

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: elzbieta.sojkin@ue.poznan.pl

**INSTYTUCJONALNE I ORGANIZACYJNE
UWARUNKOWANIA WYBORÓW
STRATEGICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

**INSTITUTIONAL AND ORGANISATIONAL
DETERMINANTS OF STRATEGIC CHOICES
IN COMPANIES**

DOI: 10.15611/pn.2018.538.35

JEL Classification: L2, L19, M2

Streszczenie: Wybory strategiczne odbywają się w warunkach niepewności, a decydenci podlegają wpływom różnych czynników egzogenicznych i endogenicznych. Do rzadko podejmowanych przedmiotów dyskusji naukowych należy wpływ na zarządzanie strategiczne czynników określanych mianem „instytucjonalne”. Deficyt rozważań w tym zakresie przedmiotowym był wielokrotnie zgłaszany przez badaczy. Stał się inspiracją do przygotowania tego opracowania. W treści artykułu rozważa się z jednej strony potencjalny wpływ instytucji i logik instytucjonalnych na wybory i zachowanie przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej, a z drugiej strony wpływ zarządzania strategicznego na instytucje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. W końcowej części artykułu uwzględniono uwarunkowania organizacyjne wyborów strategicznych. Artykuł powstał na podstawie analizy ustaleń teoretycznych z zastosowaniem analizy krytycznej literatury.

Słowa kluczowe: instytucje, zarządzanie strategiczne, wybory strategiczne.

Summary: Strategic choice takes place under uncertainty conditions; and the decision-makers involved are influenced by various exo- and endogenous factors. A rarely discussed research topic is how the so called institutional factors affect strategic management. A shortage of studies in this area has been frequently reported by researchers. It has become an inspiration for the present article. On the one hand, the article discusses the potential impact of institutions and institutional logics on the choices and the behaviour of the company and, on the other, it investigates the influence of strategic management on intra-organisational and inter-organisational institutions. In the final part organizational determinants of strategic choice has been discussed. The article is based on a theoretical analysis.

Keywords: institutions, strategic management, strategic choice.

1. Wstęp

Problem podjęty w opracowaniu nawiązuje pośrednio do znaczenia kadry zarządzającej w przedsiębiorstwie i jej udziału w zarządzaniu strategicznym, a w szczególności w wyborach strategicznych. Przedmiot zainteresowania jest wywołany poglądami niejednokrotnie głoszonymi przez Ortmanna i Sydowa (ale także wcześniej przez Schreyogga), dotyczącymi koniecznych kierunków badań w zakresie zarządzania strategicznego [Urbanowska-Sojkin 2017]. Wymienieni autorzy dostrzegają konieczność reorientacji w zakresie opisu i wyjaśniania zarządzania strategicznego poprzez traktowanie przedsiębiorstwa jako struktury społecznej. Wśród deficytów wiedzy o zarządzaniu strategicznym, wymienionych przez Ortmanna i Sydowa, znajdują się te dotyczące uczestników procesów zarządzania strategicznego, czyli jednostek, grup, organizacji i sieci. Inny wymieniony przez autorów deficyt wiąże się z powiązaniem między kooperującymi przedsiębiorstwami, kolejny dotyczy braku wyjaśniania i wiedzy o wpływie na zarządzanie strategiczne elementów środowiska instytucjonalnego i politycznego [Ortmann, Sydow 2001; Ortmann i in. 2013].

W kontekście prezentowanych poglądów Ortmanna i Sydowa przyjęcie *implicite* założenia o „homogeniczności” strategów jest nieuprawnione. Charakteryzują się oni różnymi cechami ważnymi w procesach zarządzania strategicznego, stanowiąc elementy struktury społecznej. Mają różny potencjał do zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa, wynikający z ich celów, kwalifikacji, doświadczenia, wartości. Reprezentują określone postawy i zachowania w wyborach strategicznych i powstałych w ich efekcie działań operacyjnych. Wśród nurtów podejmujących opis i wyjaśnianie znaczenia jednostki w zarządzaniu strategicznym najczęściej wymienia się nurt zasobowy, ewolucyjny, behawioralny, ekologii populacji [Welge, Al-Laham 2008, s. 45-62] czy dotyczący mikrofundamentów [Piórkowska 2017]. Z badań dotyczących wyborów strategicznych, w rozumieniu *sensu largo* [Urbanowska-Sojkin 2013], niejednokrotnie wynikało, że na ich przebieg – oprócz innych czynników – mają wpływ wzorce organizacji i zarządzania oraz uwarunkowania instytucjonalne.

