



Zarządzanie w systemie gospodarczym

Szanse i zagrożenia

redakcja naukowa
Konrad Raczkowski

Zarządzanie w systemie gospodarczym

Szanse i zagrożenia

redakcja naukowa
Konrad Raczkowski



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Publikacja dofinansowana przez Społeczną Akademię Nauk, Związek Banków Polskich, Bank Gospodarstwa Krajowego, Polską Wytwórnię Papierów Wartościowych, Komagra, Izbę Gospodarczą Metali Nieżelaznych i Recyklingu, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo

Recenzent

prof. dr hab. Andrzej Wiatrak

Wydawca

Monika Pawłowska

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Renata Włodek

Korekta i łamanie

Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA, 2015

ISBN 978-83-264-8163-5

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	13
CZĘŚĆ I	
ZARZĄDZANIE W SYSTEMIE GOSPODARCZYM	17
Rozdział 1. Zarządzanie strategiczne – szanse i zagrożenia w rozwoju organizacji	19
<i>Justyna Światowiec-Szczepańska</i>	
Wstęp	19
1. Rozwój i zakres zarządzania strategicznego	20
2. Szanse i zagrożenia w strategiach korporacji.....	30
3. Szanse i zagrożenia w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	36
4. Zarządzanie strategiczne w różnych kontekstach organizacyjnych	46
Podsumowanie	51
Rozdział 2. Zarządzanie ryzykiem w organizacjach	57
<i>Zbysław Dobrowolski</i>	
Wstęp	57
1. Wpływ korupcji na organizację	57
2. Ryzyko działania organizacji	60
3. Zarządzanie ryzykiem korupcji	62
Podsumowanie	67
Rozdział 3. Zarządzanie zaufaniem we współczesnych przedsiębiorstwach	70
<i>Joanna Palisziewicz</i>	
Wstęp	70
1. Pojęcie zaufania.....	71
2. Relacje zaufania w przedsiębiorstwie.....	73
3. Budowanie zaufania w przedsiębiorstwach	78
Podsumowanie	81

Rozdział 4. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa	89
<i>Andrzej Limański, Antoni Olak, Ireneusz Drabik</i>	
Wstęp	89
1. Przedsiębiorstwo jako podmiot zarządzania wartością	90
2. Kategoria wartości w działalności przedsiębiorstwa	94
3. Systemowe podejście w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa ...	98
4. Wycena wartości przedsiębiorstwa w procesie zarządzania	104
Podsumowanie	108
 Rozdział 5. Zarządzanie wiarygodnością dokumentów a bezpieczeństwo ekonomiczne	 111
<i>Remigiusz Lewandowski, Tomasz Goliński</i>	
Wstęp	111
1. Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa: pojęcie i wybrane przepisy prawa	112
2. Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa a zarządzanie wiarygodnością dokumentów i banknotów	117
3. Przykłady ilustrujące znaczenie zaufania do waluty w danym kraju	121
4. Wybrane zagrożenia dla bezpieczeństwa płynące z fałszowania dokumentów	126
5. Zarządzanie działalnością produkcyjną w zakresie wartości pieniężnych i dokumentów	131
6. Zarządzanie narodowymi producentami banknotów i dokumentów – perspektywa właścicielska	135
Podsumowanie	138
 Rozdział 6. Wpływ asymetrii informacji w sektorze finansowym na zarządzanie w systemie gospodarczym	 144
<i>Konrad Raczkowski, Adrian Markiewicz</i>	
Wstęp	144
1. Dlaczego sektor finansowy?	145
2. Asymetria informacji a sektor finansowy	147
3. Asymetria informacji w relacji klient–bank	151
4. Asymetria informacji w sektorze finansowym a zarządzanie w systemie gospodarczym	154
5. Asymetria informacji w działalności kredytowej	159
6. Asymetria informacji w działalności depozytowej	162
7. Asymetria informacji w działalności inwestycyjnej	163
Podsumowanie	165

Rozdział 7. Zarządzanie luką podatkową w polskim systemie podatkowym przez organy podatkowe	170
<i>Eugeniusz Ruskowski, Piotr Woltanowski, Róża Kosińska</i>	
Wstęp	170
1. Zarządzanie ryzykiem zewnętrznym a zarządzanie luką podatkową przez państwowe organy podatkowe	172
2. Zidentyfikowane obszary występowania luki podatkowej	175
3. Problemy towarzyszące zarządzaniu luką podatkową	178
Podsumowanie	181
 Rozdział 8. Optymalizacja podatkowa jako element zarządzania ryzykiem podatkowym	183
<i>Mariusz Sokolek</i>	
Wstęp	183
1. Pojęcie optymalizacji podatkowej	183
2. Optymalizacja podatkowa a uchylanie się od opodatkowania i unikanie opodatkowania	188
3. Wybór formy prawnej prowadzenia działalności gospodarczej i samozatrudnienie w kontekście wyboru formy opodatkowania jako przykład optymalizacji podatkowej	190
4. Optymalizacja podatkowa a praktyka aparatu fiskalnego	196
Podsumowanie	198
 Rozdział 9. Prawne i organizacyjne uwarunkowania zarządzania kontrolą realizacji zobowiązań podatkowych	202
<i>Dariusz Ćwikowski</i>	
Wstęp	202
1. Przyczyny i formy minimalizacji obciążeń podatkowych	203
2. Uprawnienia kontrolne organów skarbowych w zwalczaniu przestępczości podatkowej	210
3. Ocena możliwości kontrolnych organów skarbowych	215
4. Wybrane problemy w ograniczeniu przestępczości podatkowej	222
Podsumowanie	226
 Rozdział 10. Wykorzystanie narzędzi informatycznych przez administrację skarbową w ramach kontrolnej funkcji zarządzania	229
<i>Alicja Tołwińska</i>	
Wstęp	229
1. Skala i formy przestępczości podatkowej w Polsce	231
2. Zarządzanie technologiami w administracji publicznej	242
3. Gromadzenie danych przez kontrolę skarbową	245
4. Wykorzystanie posiadanych zasobów informatycznych oraz zastosowanie specjalistycznych narzędzi do przetwarzania danych	250
Podsumowanie	256

Rozdział 11. Uwarunkowania realizacji polityki pieniężnej strefy euro w czasie globalnego kryzysu finansowego	262
<i>Tomasz Knepek</i>	
Wstęp	262
1. Powołanie Europejskiego Mechanizmu Stabilności	263
2. Polityka pieniężna Europejskiego Banku Centralnego (EBC) w dobie kryzysu	268
3. Odpowiedź Rzecznika Generalnego (Advocate General) Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej na pytania prejudycjalne z zakresu polityki pieniężnej	272
4. Analiza wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej Thomas Pringle przeciwko Irlandii (C-370/12) w zakresie wpływu EMS na politykę pieniężną strefy euro	277
Podsumowanie	283
 CZĘŚĆ II	
SZANSE I ZAGROŻENIA W SYSTEMIE GOSPODARCZYM	287
 Rozdział 12. Szanse i zagrożenia rozwoju gospodarczego z punktu widzenia wpływu międzynarodowych przepływów pieniężnych oraz emigracji na ubóstwo. Kompleksowa analiza <i>cross-country</i>	289
<i>Kinga Barbara Tchórzewska</i>	
Wstęp	289
1. Aktualność problematyki ubóstwa	290
2. Przegląd literatury przedmiotu w zakresie badań emipirycznych ...	292
3. Metodologia	298
4. Wyniki OLS i IV na podstawie celowego doboru krajów	305
Podsumowanie	309
 Rozdział 13. Bezpieczeństwo państw członkowskich Unii Europejskiej wobec zagrożeń XXI wieku	323
<i>Andrzej Zebrowski</i>	
Wstęp	323
1. Zagrożenia dla Unii Europejskiej w zmieniającym się środowisku międzynarodowym.....	324
2. Unia Europejska systemem europejskiego bezpieczeństwa	337
3. Podmioty bezpieczeństwa Unii Europejskiej	344
Podsumowanie	353

Rozdział 14. Bezpieczeństwo polityki fiskalnej Polski. Warunki i konsekwencje	357
<i>Katarzyna Żukrowska</i>	
Wstęp	357
1. Budżet państwa	357
2. Charakterystyka budżetu państwa	359
3. Autonomia w kształtowaniu budżetu.....	361
4. Zagraniczne warunki określania budżetu państwa	368
Podsumowanie	380
Rozdział 15. Próba oszacowania bezpieczeństwa finansowego Polski	384
<i>Konrad Stańczyk, Janusz Placzek</i>	
Wstęp	384
1. Pojmowanie bezpieczeństwa finansowego państwa	385
2. Szacowanie bezpieczeństwa finansowego za pomocą grupy wskaźników cząstkowych – ujęcie teoretyczne	388
3. Aktualny poziom bezpieczeństwa finansowego naszego kraju	391
4. Przewidywane działania w kierunku poprawy analizowanego bezpieczeństwa	401
Podsumowanie	411
Rozdział 16. Metody zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego obrotu gospodarczego w ramach ryzyka walutowego	414
<i>Ireneusz Miciuła</i>	
Wstęp	414
1. Istota zarządzania ryzykiem walutowym	415
2. Metody i instrumenty eliminowania ryzyka walutowego	418
Podsumowanie	425
Rozdział 17. Wpływ bezpieczeństwa ekonomicznego na stabilność gospodarstw domowych	428
<i>Adrianna Trzaskowska-Dmoch</i>	
Wstęp	428
1. Zarządzanie finansowe w odniesieniu do gospodarstwa domowego	429
2. Bezpieczeństwo ekonomiczne i finansowe gospodarstw domowych	433
3. Ryzyko finansowe oraz ryzyko niewypłacalności gospodarstw domowych	437
4. <i>Better Life Index</i> według krajów OECD	441
Podsumowanie	456

Rozdział 18. Optymalizacja obciążeń podatkowych, jej efektywność	
a budżet państwa	459
<i>Elżbieta Klamut</i>	
Wstęp	459
1. System podatkowy i teoria optymalnego opodatkowania	461
2. Optymalizacja a uchylanie się i unikanie opodatkowania.....	463
3. Sposoby optymalizowania opodatkowania funkcjonujące w życiu gospodarczym	467
4. Efektywność optymalizacji i jej znaczenie dla przedsiębiorstwa.....	470
5. Optymalizacja – sprzeczność interesów przedsiębiorcy i państwa ...	474
Podsumowanie	478
Rozdział 19. Konsekwencje podatkowe transakcji fuzji i przejęć	
przedsiębiorstw	482
<i>Małgorzata Oziębło</i>	
Wstęp	482
1. Istota połączeń przedsiębiorstw	483
2. Podstawowe zasady prawa podatkowego.....	485
3. Zarządzanie podatkami.....	486
4. Opodatkowanie spółki przejmującej (nowo powstałej)	488
5. Opodatkowanie spółki przejmowanej.....	491
6. Skutki podatkowe dla wspólników łączących się spółek	492
7. Skutki podatkowe transgranicznych fuzji.....	494
Podsumowanie	497
Rozdział 20. Rola sądów administracyjnych w zmniejszeniu skali	
wyłudzeń podatku VAT	500
<i>Kazimierz Poznański, Marek Suchowolec</i>	
Wstęp	500
1. Podatek od towarów i usług	502
2. Modele opisujące unikanie opodatkowania	503
3. Rola informacji w polityce egzekwowania podatków.....	504
4. System odwołań od decyzji podatkowych w Wielkiej Brytanii	506
5. Koszty funkcjonowania polskich organów podatkowych (bez organów celnych)	509
6. Rezultaty działalności kontroli skarbowej.....	511
7. Statystyka spraw w sądach administracyjnych dotyczących wyłudzeń podatku VAT	512
8. Raporty Najwyższej Izby Kontroli dotyczące administracji podatkowej.....	513
9. Wskaźnik efektywności systemu kontroli skarbowej	515
10. Studium przypadku: DROP SA	517
11. Porównanie ściągalności podatku VAT w Polsce i Wielkiej Brytanii	519
Podsumowanie	521

Rozdział 21. Ryzyko i zagrożenia we współpracy przedsiębiorstw na przykładzie kooperacji negatywnej.....	526
<i>Tomasz Grzyb</i>	
Wstęp	526
1. Ciągłość działania współczesnych organizacji gospodarczych odpowiedzią na zagrożenia we współpracy przedsiębiorstw	527
2. Kooperacja negatywna jako źródło ryzyka we współczesnej działalności gospodarczej	531
3. Studium przypadku kooperacji negatywnej jako ryzyka dla przedsiębiorstwa	533
Podsumowanie	539
 Rozdział 22. Asymetryczne cyberzagrożenia handlu elektronicznego we współczesnej gospodarce	 542
<i>Tomasz Muliński</i>	
Wstęp	542
1. Istota asymetryczności zagrożeń bezpieczeństwa	543
2. Asymetryczność zagrożeń w handlu elektronicznym	549
3. Wpływ cyberzagrożeń asymetrycznych na gospodarkę narodową ...	562
Podsumowanie	567
 Rozdział 23. Likwidacja majątkowego zaplecza sprawców przestępstw jako element bezpieczeństwa ekonomicznego państwa – aspekty prawne i taktyczne na gruncie nowego orzecznictwa	 572
<i>Krzysztof Wiciak</i>	
Wstęp	572
1. Wpływ przepisów wspólnotowych na zmiany prawa krajowego związanego z bezpieczeństwem ekonomicznym	573
2. Charakterystyka źródeł strat dla Skarbu Państwa z tytułu działalności przestępczej – inicjatywy krajowe na rzecz zwalczania przestępczości gospodarczej	576
3. Odpowiedzialność posiłkowa – stosowanie w praktyce organów ścigania	579
4. Wpływ orzecznictwa Sądu Najwyższego na zakres stosowania art. 299 k.k. – pranie pieniędzy	585
5. Wpływ likwidacji zaplecza majątkowego sprawców przestępstw na możliwość zarządzania instytucjami publicznymi	588
6. Prowadzenie działalności gospodarczej a środki pochodzące z nielegalnych i nieujawnionych źródeł	593
Podsumowanie	595
 Indeks	 599

Wstęp

Współzależność i dynamiczna zmienność procesów gospodarczych powodują, że menedżerom każdej sfery, zarówno prywatnej, jak i publicznej, do sprawnego funkcjonowania potrzebna jest coraz większa wiedza. Ważne jest tu zwłaszcza, choć nie jedynie, trafne rozpoznawanie, co jest szansą, a co stanowi zagrożenie. Jak, podejmując ryzyko, wykorzystywać szanse i minimalizować zagrożenie? Wreszcie jak kształtować cały system społeczny z punktu widzenia podejmowania decyzji czy alokowania posiadanych zasobów, będąc świadomym uczestnikiem obrotu gospodarczego?

