

Strategiczny sukces przedsiębiorstwa

Wstęp

Sukces w biznesie może być słowem, używając literackiej przenośni [U. Le Guin, 2005], o niemal magicznej sile materializacji swoich treści, o ile zastosuje je i wykorzysta współczesny przedsiębiorca-czarnoksiężnik. Osiągnięcie sukcesu jest nie tylko marzeniem ale i wymaganiem przedsiębiorcy. Sukces tworzy nowe możliwości, jego brak spycha na margines, bywa że i w biznesowy niebyt.

Celem pracy jest dokonanie krótkiego przeglądu dotychczasowych koncepcji strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa znajdujących się w dostępnej literaturze. Na tym tle podejmuje się próbę zdefiniowania istoty tej kategorii sukcesu oraz wskazania na wymagania, jakim będzie musiał sprostać przedsiębiorca, pragnący osiągnąć sukces w nadchodzącej przyszłości. Zamiarem jest rozpoznanie istoty strategicznego sukcesu, na gruncie takich pojęć kategorialnych jak przedsiębiorstwo, strategia i sukces oraz dedukcyjno – poznawcze określenie jego koncepcji i przyszłych uwarunkowań.

1. Dotychczasowe koncepcje strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa

Koniecznym warunkiem możliwie najlepszego rozpoznania strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa (dalej: SSP) jest dysponowanie dobrymi definicjami przedsiębiorstwa, strategii i samego sukcesu. Poniżej bada się, czy mamy tu oczekiwaną wiedzę, a następnie na tej kanwie ustala się istniejący stan co do koncepcji SSP.

1.1. Wiedza o przedsiębiorstwie, strategii i sukcesie

1.1.1. Przedsiębiorstwo

Jest podmiotem i przedmiotem strategii i potencjalnego sukcesu. Zatem pojęcie przedsiębiorstwa jest decydujące dla dyskusowania strategicznego sukcesu, zarówno w każdym konkretnym wypadku, jak i dla przedsiębiorstwa jako kategorii systemów społecznych. Pojęcie i geneza przedsiębiorstwa nie znajdują się na poziomie dojrzałości powszechnie aprobowanego paradygamatu [por. Gruszecki T., 2002; Sudoł S., 2006].

1.1.2. Strategia

Na ogół strategię definiuje się przez opisywanie jej atrybutowych cech, rzadko można spotkać próby zwartych definicji. Wskazuje się, że strategia polega na wyznaczaniu kierunku (działania, systemu przedsiębiorstwa), dotyczy długiego okresu, koncentruje się na przewadze konkurencyjnej, sytuuje przedsiębiorstwo w otoczeniu, kształtuje zasoby i kompetencje oraz orientuje przedsiębiorstwo w stosunku do interesariuszy [Johnson, Scholes, Whittington, 2006,

* Dr Hubert Witczak, Katedra Systemów i Technik Zarządzania Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (hubert.witczak@ae.poznan.pl).

s.9]. Przykład próby definicji: „Strategia jest to złożony proces reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do podmiotu prowadzącego strategię, kształtowany w imię wartości, które podmiot strategii uważa za istotne” [H. Witczak, w: Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, s.11]. Pojęcie strategii nie jest wystarczająco jasne, między innymi dlatego, że odnosi się wrażenie, że jest ona jakimś specjalnym, wydzielonym rodzajem działania przedsiębiorstwa, o niejasnym statusie w stosunku do innych działań. Nie jest przy tym wystarczająco wyraźna różnica między „strategią”, a „zarządzaniem strategicznym”.

1.1.3. Sukces

Definicja słownika podaje, że łacińskie „succere” oznacza „powieść się” [Nowy Słownik Języka Polskiego, red. E. Sobol, 2002, s. 972]. Udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia – te kategorie najwyraźniej odwołują się do wcześniejszego zamiaru, wiążą rezultaty działania z celami. Semantyczne konotacje sukcesu są rozmaite, na przykład sukces jednostki ludzkiej wiąże się z „...działaniami na najwyższym poziomie indywidualnych możliwości, w kierunku realizacji własnych w pełni uświadomionych pragnień z zachowaniem uniwersalnego kodeksu moralnego oraz równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia” [Majewska – Opiełka I., 1994, s.256]. Łączy się to z prakseologicznym powodzeniem i jego miarami w odniesieniu do działających systemów społecznych [J. Zieleniewski, 1974, s.106], szczególnie z pojęciem postaci i walorów sprawności. We współczesnym ujęciu wyraźnie wyłania się tło (kontekst), zewnętrzne w stosunku do podmiotu działania sukcesu lub związane z sukcesem. Na ogół sukces postrzega się jako oceny i wyceny danego przedmiotu, z zastosowaniem rozmaitych przymiarów.

1.1.4. „Sukces przedsiębiorstwa” i „sukces strategiczny”

To wyrażenia etymologicznie poprzedzające SSP. Sukces przedsiębiorstwa i sukces strategiczny nie doczekały się monograficznego opracowania, jakkolwiek wielu autorów wypowiada się na ten temat [np. Obłój K., 1998]. Pojęcia te wyraźnie są powiązane z wartościowaniem (aksjologia) i mają wydzźwięk normatywny. Odpowiednie twierdzenia rozwiązują problemy niewiedzy przez wskazanie jak powinno się prowadzić przedsiębiorstwo aby osiągało sukces. „Sukces przedsiębiorstwa” jest jednym z sukcesów wielu rozmaitych systemów społecznych (na przykład uczelni wyższej), podobnie jak „strategiczny sukces” trzeba umieć różnicować od innych kategorii sukcesów (na przykład sukces polityczny, czy taktyczny). Jak dotychczas, twierdzenia te są jednoznacznie decyzyjne i dyrektywne (dyrektywy, zalecenia, wskazówki), i przeważają w publikacjach. Natomiast naukowa odpowiedź na pytanie: co to jest „sukces przedsiębiorstwa, strategiczny”, czyli poznawcza, nie jest wystarczająca.