Celem opracowania jest rozważenie uwarunkowań instytucjonalnych i organizacyjnych o potencjale wpływu na wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Na tym etapie, przed projektowanymi badaniami właściwymi, w treści opracowania wykorzystano rozważania teoretyczne zawarte w literaturze oraz doświadczenia powstałe w trakcie badań wyborów strategicznych w ostatnich kilku latach. Zastosowano metodę krytycznej analizy literatury. W treści opracowania z konieczności przyjęto uproszczenia definicyjne, klasyfikacyjne i dotyczące logiki omawiania problematyki.

2. Natura przedsiębiorstwa

Problematyka relacji przedsiębiorstwo–otoczenie należy do często podejmowanych i rozważanych z różnych perspektyw i w różnych aspektach. Z założenia przedsiębiorstwo pozostaje pod wpływem uwarunkowań z otoczenia, a one zmieniają się

ustawicznie. Turbulencja i chaos są synonimami trudności, z jakimi muszą sobie radzić podmioty gospodarcze, by spełniać oczekiwania interesariuszy dotyczące dalszego rozwoju [Stacey 2013]. Od wielu lat prowadzenie działań gospodarczych odbywa się w warunkach niepewności. Niedostosowanie do warunków w otoczeniu jest jedną z wielu przyczyn braku powodzenia w realizacji celów, a także powstania kryzysu przedsiębiorstwa. Często nawet wówczas niezauważony pozostaje fakt, że problem dostosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia ma swoje fundamenty nie tylko w uwarunkowaniach rynkowych, technologicznych, ekonomicznych, społecznych. Przyczyną jest także m.in. rutynowe, uproszczone rozumienie przedsiębiorstwa i zarządzania nim, a nawet ignorowanie jego współczesnych deskryptorów. Taki sposób postępowania stał się szczególnie popularny jako efekt czystej ekspozycji i koncentrowania uwagi na przedsiębiorstwach jako elementach sieci, a w mniejszym zakresie na ich niezwykle skomplikowanej naturze. W ostatnich latach sieci są przedmiotem intensywnej, naukowej eksploracji i obserwacji ich działań praktycznych. Skutkiem jest relatywizacja oceny sieci jako instytucji, które oprócz szans są źródłem ograniczenia rozwoju ich elementów, m.in. z powodów pochodnej specjalizacji zasobów przedsiębiorstw i metod ich wykorzystania, a także uzależniania się przedsiębiorstw od sieci oraz przechwytywania wartości [Czakon 2010; Sydow, Windeler 2001].

Współczesne wyjaśnienie dotyczące roli przedsiębiorstwa w sieci odbywa się m.in. na gruncie teorii społecznej Anthony'ego Giddensa [Sydow, Windeler 2001]. W opinii przywołanych autorów teoria jest odpowiedzią na niewystarczające wyjaśnienia działania podmiotu (tu: przedsiębiorstwa). Celem ustaleń teoretycznych jest wyjaśnienie dynamicznej relacji między strukturą społeczną (przedsiębiorstwa) a ludźmi. Według Cybal-Michalskiej autor teorii strukturacji zwraca uwagę na zrozumienie ludzkiego działania i instytucji społecznych [Cybal-Michalska 2013]. W opinii Sydowa i Windelera taka perspektywa pozwala na przewyżczenie deficytów w dyskursie dotyczących zachowania strategów w części poddanej oddziaływaniu elementów struktury społecznej i instytucji. Wskazuje się również na to, że umożliwiła wyjaśnienie dominujących metod, takich jak systemowa racjonalizacja oraz analiza sieci strukturalnej [Windeler 2013, s. 227- 246].

Zmiany dotyczące perspektywy opisu i wyjaśniania zachowania strategów (i w konsekwencji przedsiębiorstw) następują w sytuacji występowania różnorodnych teorii przedsiębiorstwa. Znane z literatury ujęcia natury przedsiębiorstwa obejmują kilkanaście sposobów definiowania [Noga 2010], co bywa komentowane w literaturze poprzez wskazanie zalet i wad. Są one konsekwencją przyjęcia przez autorów określonej perspektywy poznawczej. Do zalet należy zwrócenie uwagi na niezwykłą złożoność tego podmiotu rynkowego, wynikającą z powiązania środków i decyzji, działających na rachunek i ryzyko właściciela tych środków dla realizacji celów, a opisywanych przez cechy ekonomiczne, organizacyjne, technologiczne, prawne, społeczne. W niektórych ujęciach z kolei, co z pewnością ogranicza moc wyjaśniania natury przedsiębiorstwa, brak jest kontekstowego warunkowania celów i działalności

przez otoczenie społeczno-gospodarcze, a skupienie na procesach wewnętrznych i ich skutkach finansowych dla realizacji celów. Nie podejmując analizy natury przedsiębiorstwa, liczni autorzy opracowań przyjmują, że przedsiębiorstwo jest organizacją – układem otwartym na zewnętrzne wpływy i wpływającym na otoczenie. Jest utrzymywane w „ciągłości” poprzez codzienne działania i interakcje oraz zmieniane pod wpływem zmian w otoczeniu.