Na pozór prosto sformułowane pytania nie dają tak jednoznacznej odpowiedzi. Okazuje się, że obrót gospodarczy w obrębie danego rynku nie ma zdolności samoregulacji, a przedsiębiorca zobligowany jest do zachowania należytej staranności, kiedy właściwie samodzielnie musi ocenić nie tylko wiarygodność kontrahenta, ale również rzeczywisty charakter transakcji w ramach prowadzonego modelu biznesu i zachowań konkurencji. Oznacza to, że bilans ekonomiczny nie może być głównym wyznacznikiem podejmowanych decyzji, wprowadza bowiem płynne i niestandardyzowane ryzyko, które w czasie operacyjnej działalności z reguły jest bezobjawowe i przynosi profity, w średnim i długim okresie natomiast grozić może posądzeniem o działanie w złej woli czy na szkodę interesu Skarbu Państwa. Kończyć się zaś może wieloletnim postępowaniem karno-skarbowym, a nawet upadłością, jeżeli system instytucjonalny państwa reprezentowany przez organy podatkowe i wymiar sprawiedliwości dowiedzie, że dany podmiot nie dochował należytej staranności w prowadzonej działalności. Jednocześnie zarówno przedsiębiorca, jak i cała sfera publiczna stoją przed zasadniczym dylematem. W odniesieniu do przedsiębiorcy dotyczy on całkowitej zmiany wszystkich funkcji zarządzania, ukierunkowującej jej wymiar na silny aspekt kontrolny kontrahenta. Do tego dochodzi próba podjęcia obrony przed nieuczciwą

konkurencją, zwłaszcza w zakresie oferowania przez konkurencyjne, ale nieuczciwe podmioty produktów i usług wolnych od obciążeń podatkowych w cenie podstawowej netto, głównie w odniesieniu do podatku VAT. Problem ten dotyczy także sfery publicznej, która – często wykazując bezradność – nie potrafi zapewnić ani ochrony budżetu państwa, ani ochrony prawno-instytucjonalnej uczciwych przedsiębiorców oraz gospodarstw domowych.

Z tego względu struktura niniejszej książki została podzielona na dwa obszary tematyczne. Dowodzą one, że osiągnięcie zamierzonych celów na drodze zarządzania w systemie gospodarczym przypomina coraz częściej porządkowanie chaosu i systematyczne kreowanie rzeczywistości. W pierwszym z nich opisano zarządzanie w systemie gospodarczym w ramach zarządzania strategicznego, zarządzania ryzykiem, zarządzania zaufaniem we współczesnych przedsiębiorstwach, zarządzania wartością przedsiębiorstwa czy zarządzania wiarygodnością dokumentów. Omówiono także wymiar zarządczy w odniesieniu do optymalizacji podatkowej i kontroli realizacji zobowiązań podatkowych (również z wykorzystaniem narzędzi informatycznych), a ponadto uwarunkowania realizacji polityki pieniężnej strefy euro oraz wpływ asymetrii informacji na zarządzanie w systemie gospodarczym.

Drugi obszar książki zogniskowany został wokół szans i zagrożeń występujących w systemie gospodarczym. Opisano tu zagadnienia szans i zagrożeń rozwoju gospodarczego w ramach międzynarodowych przepływów pieniężnych oraz migracji czy zagrożeń występujących w XXI wieku w odniesieniu do całokształtu bezpieczeństwa Unii Europejskiej. Przedstawiono bezpieczeństwo finansowe Polski i próbę jego oszacowania, a także omówiono politykę fiskalną. W ramach bezpieczeństwa ekonomicznego obrotu gospodarczego uwzględniono ryzyko walutowe oraz stabilność gospodarstw domowych. Z kolei optymalizacja podatkowa została zaprezentowana zarówno w kontekście budżetu państwa, jak i konsekwencji podatkowych fuzji i przejęć. Niejako uzupełnieniem tej części szans i zagrożeń podatkowych jest podkreślenie roli sądów administracyjnych w zmniejszaniu skali wyłudzeń podatkowych VAT czy przy likwidacji majątkowego zaplecza sprawców przestępstw. Dodatkowo jako niezwykle ważne omówiono ryzyka we współpracy przedsiębiorstw (zobrazowane na konkretnym przykładzie) czy cyberzagrożenia w handlu elektronicznym we współczesnej gospodarce.

Taka interdyscyplinarność, a jednocześnie hermetyczność całej książki były możliwe do osiągnięcia jedynie na drodze współpracy wielu ekspertów i przedstawicieli nauki w ramach własnych specjalności badań. Nie jest bowiem możliwe rozważanie sfery realnej i instytucjonalnej gospodarki z punktu widzenia zarządzania, ale z pominięciem takich fundamentalnych zagadnień, jak finanse, prawo czy społeczne aspekty wykorzystania zasobów w ekonomii. Jako redaktor naukowy żywię nadzieję, że jej zawartość wzbogaci zwłaszcza cały obszar nauk o zarządzaniu, które mają wszakże charakter pragmatyczny i nie mogą abstrahować od otaczającej rzeczywistości, a tym samym realnych szans i zagrożeń.

Konrad Raczkowski

Część I

Zarządzanie w systemie gospodarczym

Zarządzanie strategiczne – szanse i zagrożenia w rozwoju organizacji

Justyna Światowiec-Szczepańska

Wstęp

Zarządzanie strategiczne to stosunkowo młoda subdyscyplina nauk o zarządzaniu, która szczególnie intensywnie rozwija się w ostatnich trzech dekadach. Geneza zarządzania strategicznego ściśle wiąże się z rozwojem struktur organizacyjnych typu M, stanowiących wertykalnie zintegrowane korporacje multidywilizjonalne, ze zgłaszaną przez naczelne kierownictwo potrzebą formalnego podejścia do strategii korporacji umożliwiającego zarządzanie hierarchiczne¹.

Głównym celem zarządzania strategicznego jest umożliwienie rozwoju dużych i złożonych organizacji. Uniwersalizm koncepcji zarządzania strategicznego sprawia, że subdyscyplina ta znajduje zastosowanie także w innych formach organizacyjnych – przedsiębiorstwach rodzinnych (np. Miller i in., 2013; Sharma i in., 1997) i instytucjach publicznych oraz organizacjach non profit (np. Poister, Streib, 1999; Bryson, 2004). Zarządzanie strategiczne wraz z jego centralnym elementem, jakim jest strategia, może wspierać rozwój każdej organizacji dążącej do osiągnięcia długoterminowych celów w warunkach niepewności otoczenia.

Celem tego rozdziału jest dokonanie przeglądu – w układzie chronologicznym – koncepcji zarządzania strategicznego, które mają walory aplikacyjne w zarządzaniu organizacjami. Jak w większości dys-

¹ Korporacja w ujęciu prawnym oznacza organizację mającą osobowość prawną: stowarzyszenie, związek, spółdzielnię, zrzeszenie osób. Jest to termin nawiązujący do używanego w USA określenia spółki akcyjnej (*corporation*). W Polsce stosuje się go w odniesieniu do dużych organizacji gospodarczych, o szerokim – funkcjonalnym albo terytorialnym (korporacja międzynarodowa lub transnarodowa) – zakresie działania. W tym kontekście korporacja jest formą organizacyjną przedsiębiorstwa będącą skutkiem jego rozwoju. W niektórych sytuacjach używa się tej nazwy wobec spółek kapitałowych (akcyjnej i z ograniczoną odpowiedzialnością) (Mesjasz, 2011, s. 16).

cyplin, tak i w zarządzaniu strategicznym spotykamy różnorodność idei i metod, których w tym przypadku nierzadko jedynym wspólnym mianownikiem jest cel w postaci osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i wartości dodanej wynikającej z zastosowanej strategii korporacji. Rozdział składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej przedstawiono rozwój i zakres współczesnego zarządzania strategicznego. Zaznaczono przy tym, że wraz z nieciągłością zmian w otoczeniu oraz w warunkach rosnącej niepewności istotnym obecnie elementem zarządzania strategicznego jest zarządzanie ryzykiem strategicznym, które wiąże się z groźbą nieosiągnięcia zaplanowanych celów strategicznych. W kolejnej części omówiono najistotniejsze koncepcje z zakresu strategii konkurowania i metod osiągania renty ekonomicznej. W części ostatniej wskazano cele i kierunki rozwoju strategii korporacji. W pracy dążono do podkreślenia możliwości aplikacyjnych poszczególnych koncepcji w zarządzaniu organizacjami, uwzględniono też mocne strony i słabości poszczególnych podejść. W podsumowaniu rozdziału przedstawiono najważniejsze wyzwania, jakie stoją dzisiaj przed rozwojem zarządzania strategicznego.

1. Rozwój i zakres zarządzania strategicznego

Większość teoretyków zarządzania za symboliczne narodziny zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej przyjmuje datę publikacji pracy A. Chandlera zatytułowanej *Strategy and Structure* (1962), w której zawarto po raz pierwszy definicję strategii korporacji. Oznaczałoby to, że ta dyscyplina naukowa liczy już ponad 50 lat. W tradycji amerykańskiej podkreśla się jednak znacznie dłuższą tradycję funkcjonowania akademickich zajęć dla studentów pod nazwą *Business policy*, które integrowały problemy marketingowe, rachunkowości, finansów, produkcji, BiR oraz innych funkcji biznesowych na poziomie najwyższego szczebla zarządzania². Dziedzina ta z powodzeniem zapewniła także w owym czasie integrację dwóch podejść badawczych. Jedno z nich można określić jako nurt badający „ludzi i organizacje niepowiązane z wynikami ekonomicznymi”, o drugim natomiast można powiedzieć, że postrzegało „ekonomiczne podmioty bez ludzkich uczestników” (Grant, 2007, s. 15).

² W Harvard Business School kurs *Business policy* uruchomiono po raz pierwszy już w 1912 r. (Ghemawat, 2002, s. 40).

W późnych latach 60. XX w. charakter *business policy* zaczął się zmieniać, głównie pod wpływem takich naukowców, jak I. Ansoff oraz R.L. Ackoff, związanych z tradycją teorii systemów otwartych. Publikacja *Corporate Strategy* autorstwa Ansoffa (1965) dostarczyła zbioru analitycznych modeli stanowiących podwaliny szkoły planistycznej. W podobnym tonie utrzymane były teksty Andrews (Learned i in., 1965; Andrews, 1971). Istotna dla rozwoju zarządzania strategicznego okazała się konferencja naukowa zorganizowana w 1971 r. na Harvard Business School, która przyniosła zarówno badaczom, jak i wykładowcom z Ameryki Północnej i Wielkiej Brytanii możliwość dyskusji na temat trendów akademickich i badawczych w dziedzinie strategii biznesu. W tym samym roku powołano do życia dywizję *Business Policy and Planning* (BPP) w ramach Academy of Management, co zapewniło forum dyskusyjne dla naukowców – najpierw z Ameryki Północnej, a później z całego świata (www.aom.org). Kilka lat później konferencja zorganizowana przez Ansoffa doprowadziła do wydania książki *From Strategic Planning to Strategic Management* (Ansoff i in., 1976).

W 1977 roku sympozjum naukowe na Uniwersytecie w Pittsburgu położyło podwaliny pod kolejne, szybkie zmiany języka dyscypliny z *business policy* i *strategic planning* na *strategic management*. W następstwie tego D. Schendel, D. Channon i grupa związanych z nimi naukowców zainicjowali powołanie Strategic Management Society (SMS) oraz „Strategic Management Journal” (SMJ). Coroczne konferencje SMS oraz publikacje SMJ i brytyjskiego „Long Range Planning” stały się najważniejszym na świecie – do obecnych czasów – forum służącym prezentacji idei i publikacji artykułów wyznaczających kierunki rozwoju dyscypliny. Do 1979 roku charakter *business policy* zmienił się w takim stopniu, że ostatecznie przyjęto nową nazwę – zarządzanie strategiczne – zaproponowaną przez Schendela i Hofera (1979).

Po opublikowaniu pracy *From Strategic Planning to Strategic Management* (Ansoff i in., 1976) zakres dyscypliny znacznie się rozszerzył poza samo planowanie strategiczne. Zarządzanie strategiczne zawiera nie tylko planowanie, ale także wdrażanie strategii i kontrolę strategiczną. Rozszerzenie było konieczne ze względu na praktyczne implikacje planowania strategicznego, polegające na tym, że często nie osiągnano zaplanowanych wyników. Planowanie strategiczne nierzadko pozostawało jedynie zbiorem planów i intencji, ale nie wpływało na rzeczywiste działanie i widoczne zmiany w firmie. Aby

można było dokonać zmian w tym zakresie, firmom niezbędne były odpowiednie zdolności: właściwie umotywowani menedżerowie, strategiczna informacja, szybki system reakcji i odpowiednie struktury. Bez tych zdolności firmy jako organizacje tworzone przez ludzi w praktyce opierają się wdrożeniom planów strategicznych.

Zarządzanie strategiczne było mocno zakorzenione w praktyce, czego odzwierciedlenie stanowiła wczesna literatura oparta na modelach rozwiniętych przez firmy konsultingowe, takie jak Boston Consulting Group i McKinsey and Co., a także takie duże organizacje, jak General Electric czy Royal Dutch Shell. Mimo to w latach 80. XX w. świat akademicki zaczął się domagać od teoretyków zarządzania strategicznego większej orientacji na badania, w wyniku czego zarządzanie strategiczne uległo paradygmatycznej transformacji w kierunku bardziej naukowej i empirycznie zorientowanej dziedziny badawczej (Ramos-Rodríguez i Ruíz-Navarro, 2004). Rezultatem było niejako hurtowe zapożyczenie koncepcji, narzędzi i technik z innych obszarów, zwłaszcza takich jak ekonomia branży (*industrial organization* – IO)³, zarządzanie marketingowe, teoria organizacji, socjologia i nauki polityczne⁴ (Murthy i in., 1997). Szczególną rolę odegrały wówczas koncepcje M.E. Portera, stanowiące wynik powiązania IO i zarządzania strategicznego.

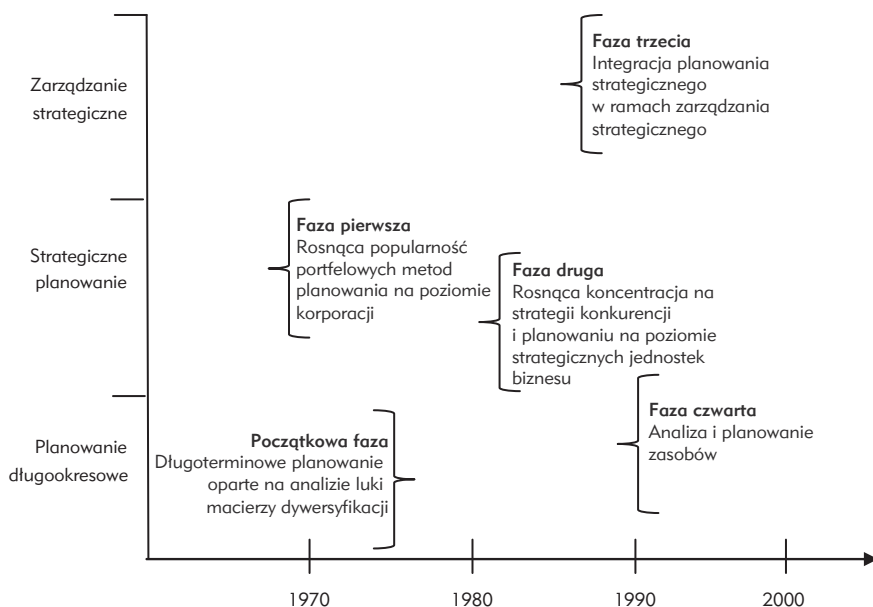
Według Nerura i in. (2008) we wczesnej historii zarządzania strategicznego przełomowe znaczenie miały trzy wydarzenia: publikacja D. Schendela i C. Hofera (1979), książka Portera (1980) oraz utworzenie czasopisma „Strategic Journal Management” w 1980 r. Praca Schendela i Hofera nie tylko podsumowywała stan rozwoju całej dziedziny, ale także określała agendę badawczą na następne dwie dekady. Strategie konkurencji Portera stały się natomiast podstawą programów nauczania oraz zaznaczyły przejście dyscypliny od opartej na narzędziach rozwiniętych przez firmy konsultingowe do systematycznych, teoretycznych analiz strategii na poziomie przedsiębiorstwa.

