

[5] Z. Dworzecki, Systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, Doskonalenie Kadr Kierowniczych 1985, nr 7-8.

[6] H. I. Ansoff, op. cit.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

one odgrywały coraz bardziej istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Jest to rezultatem rosnącej turbulencji otoczenia przy równoczesnym wzroście samodzielności przedsiębiorstw.

3. Ocena ryzyka i niepewności w procesie opracowywania strategii

Sprawnie funkcjonujący system wczesnego ostrzegania sprzyja ocenie ryzyka związanego z realizacją konkretnych wariantów strategii. Uwzględniając możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa oraz możliwości podejmowania ryzyka przez jego kierownictwo można wyróżnić cztery rodzaje ryzyka:

— ryzyko nieodłączne od działalności gospodarczej, wynikające z istoty konkretnych zjawisk gospodarczych i które kierownictwo przedsiębiorstwa powinno przyjąć jako nieodłączną cechę danego działania,

— ryzyko, które może być podjęte — na podjęcie którego może sobie przedsiębiorstwo pozwolić,

— ryzyko, na podjęcie którego nie może sobie przedsiębiorstwo pozwolić,

— ryzyko, którego przedsiębiorstwo nie może nie podjąć.

Decyzje kierownicze dysponują zwykle pewną ilością „stopni swobody", tzn. należy dokonywać wyboru spośród dużej niekiedy liczby wariantów. Oczywiście także ilość możliwych rezultatów poszczególnych decyzji a także ich jakościowa różnorodność może być znaczna. Analiza teoretyczna, a także doświadczenia praktyczne wskazują, że nawet prosty przegląd potencjalnych możliwości staje się coraz bardziej złożony. Szczególnie komplikuje się wybór decyzji optymalnych, pomimo rosnących możliwości współczesnej techniki obliczeniowej. Informacja wykorzystywana w procesie podejmowania decyzji, niezależnie od jej źródeł, coraz bardziej podlega wpływowi czynników przypadkowych (losowych) i w ten sposób może być rozpatrywana jako stochastyczna. Losowy charakter podstawowych danych oraz różnorodność możliwych rezultatów działań, które można opisać tylko z określonym stopniem wiarygodności zależnym od wpływu czynników losowych, wymaga intensywnych badań wszystkich tych problemów i ich współzależności.

W naszych rozważaniach wychodzić będziemy z założenia, że warianty decyzyjne w procesie formułowania przechodzą stadium uzasadniania i są potwierdzane wstępnymi obliczeniami. Załóżmy także, że posiadana w danym okresie informacja została w pełni przeanalizowana i że decyzje jeżeli nawet są skierowane na osiągnięcie nie jednego lecz szeregu celów, są sformułowane w sposób racjonalny.

W niektórych przypadkach udaje się doprowadzić te różne cele do

„wspólnego mianownika", tzn. dochodzimy do jednolitej funkcji celu. Jeżeli decyzje nie są wzajemnie sprzeczne, wówczas powstaje możliwość znalezienia decyzji kompromisowej.

Rozpatrzymy poniżej możliwość oceny niepewności i ilościowego określenia ryzyka. Jako podstawę metodologiczną takiej oceny przyjmiemy przede wszystkim rachunek prawdopodobieństwa. Przyjmiemy także następujące określenia:

— Prawdopodobieństwo tego, że dowolny rezultat decyzji mieści się w pewnym przedziale o określonych uprzednio granicach, będziemy nazywać poziomem prawdopodobieństwa.

— Poziom niepewności dowolnego wyniku realizacji decyzji zależy od czynników losowych.

— Wielkość rezultatów zależy od konkretnych wartości zmiennych decyzyjnych i ich zmian; miarą zależności jest wrażliwość rezultatu na zmiany wartości tych zmiennych.

— Jeżeli na rezultaty danej decyzji oddziaływują czynniki losowe, to uwzględnienie możliwości wystąpienia niekorzystnych uwarunkowań i związanej z nimi straty, z jednej strony, lub dodatkowego zysku w przypadku, jeżeli warunki ułożą się korzystnie, z drugiej, będziemy nazywać podjęciem ryzyka.

