

Rafał Krupski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

MORFOLOGIA STRATEGII ZASOBOWYCH. EGZEMPLIFIKACJE*

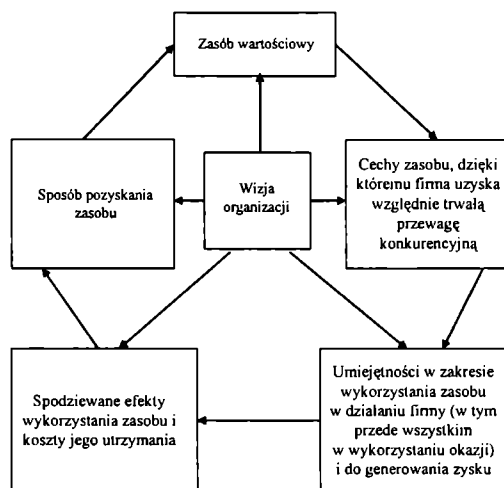
1. Wstęp

Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego generalnie przyjmuje, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest jakość zarządzania organizacją (a nie specyficzne parametry otoczenia, jak np. w szkole pozycjonowania). Ponieważ zarządzanie można w istocie sprowadzić do dysponowania zasobami (T. Pszczołowski), problem jakości zarządzania tkwi przede wszystkim w zgromadzeniu odpowiednich zasobów i ich efektywnym wykorzystywaniu w związku z osiąganiem celów organizacji. Efektywne wykorzystanie obejmuje oczywiście również odpowiednie skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy. Określenie „odpowiednie zasoby” jest tu jednak zbyt ogólne, by można było wyjaśnić istotę przyczyn sukcesów jednych firm, a porażek innych. Źródła sukcesu w ramach tej szkoły upatruje się przede wszystkim w cechach dostępnych zasobów, w ich oryginalności (rzadkość, trudna kopiowalność i niesubstytucyjność), bo tylko na takich można zbudować względnie trwałą przewagę konkurencyjną, a tym samym choćby średniookresową strategię organizacji. Wyjaśniają to modele VRIO (*valuable, rare, inimitable, organized*) J.B. Barneya [1991] oraz różnorodność, ograniczona mobilność, ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post* – jako źródła przewagi strategicznej M.A. Peteraf [1993].

Jedną ze słabości szkoły zasobowej jest brak operacjonalizacji lub jej niedoskonałość w zakresie przełożenia potencjału zasobów w potencjał wyniku działalności firmy w kategoriach produktowo-rynkowych, czyli w takich, w jakich zwyczajowo jest formułowana strategia. Procedury identyfikacji strategii, które są charakterystyczne dla szkoły zasobowej, umożliwiają jedynie identyfikację zasobów i kompetencji, które ze względu na swoje cechy mogą być podstawą względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Niestety, najsłabszym ogniwem procedury jest wybór

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

samej strategii. Problem bowiem w tym, że określone, dane zasoby mogą być podstawą uruchomienia wielu różnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa. W tej sytuacji dalsze poszukiwania powinny pójść przynajmniej dwiema drogami. Pierwsza z nich sprowadzałaby się do opracowywania procedur przełożenia zasobów umiejętności w efekty działania firmy opisywane językiem produktowo-rynkowym (zewnętrznym) i ekonomicznym (wewnętrznym). Przełożenie owo mogłoby przybrać postać potencjalnych scenariuszy, a sam wybór wariantu strategicznego następowałby w drodze odpowiednich symulacji. Druga z nich mogłaby polegać na takim redefiniowaniu strategii firmy, które sprowadzałoby się do rezygnowania z identyfikowania strategii firmy w kategoriach produktowo-rynkowych na rzecz definiowania strategii firmy w kategoriach wyłącznie zasobowych w imię wzrostu potencjału elastyczności organizacji [Krupski 2005]. Propozycje w tym zakresie zawierają publikacje: [Krupski 2005; Krupski 2006a; Krupski 2006c]. Ostateczne, syntetyczne propozycje sprowadzają się do strukturalizacji jak na rys. 1.



Rys. 1. Struktura strategii zasobowej

Źródło: [Krupski 2006c, s. 282].

