

Kształtowanie spójności strategicznej i dojrzałości procesowej a oburęczność przedsiębiorstwa

Przejdź do produktu na www.ksiegarnia.beck.pl

Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonują w środowisku, w którym muszą balansować między napięciami tworzonymi przez potrzebę spełniania wymagań klientów, działaniami ze strony konkurentów oraz ponoszonymi kosztami. Jednocześnie realizowane przez nie cele powinny koncentrować się nie tylko na przetrwaniu organizacji, lecz także na zapewnieniu jej rozwoju, co jest szczególnie trudne w coraz mniej stabilnym otoczeniu cechującym się niepewnością, złożonością i licznymi zaburzeniami [Penc, 2001, s. 9]. Wyzwanie to okazuje się jeszcze większe, jeśli weźmie się pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa jako podmiotu zarządzania i przedmiotu poznania.

Przedsiębiorstwo jest samostanowiącym, względnie wyodrębnionym z otoczenia systemem społecznym, cechującym się statyczno-dynamiczną, hybrydową naturą. Za główne atrybuty przedsiębiorstwa uznaje się [Witczak, 2008, s. 174–175]:

- 1) tworzenie i funkcjonowanie w imieniu i na rachunek oraz odpowiedzialność przedsiębiorcy, który posiada jedność intencji, aktywności i władzy; pojęcie przedsiębiorcy jest niejednorodne, gdyż może nim być dowolny podmiot fizyczny lub prawny, przy czym należy je odróżnić od inwestora i menedżera;
- 2) powoływanie w celu osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej, której uzyskiwanie stanowi główny cel i decyduje o wartości przedsiębiorstwa; w warunkach gospodarki towarowo-pieniężnej celem przedsiębiorstwa jest również osiągnięcie zwrotu z zainwestowanego kapitału oraz – ze względu na warunek samozasilania przedsiębiorstwa – dodatnie saldo przepływów pieniężnych; cele te warunkują przetrwanie i mają charakter nadrzędny wobec pozostałych działań składających się na wiązkę celów przedsiębiorstwa;
- 3) funkcjonowanie na zasadzie samozasilającego się systemu, który porządkuje swoje relacje z otoczeniem poprzez realizację transakcji i kontraktów, które zmierzają do zapewnienia nadwyżki ekonomicznej;
- 4) powiązanie poprzez podstawowe procesy z dowolną działalnością rzeczową, z naciskiem na gospodarowanie w odniesieniu do tych procesów, poprzez pozyskanie, akumulację, alokację i wykorzystanie ograniczonych zasobów na realizację różnych celów w taki sposób, aby uzyskane korzyści (skuteczność, korzystność, ekonomiczność) odpowiadały oczekiwaniom formułowanym przez przedsiębiorcę;
- 5) zawarcie portfela działań podstawowych, mieszczących się w zakresie akceptacji społecznej i prawnej, którego rdzeń stanowią pionowe łańcuchy

technologiczne elementów portfela działań, dostarczające określonej użyteczności; łącznie stanowią one domenę przedsiębiorstwa.

Powyższe założenia stanowią warunki brzegowe problematyki podejmowanej w tym opracowaniu, która sprowadza się do ustalenia i wyjaśnienia uwarunkowań zachowań organizacyjnych w zakresie uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo rezultatów. Jedną z grup czynników determinujących efektywność działań organizacji są przyjęte przez decydentów wzorce mentalne. Są to zbiory założeń wypracowane albo przez celowe działania kadry kierowniczej, albo wręcz przeciwnie – wynikające z decyzji opartych na intuicji. Abstrahując od genezy ich pochodzenia i sposobu kształtowania, z pewnością warunkują one ocenę rzeczywistości, a w konsekwencji skuteczność podejmowanych decyzji. Dlatego też tak ważne jest przedstawienie różnych teorii zarządzania strategicznego, określających kontekst i zarysowujących przestrzeń, w ramach której prowadzone będzie postępowanie badawcze.