Wadą występowania licznych, różnych definicji analitycznych jest brak wyjaśnienia istoty przedsiębiorstwa w całej jego złożoności i wskazania podstawy, na której mogłoby ono powstać. Wykorzystanie określonej perspektywy poznawczej dotyczącej przedsiębiorstwa ma jednak istotne znaczenie. Wprowadza także w tym opracowaniu w istotne dla jego treści szczegóły. W przypadku zastosowania perspektywy rynku w definiowaniu przedsiębiorstwa akcentuje się jego rolę jako aktora na rynku, a cele są jednoznacznie ekonomiczne i związane z trwaniem na rynku oraz z uzyskiwaniem zdolności do dalszego rozwoju. W tym kontekście zarządzających opisuje model człowieka racjonalnego, według którego strateg racjonalizuje działalność przedsiębiorstwa, podejmując równocześnie maksymalizację swoich własnych osobistych celów. Reagowanie przedsiębiorstwa na zmianę warunków działania następuje przynajmniej w części jako skutek myślenia kadry kierowniczej/stratega o zapewnieniu możliwości realizacji własnych celów. W innym, krańcowo różnym przypadku, gdy reakcja dotyczy głównie zmian w otoczeniu uniemożliwiających spełnienie celów ważnych społecznie, widoczne jest rozumowanie właściwe w części założeniom teorii *stakeholders*. Niekiedy fakt, że przedsiębiorstwo realizuje cele ekonomiczne i społeczne ujmuje się w literaturze ekstremalnie, wskazując na ich konkurencyjność wzajemną. Współczesne przedsiębiorstwa akceptują dualność celów. Wynika to m.in. z faktu, że w istocie przedsiębiorstwo jest aktorem w społecznym otoczeniu, o orientacji na realizację celów ekonomicznych i nieekonomicznych adresowanych do środowiska interesariuszy. Ten właśnie aspekt dominuje w nowym instytucjonalizmie, w którym organizacja – aktor poszukuje uprawomocnienia swoich działań i dostosowuje się do otoczenia instytucjonalnego [Priddat 2005, s. 98-122]. Wątek oddziaływania otoczenia instytucjonalnego na przedsiębiorstwo jest niezwykle popularny, szczególnie w analizach czynników oddziałujących na przyszłe możliwości rozwoju. Pozostaje do ustalenia, czy i w jakim zakresie przedsiębiorstwo wpływa także na instytucje, czyli przede wszystkim normy, wzorce, wartości między organizacjami i w relacjach z supraorganizacjami.

3. Instytucjonalne wyznaczniki natury przedsiębiorstwa

Neoinstytucjonalizm podkreśla ciągły charakter oddziaływania otoczenia technicznego/gospodarczego i instytucjonalnego, które mają formę różnych, konkurencyjnych logik i kryteriów racjonalności [Hahn 2015].

Z perspektywy instytucjonalnej przedsiębiorstwo funkcjonuje w środowisku reguł i oczekiwań kreowanych przez otoczenie [Ortmann 2010, s. 225]. Pojedyncze

przedsiębiorstwo musi je spełnić, przez co uzyskuje legitymizację (wcześniejszy historycznie atrybut konformizmu). Jednocześnie utrwała się pogląd dotyczący aktywnej roli aktora – przedsiębiorstwa i zarządzających nim. Aktora, który również instytucje kształtuje lub celowo utrzymuje je „przy życiu”. Część badaczy porzuca założenie o ujednolicających skutkach presji instytucjonalnych na przedsiębiorstwo, wyrażone w tezie o instytucjonalnym izomorfizmie. Ten przypadek dotyczy przyjmowania przez organizacje należące do tego samego pola organizacyjnego tych samych form instytucjonalnych. Zwraca się uwagę na różnorodność współwystępujących form instytucjonalnych, co z kolei jest zgodne z koncepcją logik instytucjonalnych artykułowanych przez Friedlanda i Alforda [Pawlak, Srokowski, s. 11]. W powołaniu na opracowania Hahna, a także Hensela można współcześnie wyróżnić następujące rodzaje podstawowych, klasycznych konkurujących logik instytucjonalnych, implikujących zmiany organizacyjne i instytucjonalne: rynek, biurokrację, wspólnotę, rodzinę, demokrację oraz religię [Hahn 2015; Hensel 2015].

