Piotr Banaszyk

REKONSTRUKCJA, INTERPRETACJA I MOŻLIWOŚCI ROZWIJANIA KONCEPCJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Historia myśli organizacyjnej ukazuje, iż problematyka strategii zarządzania przedsiębiorstwem zaczęła nabierać praktycznego znaczenia dopiero na przełomie lat 20-tych i 30-tych naszego stulecia, co ujawnia dzieło Alfreda Chandlera [1]. Przez teoretyków organizacji i zarządzania strategia zarządzania została odkryta właśnie przez wspomnianego A. Chandlera w latach 60-tych, aczkolwiek już wcześniej wagę tych zagadnień podnosił Peter Drucker. Według innego wybitnego badacza strategii przedsiębiorstwa, H. Igora Ansoffa, praktyczne wykorzystanie strategii przedsiębiorstwa ewoluowało w czasie przybierając formy:

- w latach 50-tych – planowania długookresowego opartego na ekstrapolacji przyszłych trendów,
- w latach 60-tych – planowania strategicznego zasadzającego się na ekstrapolacji przyszłych trendów i programowaniu zmian w organizacji uzależnionej od zmienności otoczenia,
- w latach 70-tych – zarządzania strategicznego związanego z kreowaniem koncepcji organizacji w zmiennym otoczeniu[2].

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie podobieństw i różnic między koncepcjami strategii przedsiębiorstwa wybranych badaczy organizacji i zarządzania, sprawdzenie czy twierdzenia teoretyczne przez nich formułowane układają się w logiczny ciąg wypowiedzi teoretycznych, a także próba nakreślenia potencjalnych i pożądanych kierunków ewolucji koncepcji strategii przedsiębiorstwa.

---

[1] Por. A. D. Chandler Jr, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisanion, Paris 1972.

[2] Zob. *From Strategic Planning to Strategic Management*, praca zbiorowa pod red. H. I. Ansoffa, R. P. Declercka, R. L. Hayesa, Wiley, New York 1976, s. 126.

Postawione zadanie wymaga zastosowania swoistej procedury metodologicznej znanej pod nazwą rekonstrukcji, interpretacji i rozwinięcia teorii naukowej[3]. Pierwsza część artykułu jest poświęcona charakterystyce metodyczno-terminologicznych założeń przyjętych w opracowaniu. Część druga skupia się na analizie koncepcji strategii przedsiębiorstwa, zaproponowanych przez jednego z pierwszych badaczy tych zagadnień, mianowicie Petera F. Druckera oraz przez H. Igora Ansoffa, obecnie jednego z największych autorytetów w tej dziedzinie. Część trzecia wreszcie dotyczy możliwości rozwoju tych koncepcji.

1. Formacje teoretyczne w nauce o organizacji i zarządzaniu

Struktura treści niniejszego artykułu wynika z logiki przyjętej procedury metodologicznej. Skłania to do bliższego przedstawienia jej istoty. Poszczególne fazy zastosowanej metody można zaprezentować następująco:

a) rekonstrukcja teorii:
   - kategoryzacja wypowiedzi teoretycznych (to proces poznania i wstępnej selekcji wypowiedzi różnych autorów oraz eliminacji wypowiedzi nieistotnych),
   - kodyfikacja (to proces „wygładzania" i uporządkowania wyselekcjonowanych wypowiedzi, aby tworzyły pewien system),

b) interpretacja teorii (to proces odtwarzania twierdzeń nadających się na prawa nauki i ustalenia logicznych związków między nimi),

c) rozwijanie teorii (to proces wykorzystania teorii do nowych wyjaśnień), które może mieć postać:
   - rozwijania modyfikacyjnego, czyli takiego zmienienia teorii, by wyjaśniała dotychczas pomijane fakty,
   - rozwijania aplikacyjnego, czyli zastosowania teorii do wyjaśniania całkiem nowych dziedzin.

Procedura ta może zostać zastosowana pod warunkiem identyfikacji języka i twierdzeń nauki o organizacji i zarządzaniu. Jest to o tyle trudne, że refleksja nad zjawiskami organizacji i zarządzania bywa werbalizowana przez trzy odmiany języka związanego z:

a) poziomem bezpośredniego doświadczenia (język praktyki),

b) poziomem dociekań teoretycznych i uogólnień wywodzących się z tego doświadczenia (język teoretyczny),

c) poziomem wdrażania tej refleksji (język instrumentalny)[4].

Język praktyki jest językiem codziennym i wyraża wszelkie zjawiska organizacyjne w sposób nieprecyzyjny i mało konsekwentny. Niemniej już przez samo swe istnienie nakłada na twórców nauki o organizacji i zarządzaniu obowiązek formułowania twierdzeń naukowych w formie zrozumiałej i akceptowanej przez podmioty praktyki zarządzania. Język teoretyczny bywa nieco prostszy od języka praktyki, za to bardziej rygo-

---

[3] Por. P. Buczkowski, A. Klawiter, *Rekonstrukcja, interpretacja, rozwinięcie*. Przedmowa, w: Poznańskie Studia z Filozofii Nauki, zesz. 9, praca zbiorowa pod red. P. Buczkowskiego i A. Klawitera, PWN, Warszawa 1985, s. 5 – 17.