Na liczbowe określenie ryzyka wpływają:

— prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych uwarunkowań,
— prawdopodobieństwo wystąpienia korzystnych uwarunkowań,
— absolutna, potencjalna wielkość straty w przypadku wystąpienia niekorzystnych uwarunkowań,
— absolutna potencjalna wielkość zysku w przypadku korzystnych uwarunkowań.

Przy dokonywaniu rachunku ryzyka należy brać pod uwagę możliwości jednoczesnego wystąpienia korzystnych i niekorzystnych rezultatów.

Tak więc ryzyko należy rozpatrywać jako ocenę korzyści, które można utracić lub strat, które można ponieść w rezultacie określonego przedsięwzięcia.

Korzyści, które można utracić — to korzyści uzyskiwane w normalnych warunkach przy takich samych nakładach na przedsięwzięcia uważane za niezawodne. Straty, które można ponieść — to często całkowite nakłady. Należy jednocześnie odróżnić poziom ryzyka od oceny jego prawdopodobieństwa. Poziom ryzyka rozumiemy jako relację między korzyściami, które mogą być utracone, lub między stratami, które mogą być poniesione, a zaangażowanymi nakładami na przygotowanie i realizację przedsięwzięć. Ocena prawdopodobieństwa ryzyka jest to ocena prawdopodobieństwa utracenia korzyści lub poniesienia strat.

Poziom ryzyka i ocena jego prawdopodobieństwa określają razem stopień ryzyka. Stopień ryzyka jest tym wyższy, im bardziej rzeczywisty rezultat może w sposób niekorzystny odchylać się od planowanego rezultatu i w im mniejszym stopniu może być kompensowany możliwością korzystnego odchylenia rzeczywistego rezultatu od planowanego. Tak więc, w przypadku podejmowania ryzyka powstaje możliwość otrzymania w stosunku do zaplanowanego rezultatu albo strat albo korzyści — także dodatkowych, wcześniej nie przewidywanych.

Jeżeli dokładnie wiemy, że przy dowolnych uwarunkowaniach wystąpi zaplanowany rezultat, nie może być mowy o ryzyku. Jeżeli nie ma niepewności nie powstaje i ryzyko działania. Innym jednak zagadnieniem jest określenie jakie będzie ryzyko w przypadku znanej (w pewien sposób ocenionej) niepewności.

Ziliustrujemy ten problem przykładem. Wyobraźmy sobie człowieka, który musi przeskoczyć rów o określonej szerokości. Jeżeli wiemy, że jest on świetnym sportowcem, to nie powstaje myśl o ryzyku. Lecz jeżeli wiemy, że prawdopodobieństwo udanego skoku wynosi 80% sytuacja diametralnie się zmienia. Sytuacja z punktu widzenia ryzyka zmienia się jeszcze bardziej jeżeli wymagany jest skok nie przez rów o głębokości np. pół metra lecz przez przepaść o głębokości kilkunastu metrów. W każdym przypadku w ocenie ryzyka należy także uwzględniać czynniki stymulujące osiągnięcie powodzenia w realizacji danego przedsięwzięcia związanego z ryzykiem.

W literaturze specjalistycznej podkreśla się często, że przy analizie ryzyka należy także uwzględniać pewne czynniki subiektywne [7]. Ta sama sytuacja rzeczywista może oznaczać różny stopień ryzyka dla kierowników, których działalność dotyczy różnych sfer aktywności ludzkiej. Oprócz tego na podjęcie ryzyka wpływają cechy charakteru i skłonności kierownika. Kierownicy podejmując decyzje, w zależności od ich gotowości do podejmowania ryzyka, różnie oceniają potencjalne rozmiary przyszłych zysków, które stanowią zmienną losową. Ma tutaj także znaczenie atmosfera w jakiej podejmuje się decyzje. Możliwe, że niektórzy z decydentów są bardziej wrażliwi nawet na stosunkowo niewielkie straty i wówczas sam fakt możliwości ich powstania jest przez nich przyjmowany z wielkimi oporami. Innych kierowników bardziej interesuje czy zdołają uzyskać określoną sumę zysku, uznaną za niezbędną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i sam fakt możliwości uzyskania zysku będą oceniać o wiele wyżej niż inni kierownicy.