Poszczególne zasoby mają jednak swoją specyfikę. Ich specyficznych cech, różnych determinantów kształtujących ich poziom nie można sprowadzić wyłącznie do wymienionych powyżej atrybutów związanych np. z ich oryginalnością. Poniżej przedstawiono więc swoistą morfologię strategii organizacji opisanych w języku wybranych zasobów z uwzględnieniem ich specyfiki. Wybór tych zasobów – zasoby relacyjne oraz postawy i motywacje pracowników – nie jest przypadkowy. Jak wynika z badań empirycznych przeprowadzonych przez autora [Krupski 2006d], właśnie te zasoby są uważane za takie, które wyróżniają przedsiębiorstwa spośród innych (są oryginalne) i w związku z tym są najważniejsze w budowaniu strategii przewagi konkurencyjnej. Propozycje strukturalizacji strategii dotyczą więc strategii zasobów relacyjnych oraz strategii lojalności, jako reprezentanta strategii postaw i motywacji pracowniczych.

2. Morfologia strategii relacyjnej

Dedukcyjnym punktem wyjścia identyfikacji elementów składowych strategii relacyjnej oraz związków między nimi mogą być różnorodne propozycje metodyczne analizy interesariuszy. Najbardziej znane to:

- mapy (jest wiele ich wariantów) interesariuszy R.E. Freemana [1984],
- macierz M. Johnsona i K. Scholesa [1999],
- analiza profili kluczowych strategicznych partnerów organizacji [Lisiński 2004, s. 86-87],
- macierz relacji pomiędzy strategicznymi partnerami organizacji [Obłój 2007, s. 217-225].

Tabela 1. Przykład strategii relacyjnej

Obszary okazji / Spodziewane efekty	Wzrost sprzedaży w ramach istniejących domen	Wzrost sprzedaży poprzez dywersyfikację koncentryczną	Wzrost sprzedaży poprzez dywersyfikację konglomeratową	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.

Źródło: [Krupski 2006c].

Podstawowymi kategoriami analitycznymi interesariuszy są: ich siła oddziaływania, uprawnienie oraz pilność żądań [Obłój 2007, s. 218]. Siłę oddziaływania kwantyfikuje się często w umownej skali. W tabeli 1, jako punkt wyjściowy konstrukcji strategii relacyjnej, zaproponowano dwuwymiarową tablicę. Jednym z wymiarów jest enumeracyjne ujęcie najważniejszych dla danej organizacji elementów otoczenia, podmiotów, z którymi określone relacje są najważniejsze dla istnienia i rozwoju firmy. Drugi wymiar obejmuje rodzaj spodziewanych efektów dla organizacji, właśnie z tytułu istnienia określonych relacji. Strategia przedsiębiorstwa w tym wypadku polega na założeniu „z góry” określonych działań w stosunku do interesariuszy, które mają przynieść założone *ex ante* efekty.

Konstrukcja drugiej matrycy strategii (tab. 2) ujmuje podobnie jak wyżej wymiar interesariuszy w formie enumeracyjnej oraz nie tyle wymiar rodzajów spodziewanych efektów, ile rodzaj obszarów działania przedsiębiorstwa, w których efekty te są zakładane.

Tabela 2. Matryca strategii relacyjnej przedsiębiorstwa

Decyzje strategiczne dotyczące:	Rynku	Technologii sektorowych	Lokalizacji i infrastruktury technicznej	Spraw społecznych	Spraw politycznych
Klienci	X				
Dostawcy	X				
Konkurenci	X	X			
Instytucje finansowe	X	X	X		
Organizacje rządowe i samorządowe			X	X	X
Kościół				X	
Media	X			X	X

Źródło: [Krupski 2006b, s. 62].

3. Morfologia strategii kształtowania postaw (przykład dotyczący lojalności)

Identyfikacja strategii kształtowania konkretnego zasobu przedsiębiorstwa może mieć również charakter indukcyjny. W prezentowanym poniżej przykładzie dotyczącym identyfikacji strategii postaw pracowniczych punktem wyjścia są wyniki badań empirycznych. K. Piórkowska-Wojciechowska zidentyfikowała, co prawda dedukcyjnie, kilkadziesiąt zmiennych, które według niej determinują lojalność pracowniczą w przedsiębiorstwach, ale później zweryfikowała istotność ich wpływu statystycznymi metodami „obróbki” zebranych danych empirycznych z wielu przedsiębiorstw [12]. Najważniejsze wyprowadzone przez nią parametry modelu kształtowania lojalności pracowniczej zawarła w trzech zbiorach. Obejmują one parametry: psychologiczne,

kadrowe i organizacyjne (tab. 3, 4 i 5). Model ma charakter czynnikowy, atrybutowy. Każdy z wyprowadzonych czynników powinien być podstawą opracowania konkretnych działań w przedsiębiorstwie. Ich zbiór stanowiłby treść strategii. Ze względów edytorskich ograniczę się jedynie do encyklopedycznych przykładów.