[4] Zob. B. Lussato, *Introduction critique aux théories d'organisations*, Dunod, Paris 1972, s. 16 - 19.

rystyczny, często odwołujący się nawet do matematyki i logiki formalnej. Wyraża on podstawowe prawa i hipotezy organizacyjne. Wreszcie język instrumentalny pośredniczy w przenikaniu twierdzeń naukowych do praktyki, chociaż ze względu na pewną jego autonomiczność trudno nieraz uchwycić logikę tych związków.

Badacz-teoretyk dąży do wyrażania rezultatów swych dociekań w dziedzinie organizacji i zarządzania w postaci twierdzeń ściśle ogólnych o konkretnych zjawiskach empirycznych, ich cechach i relacjach między nimi. Twierdzenia te są prawdziwe w sensie klasycznym i pozwalają przewidywać pojawienie się pewnych zjawisk w rzeczywistości, które dotychczas pozostawały nieznane. Takie wypowiedzi określa się mianem empirycznych praw nauki, w tym przypadku organizacji i zarządzania. W zależności od tego czy badacz-teoretyk jest skłonny przyznawać rzeczywistości charakter zmienny (wszystkie zjawiska są zawsze takie same), czy dynamiczny (pewne zjawiska mieszczą się w granicach charakterystycznych dla nich continuów), formułowane przez niego prawa są uniwersalnymi prawami empirycznymi nauki o organizacji i zarządzaniu albo sytuacyjnymi prawami empirycznymi tejże nauki.

Badacze-teoretycy kierują swe ustalenia przede wszystkim do badaczy projektantów. Ci ostatni starają się formułować w dziedzinie organizacji i zarządzania twierdzenia ściśle ogólne o postulowanych zdarzeniach empirycznych, ich cechach i relacjach między nimi. Twierdzenia te są prawdziwe w sensie pragmatycznym i pozwalają pokazać, jak skutecznie kształtować pewne zjawiska w rzeczywistości. Są to wypowiedzi określane mianem optymalizacyjnych praw nauki, tutaj organizacji i zarządzania. W zależności od tych praw empirycznych mogą oni formułować uniwersalne prawa optymalizacyjne albo sytuacyjne prawa optymalizacyjne nauki o organizacji i zarządzaniu.

Badacze-projektanci kierują swe ustalenia nade wszystko do podmiotów praktyki zarządzania i dlatego muszą dbać o przyswajanie ich języka przez język praktyki. Starają się to czynić przez formułowanie dla praktyki zarządzania wypowiedzi ocennych (oceny utylitarne) i dyrektywnych (dyrektywy praktyczne). Są to zdania o charakterze twierdzeń jednostkowych, ściśle zdeterminowanych sytuacyjnie i nie pozwalających na uogólnienia.

W każdym prawie nauki określona jest pewna zależność między jakimiś zjawiskami (np. sytuacyjne prawo empiryczne przybiera postać: „W takich i takich warunkach zjawisko typu A powoduje w takich i takich organizacjach społecznych ujawnienie się zjawiska typu B", zaś sytuacyjne prawo optymalizacyjne: „W takich i takich warunkach spowodowanie zjawiska typu A pociągnie ujawnienie się zjawiska typu B i przez to wzmaga albo obniża poziom efektywności organizacyjnej w takich i takich organizacjach społecznych"). Zależność tę nazywa się formułą rdzeniową. Prawa nauki składają się na koncepcje teoretyczne, systemy teoretyczne, czy w najlepszym przypadku na teorie naukowe. W nich to, pomiędzy formułami rdzeniowymi, zachodzą rozmaite relacje, które nazywa się relacjami modyfikacji („między formułą f a formą f' zachodzi relacja modyfikacji wtedy i tylko wtedy, gdy formuła f jest skorygowaną wersją formuły f'[5]). Układ (F,m), gdzie F jest zbiorem formuł, a m relacją modyfikacji nazywa się formacją teoretyczną[6].

---

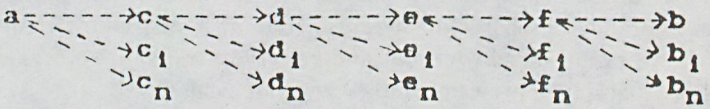
[5] Zob. P. Buczkowski, A. Klawiter, dz. cyt., s. 13.

[6] Zob. tamże, s. 13.

W literaturze nauki o organizacji i zarządzaniu nad typem stosowanych w nauce tej relacji modyfikacji zastanawiają się A. Koźmiński i K. Obłój[7]. Ich analiza metodologiczna prowadzi do konstatacji, że w nauce o organizacji i zarządzaniu znajdują zastosowanie trzy typy struktur teoretycznych, nie spotykane w innych naukach. Są to:

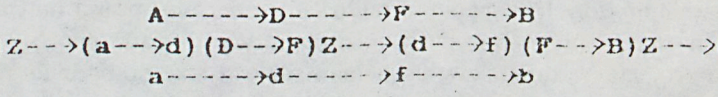
a) relacja łańcuchowo-redukcyjna,
b) relacja łańcuchowo-dedukcyjna,
c) relacja złożona, zawierająca elementy relacji łańcuchowej, redukcyjnej i dedukcyjnej[8].

Istotę relacji łańcuchowo-redukcyjnej można w uproszczeniu zaprezentować następująco:



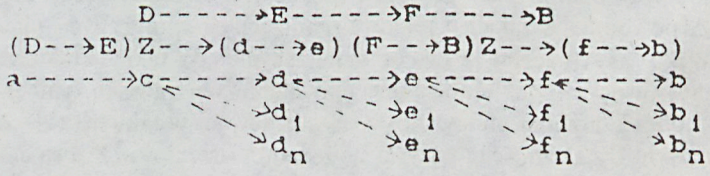
gdzie symbole c_1, c_2, ..., c_n itd. oznaczają odpowiednie zmienne, będące podklasami zmiennych ogólniejszych d, c, e, f i b[9].