³ W literaturze polskojęzycznej stosowane są odmienne tłumaczenia pojęcia *industrial organizations*. W tym artykule przyjęto tłumaczenie za M. Gorynią (1995).

⁴ W 1990 r. Strategic Management Society zorganizowało konferencję, podczas której wielu czołowych uczonych przedstawiło wkład swojej dziedziny w rozwój zarządzania strategicznego. W wydaniu specjalnym SMJ, poświęconym wspomnianej konferencji, O. Williamson (1991) opisał powiązanie między teorią kosztów transakcyjnych a zarządzaniem strategicznym, R. Nelson (1991) wskazał korzyści, jakie zarządzanie strategiczne osiągnęło dzięki ewolucyjnemu podejściu do firmy, G. Saloner (1991) podkreślił znaczenie modeli teorii gier w zarządzaniu strategicznym, M. Porter (1991) natomiast przedstawił uaktualniony wkład IO w zarządzanie strategiczne.

Z kolei SMJ zapewnił badaczom uznane na świecie forum publikowania wyników badań. Te wydarzenia oznaczały wejście zarządzania strategicznego w okres dojrzałości naukowej.

Perturbacje w rozwoju teorii zarządzania strategicznego w ostatnich kilku dekadach wpłynęły na istotne przesunięcia w zakresie metod stosowanych w planowaniu i tworzeniu strategii przedsiębiorstw. Uproszczony model tych zmian przedstawia ilustracja 1.1. Ostatnie lata to przede wszystkim koncentracja na analizie i planowaniu zasobów organizacji związanych z rozwojem teorii podejścia zasobowego.



Źródło: R. Grünig, R. Kühn (2011), *Process-based Strategic Planning*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg, s. 15.

Ilustracja 1.1. Fazy rozwoju zarządzania strategicznego

Przed końcem lat 60. XX w. nie stosowano planowania, które koncentrowało się na budowaniu i utrzymaniu potencjału sukcesu organizacji i które można by określić jako strategiczne w dzisiejszym tego słowa znaczeniu. Dominowało ilościowe planowanie długoter-

minowe będące formą analizy opartej na ekstrapolacji trendów i próbą projekcji przeszłości na przyszły rozwój. Klasycznym narzędziem pochodzącym z tego okresu jest analiza luki zidentyfikowanej na podstawie ekstrapolacji przychodów i marży wynikających z aktualnie sprzedawanych produktów firmy. W cyklu życia produktu zarówno przychody, jak i marża wraz z upływem czasu wykazują tendencję spadkową, dlatego oszacowaną lukę zalecano wypełniać strategiami pochodzącymi z macierzy wzrostu Ansoffa.

Na początku lat 70. znaczący wpływ firm konsultingowych doprowadził do rozwoju metod portfelowych w strategicznych analizach i planowaniu. W przeciwieństwie do analizy trendu metody portfelowe umożliwiają strategiczne spojrzenie na całość przedsiębiorstwa. Mimo że znane od dawna, metody portfelowe są chętnie stosowane także w obecnych czasach przez przedsiębiorstwa i inne organizacje w celu określania strategicznych celów jednostek biznesowych/rodzajów działalności jako podstawy formułowania strategii dla całej organizacji. Uznaje się je za znaczący krok w rozwoju planowania i zarządzania strategicznego.

W końcu lat 70. planowanie strategiczne na poziomie korporacji (najwyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstwem), wykorzystujące metody portfelowe, zaczęto uzupełniać planowaniem strategicznym na poziomie indywidualnych jednostek biznesowych. Kluczowy problem w rozwoju strategii na tym poziomie zarządzania tkwił w znalezieniu sposobu na walkę z konkurentami. Fundamentalnym krokiem w tej fazie rozwoju planowania strategicznego były bazywe strategie konkutowania Portera, opisane w jego przełomowej publikacji *Competitive Strategy* (1980). Jednocześnie zwiększono nacisk na zewnętrzne otoczenie biznesowe oraz problem niepewności otoczenia. Poziom jednostki biznesowej stał się zdecydowanie bliższy mniejszym organizacjom. Dało to znaczne możliwości adaptacji metod planowania strategicznego w mniejszych przedsiębiorstwach odznaczających się niskim stopniem dywersyfikacji oraz w organizacjach publicznych i non profit.

Wzrost niepewności otoczenia, szczególnie dotkliwy w latach 70. i 80. XX w. wskutek szoków energetycznych, doprowadził do rozwoju zaawansowanych metod planowania strategicznego, w tym planowania scenariuszowego. Strategiczne planowanie wzięło na siebie rolę „amortyzatora niepewności” (*uncertainty absorber*) (Boulton i in., 1982, s. 501). Do 1982 roku ponad połowa przedsiębiorstw z ówczesnej listy Fortune 500 wdrożyła planowanie scenariuszowe (Schoemaker, 1993, s. 193). Liderem w tym zakresie był Royal Dutch/Shell.

Efektywne w swoim czasie planowanie scenariuszowe dzisiaj coraz częściej wykazuje poważne słabości. Najczęstsze problemy tej metody wynikają z przyjmowania wiedzy powszechnie akceptowanej, opartej na obiegowych sądach, oraz wspierania istniejących w przedsiębiorstwie założeń planowania. Istotą planowania scenariuszowego jest tworzenie spójnych wersji przyszłości. Zakłada się zatem istnienie pewnego poziomu zdolności prognozowania, które w rzeczywistości, w związku z nasilającą się nieciągłością zdarzeń, są coraz bardziej ograniczone. Rezultatem podejścia scenariuszowego jest często zawężenie percepcji przyszłości do jednej ewolucyjnej ścieżki i niedostrzeżenie wielu mniej prawdopodobnych zdarzeń, których część staje się wkrótce rzeczywistością.

Mimo że zasoby przedsiębiorstwa od zawsze były przedmiotem rozważań w ramach procesu strategicznej analizy i planowania, od połowy lat 90. firmy z zapałem zaczęły stosować kryteria J. Barneya (1991) do identyfikacji strategicznie ważnych zasobów. Ten okres można uznać za początek kolejnej fazy zarządzania strategicznego. Zasoby wewnętrzne, ich identyfikacja, pozyskiwanie i planowanie staje się coraz częściej podstawą zarządzania w warunkach niepewności różnych form organizacji.

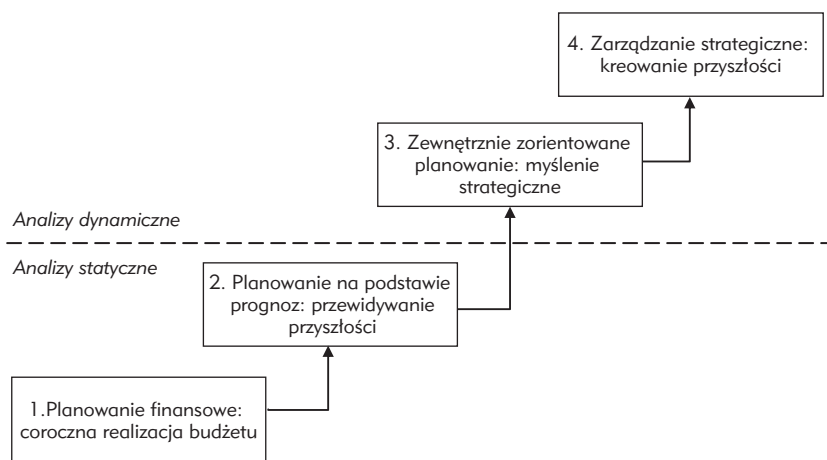
Gwałtowny rozwój sprawił, że już w latach 90. XX w. dyscyplina doczekała się także fazy krytycznej introspekcji. Złożyły się na nią zwłaszcza prace H. Mintzberga (1994) oraz D. Gilberta (1992), w których zadano pytania dotyczące rzeczywistego wkładu dyscypliny zarządzania strategicznego i jej dalszych kierunków rozwoju. Tego rodzaju krytykę, jak również tę bardziej konstruktywną ze strony R. Bettis (1991) oraz A. Meyera (1991), można uznać za znaczący przejaw dojrzałości osiągniętej przez dyscyplinę zarządzania strategicznego.

Centralnym elementem zarządzania strategicznego jest strategia, jej tworzenie i podejmowanie decyzji strategicznych, nadzwyczaj złożonych i związanych z wieloma zmiennymi dynamicznymi. Pojęcie strategii w zarządzaniu strategicznym od narodzin dyscypliny było różnie interpretowane; tradycją jest, że niemal każdy autor książki z tego zakresu proponuje własną definicję strategii⁵. Niektórzy autorzy wskazują zorientowanie na wybór celów długoterminowych oraz programów lub planów ich osiągnięcia jako główny element koncepcji strategii (np. Learned i in., 1965; Andrews, 1971; Ackoff, 1974). Inni kładą nacisk na właściwą alokację zasobów (np. Chandler, 1962; Harrison,

⁵ Z tego względu powstało wiele publikacji dotyczących systematyzacji definicji strategii (np. Hofer, Schendel, 1978; Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012).

1999). Jeszcze inni podkreślają znaczenie działań, planów, programów lub orientacji potrzebnych do osiągnięcia określonych celów (np. Hofer, Schendel, 1978; Pearce, Robinson, 1994; Hambrick, Fredrickson, 2001). W kolejnej definicji zaznacza się rolę strategii jako łącznika między organizacją a jej otoczeniem (np. Miles, Snow, 1978; Mintzberg, 1979). W literaturze przedmiotu znane są także liczne definicje strategii, których głównymi elementami są przewaga konkurencyjna i wyniki (Porter, 1996; Barney, 2002). W definicjach tych pojawiają się także pojęcia zmiany wewnątrz organizacji lub w otoczeniu (Ginsberg, 1988). W końcu część z nich ma charakter bardziej eklektyczny i integruje kilka powyżej wskazanych idei jako podstawową część koncepcji strategii (np. Thompson, Strickland, 1987; Johnson i in., 2005).

Wraz z rozwojem dyscypliny zmieniło się podejście do istoty samej strategii organizacji. Zasadnicze etapy tego procesu przedstawia ilustracja 1.2. Mechaniczne wyznaczanie alokacji zasobów na podstawie danych historycznych staje się coraz mniej skuteczne, dlatego organizacje muszą wypracowywać progresywne strategie. Każda z czterech faz wymaga zmierzenia się ze wzrastającym poziomem dynamizmu, wielowymiarowości i niepewności, co oznacza coraz mniejszą możliwość polegania na rutynowych analizach ilościowych.



Źródło: F. Gluck, S. Kaufman, S. Walleck (1980), *Strategic Management for Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, Vol. 58, s. 157.

Ilustracja 1.2. Cztery fazy strategii

Inherentną cechą zarządzania strategicznego są decyzje strategiczne naczelnego kierownictwa danej organizacji. Aby strategia mogła być realizowana, niezbędny jest sam akt decyzji strategicznej podjętej na najwyższym szczeblu zarządzania. Strategiczne decyzje wpływają na długoterminowy stan zdrowia organizacji (Harisson, 1999). Według P. Druckera skuteczni menedżerowie nie podejmują wielu decyzji, lecz koncentrują się na tych najważniejszych – myśląc przez pryzmat tego, co z punktu widzenia organizacji jest strategiczne – a nie tylko na rozwiązywaniu bieżących problemów (Drucker, 1967). Ogólnie mówiąc, strategiczne decyzje są ważne dla całej organizacji i muszą być wzajemnie powiązane, żeby tworzyć stały wzorzec kierowania i jednoczenia organizacji. W przypadku przedsiębiorstw dotyczą czterech głównych obszarów (Pierścioneł, 2007, s. 11–12):

1. Kształtowania rozwoju zasobów i umiejętności (tworzenia podstaw konkurencyjności firmy).
2. Określania nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów i umiejętności (kształtowania rozwoju struktury produktowo-rynkowej).
3. Rozwoju form organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz systemów działań (zmian organizacyjnych firmy).
4. Kształtowania, zgodnie z interesami przedsiębiorstwa, określonych składników otoczenia (kształtowania otoczenia firmy).

Wzorzec podjętych decyzji odzwierciedla strategię organizacji. Strategiczny wybór jest zatem krytyczną zmienną w strategii. Jest to środek, dzięki któremu rzadkie zasoby są racjonalnie wykorzystywane na rzecz sukcesu zgodnego z menedżerskimi oczekiwaniami. Przez swoją naturę strategiczne decyzje tworzą najważniejszą odpowiedzialność najwyższego szczebla kierowniczego. Efektywne organizacje są zarządzane przez menedżerów podejmujących efektywne decyzje strategiczne, czyli te, których rezultatem jest osiągnięcie celów w ramach istniejących i monitorowanych ograniczeń. Do identyfikacji strategicznych decyzji można zastosować pięć kryteriów (Harisson, 1996)⁶:

1. Decyzja musi dotyczyć relacji organizacji z otoczeniem.
2. Decyzja musi dotyczyć jednostki analizy, jaką jest organizacja w całości.

⁶ Alternatywne kryteria dla decyzji strategicznych przedstawia K. Oblój (2007, s. 21).

3. Decyzja musi obejmować wszystkie główne funkcje wykonywane w organizacji.
4. Decyzja musi zapewniać wytyczne dla wszystkich administracyjnych i operacyjnych działań organizacji.
5. Decyzja musi mieć krytyczne znaczenie dla długoterminowego sukcesu całej organizacji.

Istotnym problemem w zarządzaniu strategicznym jest właściwa odpowiedź na powszechnie przyjmowane założenie o wzroście niepewności otoczenia i tym samym nieprzewidywalności określonych zjawisk. Od charakteru otoczenia oraz od stopnia, w jakim przedsiębiorstwo potrafi identyfikować zmiany zachodzące w otoczeniu, zależą zdolności adaptacyjne organizacji. O stopniu niepewności otoczenia mogą informować jego złożoność, oznaczająca różnorodność elementów środowiska, oraz zmienność określająca zmiany różnorodności w czasie (Krzakiewicz, 1990, s. 34). Im większa złożoność i różnorodność otoczenia, tym większa jego niepewność rozumiana jako nieprzewidywalność utrudniająca określenie warunków działania i ich skutków oraz dokonywania wyborów (por. Koźmiński, Piotrowski, 1995, s. 587). W warunkach wzrostu niepewności pojawia się pytanie o sens i istotę współczesnego planowania strategicznego w organizacjach. Podstawowym problemem staje się wzrost ryzyka realizowanych strategii i sposób radzenia sobie z tym zjawiskiem w procesie planowania. Odpowiedzią na wzrastającą niepewność często nie może być już jedynie coraz bardziej zaawansowane planowanie scenariuszowe. Zwiększenia szans na sukces w działaniu w warunkach niepewności i obniżania kosztów pokonywania niepewności próbuje się szukać w profesjonalizmie metod zarządzania w warunkach niepewności, które w praktyce coraz częściej sprowadza się do zarządzania szeroko rozumianym ryzykiem.