W grupie parametrów psychologicznych kształtowania lojalności pracowniczey do bardzo ważnych należą ekstrawersja i introwersja. Pierwszy z nich ma charakter zdecydowanie negatywny, drugi – pozytywny. Zachowania ekstrawertyczne mogą być groźne dla przedsiębiorstwa zwłaszcza ze strony pracowników służb sprzedaży i logistyki, a także informatyków, projektantów systemów, wyrobów i technologii. Programy kontroli i pracy, mające na celu utrzymywanie wysokiego poziomu identyfikacji tych pracowników z celami organizacji, powinny być istotną częścią strategii lojalności pracowników danej firmy. W grupie kadrowych parametrów modelu program rozwoju pracowników będzie niewątpliwie ważnym składnikiem strategii kształtowania lojalności. Z grupy parametrów organizacyjnych ważnymi działaniami, które należy uwzględnić w strategii kształtowania lojalności pracowniczey, są: działania w kierunku tworzenia struktur płaskich, organicznych oraz kształtowanie raczej kultury adhokracji, aniżeli hierarchii.

Tabela 3. Porównanie założonych dedukcyjnie i stwierdzonych empirycznie psychologicznych parametrów modelu kształtowania lojalności pracowniczey w przedsiębiorstwach

Psychologiczne parametry modelu kształtowania lojalności pracowniczey w przedsiębiorstwach	
Założone dedukcyjnie	Stwierdzone empirycznie jako istotne statystycznie
Ekstrawersja – wpływ negatywny	Ekstrawersja – wpływ negatywny
Introwersja – wpływ pozytywny	Introwersja – wpływ pozytywny
Neurotyzm – wpływ negatywny	
Psychotyzm – wpływ negatywny	Psychotyzm – wpływ negatywny
Kłamstwo – brak jednoznacznego wpływu	Kłamstwo – wpływ pozytywny
Reaktywność emocjonalna – wpływ negatywny	
Wytrzymalność – wpływ pozytywny	
Aktywność – brak jednoznacznego wpływu	Aktywność – wpływ negatywny
Wartości hedonistyczne – wpływ negatywny	Wartości hedonistyczne – wpływ negatywny
Wartości witalne – brak jednoznacznego wpływu	Wartości witalne – wpływ negatywny
Wartości moralne – wpływ pozytywny	Wartości moralne – wpływ pozytywny
Wartości święte – wpływ pozytywny	Wartości święte – wpływ pozytywny
Świętości świeckie – wpływ pozytywny	Świętości świeckie – wpływ pozytywny
Świętości religijne – wpływ pozytywny	Świętości religijne – wpływ pozytywny
Proces orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej – wpływ pozytywny	Proces orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej – wpływ pozytywny
Zapobieganie wypaleniu zawodowemu – wpływ pozytywny	Zapobieganie wypaleniu zawodowemu – wpływ pozytywny
Wywiązywanie się z zawartego kontraktu psychologicznego – wpływ pozytywny	Wywiązywanie się z zawartego kontraktu psychologicznego – wpływ pozytywny

Źródło: [Piórkowska-Wojciechowska 2007].

Tabela 4. Porównanie założonych dedukcyjnie i stwierdzonych empirycznie kadrowych parametrów modelu kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach

Kadrowe parametry modelu kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach	
Założone dedukcyjnie	Stwierdzone empirycznie jako istotne statystycznie
Przyciąganie i utrzymywanie w przedsiębiorstwie pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach – wpływ pozytywny	Przyciąganie i utrzymywanie w przedsiębiorstwie pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach – wpływ pozytywny
Właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji w przedsiębiorstwie – wpływ pozytywny	Właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji w przedsiębiorstwie – wpływ pozytywny
Właściwie przeprowadzony proces wprowadzenia pracownika do pracy – wpływ pozytywny	Właściwie przeprowadzony proces wprowadzenia pracownika do pracy (wybrane elementy) – wpływ pozytywny
Odpowiednia struktura i cele wynagrodzeń – wpływ pozytywny	Odpowiednia struktura i cele wynagrodzeń (wybrane elementy) – wpływ pozytywny
Rozwój pracowników – wpływ pozytywny	Rozwój pracowników – wpływ pozytywny
Właściwie przeprowadzony proces oceniania pracowników – wpływ pozytywny	Właściwie przeprowadzony proces oceniania pracowników – wpływ pozytywny
Zwalnianie pracowników – wpływ negatywny	Zwalnianie pracowników – wpływ negatywny

Źródło: [Piórkowska-Wojciechowska 2007].