Istotę relacji łańcuchowo-dedukcyjnej można w uproszczeniu zaprezentować następująco:



gdzie symbol Z oznacza hipotezę zakresową, która głosi, że zależności mniej ogólne oznaczone małymi literami są rzeczywiście podklasami zależności ogólniejszych oznaczonych dużymi literami[10].

Istotę relacji mieszanej można w uproszczeniu zaprezentować następująco:



Jedne ogniwa łańcuchów zależności wyjaśniane są tu wg reguły redukcyjnej, inne wg reguły dedukcyjnej, jeszcze inne przy równoczesnym zastosowaniu obu tych reguł[11].

---

[7] Por. A. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 73 - 88.
[8] Zob. tamże, s. 83.
[9] Zob. tamże, s. 84.
[10] Zob. tamże, s. 86.
[11] Zob. tamże, s. 87.

2. Rekonstrukcja i interpretacje wybranych koncepcji strategii przedsiębiorstwa

Peter F. Drucker jest przedstawicielem badaczy organizacji i zarządzania, który jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na potrzebę formułowania celów w wielu obszarach przedsiębiorstwa jednocześnie oraz wiązania ze sobą celów długo i krótkotermionowych[12]. Źródła potrzeby działania strategicznego upatruje P. Drucker w konieczności udzielania odpowiedzi przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa na pytanie, co już dzisiaj należy czynić, aby być przygotowanym do działania w niepewnym jutrze, które to działanie powinno okazać się możliwie najbardziej efektywne[13].

W myśl koncepcji P. Druckera przedsiębiorstwo przetwarza zewnętrzny zasób, mianowicie wiedzę, w zewnętrzne wyniki, czyli wartości znajdujące nabywców w otoczeniu[14]. Cele strategiczne posiadają zatem podwójne znaczenie. Są zapisem tych wartości otoczenia, których tam poszukuje się oraz są wyznacznikiem sposobu ustrukturyzowania organizacji, aby ułatwić realizację tych wartości dzięki wykorzystaniu wiedzy zespalającej kapitał, pracę, ziemię i zarządzanie (cztery czynniki produkcji).

Organizacji przedsębiorstwa P. F. Drucker nie traktuje jednak technokratycznie. Przeciwnie, docenia potencjał i znaczenie ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie. P. Drucker pisze: "Organizacje są prawnymi fikcjami. Jako takie niczego nie robią, o niczym nie decydują, niczego nie planują. Robią to ludzie"[15]. Nic zatem dziwnego, że problematyka wyboru i realizacji strategii przedsiębiorstwa jest przez P. Druckera spostrzegana jako zagadnienie podejmowania wykonania i swoistych decyzji. Tylko i wyłącznie naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa jest zobowiązane podejmować decyzje strategiczne, które rozstrzygają problemy wzrostu dywersyfikacji i innowacji[16].

Decyzje strategiczne są wypracowane ze względu na ściśle zdefiniowane kryteria. Podstawowym kryterium oceny działalności przedsiębiorstwa jest poziom produktywności wykorzystanych zasobów w procesie osiągania celów organizacyjnych. Oznacza to, że:

- przedsiębiorstwo musi koncentrować się na zyskowności, podstawowym wymaganiem jest wypełnienie ustalonych norm zyskowności odniesionych do grup i jednostek ludzkich,
- przedsiębiorstwo musi koncentrować się na celach, a nie na problemach,
- podstawą kontrolowania przedsiębiorstwa są decyzje dotyczące ludzi, czyli ich rozmieszczenia, wynagradzania, oceniania, awansowania, które winny być zgodne z celami i oczekiwaniami przedsiębiorstwa jako całości,

---

[12] Zob. P. F. Drucker, *The Practice of Management*, London 1954, cyt. za: A. Koźmiński, K. Obłój, dz. cyt., s. 264.

[13] Zob. P. F. Drucker, *Technology, Management and Society*, Harper and Row, New York 1966, s. 131 - 132.

[14] Zob. P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa 1976, s. 32.

[15] P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, London 1971, s. 246, cyt. za: *Współczesne teorie organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. Koźmińskiego, PWN, Warszawa 1983, s. 53.

[16] Zob. P. F. Drucker, *La nouvalle pratique de direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris 1975, s. 684.

– kierownicy powinni nieustannie udowadniać, że zajmują się integracją dysponowanych zasobów z punktu widzenia celu przedsiębiorstwa[17].

Decyzje strategiczne powinny uwzględniać pięć głównych obszarów problemowych, mianowicie:

– ustalenie wielkości przedsiębiorstwa, jaka wielkość jest właściwa, a jaka zła, jakie są granice, poza którymi wzrost staje się niebezpieczny oraz jakie są konsekwencje wzrostu dla realizowanej strategii,

– ustalenie zakresu i struktury działalności, zwłaszcza właściwego stopnia równowagi między specjalizacją, dywersyfikacją i integracją,

– przypadkiem szczególnym dywersyfikacji i specjalizacji działalności jest złożoność przedsiębiorstwa multinarodowego, obok złożoności rozmiarów, rynków produktów i technologii dochodzi złożoność kultur, polityki państw i ograniczeń administracji państwowych,

– ustalenie momentu zmiany i rozmiarów, od których kierownictwo powinno zmienić swe procedury i strukturę, jak przygotować się do przyszłych zmian, by nie zaszkodziły one przedsiębiorstwu, lecz przeciwnie ułatwiły rozwój,

– ustalenie metod zapewnienia wysokiego poziomu dynamizmu innowacyjnego, co oznacza ciągłą ewolucję ludzi i struktur przedsiębiorstwa[18].

