Janusz J. Tomidajewicz

Katedra Polityki Gospodarczej
Planowania Rozwoju Akademii Ekonomicznej
w Poznaniu

MODEL OPERA - STRATEGICZNY MODEL PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Wraz z przejściem do gospodarki rynkowej, w nauczaniu przedmiotów ekonomicznych dość często musimy szukać nowych sposobów zdefiniowania i przedstawienia nawet najbardziej powszechnie używanych kategorii i pojęć. Jednym z nich jest przedsiębiorstwo. Dla zdefiniowania i wyjaśnienia czym jest przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, szczególnie przydatne może być posłużenie się kategoriami zaczerpniętymi z teorii systemów. Bowiem fakt, że przedsiębiorstwo jest wyodrębnioną jednostką prowadzącą działalność gospodarczą oznacza równocześnie, iż można je traktować jako system. W podejściu tym nie ma już dziś w istocie niczego nowatorskiego ani szczególnie odkrywczego. W polskiej literaturze omawiającej problemy funkcjonowania przedsiębiorstwa podejście systemowe stosowane jest od dawna[1]. Przy stosowaniu podejścia systemowego dla ukazania działania przedsiębiorstawa istotę problemu stanowi natomiast zastosowany w ramach tego podejścia sposób wyodrębnienia elementów składowych i opisu mechanizmu funkcjonowania systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. W zależności od celów prowadzonych analiz istnieje tu prawie nieskończona liczba możliwości przedstawienia przedsiębiorstwa.

[1] Por. takie prace jak np.: J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa, 1977; A. M. Zawiślak, *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa, 1978.

Jedną z ciekawszych propozycji w tym zakresie stanowi systemowy model przedsiębiorstwa oznaczony kryptonimem OPERA[2].

W modelu OPERA funkcjonowanie przedsiębiorstwa opisuje się poprzez pięć podstawowych zmiennych, do których zaliczono:

– **O**rganizację, obejmującą z jednej strony podział na jednostki organizacyjne, z drugiej zaś system koordynacji działania tych jednostek, wyrażający się w mechanizmach zarządzania;

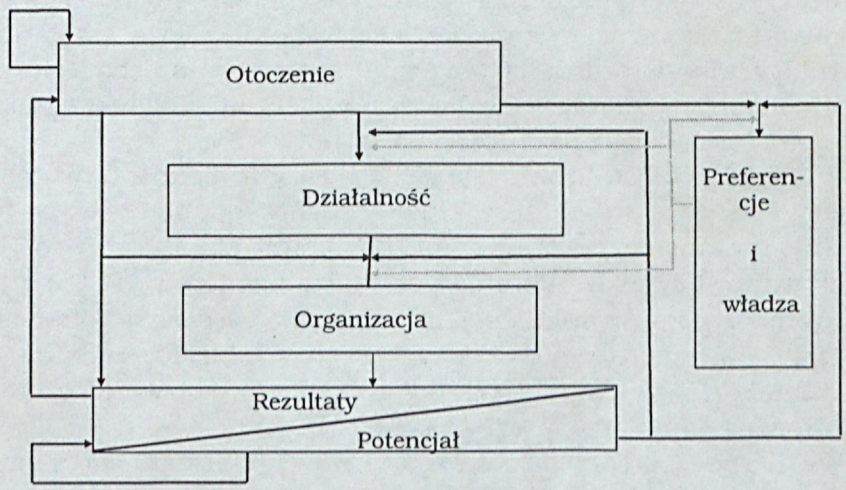
– **P**referencje i mechanizm sprawowania władzy, wynikające z wpływu wywieranego na system przez główne podmioty (ośrodki) władzy w przedsiębiorstwie;

– (**E**nvironnement) otoczenie;

– **R**ezultaty, stanowiące także potencjał przedsiębiorstwa;

– (**A**ctivite) działalność przedsiębiorstwa.