1.2. Koncepcje strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa

Strategiczny sukces przedsiębiorstwa (SSP) jest, etymologicznie rzecz biorąc, wyrażeniem będącym nieprostą sumą składników.

1.2.1. Klasyczna interpretacja SSP

Sukces strategiczny przedsiębiorstwa, jak pisze R. Lynch, często oznacza zyskowność, ale może mieć szersze znaczenie w usługach publicznych i organizacjach non profit. Zyskowność jest więc postrzegana jako swoisty wyróżnik SSP. Treść SSP jest widziana przede wszystkim jako faktyczna zdolność do realizacji misji, wizji i celów strategicznych. Nawiązuje to do pojęcia kontroli strategicznej, wiążącej strategiczne zamiary (misja, wizja i cele strategiczne) z osiągnięciami. Te ostatnie uważa się za końcowy rezultat działalności [Wheelen T.L., Hunger J.D., 2006, s.18], a ich pomiar i ocena odbywa się dzięki „key performance indicator” – KPI i zalicza do strategicznej implementacji. Klasyczna interpretacja zasadza się na wyrażnie lub implicite przyjmowanym założeniu, że strategia i zarządzanie strategiczne ma w istocie strukturę liniową. Raz przyjęte zamiary, plany powinny zostać osiągnięte: miało być 10 mln zł zysku – powinno być osiągnięte, a jak post factum nie jest, to mamy problem korekty w trybie sprzężenia zwrotnego (feedback). Zasady oceny i kontroli osiągnięć pokazują np. Smith G.D., Arnold D.R., Bizell B.G. [Smith G.D., Arnold D.R., Bizell B.G. 1985, s. 189-205] w sześćoetapowym procesie kontroli (określ co kontrolować; ustanów standardy kontroli; pomierz osiągnięcia; porównaj standardy i osiągnięcia; określ przyczyny odchyłeń; podejmij akcję korygującą), omawiając techniki oceny na poszczególnych obszarach funkcjonalnych.

Istotnym wyrażeniem charakteryzującym SSP jest pojęcie „czynnik sukcesu”. Rozumie się pod nim początkowo „kluczowe czynniki sukcesu” (critical success factors CSF– Rockart J. (1979)), [Rowe A.J. i in. 1990, s.63]. J. Rockart zaproponował nie tyle katalog CSF ile metodę ich określania i powiązania z celami przedsiębiorstwa. Inne ujęcie sukcesu to „firma doskonała”. Ma się ona zachowywać zgodnie z normatywnymi wytycznymi, zwłaszcza orientować na CSF i działać zgodnie z normatywnymi zasadami postępowania. Peters T.J., Waterman R.H [Peters T.J., Waterman R.H. 1992, s. 8-19], w opublikowanej po raz pierwszy w 1982 roku książce, najpierw wskazali na czynniki sukcesu, a następnie je zmodyfikowali, uznając, że nie ma firm doskonałych [cyt. za Penc J., 2002, WWW.placet.com.pl/?mod=Artykuly].

Źródła sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa upatruje się w latach osiemdziesiątych XX wieku przede wszystkim w zdolności do konkurowania i przewadze konkurencyjnej [Porter M.,1994]. Innym źródłem jest zdolność do odkrycia i reagowania na wskazane w 1979r przez H.I. Ansoffa „słabe sygnały” [Ansoff H.I., 1985, s. 84].

Z początkiem rozwoju zarządzania strategicznego pojawiły się także zalecenia co do normatywnych postaw i systemowych, wzorcowych reakcji strategicznych. Przykładem są tu „wielkie strategie”, czy koncepcje i podejścia do uprawiania strategii/zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem („core competences”, podejście inkrementalne, i in.). Ich stosowanie w odpowiednich sytuacjach (po diagnozie strategicznej), wskazywało się jako gwarancję sukcesu.

Odwróceniem drogi do sukcesu i samego sukcesu są kryzys i porażka. Strategiczne znaczenie ma koncepcja L. Greinera, wskazująca na kryzysy pojawia-

jące się w cyklu życia organizacji. Umiejętność poradzenia sobie z kryzysami to jeden z kluczy do sukcesu.

1.2.2. Zmiany w interpretacji SSP

Sukces strategiczny przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o jego treść, nie jest już tak oczywisty. Pojawiają się inne strategicznie istotne składniki wiązki misji, wizji i celów strategicznych, jak np. wartość przedsiębiorstwa. Co więcej, dyskusja na temat zyskowności wkracza na pole publicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, stawiając kwestię innych strategicznie ważnych wartości, znanych pod nazwą koncepcji „przed lub po zysku” [Majchrzak J, 2003, s. 53 – 66]. Rozwój koncepcji i podejść do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem doprowadził do pojawienia się idei nieliniowego rozwoju strategii (strategie wyłaniające się w sensie H. Mintzberga; przedsiębiorstwo uczące się, przedsiębiorstwo inteligentne), co postawiło w ogóle problem pojęcia „sukcesu strategicznego”. Zarówno zamiary strategiczne (planowana strategia), jak i realizowana strategia oraz rezultaty (osiągnięcia strategiczne) ujawniły złożoną i zmienną naturę wzajemnych powiązań. Porównywanie zamiarów (misja, wizja, cele strategiczne) z odpowiadającymi im osiągnięciami (fakty po zrealizowaniu planowanej strategii), czyli klasyczna kontrola, utrzymało swoje miejsce w cyklu zarządzania strategicznego, ale straciło na znaczeniu.