W toku formułowania strategii przedsiębiorstwa kierownictwo stara sie wykorzystać okazje otwierające się przed przedsiębiorstwem oraz rozważa ryzyko, związane z konsekwencjami poszczególnych decyzji. P. Drucker zaleca tu co następuje:

– skoncentrowanie uwagi na maksymalizacji okazji, a nie minimalizacji ryzyka,

– łączna analiza wszystkich okazji, a nie indywidualne badanie każdej z nich,

– selekcja okazji z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa,

– uzyskanie równowagi między okazjami zwykłymi a przełomowymi[19].

Jak można się zorientować, rozważania P. Druckera układają się w koncepcję teoretyczną utworzoną z sytuacyjnych praw optymalizacyjnych teorii organizacji i zarządzania. W uproszczeniu koncepcję tę da się przedstawić w postaci formuły: „W konkretnym przedsiębiorstwie jego strategia podwyższa produktywność wykorzystywanych zasobów, jeśli naczelne kierownictwo podejmuje decyzje koncentrujące się na okazjach, a nie na ryzyku i sprzyjające równowadze między okazjami łatwymi i przełomowymi, biorąc pod uwagę dotychczasowy stan takich zmiennych, jak wzrost, dywersyfikacja, struktura organizacyjna i innowacyjność, rozstrzygając jednak przyszłe charakterystyki tych zmiennych". W licznych książkach i artukłach P. Druckera można znaleźć wielką liczbę studiów przypadków pokazujących konkretne decyzje strategiczne w konkretnych przedsiębiorstwach. Opis powyższy można zilustrować następująco, przy założeniu, że:

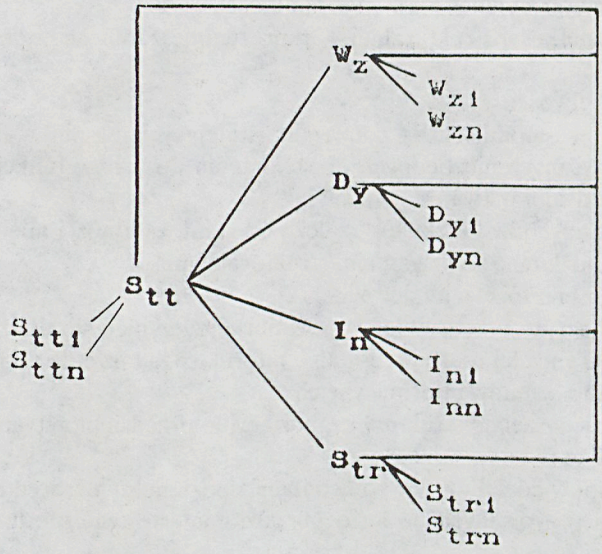
--> kierunek wpływu ocenianego pozytywnie ze względu na kryterium optymalizacji, Stt – strategia, Stt_1, ..., Stt_n – studia przypadków ilustrujące zależność, Wz – wzrost, Wz_1, ..., Wz_n – studia przypadków ilustrujące zależność, Dy – dywersyfikacja, Dy_1, ..., Dy_n – studia przypadków ilustrujące zależność, Str – struktura organizacyj-

[17] Zob. tamże, s. 499 - 590.

[18] Zob. tamże, s. 689 - 690.

[19] Zob. P. Drucker, *Skuteczne*..., dz. cyt., s. 299.

na, Str_1, ..., Str_n – studia przypadków ilustrujące zależność, In – innowacyjność, In_1, ... In_n – studia przypadków ilustrujące zależność.



Poszczególne formuły rdzeniowe tej formacji teoretycznej są zatem połączone relacją łańcuchowo-redukcyjną. Cechą charakterystyczną jest dla P. Druckera przedstawienie tych relacji w postaci sprzężenia zwrotnego. Ta teoretyczna konstrukcja jest, jak można sądzić, jednym z możliwych uzasadnień tzw. „odwrócenia porządku chandlerowskiego", które H. I. Ansoff nazwał „historycznym kamieniem milowym"[20] w nauce o organizacji i zarządzaniu.

W swoich pracach H. I. Ansoff dążył zawsze do skonstruowania ogólnego modelu teoretycznego tłumaczącego zachowanie przedsiębiorstwa albo bardziej jeszcze uogólniając to zagadnienie – „organizacji służącej otoczeniu".

W dorobku Ansoffa[21] przedsiębiorstwo jest spostrzegane przez pryzmat zadań do wykonania. Ich realizacja następuje w toku działalności przedsiębiorstwa, która to działalność przyjmuje zawsze postać bądź to procesów logistycznych, czyli produkcji dóbr i usług, bądź też procesów zarządzania czyli „produkcji" decyzji.

H. I. Ansoff ustalił, że wobec wielkiej liczby zmiennych wiążących cele z organizacją przedsiębiorstwa w zasadzie nie wiadomo jaka struktura organizacyjna jest dla niego dobra, a jaka zła. Ansoff określił w tej sytuacji trzy kryteria, które pozwalają ocenić organizację:

a) sprawność

– kryterium sprawności w stanie stabilnym – mierzy sprawność, kiedy poziom i natura działalności pozostają stałe w danym czasie,

---

[20] Zob. H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 125.