W sposób graficzny model ten można przedstawić zgodnie z następującym schematem:



Rys.1. Graficzny schemat modelu OPERA

Natomiast matematycznie model ten można zapisać jako następujący zestaw funkcji opisujących każdą ze zmiennych:

[2] Por. Marcel Capet, Geneviéve Cause, Jeanne Meunier, *Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise*, t.1: *Diagnostic et Politique Générale*, Economica, Paris, 1992, s.47-72 .

$$A = f[(E \times R) \cap (P)] \quad (1)$$
$$O = f[(A \times E \times R) \cap (P)] \quad (2)$$
$$P = f[(E,R) \cap P] \quad (3)$$
$$R_t = f(E \times A \times O \times R_{t-1}) \quad (4)$$
$$\Delta E = f(E,R) \quad (5)$$

gdzie:

A – działalność przedsiębiorstwa,

E – otoczenie,

R – decydujące a potencjale dawne rezultaty (R_{t-1}), lub rezultaty przyszłe (R_t),

P – preferencje, kształtowane przez ośrodki władzy w przedsiębiorstwie,

O – organizacja przedsiębiorstwa.

Zasadniczy kierunek zależności w modelu OPERA widoczny jest na jego schemacie graficznym i przebiega od góry do dołu. Wynika z niego, że oddziaływanie otoczenia kształtuje działalność, ta wyznacza organizację, zaś zorganizowana działalność określa rezultaty przedsiębiorstwa. Na ten zasadniczy kierunek współzależności nakładają się oddziaływania zwrotne ze strony rezultatów poprzedniego okresu (czyli potencjału przedsiębiorstwa) oraz bezpośredni wpływ otoczenia zarówno na organizację jak i bieżące rezultaty.

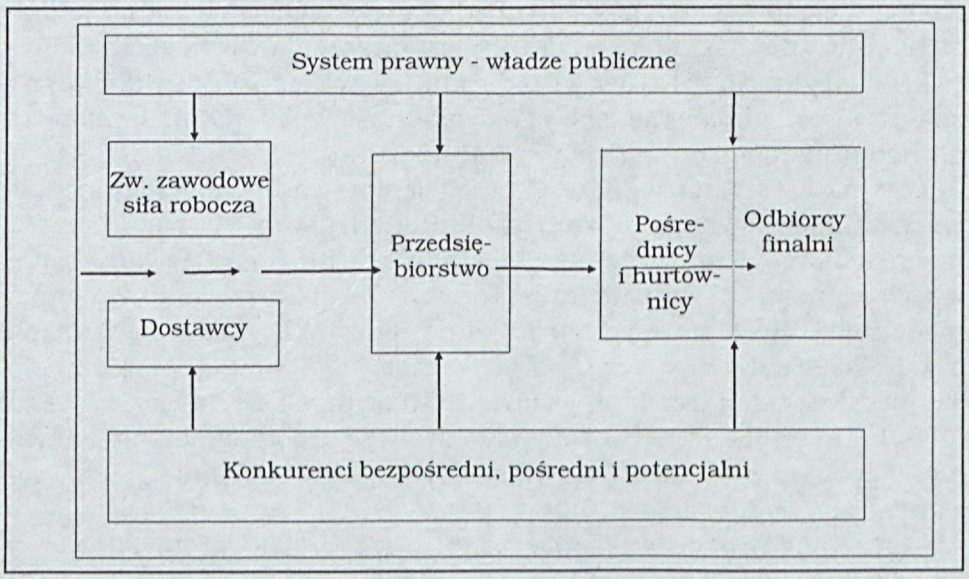
W modelu OPERA przyjmuje się, że wśród zmiennych modelu preferencje odgrywają rolę szczególną. Nie wpływają one bowiem bezpośrednio na inne elementy systemu lecz powodują, iż z różnych możliwych wariantów oddziaływania pozostałych zmiennych są wybierane te, które są zgodne z preferencjami. Stanowią więc one swoisty filtr dla oddziaływań między zmiennymi. Dotyczy to oddziaływania otoczenia na działalność, działalności na organizację oraz wpływu otoczenia i rezultatów na same preferencje.

W zależności od stawianych sobie celów i odpowiadającej im interpretacji zmiennych model OPERA może być traktowany albo jako model opisowy i wyjaśniający działanie przedsiębiorstwa, albo jako model decyzyjny służący przygotowaniu decyzji, określających kierunek przyszłych przemian w przedsiębiorstwie. Przy tym ze względu na przyjęty w modelu OPERA sposób doboru zmiennych oraz główny kierunek i charakter występujących między nimi zależności może on być szczególnie przydatny w dydaktyce dla osiągnięcia dwu celów : wyjaśnienia czym jest, z czego się składa i w jaki sposób działa przedsiębiorstwo oraz przygotowania studenta do myślenia strategicznego.