Kluczowe dla przedstawienia i rozwinięcia problemu staje się pojęcie instytucji. Jest to oczywiste, gdy uwzględnimy fakt, że stosunki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami są oceniane nie tylko w kontekście tych związanych z celami i zasobami (zwane w tej nomenklaturze technicznymi), lecz także w kontekście m.in. wartości, reguł, wzorców kulturowych.

W konsekwencji wobec użyteczności pojęcia instytucje w różnych dziedzinach wiedzy i działań naukowych (socjologii, psychologii, ekonomii, naukach politycznych) nie jest ono jednoznacznie rozumiane. Stwierdza się niezwykle różnorodne sposoby definiowania instytucji. Uwaga badaczy dotyczy podstawowych czterech sposobów wyjaśniania instytucji, najczęściej przywoływanych, ale również będących przedmiotem polemik. Uwzględniając poglądy Scotta, instytucje to: społecznie integrujące wzorce, fenomeny niedające się wytłumaczyć wprost przez agregację cech i motywacji organizacji, katalogi wzorców, z których menedżerowie budują organizację, sposoby stanowienia różnych form życia społecznego i relacje między nimi [Scott 2014].

Z pomocą owych wzorców praktyk, wartości, reguł, przekonań jednostki reprodukcją swoje istnienie, tworzą i odgrywają role społeczne. Instytucjonalne ramy definiują racjonalne sposoby postępowania odpowiednie w określonych warunkach działania, oczekiwane wyniki przedsiębiorstwa oraz dopuszczalne powiązania z podmiotami w otoczeniu. Ponieważ przedsiębiorstwa utrzymują kontakty z różnymi podmiotami, to mają różne konkurujące wymagania i oczekiwania na gruncie powiązań technicznych/gospodarczych i instytucjonalnych. W tym zakresie formułowane są kryteria racjonalności organizacji. Za kryteria racjonalności przyjmuje się zasadniczo efektywność i skuteczność. Jednakże zachowania podmiotów potwierdzają w pełni racjonalność wówczas, gdy stosunki z innymi podmiotami są zgodne z oczekiwaniami i regułami pochodzącymi ze środowiska instytucjonalnego i są zrozumiałe i akceptowane przez innych aktorów [Hahn 2015].

W myśl nurtu instytucjonalnego instytucje wpływają na aktorów – przedsiębiorstwa, jednostki, ograniczając działania, ale również instytucje są modyfikowane

przez aktorów. Według teorii strukturacji aktor tkwi w związku z instytucją z wszelkimi konsekwencjami. Giddens stwierdza wprost, że przedsiębiorstwo jest aktorem w konkretnym środowisku, w tym w rozumieniu instytucjonalnym [Ortmann i in. 2013]. Nowy instytucjonalizm kieruje myślenie na aspekty organizacyjne działania przedsiębiorstwa poprzez instytucje i zależności między nimi oraz poprzez określenie ról samodzielnych aktorów uczestniczących w życiu społeczno-gospodarczym. W kontekście cech uwarunkowań, które muszą uwzględniać przedsiębiorstwa, organizując swoje działania i procesy, nieuniknione są konstytutywne pytania. Zasadniczo odnoszą się one do wątpliwości, czy złożoność instytucjonalna wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw i który z instrumentów oddziaływania ma siłę sprawczą narzucania tempa i sposobów zmian przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Z opinii wyrażonej w literaturze aktualność pytań, o czym traktuje wcześniejszy fragment treści tego opracowania, wynika z zawodności opisu i wyjaśniania funkcjonowania podmiotów rynkowych i otoczenia, w którym one działają [Altiparmak 2013]. Kolejne pytania dotyczą zakresu izomorfizmu instytucjonalnego, który jest obserwowany w polach organizacyjnych przedsiębiorstw, czyli zinstytucjonalizowanego działania różnych przedsiębiorstw i innych podmiotów. W tym kontekście aktualne jest pytanie, które elementy stanowiące instytucje i w jakim zakresie oddziałują na wybory strategiczne przedsiębiorstw *sensu largo*. Nie bez znaczenia w kontekście przywołanej teorii strukturacji jest oddziaływanie przedsiębiorstwa na instytucje, co wiąże się z rekursywnością i jest znacząco wyjaśnianie poprzez uwzględnienie różnych teorii mikroekonomicznych oraz teorii zarządzania i nauki o przedsiębiorstwie [Ortmann, Zimmer 2001, s. 316-328].

