



Przedmiot zarządzania strategicznego

1.1. Przedsiębiorstwo w strukturze społeczno-gospodarczej

1.1.1. Struktura społeczno-gospodarcza

Struktura społeczno-gospodarcza wyrasta ze struktury przyrodniczej, przy czym obydwie struktury cechują się takim stopniem i poziomem zorganizowania, który umożliwia im długookresowe przeżycie. Struktura przyrodnicza stanowi główne źródło zasilania struktury społeczno-gospodarczej, dlatego obydwie muszą pozostawać w relacjach symbiozy. Ewentualna nierównowaga prowadząca do pasożytowania struktury społecznej na przyrodniczej może ostatecznie zagrozić przetrwaniu tej ostatniej, a w konsekwencji — obydwu.



Na strukturę społeczno-gospodarczą składają się dynamiczne (działania, procesy) i statyczne (zasoby, instytucje) elementy aktywności ludzkiej, ich własności oraz relacje między nimi.

Dla struktury przyrodniczej podstawowym pojęciem jest entropia jako przeciwieństwo organizacji. Entropia zbioru¹ jest równa 1, kiedy elementy zbioru są doskonale rozproszone, a własności i relacje między nimi — zupełnie przypadkowe. Taki poziom entropii odpowiada zerowemu poziomowi zorganizowania układu i uniemożliwia jakąkolwiek działalność (funkcjonowanie). Odwrotnie — kiedy entropia zbioru jest równa 0, poziom zorganizowania jest doskonały i wynosi 1. Na takim poziomie elementy zbioru, ich własności oraz relacje między nimi są jednoznacznie określone, cechując się pewną trwałością w czasie i przestrzeni.

Systemy działające różnią się jednak zdecydowanie od systemów przyrodniczych. Po

¹ Zob. *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*, W. Buckley (ed.), Aldine Publishing Company, Chicago 1968, s. 143 i dalsze.

pierwsze, są zbiorami teleologicznymi (zorientowanymi w swoich zachowaniach na wybrany cel), a po drugie — ich struktura nie jest raz na zawsze ustalona. Celowość jest kluczowym kryterium, na którego podstawie można dokonać doboru elementów i ich własności oraz relacji między nimi w zbiorze według oceny przydatności i współprzyczyniania się². W rezultacie powstanie zbiór o nieprzypadkowej, teleologicznie zorientowanej strukturze, ale ułomnej co do trwałości. Zmianie i wymianie podlegają bowiem, i to nieharmonijnie, wszystkie składniki takiej struktury. W istocie, kiedy z własnej woli zwalnia się prezes zarządu przedsiębiorstwa albo zastrajkuje załoga, w pierwszym przypadku liczba elementów zbioru obniży się o jednostkę, zaś w drugim zmienią się własności innych elementów. Nie-trwałość, labilność struktury jest zatem nie tylko swoista i wysoce prawdopodobna (pewna), lecz ma także wyrazisty wpływ na skuteczność działania systemu, czyli stopień osiągnięcia celu.

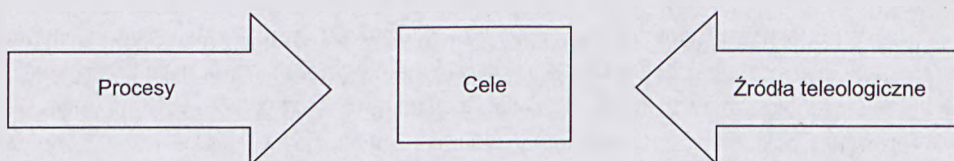
To, co nazywa się dzisiaj strukturyzacją czy restrukturyzacją, polega w rzeczy samej na kształtowaniu struktury i jest zabiegiem strategicznie ważnym i naturalnym. Organizator systemu działającego osiągnięcie rezultaty organizowania zależne nie tylko od celów, które chce osiągnąć, ale również od pozostałych, szeroko zrozumianych uwarunkowań: ograniczeń, czynników kontekstualnych, założeń *a priori*. Stąd, przy identycznych celach systemy mogą się różnić sposobem i poziomem zorganizowania (warianty), gdyż stosownie do uwarunkowań zostaną dobrane elementy, ich własności oraz relacje między nimi. Tak więc budowa, struktura wewnętrzna systemu działającego jest zależna od jego otoczenia.

1.1.2. Teleologiczne podstawy działania przedsiębiorstwa

Cele, traktowane jako przyszłe stany rzeczy, do których zmierza organizator w działaniu, są przede wszystkim pochodną źródeł teleologicznych i procesów (rysunek 1.1).

Rysunek 1.1

Istotne uwarunkowania wyboru i realizacji celów



Źródła teleologiczne częściowo można zaliczyć do założeń *a priori*, jeśli są uświadomione i wybrane w drodze odwołania się do rozumu i doświadczenia. Natomiast znajdują

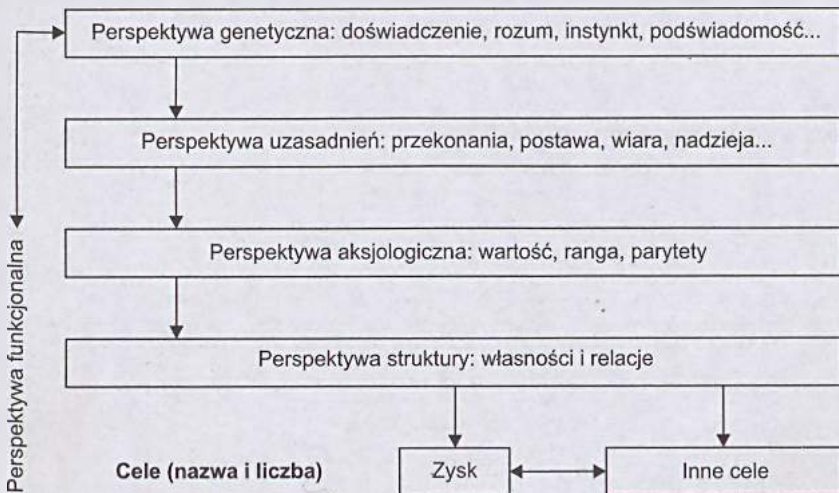
² T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1969, s. 74.

się one poza zbiorem założeń *a priori*, jeśli ich uświadomienie i wybór są mniej oczywiste, dokonywane instynktownie, podświadomie czy impulsywnie.

Źródła teleologiczne stanowią grunt, na którym strateg dokonuje wyboru, osadza cele, strukturyzuje i uzasadnia je. Niewątpliwie ukształtowanie takiego gruntu stanowi istotny przedmiot zainteresowania stratega. Perspektywa genetyczna związana jest z naturą kondycji ludzkiej i ma w istocie swoje korzenie genetyczne oraz kulturowe. Perspektywa funkcjonalna jest ukształtowana przez wpływy kulturowe oraz oddziaływania innych zmiennych (np. aktualny poziom techniki). Układ teleologicznych źródeł wyboru celów przedstawia rysunek 1.2.

Rysunek 1.2

Układ teleologicznych źródeł wyboru celów

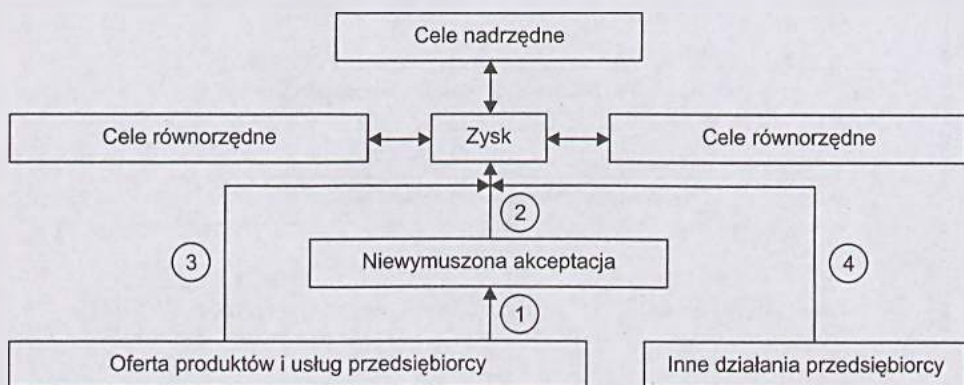


Nic na tym świecie nie dzieje się na zasadach „stoliczku nakryj się” lub „Sesamie, otwórz się”. Oznacza to, że aby osiągnąć cele, konieczne jest przeprowadzenie **procesów (działań)**. Działania, rozumiane jako struktury ukierunkowanych czynności i innych czynników, są więc pierwotne w stosunku np. do instytucji. To właśnie proces, a nie instytucja, przynosi oczekiwany i pożądaný rezultat, nazywany przed podjęciem działania celem.

Jednak, aby proces mógł być skuteczny, czyli aby doprowadził do pełnej realizacji zamierzeń (celów), nie może przebiegać byle jak. Taka sytuacja nie wystąpi wtedy, kiedy cel i odpowiadający mu skutek będą miały określoną wartość dla podmiotu działającego. Podmiot rozważający działanie wycenia wartość rezultatu i, jeśli przekracza ona wartość progową, jest skłonny podjąć działania i wysiłki (proces), po to, aby uzyskać tę wartość. **Wartość progowa** to taka wielkość wyceny, która jest niezbędna, aby wytrącić podmiot ze stanu równowagi i wytworzyć skłonność do działania. Pożądalność celu i skutku jest zatem kluczowa nie tylko na etapie definiowania, ale również na etapie realizacji działania. Proces zatem tworzy wartość, ale pod warunkiem że cele mają określoną wartość motywacyjną.

Wycenie wartości celów, która jest problemem samym w sobie, nie poświęca się tu więcej miejsca³. Na trzy kwestie należy jednak zwrócić uwagę. Po pierwsze, wartość celu (stanu rzeczy) samego w sobie może być dla podmiotu nikła. Jest oczywiste, że cel robotnika („załadowanie 10 ton towaru na środek transportowy”) może nie mieć dla niego żadnego znaczenia (wycena wartości). Jednak przez przywiązanie do tego stanu rzeczy (celu) innych stanów rzeczy, zarówno pozytywnych jak i negatywnych, wartość tego stanu rzeczy może wzrosnąć. Po drugie, zaangażowanie się w działanie na rzecz osiągnięcia celu i podjęcia działania polega na wydatkowaniu energii i utracie zasobów zarówno pozyskanych z zewnątrz, jak i własnych. Jeśli działanie jest prowadzone zgodnie z zasadą racjonalności, a jego rezultat zostanie zaakceptowany przez podmiot działający i otoczenie, to wytwarza ono wartość dodaną służącą podmiotowi lub otoczeniu. W istocie, problem wartości dodanej to problem korzyści (różnicy cenności wyniku użytecznego i cenności kosztu). Po trzecie, nie jest obojętne, jakim **mechanizmom motywacyjnym** podlega działanie. Zostanie to rozpatrzone na przykładzie przedsiębiorcy (rysunek 1.3).

Rysunek 1.3
Mechanizmy motywacyjne przedsiębiorcy



Najbardziej pożądanym mechanizmem to ścieżka ①→②, tj. „jeśli zaoferujesz takie produkty i usługi, które w sposób niewymuszony zostaną zaakceptowane przez klienta, to osiągniesz zysk, a dzięki temu także inne cele” (dla uproszczenia nie analizuje się tu innych celów równorzędnych, których osiągnięcie nie wiąże się z zyskiem).