1. Model OPERA jako podstawa wyjaśnienia istoty i sposobu działania przedsiębiorstwa.

Przede wszystkim omówienie i analiza poszczególnych zmiennych modelu stanowi doskonałą podstawę do przedstawienia, z dydaktycznego punktu widzenia, szerokiego zakresu informacji i interpretacji ukazujących poszczególne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tak więc w ramach charakterystyki otoczenia, jako zmiennej modelu OPERA, istnieje możliwość przedstawienia głównych składników otoczenia kształtujących jego działalność, a także zależności występujących między nimi oraz między nimi a samym przedsiębiorstwem. Otoczenie jako zmienna modelu interesuje nas tu jedynie w tym stopniu w jakim wpływa ono na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tym samym charakterystyka otoczenia powinna obejmować omówienie tych spośród występujących w nim podmiotów, które oddziałują na przedsiębiorstwo oraz ukazać rodzaj łączących je z nim relacji. Schematycznie zależności te można przedstawić następująco:



Rys.2. Otoczenie przedsiębiorstwa

Natomiast związki z poszczególnymi podmiotami najbardziej ogólnie dają się scharakteryzować poprzez zakwalifikowanie do jednego z trzech typów : stosunków wymiany, stosunków władztwa (lub podporządkowania) oraz stosunków altruistycznych (bezinteresownych)[3].

[3] Marcel Capet, op. cit., s.50.

Z kolei charakterystyka zmiennej modelu określonej jako rezultaty przedsiębiorstwa daje możliwość dwojakiego podejścia do omówienia czym jest przedsiębiorstwo. Wynika to z faktu, iż w modelu OPERA rezultaty dawnej działalności decydują a potencjale przedsiębiorstwa. Tym samym w ramach charakterystyki dawnych rezultatów (potencjału przedsiębiorstwa) musi się znaleźć omówienie jego zasobów majątkowych, technicznych i ludzkich, a także ukazanie niematerialnych składników potencjału przedsiębiorstwa, na które składają się: kultura, wiedza, umiejętności techniczne i sprawność zarządzania oraz zasoby informacyjne przedsiębiorstwa[4]. Natomiast charakterystyka rezultatów bieżących opiera się na założeniu, że rezultatem działalności jest wystąpienie zmian w strukturze i rozmiarach wszystkich pozostałych zmiennych modelu charakteryzujących system przedsiębiorstwa. Tak więc chcąc rozważyć i scharakteryzować rezultaty przedsiębiorstwa należy nakreślić: o ile zmieni się w przedsiębiorstwie wielkość i struktura działalności, struktura organizacyjna i mechanizmy zarządzania i jego potencjał oraz jakie będą konsekwencje działania przedsiębiorstwa dla kształtu i struktury jego otoczenia. Wreszcie dla charakterystyki rezultatów przedsiębiorstwa szczególnie istotne znaczenie ma określenie, jak jego działalność wpłynęła na stopień realizacji preferencji oraz na ich kształt i strukturę.

Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa winna objąć przede wszystkim wskazanie rodzaju produktów i usług wytwarzanych w przedsiębiorstwie oraz metod tj. technik i technologii używanych dla ich wytworzenia. Tym samym omówienie działalności jako zmiennej modelu OPERA staje się przesłanką do ukazania takich klasycznych w zakresie wiedzy o przedsiębiorstwie zagadnień, jak:

- struktura i przebieg procesów produkcyjnych,
- charakterystyka procesów podstawowych, pomocniczych i towarzyszących oraz stosowanych w przedsiębiorstwie technologii i opanowanych umiejętności,
- przebieg procesów zaopatrzenia i gospodarki materiałowej w przedsiębiorstwie,
- gospodarowanie i zarządzanie czynnikiem ludzkim[5].

Równocześnie działalność jako zmienna modelu może być scharakteryzowana przez:

---

[4] Por. Tugrul Atamer, Roland Calori, *Diagnostique et décisions stratégiques*, Dunod, Paris ,1993, s.238-243.

[5] Por. np. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, pod red. A. Czermińskiego, PWN, Warszawa,1976.

– jej skalę,
– stopień jej zróżnicowania,
– stopień standaryzacji produkcji lub usług,
– innowacyjność i nowoczesność wyrobów i procesów technologicznych[6].