W powołaniu na wcześniej podaną definicję instytucji wyróżnia się zasadniczo kilka narzędzi oddziaływania: poprzez przymus, normy oraz naśladownictwo. Izomorfizm normatywny wiąże się z normami akceptowanymi przez aktora, a właściwie w przypadku aktora organizacji/przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą dotyczącą metod i procedur działania, rezultatem jest przyjęcie podobnych praktyk. W tym kontekście rola i znaczenie kadry zarządzającej i strategów jest szczególna. Przedsiębiorstwa petryfikują sposoby zachowania odnoszące się do współpracy i zachowania na rynku, ale także organizacji wewnętrznej i systemów zarządzania.

Izomorfizm mimetyczny rozpoznawalny jest w działaniach strategicznych w warunkach niepewności, w której ze względu na brak pomysłu albo obawę przed niepowodzeniem tworzą się przesłanki do naśladownictwa podmiotów, które odniosły sukces, a ich przyczyny są widoczne we wzorach organizacyjnych. Naśladownictwo może dotyczyć różnych instytucji, w tym współpracy, praktyk rekrutacji, szkolenia, polityki kadrowej, logistyki [Hensel 2008]. Jedną z koncepcji dotyczącą izomorfizmu organizacyjnego nawiązuje wprost do upodobniania się do siebie modeli i metod zarządzania oraz struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w określonych warunkach otoczenia [Rosińska 2008, s. 257-275]. Wyniki badań zawierają potwierdzenie popularności strategii naśladownictwa w wielu sektorach, w szczególności w tych odpowiadających na popyt konsumpcyjny.

Zmiany instytucjonalne mogą być powolne, zwykle wiążą się z modyfikacją dotychczasowych instytucji, lub dynamiczne, jako skutek zmian technologicznych. Przykładem są przełomy technologiczne i ich konsekwencje dla zmian instytucji i zachowania podmiotów pola organizacyjnego przedsiębiorstw czy jak ujmują Kotler i Caslione, dla zachowania podmiotów „w sektorach” [Kotler, Caslione 2009]. Zmiany instytucjonalne mogą być powodowane zmianami legislacyjnymi związanymi z regulacją warunków prowadzenia działalności gospodarczych, także z inicjatywy lobbujących grup oraz wraz z przemianami społecznymi. Współcześnie są przemianami inspirowanymi i związanymi z aktywnością podmiotów z wykorzystaniem sieci społecznych, współokreślających wartości w procesie wymiany [Vargo, Lusch 2016, s. 5-23].

4. Instytucjonalizacja a zarządzanie strategiczne

Uogólniając, można uznać za Ortmannem i Zimmerem, że instytucjonalizacja należy do podstawowych części zarządzania przedsiębiorstwami. Jest adresowana: do przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest ustanowienie wewnętrznych instytucji – w potocznym rozumieniu przez określenie organizacji i standaryzację; do klientów, wyrazem jest generowanie wiedzy, reguł, wartości dotyczących preferencji, instytucjonalizacja kanałów dystrybucji; do konkurentów; do dostawców i innych partnerów kooperacyjnych, względem których następuje ustalanie wewnętrznych sieci, zdolności produkcyjnych, stabilizacja zaufania oraz stworzenie norm prawnych i politycznych stanowiących ramy instytucjonalne.

Systematyczne obserwowanie relacji między zarządzaniem strategicznym i instytucjonalizacją upoważnia według Ortmanna i Zimmera do postrzegania dwóch wymiarów. Pierwszy obejmuje istniejące instytucje oraz zamierzone. Drugi ujmuje wpływ zarządzania strategicznego na instytucje organizacji oraz instytucje supraorganizacji. Powyższe rozróżnienie pozwoliło autorom na rozważenie dwóch kwestii: ustalenia odpowiedzi, czy instytucjonalizacja odpowiada „wąskiej” (popularnej) interpretacji i dotyczy wyłącznie wpływu na przepisy wewnątrzorganizacyjne lub międzyinstytucjonalne, oraz ustalenia zakresu wykorzystania istniejących regulacji instytucjonalnych w zarządzaniu strategicznym, w oddziaływaniu na wewnątrzorganizacyjne instytucje lub supraorganizacyjne [Ortmann, Zimmer 2001]. W opinii autorów ważne jest także ustalenie, czy wykorzystanie „uaktywnianych” przez zarządzających, istniejących rozwiązań instytucjonalnych służy do wywierania wpływu na supraorganizację, czy to stanowienie zmian instytucjonalnych w rezultacie rekursywnych oddziaływań na supraorganizację. Zdaniem Ortmanna i Zimmera w pierwszym przypadku przedmiotem zainteresowania są uwarunkowania instytucjonalne ważne dla przebiegu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, ale równocześnie wpływu zarządzania strategicznego na owe instytucje wewnątrzorganizacyjne. W drugim przypadku rozważa się głównie proces wpływu zarządzania strategicznego na instytucje supraorganizacji.