Pierwszą z teorii, zwaną tradycyjną, jest podejście planistyczne (jej przedstawicielami są H.I. Ansoff, R.L. Ackoff), w którym zakłada się, że działania i rezultaty osiąmane przez organizację są wynikiem świadomego i racjonalnego procesu analizy otoczenia, sił i słabości firmy oraz formułowania adekwatnych do tych uwarunkowań planów strategicznych. Najważniejszym założeniem jest przy tym optymalizacja przyszłego stanu organizacji przez podejmowane obecnie wybory [Obłój, 2014, s. 24]. Z badań wynika, że do istotnych przyczyn wpływających na stosowanie podejścia planistycznego należy stabilność otoczenia oraz rozbudowane relacje sieciowe, co przekłada się na wydłużenie horyzontu planowania, doprecyzowywania i formalizowania strategii oraz wzrost chęci do realizacji przyjętych planów [Lichtarski, Piórkowska, Ćwik, Oleszkiewicz, 2018, s. 99; Krupski (red.), 2014, s. 30]. Zaletą tego podejścia jest formalizacja, przejrzystość i racjonalność procesu planistycznego. Jednocześnie te same desygnaty stanowią o słabości tego podejścia, ponieważ przygotowanie dokładnych scenariuszy działania, uwzględniających zmiany otoczenia oraz wymagania poszczególnych grup interesariuszy, staje się coraz trudniejsze i bardziej czasochłonne.

Kolejna z teorii – ewolucyjna (przedstawicielami tego nurtu są E. Wrapp, J.B. Quinn, H. Mintzberg) – bazuje na założeniu, że rozwój organizacji warunkowany jest dążeniem do realizacji celów różnych grup interesariuszy, przy czym nie opiera się na dokładnie przygotowanych scenariuszach i planach, lecz jest wynikiem kolejnych cyklicznie powtarzanych działań. W tym sensie strategia traktowana jest jako swego rodzaju konsensus oparty na interakcjach między walką o władzę a dążeniem do realizacji potrzeb klienta oraz upowszechnianiem się rutyn organizacyjnych [Obłój, 2014, s. 25]. Podejście to jest stosowane przez znaczny odsetek (zwłaszcza mniejszych) podmiotów gospodarczych. Przy czym należy zauważyć, że ma ono pewne ograniczenia w zakresie formułowania uogólnień i wzorców postępowania, które mogłyby być powielane i implementowane przez inne podmioty [Romanowska, 2009, s. 12].

Następną teorią planowania strategicznego jest szkoła pozycyjna (jej głównym przedstawicielem jest M.E. Porter), która wraca do sformalizowanego procesu planowania, jaki występuje w podejściu planistycznym. W tym przypadku jednak środek ciężkości analizy przesuwany jest z dokładnego określania planów i scenariuszy strategicznych w ujęciu deterministycznym na rzecz analizy strategii konkurencji przedsiębiorstwa. Pod uwagę bierze się mikrootoczenie organizacji, będące wypadkową wzajemnych interakcji między klientami, dostawcami, obecnymi i potencjalnymi konkurentami oraz producentami substytutów. Podejście to jest powszechnie wykorzystywane w praktyce gospodarczej i stanowi kanon teoretycznego dorobku zarządzania strategicznego.

Ostatnią z głównych teorii jest szkoła zasobowa (jej przedstawicielami są J. Barney, C.K. Prahalad, G. Hamel, J. Kay), w której źródłem przewagi konkurencyjnej upatruje się w konfiguracji i wykorzystaniu zgromadzonych zasobów. Jednocześnie zakłada się deterministyczne podejście do sprawowania władzy w zakresie kształtowania strategii i podejmowania decyzji o rozwoju organizacji. Podkreśla się też rolę zasobów niematerialnych, w tym wiedzy, kapitału ludzkiego i zasobów relacyjnych. Ponadto przyjmuje się, że zasoby organizacji powinny charakteryzować się rzadkością i trudnością w imitacji oraz posiadać wartość strategiczną, czyli umożliwiać przeciwstawianie się zagrożeniom i wykorzystywanie pojawiających się okazji [Barney, 1991, s. 105–106].