Współczesne zarządzanie strategiczne ewoluje w kierunku zarządzania ryzykiem strategicznym. Wyniki strategicznych decyzji dotyczących wyboru nowych rynków, produktów, alokacji zasobów często nie spełniają pokładanych w nich nadziei, stąd ryzyko jest inherentną cechą procesu planowania. W literaturze przedmiotu przyjmuje się dość szeroką koncepcję ryzyka strategicznego. W jednej z pierwszych definicji utożsamiane jest ono ze „strategicznymi działaniami ukierunkowanymi na poprawę wyników organizacji, związanymi z nieznanymi dotąd przedsięwzięciami, których fiasko może zagrozić podstawom istnienia organizacji. Zarówno efekty owych działań, jak

i ich prawdopodobieństwo wystąpienia nie są całkowicie znane, dlatego ich cele, trudne do zdefiniowania, mogą zostać nieosiągnięte” (Baird, Thomas, 1985, s. 231). Znacznie ogólniejsza definicja przedstawia koncepcję ryzyka strategicznego jako „zakres niepewności wystąpienia istotnych i niespełniających oczekiwań skutków określonych decyzji” (Sitkin, Pablo, 1992, s. 10).

Zjawisko to dostrzegają menedżerowie. Coraz większa ich część podkreśla, że zarządzanie ryzykiem nie jest już tylko jednym z wielu procesów w organizacji, lecz jedną z najważniejszych współczesnych kompetencji menedżerskich (Ernst & Young, 2013). Z treści Raportu Ernst & Young na temat ryzyka biznesowego w 2013 r. wynika, że najmocniej odczuwane rodzaje ryzyka są efektem rosnącej konkurencji. Należą do nich: presja na obniżanie cen, kosztów i marży oraz ryzyko zmienności rynkowej. Badani członkowie zarządów największych przedsiębiorstw byli zgodni co do tego, że ogólne ryzyko działalności wzrosło w ciągu kilku ostatnich lat.

W rezultacie pojęcie „ryzyko strategiczne” ulega obecnie poszerzeniu i jest coraz częściej odnoszone bezpośrednio do zagrożeń związanych ze zdarzeniami i trendami, które mogą zniszczyć perspektywy wzrostu oraz wpłynąć negatywnie na wartość firmy (Slywotzky, Drzik, 2005, s. 102) lub każdej innej organizacji. Biorąc pod uwagę jeden z ważniejszych celów biznesowych, jakim jest ochrona i powiększanie wartości dla akcjonariuszy, zakres rozpatrywanego ryzyka strategicznego zwiększa się o aspekty trudne do skalkulowania, lecz w istotny sposób wpływające na wartość przedsiębiorstwa. Ryzyko strategiczne powinno przede wszystkim odnosić się do kluczowych elementów modelu biznesu. Może dotyczyć np. zakłóceń więzi z klientami, erozji unikatowej propozycji wartości stanowiącej podstawę strumienia dochodów czy migracji zysku przedsiębiorstwa. W najgorszym razie strategiczne ryzyko może zagrozić wszystkim kluczowym filarom biznesu.

Przyczyną trudności w identyfikacji i pomiarze ryzyka strategicznego jest wzrost znaczenia niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa i związanego z nim ryzyka (*intangible risk*). Dotyczy ono takich wartości jak: kompetencje i umiejętności pracowników, relacje z klientami i dostawcami, marka, patenty, własność intelektualna, wiedza, reputacja itp. Zjawisko to jest także związane z ewolucją modeli biznesu przedsiębiorstw, których podstawę stanowi optymalizacja poziomu i źródeł zasobów przedsiębiorstwa. Rezultatem jest rozwój modelu biznesu nazywanego przedsiębiorstwem rozsze-

rzonym (*extended enterprise*). Oznacza ono jednostkę gospodarczą tworzoną nie tylko na podstawie wewnętrznych zasobów, lecz także zasobów partnerów biznesowych, zwłaszcza dostawców i odbiorców w ramach łańcuchów podaży. Wzrastająca konieczność poprawy lub uzupełnienia własnych zasobów dzięki współpracy z innymi podmiotami powoduje, że przedsiębiorstwo i jego kierownictwo w coraz większym stopniu tracą bezpośrednią kontrolę nad działaniami wykonywanymi tradycyjnie wewnątrz organizacji. Sytuacja ta rodzi nowe, często niezidentyfikowane i mało dotąd zbadane czynniki ryzyka w zarządzaniu strategicznym.

2. Szanse i zagrożenia w strategiach korporacji

Odwołując się do ogólnie przyjętej i popularnej hierarchii wprowadzonej przez Hofera i Schendela (1978), poziom korporacyjny odpowiada najwyższemu szczeblowi zarządzania przedsiębiorstwem i obejmuje swoim zasięgiem jego całość. Poziom korporacyjny znajduje się na szczycie hierarchii organizacyjnej, poniżej którego mieszczą się pozostałe podległe spółki (jednostki) pełniące funkcje biznesowe. Pierwszy autor strategii korporacji, Chandler, pierwotnie zidentyfikował dwie główne funkcje tego szczebla zarządzania: 1) koordynowanie, ocenianie i planowanie celów i polityki oraz 2) alokowanie zasobów (1962, s. 9). Trzydzieści lat później, uwzględniając odkrycia w zakresie ekonomii skali, kosztów transakcyjnych i agencyjnych, Chandler dokonał redefinicji funkcji korporacji, wymieniając tym razem funkcję przedsiębiorczości, której celem jest tworzenie wartości, oraz funkcję administracyjną sprowadzającą się do ochrony korporacji przed stratami (Chandler, 1991, s. 31). Dalsze badania aktywności najwyższego szczebla zarządzania w korporacjach ujawniły kolejne funkcje, takie jak: raportowanie finansowe i podatkowe oraz scentralizowane świadczenie usług biznesowych dla podległych jednostek biznesowych.

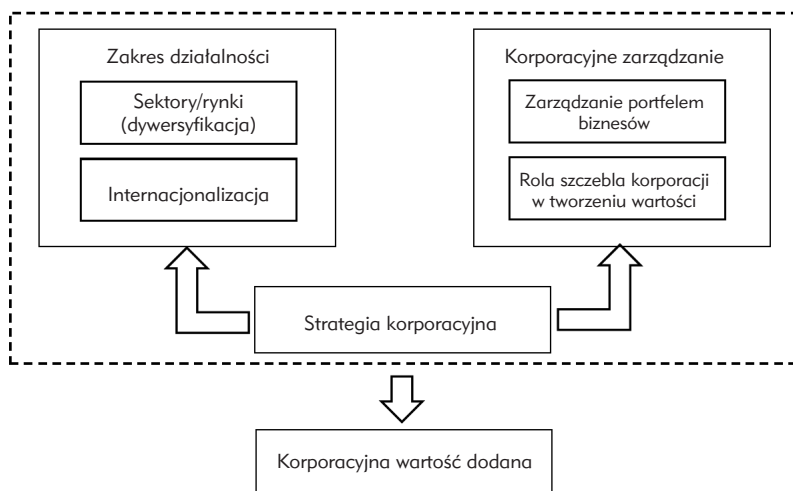
D. Collis i in. (2007) wskazują na cztery główne grupy funkcji zarządzania na poziomie korporacyjnym. Pierwsza, najważniejsza, dotyczy funkcji koordynacyjnych związanych z tworzeniem dodatkowej wartości. Funkcja ta spełniana jest dzięki alokacji i wykorzystaniu cennych zasobów korporacji w ramach hierarchii. Ma ona ściśle uzasadnienie ekonomiczne, zwłaszcza w teorii kosztów transakcyjnych.

Druga rola wynika z hierarchicznej natury zdywersyfikowanych organizacji typu M i dotyczy kontroli strategicznej zapewniającej minimalizację kosztów agencyjnych identyfikowanych na podstawie teorii agencji. Kolejna funkcja wynika z prawnego obowiązku reprezentowania korporacji jako jednostki prawnej i oznacza konieczność przedstawiania wymaganych w danym systemie prawnym raportów i dokumentów wskazujących na zgodność działań korporacji z istniejącymi regulacjami. Funkcja ta nabrała szczególnej wagi po upadku Enronu i wprowadzeniu w wielu krajach nowych przepisów w zakresie nadzoru korporacyjnego. Ostatnia z kluczowych funkcji top managementu wiąże się z zapewnieniem usług poszczególnym jednostkom biznesowym w ramach korporacji w celu osiągnięcia ekonomii skali.

Na szczeblu korporacji zapadają najważniejsze decyzje finansowe, w tym zwłaszcza o zakupie nowych firm oraz sprzedaży tych jednostek, które nie spełniają oczekiwań. Inne typowe problemy rozstrzygane na poziomie korporacyjnym to kształtowanie odpowiednich form organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz struktur zarządzania. Z zarządzaniem strategicznym korporacją związana jest zatem strategia korporacji, której celem jest przetrwanie oraz zapewnienie wzrostu wartości korporacji jako całości. Wartość tę wyraża się przy tym nie tylko w kategoriach finansowych, ale również w kategoriach niematerialnych, takich jak reputacja, postrzeganie marki itp. Strategia na tym poziomie wiąże się zatem z szerokim spektrum decyzji strategicznych. Kluczowe komponenty strategii korporacyjnej przedstawiono na ilustracji 1.3.

Oprócz obszaru związanego z wyznaczeniem zasięgu działalności korporacji, określonego przez decyzje w zakresie dywersyfikacji sektorowej i geograficznej, w skład strategii korporacji wchodzi działania z zakresu zarządzania portfelem wyodrębnionych jednostek biznesu (*Corporate Portfolio Management* – CPM) i alokacji zasobów. Działania te stanowią podstawową metodę tworzenia wartości dodanej. Należałoby przy okazji zaznaczyć, że rola szczebla korporacyjnego w procesie tworzenia wartości w organizacji nie zawsze jest oczywista (Bowman, Helfat, 2001). Wyniki badań polegających na określeniu relatywnego wpływu efektów poszczególnych szczebli zarządzania na wyniki korporacji wskazują na stosunkowo małe oddziaływanie szczebla korporacyjnego. Efekt korporacyjny oznaczający procent całkowitej wariancji zmiennej zależnej, jaką jest wynik korporacji, w zależności od badań waha się od 1,6% (Rumelt, 1991)

do 17,9% (Roquebert i in., 1996). W badaniach tego typu wskazywano na zdecydowanie największy wpływ szczebla strategicznych jednostek biznesowych i kreowanej na tym poziomie strategii konkutowania. Efekt SJB w zależności od badania waha się od 31,7% do 44,2%. Drugi pod względem wielkości efekt zapewnia sektor, tj. analogicznie od 4% do 18,7% (Bowman, Helfat, 2001, s. 10).



Źródło: J. Światowiec-Szczepańska (2013), *Zarządzanie ryzykiem na poziomie korporacyjnym*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 253.

Ilustracja 1.3. Kluczowe komponenty strategii korporacyjnej

Aby obronić przed interesariuszami powód funkcjonowania szczebla korporacyjnego, niezbędne jest osiągnięcie na tym poziomie znaczących efektów synergii i skali, uwarunkowanych doskonałym rozumieniem wszelkich powiązań między biznesami, w tym informacyjnych. Podstawowym zadaniem szczebla korporacyjnego powinno być zapewnienie korporacji wartości większej niż wynikająca z sumy wartości poszczególnych jednostek biznesu, traktowanych jako niezależne podmioty. Dlatego ostatecznie wartość strategii korporacyjnej jest zdefiniowana przez stopień, w jakim strategiczne jednostki biznesowe zwiększają swoją wartość pod zarządem korporacji. Efektywna strate-

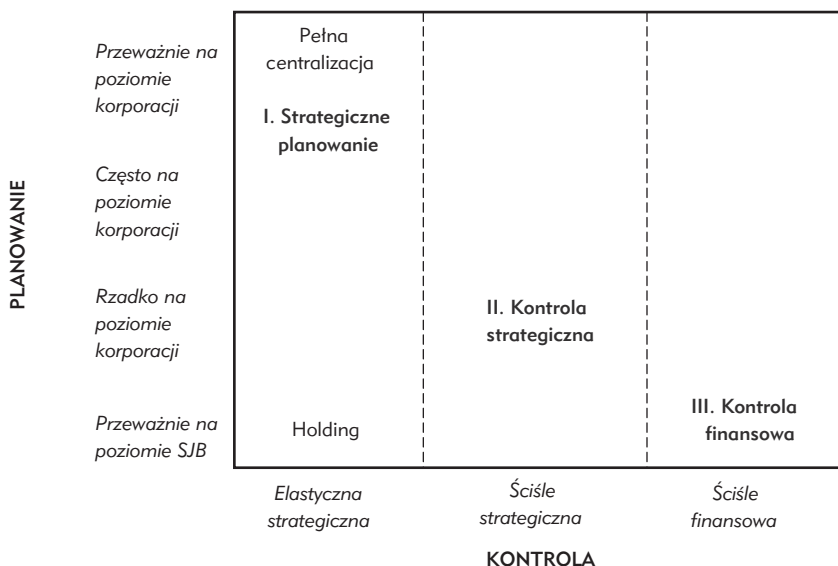
gia na poziomie korporacyjnym kreuje zatem zyski przekraczające te, które byłyby możliwe bez strategii na tym szczeblu, osiągane dzięki efektom synergii oraz specyficznym zdolnościom zarządczym.

Strategia korporacji zasadza się zatem na portfelu zintegrowanych strategii strategicznych jednostek biznesu realizujących strategiczne intencje szczebla korporacyjnego w ramach wyznaczonych inwestycji finansowych oraz zobowiązań wobec grupy, wyrażonych akceptowalną stopą zwrotu. Pomiar ryzyka związanego z formułowaniem tak rozumianej strategii jest szczególnie trudny w porównaniu z ryzykiem działań podejmowanych na niższych szczeblach zarządzania, głównie ze względu na większą złożoność, dłuższy horyzont czasowy oraz strategiczny charakter. Rola szczebla korporacyjnego w zarządzaniu strategicznym jednostek biznesu może znacznie się różnić. Istotnymi wymiarami różnicującymi style nadzoru korporacji w stosunku do strategicznych jednostek biznesu, zgodnie z klasyczną literaturą przedmiotu, są (Goold, Campell, 1987):

- zaangażowanie w planowanie, wyrażone zakresem udziału centrali w formułowaniu i koordynowaniu strategii poszczególnych SJB,
- rodzaj kontroli wykorzystywanej przez centralę w stosunku do wyników poszczególnych SJB.

Na tej podstawie identyfikowane są trzy zasadnicze style korporacyjne wobec niższych poziomów zarządzania w organizacji (por. ilustracja 1.4):

- styl I – strategiczne planowanie oznaczające silny wpływ centrali na cele i strategię poszczególnych strategicznych jednostek biznesu w procesie planowania strategicznego w korporacji; kontrola odnosi się zarówno do celów strategicznych, jak i finansowych,
- styl II – kontrola strategiczna oznaczająca zasadniczo brak systematycznej ingerencji centrali w zarządzanie strategiczne poszczególnych jednostek; prawdopodobieństwo bezpośredniego zaangażowania jest uzależnione od rangi strategicznej projektów realizowanych w ramach korporacji,
- styl III – kontrola finansowa polegająca na delegowaniu zarządzania z poziomu centrali na poziom jednostek biznesu, które dzięki sformułowanej przez siebie strategii i wybranym narzędziom osiągają cele finansowe wyznaczone przez poziom korporacji. Funkcję łącznika i swoistego „kontraktu” między szczeblem korporacyjnym a biznesowym pełni ustalony budżet.