Mechanizm ③→② zakłada, że produkty i usługi zostaną w taki czy inny sposób narzucone klientowi np. przez brak konkurencji. Mechanizm ④→② może polegać na osiągnięciu zysku w wyniku inżynierii finansowej, inżynierii informacyjnej, działań poprawnych i nieetycznych.

³ Szerzej o wycenie wartości działań, procesów — zob. np. A. Januszewski, *Strategiczne zastosowania rachunku kosztów działań*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 4, s. 31–34.

Trudno przypuszczać, aby w każdej sytuacji przedsiębiorca zachowywał się wyłącznie zgodnie z jednym z tych mechanizmów. Jego strategia jest konglomeratem mechanizmów i wcale nie można wykluczyć, że wyjątkowo prospołeczny przedsiębiorca działający według mechanizmu ③→② zostanie zaakceptowany.

Dwa zagadnienia są ważne strategicznie: jak ukształtować wewnętrzną strategię motywacyjną przedsiębiorcy oraz jak ukształtować układ warunków otoczenia przedsiębiorcy, aby go skłonić do działania przede wszystkim zgodnie z pierwszym mechanizmem motywacyjnym, a zniechęcić do działań właściwych dla pozostałych mechanizmów motywacyjnych. Jednak w taki sposób postawione pytania dotyczą raczej konstruktora systemu społeczno-gospodarczego. Dla przedsiębiorcy stratega można je sformułować inaczej: czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, może on odejść od zachowań właściwych dla pierwszego modelu motywacyjnego, zarówno w sensie woli i motywacji, które nim powodują, jak i w sensie warunków, które go ograniczają.

1.1.3. Potencjał sprawności

Sprawność wymaga zastosowania i wykorzystania **czynników działania** (cel, podmiot, przedmiot, czynność, metoda, instrument, informacja, czas, przestrzeń i inne). Wszystkie one powinny się złożyć na organizację dynamiczną działania. Z zasobowego punktu widzenia przed podmiotem działającym staje problem gospodarowania: pozyskiwania, gromadzenia, alokowania i wykorzystywania ograniczonych zasobów między różne cele, tak aby suma korzyści odpowiadała oczekiwaniom (np. zadowolenia, maksymalizacji, optymalizacji). Racjonalność gospodarowania powinna polegać na takiej kombinacji zasobów i celów, przy której dane cele osiąga się mniejszym nakładem zasobów lub przy danym nakładzie zasobów poziom realizacji celów jest wyższy.

Można zatem powiedzieć, że na **całkowity potencjał sprawności działania** składają się:

- ▲ potencjał teleologiczny, określający poziom świadomości celów, do których zmierza strateg, oraz ich przesłanek;
- ▲ potencjał informacyjny, określający poziom wiedzy stratega (lub odwrotnie — ignorancji) o systemie działania i otoczeniu;
- ▲ potencjał motywacyjny, określający poziom przewyższenia progowej wartości celów i pożądalność stanów rzeczy, które strateg zamierza osiągnąć;
- ▲ potencjał organizowania, określający zakres i poziom współprzyczyniania się wszystkich składników działania do jego powodzenia, z uwzględnieniem powiązań systemu działania z otoczeniem;
- ▲ potencjał operacyjny, obejmujący rodzaj, rozmiary i własności zasobów i procesów oraz pozostałych czynników działania, które uczestniczą bezpośrednio w transformacji zasileń pozyskanych z otoczenia i potencjału wewnętrznego w produkty i usługi oferowane otoczeniu (lub inne skutki transformacji oferowane otoczeniu);

- ▲ potencjał gospodarowania, określający poziom gospodarności działania, rozumiany jako poziom przewyższenia progowej racjonalności działania, opisywanej przez zasady racjonalnego gospodarowania (albo inaczej: odległość od oczekiwanego — maksymalnego, optymalnego, zadowalającego itp. — poziomu racjonalności gospodarowania), oraz zdolność do wytwarzania nadwyżki ekonomicznej (zysku).

Uzyskanie i utrzymanie osiągniętego pułapu potencjałów, każdego z nich z osobna oraz całkowitego potencjału sprawności działania, kosztuje. Tak więc mimo pozytywnej korelacji między przyrostem potencjałów częściowych a przyrostem całkowitego potencjału sprawności działania istnieją granice, przy których kolejny krańcowy nakład skierowany na wzrost potencjału nie przyniesie spodziewanych rezultatów.

1.1.4. Istota przedsiębiorstwa

Z systemowego punktu widzenia w uniwersum, które otacza obserwatora, można wyróżnić przedsiębiorstwo i otoczenie przedsiębiorstwa. W takim ujęciu kategoria przedsiębiorstwa staje się centrum uwagi, pryzmatem, przez który obserwator analizuje uniwersum. Podejście systemowe umożliwia dowolną strukturyzację uniwersum pod warunkiem zachowania metodologicznych rygorów systemowości. Oznacza to, że przedmiotem uwagi mogą być systemy nie będące przedsiębiorstwami i ich otoczenia.

Dyskusja na temat **istoty i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa** trwa od czasu opublikowania *Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* A. Smitha. Nie wdając się w tym miejscu w szczegółowe omawianie teorii przedsiębiorstwa, zostaną przedstawione podstawy dorobku w tej dziedzinie⁴.

1. Pojęcie przedsiębiorstwa nie jest dobrze zdefiniowane w sensie kategoryjnym, nadal trwają prace nad lepszą definicją.
2. Teoria przedsiębiorstwa jest „skazana” na interdyscyplinarność, gdyż tylko w ten sposób można opisać i wyjaśnić różne jego aspekty. Wśród możliwych modeli przedsiębiorstwa wymienia się następujące:
 - ▲ podstawowy model ekonomiczny, w którym przedsiębiorstwo jest bytem ekonomicznym przetwarzającym nakłady w wyniki i wytwarzającym dochód (zysk);
 - ▲ model finansowy, traktujący przedsiębiorstwo jako zasób kapitału, który przekształcony w strumień finansowy ma ten zasób kapitału pomnażać, podwyższając wartość przedsiębiorstwa (wzrost bogactwa);
 - ▲ model produkcyjny (technologiczny), traktujący przedsiębiorstwo jako urządzenie służące do transformacji zasobów i zasilen wejściowych w produkty i usługi o określonych walorach użytkowych;

⁴ Zob. T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 32 i dalsze.

- ▲ model organizacyjny ujmujący przedsiębiorstwo jako organizację, która ma swoje cechy (np. specjalizacja, konfiguracja, decentralizacja, standaryzacja, formalizacja) i musi być zarządzana;
 - ▲ model prawny, określający przedsiębiorstwo jako zbiór praw i obowiązków definiowanych na gruncie danego systemu prawnego i danego ustroju (formy organizacji/formy organizacyjno-prawnej);
 - ▲ model socjopsychologiczny (behawioralny), który analizuje przedsiębiorstwo jako system społeczny, wykorzystujący oprócz materialnych także inne zasoby (np. władza, lojalność);
 - ▲ model etyczny, postrzegający przedsiębiorstwo w kategoriach norm kulturowych, zwłaszcza etycznych;
 - ▲ model marketingowy, wiążący cele przedsiębiorcy z zadowoleniem i wpływem klienta na wewnętrzną budowę i działania przedsiębiorstwa (znaczenie marketingu dla strategii i działań taktyczno-operacyjnych, czy koncepcja klienta na szczycie hierarchii organizacyjnej)⁵.
3. Nie istnieje żadna teoria przedsiębiorstwa w rozumieniu spójnego zbioru twierdzeń, opartych na wspólnych założeniach, która byłaby powszechnie honorowana. Historycznie rzecz biorąc, pojawiły się teorie, pozostawiające mniej lub bardziej znaczący ślad w nauce:
- ▲ teorie tradycyjne, rozwijające funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku wolnej konkurencji, działających na rynkach między modelem czystej konkurencji a modelem czystego monopolu;
 - ▲ teorie menedżerskie, wywodzące zasady funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa z różnic w podejściach do celów przedsiębiorstwa oraz oddzielenia własności od zarządzania;
 - ▲ pozostałe teorie, kładące nacisk na wyróżniający czynnik (czynniki), takie jak innowacje i przedsiębiorczość (J. Schumpeter), koszty transakcyjne, kontrakty, koszty agencji, cykl życia przedsiębiorstwa, instytucje.

Brak jednej uniwersalnej definicji przedsiębiorstwa, jednego uniwersalnego modelu przedsiębiorstwa i jednej uniwersalnej teorii przedsiębiorstwa jest stanem naturalnym i nie należy sądzić, że kiedykolwiek coś się zmieni. Wynika to chociażby ze zmian dokonujących się we wnętrzu i otoczeniu przedsiębiorstwa. Jednak w dyskusji nad przedsiębiorstwem należy zachować właściwą perspektywę, czego wymaga nie tylko teoria, ale przede wszystkim praktyka zarządzania strategicznego.

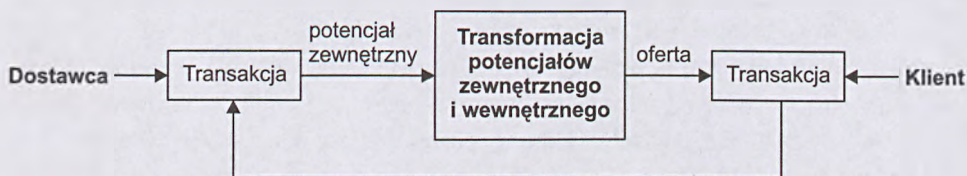
Każdy system działający transformuje potencjały zewnętrzny i wewnętrzny w wyjścia, dzięki którym oddziałuje na otoczenie. Taka transformacja co do kategorii nie jest więc różnicą gatunkową systemów działających, mimo różnic co do rodzaju, rozmiarów i wła-

⁵ L. Żabiński, *Marketing a zarządzanie. O niektórych relacjach dyscyplinarnych*, w: *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, pod red. K. Śliwińskiej, L. Żabińskiego, PWE, Warszawa 2002; M. Koczerga, *Przedsiębiorczość a marketing*, w: *Marketing. Koncepcje...*, jw., s. 95–100. Już w 1974 r. P.F. Drucker zauważył, że „przedsiębiorstwo biznesowe pełni dwie — i tylko dwie — podstawowe funkcje: marketingową i innowacyjną” (P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 41).

sności potencjałów. Te różnice wynikają z kolei z pytania o sens działania, którym jest najpierw zaspokojenie czyis potrzeb w otoczeniu. Oferta przedsiębiorstwa ma charakter transakcyjny, a nie altruistyczny: oczekuje ono zwrotnego przepływu zasobów od kontrahenta, z którym przedsiębiorca prowadzi negocjacje co do wyceny i warunków transakcji. Altruizm zresztą również nie jest bezinteresowny: zaspokaja potrzebę dawania, odczuwaną przez samego dawcę. Ani transakcyjność, ani zwrotność, ani wycena nie są więc wystarczająco specyficzne dla przedsiębiorstwa. Jest nim natomiast **samozasilanie** się systemu działającego (rysunek 1.4), możliwe w pełni tylko wtedy, kiedy w długim okresie generuje on (wytwarza) nadwyżkę ekonomiczną (zysk).