W dorobku zarządzania strategicznego warto wskazać również inne szkoły, takie jak np. teorię prostych reguł czy teorię realnych opcji [Obłój, 2014, s. 25]. Badacze uważają jednak, że największy wkład w kształtowanie praktyki zarządzania wniosły dwie szkoły – planistyczna i pozycyjna [Romanowska, 2009, s. 13]. Na kanwie tego stwierdzenia oraz dążenia autora do rozszerzenia stanu wiedzy z obszaru zarządzania strategicznego, prowadzone postępowanie badawcze ulokowane zostało w przeważającym stopniu na złożeniach podejścia zasobowego oraz ewolucyjnego. Niezależnie jednak od przyjętych paradygmatów, rozważania dotyczące poszczególnych teorii zarządzania strategicznego stanowią podstawę dalszych dociekań, co do istoty zachowań organizacyjnych.

Wychodząc z założenia, że otoczenie organizacji staje się coraz bardziej zmienne, nieprzewidywalne i nieprzyjazne, posłużono się dorobkiem nurtu ewolucyjnego, który ujmuje zmiany organizacji w odniesieniu do szerszego kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstwa [Ghemawat i in., 1999]. W teorii tej zwraca się uwagę na procesy zachodzące na różnych poziomach ewolucji oraz pomiędzy nimi. Do podstawowych sił transformujących zachowanie organizacji zalicza się różnicowanie, selekcję i zatrzymywanie [Strużyna, Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, 2015, s. 195]. W samym nurcie ewolucyjnym wskazuje się zaś różne ujęcia badawcze. W podejściu przyczynowo-skutkowym ekologia populacji badana jest przez pryzmat relacji oraz wieloczynnikowych oddziaływań na własności danej populacji, a na poziomie organizacji analizuje się zachowania adaptacyjne i inercyjne jednostki. Natomiast w ujęciu konstruktywistycznym wskazuje się na atrybutowe postrzeganie grup populacji (np. koncepcja potrójnej helisy, klastry), a na

poziomie organizacji – na występowanie fenotypu i genotypu wraz z rutynami organizacyjnymi [*ibidem*, s. 199].

Według ekologów behawioralnych procesy adaptacyjne ewoluują w odpowiedzi na presję wywoływaną przez procesy selekcji, a celem podmiotów jest różnicowanie procesów replikacji. Selekcja podtrzymywana jest zatem przez procesy interakcji (oddziaływania) i replikacji (przekazywania bądź przenoszenia) [*ibidem*, s. 204]. Selekcja naturalna obejmuje zasady, które sprzyjają akumulacji i przekazywaniu zmiennych faworyzowanych. W przedsiębiorstwie to jednostki dzięki współdziałaniu przenoszą zmienne faworyzowane [Guilhon, Labbé, Rappin, 2003, s. 12]. Na poziomie organizacyjnym procesy selekcji zachodzą między organizacjami i grupami a replikatorami stanowiącymi rutyny organizacyjne [Strużyna, Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, 2015, s. 205]. Jednocześnie procesy selekcji nie ograniczają się wyłącznie do jednostek lub organizacji, zachodzą bowiem na czterech współzależnych poziomach [Strużyna, Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, 2015, s. 419]:

- selekcji zewnętrznej, obejmującej wymiary: organizacyjny i grupowy, których replikatorami są metarutyny i rutyny;
- selekcji wewnętrznej, obejmującej wymiary: grupowy oraz indywidualny, których replikatorami są nawyki i antecedencje (modele mentalne, zdolności poznawcze), oraz wymiar genetyczny, którego replikatorem są geny.

Kontynuując te rozważania, można zatem przyjąć za J.P. Murmannem, że mikroewolucja dotycząca organizacji obejmuje koewolucję intraorganizacyjnych rutyn, kompetencji i zdolności dynamicznych zachodzących w kontekście otoczenia konkurencyjnego [Murmanna i in., 2003, s. 22–40]. Istotne staje się dostosowanie formy organizacyjnej (wewnątrzorganizacyjnych wspólnych cech) do otoczenia, przy czym formy te i charakter dostosowania zależą m.in. od zdolności do mobilizowania zasobów i podejmowania działań adaptacyjnych [Strużyna, Stańczyk-Hugiet, Piórkowska, 2015, s. 204–205].