W późniejszych latach także ujęcie CSF J. Rockarta przekształciło się wyraźnie w bardziej generalne podejście normatywne, modelujące zestawy preferowanych (wzorcowych) czynników, zgodność z którymi gwarantuje sukces przedsiębiorstwom lub wręcz opisujące zasady postępowania firm doskonałych. Zestawy tych czynników są najrozmaitsze, lepiej byłoby zapytać, czego tam nie ma. Zmieniła się ich nazwa (KFS – key factors for success) [Lynch R., 2006, s. 79-80] i ugruntowała definicja: jako te zasoby, umiejętności i cechy wewnętrzne i zewnętrzne (branża), które są istotne dla odniesienia sukcesu. KFS zewnętrzne są powszechne dla branży i nie różnicują przedsiębiorstw. KFS wewnętrzne koncentrują się na zasobach służących celom przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej przez pryzmat klientów, konkurencji i dobra korporacji.

Rozwinęło się także podejście KPI. Thompson J.L. [Thompson J.L., 1997, s. 562-573] zaproponował system kryteriów oceny dla procesu wyboru strategicznego, który mógł być częściowo wykorzystany dla badania osiągnięć. Strategię ocenia się w tym modelu przez pryzmat jej wartości (trafność – appropriateness; wykonalność – feasibility; atrakcyjność – desirability), strategicznej logiki (spójność, wpływ na środowisko, dostępność koniecznych zasobów) oraz zdolność do implementacji. Johnson G., Scholes K. i Whittington R. [Johnson G., Scholes K. i Whittington R. 2005, s. 357 – 375], przedstawili kryteria sukcesu (success criteria): akceptowalność (cost benefit analysis), wykonalność (feasibility – 10 kryteriów cząstkowych, w tym finansowe, wartość dla udziałowców, ryzyko i analizę wrażliwości) oraz dostosowanie (suitability).

Ewolucji uległo także pojęcie konkurencji i zdolności do konkurowania. Kariera benchmarkingu, sugerująca wzorowanie się na przodujących przedsiębiorstwach została przyćmiona przez przeniesienie konkurowania na poziom po-

nadbranzowy i odniesienie go do przyszłości [Hamel G., Prahalad C.K., 1999]. Trwała przewaga konkurencyjna, zorientowana na przyszłość branży, zastępuje zatowizowane, bądź widziane w pakietach, klasyczne zestawy zalecanych i wybranych czynników konkurowania. Konkurowanie staje się procesem i systemem przekraczającym wąsko pojmowane granice przedsiębiorstwa i wychodzącym na poziom branż – ekosystem biznesu z przedsiębiorstwem jako swego rodzaju jądrem tego ekosystemu. Czynnikiem konkurowania stają się systemy, takie jak TQM, czy BSC. Sukces zmienia swoje imię – to nie tylko zgodność wyniku z zamiarami, to system wiążący klienta z wynikami finansowymi, procesami i rozwojem potencjału.

J.P.Kotter [Kotter J.P., 2007], w rezultacie badania niepowodzeń wprowadzania zmian, sformułował w latach dwutysięcznych zalecenia mające przynieść sukces.

1.2.3. Współczesne ujęcie SSP

Dżungla teorii zarządzania H. Koontza osiągnęła swoje apogeum w postmodernizmie. Jest on bliski anarchii i podejściu amorficznemu, dopuszczając wszelkie koncepcje jako równie ważne. Istnieje tylko konkretne przedsiębiorstwo w konkretnej sytuacji, studia strategiczne konkretnego przypadku prowadzą do strategii ważnej dla rozwiązywanego problemu. Jak zauważył A.K. Koźmiński [Koźmiński A.K., 2004, s.10], nie ma w zarządzaniu twardych praw, każdy rzeczywisty i znaczący problem jest wyjątkowy, a system zarządzania ma go zidentyfikować i zaproponować rozwiązanie. Przeciwno turbulencji otoczenia można wystawić turbulентne przedsiębiorstwo, jeśli chce się osiągnąć sukces, lub widzieć organizację „bez celów” ale za to zorientowaną na okazje (Krupski R., 2005). Sugeruje się też, że rozpoznanie sukcesu jest możliwe w zasadzie przez pryzmat dominującej logiki strategicznej, która ogniskuje i porządkuje wysiłki i ich rezultaty [Obłój K. 2007]. Relatywnie większą rolę przypisuje się takim czynnikom SSP, które „antropomorfizują” przedsiębiorstwo: wiedzy organizacyjnej, organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej.

Próbuje się forsować koncepcję najlepszych praktyk jako wzorcowe standardy postępowania, wierząc że zastosowanie „najlepszego postępowania, drogi” podnosi prawdopodobieństwo uzyskania oczekiwanego rezultatu, sukcesu. Takie podejście wywodzi się z wcześniejszej mody na stosowanie standardowych metod i narzędzi prowadzenia przedsiębiorstwa (na przykład TQM, ISO, BSC, EFQM). Inną zasadą rozszerzającą zrozumienie i osiąganie sukcesu jest koncepcja „zrównoważonego rozwoju” przedsiębiorstwa, które ma być prowadzone dziś w sposób nie podważający szans i poziomu życia przyszłych pokoleń.