Rozważenie tych dwóch wymiarów skutkuje poglądami autorów dotyczących wykorzystania i zmiany organizacyjnych i międzyorganizacyjnych instytucji przez zarządzanie strategiczne. Cztery sytuacje opisują wpływ zarządzania strategicznego na zmiany instytucji organizacyjnych i międzyorganizacyjnych:

- organizacyjna reprodukcja występująca wówczas, gdy wpływ zarządzania dotyczy tylko organizacyjnych instytucji i wykorzystania już istniejących instytucji;
- społeczna reprodukcja zachodząca wówczas, gdy wpływ zarządzania strategicznego dotyczy supraorganizacji z wykorzystaniem istniejących, współczesnych instytucji;
- reorganizacja, która występuje wówczas, gdy wpływ zarządzania strategicznego dotyczy organizacyjnych instytucji i wykorzystuje się w oddziaływaniu zmienione instytucje;
- strategiczna instytucjonalizacja, która jest skutkiem oddziaływania przez zarządzanie strategiczne na supraorganizacje z wykorzystaniem zmienionych instytucji w oddziaływaniu rekursywnym [Ortmann, Zimmer 2001, s. 310].

W powszechnej opinii, jak wspomniano wcześniej, otoczenie instytucjonalne wpływa na przedsiębiorstwo, problem polega jednak według Ortmanna i Zimmera na uwzględnieniu również oddziaływania rekursywnego ze skutkiem dla supraorganizacji. Rozwijają zatem wątek strategicznej instytucjonalizacji, którą cytowani autorzy różnicują, wyróżniając nieformalne instytucje (w obszarze marketingu, standaryzacji i normowania, stanowienia sieci) oraz instytucje formalne, w tym z udziałem państwa (rekursywna regulacja). Zarządzanie strategiczne i strategów w tej perspektywie czyni się odpowiedzialnymi za rekursywność regulacji oraz działania zapewniające „autonomię” przedsiębiorstwa.

5. Kontekst instytucjonalny wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach

W opinii Beckera strategia stanowi zinstytucjonalizowaną taktykę [Becker 2013, s. 96]. Takie zdefiniowanie strategii jest dalekie od przedstawianych w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego. W kontekście przedstawionych treści nabiera zupełnie innego znaczenia ocena zasadności, zakresu i konsekwencji takiego myślenia: na ile ono jest różne od tradycyjnego ujęcia wyborów strategicznych i jakie będą konsekwencje takiego ujęcia. Wielokrotnie w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego podejmowano rozważania dotyczące odmiennych metodyk wyborów strategicznych w warunkach niepewności. W niewielkim zakresie dotyczyły one stwierdzenia, że reguły, wartości, wzorce praktyk materialnych stanowiące trzon pojęcia instytucji mogą stanowić samodzielny sposób kreowania zachowania przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej (przykładem może być stwierdzenie przytoczone wcześniej za Beckerem) i oddziaływać na to przedsiębiorstwo i inne organizacje. Zachowania przedsiębiorstw analizowano także w kontekście logik instytucjonalnych obejmujących elementy materialne i symboliczne [Hensel 2015].

Logiki postępowania stanowią zawartość opracowań zarówno na gruncie ekonomii (np. logika rynku, logika hierarchii), jak i zarządzania (np. logika dynamiki konkurencyjnej, logika kluczowych kompetencji, logika zdolności dynamicznych, dominująca logika, logika reguł i granic). Na tożsamość każdej z nich składają się społecznie zakorzenione i konstruowane wzorce praktyk (materialnych i niematerialnych), wartości i reguły umożliwiające działania gospodarcze i pozagospodarcze. W znakomitej części współczesnych instytucji, a także wśród założeń logik instytucjonalnych stosowanych przez przedsiębiorstwa są te nawiązujące wprost do sposobów rozwoju w warunkach niepewności. Część z tych założeń jest dedykowana tworzeniu wartości dla klienta, a niektóre z nich stają się aksjomatami, o czym świadczy zawartość wymienionych przykładowych logik dotyczących zachowania w warunkach niepewności. Różnica zasadnicza wiąże się z przeniesieniem rdzenia logiki instytucjonalnej (założeń, reguł, wartości) dotyczących produktu końcowego na proces tworzenia wartości dla klienta, wzbogacany o kontekst współtworzenia wartości przez podmioty w środowisku procesu tworzenia.