Zadanie to skłania do rozważań nad zagadnieniem spójności organizacji, która jest zarówno czynnikiem warunkującym procesy adaptacyjne, jak i rezultatem tych działań. M. Romanowska [2018], podnosząc kwestie spójności organizacji, odnosi je do konieczności wzajemnego dostosowania podsystemów, funkcji i części struktury organizacji. Natomiast N. Venkatraman i J.E. Prescott [1990] wyróżniają dodatkowo spójność zachodzącą między strategią a różnymi elementami wewnątrz organizacji, spójność zewnętrzną, czyli między otoczeniem a strategią firmy oraz spójność między procesem formułowania strategii a procesem jej realizacji. W tej pracy – przez analogię – spójność strategiczna rozważana jest w dwóch ujęciach: dopasowania pionowego (opisującego kaskadowanie celów strategicznych na elementy modelu biznesu) oraz dopasowania poziomego (obejmującego konfigurację elementów modelu biznesu w kontekście realizowanej strategii).

Z menedżerskiego punktu widzenia można założyć, że planowanie, realizowanie i kontrolowanie działań składających się z wyspecjalizowanych zadań pogrupowanych w funkcje, dzięki systemowi koordynacji, pozwalało w stabilnym

otoczeniu osiągać stawiane przez właścicieli przedsiębiorstw cele i uzyskiwać oczekiwane przez nich rezultaty. Jednakże wraz z narastającym tempem i znaczeniem zmian, których przejawem jest skracanie cykli życia produktów, rosnące oczekiwania klientów, presja ze strony konkurencji oraz dynamiczny rozwój technologii, konieczne stało się przyjęcie innego podejścia. Jedną z orientacji, która zapewnia tworzenie i przechwytywanie wartości w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jest podejście procesowe do zarządzania.

W podejściu tym postrzega się organizację jako łańcuch kolejnych działań, które zwiększają wartość w procesie wytwarzania, a powstająca w ich wyniku korzyść dla klienta w postaci produktu lub usługi powinna przewyższyć koszt jej wytworzenia [Porter, 2006, s. 65–66]. D. Norton i R. Kaplan [2001, s. 43] wskazywali na nieco szerszy kontekst, obejmujący konieczność jednoczesnego spełnienia dwóch warunków:

- 1) osiągnięcia przez klientów satysfakcji wynikającej z kreowania wartości;
- 2) realizacji oczekiwań akcjonariuszy co do uzyskiwania wyników finansowych organizacji.

Natomiast według M. Hammera sprawność organizacji zorientowanej procesowo zależy od dwóch czynników [2007, s. 114]:

- 1) osiągnięcia celów poszczególnych procesów;
- 2) zdolności organizacyjnej do skutecznego realizowania celów.

Rozpatrując te asygnaty sprawnego działania, należy podkreślić, że pierwsza z nich – realizacja celów poszczególnych procesów – może być przedstawiona za pomocą koncepcji dojrzałości procesowej. Natomiast drugą asygnatę można zapewnić w ramach koncepcji dopasowania i spójności (horyzontalnej, czyli poziomej). Dojrzałość procesowa jest zdolnością organizacji, w tym jej procesów do systematycznej poprawy dostarczanych rezultatów w ramach prowadzonej działalności [Kalinowski, 2011, s. 173; Rosemann, De Bruin, 2005]. Dojrzałość procesowa oznacza zakres, w jakim procesy są: formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski, 2007, s. 119].

Analiza badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, ogólnie rzecz ujmując, potwierdza istnienie zależności między dojrzałością procesową a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo. Występuje ona zwłaszcza wtedy, gdy wyniki firmy były oceniane z perspektywy menedżerskiej, a nie na podstawie raportów finansowych i analizy wskaźnikowej [Kalinowski, 2019, s. 220]. W wielu badaniach zależność ta została częściowo potwierdzona, czyli zachodziła między wybranymi konstruktami (obszarami) modeli dojrzałości procesowej a uzyskiwanymi wynikami przedsiębiorstwa [Dijkman, Lammers, De Jong 2016; Gębczyńska, Jagodziński, 2016; Tang, Pee, Iijima, 2013].