2. Próba definicji strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa

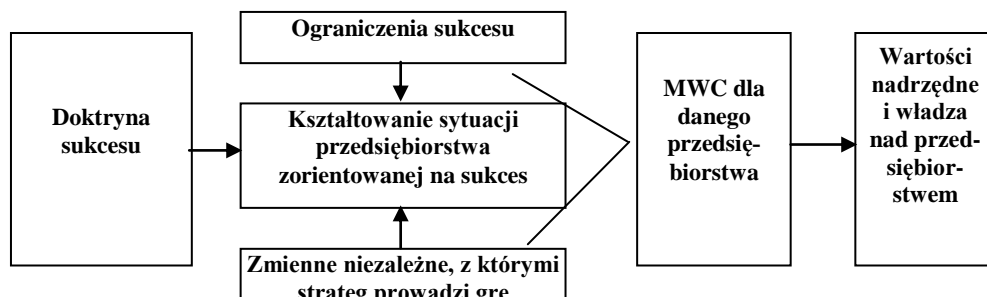
Badanie dotychczasowych podstaw (przedsiębiorstwo, strategia, sukces i ich dwójkowe kombinacje w formie omówionych wcześniej wyrażen) oraz samych

koncepcji SSP przynosi obraz różnorodności i zróżnicowania, niejasny i rozmyty.

Porządek i wyostrenie poznawcze można uzyskać różnymi drogami. Poniżej podejmujemy próbę dedukcyjno-prognostyczną, nie zajmując się diagnozowaniem przyczyn istniejącego stanu rzeczy.

SSP możemy zdefiniować korzystając z ujęcia systemowego. Przedstawia się je na schemacie blokowym (rys. 1).

Rysunek 1 Strategiczny sukces przedsiębiorstwa jako system



gdzie: MWC, odpowiednio: misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

2.1. Podstawy poznawcze strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa

Zaliczamy do nich przede wszystkim wiedzę poznawczą o przedsiębiorstwie, strategii i sukcesie. Wiedza taka jest składnikiem doktryny sukcesu, czyli decyzji stratega co do opowiedzenia się za daną wiedzą, spośród dostępnych koncepcji (na przykład paradygmatów naukowych, doświadczenia).

2.1.1. Przedsiębiorstwo

Jest to system społeczny, zogniskowany głównie na osiągnięcie: nadwyżki ekonomicznej (zysku), wyceny wartości, zwrotu z zaangażowanego kapitału i dodatniego salda przepływów gotówki, w warunkach pełnego samozasilania się w energię (zasoby). Poziom osiągnięć tych wielkości jest pochodną aspiracji (pożądalność, i in.), przyjmowanych ograniczeń, sytuacji (stosunki ze zmiennymi niezależnymi) i doktryny. To, na przykład, między innymi od doktryny zależy, czy dany przedsiębiorca będzie chciał zysk: maksymalizować, optymalizować, zadowoli się jego wybraną wielkością. Środkiem do tych kluczowych osiągnięć przedsiębiorstwa jest portfolio produktów i usług wymieniane z otoczeniem dzięki transakcjom.

2.1.2. Strategia

Jest przedpolem i wsparciem dla kształtowania wartości nadrzędnych i władzy nad przedsiębiorstwem¹. Domeną strategii jest następujące zogniskowanie uwagi.

1. Określanie kluczowych dążeń przedsiębiorstwa (zysk, wartość przedsiębiorstwa, zwrot z zainwestowanego kapitału, dodatnie saldo przepływów gotówki) i ich usytuowanie na tle szerszego zbioru wartości (MWC). W istocie oznacza to kształtowanie kierunku działalności.
2. Kształtowanie drogi strategicznej. Obejmuje ono segmentację strategiczną (portfolio), system procesów tworzenia wartości dodanej, układanie stosunków z otoczeniem (domena i pola aktywności strategicznej), kształtowanie cyklu życia i stosunku do długowieczności (w tym wejścia do gry strategicznej i wyjścia z tej gry). W istocie, droga strategiczna jest stale redefiniowana, z uwagi na powiązanie z pozostałymi składnikami systemu sukcesu strategicznego.
3. Kształtowanie trwale korzystnej sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa, to jest relacji stanu potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa do stanu potencjału jego otoczenia. Na drodze strategicznej, we wnętrzu przedsiębiorstwa, w jego otoczeniu oraz w ich wzajemnych powiązaniach, a także w dążeniach, zachodzą zmiany. Mają one najrozmaitsze charakterystyki podmiotowe (interesariusze), przedmiotowe, o cechach mechaniki społecznej (np. presja, elastyczność, siła), statystyczne (prawdopodobieństwo), i in. Sytuacja jest diagnozowana dla celów jej wartościowania w kategoriach dobra/zła, definiowania problemów strategicznego rozwoju i określania przesłanek ich rozwiązywania (reakcje strategiczne). Reakcje strategiczne mają cechy gry strategicznej. Polegają na przeprowadzaniu reakcji merytorycznych na zmiany, ale również układaniu wszystkich składników systemu, opisanego na rys. 1. Głównymi kośćmi w tej grze są biznesy przedsiębiorstwa: z jednej strony struktura zbioru biznesów (układ korporacji), sens ekonomiczny i rola każdego z osobna, z drugiej zaś konstrukcja wewnętrzna każdego biznesu (poziom procesów i funkcji – strategii subbiznesowe). Gra strategiczna to przeprowadzanie operacji strategicznych w stosunku do aktualnych i przyszłych pól strategicznych. Zmierza ona do osiągnięcia zamierzonych stawek (dążenia, kierunek), na szerszym tle otoczenia, przy danych ograniczeniach, zachowaniu równowagi strategicznej i bezpieczeństwa strategicznego.
4. Tożsamość strategiczna. Wszystkie powyższe elementy sumują się w nieprosty sposób w treść i poczucie tożsamości strategicznej przedsiębiorstwa. Będzie to możliwe dzięki posiadaniu przez przedsiębiorstwo sensorów strategicznych (pomiar i wrażliwość na zdarzenia), zdolności do przejawiania i wykorzystania emocji strategicznych i racjonalizacji strategicznej. Poczucie praw i wartości, dysponowanie świadomością i samoświadomością, możliwość przyjmowania doktryn i stosunku do wnętrza i otoczenia w przeszłej