Tabela 5. Porównanie założonych dedukcyjnie i stwierdzonych empirycznie organizacyjnych parametrów modelu kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach

Organizacyjne parametry modelu kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach	
Założone dedukcyjnie	Stwierdzone empirycznie jako istotne statystycznie
[1]	[2]
Maturalne warunki pracy – wpływ pozytywny	Maturalne warunki pracy – wpływ pozytywny
Spółeczne warunki pracy – wpływ pozytywny	Spółeczne warunki pracy (wybrane elementy) – wpływ pozytywny
Wsparcie społeczne, emocjonalne, instrumentalne, ocenijające – wpływ pozytywny	Wsparcie społeczne, emocjonalne, instrumentalne, ocenijające – wpływ pozytywny
Dostosowanie powierzzonego zakresu obowiazków i poziomu odpowiedzialności do możliwości pracownika – wpływ pozytywny	Dostosowanie powierzzonego zakresu obowiazków i poziomu odpowiedzialności do możliwości pracownika – wpływ pozytywny
Duża wyrazistość kultury organizacyjnej – wpływ pozytywny	Duża wyrazistość kultury organizacyjnej – wpływ pozytywny
Duży stopień upowszechnienia kultury organizacyjnej – wpływ pozytywny	Duży stopień upowszechnienia kultury organizacyjnej – wpływ pozytywny
Duża głębokość zakorzenienia kultury organizacyjnej – wpływ pozytywny	Duża głębokość zakorzenienia kultury organizacyjnej – wpływ pozytywny
Mały dystans władzy – wpływ pozytywny	Mały dystans władzy – wpływ pozytywny
Duży dystans władzy – wpływ negatywny	Duży dystans władzy – wpływ negatywny
Indywidualizm – wpływ pozytywny	Indywidualizm – brak jednoznacznego wpływu

[1]	[2]
Kultura władzy – wpływ negatywny	Kultura władzy – wpływ negatywny
Kultura roli – wpływ negatywny	Kultura roli – wpływ negatywny
Kultura klanu – wpływ pozytywny	Kultura klanu – wpływ pozytywny
Kultura rynku – wpływ negatywny	Kultura rynku – wpływ negatywny
Kultura adhokracji – wpływ pozytywny	Kultura adhokracji – wpływ pozytywny
Kultura hierarchii – wpływ negatywny	Kultura hierarchii – wpływ negatywny
Kultura jednostek – wpływ pozytywny	Kultura jednostek – wpływ pozytywny
Kultura fragmentaryczna – wpływ pozytywny (lojalność wobec profesji), wpływ negatywny (lojalność wobec organizacji)	Kultura fragmentaryczna – wpływ pozytywny
Struktura płaska – wpływ pozytywny	Struktura płaska – wpływ pozytywny
Struktura organiczna – wpływ pozytywny	Struktura organiczna – wpływ pozytywny
Struktura autarkiczna – wpływ pozytywny	Struktura autarkiczna – wpływ pozytywny

Źródło: [Piórkowska-Wojciechowska 2007].

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, Massachusetts 1984.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy. Text and Casus*, Prentice Hall, London 1999.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R., *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, „Współczesne Zarządzanie” 2006a, nr 2.
- Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, WWSZiP, Wałbrzych 2006b.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81, AE, Poznań 2006c.
- Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2006d, nr 9.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Peteraf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 14.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Kształtowanie lojalności pracowników w przedsiębiorstwach*, Praca doktorska, AE, Wrocław 2007.

THE MORPHOLOGY OF RESOURCE STRATEGY. EXEMPLIFICATIONS

Summary

The article presents the methods of resource strategy structuralization. The author's own research confirms that relational resources and employee attitudes contribute to a competitive advantage. Consequently, the proposals of relational resource strategy structuralization in a deductive proceedings and the strategies of employee loyalty creation (as the example of attitudes creation strategy) in a inductive proceedings were presented.