[21] Charakterystyka dorobku I. Ansoffa zostanie zaprezentowana na podstawie syntezy w: B. Lussato, dz. cyt. (wyd.II),s. 132 - 138.

– kryterium giętkości operacyjnej – dotyczy zdolności organizacji do adaptacji do zmian w rozmiarze działalności,
– kryterium giętkości strategicznej – charakteryzuje zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji do zmian w naturze działalności,
– kryterium giętkości strukturalnej – reprezentuje zdolność organizacji do samotransformacji,

b) kryterium możliwości:
– możliwości ekonomiczne – zależą od istniejących zasobów finansowych, ludzkich i fizycznych niezbędnych do stworzenia i trwałego funkcjonowania organizacji przedsiębiorstwa,
– możliwości zasobów ludzkich – zależą od stanu zgodności między posiadanymi zasobami ludzkimi a wymaganiami strukturalnymi,

c) kryterium jakości informacji i decyzji:
system informacyjny przedsiębiorstwa winien przyczyniać się do minimalizacji kanałów informacyjnych i czasu przesyłania informacji, a także do minimalizacji prawdopodobieństwa szumów informacyjnych.

Ogólnie biorąc wszelkie struktury organizacyjne przedsiębiorstwa można skategoryzować ujawniając różnice związane z:
a) poziomem odpowiedzialności w konfrontacji z poziomem hierarchicznym,
b) typem decyzji przypisanych do każdego poziomu (strategiczne lub administracyjne),
c) podziałem odpowiedzialności (na strategiczną lub administracyjną),
d) typem funkcji logistycznych (finanse, zakupy, badania itp.),
e) sposobem grupowania funkcji zarządczych i logistycznych (wg zdolności, produktów, rynków, lokalizacji).

Z punktu widzenia powyższych parametrów opisu H. I. Ansoff wyróżnił cztery główne grupy struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa:
a) strukturę funkcjonalną scentralizowaną: podstawowa zaleta to sprawność w okresie stabilności, osiągnięta dzięki ekonomii skali i synergii. System informacyjno-decyzyjny jest bardzo prosty. Giętkość operacyjna staje się hamulcem rozwoju i wzrostu. Giętkość strukturalna jest słaba ze względu na koncentrację zasobów i niemożność poświęcenia się innowacjom.
b) strukturę zdecentralizowaną: zaletą jest zachowanie giętkości operacyjnej w czasie rozwoju i wzrostu. Niestety przegrywają tu ekonomia skali i synergia. Ograniczona jest też giętkość strategiczna;
c) struktura adaptacyjna: spełnione są kryteria giętkości strategicznej i strukturalnej, niestety nie dyskontuje się ekonomii skali. Nie może być stosowana w przypadku słabych możliwości przedsiębiorstwa, szczególnie zasobów ludzkich oraz tam, gdzie produkty mają długi cykl życiowy;
d) struktura innowacyjna: zasadą jest separowanie spraw bieżących od tworzenia nowych rynków. Grupy innowacyjne ponoszą odpowiedzialność za przedsiębiorstwo, dopóki jego rentowność nie ustabilizuje się. O ile przedsiębiorstwo ma duże możliwości, spełnione są też kryteria giętkości strategicznej, strukturalnej i operacyjnej. Kluczowym zagadnieniem pozostaje kryterium informacji i decyzji.

Reasumując można uznać, że główną ideę badań H. Igora Ansoffa da się przedstawić w postaci stwierdzenia, iż przedsiębiorstwa dysponują różnymi rodzajami organizacji, z których każda inaczej spełnia znane kryteria oceny, tzn. każde jest predysponowane do realizacji odmiennych zadań w odmiennych warunkach zewnętrznych.

Zarządzanie strategiczne – wg H. I. Ansoffa – jest zatem procesem budowania organizacji, dostosowywania jej podstawowych wymiarów w ten sposób, ażeby uczynić działanie przedsiębiorstwa skuteczniejszym w danym typie otoczenia[22].

"W zależności od konfiguracji strukturalnej i przyjętego poziomu aspiracji organizacje dysponują trzema podstawowymi wzorcami działania strategicznego. Po analizie słabych sygnałów i interpretacji ich znaczenia dla organizacji mogą zdecydować się na:

a) budżetowanie (alokację i realokację czynników wytwórczych, które nie zmienia ani formy struktur ani procesów organizacyjnych),
b) strategiczną adaptację, która zachowuje ciągłość procesów i struktur, wymaga jednak istotnych zmian przystosowawczych,
c) strategiczną nieciągłość, czyli działanie nowatorskie, polegające na radykalnych zmianach w strukturze i procesach organizacyjnych"[23].

H. I. Ansoff bardzo mocno podkreśla jednak swą tezę o „odwróceniu porządku chandlerowskiego", co wyraża się w tym, że w przyszłości przedsiębiorstwa będą coraz bardziej eliminowały opóźnienie relacji otoczenie – wybór poprzez planowanie strategiczne, a także będą odwracały porządek wybór – organizacja[24].