¹ Kształtowanie doktryny, wartości nadrzędnych i władzy nad przedsiębiorstwem jest istotą polityki przedsiębiorstwa.

(historia), bieżącej i przyszłej czasoprzestrzeni – to wszystko wytwarza treść i formę odrębności i swoistości przedsiębiorstwa. Chodzi zarówno o unikatowość kategoryalną (przynależność do kategorii przedsiębiorstw), jak i unikatowość strategiczną, w tym konkurencyjną (odróżnienie się od innych podmiotów, w tym zwłaszcza konkurentów). Bez tożsamości nie jest możliwe pełne uświadomienie sobie miejsca i roli w otoczeniu oraz podejmowanie odpowiedzialności za swój egocentryczny byt i szersze otoczenie. Istotną rolę dla określenia tożsamości przedsiębiorstwa odgrywa jego wewnętrzny system zarządzania strategicznego.

2.1.3. Sukces

Semiotyczna interpretacja sukcesu wiąże się z „powodzeniem”, jest ono zbliżaniem się do stanu rzeczy ocenianego pozytywnie, ze względu na wartość będącą podstawą oceny. Pojęcie to opisuje stosunek, sukces w zasadzie nie ma bezwzględного charakteru. Konieczne jest ustalenie stanu rzeczy, będącego aksjologicznym punktem odniesienia, normatywnym wzorcem, i porównanie go z osiągniętym stanem rzeczy. Sukces strategiczny rozpatruje się przez odniesienie zamiarów strategicznych do strategicznych osiągnięć, w dowolnym ujęciu działania: *ax ante*, *in statu nascendi* i *ex post*. Sukces ma wyraźnie podmiotowo-przyczynową naturę: stanu rzeczy niezależnego od podmiotu, z którym podmiot nie pozostaje w stosunku przyczynowym, sprawczym, nie możemy badać i oceniać w kategoriach sukcesu. W tym kontekście, systemowe i strategiczne ujęcie sukcesu zwraca naszą uwagę na stany danej rzeczy poprzedzające, następcze i oboczne (towarzyszące) w stosunku do stanu aksjologicznie wyróżnionego. Nominalnie zbiór możliwych wartości, jakie przypiszemy danemu stanowi strategicznemu przedsiębiorstwa nie jest ograniczony, jednak wartości przypisywane kluczowym własnościom biznesowym przedsiębiorstwa (MWC), są w nim kategoryalnie dominującym podzbiorem krytycznym². Sukces jest definiowany jako wartość rzeczowo (nazwa i zakres rzeczy), przedmiotowo (wybrane własności i ich parametry) oraz czasoprzestrzennie (horyzont strategiczny).

2.2. Koncepcja strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa

Wyróżniamy następujące kategorie sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa: tożsamości, oraz stosownie do układu schematu (rys. 1), jako: doktrynalny, teleologiczny, sytuacyjny, technokratyczny i mieszany.

1. Dążnościowy (teleologiczny) sukces strategiczny. Jest to najważniejsza kategoria SSP, z uwagi na bezpośrednie przypisanie wartości do skutków działania przedsiębiorstwa. Dążenia, czyli wartości nadrzędne, MWC oraz inne cele strategiczne są głównymi motywami podjęcia działalności przedsiębiorczej, czynnikami długowieczności oraz kryteriami oceny osiągnięć. Progowym sukcesem jest tu osiągnięcie kluczowych kategoryalnie wartości

² Kategoryalnie dominujący podzbiór krytyczny- najważniejszy, bez którego przedsiębiorstwo jako kategoria nie może istnieć. Wartości nadrzędne w stosunku do MWC nie mogą być osiągnięte, bez osiągnięcia krytycznego poziomu kluczowych celów przedsiębiorstwa ujętych w MWC.

i celów przedsiębiorstwa, bez takiego sukcesu nie jest możliwe osiągnięcie sukcesów innych kategorii. Dążnościowy sukces strategiczny jest rozstrzygający i nadrzędny w stosunku do pozostałych kategorii sukcesu strategicznego. Przydaje on znaczenia (wagi) pozostałym wartościom, jakkolwiek w konkretnych sytuacjach mogą lokalnie dominować inne perspektywy.