Z kolei charakterystyka organizacji jako zmiennej modelu OPERA stwarza podstawy do przedstawienia uwarunkowań jak i typowych rozwiązań w zakresie:
– struktur organizacyjnych tworzonych w następstwie określonego charakteru i struktury prowadzonej działalności oraz
– systemu koordynacji i zarządzania działaniami wyodrębnionych w przedsiębiorstwie jednostek organizacyjnych. System ten powstaje jako konsekwencja przyjętych w przedsiębiorstwie rozwiązań organizacyjnych oraz uwarunkowań wynikających z oddziaływania otoczenia oraz systemu sprawowania władzy istniejącego w przedsiębiorstwie.

W ramach pierwszego z tych podejść mieszczą się problemy związane z wyborem z kryteriów i zasad wyodrębniania jednostek organizacyjnych. Zaś przy uwzględnieniu drugiego rozważyć można kwestie związane z typem struktur zarządzania i stosowanymi w przedsiębiorstwie mechanizmami regulacji.[7]

Szczególnie interesujące i jak sądzę nowe na naszym gruncie podejście do przedsiębiorstwa umożliwia przedstawienie bliższej charakterystyki preferencji, powstających na gruncie określonego układu ośrodków władzy w przedsiębiorstwie. Zakłada się tu, iż preferencje kierownictwa przedsiębiorstwa kształtują się pod wpływem różnokierunkowych nacisków pochodzących od głównych sił działających w przedsiębiorstwie i poza nim. Do sił działających w ramach przedsiębiorstwa należy zaliczyć przede wszystkim właścicieli charakteryzowanych przez formę własności i ich ewentualne pozaekonomiczne związki z przedsiębiorstwem. Poza tym wśród wewnętrznych sił w przedsiębiorstwie należy uwzględnić pracowników i ich reprezentację, w szczególności związkową. Wreszcie mówiąc o preferencjach przedsiębiorstwa nie sposób nie ukazać wpływu na nie własnych dążeń kadry menedżerskiej. Natomiast charakteryzując wpływ wywierany na preferencje przedsiębiorstwa przez siły zewnętrzne należy wskazać przede wszystkim na rolę państwa, a także pozapaństwowych organizacji i ruchów społecznych (przykładem może być nacisk wywierany na przedsiębiorstwo przez ruchy ekologiczne). Innymi źródłami zewnę-

[6] Marcel Capet, op. cit., s.52.

[7] Por. np. Ross A.Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE,Warszawa,1990, s.337-402.

trznego oddziaływania na preferencje przedsiębiorstwa może być nacisk instytucji finansowych, w tym w szczególności banków i giełdy, a także nieformalne i sformalizowane przez organizacje pracodawców normy postępowania przyjęte w środowisku przedsiębiorstw danego sektora[8].

2. Model OPERA jako strategiczny model przedsiębiorstwa.

Przydatność modelu OPERA do ukazania podstaw myślenia strategicznego wynika z tego, iż przedstawia on przedsiębiorstwo jako odpowiadający myśleniu strategicznemu zasadniczy ciąg następujących zależności:

– od analizy otoczenia oraz dotychczasowego potencjału przedsiębiorstwa (co odpowiada diagnozie zewnętrznej i wewnętrznej),

– do wyboru kierunków działalności (sprowadzającego się do określenia strategii przedsiębiorstwa),

– następnie ukształtowanie odpowiadającej im organizacji (stanowiące kluczowy składnik realizacji strategii)

– i w efekcie uzyskanie ostatecznych rezultatów (w procesie zarządzania strategicznego stanowiących podstawę kontroli strategicznej)[9].

Przy podejściu opisowym, w oparciu o ten model możliwe jest ukazanie i wyjaśnienie czynników decydujących o kierunkach rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, a także prowadzenie analiz porównawczych rozwoju różnych przedsiębiorstw. Jednocześnie położenie w analizie przedsiębiorstwa, opartej o model OPERA, nacisku na te zmienne, które można by zaliczyć do zmiennych egzogenicznych (tj. wprowadzanych w oparciu o analizę danych zewnętrznych w stosunku do modelu, co na schemacie graficznym jest wyrażone poprzez „samokształtowanie" się danej zmiennej modelu), może tworzyć schemat rozumowania pozwalający na usystematyzowanie głównych składników diagnozy strategicznej. W modelu OPERA do zmiennych egzogenicznych zaliczyć można otoczenie, potencjał oraz preferencje. Ocena i analiza tych zmiennych odpowiada wyraźnie zakresowi analizy i diagnozy strategicznej obejmującej prowadzoną - w oparciu o kryteria wynikające z przyjętej polityki i celów strategicznych - analizę zewnętrzną i wewnętrzną przedsiębiorstwa.