6. Deskryptory wyborów strategicznych

Natura wyborów strategicznych pozostaje niezmienna, zmieniają się warunki wewnętrzne i zewnętrzne, w jakich się one odbywają, co sprawia, że są dynamiczne, a wybory temporalnie zależne. Wybór jest rezultatem procesów analitycznych i postanalitycznych, w rezultacie których wyłaniają się możliwe sposoby działania przedsiębiorstwa w kolejnych latach, czyli opcje, spośród których należy dokonać ostatecznego wskazania tych, które z chwilą podjęcia decyzji będą realizowane. Problem w tym, na ile na ostateczne wybory, projektowane jako konsekwencja opcji, kryteriów i celów, mają wpływ uwarunkowania organizacyjne i instytucjonalne, a na ile wyłanianie opcji, wybór kryteriów, celów oraz strategii jest określoną logiką instytucjonalną. Na ile jest to skutek oddziaływania przymusu, regulacji społecznych, prawnych czy naśladowania, a na ile stanowią logiki zakorzenione, niekiedy bezwładne jako skutek zależności od historycznych rozwiązań. Pojawiają się kolejne pytania, wcześniej sformułowane przez Ortmana i Zimmera, czy i w jakim zakresie poprzez wybory strategiczne można instytucje zmieniać w układzie intraorganizationalnym i interorganizationalnym. Zasadność takiego rozumowania w sposób zasadniczy zależy od poprawnego definiowania wyborów strategicznych. Nieograniczania ich jedynie do wyborów dotyczących działań gospodarczych, z uwzględnieniem wszelkich konsekwencji traktowania przedsiębiorstwa jako aktora o naturze społeczno-ekonomicznej pozostającego w relacjach ze strukturą społeczną. Założenie, że w przedsiębiorstwie nie odbywa się proces negocjowania celów i środków do ich realizacji, jest skazane na niepowodzenie. Przedsiębiorstwo podlega wpływom otoczenia, przekształca się do nowej przyszłości, ale też wpływa na kształtowanie otoczenia. Czynnym uczestnikiem zmian w różnych rolach jest człowiek. Struktury organizacyjne, w których funkcjonuje, służą autodefinicji, określaniu pozycji innych

oraz działań organizacyjnych. Wsparciem do przedstawienia wpływu instytucjonalnego na wybory strategiczne jest interpretacja dokonana przez Koneckiego. Otoczenie przedsiębiorstwa i jego manifestacje poprzez różnego rodzaju normy i wartości kulturowe stają się jego wnętrzem, ponieważ istnieje poprzez odniesienie do nich aktorów w ich codziennych działaniach i interakcjach z innymi [Konecki 2007].

Wpływ instytucjonalnych uwarunkowań (norm, wartości i reguł, przymusu lub naśladownictwa) na proces wyborów strategicznych można identyfikować w różnych jego częściach jako określających/współokreślających dynamicznie, procesualnie m.in.: przedmiot działania przedsiębiorstwa;

- cele;
- sposoby realizacji celów w zakresie rozwoju, zachowania względem innych podmiotów rynkowych oraz innych podmiotów w otoczeniu, w poszczególnych obszarach funkcjonalnych (instytucje kontraktowania transakcji, finansowania, rekrutacji, szkolenia, motywowania, wspierania społecznego) i obiektowych (instytucje);
- sposoby zorganizowania się i dokonywanych zmian;
- procesy wyborów – organizację, przebieg, wspomaganie (instytucje wspomagania wyborów z wykorzystaniem systemów wspomagających zarządzanie strategiczne, instytucje doradztwa strategicznego, instytucje reakcji na zmiany).

Druga część uwarunkowań, które rzadziej są rozpatrywane w kontekście wyborów strategicznych, bo są niedoceniane, została określona jako organizacyjne z tego powodu, że wiążą się wprost z przedsiębiorstwem jako organizacją i dotyczą cech tej organizacji. Powstawały jako cechy przedsiębiorstwa także pod wpływem uwarunkowań zewnętrznych, w tym wskazanych wyżej instytucjonalnych. Na uwagę zasługują oprócz wcześniej omawianych idiosynkratyczne logiki korporacyjne, firm rodzinnych, logiki praktyk w sektorach itd. Dotyczą m.in. stylu zarządzania, kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej, rozwiązań w zakresie informacyjnego wspomaganie zarządzania, kultury informacyjnej, ekologii informacji, procesów i procedur.