Powyższe stwierdzenie można wyrazić za pomocą funkcji użyteczności $U=U(x)$, (U — użyteczność, x rezultat), która określa wskaźnik

[7] T. Tyszka, Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, Warszawa 1986.

wyrażony w jednostkach użyteczności i określany mianem „użyteczność" (jednostka miary jest tutaj zależna od istoty i charakteru zjawiska). Ta funkcja użyteczności może przyjmować różne wielkości przy podejmowaniu różnych decyzji. Funkcję tego rodzaju określa się także mianem funkcji preferencji.

Jeżeli dowolny wskaźnik wielkości rezultatów decyzji oznaczymy przez E, możliwe jest określenie funkcji $\varphi = \varphi$ (E), (jeżeli np. E. oznacza wielkość zysku), która charakteryzuje kształtowanie się poglądów kierowników dotyczących możliwości uzyskania większego lub mniejszego niż zaplanowano zysku.

Dla celów kwantyfikacji oceny ryzyka wykorzystuje się natomiast współczynnik ryzyka:

$$K = \frac{\varphi N_s}{\varphi S}$$

gdzie: N_s — czynniki nie sprzyjające danemu przedsięwzięciu,
S — czynniki sprzyjające danemu przedsięwzięciu.

Wielkość współczynnika ryzyka może zmieniać się w przedziale od 0 do ∞. W przypadku $N_s = 0$, $K = 0$, co oznacza brak ryzyka. Taka sytuacja występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje z takim stopniem niezawodności, że wskaźnik E_{pl} wyrażający planowane rezultaty decyzji znajduje się przy dolnej granicy rzeczywistego obszaru zmian. W sytuacji odwrotnej, gdy E_{pl} znajduje się przy górnej granicy sfery zmian, wówczas $\varphi S = 0$, co powoduje, że $K \to \infty$. W ten sposób współczynnik ryzyka, ze względu na możliwe skrajne wielkości i tendencje zmian, wskazuje w praktyce na konieczność wszechstronnej analizy danej sytuacji gospodarczej.

Współczynnik ryzyka możemy skonkretyzować w następujący sposób. Niech x wyraża oczekiwane straty, a y — oczekiwany zysk, będące potencjalną konsekwencją podjęcia danej decyzji kierowniczej. Niech następnie $K = f(x, y)$ oznacza pewną funkcję wykorzystywaną dla określenia ryzyka. Funkcja ta powinna posiadać następujące cechy:

1. jeżeli przy określonej wielkości y zmienną x zwiększymy lub zmniejszymy t razy, wówczas wielkość K zmieni się także t razy;
2. jeżeli przy określonej wielkości x zmienną y zwiększymy lub zmniejszymy t razy, wówczas wielkość K zmieni się 1/t razy.

Inaczej mówiąc, cechy funkcji są takie, że K zmienia się w tym samym kierunku co zmiany x i w przeciwnym kierunku w stosunku do zmian y. Na tej podstawie prawdziwe są równania:

$$f(tx, y) = tf(x, y); \quad f(x, ty) = \frac{1}{t} f(x, y)$$

Wykorzystując powyższe równania otrzymujemy:

$$K=f(x,y)=f(x\ 1,y\ 1)=xf(1,y\ 1)=yf(1,1).$$

Przy f(1,1)=a, otrzymujemy proste wyrażenie:

$$K=a\frac{x}{y}.$$

Oznacza to, że cechy 1. i 2. jednocześnie określają funkcję ryzyka z dokładnością do stałej a. O ile x i y nie są liczbami ujemnymi znak K zależy od wyboru a. W ten sposób a daje możliwość wyboru właściwej dla analizy skali. Przy prawidłowo wybranej wielkości a, wartość funkcji $K=a\frac{y}{x}$ nazwiemy współczynnikiem ryzyka dla danej decyzji kierowniczej.

Wykorzystując powyższe rozważania określimy ogólną postać współczynnika ryzyka $K_z=\frac{M^-}{M^+}$

gdzie: z — wielkość planowana (realizacja celu),

M^- — oczekiwana wielkość wyników mniejszych od z, w przypadku możliwości ich odchylenia od z,

M^+ — oczekiwana wielkość wyników większych od z, w przypadku możliwości ich odchylenia od z.

