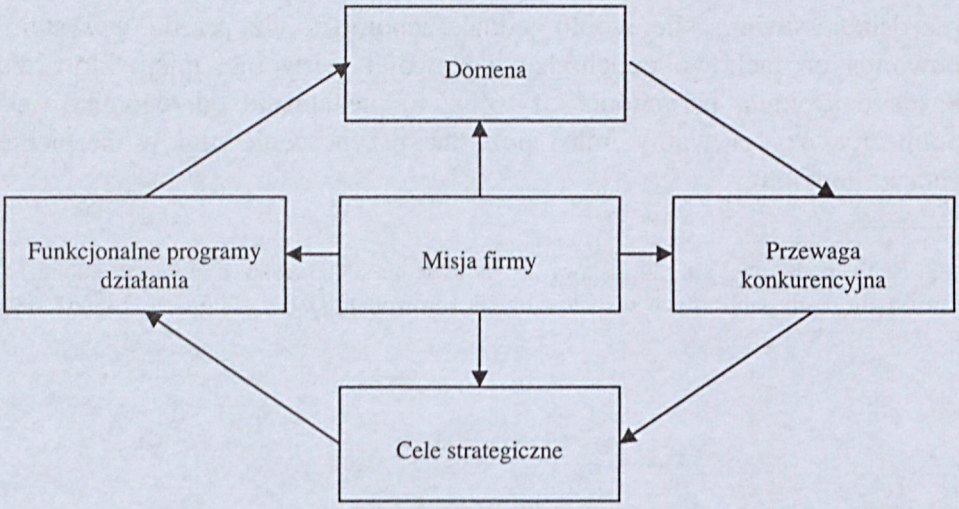
Rafał Krupski
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OPERACJONALIZACJA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W TURBULENTNYM OTOCZENIU

Zagadnienia wstępne

W teorii istnieje wiele definicji strategii, które poprzez różne kategorie (np. długofalowy program, pozycja w otoczeniu, trwały wzorzec zachowania się itp.) akcentują różne sposoby kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa oraz odniesienia tego w teraźniejszości. Bez odwoływania się do kategorii wyższego rzędu, precyzyjnie istotę strategii wyjaśnia strukturalne ujęcie K. Obłoja, według którego składa się ona z: domeny działania, przewagi strategicznej, celów strategicznych, funkcjonalnych programów działania oraz z górującej nad nimi misji (rys. 1).



Rys. 1. Model strategii
Źródło: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34

Wydaje się, że takie ujęcie strategii w warunkach wzrastającej turbulencji otoczenia, nieprzewidywalności zdarzeń warunkujących niekiedy podstawy istnienia firmy, kierunki jej rozwoju, nie w pełni odpowiada wymogom współczesności. Z badań przeprowadzonych przeze mnie na przełomie 2004 i 2005 roku wynika, że o rozwoju co drugiej małej i średniej firmy decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy (przypadkowa dywersyfikacja konglomeratowa)[1]. Podobne wnioski związane z okazjonalnym formułowaniem strategii wynikają z badań K. Krzakiewicza, Sz. Cyferta i J. Kraśnika, zaprezentowanych na konferencji: „Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem" w Poznaniu w listopadzie 2005 roku[2]. Wyniki takich badań zmuszają do refleksji nad konkluzją jeszcze wcześniej wyprowadzonej trochę dedukcyjnie tezy o nierzadkich sytuacjach, w których strategie przedsiębiorstw nie zawierają długofalowych celów, a zamiast tego orientują się na okazje[3]. Studia nad elastycznością przedsiębiorstwa i warunkującym ją specyficznym podejściem do zasobów doprowadziły mnie ostatecznie do takiego ujęcia strategii, w którym okazja i zasoby dopełniają klasyczną postać strategii. Ostatecznie godząc problem „ssania" czy „tłoczenia", egzogeniczny i endogeniczny charakter źródeł inspiracji strategicznej, przyjąłem, że: strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia[4].

Innowacja wartości jest związana z kreowaniem nowego popytu, odkrywaniem popytu nieuświadomionego albo zaspokajaniem popytu, który do tej pory nie mógł być zaspokojony ze względów technologicznych[5].

---

[1] R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 3.