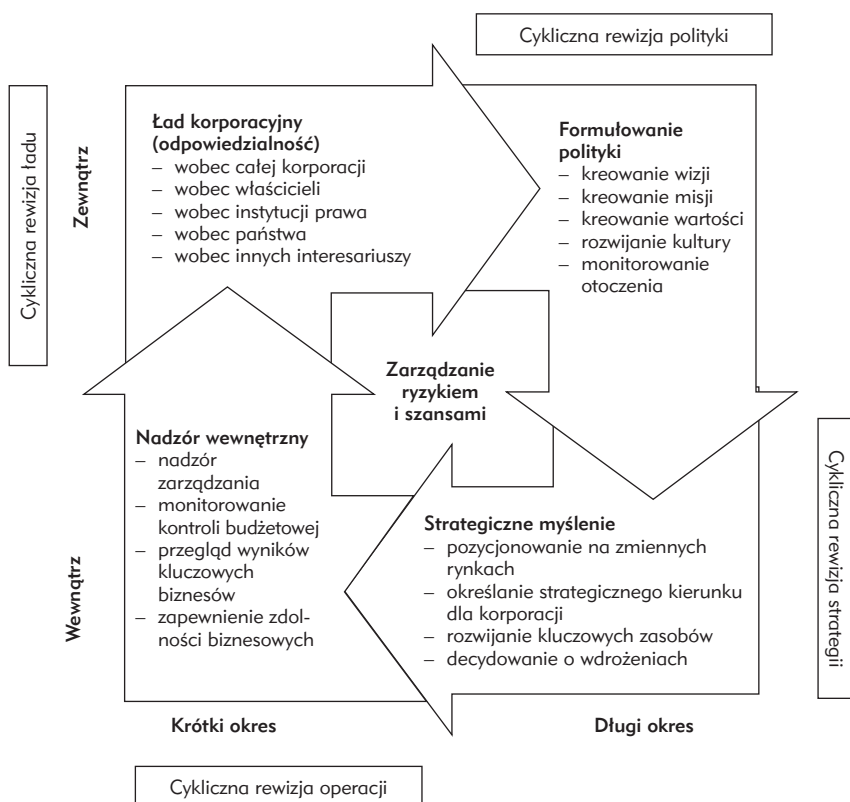
Źródło: M. Goold, A. Campell (1987), *Many Best Ways to Make Strategy*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień, s. 74.

Ilustracja 1.4. Style zarządzania korporacyjnego

Każdy ze stylów zarządzania korporacyjnego ma swoje zalety i wady. Strategiczne planowanie powinno prowadzić do silnego wzrostu organicznego oraz dobrych wyników finansowych w długim terminie. Niestety zazwyczaj wiąże się także z brakiem elastyczności i powolną reakcją organizacji – cechami niezbędnymi zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Kontrola strategiczna powinna też zapewniać dobre warunki do wzrostu organicznego korporacji, niemniej styl ten może nie prowadzić do osiągnięcia wystarczającego poziomu synergii między biznesami. Ponadto podejście to często wiąże się z awersją do ryzyka kierownictwa SJB i ze znacznymi kosztami biurokratycznymi. Kontrola finansowa oznacza natomiast niemal wyłącznie nastawienie szczebla korporacyjnego na wyniki finansowe poszczególnych SJB, co w rezultacie prowadzi do zarządzania w krótkim lub średnim horyzoncie czasowym. Organiczny długoterminowy wzrost korporacji zazwyczaj nie jest w tym przypadku osiągany w zadowalającym stopniu. Styl ten wiąże się z częstymi akwizycjami i fuzjami, które mają na celu dostarczenie oczekiwanego zysku bieżącego.

Ze względu na przyjęty styl zarządzania korporacyjnego na poziomie biznesowym bezpośredni udział szczebla korporacyjnego może być odmienny także w zarządzaniu ryzykiem. Zasadniczo rola centrali w zarządzaniu ryzykiem dotyczy czterech głównych obszarów zadań, takich jak (zob. ilustracja 1.5):

- formułowanie korporacyjnej polityki,
- strategiczne myślenie,
- nadzór wewnętrzny,
- ład korporacyjny (odpowiedzialność szczebla korporacyjnego).



Źródło: R.J. Chapman (2008), *Simple Tools and Techniques for Enterprises Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester, s. 7.

Ilustracja 1.5. Rola szczebla korporacyjnego w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem

Obszar „formułowanie polityki” dotyczy określania i rewizji fundamentalnych zasad korporacji i jej kultury organizacyjnej oraz wiąże się z czynnikami ryzyka mającymi źródło głównie w otoczeniu korporacji. „Strategiczne myślenie” stanowi z kolei kluczowy zbiór decyzji strategicznych ukierunkowanych na rozwój organizacji w długim okresie, obejmujący wybory strategiczne angażujące zasoby korporacji. W tym kontekście szczebel korporacji rozważa ryzyko podejmowanych wyborów i ich konsekwencje w długim okresie. „Nadzór wewnętrzny” jest realizowany przez procesy kontroli w stosunku do bieżących operacji w korporacji i związany jest zazwyczaj z formalnym procesem zarządzania ryzykiem w organizacji. „Ład korporacyjny” oznacza tutaj odpowiedzialność najwyższego szczebla kierownictwa wobec zewnętrznych interesariuszy, której ważnym elementem jest informowanie o profilach ryzyka i ich zmianach oraz podejmowanych działaniach wobec ryzyka zgodnych z otrzymanymi uprawnieniami.

Poziom korporacyjny zarządzania przedsiębiorstwem zajmuje się organizacją jako całością. Dąży on do osiągnięcia równowagi w portfelu biznesów oraz ustalenia i przestrzegania kryteriów strategicznych, takich jak udział w zyskach lub w specyficznym sektorze. Na tym poziomie zarządzania rozpatrywane są kwestie związane z dywersyfikacją oraz strukturą organizacji jako całości. Ze względu na specyfikę szczebla korporacyjnego oraz wzrost oczekiwań interesariuszy wobec korporacji wdrożenie systemów zarządzania zintegrowanym ryzykiem obejmującym wszystkie obszary funkcjonowania tego szczebla może być naturalną ścieżką jego rozwoju organizacyjnego. Istnieje jednak nadal wiele kwestii do rozstrzygnięcia, związanych z rejestrem ryzyka na poziomie korporacyjnym oraz budową strategii łagodzących ryzyko, w którego obliczu stoją poszczególne strategiczne jednostki biznesu oraz całe przedsiębiorstwo.

3. Szanse i zagrożenia w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

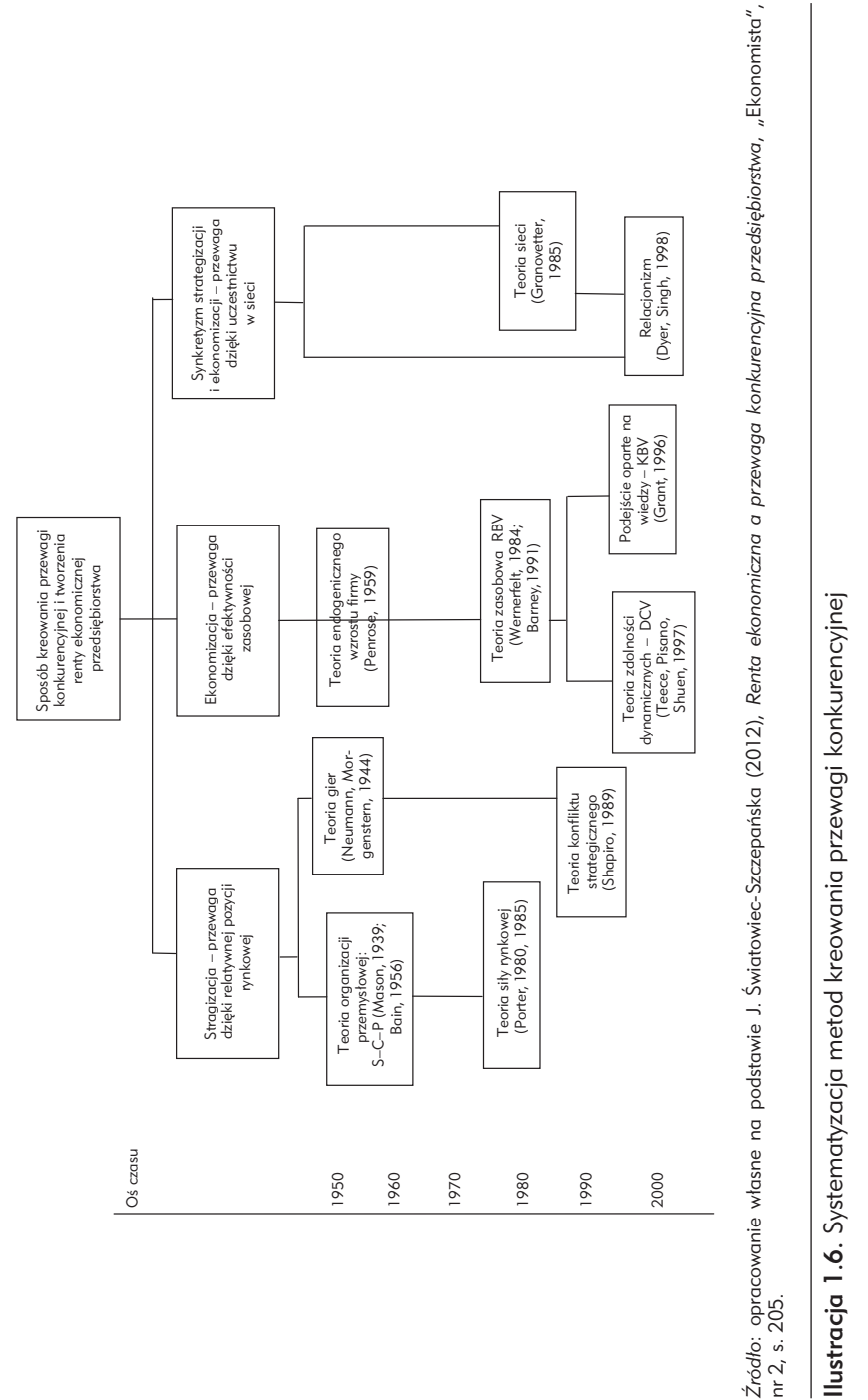
Wyjściowa dla większości perspektyw badawczych w zakresie konkurencji przedsiębiorstw jest ekonomia neoklasyczna, w tym dorobek E. Chamberlina poświęcony strukturze rynku konkurencji monopo-

listycznej. Ważny wkład w rozwój współczesnych strategii konkurencji wniosła teoria ekonomii branży (*Industrial Organization* – IO) wraz z jej najważniejszym paradygmatem znanym w skrócie pod nazwą S–C–P (*Structure–Conduct–Performance*; Struktura–Kierowanie–Wyniki), na podstawie której powstał późniejszy dorobek Portera. Na uwagę zasługują także teoria gier oraz wykorzystująca jej narzędzia koncepcja konfliktu strategicznego C. Shapira. Wskazane nurty w mniejszym bądź większym stopniu odpowiadają podejściu strategizacji w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Typ renty wynikający z efektywności jest natomiast elementem podejścia zasobowego oraz teorii, z których szkoła zasobowa wzięła początki, w tym zwłaszcza teorii endogenicznego wzrostu firmy E. Penrose oraz nowszych koncepcji utożsamianych z ogólnym nurtem RBV (*Resources-based View*), takich jak idea zdolności dynamicznych (*Dynamic Capabilities View* – DCV) czy koncepcja oparta na wiedzy (*Knowledge-based View* – KBV). Jednym z największych fenomenów współczesnego biznesu są sieci, które rewolucyjnie zmieniły krajobraz konkurencji przedsiębiorstw. Z tego względu analizę teorii z zakresu tworzenia przewagi konkurencyjnej należy wzbogacić o problem relacjonizmu oraz uczestniczenia firmy w sieci i uzyskiwania z tego tytułu renty syntezy. Systematyzację podejść w zakresie tworzenia przewagi konkurencyjnej w ujęciu chronologicznym przedstawiono na ilustracji 1.6. Poniżej zaprezentowano opis najważniejszych wybranych koncepcji tworzenia przewagi konkurencyjnej⁷.

Najważniejsza relacja według modelu SCP to związek między strukturą sektora a wynikami podmiotu gospodarującego. Podejście klasycznej ekonomii branży zakładające brak wyraźnego wpływu zarządzania zarówno na warunki sektora, jak i na wyniki firmy, zostało wzmocnione przez poglądy tzw. ekologii organizacyjnej (*organizational ecology*), polegające na głoszeniu deterministycznego charakteru otoczenia i braku przekonania o znaczącym oddziaływaniu jakości zarządzania na rozwój organizacji (Hannan, Freeman, 1977).

Brak dostatecznego wyjaśnienia wpływu działania przedsiębiorstwa na własne wyniki oraz ignorowanie roli zarządzania – poważne niedostatki tradycyjnej ekonomii branży – stały się głównym założeniem teorii strategii Portera. W swojej koncepcji uwzględnił

⁷ Pełniejszy opis wraz z uzupełnieniem dyskusji na temat renty ekonomicznej w poszczególnych koncepcjach tworzenia przewagi konkurencyjnej zob. Światowiec-Szczyńska, 2012.



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Światowicz-Szczepańska (2012), Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, „Ekonomista”, nr 2, s. 205.

Ilustracja 1.6. Systematyzacja metod kreowania przewagi konkurencyjnej

on wpływ otoczenia sektorowego na przedsiębiorstwa, odwracając jednak tok myślenia swoich poprzedników. Jeżeli nadzwyczajne wyniki finansowe zależą przede wszystkim od czynników wpływających z otoczenia, to podstawowym zadaniem strategii firmy powinno być określenie, w jakiej branży konkurować i/lub jak zmienić strukturę branży już wybranej jako pole działania, aby osiągnąć z niej korzyści wynikające z monopolistycznej pozycji.

W późniejszych pracach Porter przedstawiał otoczenie branżowe jako częściowo egzogeniczne, częściowo zaś pozostające pod wpływem działań przedsiębiorstwa, co stanowi pogląd zbliżony do „sytuacji wyboru” rozwiniętej przez L.G. Hrebiniaka i W.F. Joyce’a (1985) oraz koncepcji „strategicznego wyboru” J. Childa (1972). Model Portera zakładał istnienie łącznego wpływu działań przedsiębiorstwa i struktury sektora na wyniki organizacji oraz wzajemnej zależności między strukturą sektora a aktywnością przedsiębiorstwa. Bez wątpienia jednak za główny element wpływający na wyniki przedsiębiorstwa nadal uznawano sektor, co wskazuje, że korzenie koncepcji Portera są osadzone w klasycznej ekonomii branży. Mimo to Porter w wyjątkowy sposób podjął problem roli aktywności przedsiębiorstwa oraz jego pozycjonowania, rozwijając dynamiczną teorię strategii (Porter, 1991).

Strategia traktowana jest jako stała wiązka lub konfiguracja aktywności, mająca na celu stworzenie specyficznej formy przewagi konkurencyjnej. Dostępne typy przewagi konkurencyjnej wraz z zakresem określonych działań i operacji współtworzą pojęcie bazowych strategii konkurowania (*generic strategies*). Zgodnie z tym poglądem wybór danej strategii to efekt końcowy wyrafinowanego zrozumienia struktury branżowej. Zgodnie z określeniami Portera sektor jest „areną”, na której toczy się walka konkurencyjna. Obejmuje ona podmioty, które wytwarzają bliskie substytuty. Strukturę branży definiuje jednak szersza rywalizacja będąca wynikiem działania pięciu sił kształtujących charakter interakcji w ramach sektora. Im większa ich łączna presja, tym niższa oczekiwana rentowność w sektorze. Znajomość poszczególnych sił pozwala przedsiębiorstwu wybrać właściwe działania. Przyjęcie koncepcji tzw. poszerzonej konkurencji (*extended rivalry*) – obejmującej nie tylko bezpośrednich konkurentów, lecz także inne podmioty reprezentujące pozostałe siły konkurencyjne w sektorze – należy uznać za istotny wkład Portera w rozwój teorii konkurencji.