Rysunek 1.4

Samozasilanie się systemu działającego



W warunkach samozasilania się długookresowe przeżycie jest możliwe tylko wtedy, kiedy system działający wytwarza zyski, w przeciwnym razie musiałby przejść w stan entropii i upaść. Tak więc niezależnie od charakteru transformacji, jeśli dany system działający został powołany do wytwarzania zysku w warunkach samozasilania się i tym samym zysk jest głównym motywem i celem bezpośrednim takiego systemu, to system taki nazywa się **przedsiębiorstwem**.

Przedsiębiorstwo jest specyficznym rodzajem systemu działającego, który podejmuje transformację i dokonuje jej nie tyle w celu zaspokojenia danych potrzeb, ile w celu osiągnięcia zysku. Inaczej mówiąc, przedsiębiorca może zaspokajać (przy danych ograniczeniach, np. popytu czy giętkości własnego potencjału) dowolne potrzeby. Kryterium doboru zaspokajanych potrzeb, utrzymywania czy zmiany ich zaspokajania jest zysk. Stąd np. bierze się zjawisko migracji wartości dodanej i przedsiębiorstw, podążających za atrakcyjnymi biznesami i branżami, a więc zaspokajających potrzeby, które wskazuje rachunek ekonomiczny. To, czy i jaki zysk osiąga przedsiębiorstwo przez zaspokajanie danych potrzeb na wyższym lub niższym poziomie, niż czemu ten zysk ma służyć, jest już innym zagadnieniem. Niewątpliwym jest jednak fakt, że to zysk jest kryterium wyboru potrzeb, a nie potrzeby są kryterium wyboru zysku. Ta druga możliwość może mieć zastosowanie do działań typu *non profit*. Ze względu jednak na transakcyjny charakter stosunków z otoczeniem przedsiębiorca nie osiągnie zysku bez zaspokojenia potrzeb na koniecznym poziomie, stąd zaspokajanie potrzeb jest warunkiem *sine qua non* powstania zysku.

Przed wszystkim należy jednak ustalić, skąd się bierze zysk i jakie ma znaczenie dla systemu działającego. Po drugie, systemy działające typu przedsiębiorstwo, w tym zwłaszcza ponadnarodowe, globalne, należą do szczególnie złożonych (w cybernetycznym trój-

podziale układów na proste, złożone i szczególnie złożone), dlatego nie poddają się opisowi i wyjaśnieniu w jeden sposób, bez użycia metajęzyka, metamodeli i metateorii. Jeśli nie dysponuje się podejściem „meta”⁶, jest się skazanym na analizy i syntezy typu „multi” (multimodelowanie itd.).

Stąd też jest całkiem naturalne, że rozważa się prawne, organizacyjne oraz inne cechy przedsiębiorstwa i bada ich znaczenie dla jego powodzenia.

1.2. Otoczenie i przedsiębiorstwo

1.2.1. Istota i struktura otoczenia

Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, tzn. pozostaje w interakcjach z otoczeniem przyrodniczym (naturalnym) i otoczeniem społecznym. Zamknięcie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem ma wpływ na oba, z tym że w długim okresie dla przedsiębiorstwa oznacza to upadek. Można tu podtrzymać ogólną tezę, że przedsiębiorstwo istnieje „w” i „dzięki” otoczeniu. Takie postawienie sprawy zwraca uwagę na kluczową **rolę otoczenia dla powodzenia przedsiębiorstwa**.

Według H.I. Ansoffa⁷ ważność związków przedsiębiorstwa z otoczeniem wywodzi się z roli tego ostatniego. Przede wszystkim to otoczenie określa reguły gry, w tym zwłaszcza makroekonomiczne. Przyszłe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa tkwią właśnie w otoczeniu. Otoczenie dysponuje pewnym potencjałem, do którego należy odnieść potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa. Wreszcie otoczenie jest dynamiczne, zróżnicowane strukturalnie, co niesie potrzebę ciągłego redefiniowania i zmiany relacji.

Wzajemny stosunek przedsiębiorstwa i otoczenia może mieć różny charakter, nie ulega jednak wątpliwości, że w długim okresie muszą się one podtrzymywać, kooperować, a więc współpracować ze sobą. Oznacza to m.in. konieczność pełnienia pozytywnych funkcji na swoją rzecz, np. otoczenie powinno wspierać rozwój przedsiębiorstw, ponieważ prowadzi to również do wzrostu bogactwa narodowego, zaś przedsiębiorstwa powinny brać na siebie zobowiązania i odpowiedzialność publiczną, zwłaszcza w takich dziedzinach, które nie mogą być prowadzone na zasadach przedsiębiorczości.

Szczególne role w otoczeniu odgrywają państwo i samorządy, których funkcją jest kształtowanie powodzenia większych układów społeczno-gospodarczych. Otoczenie powinno być więc konstruowane w sposób, który zapewnia długookresową pomyślność i wzajemną równowagę. Na te oczekiwania nakłada się jednak wiele współzależnych zmiennych, takich jak interesy, rozmiary i potencjał przedsiębiorstwa oraz otoczenia i inne. Wielkie i silne przedsiębiorstwo może w znacznym stopniu zdominować otoczenie,

⁶ Tutaj: „meta” — dotyczący samego siebie, np. metaplanowanie — planowanie planowania, metazarządzanie — zarządzanie zarządzaniem.

⁷ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 40.

podobnie jak silne i rozbudowane państwo zdominować przedsiębiorstwa (*vide* tzw. gospodarka socjalistyczna).

Rozmiary przedsiębiorstwa i otoczenia można opisać w rozmaity sposób, np. przyjmując ujęcie lokalny/globalny. Lokalny obejmuje w tym wypadku przedsiębiorstwo działające na bardzo ograniczonym obszarze otoczenia społeczno-gospo-darczego, zaś globalny odnosi się do otoczenia całkowitego. Między nimi rozciąga się przestrzeń rozmiarów relatywnych, takich jak np. regionalny, makroregionalny, krajowy, międzynarodowy. Biorąc pod uwagę kryterium ciągłości i prawdopodobieństwa oddziaływań, można rozróżnić trzy strefy otoczenia.

1. **Otoczenie pierwszej strefy.** Obejmuje ono te składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które pozostają w ciągłej interakcji z przedsiębiorstwem, przy czym istnieje dające się wykazać prawdopodobieństwo, że interakcje takie utrzymają się w przyszłości, oraz że można wykazać mechanizm tych interakcji i ich skutki.
2. **Otoczenie drugiej strefy.** Zawiera te składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które aktualnie (w czasie rzeczywistym) nie wpływają na przedsiębiorstwo i *vice versa*, ale istnieje dające się wykazać prawdopodobieństwo, że powiązania takie mogą wystąpić w przyszłości, a także że można wykazać mechanizm statystyczny interakcji i rozkład ich potencjalnych skutków.
3. **Otoczenie trzeciej strefy.** Zaliczymy do niego te składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które aktualnie (w czasie rzeczywistym) nie oddziałują na przedsiębiorstwo i odwrotnie, a także że nie istnieje dające się wykazać prawdopodobieństwo, iż powiązania takie mogą wystąpić w przyszłości i nie można wykazać żadnego mechanizmu takich oddziaływań oraz ich skutków.

Otoczenia wszystkich stref składają się na otoczenie całkowite — wszystko to, co pozostaje poza przedsiębiorstwem i stanowi uzupełniającą system część uniwersum. Taki podział ma walor teoretyczno-metodologiczny i praktyczny. Pozwala np. lepiej zrozumieć, że każde przedsiębiorstwo ma swoje otoczenie, właściwe dla niego, które w rozmaitym stopniu pokrywa się ze swoistymi otoczeniami innych przedsiębiorstw. Pozwala także analizować dynamikę otoczenia i badać przesunięcia podmiotów między strefami, co kształtuje procesy wejścia i wyjścia z/do strefy. Inną możliwością jest wnioskowanie o szansach i zagrożeniach, które mogą się pojawić w przyszłości.

Podział na otoczenie makro (**makrootoczenie**) i mikro (**mikrootoczenie**) pokrywa, w innym przekroju, tylko otoczenie pierwszej i drugiej strefy, a więc nie obejmuje otoczenia całkowitego. Mikrootoczenie bywa inaczej nazywane **środowiskiem (otoczeniem) zadaniowym** w celu podkreślenia znaczenia poziomych interakcji przedsiębiorstwa, mających istotny i przyczynowo-skutkowy wpływ na realizację jego zadań.

Zazwyczaj dokonuje się dalszej strukturyzacji mikrootoczenia, np. w sensie porterowskim⁸, do badania jego bezpośredniego, dotychczasowego lub przyszłego wpływu na zada-

⁸ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.

nia przedsiębiorstwa. Natomiast makrootoczenie zawiera takie składniki, procesy i zjawiska, które co prawda nie muszą bezpośrednio wpływać na osiąganie zadań przez konkretne przedsiębiorstwo, tworzą jednak warunki działania istotne dla powodzenia w biznesie. Takim procesem może być wchodzenie Polski do Unii Europejskiej czy też zapis w kodeksie spółek handlowych, określający organy tych spółek. Czy przedsiębiorstwo chce, czy nie, te zagadnienia znajdują się poza nim, a ich ignorowanie będzie miało z pewnością niekorzystne skutki. Otoczenie makro, podobnie jak otoczenie mikro, nie ma granicy przestrzennej — jego związki z przedsiębiorstwem mogą się wywodzić z dowolnego miejsca na kuli ziemskiej. Różnica między nimi sprowadza się do odmienności roli odgrywanej w odniesieniu do zadań przedsiębiorstwa.

Otoczenie tylko w pewnym stopniu zmienia się w wyniku oddziaływania przedsiębiorstwa. Jego wzrost, stabilność czy upadek mają w znacznym stopniu charakter samoistny (otoczenie przyrodnicze) lub wywołany przez inne podmioty, przede wszystkim indywidualne⁹. Otoczenie społeczno-gospodarcze jako całość, obejmująca również otoczenie naturalne, rozwija się także dzięki sprawstwu państwa i samorządów oraz ponadindywidualnych ugrupowań różnych podmiotów samoorganizujących się ze względu na specyficzne interesy (np. samorząd lekarski) czy to w sposób formalnie usankcjonowany, czy nieformalnie. Otoczenie jest więc tworem samoorganizującym się, gdzie współistnieją rozmaite mechanizmy oraz ośrodki (centra) samoorganizacji; stąd jest ono organizacją o fluktuującym poziomie zorganizowania.

Prowadzi to do rozróżnienia podmiotowego i przedmiotowego ujęcia otoczenia. Postrzega się i analizuje otoczenie przedmiotowo, kiedy — z takich czy innych powodów — abstrahuje się od sprawstwa. Wtedy składniki, procesy i zjawiska otoczenia bada się dla nich samych (np. koniunkturę) lub z późniejszym uwzględnieniem roli podmiotów na danym przedmiotowym obszarze (dziedzinie).