[2] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, J. Kraśniak, *Zmiany w systemie zarządzania polskimi przedsiębiorstwami – wyniki badań*, w: *Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, listopad 2005.

[3] R. Krupski, *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji", 2003, nr 11.

[4] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s.71.

[5] W. C. Kim, R. A. Mauborgne, *Value innovation. The strategic logicof high growth*, „Harvard Business Review", 1997, January – February.

Problem ten, choć bardzo ważny, pominięto w dalszych rozważaniach. Poniżej skoncentrowano się wyłącznie na pomysłach związanych z operacjonalizacją tych części definicji strategii, które dotyczą okazji oraz tworzenia redundancji zasobów, które, jak już powyżej wskazano, warunkują wykorzystanie okazji. Pominięto również problem zagrożeń ujętych w definicji strategii.

Filtr okazji

W konwencji przyjętych rozważań filtrem okazji nie może być sama strategia, z uwagi na fakt jej konstruowania w kategoriach okazji. Inaczej byłaby to klasyczna tautologia. Mogłaby nim być natomiast kategoria, która sytuuje się nad strategią, czyli wizja, misja lub ewentualnie zamiar strategiczny oraz dominująca logika. Wizja ukierunkowana na docelowy, pożądany stan organizacji i misja ukierunkowana na osiąganie pożądanego stanu otoczenia dzięki działaniom organizacji zwykle nie są formułowane w kategoriach okazji, choć mogą być filozoficzną osnową konstrukcji ich filtru.

Wśród niewielu propozycji literaturowych filtru okazji niewątpliwie wyróżnia się ujęcie zamiaru strategicznego. Stanowi on intelektualną koncepcję zachowania się przedsiębiorstwa w przyszłości, wskazuje istotny dla przedsiębiorstwa obszar, wytycza kierunek rozwoju, określa przewidywane nowe możliwości i okazje. W literaturze podkreśla się, że zamiar strategiczny jest bardziej strukturalizowany od wizji i misji, jednak mniej od strategii. Treścią i formą jego opisu są okazje, które mogą się pojawić jutro. Poza tym operuje obrazami przyszłego życia klientów i konkurentów. Dynamiczne ujęcie rozmywa jego konkretyzacje wraz z wydłużeniem czasu. Dlatego zamiaru strategicznego nie można powziąć w całości z góry. Musi on ewoluować na podstawie doświadczeń[6]. Tak rozumiany zamiar strategiczny ukierunkowałby oceny i wybory okazji.

K. Obłój z kolei uważa, że taką superkategorią strategiczną jest dominująca logika[7], jako filtr informacyjny autorstwa R.A. Bettisa i C.K. Prahalada. Głównym założeniem jest tu stwierdzenie, że menedżero-

---

[6] P. Skat-Rordam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 56.

[7] K. Obłój, *Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006.

wie w szczególny, subiektywny sposób filtrują informacje napływające z otoczenia. Przyjęty model dominującej logiki w każdej firmie będzie swoiście filtrować okazje, „odcedzając" mniej atrakcyjne od bardziej atrakcyjnych. Przedstawione za Siggielkowem dwa wzorce logiki strategicznego działania firmy, a mianowicie: „budowanie wzorca" oraz „wzmacnianie wzorca" stanowią pierwszą, podstawową osnowę filtru okazji. Według K. Obłója liderami zostają tylko te firmy, które mają dominującą logikę ukształtowaną według wariantu pierwszego. „Liderzy nie mają w pełni jednoznacznej strategii działania i dopasowanych do niej sztywnych struktur. Nie szukają ani wewnętrznego, ani zewnętrznego dopasowania, ale działają zgodnie z kilkoma prostymi regułami, które pozwalają im rozpoznać i wykorzystać szanse, wpłynąć na bieg wydarzeń, tworzyć standardy, budować reputację i marki"[8]. Natomiast „firmy przeciętne działają w sposób niemal podręcznikowy. Są dobrze strukturalizowane i mają jasno określone priorytety. Zamiast wykorzystywać pojawiające się szanse, koncentrują się na rozwiązywaniu problemów. Budują formalne plany, które są potem skrupulatnie realizowane. Tworzą zcentralizowane, sformalizowane struktury i wprowadzają standardy i procedury postępowania. W niedługim czasie firmy takie stają się niewolnikami swojej dominującej logiki działania poprzez racjonalne wytłumaczenia porażek i skuteczne mechanizmy zapominania doświadczeń rynkowych"[9]. Z badań empirycznych przeprowadzonych przez K. Obłója wynika, że statystycznie istotne w wyjaśnianiu sukcesu firm na rynku są: proaktywność, zewnętrzne zorientowanie oraz niski stopień zrutynizowania działań[10].