7. Zakończenie

Podjęte rozważania wyrażają potrzebę zwrócenia uwagi na ograniczenia płynące z mechanicznego traktowania współczesnego przedsiębiorstwa działającego w warunkach niepewności bez dostrzegania konsekwencji rozszerzonego ujęcia z uwzględnieniem aspektów społecznych, klasycznie rozumianych jako te wewnętrzne i zewnętrzne. Następstwem spojrzenia na przedsiębiorstwo jako element struktury społecznej, zmieniany procesualnie, jest dostrzeganie rekursywnych zmian potencjalnie skutkujących przystosowywaniem do zmieniających się warunków. Wyjaśnienie, w jaki sposób te zmiany mogą zachodzić, znajduje się m.in. w otoczeniu instytucjonalnym, skąd przedsiębiorstwo czerpie reguły, wzory, wartości, uznając, że wspomogą w legitymizacji celów, strategii, działań i gospodarowania zasobami. Przedsiębiorstwo nie musi być ich biernym biorcą i jedynie z wykorzystaniem

zarządzania strategicznego stanowią instytucje wewnętrzne. Aktywność przedsiębiorstwa może, poprzez wybory strategiczne, dotyczyć także kształtowania instytucji w relacjach z innymi organizacjami – międzyorganizacyjnymi instytucjami oraz supraorganizacjami. Nie sposób nie wskazać na konieczną część przedmiotowych rozważań, która w opracowaniu nie została rozwinięta i może stanowić przedmiot kolejnych badań i hipotez. Dotyczy ona ustalenia skutków instytucji społecznych, podobnie jak i ekonomicznych, dla przedsiębiorstw. Na uwagę zasługują choćby elastyczność organizacyjna, zwinność przedsiębiorstwa, kreatywność strategów i szerszej kadry przedsiębiorstwa, zawierane kontrakty i ich efekty.

Literatura

- Altiparmak S., 2013, *Institutionelle Unternehmenstheorie und unvollständige Faktormarkte*, Springer Verlag Wiesbaden.
- Becker A., 2013, *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse; Ein strukturationstheoretisches Konzept*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Cybal-Michalska A., 2013, *Podmiot i struktura społeczna w teorii A. Giddensa – rekonstrukcja i krytyka*, „Terazniejszość – człowiek – edukacja”, UAM w Poznaniu, nr 2 (62).
- Czakon W., 2010, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Hahn T., 2015, *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Hansel P., 2008, *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, ELIPSA, Warszawa.
- Hensel P., 2015, *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, Organizacja i Kierowanie, styczeń.
- Konecki K.T., 2007, *Procesualne ujęcie organizacji. Struktury, procesy, tożsamości*, [w:] Konecki K.T., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kotler Ph., Caslione J., 2009, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes.
- Noga A., 2010, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Ortmann G., 2010, *Zur Theorie der Unternehmung. Sozio-ökonomische Bausteine*, [w:] Endress M.M., Matys T., *Die Ökonomie der Organisation. Die Organisation der Ökonomie*, Springer Verlag, Wiesbaden, s. 225.
- Ortmann G., Sydow J., 2001, *Strategie und Strukturation. Strategische Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Ortmann G., Sydow J., Türk K., 2013, *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Ortmann G., Zimmer M., 2001, *Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet*, [w:] *Strategie und Strukturation, Strategische management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Pawlak M., Srokowski Ł., 2014, *Instytucje i organizacje. Przekraczanie paradygmatów w badaniach nad organizacjami*, [w:] Pawlak M., Srokowski Ł. (red.), *Pomiędzy i wewnątrz. Instytucje, organizacje i ich działania*, IPSiR Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Piórkowska K., 2017, *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Priddat B.P., 2005, *Unvollständige Akteure, Komplexer werdende Ökonomie*, VS Verlag Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Rosińska R., 2008, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne – koncepcja instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, Łódź.
- Scott W.R., 2014, *Institutions and Organizations: Ideas Interests and Identities*, SAGE Publications, Fourth editions.
- Stacey R.D., *Das Chaos managen. Kreativität und Innovation in einer Welt des Wandels*, Springer 2013.
- Sydow J., Windeler A., 2001, *Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken – Komplexität und Reflexität*, [w:] Ortmann G., Sydow J., *Strategie und Strukturation*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Urbanowska-Sojkin E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., 2017, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – fundamentalne wyzwania badawcze*, [w:] Sopińska A., Wachowiak P. (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 95-110.
- Vargo S.L., Lusch R.F., 2016, *Institutions and Axioms. An Extension and Update of Service Dominant Logic*, Journal of the Academy of Marketing Science, no 44.
- Welge M., Al-Laham A., 2008, *Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Windeler A., 2013, *Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturation*, Springer Verlag, Wiesbaden.