2. Tożsamościowy sukces strategiczny. Sukcesem strategicznym jest tu zdolność przedsiębiorstwa do oczekiwanego, uznawanego za strategicznie pożądaną wartość, istnienia i przekształcania się wraz z otoczeniem, w każdym oczekiwanym horyzoncie strategicznym, przy zachowaniu tożsamości strategicznej. Wchodząc do ugrupowania przedsiębiorstw może ono co najwyżej dokonać rekonfiguracji tożsamości, lecz nie może jej stracić, zajmując pozycję strategicznej jednostki biznesu (minimum w pełni odrębne centrum zysku i centrum inwestycji). Świadoma rezygnacja z tożsamości strategicznej, na przykład wejście do innego przedsiębiorstwa jako składnik, a nie podmiot biznesu (centrum kosztów, i in.), uniemożliwia ocenę SSP. Pewną miarą sukcesu strategicznego danego przedsiębiorstwa, ale dla całości wyższego rzędu (innego przedsiębiorstwa), może tu być jego merytoryczna (potencjał, produkty i usługi) i ekonomiczna przydatność i użyteczność. Natomiast wymuszone i nieakceptowane ryzyko utraty oraz utrata tożsamości strategicznej jest odpowiednio kryzysem lub porażką strategiczną.
3. Doktrynalny sukces strategiczny. Przedsiębiorstwo osiąga go wówczas, kiedy jego faktyczne osiągnięcia są zgodne z wartościami zamierzonymi, oczekiwanymi, których samoistnym, bezpośrednim i kluczowym źródłem jest wola przedsiębiorcy. Chodzi tu nie tylko o treść, ale także zgodność z zasadą dokonywania wycen i ocen (na przykład porównania międzypodmiotowe i międzyokresowe), czy zgodność z kategorią poziomu osiągnięć (maksymalizacja, minimalizacja, i in.). Jeśli przedsiębiorstwo wdrożyło świadomie wartość „podejście inkrementalne w prowadzeniu strategii” i praktyka okazała się zgodna z modelem wzorcem - to osiągnęło sukces strategiczny. Podobnie mogą być oceniane osiągnięcia innych, doktrynalnie preferowanych wartości, na przykład bezpieczeństwa strategicznego. Przesłanki wyboru doktryny przez przedsiębiorcę nie są bezpośrednio powiązane ze skutkami działania i wyceną ich wartości.
4. Sytuacyjny sukces strategiczny. Z jednej strony jest on środkiem do osiągnięcia strategicznego sukcesu dążnościowego, z drugiej zaś jest także jego pochodną (wzajemne uwarunkowania i sprzężenia zwrotne). Na przykład zdolność do konkurowania (wartość opisująca strategiczny sukces sytuacyjny) zależy od zysków osiągniętych w przeszłości i możliwych do osiągnięcia w przyszłości (sukces teleologiczny), ale i zyski są pochodną sytuacji konkurencyjnej. Innymi przykładami wartości strategicznego sukcesu sytuacyjnego mogą być: równowaga funkcjonalna (unikanie kryzysu), wykorzystywanie okazji, elastyczność i giętkość strategiczna. Do czynników

- sytuacyjnych zaliczymy także ograniczenia, ponieważ wyłaniają się one jako pochodna pozostałych uwarunkowań systemu sukcesu strategicznego.
5. Technokratyczny sukces strategiczny. Jest konsekwencją umiejętności zastosowania i wykorzystania profesjonalnych i adekwatnych systemów, metod, organizacji, instrumentów, itp., prowadzenia strategii przedsiębiorstwa. Ten typ sukcesu strategicznego ma wyraźnie charakter instrumentalny i jest w największym stopniu uwarunkowany pozostałymi kategoriami sukcesu strategicznego. W szczególności wyrazem związku technokratycznego podejścia do prowadzenia przedsiębiorstwa z jego dążeniami jest ograniczenie się *wyłącznie* do wiązki kluczowych, kategorialnych wartości i celów. W takim razie są one celami autotelicznymi, nie służą żadnym celom nadrzędnym, nie są składnikiem żadnego liczniejszego zbioru. Strategiczna karta wyników (BSC), czy TQM mogą się stać środkiem do sukcesu dążnościowego, ale z pewnością ich rozwiązania wewnętrzne nie mogą abstrahować od sytuacji, etc.
 6. Mieszany sukces strategiczny. W praktyce czyste typy sukcesu strategicznego nie występują, mamy do czynienia z układami mieszanymi, ze zogniskowaniem uwagi na perspektywę dążnościową. Niemniej, nie jest również wykluczony dryf strategiczny, to jest układ wartości i osiągnięć niezorientowany i rozmyty. W istocie SSP przypisujemy, oprócz ogólnie znanych cech systemowości (m.in. spójność, uporządkowanie, oddziaływanie z otoczeniem), zrównoważenie i zogniskowanie na MWC, w którym najważniejszą rolę odgrywają kluczowe cele przedsiębiorstwa (zysk, wartość przedsiębiorstwa, zwrot z zainwestowanego kapitału i dodatnie saldo przepływów gotówki). Zaprojektowanie i wdrożenie takiej konstrukcji wymaga badania i kształtowania relacji między poszczególnymi kategoriami sukcesu, przy założeniu nadrzędności sukcesu teleologicznego w horyzoncie strategicznym (tab. 1). Przy założeniu wyjściowym, że każda z „Pozostałych kategorii sukcesu” została (-nie) w pełni osiągnięta, analizujemy i kształtujemy jej relacje ze strategicznym sukcesem teleologicznym. Badanie takie polega przede wszystkim³ na traktowaniu sukcesu teleologicznego jako zmiennej zależnej od pozostałych kategorii sukcesu.