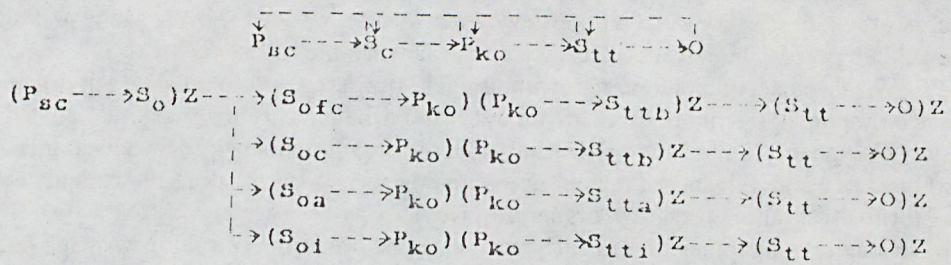
Książki i artykuły H. I. Ansoffa stanowią logiczny wywód dedukcyjny:

a) ze względu na istniejące, analitycznie określone parametry opisu struktur organizacyjnych (Pso) daje się wyróżnić cztery podstawowe typy tych struktur (So), mianowicie funkcjonalną scentralizowaną (So_{fc}), zdecentralizowaną (So_d), adaptacyjną (So_a), innowacyjną (So_i). Jest to hipoteza zakresowa (Z) głosząca, że zależności mniej ogólne dotyczące poszczególnych przypadków układu parametrów opisu i typu struktur organizacyjnych są wyrazem zależności bardziej ogólnej, głoszącej, że parametry te determinują strukturę organizacji,
b) ze względu na istniejące, analitycznie określone parametry oceny struktur organizacyjnych (Pko) poszczególne ich typy (SO) nadają się do realizacji jednego z wyborów strategicznych czyli strategii (Stt), mianowicie budżetowania (Stt_b), strategicznej adaptacji (Stt_a) i strategicznej nieciągłości (Stt_i). Jest to hipoteza zakresowa (Z) głosząca, że zależności mniej ogólne dotyczące spełnienia poszczególnych przypadków układu parametrów struktury organizacyjnej i konkretnych typów strategii są wyrazami zależności bardziej ogólnej, głoszącej, że parametry te determinują możliwe strategie,
c) ze względu na istniejące analitycznie określone rodzaje możliwych strategii (Stt) przez planowanie strategiczne można przygotować się do określonych stanów otoczenia (O) sygnalizowanych przez tzw. słabe sygnały. Jest to hipoteza zakresowa (Z) głosząca możliwość antycypacji przyszłych stanów otoczenia i podejmowania działań przystosowujących strategię i organizację przedsiębiorstwa do tych stanów.

---

[22] Por. tamże s. 132.
[23] Tamże, s. 14.
[24] Por. tamże, s. 125.

Jak można zorientować się, koncepcja Ansoffa opiera się na sytuacyjnych prawach optymalizacyjnych teorii organizacji i zarządzania, przy czym są one wynikiem dedukcji, a nie badań empirycznych. Opis powyższy można zilustrować następująco:



Poszczególne formy rdzeniowe w tej formacji teoretycznej są zatem połączone relacją łańcuchowo-dedukcyjną. Cechą charakterystyczną jest dla H. I. Ansoffa przedstawienie tych relacji zgodnie z tezą o „odwróceniu porządku chadlerowskiego", przez co jeszcze bardziej nadał on swej koncepcji charakter pragmatyczny, podkreślający pożądany sposób zachowania się kierownictwa przedsiębiorstwa.

3. Potencjalne kierunki rozwijania koncepcji strategii przedsiębiorstwa

Omówione koncepcje strategii przedsiębiorstwa posiadają zdecydowanie wspólny rdzeń ideowy. Otóż pojmują one strategię w sposób charakterystyczny dla teorii gier, tzn. jako reakcje na oddziaływania i stany otoczenia. Strategia pozostaje w tym ujęciu zbiorem możliwych metod działalności przedsiębiorstwa oraz kryteriów sytuacyjnego dostosowania oddziaływań i stanów otoczenia z wdrażaną strategią działalności. Obydwaj badacze akceptują szczególną rolę organizacji przedsiębiorstwa dla powodzenia realizacji wybranej strategii. Organizacja pozostaje dla nich źródłem ograniczeń ujawniających się w fazie implementacji strategii przedsiębiorstwa.

Takie rozumienie roli organizacji przedsiębiorstwa jest zgodne z tradycją chandlerowską. A. Chandler udowodnił bowiem, że wspólnym zadaniem struktury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa jest adaptacja jego zasobów do wymagań rynku. Struktura organizacyja pozostanie instrumentem używanym do rozmieszczenia posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w zgodzie z bieżącymi wymaganiami rynku, zaś strategia służy do wyznaczenia nowego podziału zasobów, stosownie do przewidywanych wymagań rynku. Chandler dodawał, iż te metody krótko i długoterminowego wykorzystywania zasobów są motorem ekspansji przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej[25].

Konsekwencją pojmowania struktury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa jako metod alokacji jego zasobów z punktu widzenia efektywności działalności jest

[25] Zob. A. Chadler, dz. cyt., s. 525.

wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzaniu klasycznego zagadnienia mikroekonomicznej teorii przedsiębiorstwa, mianowicie problemu wyboru najefektywniejszej kombinacji zasobów w krótkim i długim okresie.