O ile w podejściu pozycyjnym przedsiębiorstwo postrzegane jest jako wiązka aktywności, o tyle w przypadku szkoły zasobowej (RBV)

stanowi ono zbiór unikatowych zasobów. Jak zauważył J. Barney, jeden z głównych reprezentantów podejścia zasobowego, w modelu Portera przyjmuje się milcząco dwa założenia. Pierwsze to uznanie, że przedsiębiorstwa w ramach sektora (lub grupy strategicznej) są identyczne pod względem strategicznych zasobów, drugie natomiast wskazuje, że każda próba rozwinięcia heterogenicznych zasobów kończy się w dłuższym czasie fiaskiem z powodu wysokiej mobilności strategicznych zasobów między firmami (Barney, 1991, s. 100). Głównym zarzutem zwolenników nurtu zasobowego w stosunku do koncepcji Portera jest zbyt duża koncentracja na analizie relacji między otoczeniem a wynikami, przy niewielkim zainteresowaniu wpływem idiosynkratycznych atrybutów firmy na osiągnięte przez nią wyniki.

Podejście zasobowe, w przeciwieństwie do pozycyjnego, skupia się na relacji między wewnętrzną charakterystyką firmy a wynikami, przyjmując dwa przeciwstawne do poprzednich założenia: a) firmy mogą być heterogeniczne w zakresie zasobów i zdolności, na których podstawie tworzą swoje strategie, b) zasoby te oraz zdolności nie muszą być doskonale mobilne między firmami, dzięki czemu może istnieć heterogeniczność między uczestnikami sektora (Barney, 1991, s. 101). Zasoby obejmują materialne i niematerialne aktywa, które są niemal trwale przypisane do przedsiębiorstwa. Jako przykłady takich zasobów wskazywano markę, wiedzę technologiczną, personel z wykształconymi umiejętnościami, kontrakty handlowe, efektywne procedury itp. (Wernerfelt, 1984, s. 172). We wczesnym dorobku podejścia zasobowego nie istniało rozróżnienie zasobów i zdolności. Podział ten nastąpił później⁸. Według R. Amita i P. Schoemakera zasoby to aktywa posiadane lub kontrolowane przez firmę, podczas gdy zdolności odwołują się do możliwości wykorzystania i kojarzenia zasobów poprzez pracę organizacyjną dla osiągnięcia wyznaczonych celów (Amit, Schoemaker, 1993, s. 35). Zdolności można utożsamiać ze społecznie złożonymi procedurami, które determinują efektywność, z jaką organizacja jest w stanie transformować nakłady wejściowe w wyniki wyjściowe.

Nowsza koncepcja w ramach podejścia zasobowego – perspektywa zdolności dynamicznych (DCV) (Teece i in., 1997) – przyjmuje wizję konkurencji według J. Schumpetera, zgodnie z którą kon-

⁸ Zdaniem jednego z twórców perspektywy RBV – J. Barneya – choć rozbudowana terminologia, która rozwijała się wraz z samą koncepcją zasobową, może być uzasadniona w teorii, to w praktyce stanowi poważne utrudnienie. Jest bardzo prawdopodobne, że rozróżnienie takich pojęć jak zasoby, zdolności i kompetencje jest całkowicie zatarte; zob. Barney, 2002, s. 157.

kurencja jest niestała, nieprzewidywalna, a przewaga konkurencyjna sprowadza się do wykorzystywania okazji, przedsiębiorczości, odkryć i innowacji. Z tego względu renta proponowana w perspektywie zdolności dynamicznej ma charakter renty Schumpetera wiążącej się z zapewnieniem ciągłych zdolności organizacji do osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej. Zdolności te, zwane dynamicznymi, definiowane są jako możliwości integrowania, budowania oraz rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji odpowiadających szybko zmieniającemu się otoczeniu (Teece i in., 1997, s. 516).

Z kolei w ramach podejścia opartego na wiedzy (KBV) przedsiębiorstwo postrzegane jest jako jednostka społeczna specjalizująca się w integrowaniu, transferowaniu i kreowaniu wiedzy. Oznacza to, że o ile klasyczne podejście zasobowe traktuje wiedzę jako statyczny składnik aktywów, który może być identyfikowany i mierzony, o tyle KBV koncentruje się na wewnętrznych procesach i dynamice. Wiedza jest rozpatrywana jako rzadki i cenny zasób, a główna uwaga kierowana jest na tworzenie nowej wiedzy i zdolności. Współpraca pojawia się tu jako jedna z podstawowych metod uzyskiwania dostępu do unikatowych zasobów, w tym wiedzy i utrzymywania zdolności dynamicznych. Celem firmy węzłowej nie jest własność zasobów, lecz wywieranie wpływu na to, jak się je przydziela, przez sprawowanie przywództwa intelektualnego w sieci dostawców i innych partnerów.

Pomimo zasygnalizowanych niedoskonałości teorii konkurencji Portera oraz nurtu zasobowego⁹ obydwie koncepcje wniosły w rozwój teorii konkurencji wkład, który trudno przecenić. Warto zwrócić uwagę na te ich cechy, które je różnią, oraz na te, które je łączą. To, gdzie poszukiwane są źródła przewagi konkurencyjnej, zależy od sposobu traktowania zasobów przedsiębiorstwa. W teorii siły rynkowej zasoby, zwane raczej aktywami, odgrywają pośrednią rolę w łańcuchu przyczynowości w stosunku do wyników firmy. Aktywa przedsiębiorstwa są zbudowane z aktywności realizowanych (tj. strategii), pozyskiwanych z otoczenia bądź ich kombinacji. W każdym przypadku dostępny „zapas” zasobów odpowiada wcześniejszym decyzjom menedżerskim związanym z wyborem strategii. Z tego wynika, że aktywa odgrywają służebną rolę w stosunku do strategii. W takim ujęciu

⁹ Główne zarzuty związane są z problemami terminologicznymi i operacjonalizacją podstawowych wytycznych. W. Czakon (2010, s. 10–12) wymienia trzy zarzuty wobec teorii zasobowej: tautologię, brak symetrii oraz nieprzydatność praktyczną.

zasoby, w rozumieniu koncepcji zasobowej, nie są cenne same w sobie, lecz są przypisane do aktywności strategicznych. Utrzymywanie lub wzmacnianie tych aktywności wymaga reinwestycji poprzez ciągłe ich realizowanie. Co więcej, ich znaczenie zależy od tego, jak dobrze wspierają wprowadzaną strategię i jak dobrze są dopasowane do struktury sektora.

Podejście zasobowe, w przeciwieństwie do koncepcji Portera, postrzega sprawę relacji strategia–zasoby oraz zasoby–wyniki w odwrotnym kierunku. Zasoby są cenne same w sobie i to one pociągają za sobą wybór strategii. Innymi słowy, strategia jest definiowana przez unikatowe zasoby i zdolności firmy. Co więcej, kreowanie potencjalnej wartości strategii, tj. zdolności firmy do ustanowienia i utrzymania rentownej pozycji rynkowej, zależy od renty generowanej ze zdolności z posiadanych zasobów. Trwałe różnice w rentowności przedsiębiorstwa wymagają bądź to osiągnięcia unikatowości produktu, bądź też uzyskania pozycji niższych kosztów w stosunku do konkurencji. Ten pogląd jest w zasadzie powtórzeniem imperatywu Portera, różnice tkwią jednak w zrozumieniu źródeł lepszych wyników przedsiębiorstwa jako rezultatu osiągniętej przewagi konkurencyjnej.

Z perspektywy RBV oczekiwany ponadprzeciętny zwrot nie wynika z uprzywilejowanej pozycji na rynku, lecz z wcześniejszej, opłacalnej alokacji i rozwoju cennych idiosynkratycznych aktywów. Trwałość efektów pozycji konkurencyjnej opiera się zatem na koszcie zasobów wykorzystanych do wdrożenia przyjętej strategii. Koszt ten może być analizowany w kontekście tzw. rynków strategicznych czynników (*strategic factor markets*), czyli rynków, na których potrzebne zasoby są pozyskiwane¹⁰. Rynki te charakteryzują się niedoskonałą konkurencją spowodowaną różnymi oczekiwaniami, asymetrią informacji, a nawet szczęściem, w związku z przyszłą wartością strategicznych zasobów. Są to powody, dla których żadna firma nie może utrzymać w sposób bezwzględnie trwały swojej przewagi konkurencyjnej (Spanos, Lioukas, 2001, s. 909–910). Aktywa, które da się kupić, nie mogą stanowić źródeł trwałej renty, ponieważ są przedmiotem wymiany na rynku. Krytyczne zasoby to te, które są zbudowane i kumulowane w granicach przedsiębiorstwa oraz pozostają zależne od specyficznych cech procesu ich gromadzenia. Dana strategia będzie generować trwałe, wyróżniające się wyniki, jeśli tylko stwarzane i wprowadzane

¹⁰ Koncepcję rynków strategicznych czynników opisał J. Barney (1986).

zasoby mają cechy zasobów krytycznych, czyli są cenne, rzadkie, nieimitowalne i niepodlegające substytucji.

Pomimo istotnych, trudnych do zatarcia różnic między analizowanymi perspektywami można stwierdzić, że wielu autorów, a przede wszystkim praktyka zarządzania potwierdziły, że mogą one koegzystować i razem kształtować właściwe zachowania przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu często pojawiają się opinie, że strategie konkurencji i perspektywa oparta na zasobach uzupełniają się nawzajem. Według B. Wernerfelta (1984, s. 171) koncepcja Portera i podejście zasobowe to dwie strony tego samego medalu, trudno bowiem w praktyce nie starać się dopasowywać strategii zarówno do wewnętrznych zdolności, jak i do otoczenia. Wzorcowym przykładem narzędzia strategicznego, który od dawna integruje obydwa podejścia, jest analiza SWOT, w której części „siły” i „słabości” mogą być identyfikowane z perspektywy opartej na zasobach, natomiast analiza sektora, zgodna z duchem szkoły pozycyjnej, dostarcza informacji o szansach i zagrożeniach tkwiących w otoczeniu¹¹. Istnieją powody, dla których warto tworzyć w teorii i praktyce zintegrowany wzorzec zachowań.

Szkola zasobowa i pozycyjna reprezentują najbardziej znane podejścia w ramach dominującego w zarządzaniu paradygmatu konkurencji. Wraz z intensywnym rozwojem sieci i współpracy międzyorganizacyjnej w piśmiennictwie z tej dziedziny intensywnie rozwija się paradygmat kooperacji (*relational view*). Przedstawia on zasadniczo odmienną wizję świata biznesu. Organizacja jest tu z natury systemem kooperacyjnym, w którym zachodzi harmonijna współzależność między subsystemami. Działalność gospodarcza oznacza kooperacyjne przedsięwzięcie mobilizujące wspólne, komplementarne zasoby, umiejętności i zdolności, środowisko natomiast składa się z sieci niezależnych relacji rozwiniętych i wzmacnianych przez strategie współpracy, których celem jest osiągnięcie wzajemnych korzyści. Zgodnie z tym podejściem w coraz bardziej złożonym i turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa mogą poprawić swoje wyniki głównie przez strategiczną współpracę. Kooperacja umożliwia przedsiębiorstwom uzyskanie dostępu do zaawansowanych technologii lub podział wysokich kosztów rozwoju nowych kompetencji, a także pozwala na

¹¹ Analiza SWOT wywodzi się z praktyki zajęć z zakresu *business policy* w Harvard Business School, a szczególne zasługi w popularyzacji tej metody w latach 60. XX w. przypisuje się profesorowi tej uczelni Kennethowi Andrewsowi; zob. Ghemawat, 2002, s. 41.

mobilizację wspólnych komplementarnych sił i osiągnięcie kreatywnej synergii.

W przeciwieństwie do orientacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie postrzegają relacji zewnętrznych jako gry o sumie zerowej (zgodnie z którą zyski jednego podmiotu oznaczają stratę drugiego), lecz koncentrują się na długoterminowych celach, uzyskując nadzwyczajne korzyści właściwe tylko dla gry o sumie niezerowej. Takie podejście umożliwia przedsiębiorstwom dostrzeżenie i osiągnięcie tzw. przewagi kooperacyjnej (*collaborative advantage*) lub renty relacyjnej (*relational rent*) definiowanej jako „nadzwyczajny zysk generowany wspólnie w relacji wymiennej, który nie może być osiągnięty osobno przez żadną z firm. Zysk ten może być kreowany jedynie poprzez wspólne idiosynkratyczne inwestycje partnerów tworzących alians” (Dyer, Singh, 1998, s. 662). Zgodnie z tą perspektywą przedsiębiorstwo jest osadzone w sieci relacji, która w znacznym zakresie determinuje możliwości i granice jego działania¹². Ponadprzeciętne renty wynikają bezpośrednio z istnienia samych relacji między przedsiębiorstwami. Z tego względu sieć oraz relacje w sieci rozpatrywane są jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Jednostką analizy nie są już zasoby ani zdolności czy pozycja w sektorze, lecz powiązania biznesowe między przedsiębiorstwami.

Za główne determinanty przewagi konkurencyjnej uznawane są: specyficzność aktywów w relacji, procedury dzielenia się wiedzą i wymiany informacji między partnerami, komplementarność zasobów i zdolności oraz efektywność kierowania aliansem (Dyer, Singh, 1998, s. 662). Uzyskana dzięki tym czynnikom przewaga konkurencyjna jest stosunkowo trwała ze względu na bariery imitacji złożonych powiązań sieciowych. Im większe są inwestycje w specyficzne dla relacji aktywa, tym większy jest potencjał kreowania renty relacyjnej. Takie spojrzenie na aktywa nawiązuje do teorii kosztów transakcyjnych. Potencjał renty relacyjnej zwiększa się także dzięki istnieniu zrutynizowanych procedur wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami oraz umiejętnościom dzielenia się wiedzą, której nie da się skodyfikować (*tacit knowledge*). Istotne przy tym są zdolności absorpcyjne (*absorptive capability*) organizacji, oznaczające jej możliwości w za-

¹² Według G.F. Thompsona (2003, s. 13) należy rozpatrywać co najmniej dwa niezależne aspekty definiowania sieci. W pierwszym ujęciu sieci traktowane są jako forma organizacyjnej koordynacji stanowiącej pośredni mechanizm wymiany między rynkiem i hierarchią, w drugim natomiast sieci uznawane są za odrębną kategorię pojęciową, fenomen społeczny sam w sobie.

kresie identyfikacji, oceny, asymilacji i wykorzystania zewnętrznej wiedzy.

Komplementarność zasobów partnerów nie jest niczym nowym w stosunku do podejścia zasobowego, ale w perspektywie relacyjnej jest ona tak ważna w kreowaniu renty relacyjnej, że wiąże się z doświadczeniem wcześniejszych aliansów, inwestycjami w wewnętrzne zdolności doboru właściwych partnerów oraz możliwościami uzyskania pozycji w sieci, uprzywilejowanej pod względem posiadanych informacji. Wskazane aspekty składają się na zdolności określane w literaturze przedmiotu jako aliansowe (*alliance capability*) lub relacyjne (Kale, Singh, 2007).