Wydaje się jednak, że zmienne te, choć mogą być jedną z podstaw filozofii tworzenia filtru okazji, nie są na tyle ustrukturalizowane, by tworzyć jego konkretną osnowę. Próbę takiej osnowy przedstawiono w formie tabelarycznej (tabela).

Silny kontekst sytuacyjny sektorów i tworzących je firm uniemożliwia stworzenie jednolitego wzorca filtru okazji. Dlatego też przedstawiona w tabeli 1 matryca filtru okazji ma charakter przykładowy. Z metodycznego i merytorycznego punktu widzenia należy przede wszystkim zadecydować o wymiarach tej matrycy. W tabeli przyjęto, że tworzą ją: obszary okazji oraz spodziewane efekty. Lista obszarów okazji (w tym wypadku wzorowana głównie na otoczeniu porterowskim) nie jest oczywiście ani uniwersalna,

[8] *Dominująca logika firmy*, red. K. Obłój, Wydawnictwo Wpisz, Warszawa 2003, s. 181.

[9] K. Obłój, *Optymizm*, s. 257.

[10] Tamże, s. 253–257.

Matryca przykładowych obszarów okazji i przewidywanych efektów ich wykorzystania

Spodziewane efekty / Obszary okazji	Wzrost sprzedaży w ramach istniejących domen	Wzrost sprzedaży poprzez dywersyfikację koncentryczną	Wzrost sprzedaży poprzez dywersyfikację konglo-meratową	Obniżka kosztów	Korzystne pozyskanie zasobów materialnych	Korzystne pozyskanie zasobów niematerialnych	Inne, np. w sferach różnych dodatkowych wartości
Konkurenci	X1			X2			
Klienci	X3	X4	X5				
Dostawcy				X6			
Banki					X7		
Organy władzy lokalnej					X8		
Prawo, rozwiązania systemowe	X9						
Media						X10	
Inne							

Przykłady:

X1 – wykup upadającego konkurenta, przejęcie jego klientów,
X2 – korzystny z punktu widzenia kosztów alians strategiczny,
X3 – atrakcyjna oferta ze strony dotychczasowego lub nowego odbiorcy,
X4 – nowe rynki w branżach pokrewnych,
X5 – nowe rynki w branżach niepokrewnych,
X6 – długofalowe umowy na dostawy z istotnymi upustami i/lub integracja wertykalna,
X7 – atrakcyjna oferta produktu bankowego, kredytu,
X8 – zakup atrakcyjnych terenów komunalnych,
X9 – możliwość skorzystania z unijnych funduszy strukturalnych,
X10 – „dobra prasa" z tytułu obiektu sponsorowania.

ani zamknięta. Lista spodziewanych efektów również nie jest zamknięta. Poza tym rzeczywisty filtr powinien liczbowo określać granice efektów, powyżej których określone zdarzenia w otoczeniu będą identyfikowane jako okazje.

Podstawą listy obszarów okazji, a także listy spodziewanych efektów mogą być inne niż zaproponowano tu kategorie, np. obszary funkcjonalno-zasobowe (logistyka, marketing, kadry) albo jeszcze bardziej ogólnie ujęte, jak np.: technologia, ekonomika, sprawy społeczne itp.