W ten sposób:

$$M^-=M(x-z \mid x<z)=M(x|x<z)-z$$

$$M^+=M(x-z \mid x\geqslant z)=M(x|x\geqslant z)-z\ .$$

Wykorzystując współczynnik ryzyka możemy zestawić empiryczną skalę ryzyka. Jeżeli dysponujemy dostateczną ilością danych aby określić wielkość współczynników ryzyka, które odpowiadają praktycznej działalności gospodarczej, to na podstawie matematycznych i ekonomicznych analiz, z pomocą współczynnika ryzyka, możemy dokonać podziału działań kierowniczych na działania: pesymistyczne, ostrożne, ze średnim stopniem ryzyka, ryzykowne, z wysokim stopniem ryzyka i hazardowe. Podstawą dla określenia tych stopni może być praktyczne doświadczenie w sferze podejmowania decyzji kierowniczych i różne poglądy dotyczące praktyki zarządzania. Metody matematyczne stosuje się tutaj wtedy, kiedy niezbędna jest optymalizacja granic tych stopni i dokładne ich wyrażenie ilościowe. Można także stosować te oba podejścia (jakościowe

i ilościowe) równocześnie. Dokładniejsza analiza wymaga przy tym, aby dysponować oddzielnymi skalami ryzyka dla poszczególnych sfer działalności kierowniczej.

4. Wybór strategii

Wybór strategii jest to etap procesu zarządzania strategicznego w ramach którego dokonuje się rozstrzygnięć w obrębie dostępnych strategii zarządzania przedsiębiorstwem i poszczególnymi jego elementami. Poczynając od naczelnego kierownictwa i wyboru przez nie ogólnej strategii dla całej organizacji gospodarczej, rozciąga się ten proces w dół na niższe szczeble zarządzania. Alternatywne, dostępne dla przedsiębiorstwa strategie są opracowywane na podstawie bazowej informacji strategicznej, którą uzyskuje się w procesie identyfikacji szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu i zestawieniu ich z możliwościami przedsiębiorstwa [8].

Wybór konkretnej alternatywy — strategii organizacji gospodarczej, jest zdeterminowany przez trzy podstawowe czynniki:

1. główny cel działalności organizacji,
2. kierunki oddziaływania otoczenia,
3. cechy wewnętrznych elementów organizacji.

Wybór ten rodzi wiele praktycznych i teoretycznych problemów. Wiąże się to przede wszystkim z wielością celów przedsiębiorstwa oraz związaną z tym różnorodnością podstawowych obszarów decyzyjnych naczelnego kierownictwa. Każdy z tych obszarów posiada swój cel strategiczny — dlatego należy wybierać pewien kompromisowy wariant spośród celów i decyzji.

Dokonując wyboru określonego rodzaju strategii należy kierować się następującymi kryteriami:

— stopą zysku w długim okresie,
— rozwojem innowacji we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa,
— właściwym rozmieszczeniem zasobów wewnątrz organizacji,
— zapewnieniem rezerw na wypadek wystąpienia w przyszłości nieprzewidywanych szans rozwoju i potencjalnych zagrożeń,
— wzrostem sprawności działań kierowniczych,
— doskonaleniem form aktywizacji pracowników.

W procesie dokonywania wyboru strategii można także wykorzystać pewne logiczne przesłanki. Są nimi: [9]

[8] R. D. Buzzel, F. Wiersema, Successful Sharebuilding Strategies, Harvard Business Review 1981, Jan.-Feb.

[9] H. I. Ansoff, Corporate Strategy, New York 1965.