Strukturyzacja może być hierarchiczna (subdziedziny) i dokonywana według istotnych dla analityka kryteriów. Stąd biorą się takie podziały, jak: otoczenie przyrodnicze i społeczne; ekonomiczne, techniczne, prawne; geograficzne; administracyjne i inne.

Szczególnym rodzajem otoczenia jest branża/przemysł, ponieważ są w nim zawarte struktury podmiotowe i przedmiotowe. Podmiotowe ujęcie otoczenia opiera się na przekonaniu, że nie rozwija się ono wyłącznie na zasadach „niewidzialnej ręki rynku”, przyrodniczo pojmowanych mechanizmów homeostazy i praw stochastycznych. Dla stratega istotne do opisu i wyjaśnienia otoczenia są też potencjał, struktura i strategia kluczowych podmiotów. Na takim gruncie wyrastają teorie i praktyki badania oraz ujmowanie otoczenia w kategoriach gry i analizy sił (pola sił K. Lewina; pięć sił otoczenia M.E. Portera; analiza *stakeholders*; otoczenie jako sieć kontraktów).

Nie rozpatrując bliżej kwestii terminologicznych dotyczących branży (np. branżę i sektor traktujemy tu zamiennie), przyjmuje się, że jest to pojęcie zbliżone do makrootoczenia wraz z danym przedsiębiorstwem. Pojęcie branży jest o tyle istotne, że określa przy-

⁹ Nie omawia się w tym miejscu, co lub kto jest elementarnym składnikiem struktury społeczno-gospodarczej: podmiot czy transakcja/kontrahent (T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, jw., s. 207 i dalsze).

należność przedsiębiorstwa ze względu na jego bezpośrednie pole (pola) działalności. H.I. Ansoff¹⁰ uważa, że z podmiotowego punktu widzenia branża to zbiór wewnętrznie powiązanych ze sobą grup, składających się z przedsiębiorstw, nabywców, dostawców i źródeł finansujących. Wszyscy członkowie branży sprzedają podobne produkty/usługi wspólnemu zbiorowi nabywców, kupują środki działania od wspólnej grupy dostawców, dzielą wspólny zestaw umiejętności, zwany technologią, który ma podstawowe znaczenie dla ich działań handlowych, otrzymują subsydia od wspólnej grupy ofiarodawców.

Branża jest na tyle zorganizowaną strukturą, że M.E. Porter¹¹ zaproponował badanie zmian w sektorze w kategoriach jego ewolucji (cykl życia sektora), zmiany granic sektora i zmiany struktury wewnętrznej sektora. W tym ostatnim przypadku podstawowa stratyfikacja, mająca znaczenie dla zarządzania strategicznego, składa się z przedsiębiorstwa, grup strategicznych i sektora jako struktury najwyższego rzędu. Branża jest więc życiodajnym składnikiem otoczenia i z pewnością szczególnym punktem uwagi stratega.

1.2.2. Ogólne relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem

Powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem odbywają się przez sprzężenia wejściowo-wyjściowe. Sprawność działalności przedsiębiorstwa wymaga, aby najpierw zostały zdefiniowane sprzężenia wyjściowe. Sprzężenie społeczne nie odbiega swoimi charakterystykami od sprzężeń technicznych czy genetycznych — wymaga porównywalnej uwagi, precyzji, elastyczności itd. W tym celu należy dokonywać nieustannej segmentacji otoczenia, przede wszystkim klientów, na podstawie związanych z nimi cech, które interesują przedsiębiorcę. To bowiem od klientów zależy w znaczącym stopniu wycena rezultatów działalności przedsiębiorstwa oraz ich skłonność do zawarcia transakcji. Sprzężenie jest przede wszystkim kategorią dynamiczną, zasadzającą się na wzajemnym dostosowaniu interesów na podstawie umowy, utrwalającej związek w sposób formalny lub nieformalny, na krótszy lub dłuższy okres.

Segmentacja strategiczna rozpoczyna się w istocie od podziału otoczenia na fragmenty według przyjętego kryterium. Jej podstawą operacyjną jest tworzenie złożonych par produkty/usługi i klienci (zaspokajane potrzeby, rynki)¹². Nie może to być tylko segmentacja ogólnopoznawcza, lecz dokonana do celów biznesowych, biorąc pod uwagę strategiczne znaczenie otoczenia i jego fragmentów. Na przykład segmentacja klientów według poziomu dochodów oprócz informacji poznawczej powinna przynieść informacje wskazujące na ich atrakcyjność strategiczną. Tylko takie podejście umożliwi strategowi dalsze kształtowanie sprzężenia, w tym podejmowanie decyzji jego podtrzymania lub osłabienia, przełączenia się (w stosunku do posiadanych klientów) lub przyłączenia się (w stosunku do nowego segmentu).

¹⁰ H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, jw., s. 62 i dalsze.

¹¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, jw., s. 140 i dalsze.

¹² Zob. *Planowanie strategiczne*, pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993, s. 115 i dalsze.

Zasoby, procesy i zjawiska tkwiące w otoczeniu mają swoją charakterystykę esencjonalną (istota, natura), są uplasowane w pewnej czasoprzestrzeni i jako takie podlegają opisowi, wyjaśnieniu, ocenie i kształtowaniu przez przedsiębiorcę (stanowisko). Zarówno esencja i uplasowanie składników otoczenia, jak i stanowisko przedsiębiorcy ulegają zmianom, samoistnym bądź indukowanym. Z tych też powodów w otoczeniu ciągle coś się dzieje, lub będzie się działo, zatem badanie i oddziaływanie wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie w procesach zmian ma fundamentalne znaczenie. Może temu służyć postrzeganie otoczenia w takich kategoriach, jak otoczenie bliższe i dalsze (odległość, przestrzeń), otoczenie bezpośrednie i pośrednie, częstotliwość i gęstość zmian (liczba zmian na jednostkę czasu w danej jednostce przestrzeni), dyfuzja zmian (rozprzestrzenianie się zmian i zdolność do ich absorpcji), komercjalizacja zmian (czas, jaki upływa od pomysłu do jego zastosowania w biznesie, a potem do osiągnięcia na rynku stadium dojrzałości). Na przykład H.I. Ansoff przedstawił **model turbulencji otoczenia**¹³, w którym opisał cztery czynniki składające się na tzw. turbulencję otoczenia: poziom budżetu strategicznego, nieprzewidywalność zmiany, nowatorstwo zmiany i częstotliwość zmiany.

W istocie więc przedsiębiorstwo staje naprzeciwko pewnego potencjału otoczenia i biorąc pod uwagę swoje interesy, w tym zysk i długookresowe przeżycie, musi odpowiedzieć na pytania dotyczące własnego usytuowania w otoczeniu (uplasowanie, rola i miejsce, możliwości).

Przez **potencjał** rozumie się tu zdolność do dokonania zmiany, przy czym im wyższa ta zdolność — tym wyższy potencjał i odwrotnie.

W wypadku przedsiębiorstwa można powiedzieć o potencjale w sensie „zdolności do dokonania zmiany”, zważywszy na wyraźne sprawstwo, natomiast otoczenie ma także potencjał w znaczeniu „zdolności do zmiany” lub „zdolności zmiany”. Jest to spowodowane naszą ignorancją w odniesieniu do zjawisk i procesów, które wywołują zmiany, a którym nie możemy jednoznacznie czy wyłącznie przypisać podmiotowego charakteru (np. bezrobocie, inflacja, koniunktura).

O potencjale mówi się zatem w kategoriach prawdopodobieństwa i relatywnych: prawdopodobieństwa, a zatem i ryzyka, ponieważ zgodnie ze znaną anegdotą pewne są tylko śmierć i podatki, reszta jest kwestią poziomu i zakresu naszej niewiedzy; relatywnych — ponieważ rozmiar i struktura zasobów powinny być do dyspozycji (nieskrępowany dostęp, możliwości użycia i wykorzystania), a skutki ewentualnego dysponowania — efektywne. To, że Polska posiada znaczące zasoby węgla (potencjał esencjonalny), samo w sobie jeszcze nic nie znaczy, chociaż jest warunkiem koniecznym uznania potencjału również za znaczący. Co więcej, można nawet mieć nieskrępowany dostęp do węgla oraz możliwości jego użycia i wykorzystania, jednak skutki ewentualnego dysponowania nie będą efektywne z powodu relatywnie niskich cen substytutów, np. gazu ziemnego.

¹³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, jw., s. 75 i dalsze.

Innym przykładem jest siła transakcyjna niewielkiego dostawcy, mającego pozycję monopolisty, którego produkt stanowi konieczny substrat transformacji drugiego przedsiębiorstwa. Zmiany, jakie byłby w stanie wywołać taki dostawca, można oszacować dopiero wtedy, kiedy ustali się, w jakim stopniu dana transformacja wpływa na żywotne interesy przedsiębiorstwa. Rozmiar, istotność, prawdopodobieństwo i wartościowanie skutków (aksjologia) to kategorie, które bada strateg, zajmując się potencjałami własnym i otoczenia. Rzecz jasna szczególnie interesujące jest oszacowanie pozytywnych i negatywnych wpływów prawdopodobnych skutków na zysk, wartość i długość życia przedsiębiorstwa.

1.3. Sytuacja strategiczna

1.3.1. Problem strategiczny przedsiębiorstwa

„Rozpatrywany ze względu na jakiś podmiot stan ogółu rzeczy, oddziałujących lub mogących oddziaływać na podmiot, to sytuacja tego podmiotu”¹⁴. W istocie **sytuacja strategiczna** opisuje usytuowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu, globalne relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem, pozycjonowanie przedsiębiorstwa na tle otoczenia z uwzględnieniem wartościowania tej pozycji. Przedsiębiorstwo oczekuje dla siebie korzystnej sytuacji strategicznej. Ponieważ rozwój danego układu społeczno-gospodarczego nie jest grą o sumie zerowej, możliwe są sytuacje korzystne równocześnie dla przedsiębiorstwa i otoczenia.

Sytuacja strategiczna obrazuje stosunek stanu przedsiębiorstwa do stanu jego otoczenia w danej czasoprzestrzeni. Stosunek ten powinien być rozpatrywany przez pryzmat misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, co umożliwia określanie i ocenę jego pozycji strategicznej. Ciąg takich pozycji strategicznych, opisywanych np. przez stosunek wielkości zysku do zysku będącego podstawą odniesienia (średniego w branży, zysku lidera branży i innych), relatywną rentowność, relatywną wartość przedsiębiorstwa, udział rynkowy itp., nazywa się tu **trajektorią pozycji strategicznych**.

Aby uzyskać zakładaną pozycję strategiczną, powinien być odpowiednio kształtowany stan przedsiębiorstwa i stan otoczenia oraz stosunek między nimi. Przedsiębiorstwo w różnym stopniu kontroluje własny stan (potencjał) i stan otoczenia: własny stan w stopniu znacznie większym, przez co staje się on zasadniczym narzędziem kształtowania sytuacji strategicznej. To, co jest w dobrym stopniu namacalne i rozpoznawalne, to historycznie ukształtowane stany przedsiębiorstwa i otoczenia w czasoprzestrzeni rzeczywistej T_0P_0 (gdzie T_0 — czas rzeczywisty, P_0 — przestrzeń rzeczywista), aktualnej. Ten „dobry stopień” jest i tak naznaczony ignorancją, nie mówiąc o przyszłości, co do której w większości wypadków nic pewnego nie wiadomo¹⁵.