Dodatkowo należy uwzględnić istotny paradoks zarządzania wynikający z jednoczesnego dążenia do krótkookresowej efektywności (eksploatacji), pozwalającej na tworzenie wartości dla akcjonariuszy i klientów, oraz tworzenia warunków do długookresowego rozwoju (eksploracji), zapewniającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i przetrwanie organizacji. Przyjmuje się, że uzyskanie równowagi

między eksploracją i eksploatacją warunkuje dobrostan systemu organizacyjnego [March, 1991, s. 71–87]. Należy jednak zauważyć, że są to aktywności wymagające zastosowania odmiennych struktur i umiejętności organizacji.

Dlatego też **problemem badawczym** uczyniono sformułowanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób należy kształtować spójność strategiczną oraz dojrzałość procesową organizacji, aby zapewnić dostosowanie do otoczenia przez osiąganie obureczności organizacji? W konsekwencji **celem głównym** podjętych badań jest opracowanie i egzemplifikacja modelu spójności strategicznej i dojrzałości procesowej oraz ustalenie zależności między stopniem implementacji tych zmiennych a wynikami w zakresie obureczności – eksploracji i eksploatacji przedsiębiorstwa.

Na podstawie określonego celu dobrano zakres i metodę badań. **Zakres badań** w ujęciu przedmiotowym stanowią trzy elementy:

- 1) uwarunkowania implementacji i stan spójności strategicznej, ze szczególnym uwzględnieniem dopasowania pionowego (obejmującego kaskadowanie strategii na poziom elementów modelu biznesu oraz zasilenie w informację zwrotną) oraz dopasowania poziomego (obejmującego spójność elementów modelu biznesu oraz tworzenie i przechwytywanie wartości);
- 2) uwarunkowania i stan dojrzałości procesowej, obejmujący trzy sfery: wymiar strategiczny, operacyjny oraz efekty dojrzałości procesowej;
- 3) rezultaty działalności przedsiębiorstwa uwzględniające obszar tworzenia wartości dla klienta – eksplorację, oraz przechwytywania wartości przez biznes – eksploatację.

Zakres podmiotowy badań empirycznych stanowi 400 średnich i dużych przedsiębiorstw działających na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Natomiast zakres czasowy badań ilościowych to lata 2015–2017, a jakościowych – 2015–2019. W odniesieniu do badanej literatury zakres czasowy w przeważającej większości dotyczy drugiej połowy XX oraz początku XXI w.

Dla wskazanego zakresu badań dobrano następujące metody: badania ilościowe z wykorzystaniem badań ankietowych oraz metaanalizę, które uzupełniono o podejście jakościowe oparte na wykorzystaniu wywiadów i analizy przypadków. Szczególnie istotne, ze względu na dążenie do rozwiązania problemu badawczego przez weryfikację statystyczną, jest wykorzystanie metod o charakterze ilościowym (w tym współczynnik korelacji rang Spearmana, analiza czynnikowa, model regresji liniowej) opartych na danych pozyskanych z badań ankietowych.

Na podstawie sformułowanego celu oraz przyjętego zakresu badań zaprojektowano pięć **hipotez badawczych**.

H₁. Wzrost poziomu spójności strategicznej jest dodatnio powiązany z poziomem realizacji strategii obureczności (działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych).

H₂. Wzrost poziomu dojrzałości procesowej jest dodatnio powiązany z poziomem realizacji strategii obureczności (działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych).