Ostatnią determinantą renty ekonomicznej w perspektywie relacyjnej jest struktura kierowania aliansem (*governance structure*). Problem ten jest kluczowy w teorii kosztów transakcyjnych. W perspektywie relacyjnej cel jest podobny – stworzyć strukturę, która zapewnia możliwie niskie koszty transakcyjne, przy czym (co różni się od ekonomiki kosztów transakcyjnych) nie hamuje gotowości partnerów do wzajemnych inwestycji, dzielenia się wiedzą itp. Z tego też względu zabezpieczenia prawne (kontrakt), kapitałowe czy zastaw nie są najbardziej pożądane. Tym, co stanowi podstawowe źródło renty relacyjnej, jest zaufanie oraz związane z nim bliskie pojęcia: *goodwill* i reputacja.

Obydwie wizje – określone paradygmatem konkurencji oraz kooperacji – tylko częściowo opisują rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw. Tradycyjne podejście wskazuje na alternatywność i opozycyjność tych orientacji. Taka polaryzacja coraz częściej przegrywa z praktyką biznesową, w której dochodzi do dynamicznego współdziałania zjawisk konkurencji i współpracy między podmiotami, nazwanej w teorii koopetycją (Jankowska, 2009) lub kooperencją (Cygler, 2007). Obiektywnie rzecz ujmując, kooperacja i konkurencja są jednak opozycyjnymi siłami, osiągnięcie synkretyzmu zaś w praktyce jest niezwykle trudne. Współpraca opiera się na dobrej woli, zbiorowych interesach oraz wspólnych korzyściach, podczas gdy konkurowanie kojarzone jest z zachowaniami oportunistycznymi, grą o sumie zerowej oraz indywidualnymi korzyściami. Obydwa typy działań z filozoficznego punktu widzenia stanowią przeciwieństwo, a ich współlistnienie uznawane jest za paradoks (Lado i in., 1997), ale w celu maksymalizacji renty ekonomicznej wydaje się niezbędne.

Kooperowanie zapewnia płynne, bieżące funkcjonowanie relacji, potrzebne do realizacji wspólnego przedsięwzięcia, konkurowa-

nie natomiast zabezpiecza partnerów przed utratą specyficznych dla nich przewag. Warunkiem powodzenia aliansu jest równowaga. Kiedy w partnerstwie występuje niedostateczny poziom zachowań kooperacyjnych, oportunizm przekreśla szanse osiągnięcia wzajemnych korzyści i w rezultacie alians ulega rozpadowi. Analogicznie niski poziom konkurencyjności między partnerami prowadzi do nieuważnego transferu wiedzy i kompetencji, co skutkuje naruszeniem równowagi niezbędnej do stabilności współpracy. W takich sytuacjach jeden z partnerów uzyskuje wystarczającą wiedzę (zdolności, umiejętności), aby czuć się silniejszym. Sojusz podlega wówczas renegotjacji lub zakończeniu.

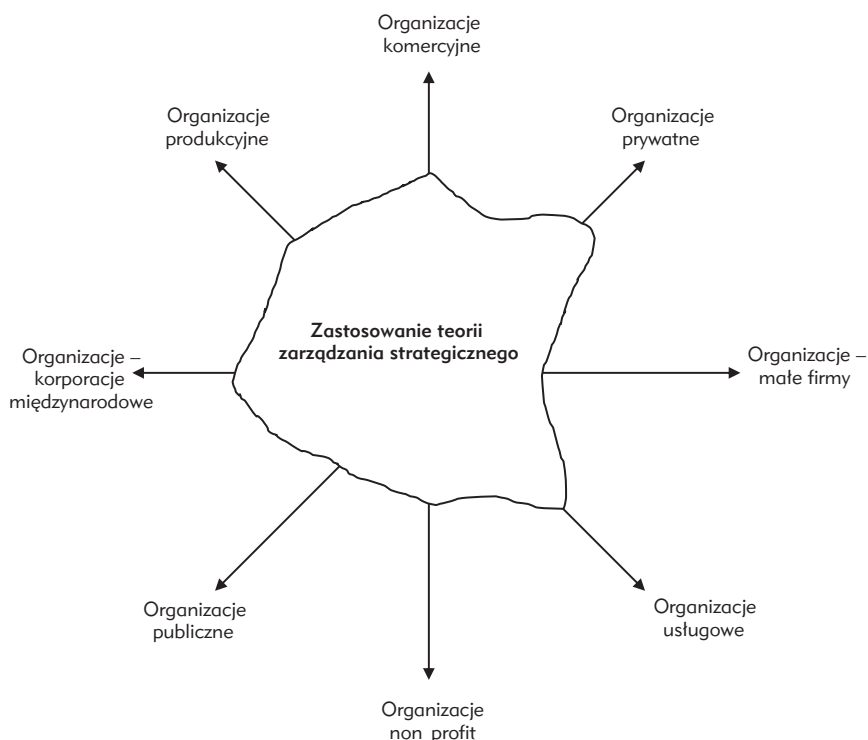
Synkretyzm między kooperacją i konkurowaniem pozwala na uzyskanie dodatkowych korzyści w związku z uczestnictwem w sieci (Światowiec-Szczepańska, 2011, s. 302). W tej sytuacji przedsiębiorstwo może wzmocnić zarówno wzrost ekonomiczny, jak i rynkowy oraz osiągnąć szybszy rozwój wiedzy. Potencjalne korzyści przewyższają te, które są osiągane w przypadku przyjęcia zachowań wyłącznie kooperacyjnych lub konkurencyjnych.

Złożone problemy, do których niewątpliwie należy tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wymagają zastosowania różnych perspektyw teoretycznych. Wskazane aspekty badawcze domagają się dalszej i bardziej zaawansowanej konwergencji koncepcji ekonomicznych z teorią zarządzania. Rozwój relacjonizmu, zjawisko przewagi relacyjnej i w końcu konieczność „odnalezienia się” przedsiębiorstw w sieciach sprawiają, że tworzenie teorii strategii normatywnych ukierunkowanych na cele ekonomiczne bez podejścia interdyscyplinarnego jest coraz mniej możliwe.

4. Zarządzanie strategiczne w różnych kontekstach organizacyjnych

Większość przedstawionych powyżej aspektów teorii zarządzania strategicznego, chociaż wykreowanych głównie na potrzeby dużych przedsiębiorstw, ma właściwości aplikacyjne także w przypadku wielu innych typów organizacji. Zwraca się przy tym szczególną uwagę na takie organizacje jak małe i średnie firmy, podmioty z sektora publicznego czy organizacje non profit. Często rozróżnia się także podział na działalność biznesową produkcyjną i usługową, chociaż

w tym przypadku wydaje się, że różnice w zakresie problemów strategicznych ulegają zacieraniu, głównie ze względu na rosnące znaczenie usług (Johnson i in., 2005, s. 23). Z powodu różnic w genezie, misji i problemach rozmaitych organizacji błędem jest zakładanie, że wszystkie aspekty zarządzania strategicznego są jednakowo ważne we wszystkich przypadkach. Niezbędna staje się odpowiednia adaptacja wybranych strategicznych koncepcji w celu możliwości ich aplikacji w poszczególnych typach organizacji. Mimo to niemal w każdej organizacji pewne aspekty zarządzania strategicznego mogą przyczynić się do wzrostu efektywności i skuteczności. Koncepcję zróżnicowanego zakresu zastosowania zasad zarządzania strategicznego w różnych przypadkach organizacyjnych przedstawia ilustracja 1.7.



Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 1.7. Zastosowanie zarządzania strategicznego w różnych typach organizacji

Małe firmy działają zwykle na jednorodnych rynkach lub na niewielkiej ich liczbie, zazwyczaj z nielicznymi produktami lub usługami. Zakres ich operacji ma przeważnie mniej strategiczny wymiar niż w przypadku dużych organizacji. Do rzadkości należy sytuacja, gdy mała firma dysponuje działem wykonującym złożone analizy i badania rynkowe. Z reguły to kierownik firmy, często występujący także w roli jej założyciela, bezpośrednio kontaktuje się z rynkiem, i to jego doświadczenia mają decydujący wpływ na późniejsze decyzje. Cechą małych firm jest silny wpływ oczekiwań i wartości wyznawanych przez naczelne kierownictwo na rozwój strategii, i to także w sytuacjach, kiedy kierownik nie jest założycielem ani właścicielem takiej firmy. Jeśli mała firma nie specjalizuje się w wąskim segmencie rynku, to można przypuszczać, że – podobnie jak duże przedsiębiorstwa – jest przedmiotem presji konkurencyjnej. Z tego względu większość aspektów zarządzania strategicznego dotyczących tworzenia przewagi konkurencyjnej i strategii konkurowania odnosi się do zarządzania małą firmą. Zgodnie z teorią Portera realną strategiczną propozycją dla mniejszych firm jest przede wszystkim strategia dyferencjacji, która wskazuje na rentowny sposób oferowania wybranym segmentom klientów unikatowych i pożądaných przez nich wartości. Organizacje te zwykle będą poszukiwać okazji, które najbardziej pasują do już posiadanych przez nie zasobów i kompetencji. W tym kontekście szczególnie przydatna może okazać się teoria zarządzania strategicznego z zakresu rozwoju zdolności strategicznych umożliwiających długookresowy rozwój firmy.

Należy podkreślić, że małe firmy najczęściej są przedsiębiorstwami prywatnymi, co znacząco wpływa na ich zdolności kapitałowe. Fakt ten zazwyczaj ogranicza możliwości wyboru strategii. Małe przedsiębiorstwa zwykle dążą do wzmocnienia swojej pozycji w obrębie danego rynku. W przypadku większych ambicji rozwojowych kluczowe staje się znalezienie sposobu finansowania wzrostu. W takich sytuacjach głównym strategicznym problemem okazuje się budowanie i utrzymywanie relacji z instytucjami finansującymi, takimi jak banki.

Na przeciwnym biegunie form organizacyjnych w biznesie znajdują się duże międzynarodowe korporacje będące przykładem niezwykle złożonych form organizacyjnych. W ich przypadku zakres głównych problemów wygląda zdecydowanie odmiennie. Zwykle mamy tu do czynienia z organizacją mocno zróżnicowaną, zarówno pod względem produktów, jak i rynków geograficznych. Korporacja

może przy tym obejmować różne typy biznesów w formie oddziałów lub filii spółki macierzystej. Z tego względu podstawowymi strategicznymi kwestiami dla korporacji międzynarodowych są problemy zdefiniowania właściwej struktury i kontroli na poziomie korporacyjnym oraz relacji pomiędzy biznesami i korporacją macierzystą.

Na poziomie strategicznych jednostek większość problemów dotyczących strategicznej konkurencyjności jest zbieżna z tymi, z jakimi zmagają się mniejsze firmy. Należy jednak podkreślić, że mocne strony takich jednostek na danym obszarze geograficznym, w związku z ich międzynarodowymi powiazaniami, zwykle są większe niż w przypadku firm działających lokalnie. Dla międzynarodowych, macierzystych spółek kluczowym problemem pozostaje decyzja o alokacji zasobów, adekwatnej do potrzeb jednostek biznesowych, niejednokrotnie konkurujących między sobą. Wtórny problem jest koordynacja w ramach korporacji. Szczególnie istotna staje się koordynacja logistyki operacyjnej między różnymi jednostkami biznesowymi i różnymi krajami, zazwyczaj nieistotna w przypadku małych firm będących niezłożonymi organizacjami.

Innym podziałem w biznesie determinującym problemy zarządcze może być zakres materialności oferty. Z jednej strony mamy wiele firm usługowych, takich jak firmy ubezpieczeniowe, konsultingowe i świadczące usługi biznesowe niezwiązane z dostawą produktów fizycznych. W tym przypadku przewaga konkurencyjna zazwyczaj jest połączona z niematerialnymi cechami oferty postrzeganymi przez klientów. Przykładem może być trafność porady, podejście pracowników do klienta, atmosfera biura, szybkość obsługi itp. Z drugiej strony funkcjonuje cała rzesza firm produkcyjnych, dla których kluczowym elementem oferty jest produkt fizyczny mający według nich decydujące znaczenie w walce o przewagę konkurencyjną. Usługi są natomiast traktowane jako wspierające produkt, przede wszystkim mające umożliwić dostawę produktu fizycznego. Obecnie jednak coraz więcej firm produkcyjnych dostrzega faktyczne znaczenie usług. O ile produkty fizyczne są często postrzegane przez klientów jako bardzo podobne, o tyle inne cechy, takie jak obsługa lub wizerunek marki, mogą być decydujące w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Fakt ten powoduje zacieranie różnic między zakresami problemów strategicznych firm produkcyjnych i usługowych.

Kolejną osią podziału organizacji jest własność. Na jej podstawie rozróżniamy organizacje sektora prywatnego i publicznego. Koncepcja strategii i zarządzania strategicznego jest tak samo istotna w obydwu

sektorach. Większość podmiotów z sektora publicznego zapewnia usługi klientom w taki sam sposób jak organizacje komercyjne. Przykładem są usługi pocztowe czy transportowe. Mimo to w przypadku sektora publicznego w rozwoju strategii organizacji decydującą rolę odgrywa wyższa ideologia. Duże znaczenie ma także bezpośrednia i pośrednia kontrola zewnętrzna, szczególnie ze strony organizacji rządowych lub samorządowych. Komercyjne przedsiębiorstwo kontrolowane przez państwo może działać na podstawie horyzontu planowania wyznaczonego bardziej przez okoliczności polityczne niż rynkowe oraz ulegać ograniczeniom ze względu na mniejszą dostępność kapitału inwestycyjnego i źródeł finansowania. Z tych powodów, wpływających na niższą efektywność organizacji, mamy do czynienia z szeroką skalą procesów prywatyzacyjnych w ostatnich 30 latach, i to nie tylko w przypadku państw postkomunistycznych. Procesy te zauważamy w wielu gospodarkach kapitalistycznych, zwłaszcza w takich branżach jak: przemysł wydobywczy, hutnictwo, telekomunikacja, transport kolejowy, lotniczy i wiele innych rynków branżowych.

Inną grupą organizacji sektora publicznego są organizacje usług publicznych, takich jak służba zdrowia czy usługi komunalne, zapewnianych głównie przez samorządy lokalne. W wielu przypadkach mają one niemal monopolistyczną pozycję i są finansowane przez dochody z podatków. Sytuacja ta w konsekwencji narzuca znaczne ograniczenia na możliwe wybory strategiczne. Typowym przykładem jest niemożność specjalizacji przez tego typu jednostki w wybranych usługach i konieczność świadczenia szerokiego i uniwersalnego zakresu obsługi. Ponadto należy przyznać, że strategiczne priorytety są dyktowane raczej przez jednostki finansujące działalność organizacji, a nie przez użytkowników usług. Z tego względu pojęcie konkurencji zwykle dotyczy konkurowania o dopływ zasobów, zwłaszcza na arenie politycznej, nie zaś konkurencji na rynku konsumentów. Warto jednak odnotować, że coraz większe znaczenie ma wartość usług finalnych świadczonych przez sektor publiczny. W związku z tym zauważa się ostatnio wzrost zainteresowania kooperacją różnego typu, w tym współpracą międzyorganizacyjną w zakresie osiągania istotnych społecznie wyników. Z tego względu szczególnie istotny dla sektora publicznego może być dorobek zarządzania strategicznego z zakresu tworzenia i efektywnego utrzymywania strategicznego partnerstwa oraz strategicznych aliansów.