¹⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 513.

¹⁵ W sprawie ignorancji zob. H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, London 1987, s. 37 i dalsze.

Na tym tle za pomocą kilku pytań można zdefiniować **istotę problemu strategicznego przedsiębiorstwa**.

1. Do jakich pożądaných wartości i na jakim gruncie teleologicznym (misja, wizja, cele strategiczne) powinno przedsiębiorstwo zmierzać, a także czy, a jeśli tak, to jakie ograniczenia bierze się pod uwagę?
2. Jakie przyjąć założenia co do rozwoju stanu otoczenia i jego wpływu na stan przedsiębiorstwa w horyzoncie przyjmowanym za strategiczny i co zrobić, aby te założenia były ciągle aktualizowane, a przez to wiarygodne?
3. Jak ustalić, opisać i ocenić obecny potencjał przedsiębiorstwa oraz jego źródła genetyczne i funkcjonalne?
4. Jak ukształtować sytuację strategiczną przedsiębiorstwa w horyzoncie strategicznym, czyli jak wzajemnie przystosować stan przedsiębiorstwa i stan jego otoczenia, aby osiągnąć powodzenie (pożądane wartości)?
5. Co robić, aby osiągać trwale korzystną sytuację strategiczną?

Przedsiębiorstwo niekoniecznie musi pozostawać wyłącznie na jednym obszarze działania, stanowiącym jedyne źródło jego powodzenia. Innymi słowy, przedsiębiorca może wejść na jakieś pole aktywności, działać na nim lub je opuścić. W każdym z tych przypadków, odpowiednio, musi sobie odpowiedzieć na dodatkowe pytania, składające się na istotę problemu strategicznego.

6. Czy dotychczasowa strategia na dotychczasowym polu działalności przyniesie pożądane powodzenie przedsiębiorstwa w przyszłości, a jeśli nie, to czy i jak ją zmienić (luka strategiczna)?
7. Gdzie i jak rozpocząć działalność na nowym polu aktywności?
8. Dokąd i jak wyjść z dotychczasowego pola działalności?

Klamrą spinającą definicję problemu strategicznego jest odpowiedź na pytanie dziewiąte.

9. Na jakich założeniach oprzeć prowadzenie przedsiębiorstwa (biznes) i zarządzanie strategiczne i jaka powinna być konstrukcja systemu zarządzania strategicznego z punktu widzenia sprawnego rozwiązania problemu strategicznego?

1.3.2. Pole działań strategicznych

Polem działań strategicznych przedsiębiorstwa nazywa się jego potencjał wewnętrzny (**efektywne pole**) oraz tę część potencjału czasoprzestrzeni społeczno-gospodarczej otoczenia, które ułożone w daną strukturę stosunków tworzą warunki uzyskania nadwyżki ekonomicznej (zysku) oraz długiego okresu życia przedsiębiorstwa. Nominalnie

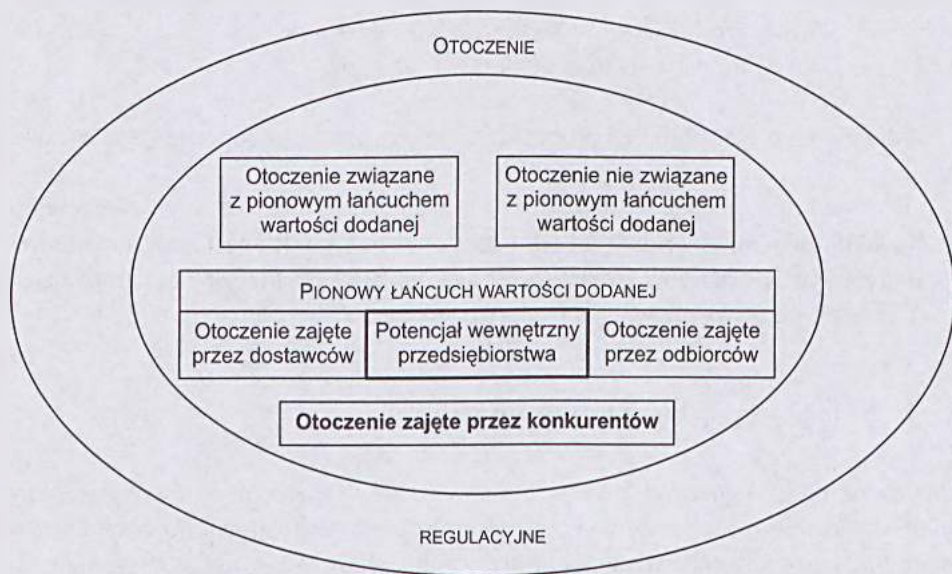
rzecz biorąc, pole to może być rozległe i obejmować taki zakres potencjału wewnętrznego i otoczenia przedsiębiorstwa, który nie jest pozytywnie skorelowany — z jakimś względów uznanych za strategicznie istotne — z zyskiem i długim okresem życia (**nominalne pole**). Natomiast **potencjalnym polem** działań strategicznych nazywa się taki fragment wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa, który należy do kategorii pól efektywnego lub nominalnego, jednak w czasoprzestrzeni T_0P_0 przedsiębiorstwo nie jest na nim obecne, z jakimś względów uznanych za strategicznie istotne.

Potencjalne pole działań strategicznych może być stale przedmiotem uwagi przedsiębiorstwa jako alternatywa, uzupełnienie, rozszerzenie, substytut pola rzeczywistego, na którym przedsiębiorstwo jest obecne w czasoprzestrzeni T_0P_0 , lub też może być ignorowane. Ogólny układ pola działań strategicznych przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.5.

Przedsiębiorstwo zajmuje część lub całość pionowego łańcucha wartości dodanej (VVA), co może być wynikiem historycznie ukształtowanego rozwoju, okoliczności, stanowiska interesariuszy itp. Wytwórca światowej klasy markowego wina (np. Brunello di Montalcino czy Barolo) może posiadać własną winnicę, wytwarzać i rozlewać wino i w końcu sprzedawać je klientom finalnym wyłącznie we własnych sklepach firmowych. Przejmuje on w ten sposób cały VVA, nie dzieląc się z innymi przedsiębiorcami wartością dodaną. Znane są także przedsiębiorstwa winiarskie, które kupują moszcz (głównie sok owocowy) od dostawców, wytwarzają z niego wino i sprzedają je podmiotowi zajmującemu się rozlewem i sprzedają do sieci handlowych (rysunek 1.6).

Rysunek 1.5

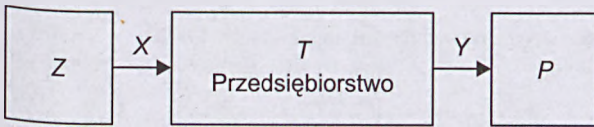
Pole działań strategicznych przedsiębiorstwa



Rysunek 1.6**Wytwórca wina zajmujący część pionowego łańcucha wartości dodanej**

PIONOWY ŁAŃCUCH WARTOŚCI DODANEJ							
Hodowla owoców	Produkcja moszczu	Fermentacja	Leżakowanie	Filtracja	Kupażowanie	Rozlewanie	Sprzedaż
Dostawcy		WYTWÓRCA WINA				Odbiorcy	

Strateg przedsiębiorstwa zajmuje się odpowiedzią na pytanie, jakie pola działań strategicznych powinien zajmować — i w ten sposób przejąć odpowiednie wartości dodane (np. zajęte do tej pory przez dostawców czy nie zajęte w ogóle) — aby ostatecznie uzyskać pożądaną sumę wartości dodanych i innych celów uznanych za strategiczne. W pionowym łańcuchu wartości dodanej przedsiębiorca może analizować i dokonywać zmiany poszczególnych strategicznych pól składowych (rysunek 1.7).

Rysunek 1.7**Składowe pola działań strategicznych w pionowym łańcuchu wartości dodanej**

Z — rynek dostawców

X — wejścia (surowce, produkty/usługi, transfer)

T — transformacja (technologie i struktura)

Y — wyjścia (produkty/usługi, transfer)

P — rynek odbiorców

Ruchy na polu działań strategicznych mogą polegać na zmianie poszczególnych pięciu składników pola z osobna (np. zmiana zaspokajanych rynków P przy pozostawieniu pozostałych elementów), ich grup czy też, w skrajnym przypadku, całego ciągu $Z \rightarrow P$ (likwidacja przedsiębiorstwa w celu wyjścia z biznesu). Zmiany w polach działań strategicznych pozwalają rozróżnić następujące ruchy strategiczne (jeśli są one strategicznie wykonalne):

1. **Integracja następcza.** Ruch w VVA polegający na przejmowaniu tej części łańcucha, która była do tej pory zajęta przez odbiorców.
2. **Integracja wsteczna.** Ruch w VVA polegający na przejmowaniu tej części łańcucha, która była do tej pory zajęta przez dostawców.

3. **Integracja horyzontalna.** Ruch zmierzający do wejścia na pole działań strategicznych zajmowane do tej pory przez konkurentów.
4. **Integracja koncentryczna.** Ruch zmierzający do wejścia na pole działań strategicznych, związane z którymś z fragmentów VVA, zajmowanym do tej pory przez przedsiębiorstwo (np. oferowanie dzięki dotychczasowej technologii odmiennych produktów na odmienne rynki).
5. **Integracja konglomeratowa.** Ruch zmierzający do wejścia na pole działań strategicznych nie związane z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa (wejście na nowy obszar VVA, czyli w istocie dywersyfikacja).

Integracja jest jedną z możliwych zmian pola działań strategicznych, zakładających przyłączenie nowych obszarów aktywności do pól dotychczas zajmowanych. Integracja wiąże się więc z ekspansją, co nie jest jedynym kierunkiem zmian. Manewry na polu działań strategicznych można analizować, oceniać i projektować, kiedy zestawia się kategorie zmian pola działań strategicznych z kategoriami zmian pozycji strategicznej przedsiębiorstwa (tablica 1.1).