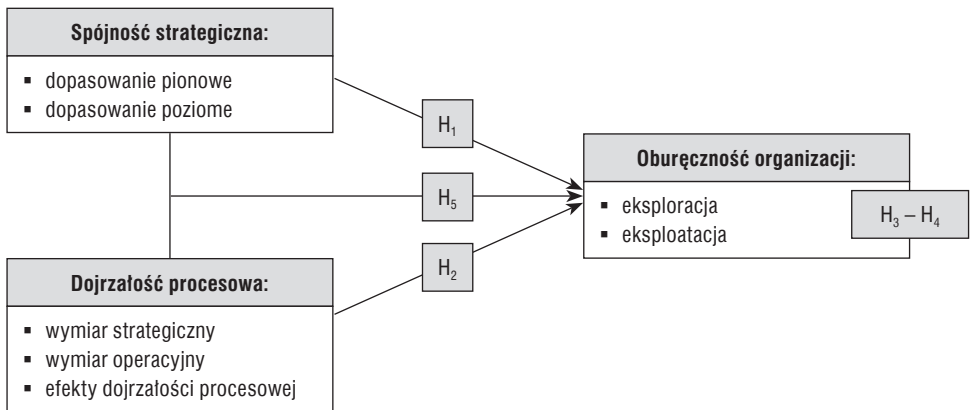
H₃. Istnieje zależność między składowymi elementami działań eksploracyjnych.

H₄. Istnieje zależność między składowymi elementami działań eksploatacyjnych.

H₅. Jednoczesny wzrost poziomu spójności strategicznej i dojrzałości procesowej wpływa na poziom realizacji strategii oburęczności (działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych).

Graficznym przedstawieniem zależności dla zmiennych ujętych w postępowaniu jest **model badawczy** obejmujący trzy główne konstrukty (zob. rys. W.1): spójność strategiczną, dojrzałość procesową oraz oburęczność organizacji (działania eksploracyjne i eksploatacyjne), które w dalszej części pracy poddane zostały egzemplifikacji empirycznej.

Rysunek W.1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Książka składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych *Wstępem* i podsumowanych *Zakończeniem*. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, trzeci dotyczy kwestii metodycznych, a w ostatnim zaprezentowano wyniki postępowania badawczego.

Rozdział pierwszy odnosi się do zagadnień strategii i modelu biznesu, stanowiących punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących koncepcji oburęczności organizacji. Następnie opisano kwestie spójności organizacji i spójności strategicznej. W ostatnim podrozdziale zaproponowano autorski model spójności strategicznej, łączący elementy koncepcji strategii i modelu biznesu. Model ten obejmuje dwa rodzaje dopasowania – pionowe i poziome – na podstawie których przedstawiono pięć poziomów spójności strategicznej oraz kierunki rozwoju organizacji w zakresie kształtowania spójności strategicznej.

Rozdział drugi dotyczy kwestii procesowego podejścia do zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem istoty zarządzania procesowego, modeli organizacji zorientowanych procesowo oraz dojrzałości procesowej. W ostatnim pod-

rozdziale przedstawiono autorską koncepcję pomiaru dojrzałości procesowej. Obejmuje ona trzy wymiary: strategiczny, operacyjny i efektów organizacji zorientowanej procesowo, które łącznie pozwalają na przypisanie organizacji do jednego z pięciu poziomów dojrzałości. Przedstawiona koncepcja pozwala na ocenę dojrzałości zarówno pojedynczych procesów lub ich grup, jak i całej organizacji.

W trzecim rozdziale pracy skupiono się na aspektach metodycznych, tj. w pierwszym podrozdziale przedstawiono cel, zakres oraz metody badań empirycznych. W kolejnym podrozdziale zaprezentowano model badawczy i operacjonalizację badanych konstruktów. W podrozdziale trzecim opisano charakterystykę i dobór próby badawczej. Na zakończenie omówiono obciążenia i ograniczenia badań empirycznych.

Ostatni rozdział pracy poświęcono prezentacji wyników postępowania badawczego. W pierwszej jego części zamieszczono rezultaty badań ilościowych dotyczących spójności strategicznej, dojrzałości procesowej oraz oburęczności organizacji. Drugi podrozdział obejmuje trzy studia przypadków przedstawiające uwarunkowania procesu zarządzania w obszarze problematyki spójności strategicznej, dojrzałości procesowej i oburęczności organizacji.

W *Zakończeniu* zostało przedstawione krótkie podsumowanie otrzymanych wyników. Natomiast *Załączniki* zamieszczone na końcu książki zawierają kwestionariusz ankiety wykorzystanej w badaniu ilościowym oraz rozkład podmiotów wylosowanych do badań.

[Przejdź do księgarni →](#)



ksiegarnia.beck.pl