Strategia w języku zasobów. Redundancja zasobów

Idea strategii opartej na zasobach i kompetencjach obecna jest w poglądach i koncepcjach takich teoretyków, jak: C. K. Prahalad i G. Hamel, G. Stalk, A. Heene i R. Sanchez. Uważają oni, że lepsze wyniki osiągają te organizacje, które mają zdolności do wypracowania kluczowych kompetencji (których nie mają konkurenci) i dzięki którym tworzą pożądane przez konsumentów wartości. Zasoby i kompetencje tworzą potencjał organizacji i są głównym komponentem przewagi konkurencyjnej. W swoich koncepcjach nie formułują jednak explicite postulatu identyfikowania samej strategii w języku zasobów. Przykłady takiego formułowania można spotkać natomiast we wcześniejszej literaturze przedmiotu. Na przykład grupa W. Pfeiffera opracowała między innymi podstawy tzw. portfela technologicznego[11]. Opracowana technika umożliwia identyfikowanie strategii wzrostu technologicznego na podstawie atrakcyjności przyszłej technologii oraz wielkości potencjału produkcyjnego. Strategie w ujęciu portfolio obejmowały: inwestowanie, selekcję albo likwidację technologii (współcześnie traktowanej jako rodzaj zasobu).

W krajowej literaturze przedmiotu blisko ujęcia strategii w kategoriach zasobowych był już M. Bratnicki[12]. Jeszcze wcześniej K. Obłój, zajmując się organizacją działającą w warunkach zagrożenia jej trwania, opracował koncepcję zasobu strategicznego[13]. Poniżej przedstawiono własne propozycje w tym zakresie, które są w istocie operacjonalizacją trzeciego członu propagowanej, przedstawionej we wstępie nowoczesnej definicji strategii przedsiębiorstwa.

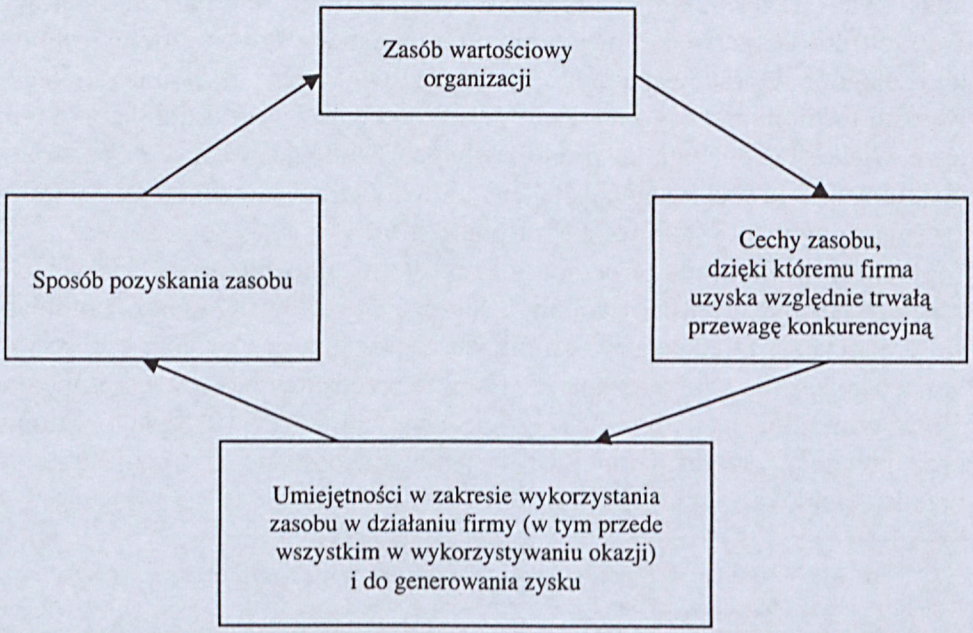
---

[11] W. Pfeifeer i inni, *Technologie – Portfolio – Metode des Strategischen Innovations – managements*, Zeitschrifts Fuhrung + Organisation, 1983 nr 5–6.

[12] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.