Odpowiednio analiza zmiennych i wyjaśnienie zależności endogenicznych modelu (obejmujących zmienne objaśniane przede wszystkim

---

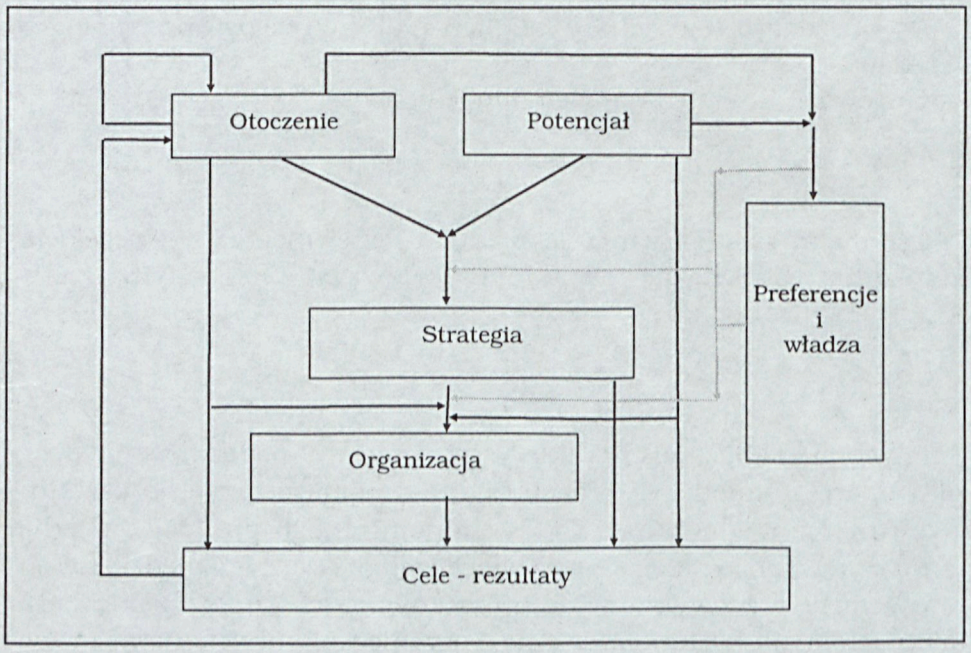
[8] Marcel Capet, op. cit., s. 345 - 353. Por także: Michel Gervaise, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, t. 2, Ed. Economica, Paris, 1989, s. 329-349.

[9] Por. Michel Gervais, op. cit. s. 34.

zależnościami wewnętrznymi, do których można zaliczyć działalność, organizację i rezultaty przedsiębiorstwa) może stanowić podstawę do ukazania problematyki wyboru kierunków (rozumianych jako określenie rozmiarów i struktury prowadzonych działalności) i metod realizacji strategii, w tym w szczególności strategii organizacyjnych[10].

Odpowiednio do tego przy podejściu decyzyjnym model OPERA może stanowić schemat wyjściowy dla przygotowania decyzji związanych z wyborem i realizacją strategii przedsiębiorstwa . Może on więc stanowić swoisty schemat postępowania służącego opracowaniu i wdrożeniu strategii przedsiębiorstwa. Dla podkreślenia takiego zastosowania modelu należy zmienić nieco interpretację jego poszczególnych zmiennych.

I tak przy podejściu decyzyjnym w miejsce działalności należy wprowadzić bezpośrednio strategię przedsiębiorstwa oraz wyraźnie oddzielić potencjał od rezultatów, które przy podejściu decyzyjnym przyjmą postać stawianych sobie celów. W efekcie schemat graficzny modelu w ujęciu decyzyjnym można przedstawić następująco:



Rys.3. Model OPERA w ujęciu decyzyjnym.

[10] Por. Strategor, *Stratégie, structure, déclsion, identité, Politique générale d'entreprise*, InterEdition, Paris, 1991, s. 207 - 308.