Tabela 1. Schemat próby zrównoważenia i zogniskowania SSP

Sukces teleologiczny	Brak sukcesu	Krytyczny poziom sukcesu	Normalny poziom sukcesu	Przodujący sukces
Pozostałe kategorie sukcesu				
1. Tożsamościowy sukces, w pełni osiągnięty, a to oddziałuje na sukces teleologiczny: a) wsparcie,				

³ Możemy analizować inne relacje, na przykład zwrotne, lub gdy strategiczny sukces teleologiczny będzie zmienną niezależną, i in.

b) obojętność, c) hamowanie, d) na niejasnej zasadzie				
2.Doktrynalny sukces				
3.Sytuacyjny sukces				
4.Technokratyczny sukces				
5.Synteza (mieszany sukces strategiczny)				

Zródło: opracowanie własne

Pozostałe kategorie sukcesu strategicznego mogą wywierać, w sensie logicznym, przyczynowo-skutkowym i praktycznym, pozytywne (wspieranie), negatywne (hamowanie), obojętne i niedookreślone konsekwencje na sukces teleologiczny. Następnie możemy założyć, że pozostałe kategorie sukcesu strategicznego nie zostały (nie będą) w pełni osiągnięte lub są, co do swej treści poziomu, niejasne i badać ich wpływ i konsekwencje dla sukcesu teleologicznego.

Jest tu oczywiście sporo problemów metodologicznych, począwszy od pomiaru zmiennych, przez uchwycenie kierunku, siły i prawdopodobieństwa wpływu, po syntezę wniosków w warunkach równoczesnego, przeciwbieżnego oddziaływania poszczególnych zmiennych na sukces teleologiczny. Przewyższenie konkurencji po względem jakości produktów (osiągnięcie sukcesu sytuacyjnego) może pociągnąć za sobą wzrost kosztów i obniżenie zysków (spadek sukcesu teleologicznego). Jednak zmiana doktryny zarządzania załogą zajmującą się sprzedażą, z autokratycznej na demokratyczną, może jednocześnie przynieść wzrost liczby i wartości sprzedaży (sukces doktrynalny), itp. Badanie i kształtowanie SSP nie jest więc zagadnieniem trywialnym.

3. Strategiczny sukces przedsiębiorstwa przyszłości

Przyszły sukces tożsamości strategicznej nie będzie możliwy bez doskonalszego zrozumienia natury systemów społecznych w ogóle, w tym przedsiębiorstw, oraz ich miejsca i roli w globalnej gospodarce.

Doktrynalny sukces strategiczny będzie miał swoje źródła w ułożeniu stosunków z otoczeniem, w tym zwłaszcza z przyrodą, na zasadach symbiozy, z przypisaniem rozstrzygającej wartości przyrodzie.

Teleologiczny sukces strategiczny nie obejdzie się bez kompromisu między kategoriałnymi wartościami ściśle biznesowymi, a pozostałymi. Konieczna będzie lepsza umiejętność wartościowania, świadomego rezygnowania z egocentrycznych i wybujałych aspiracji oraz niepoddawania się ogromnej presji rozmaitych interesariuszy. Trudność polega na postępowaniu niejasności i erozji wartości. Zdolność do samodzielnego wartościowania, a więc rozpoznawania, oceny i wyboru wartości będzie kluczem do sukcesu teleologicznego przedsiębiorstwa przyszłości i w przyszłości, zarówno z pozycji przedsiębiorcy, jak i innych interesariuszy.

Sukces sytuacyjny może mieć swoją szansę w poradzeniu sobie z narastającymi: gęstością systemu społecznego (antropopresja), rzadkością zasobów.

Przyszłość to współistnienie trzech charakterystyk rzeczywistości strategicznej systemowo ujmowanego przedsiębiorstwa: zmiany, trwałości i przyspieszenia. Zmiana wymaga utrwalenia, zaś trwałość wymaga zmiany. Jednocześnie tempo zmian narasta, zaś okresy trwałości ulegają skróceniu, przyspieszenie rozrywa istniejącą równowagę i zaburza stabilność, wzmagają się poszukiwanie i wprowadzanie nowego ładu, itd. Wszystko to prowadzi do pojawienia się innego czynnika SSP: wzrostu roli i umiejętności zarządzania paradoksami i chaosem. Niedostatek takich kompetencji spowoduje spadek zdolności opanowania przedsiębiorstw i ich nadsystemów, a narastające przyspieszenie może doprowadzić do lokalnych i globalnego kolapsów. Kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstwa będzie ułożenie dominującej, silnie liberalnej struktury gospodarczej. Zmienić się musi rola państwa i ograniczyć w zasadzie do prowadzenia systemu społeczno-gospodarczego kraju (na tle otoczenia), jako całości i z pozycji całości. Jego kompetencja i siła w tej roli będzie nie do przecenienia. Sukces zapewni sprawne powiązanie trzech form zarządzania gospodarką: indywidualnej aktywności gospodarczej, samoorganizowania się struktury społecznej i regulacji jej przez państwa i samorządy.