1. Poziom oczekiwań organizacji — wybór strategii według tej przesłanki powinien zapewnić osiągnięcie głównych celów przedsiębiorstwa w stopniu określonym przez poziom jego oczekiwań,
2. Minimum realizacji celów — w procesie wyboru należy wyraźnie określić minimalny, dopuszczalny poziom realizacji celów organizacji i odrzucić wszystkie warianty nie gwarantujące osiągnięcia tego poziomu.
3. Zasada największego prawdopodobieństwa — wykorzystując pierwszą i drugą przesłankę ustala się dla każdego wariantu prawdopodobieństwo realizacji celów przedsiębiorstwa i wybiera wariant charakteryzujący się największym prawdopodobieństwem.
4. Zasada wartości oczekiwanej — koncepcja wartości oczekiwanej pozwala decydentowi przypisywać wartość pieniężną (lub pewną inną wartość pozwalającą na porównanie) pozytywnym i negatywnym, potencjalnym konsekwencjom wyboru konkretnego wariantu strategii. Wartość oczekiwaną dla danej alternatywy otrzymujemy obciążając możliwe wyniki wagą prawdopodobieństwa osiągnięcia danych wyników i sumując rezultaty tego procesu ważenia. Wybiera się ten wariant, który jest reprezentowany przez największy wynik.

*

Prawidłowo sformułowana strategia przedsiębiorstwa powinna sprzyjać maksymalnemu wykorzystaniu szans i silnych stron przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej minimalizacji wpływu zagrożeń, a także likwidacji słabych stron przedsiębiorstwa. Opracowanie i realizacja takiej strategii stanowi główny cel zarządzania strategicznego. Trzeba podkreślić, że silne i słabe strony przedsiębiorstwa, identyfikowane za pomocą badań analitycznych, są determinowane tak przez rzeczywistą sytuację w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i przez program produkcyjny i program rozwoju oraz realizację innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

W ten sposób cały kompleks problemów związanych ze strategią zarządzania przedsiębiorstwem, można sprowadzić do działań koordynacyjnych realizowanych w dwóch płaszczyznach (rys. 1). Pierwsza — to stała troska o korzystne dla przedsiębiorstwa stosunki z otoczeniem (adaptacja strategiczna). Druga — to projektowanie i wdrażanie odpowiednich wewnętrznych zmian w strukturze i przebiegu działań przedsiębiorstwa, wynikających z konieczności reagowania na sygnały i wymagania otoczenia (adaptacja eksploatacyjna).

Istotą strategii zarządzania przedsiębiorstwem i opartego na niej zarządzania strategicznego jest zapewnienie systemowych gwarancji przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w niepewnych, niekorzystnych warunkach funkcjonowania, a także zapewnienie wykorzystania w procesie rozwoju niepewnych, korzystnych warunków działania.

Do chwili obecnej ani teoria ani praktyka nie jest przygotowana do realizacji takich strategicznych zadań [10]. Tymczasem, w nowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw problem staje się szczególnie aktualny, jako że znaczenie i konsekwencje niepewnych sytuacji w istotnym stopniu wzrastają w porównaniu z poprzednim okresem. Powoduje to konieczność wprowadzenia w każdym przedsiębiorstwie zarządzania strategicznego. Wybór strategii zarządzania oznacza przygotowanie przedsiębiorstwa do niepewnych sytuacji, które mogą wywołać zarówno groźbę strat, jak i szanse na powodzenie. Powstają one niespodziewanie, w sposób nieoczekiwany i posiadają z reguły wieloaspektowy charakter. Odbiegają one od dotychczasowych doświadczeń i prognoz oraz dotyczą różnych, sprzecznych niekiedy interesów.

Należy jednocześnie podkreślić względny i sytuacyjny charakter koncepcji strategii w warunkach niepewności. Nie ma i nie może być jednej, uniwersalnej recepty na zarządzanie w każdym przedsiębiorstwie i w każdych warunkach. Taka koncepcja może powstać tylko na miejscu, bezpośrednio w przedsiębiorstwie, na podstawie analizy jego wewnętrznych elementów i elementów otoczenia. Należy zatem opracowywać indywidualne strategie zarządzania przedsiębiorstwem zależnie od specyficznych warunków jego funkcjonowania, takich jak wielkość i asortyment produkcji, ilość pracowników i ich kwalifikacje, zaopatrzenie w zasoby materialne, poziom techniczny i organizacyjny itd. Szczególnie ważną rolę odgrywają kwalifikacje kierownictwa przedsiębiorstwa, jego inicjatywa i przedsiębiorczość [11].

---

[10] H. I. Ansoff, A. Bosman, P. Storm, Understanding and Menaging Strategic Change, Elsevier 1982.

[11] P. F. Drucker, The Changing World of the Executive, New York 1982.