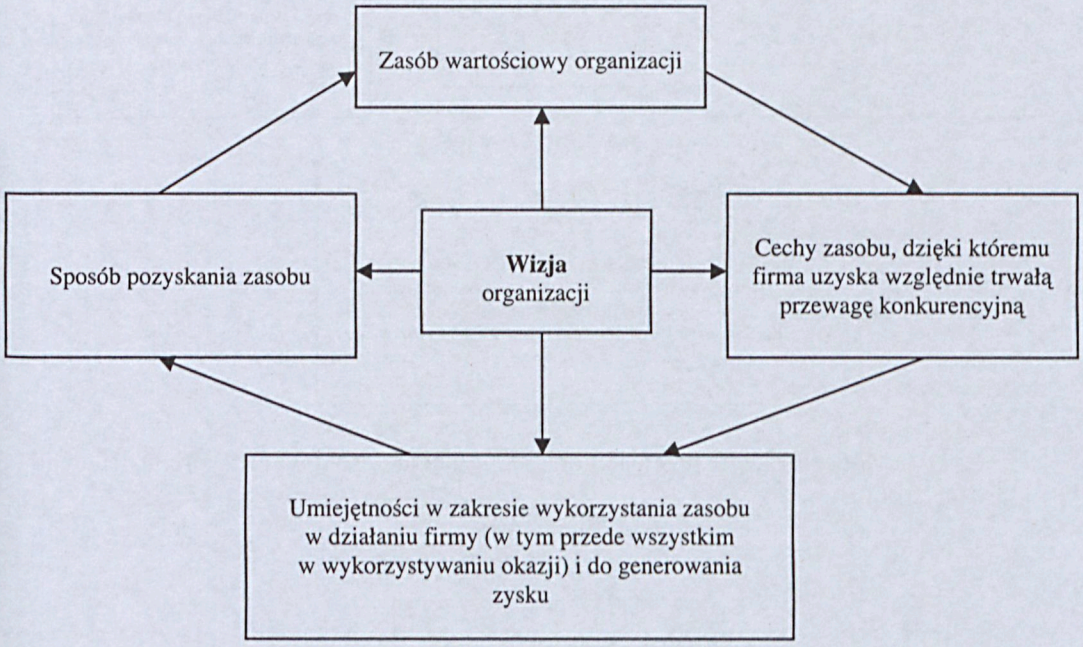
[13] K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.

Punktem wyjścia do identyfikacji strategii w ujęciu zasobowym jest określenie wartościowego zasobu organizacji (wartościowych zasobów), dzięki któremu generowane są podstawowe wartości dla firmy i ważne dla jej klientów. Kolejnym krokiem powinno być ustalenie stopnia oryginalności zasobu w skali sektora (cechy zasobu). Rzadkość jakości zasobu może być podstawą do budowy na niej krótkookresowej strategii (taktyki) w kategoriach produktowo-rynkowych. Trudność w imitowaniu zasobu, jego jakości, jako jego cechy, może być podstawą działania firmy w dłuższym czasie. Następnie trzeba ustalić umiejętności firmy w zakresie wykorzystywania zasobu dla kreowania wartości dla firmy i jej otoczenia (czyli kompetencje). Częste są bowiem przypadki, że potencjał firmy jest większy od umiejętnego jego wykorzystania. W przypadku braku umiejętności, zwłaszcza w zakresie wykorzystywania okazji dzięki określonym zasobom, należałoby określić ścieżkę ich zdobycia. Ostatnim elementem tak rozumianej strategii zasobowej jest określenie sposobu pozyskania i utrwalania wartościowego zasobu (wykreowanie, zakup, uzyskanie dostępu do obcego zasobu itp.). Ideę strategii przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Model strategii przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym. Wersja I

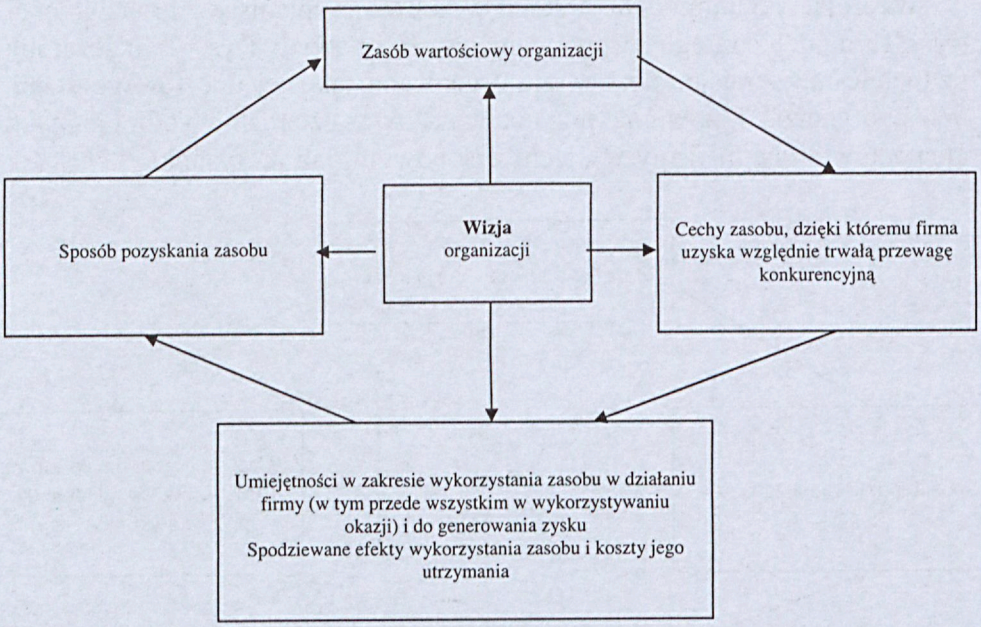
Wzorując się na modelu strategii w konwencji planistyczno-pozycyjnej (rys. 1) model strategii firmy w ujęciu zasobowym (rys. 2) należałoby uzupełnić nie o misję, ale o wizję organizacji jako jej docelowego stanu. Wizja organizacji powinna przenikać każdy z czterech wyodrębnionych elementów strategii firmy w ujęciu zasobowym, jak na rysunku 3.