Osiągnięcia badawcze Druckera i Ansoffa otwierają nowe możliwości rozwoju koncepcji strategii przedsiębiorstwa. Pozwalają bowiem wyeliminować fałszywą interpretację istoty problemu strategicznego, której początki sięgają znowu ustaleń Chandlera. Przyjął on w swej książce definicję strategii odniesioną do długoterminowego powodzenia przedsiębiorstwa[26]. Tymczasem związane z alokacją zasobów przedsiębiorstwa zgodną z wymaganiami otoczenia, a więc strategiczne znaczenie posiada także kombinacja tych zasobów w krótkim okresie. Istniejąca w danym czasie alokacja zasobów przedsiębiorstwa, czyli struktura organizacyjna tego przedsiębiorstwa, określa możliwe do wdrożenia strategie działalności przedsiębiorstwa. Na plan pierwszy wysuwa się zatem harmonia wewnętrzna przedsiębiorstwa i jej obrona przed destrukcyjnymi wpływami otoczenia. Taka strategia może być realizowana w dwóch przypadkach bądź to w sytuacji stabilnego otoczenia (jest to wariant raczej hipotetyczny wobec rosnącego zagrożenia konkurencyjnego, coraz bardziej rygorystycznych przepisów, np. ekologicznych, czy też stałego nacisku rewindykacyjnego pracobiorców), bądź też poprzez budowanie swoistych „buforów organizacyjnych" (kompensujących nieprzyjazne oddziaływanie otoczenia).

Koncepcje strategicznych „buforów organizacyjnych" są już zresztą sygnalizowane w literaturze organizacyjnej. Na przykład M. Crozier i E. Friedberg wprowadzili kategorię „łącznika"[27]. W ich ujęciu łącznicy to reprezentanci określonej części otoczenia wobec całego przedsiębiorstwa lub jego fragmentu. Zadaniem łączników jest tu informowanie przedsiębiorstwa o sytuacji w otoczeniu i konsekwencjach, jakie mogą z niej wyniknąć. Łącznicy ułatwiają zatem mobilizację zasobów otoczenia niezbędnych dla przedsiębiorstwa oraz pomagają mu rozprowadzić wytworzone produkty. Łącznicy to także reprezentanci interesów przedsiębiorstwa wobec określonego fragmentu otoczenia. Łącznicy to zatem agenci przedsiębiorstwa w otoczeniu i agenci otoczenia w przedsiębiorstwie. Z kolei E. Grochla proponuje kształtowanie tzw. quasi-organizacyjnych form działalności przedsiębiorstwa, mianowicie strategicznych jednostek organizacyjnych[28]. Jednostki te są uzupełnieniem podstawowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i powstają jako instytucjonalny wyraz niezależnych dziedzin aktywności strategicznej przedsiębiorstwa. Ułatwiają zarządzanie zasobami niezbędnymi do obsługi każdej dziedziny aktywności strategicznej przedsiębiorstwa oraz umożliwiają identyfikację i interpretację informacji i oddziaływań otoczenia, mających znaczenie wyłącznie dla wyników danej dziedziny aktywności strategicznej.

Drugi wątek potencjalnie rozwijanych badań strategii przedsiębiorstwa, wynikających z ustaleń Druckera i Ansoffa, wiąże się z ich poglądami na znaczenie otoczenia przedsiębiorstwa. W zasadzie rozwijanie tego wątku badawczego do pewnego stopnia wykracza poza tradycyjne pole zainteresowań teorii organizacji i zarządzania, bowiem

---

[26] Zob. tamże, s. 39.

[27] Zob. M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 154 - 168.

[28] Zob. E. Grochla, *Grundlagen der organisatiorischen Gestaltung*. C. E. Poeschel Verlang, Stuttgart 1982, s. 147 - 154.

łączy się z problematyką marketingu. Wychodzi się tu z założenia, że podstawową funkcją przedsiębiorstwa jest tworzenie i utrzymanie klienta, co pozwala lepiej zagospodarować wszystkie zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo[29]. Szczególnie istotne są tu propozycje P. Kothlera zajmującego się m.in. zagadnieniem potencjalnych strategii realizowanych w toku walki konkurencyjnej z innymi przedsiębiorstwa[30]. Wskazuje on cztery podstawowe strategie: strategię lidera (pobudzenie popytu podstawowego, ochrona i powiększanie udziału na rynku), strategię challengera (frontalny atak na lidera, wojna partyzancka z liderem, zawiązanie koalicji z liderem), strategię naśladowcy i strategię specjalisty.

Ogólnie można zatem stwierdzić, że alokacyjna interpretacja strategii przedsiębiorstwa prowadzi do podniesienia bądź do aspektu produkcyjnego (wewnętrznego) jej formułowania i wdrażania (otwartym problemem jest jeszcze – jak można sądzić – budowa i model tzw. „buforów organizacyjnych"), bądź też aspektu marketingowego (zewnętrznego) tworzenia i implementacji strategii (w zasadzie problematyka ta jest powiązana z koncepcjami strategii marketingowych)

W pracach Druckera i Ansoffa można jednak dostrzec odmienną niż alokacyjna możliwość interpretownia strategii przedsiębiorstwa. Drucker zwracał uwagę explicite na to, że strategia to swoiste decyzje może mniej wyraźne, lecz równie dobitnie Ansoff mówi o wyborze preferowanej strategii. Strategii działalności przedsiębiorstwa można zatem nadawać interpretację decyzyjną. Takie ujęcie ma bardzo poważne konsekwencje.