Tablica 1.1
Manewry na polu działań strategicznych

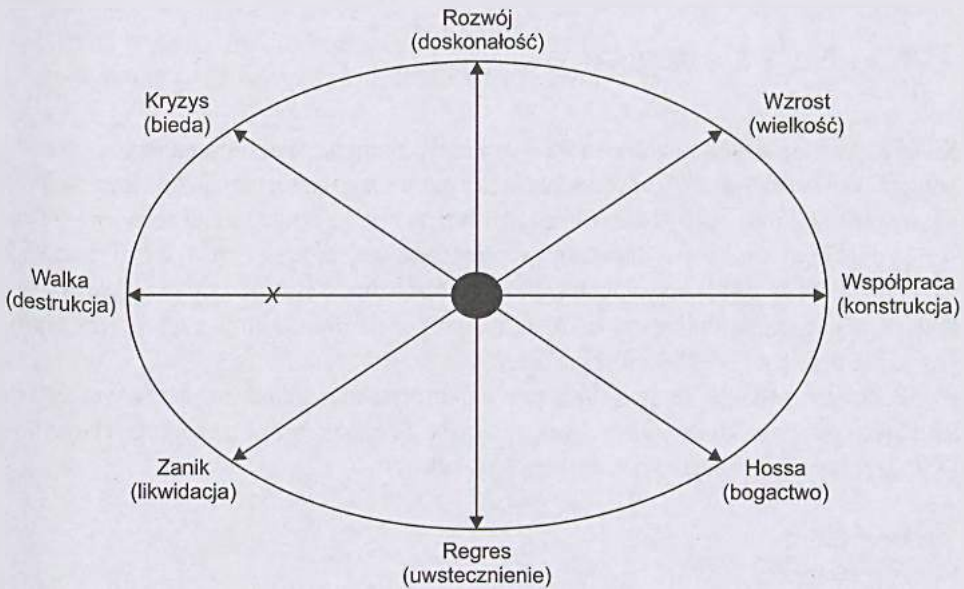
Zmiany pozycji \ Zmiany pola	Kreowanie pola	Działanie na polu	Rozszerzanie pola	Redukowanie pola	Wyjście z pola	Wejście na inne pola
Budowanie pozycji	X	X	X			X
Utrzymywanie pozycji		X	X	X		
Wzrost na pozycji	X	X	X	X		
Rozwój na pozycji	X	X	X	X		
Obrona pozycji		X	X	X	X	
Spadek pozycji		X	X	X	X	
Likwidacja pozycji				X	X	X
Reorientacja pozycji	X			X	X	X

Integracji jako zmianie polegającej na rozszerzaniu pola działań strategicznych przeciwstawia się redukowanie pola. Może ono polegać na ograniczeniu zakresu aktywności zarówno w otoczeniu (np. rezygnacja z zaspokajania pewnych potrzeb), jak i we wnętrzu przedsiębiorstwa (np. outsourcing funkcji). Taka zmiana musi być jednak współzależna z kształtowaniem zmiany pozycji strategicznej, która może nawet wzrastać, jeśli taki będzie zamiar strategiczny wynikający z wyboru typu strategii (np. koncentracja).

Manewry na polu działań strategicznych powinny być dostosowane do typu sytuacji strategicznej i wynikać z oceny możliwości ich wykonalności w kontekście kryteriów oceny strategicznego powodzenia (misji, wizji, celów strategicznych). Przykład układu sytuacji strategicznej obrazuje rysunek 1.8.

Rysunek 1.8

Wybrany układ sytuacji strategicznej



X — aktualna sytuacja strategiczna przedsiębiorstwa
 ● — pozycja równowagi funkcjonalnej

Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa jest znacznie oddalona od centrum koła, które umownie oznacza znajdowanie się w stanie równowagi funkcjonalnej, opisanej przez równą odległość od skrajnych wielkości dychotomicznej cechy (np. walka-współpraca). Intensywna walka z otoczeniem w formie agresywnej, czołowej konkurencji z uwzględnieniem wszystkich czynników konkurowania może prowadzić do wzajemnego osłabienia i wyniszczenia zarówno przedsiębiorstwa, jak i odpowiednich fragmentów otoczenia. W tej sytuacji równoczesne rozszerzanie pola przez dywersyfikację na obszary, gdzie konkurenci są nieobecni, może być bardzo ryzykowne (chyba że ocena wojny konkurencyjnej wskazuje na pewną wygraną, przedsiębiorstwo ma jeszcze nadmiar koniecznych zasobów, właściciele i zarząd wykazują wysoką skłonność do ryzyka, a pole integracji konglomeratowej jest bardzo atrakcyjne...). Sytuacja będzie trudniejsza, jeśli dodatkowo wewnątrz przedsiębiorstwa toczą się walki interesariuszy, a w otoczeniu, poza konkurencją, także nie ma jakiegokolwiek współpracy. Problematyka ta jest rozwinięta w rozdziałach 3 i 4.

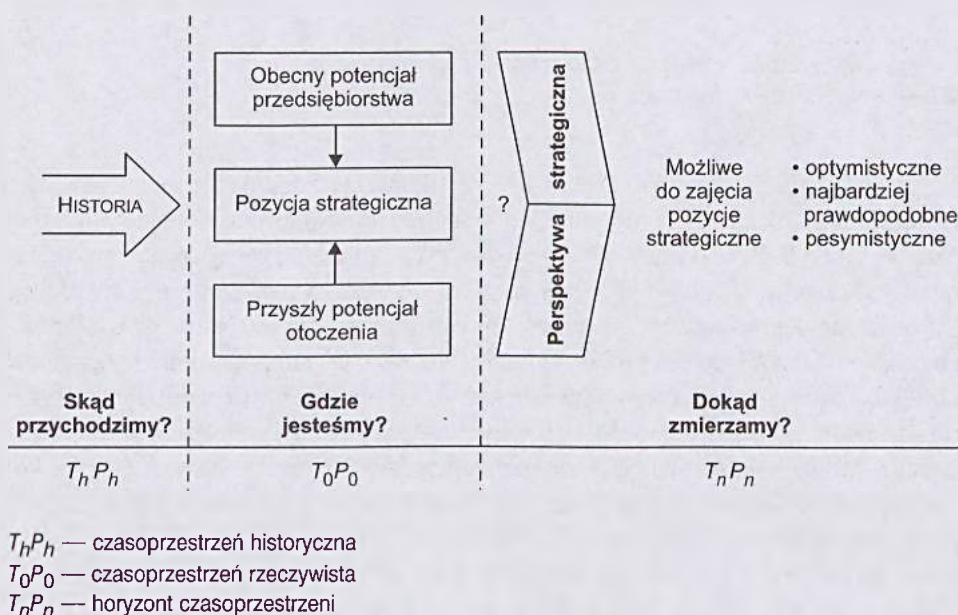
1.4. Pozycja strategiczna

1.4.1. Kurs strategiczny

Kiedy stoi się na wzgórzu, które swoją wysokością dominuje nad otoczeniem, można się odnieść do wszystkiego, co jest widoczne, a horyzont rozciąga się tym dalej, im wyżej ktoś się znajdzie. Jednak bez lornetki obiekty na horyzoncie są coraz słabiej rozpoznawalne, w związku z czym trudniej usytuować się w powiększającej się czasoprzestrzeni. Dojście na wzgórze nastąpiło jakąś drogą, pochłonęło wysiłek i zabrało czas — i czy w istocie jest się tam, gdzie chciało się dojść? czy jest tam tak, jak oczekiwano? kim jest się na tym wzgórzu i co tam się robi? dokąd zmierzać dalej?

Podobnie, **pozycja strategiczna przedsiębiorstwa** znajduje się na pewnym kursie strategicznym (trajektoria pozycji strategicznych) i może być analizowana statycznie (T_0P_0) lub dynamicznie jako pewien ciąg (rysunek 1.9).

Rysunek 1.9
Kurs strategiczny

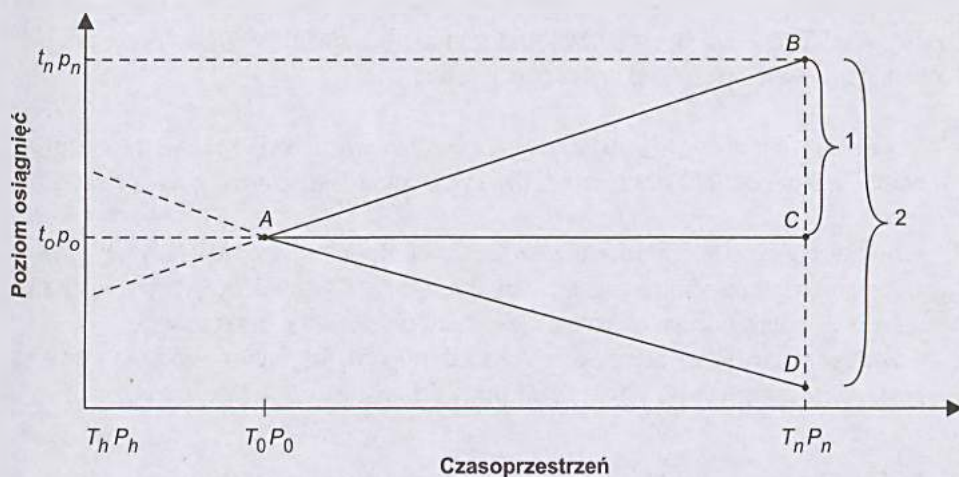


Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa (gdzie jesteśmy?) jest ukształtowana historycznie. Natomiast perspektywa strategiczna (dokąd zmierzamy?) oznacza możliwe do ukształtowania stosunki między potencjałem przedsiębiorstwa a potencjałem otoczenia

w przyszłości, biorąc za punkt wyjścia aktualną pozycję strategiczną (stosunek obecnego potencjału przedsiębiorstwa do obecnego potencjału otoczenia) i założenia stratega co do przyszłego potencjału otoczenia. Pytanie brzmi, czy perspektywa strategiczna zostanie zaakceptowana, biorąc pod uwagę wykonalność i oczekiwania kluczowych interesariuszy. Odpowiedź przynosi **analiza luki strategicznej** (rysunek 1.10), która będzie szczegółowo omawiana w rozdziale 3.

Rysunek 1.10

Idea analizy luki strategicznej



$T_h P_h$, $T_0 P_0$, $T_n P_n$ — oznaczenia czasoprzestrzeni jak na rysunku 1.9

$t_0 P_0$, $t_n P_n$ — poziom osiągnięć w odpowiednim punkcie czasoprzestrzeni

1, 2 — rozmiary luki strategicznej

A, B, C, D — pozycje strategiczne

Poziom osiągnięć można analizować w wielkościach bezwzględnych (np. w odniesieniu do misji, wizji i celów strategicznych) oraz w wielkościach relatywnych. Osiągnięcia w $T_0 P_0$ mogą być wyższe, równe lub niższe osiągnięciom w $T_h P_h$, co pokazuje drogę, którą przebyto, i tendencje historyczne (spadkowe, wyrównane, wzrostowe). Zarówno poziom osiągnięć, jak i tendencje są pochodną prowadzonej dotychczas strategii. Jednak w horyzoncie strategicznym interesariusze oczekują osiągnięć na znacznie wyższym poziomie ($t_n P_n$), zatem powstaje problem strategiczny, jak to robić. Najsprawniejsze byłoby kontynuowanie dotychczasowej strategii i taka zmiana pozycji strategicznej, która przyniosłaby pożądane osiągnięcia. Problem w tym, że aktualny potencjał przedsiębiorstwa stanie wobec przyszłych zmian potencjału otoczenia. Diagnoza strategiczna może pokazać, że w analizowanym przykładzie kontynuowanie dotychczasowej strategii w warunkach przyszłego otoczenia przyniesie następujące wyniki:

- ▲ w $T_n P_n$ zostanie uzyskany oczekiwany poziom osiągnięć dzięki ciągłowi pozycji strategicznych $A \rightarrow B$ — nie powstaje luka strategiczna (wniosek: należy kontynuować dotychczasową strategię);
- ▲ w $T_n P_n$ zostanie uzyskany poziom osiągnięć na poziomie $t_0 p_0$ (ciąg pozycji $A \rightarrow C$) albo niższym (ciąg pozycji $A \rightarrow D$) — w obydwu przypadkach powstanie strategiczna luka osiągnięć, tj. luka 1 albo luka 2 (wniosek: dotychczasowa strategia nie może być kontynuowana).