Technokratyczny sukces strategiczny to zwłaszcza szacunek dla wiedzy naukowej i wynikających z niej praw, ale również intuicji, doświadczenia, benchmarków. Niska zdolność do holistycznego traktowania gospodarowania jako składnika globalnego systemu społecznego nie może być cechą przyszłości. Przyjęcie postmodernizmu, w ujęciu A.K. Koźmińskiego, za dominujący składnik współczesnego paradygmatu SSP, zwraca naszą uwagę na rolę systemu zarządzania przedsiębiorstwem. To on ma zidentyfikować, w każdym razie, problemy prowadzenia przedsiębiorstwa i przedstawić modele ich rozwiązania, jeśli w zarządzaniu nie ma „twardych” praw. Niewystarczająca zdolność do rozpoznania wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa, oceny i projektowania zmian jest narastającym zagrożeniem. Innymi słowy, sukces przedsiębiorstwa przyszłości, i w przyszłości, to dostosowana i znakomita konstrukcja systemu zarządzania, zdolnego spełniać kompletny zbiór funkcji: poznawczych, aksjologicznych i normatywnych. Potrzebą przyszłej chwili jest naukowe badanie, ocena i kształtowanie teorii zarządzania i nauki o zarządzaniu w jej powiązaniach z innymi naukami. Dzięki temu możliwe jest opanowanie dżungli teorii zarządzania we sensie H. Koontza.. Zdolność do konsyliencji nauk, ze szczególnym uwzględnieniem nauki zarządzania i nauki ekonomii, oraz wykorzystania ich osiągnięć na gruncie praktyki strategicznej, złoży się na SSP. Ważną rolę może tu odegrać nauka o zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem.

W istocie system zarządzania sukcesem, czyli mieszany, ale zogniskowany i zrównoważony sukces strategiczny jest przyszłością przedsiębiorstw.

Literatura

1. Ansoff H.I. (1985), Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa
2. Gruszecki T. (2002), Współczesne koncepcje przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa

3. Hamel G., Prahalad C.K. (1999), Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa
4. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005), Exploring Corporate Strategy, Pearson Education, Prentice Hall, Harlow
5. Koźmiński A.K. (2004), Zarządzanie w warunkach niepewności, WN PWN, Warszawa
6. Kreikebaum H. (1997), .Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, WN PWN, Warszawa
7. Kotter J.P. (2007), Jak przeprowadzić transformację firmy, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa
8. Krupski R. (2005), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa
9. Le Guin U. (2005), Czarnoksiężnik z archipelagu, Prószyński i S-ka, Warszawa
10. Lonnqvist A., V. Pirttimaki, *The Measurement of Business Intelligence*, www.ism-journal.com, Winter 2006
11. Lynch R. (2006), Corporate Strategy, Pearson Education, Prentice Hall, Harlow
12. Majewska – Opiełka I. (1994), Droga do siebie. O miłości, wartościach naturalnych i nowej psychologii rozwoju duchowego, Wydawnictwo Medium, Warszawa
13. Nowy Słownik Języka Polskiego, red. E. Sobol (2002), WN PWN, Warszawa
14. Obłój K. (2000), Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa
15. Obłój K. (2007), Strategia organizacji, PWE, Warszawa
16. Penc J. (2002), Ukierunkowanie na klienta, Placet, Warszawa WWW.placet.com.pl/?mod=Artykuly
17. Peters T.J., Waterman R.H. (1992), In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row, New York
18. Porter M. (1994), Strategia konkurencji, PWE, Warszawa
19. Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., Snyder N.H. (1990), Strategic Management. A Methodological Approach, Addison – Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts
20. Smith G.D., Arnold D.R., Bizell B.G. (1985), Business Strategy and Policy, Houghton Mifflin Company, Boston
21. Sudoł S. (2006), Przedsiębiorstwo, wyd. III. PWE, Warszawa
22. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (2007), Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, wyd. II, PWE, Warszawa
23. Wheelen T.L., Hunger J.D., (2006), Strategic Management and Business Policy, Pearson Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
24. Zieleniewski J. (1974), Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa
25. Zimniewicz K. (red.), (2003), Współczesne tendencje w zarządzaniu, Wyd. AE w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 33, Poznań

Hubert Witczak

Strategiczny sukces przedsiębiorstwa

Streszczenie

Sukces strategiczny przedsiębiorstwa, historycznie rzecz biorąc, jest pojęciem o rozległej i niejednoznacznej konotacji semiotycznej, genetycznej, systemowej, teleologicznej, społecznej. Systemowo postrzega się sukces strategiczny przedsiębiorstwa jako zogniskowaną i zrównoważoną strukturę różnych kategorii sukcesu, z nadrzędnością sukcesu teleologicznego. Strategiczny sukces przedsiębiorstwa przyszłości, i w przyszłości, wymaga naukowej wiedzy w dziedzinie zarządzania strategicznego oraz symbiozy przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Synopsis: Corporate Strategic Success

Strategic corporate success is, from a historical point of view, a notion of an extensive and ambiguous semiotic, genetic, systemic, teleological, and social connotation. It is a structural notion, not a primitive one. Pursuing success, as such, is not wrong: it supports survival and calls for progress and reconciliation of aspirations and abilities. However, it requires a systemic approach to success, including cognitive knowledge of success.

Systemically, strategic corporate success is perceived as a focused and balanced structure, consisting of a teleological, identity, doctrine, situation, and technocratic success components. Nonetheless, teleological success remains the main constituent: it combines key objectives that determine the essence of a corporation.

Strategic corporate success of a future corporation, in the future, will require, most of all, a better understanding of the cognitive base, that is the essence and role of corporation and strategy (especially of strategic management) and the nature and shaping of strategic success. Sources of future strategic corporate success are to be found in its symbiosis with and conformity to natural environment and a compromise between them, as well as the ability to strategically manage the enterprise and broader social and economic systems