Proces podejmowania decyzji bywa dzielony na cztery główne fazy:

a) faza działalności rozpoznawczej (wyodrębnianie sytuacji decyzyjnych i definiowanie problemów decyzyjnych),
b) faza działalności projektowej (ustalenie i rozwijanie możliwych sposobów postępowania, wypracowanie i operacjonalizacja kryteriów decyzyjnych i parametrów porównań, dokonanie analizy porównawczej możliwych sposobów postępowania),
c) faza dokonania wyboru,
d) faza działalności oceniającej (monitorowanie realizacji i skutków dokonanych wyborów, wartościowanie przeszłych wyborów)[31]. Poszczególne fazy układają się w zamknięty cykl decyzyjny. Jednakże jest on bardzo skomplikowany, bowiem każda z wymienionych faz jest sama w sobie złożonym procesem decyzyjnym. Ponadto formułowanie i implementacja strategii są przecież ciągiem różnych decyzji, które nawzajem determinują się i często wymagają postępowania iteracyjnego.

Jakość decyzji strategicznych wiąże się w tych okolicznościach z poziomem wiedzy i aspiracji podmiotów decyzyjnych, filozofią i ogólnie podzielaną misją przedsiębiorstwa, kulturą organizacyjną pracowników, tradycjami kulturowymi społeczeństwa w ogóle i społeczności lokalnej, poziomem wiedzy teoretycznej o danej dziedzinie aktywności gospodarczej itp. Przed badaczami strategii przedsiębiorstwa otwierają się więc nowe możliwości, dotyczące zadań i metod uzgadniania tej strategii zarówno z systemami wartości ludzi powiązanych z przedsiębiorstwem, jak i z interesami grupy tych ludzi. Można zatem w ramach tej decyzyjnej interpretacji strategii przedsiębiorstwa mówić o jej aspektach socjokulturowym i politycznym. Zagadnienia te są bardzo moc-

[29] Zob. T. Levitt, *L'esprit marketing*, Les Editions d'Organisation, Paris 1972, s. 255.
[30] Zob. M. Badoc, *Marketing management*, Les Editions d'Organisation, Paris 1986, s. 133 - 137.
[31] Zob. H. A. Simon, *Podejmowanie decyzji..., Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982, s. 64 - 70.

no podnoszone, np. w modelu konceptualizacji strategii przedsiębiorstwa E. F. Harrisona[32]. Potrzebę określonej strategii kształtują wg niego poza otoczeniem także doświadczenie i wartości kierownictwa oraz istniejąca polityka organizacji.

Kultura organizacyjna może być hamulcem albo czynnikiem sprzyjającym akceptacji decyzji kierowniczych, w tym dotyczących strategii. Problem ten poddaje analizie H. I. Ansoff[33], lecz można sądzić, iż empiryczna weryfikacja tych tez jeszcze nie nastąpiła. Praźródeł politycznej interpretacji strategii przedsiębiorstwa można prawdopodobnie doszukać się już u badaczy z kręgu tzw. szkoły systemów społecznych. Ich mechanizm równowagi organizacyjnej[34] ilustrował konflikt interesów różnych grup związanych z przedsiębiorstwem. Teza ta została w pewnym sensie skonkretyzowana przez J. K. Galbraitha w jego koncepcji technostruktury, czyli w twierdzeniu o przechodzeniu władzy w społeczeństwie w ręce ekip zarządzających nie tylko zresztą przedsiębiorstwami, lecz i instytucjami pozagospodarczymi[35]. Można sądzić, że problem stosunków politycznych wewnątrz i poza przedsiębiorstwem oraz ich wpływ na możliwości i sposoby formułowania strategii to potencjalna domena badań organizacyjnych.

Skoro formułowanie i wdrażanie strategii jest skomplikowanym ciągiem decyzji, to w sposób naturalny ujawnia się zagadnienie spójności wewnętrznej tego ujęcia, a więc pożądanych algorytmów decyzyjnych w dziedzinie strategii przedsiębiorstwa. Na przykład P. Urlich i E. Fluri mówią o:

a) fazie ustalenia bazy informacyjnej (analiza otoczenia, analiza przedsiębiorstwa, długookresowe prognozy rozwojowe),

b) faza identyfikacji problemu strategicznego (ustalenie luki informacyjnej, ustalenie strukturalnych wąskich gardeł i słabości, ustalenie nowych możliwości i okazji),

c) faza formułowania potencjalnych strategii,

d) faza oceny poszczególnych strategii i wybór,

e) faza realizacji i kontroli[36].

W każdej z tych faz osobnym problemem jest wypracowanie modelowych technik postępowania (przykłady to technika SWOT czy techniki portfelowe).

Podsumowanie

W artykule wykazano, że teoretyczne koncepcje strategii przedsiębiorstwa P. Druckera i I. Ansoffa pozostają bardzo podobne i otwierają podobne kierunki dalszych badań. Ponadto ustalono, że badania nad strategiami przedsiębiorstw mogą być prowadzone wg różnych procedur wiązania formułowanych twierdzeń. Charakterystycznym jest jednak, iż pragmatyzm nauki o organizacji i zarządzaniu skłania jej twórców do wyrażania prawidłowości organizacyjnych w formie optymalizacyjnych praw sytuacyjnie uwarunkowanych.

---

[32] Zob. E. F. Harrison, *Policy, Strategy and Managerial Action*, Houghton Mifflin Company, Boston 1986, s.70 - 73.

[33] Zob. H. I. Ansoff, dz. cyt., s. 157 - 164.

[34] Zob. H. A. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s. 234 - 238.

[35] Zob. *Trylogia J. K. Gabraitha*, praca zbior., PWN, Warszawa 1978, s. 78.

[36] Zob. P. Urlich, E. Fluri, *Management. Eine konzentrierte Einführung*, Verlagt Haupt, Berno-Stuttgart 1978, s. 94 - 101.