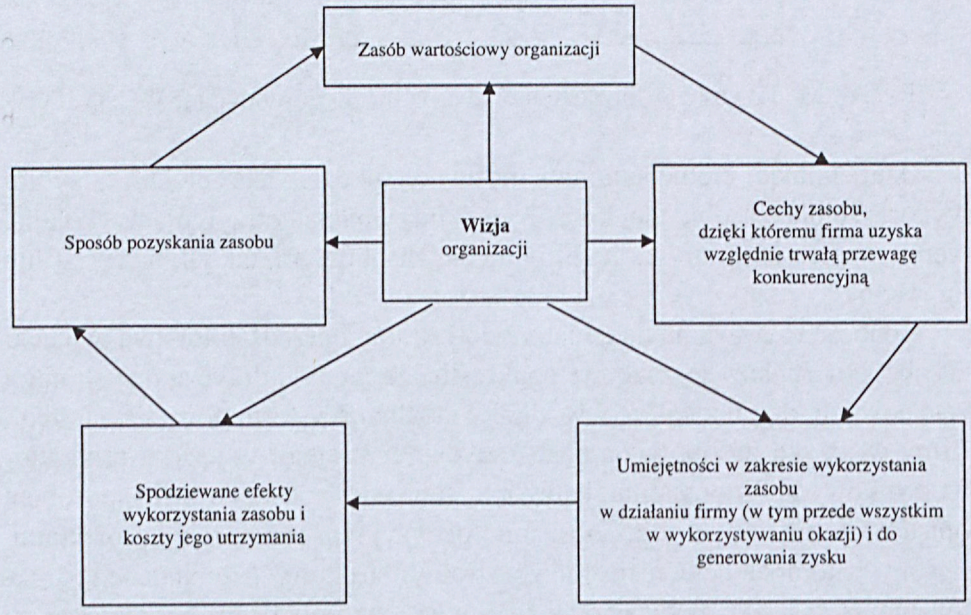
Rys. 3. Model strategii przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym. Wersja II

Uzupełniając element umiejętności o spodziewane efekty z tytułu wykorzystania zasobu i o koszty jego utrzymania, otrzymujemy kolejną wersję treści i struktury strategii w ujęciu zasobowym, tak jak na rys. 4 lub na rys. 5.

Kończąc rozważania na temat modeli strategii przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym, należy jeszcze raz podkreślić, że nie tyle dotyczą one strategii zasobowych organizacji, co w ogóle możliwości formułowania strategii firmy w języku zasobów zamiast tradycyjnej strategii w języku produktowo-rynkowym. Ta ostatnia kategoria staje się podstawowym sposobem opisu poziomu taktycznego, obszarem decyzyjnym zarządzania projektami. Zasoby i kompetencje firmy, ich poziomy, struktury i redundancje, traktowane są zaś jako podstawowe tworzywo strategii firmy nastawionej na wykorzystywanie okazji.



Rys. 4. Model strategii przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym. Wariant III



Rys. 5. Model strategii przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym. Wariant IV