Aby model ten potraktować jako model decyzyjny, tzn. model służący procesowi podejmowania decyzji strategicznych, nie wystarczy jednak uznanie go za ilustrację i równocześnie wskazówkę co do kolejności faz oraz treści poszczególnych etapów zarządzania strategicznego. Musi on obok tego zawierać wyjaśnienie i/lub „przepis" określający sposób dokonywania wyboru między różnymi wariantami strategii przedsiębiorstwa. W tym celu można przyjąć, że kierownictwo przedsiębiorstwa dokonuje wyboru wariantu strategii (rodzaju lub kombinacji rodzajów działalności) ze względu na możliwość osiągnięcia maksimum użyteczności mierzonej zgodnością spodziewanych rezultatów z celami określonymi przez występujący w przedsiębiorstwie układ władzy i preferencji.

Z jednej strony więc:

$$U_A = f(R^o), \tag{6}$$

gdzie:

U_A - oczekiwana użyteczność wyboru działalności (strategii) A,

R^o - oczekiwane rezultaty (stopień realizacji celów) przy wyborze działalności A,

z drugiej zaś, zgodnie z zapisem modelu:

$$R = f(E \times A \times O \times R_{t-1}).$$

Zadaniem postępowania jest zatem zapewnienie, aby oczekiwane rezultaty były równe rezultatom rzeczywiście osiągniętym, tzn. by $R^o = R$. Tym samym:

$$U_A = f(E \times O \times R_{t-1}). \tag{7}$$

Przy tym dla bliższej charakterystyki procedur podejmowania decyzji w oparciu o model OPERA można także omówić kryteria kształtujące funkcję użyteczności U_A. Z ekonomicznego punktu widzenia, reprezentowanego na ogół przez właścicieli prywatnych, będzie to rentowność. W przedsiębiorstwie publicznym większe znaczenie mogą mieć natomiast kryteria związane z ograniczeniami i efektami zewnętrznymi. W zależności zaś od układu i wpływu na władzę w przedsiębiorstwie ważnych grup podmiotów oddziałujących na jego decyzje, ukształtuje się ostateczna postać funkcji użyteczności każdego konkretnego przedsiębiorstwa.

Podsumowując, przedstawiony tu systemowy model przedsiębiorstwa, oparty na wyodrębnieniu pięciu podstawowych zmiennych kształtujących jego funkcjonowanie, wydaje się być interesującą propozycją, pozwalającą na wszechstronne dydaktyczne przedstawienie zarówno budowy jak i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do szczególnych zalet tego ujęcia można, jak się wydaje, zaliczyć jego przydatność jako schematu wyjaśniającego zarówno, tradycyjne w naszych warunkach, problemy gospodarowania w przedsiębiorstwie, jak i jako wprowadzenia do wykładów omawiających analizę i wybór strategii.

LITERATURA

1. Atamer Tugrul, Calori Roland, *Diagnostique et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 1993.,
2. Capet Marcel, Cause Geneviéve, Meunier Jeanne, *Diagnostic Organisation Planification d'Entreprise*, t.1: *Diagnostic et Politique Générale*, Economica , Paris ,1992.
3. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, pod red. A. Czerminskiego, PWN, Warszawa, 1976.
4. Gervaise Michel, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, t. 2, Ed. Economica, Paris, 1989.
5. Gościński J. , *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa, 1977.
6. Ross A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa, 1990.
7. Strategor, *Stratégie structure décion, identité Politique générale d'entreprise*, InterEdition, Paris ,1991
8. Zawiślak A. M. , *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa,1978.

LE MODÈLE OPERA - UN MODÈLE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE DANS ÉCONOMIE DU MARCHÉ

RÉSUMÉ

L'entrée de l'économie polonaise dans le système du marché pose souvent devant nous le problème de reformulation et de redéfinissions des notions économiques, même utilisé depuis longtemps. Parmi eux il est nécessaire de trouver des nouvelles méthodes d'explication de notion et du fonctionnement de l'entreprise. Un des outil pédagogiques très interessant dans ce domaine peut être le modéle OPERA. Son utilité repose sur la construction, c'est à dire sur le choix des variables du modèle d'un côté et sur le sens et le type des rapports entre eux, d'un autre côté.

Les variable du modéle OPERA sont:

organisation
préférences
environnement
resultats,
activité.

Dans l'enseignement des modules liées à l'entreprise, elles peuvent servir de base pour l'explication des presque tous les problèmes de son fonctionnement. En même temps 'la mécanique" du modéle peut servir d'introduction à l'enseignement de la stratégie de l'entreprise.