Oczywiście, schemat takich osiągnięć (dwie luki strategiczne) ma wyłącznie charakter poglądowy, ponieważ w istocie z pozycji oczekiwanych osiągnięć luka strategiczna albo jest, albo jej nie ma. Tak czy inaczej strateg musi problem luki strategicznej rozwiązać. Problem ten można opisać za pomocą trzech pytań.

1. Czy istnieje (a jeśli tak, to jaka) strategia, która zapewni oczekiwane osiągnięcia, przyniesie domknięcie luki strategicznej dzięki uzyskaniu określonych pozycji strategicznych?
2. Jeśli okaże się, że nie można domknąć luki strategicznej, czy można zrezygnować z oczekiwanego poziomu osiągnięć (tzn. obniżyć go)? Jeśli tak, to jaki powinien być nowy oczekiwany poziom osiągnięć i jaka strategia okaże się tu skuteczna?
3. Co należy zrobić (jaką strategię przyjąć), kiedy odpowiedzi na dwa pierwsze pytania są negatywne: czy należy np. zlikwidować przedsiębiorstwo, czy też wyjść z biznesu?

1.4.2. Definiowanie pozycji strategicznej

Definiowanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu polega na ustaleniu w danej czasoprzestrzeni miejsca przedsiębiorstwa w strukturze społeczno-gospodarczej, określeniu jego roli i zdolności do wywoływania zmian w tej strukturze.

Aby określić **miejsce w strukturze społeczno-gospodarczej**, trzeba najpierw scharakteryzować operacyjnie przedsiębiorstwo. Chodzi tu o kategorie zaspokajanych potrzeb oraz produktów i usług oferowanych klientom, zakres i przedmiot działalności, rozmiary, strukturę i specyfikę potencjału. Istotne jest również opisanie sektorów (przemysłu, branży), w ramach których działa przedsiębiorstwo. Wreszcie niezbędne jest rozpoznanie usytuowania przedsiębiorstwa w łańcuchach wartości dodanej oraz opis poziomych i pionowych (regulujących) sprzężeń przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Badanie roli przedsiębiorstwa w otoczeniu rozpoczyna się od zidentyfikowania misji, wizji i celów długookresowych oraz gruntu, z którego one wyrastają (grunt teleologiczny). To pozwala odkryć tożsamość przedsiębiorstwa i odnieść ją do kultury prowadzenia biznesu w otoczeniu, ocenić wzajemną przystawalność misji, wizji, celów długookresowych i kultur biznesu oraz badać wzajemne wpływy (np. siła i dyfuzja idei przedsiębiorstwa w otoczeniu). Nie ulega wątpliwości, że u podstaw rozwoju pozycji strategicznej zakładów Forda, IMB, Microsoft czy Wal-Mart Stores leżały ich idee strategicznego rozwoju.

Drugim, istotnym czynnikiem roli przedsiębiorstwa w otoczeniu jest jego odniesienie historyczne. Inna jest bowiem rola i znaczenie przedsiębiorstwa o stuletniej tradycji, posiadającego historyczny dorobek i zasługi, a inna nowo założonego biznesu, który musi przekonać otoczenie o swojej wartości i randze. Trzeci czynnik to funkcje, jakie można przypisać przedsiębiorstwu w stosunku do otoczenia. Inna jest pozycja strategiczna jednego przedsiębiorstwa-pracodawcy w niewielkim mieście, gdzie bezrobocie przekracza 25%, nawet jeśli jego pozycja konkurencyjna jest słaba i być może należałoby rozważyć jego likwidację, a inna — przedsiębiorstwa o podobnej pozycji konkurencyjnej, lecz w odmiennym otoczeniu, jeśli chodzi o rynek pracy. Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa zawiera więc w sobie pozycję rynkową i pozycję konkurencyjną jako jedne z istotnych wyznaczników.

Wzajemne relacje między pozycjami przedsiębiorstwa można wywieść z definicji strategii, rynku i konkurencji. **Pozycja strategiczna** to odniesienie przedsiębiorstwa (pozycjonowanie) jako całości potencjału do całości potencjału otoczenia przez pryzmat miejsc, roli i znaczenia dla długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa i struktury społeczno-gospodarczej, w której ono działa. **Pozycja rynkowa** to odniesienie przedsiębiorstwa (pozycjonowanie) do całości branży przez pryzmat miejsc, roli i znaczenia dla długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa i branży (sektora), w której ono funkcjonuje. Tym tłem branżowym są klienci, dostawcy, konkurenci, popyt i podaż, ceny, koszty i zyski, przywództwo biznesowe itd.

Składnikiem pozycji rynkowej jest **pozycja konkurencyjna** przedsiębiorstwa. Wyraża ona miejsce przedsiębiorstwa na tle konkurentów przez pryzmat zdolności do konkutowania. Zdolność do konkutowania bada się i określa, przyjmując konkurentów lub układ konkutowania jako benchmark (punkt odniesienia). Rolę taką może pełnić lider branży, wzorcowy benchmark, grupa strategiczna, wielkości średniobranżowe dla czynników konkutowania i ich układów (cena, koszt, jakość, *know-how*, poziom obsługi klienta, wizerunek, marka i inne). Stąd można też wnioskować o ewentualnych pozycjach (monopolistycznej, lidera czy rzucającego wyzwania), o intensywności konkurencji i innych.

Opisanie roli przedsiębiorstwa w strukturze społeczno-gospodarczej wiąże się w sposób naturalny z ustaleniem jego **zdolności do wywoływania w niej zmian**. Tak więc potrzebna jest ocena zakresu i rozmiarów skutków mikro- i makroekonomicznych związanych ze zmianą stanu przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, czy losowe (np. pożar), czy kontrolowane (np. wyjście z biznesu), mogą one wpłynąć na los odbiorców, dostawców, układ konkurencji, a nawet rozwój branży, jeśli są odpowiednio silne i szybkie. Hipotetyczna próżnia (zniknięcie przedsiębiorstwa), jako skrajny wariant, pozwala lepiej zrozumieć pozycję strategiczną, jakkolwiek zdarzenia takie, jak Wielki Kryzys z lat 1929–1932 czy tragedia 11 września 2001 r. (World Trade Center), należą raczej do rzadkości.

Na zdolność przedsiębiorstwa do dokonywania zmian składają się ponadto jego potencjał wewnętrzny (rozmiary i siła zasobów materialnych i niematerialnych, zdolność do kontrolowania dostawców i odbiorców, siła lobbyingu, niski poziom wrażliwości i inne) oraz podatność otoczenia. Duża konkurencja, wysoka elastyczność popytu, znacząca liczba substytutów, silne i nieubłagane państwo tworzą z pewnością otoczenie mniej

podatne na zmiany i na podporządkowanie się, i stąd gorsza pod tym względem pozycja strategiczna.

Innym czynnikiem zdolności do zmian jest giętkość strategiczna przedsiębiorstwa zarówno w odniesieniu do wewnętrznego potencjału, jak i w relacjach z otoczeniem. Przez **giętkość strategiczną**¹⁶ rozumie się zdolność do synergii, zwłaszcza w pionowym łańcuchu wartości dodanej, swobodę w zastosowaniu i wykorzystaniu zasobów i kompetencji, zdolność do obniżania barier wyjścia z biznesu, zdolność do uwolnienia (upłynnienia) potencjału i wykorzystania rezerw.

Przedsiębiorstwa wysoce wyspecjalizowane (np. w przemyśle tytoniowym) czy posiadające immobilny majątek (np. przedsiębiorstwo dystrybucji ciepła) odznaczają się relatywnie niską giętkością strategiczną, podobnie jak te, które mają kłopoty z zarządzaniem należnościami i zobowiązaniami. Im niższa giętkość strategiczna, tym relatywnie gorsza pozycja strategiczna, w tym perspektywa strategiczna, czyli możliwość zajęcia określonej pozycji strategicznej, co z kolei relatywizuje aktualną pozycję strategiczną. Nie jest bowiem obojętne np. dla decyzji niektórych interesariuszy, czy dotychczasowa pozycja strategiczna zostanie utrzymana (polepszona, pogorszona) w przyszłości. Inwestor, który ma dzisiaj zapłacić za akcje przedsiębiorstwa, wycenia aktualną pozycję strategiczną przez przyszłe możliwości generowania zysków, a więc także przez pryzmat przyszłej pozycji strategicznej. Takie spojrzenie na definiowanie pozycji strategicznej zapewnia ciągłość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem.

Opis pozycji strategicznej powinien, oprócz wartości poznawczej, stanowić podstawę oceny tej pozycji.

Głównymi **kryteriami oceny pozycji strategicznej** są:

- 1) misja, wizja i cele długookresowe (*MWC*);
- 2) wskaźniki zdrowia biznesu i zdolności do długookresowego przeżycia;
- 3) interesy *stakeholders* (interesariuszy), czyli podmiotów pośrednio lub bezpośrednio zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa w jego dążeniach do osiągnięcia celów;
- 4) wzorce w porównaniach międzypodmiotowych i międzyokresowych;
- 5) normy, w tym kulturowe, prawne i etyczne.

Upadek Enronu i powiązanej z nim firmy Arthura Andersena dowodzi wyraźnie słabości pozycji strategicznej tych przedsiębiorstw: Enronu na gruncie oceny biznesu i interesów *stakeholders*, Andersena ze względu na odstępstwo od norm kulturowych, prawnych i etycznych, ponieważ nie ujawnił on słabości ekonomicznej Enronu.

Porównania międzypodmiotowe pozwalają na wyznaczenie pozycji przedsiębiorstwa i jego osiągnięć na tle konkurentów, średniej w branży, lidera branży czy profili idealnych. Porównania międzyokresowe mają charakter historyczny (lepszą pozycją niż trzy lata te-

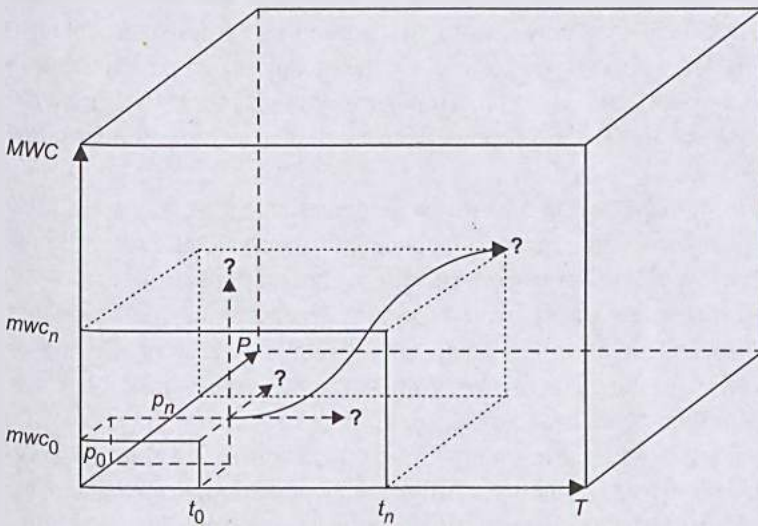
¹⁶ Tamże, s. 111–112.

mu) lub zerobazowy, gdzie punktem wyjścia do oceny pozycjonowania strategicznego w przyszłości jest zawsze aktualna pozycja strategiczna.

Ocena możliwości osiągnięcia pozycji strategicznej dotyczy wartościowania stopnia zgodności planowanej pozycji strategicznej z rzeczywistością lub zakładaną przyszłością oraz oszacowania ryzyka i zdolności do jego redukcji (ograniczenia, minimalizacji). Oczywiście rdzeniem oceny pozycji strategicznej jest wartościowanie osiągnięć gospodarczych i zdolności do długookresowego przeżycia, zarówno bezwzględne jak i odniesione do pozostałych kryteriów oceny. Przedsiębiorstwo o doskonałej kondycji ekonomicznej ma słabszą pozycję strategiczną z punktu widzenia strategii prywatyzacji, jeśli jego sytuacja prawna nie jest uregulowana (np. bardzo prawdopodobne są roszczenia reprivatyzacyjne).

Jedną z ważnych kwestii, jaką musi stale rozstrzygać strateg, dotyczy **horyzontu strategicznego**. Każdy biznes, co do swojej istoty i osiągnięć, jest pozycjonowany w danej czasoprzestrzeni, i wcale nie jest oczywiste, o jakie wymiary czasu i przestrzeni chodzi i czy strategia wiąże się wyłącznie z długim okresem i rozległą przestrzenią. Poglądowo zagadnienie to przedstawia rysunek 1.11.

Rysunek 1.11
Pozycjonowanie biznesu w czasoprzestrzeni



MWC, mwc — osiągnięcia w biznesie (misja, wizja, cele długookresowe)
T — oś czasu
P — oś przestrzeni

Jeśli przyjąć, że w t_0 poziom osiągnięć wynosi mwc_0 i odnosi się do przestrzeni p_0 (np. przedsiębiorstwo jako lokalny wytwórca i sprzedawca), to pytanie brzmi: „Jaki poziom osiągnięć i w jakiej czasoprzestrzeni jest wykonalny, oczekiwany, optymalny

itd.?”). Gdy penetracja rynku nie ma szans lub jest nieatrakcyjna z punktu widzenia osiągnięć, trzeba rozważyć rozwój przestrzenny, a to przynosi problemy gradientu transportu, wzrostu rozmiarów działalności wraz ze wszystkimi konsekwencjami. Z kolei wydłużenie czasu stawia problemy związane z nieciągłością i nieprzejrzystością otoczenia. W istocie, osiągnięcia są ściśle związane z ukształtowaniem sytuacji strategicznej (pozycji strategicznej) w czasoprzestrzeni, a nie tylko w czasie. Wiązanie cech istotnych strategii i zarządzania strategicznego głównie z długim okresem jest nieporozumieniem.

Małe przedsiębiorstwo znajdujące się w trudnej (kryzysowej) sytuacji strategicznej i bardzo nieprzejrzystym i nieciągłym otoczeniu nie może odnosić swojej strategii ani do okresów sekularnych, ani do globalnego zasięgu przestrzennego. Stąd rozróżniamy perspektywę strategiczną i horyzont strategiczny.

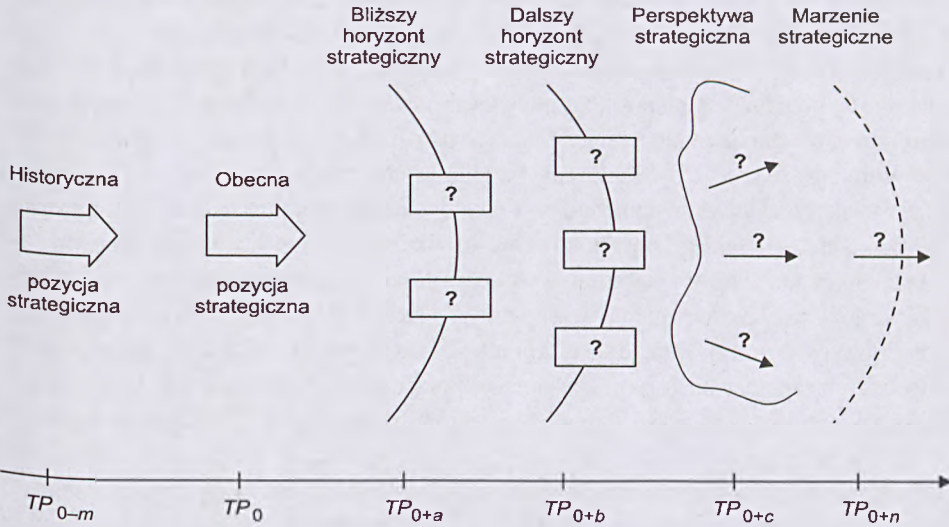
Perspektywa strategiczna opisuje możliwe do zajęcia w przyszłej czasoprzestrzeni pozycje strategiczne i osiągnięcia — co najwyżej w perspektywie cyklu życia (perspektywa czasu) i globalizacji (perspektywa przestrzeni). Natomiast **horyzont strategiczny** opisuje wykonalne i sprawne pozycje strategiczne przedsiębiorstwa w dopuszczalnej przez wykonalność i sprawność (osiągnięcia na pożądanym poziomie) czasoprzestrzeni, przy akceptowanym poziomie ryzyka. Czasoprzestrzeń może mieć więc bardzo ograniczone wymiary czasu i przestrzeni. Trudno sobie np. wyobrazić, aby polskie przedsiębiorstwa miały w latach 1989–1992 horyzont strategiczny liczony w dziesiątkach lat i perspektywie globalnej. Horyzont strategiczny jest pojęciem relatywnym i powinien być — na etapie kształtowania założeń zarządzania strategicznego i diagnozy strategicznej — skrupulatnie analizowany oraz stać się przedmiotem świadomego, a nie automatycznego wyboru (rysunek 1.12).

Pozycjonowanie strategiczne ma również swoje odniesienie wewnętrzne do organizacji potencjału przedsiębiorstwa, gdzie potrzebne jest określenie miejsca, roli i potencjału zmian głównych elementów. **Strategiczna organizacja** przesądza o ustroju przedsiębiorstwa (forma organizacji), typie struktury organizacyjnej (dywizjonalna, holdingowa i inne) ze względu na źródła zysku i zdolność do konkurowania, oraz strategicznych wymiarów organizacji przedsiębiorstwa jako całości (specjalizacja, konfiguracja, centralizacja, formalizacja i standaryzacja). Punktem wyjścia do układania strategicznej organizacji jest zdanie sobie sprawy z tego, co jest źródłem i centrum zysku dla przedsiębiorcy, czyli ustalenie segmentu strategicznego (strategicznego pola biznesu)¹⁷, które poddane wyodrębnionemu zarządzaniu może tworzyć strategiczną jednostkę biznesu (SJB). Jeżeli przedsiębiorstwo jako całość stanowi jednocześnie jedną i tylko jedną SJB, jest ono jednocześnie korporacją. Natomiast jeżeli spółka prowadzi więcej niż jedną SJB, to powstaje inny problem korporacji — strategicznego układu organizacji powyżej i poniżej SJB (rysunek 1.13).

¹⁷ Na temat strategicznego pola biznesu — zob. tamże, s. 136.

Rysunek 1.12

Perspektywa strategiczna i horyzont strategiczny



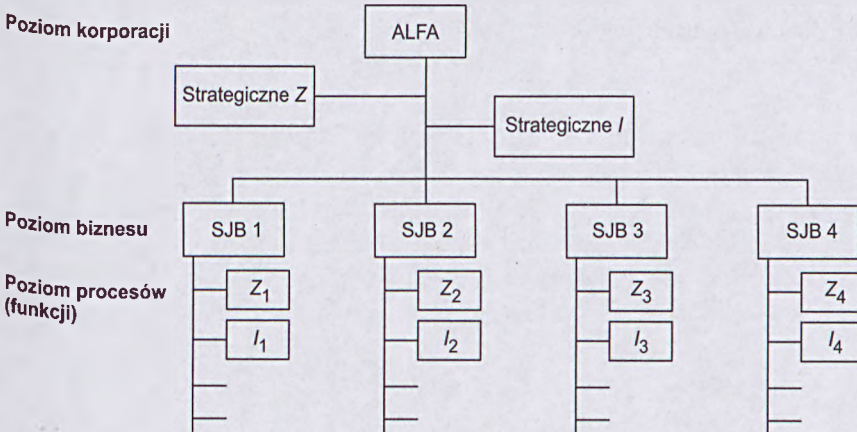
$TP_{0\pm}$ — odpowiednio punkty czasoprzestrzeni historyczne (–) lub przyszłe (+), gdzie $a < b < c < n$ oraz $m > 0$

$\boxed{?}$ — pozycja strategiczna

$\rightarrow$ — kierunek rozwoju strategicznego

Rysunek 1.13

Strategiczna konfiguracja



Z — zaopatrzenie

I — inwestycje

ALFA jest korporacją, w której skład wchodzi cztery SJB, a każda z nich ma właściwe dla niej procesy i funkcje. Po to, aby uzyskać strategiczną synergię dla przedsiębiorstwa jako całości, ALFA rozwija na szczeblu korporacji strategiczne zaopatrzenie w części dotyczącej zakupów, korzystając — jako większy niż każda SJB z osobna nabywca — z odpowiednich przywilejów u dostawców. Z kolei strategiczne inwestycje zapewniają ALFA integralność, umożliwiają planowanie globalnych inwestycji bezpośrednich i kapitałowych oraz przeciwdziałanie jednocześnie tendencjom odśrodkowym poszczególnych SJB.

W ten sposób może być budowany i kształtowany strategiczny układ pozycji i równowagi wewnętrznej uważany za pożądaną dla interesów, rozwoju i pozycji ALFA jako całości. Fundamentem takiego pozycjonowania jest określenie wagi każdej SJB dla tworzenia i podziału zysku, zwrotu z kapitału, wyceny wartości itp., przez pryzmat rozwoju ALFA (korporacji), przy uwzględnieniu wewnętrznych i zewnętrznych przepływów operacyjnych i finansowych. Nie zatrzymując się w tym miejscu na innych szczegółowych zagadnieniach dotyczących zarządzania korporacją, będących przedmiotem zainteresowań w dalszej części książki, podaje się przykłady problemów, które musi rozwiązać strateg korporacji:

- 1) jaką liczbę biznesów ma rozwijać korporacja i jakie mają one być w swej istocie,
- 2) w jakim tempie rozwijać poszczególne biznesy, z których się wycofywać, a w które ewentualnie wchodzić,
- 3) z których biznesów i w jakich proporcjach powinny pochodzić wartość biznesu, zyski i zwrot z zainwestowanego kapitału,
- 4) na czym polega tożsamość i rozpoznawalność korporacji w oczach otoczenia, jeśli stanowi ona konglomerat biznesów, i co w takim przypadku oznacza zarządzanie korporacją,
- 5) jeśli poza SJB istnieją jakieś agendy korporacji, to czy są one z ekonomicznego punktu widzenia centrami: przychodów, kosztów, wydatków, inwestycji, innymi (jakimi?) centrami oraz czy ich etatowe istnienie w korporacji ma sens (może scedować je na SJB lub dokonać outsourcingu).