Zgola odmienne problemy strategiczne rodzą sektor non profit i wolontariat. Zasadnicze znaczenie strategiczne mają w tym przy-

padku wartości i ideologia, które leżą u podstaw takiej działalności i stanowią jej *raison d'être*. Sytuacja ta zazwyczaj dotyczy organizacji charytatywnych, tradycyjnie dostarczających usługi nie dla zysku, lecz z pobudek ideologicznych. W organizacjach non profit, takich jak Kościoły, organizacje charytatywne, prywatne szkoły, fundacje itp., źródło finansowania może być różne i nieskierowane bezpośrednio do beneficjentów oferowanych usług. Co więcej, instytucje non profit mogą dostarczać fundusze, zanim zostaną zaoferowane usługi – np. w formie grantów. Mimo kluczowej roli określonych wartości w rozwoju strategii niezwykle przydatne mogą okazać się zasady dotyczące strategii konkurowania w kontekście zdobywania funduszy. Ze względu na wielorakie ich źródła ważne jest powiązanie działalności organizacji non profit z celami i oczekiwaniami podmiotów finansujących. Istotne z punktu widzenia efektywności tych organizacji mogą okazać się także teoria z zakresu planowania strategicznego oraz utrzymywanie zdolności decyzyjnej i odpowiedzialności w centrum organizacji, a nie delegowanie ich w ramach struktury.

Zarządzanie strategiczne ma w znacznym stopniu charakter uniwersalny dla różnego typu organizacji. Poszczególne koncepcje strategiczne dysponują ogromnym potencjałem adaptacyjnym w różnych kontekstach ludzkiej działalności. Istotnym, zauważalnym trendem w rozwoju teorii zarządzania strategicznego jest podkreślanie uniwersalności konkretnych zasad. Zarządzanie strategiczne nie może być obecnie rozpatrywane tylko w kontekście dużych przedsiębiorstw. Wprawdzie impuls powstania teorii miał swoje źródło w tym typie organizacji, współcześnie jednak teoria ta może się istotnie przyczynić do rozwoju niemal każdej organizacji.

Podsumowanie

Praktyka i teoria zarządzania strategicznego podlegają ciągłej ewolucji i – tak jak zawsze od początków istnienia tej dyscypliny – stają przed nowymi, kolejnymi wyzwaniami. Do najważniejszych należą:

- rozwój metod osiągania renty synkretycznej w ramach sieci organizacji,
- rozwój zarządzania strategicznego na poziomie sieci,
- rozwój metod wzmacniania zdolności dynamicznych organizacji,

- rozwój innowacyjności jako podstawowej zdolności dynamicznej organizacji,
- rozwój strategii relacji z różnymi typami interesariuszy, w tym z rządem i innymi instytucjami publicznymi,
- wzmocnienie postaw etycznych na poziomie strategii korporacji oraz rozwój nowych sposobów wzrostu efektu korporacyjnego,
- rozwój zintegrowanych systemów zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem ryzyka strategicznego,
- rozwój zdolności absorpcyjnych przedsiębiorstw jako głównego elementu zarządzania wiedzą i innowacji,
- rozwój nowych metod tworzenia przewagi konkurencyjnej w warunkach konkurencji globalnej i nowych technologii.

Wskazane wyzwania to tylko najbardziej znaczące i widoczne kierunki dalszych badań w zarządzaniu strategicznym. Osiągnięcie tych celów jest zdeterminowane dalszym rozwojem metodologii zarządzania strategicznego, w tym metodyki badań ilościowych i jakościowych. Bez względu na naukowy i empiryczny poziom dojrzałości dyscypliny zarządzania strategicznego jedynym uzasadnieniem jej istnienia pozostaje mimo wszystko ścisła łączność z praktyką gospodarczą i efektywne dostarczanie menedżerom skutecznych wytycznych do formułowania strategii organizacji oraz podejmowania decyzji strategicznych.

Bibliografia

- Ackoff R.L. (1974), *Redesigning the Future*, John Wiley & Sons, New York.
- Amit R., Schoemaker P. (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, s. 33–46.
- Andrews K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York.
- Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff I., Declerck R., Hayes R. (red.) (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Bain J. (1951), *Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936–1940*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 65, s. 293–324.
- Baird I., Thomas H. (1985), *Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, s. 230–243.
- Barney J. (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, „Management Science”, Vol. 32, s. 1231–1241.

- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, s. 99–120.
- Barney J. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, wyd. 2, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Bettis R. (1991), *Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay*, „Organization Science”, Vol. 2, s. 315–319.
- Boulton W.R., Lindsay W.M., Franklin S.G., Rue L.W. (1982), *Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty*, „Academy of Management Journal”, Vol. 25, s. 500–509.
- Bowman E.H., Helfat C.E. (2001), *Does Corporate Strategy Matter?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, s. 1–23.
- Bryson J.M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey Bass, San Francisco.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chandler A.D. (1991), *The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Issue S2, s. 31–50.
- Chapman R.J. (2008), *Simple Tools and Techniques for Enterprises Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Child J. (1972), *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, „Sociology”, Vol. 6, s. 1–22.
- Collis D., Young D., Goold M. (2007), *The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, s. 383–405.
- Cygler J. (2007), *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 61–77.
- Czakon W. (2010), *Zasobowa teoria w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 9–12.
- Drucker P. (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, s. 660–679.
- Ernst & Young (2013), *Business Pulse Exploring Dual Perspectives on the Top 10 Risks and Opportunities in 2013 and Beyond. Global Report*, <http://www.ey.com/> [data dostępu: 5 maja 2014].
- Ghemawat P. (2002), *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, „Business History Review”, Vol. 76, Spring, s. 37–74.
- Gilbert D. (1992), *The Twilight of Corporate Strategy: A Comparative Ethical Critique*, Oxford University Press, New York.
- Ginsberg A. (1988), *Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions*, „Strategic Management Journal”, Vol. 9, s. 559–575.
- Gluck F., Kaufman S., Walleck S. (1980), *Strategic Management for Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, Vol. 58, s. 154–161.

- Goold M., Campell A. (1987), *Many Best Ways to Make Strategy*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień, s. 70–76.
- Gorynia M. (1995), *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „Ekonomista”, nr 5–6.
- Grant R.M. (1996), *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, Winter Special Issue, s. 109–122.
- Grant J. (2007), *Advances and Challenges in Strategic Management*, „International Journal of Business”, Vol. 12, s. 11–31.
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology”, Vol. 91, s. 481–510.
- Grünig R., Kühn R. (2011), *Process-based Strategic Planning*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Hambrick D., Fredrickson J. (2001), *Are You Sure You Have a Strategy?*, „Academy of Management Executive”, Vol. 15, s. 48–59.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, „American Journal of Sociology”, Vol. 82, s. 929–964.
- Harrison F. (1996), *A Process Perspective on Strategic Decision Making*, „Management Decision”, Vol. 34, s. 46–53.
- Harrison F. (1999), *The Managerial Decision-Making Process*, wyd. 5, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hofer C.W., Schendel D.E. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul.
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F. (1985), *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 30, s. 336–349.
- Jankowska B. (2009), *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista”, nr 1, s. 67–89.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, wyd. 7, „Financial Times”–Prentice Hall, Harlow.
- Kale P., Singh H. (2007), *Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, s. 981–1000.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (1990), *Ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, s. 110–141.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Mason E. (1939), *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise*, „American Economic Review”, Vol. 29, s. 61–74.
- Mesjasz Cz. (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] D. Dobija, L. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Meyer A. (1991), *What Is Strategy's Distinctive Competence?*, „Journal of Management”, Vol. 17, s. 821–833.
- Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller D., Breton-Miller I., Lester R. (2013), *Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives*, „Organization Science”, Vol. 24, s. 189–209.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*, Free Press, New York.
- Murthy K., Ramachandran J., Sinha D. (1997), *Economics and Strategic Management: Two Cultures, Two Paradigms?*, „Economic and Political Weekly”, 29 listopada.
- Nelson R. (1991), *Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Issue S2, s. 61–74.
- Nerur S., Rasheed A., Natarajan V. (2008), *The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-citation Analysis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, s. 319–336.
- Neumann J. von, Morgenstern O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. (1994), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, wyd. 5, Richard D. Irwin, Inc., Homewood.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poister T., Streib G. (1999), *Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes*, „Public Productivity & Management Review”, Vol. 22, s. 308–325.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Issue S2, s. 95–117.
- Porter M.E. (1996), *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, Vol. 74(6), s. 61–78.
- Ramos-Rodríguez A., Ruíz-Navarro J. (2004), *Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the “Strategic Management Journal”, 1980–2000*, „Strategic Management Journal”, Vol. 25, s. 981–1004.
- Ronda-Pupo G., Guerras-Martin L. (2012), *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Co-word Analysis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, s. 162–188.

- Roquebert J.A., Phillips R.L., Westfall P.A. (1996), *Markets vs. Management: What Drives Profitability?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, s. 653–664.
- Rumelt R.R. (1991), *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, s. 167–185.
- Saloner G. (1991), *Modeling, Game Theory, and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Issue S2, s. 119–136.
- Schendel D., Hofer C. (red.) (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Co., Boston.
- Schoemaker P.J.H. (1993), *Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, s. 193–213.
- Shapiro C. (1989), *The Theory of Business Strategy*, „RAND Journal of Economics”, Vol. 20, s. 125–137.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (1997), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review”, Vol. 10, s. 1–35.
- Sitkin S.B., Pablo A.L. (1992), *Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior*, „Academy of Management Review”, Vol. 17, s. 9–38.
- Slywotzky A.J., Drzik J. (2005), *Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze choć niedoceniane*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień, s. 100–114.
- Spanos Y.E., Lioukas S. (2001), *An Examination into Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter’s Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, s. 907–934.
- Świątowiec-Szczepańska J. (2011), *Synkryzm konkurencji i kooperacji w sieciach przedsiębiorstw jako źródło renty ekonomicznej*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe nr 170, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 299–309.
- Świątowiec-Szczepańska J. (2012), *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Economista”, nr 2, s. 203–225.
- Świątowiec-Szczepańska J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem na poziomie korporacyjnym*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 252–262.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, s. 509–533.
- Thompson A.A., Strickland A.J. (1987), *Strategic Management: Concepts and Cases*, wyd. 4, Business Publications, Plano.
- Thompson G. (2003), *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, Oxford.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, s. 171–180.
- Williamson O.E. (1991), *Strategizing, Economizing and Economic Organization*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Issue S2, s. 75–94.

Zarządzanie ryzykiem w organizacjach

Zbysław Dobrowolski

Wstęp

Wśród licznych zjawisk negatywnie oddziałujących na organizacje, a zatem na zarządzanie w systemach gospodarczych, korupcja zajmuje jedno z kluczowych miejsc. Negatywnie oddziałuje na rozwój gospodarczy, powoduje zmniejszenie przychodów, m.in. z podatków, ceł i prywatyzacji, a jej następstwem jest wzrost kosztów przy realizacji zamówień publicznych. Oprócz tych negatywnych konsekwencji dla makrostruktury – państwa – można także zidentyfikować negatywne konsekwencje występowania korupcji z punktu widzenia poszczególnych organizacji. Są nimi m.in. naruszenie zasady wolnej konkurencji, utrata zaufania, a co za tym idzie – wzrost kosztów transakcyjnych. Korupcja jest patologią organizacji, co trafnie zauważa W. Kieżun (1998). Stąd też należy ustalić, jak jej przeciwdziałać. Jednym ze sposobów jest zarządzanie ryzykiem jej wystąpienia.

Strukturyzując kwestię badawczą, na podstawie analizy instytucjonalno-prawnej i studiów literatury przedmiotu w niniejszym opracowaniu podjęto próbę ustalenia sposobu zarządzania ryzykiem wystąpienia korupcji w organizacjach. Zakres prowadzonych rozważań obejmuje zagadnienia sprawnego funkcjonowania organizacji, rozpatrywane z perspektywy nauki o zarządzaniu. Sformułowano także autorskie definicje ryzyka oraz zarządzania ryzykiem.

1. Wpływ korupcji na organizację

Rozważania na temat zarządzania ryzykiem w organizacjach należy poprzedzić odniesieniem się do kwestii terminologicznych, w tym dotyczących zjawiska korupcji, a także ustaleniem jej wpływu na or-

ganizacje. Korupcja w ujęciu R. Mertona (2002, s. 197–224) jest funkcjonalną i normatywną dewiacją społeczną. Stanowi patologię organizacji, a zatem jej niesprawność, która powoduje marnotrawstwo zasobów przekraczające granice społecznej tolerancji (Kieżun, 1998, s. 375–376, 388). Pojęcie korupcji zdefiniowane jest w art. 1 ust. 3a ustawy z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (Dz. U. z 2014 r., poz. 1411). Korupcja jest to czyn: 1) polegający na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakichkolwiek nienależnych korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną dla niej samej lub dla jakiejkolwiek innej osoby, w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji; 2) polegający na żądaniu lub przyjmowaniu przez osobę pełniącą funkcję publiczną bezpośrednio lub pośrednio jakichkolwiek nienależnych korzyści dla niej samej bądź dla jakiejkolwiek innej osoby, lub przyjmowaniu propozycji lub obietnicy takich korzyści, w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji; 3) popełniany w toku działalności gospodarczej obejmującej realizację zobowiązań względem władzy (instytucji) publicznej, polegający na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu, bezpośrednio lub pośrednio, osobie kierującej jednostką niezaliczaną do sektora finansów publicznych bądź pracującej w jakimkolwiek charakterze na rzecz takiej jednostki jakichkolwiek nienależnych korzyści dla niej samej lub na rzecz jakiejkolwiek innej osoby, w zamian za działanie lub zaniechanie działania, które narusza jej obowiązki i stanowi społecznie szkodliwe odwzajemnienie; 4) popełniany w toku działalności gospodarczej obejmującej realizację zobowiązań względem władzy (instytucji) publicznej, polegający na żądaniu lub przyjmowaniu bezpośrednio lub pośrednio przez osobę kierującą jednostką niezaliczaną do sektora finansów publicznych bądź pracującą w jakimkolwiek charakterze na rzecz takiej jednostki jakichkolwiek nienależnych korzyści lub przyjmowaniu propozycji albo obietnicy takich korzyści dla niej samej lub dla jakiejkolwiek innej osoby, w zamian za działanie lub zaniechanie działania, które narusza jej obowiązki i stanowi społecznie szkodliwe odwzajemnienie.

Korupcja negatywnie oddziałuje na różne sfery działalności organizacji, np. zaburza prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Proces rekrutacji lub awansowania pracowników, w którym o wyborze określonej osoby na stanowisko nie decydują jego wiedza i umiejętności, ale jedynie powiązania rodzinne lub towarzyskie, nie tylko nie

zapewnia optymalnego wyboru z punktu widzenia walorów sprawności, ale także prowadzi do osłabienia zaufania wewnątrzorganizacyjnego i może wpływać na relacje organizacji z otoczeniem. Korupcja zakłóca prawidłowość udzielania zamówień na dostawę towarów lub usług. To prowadzi do osłabienia konkurencji – siły napędowej rozwoju organizacji i gospodarki.

Korupcja szkodzi rozwojowi organizacji także z innych powodów: 1) związane z nią „opłaty” obniżają zdolność organizacji do inwestowania, a przez to do tworzenia nowych miejsc pracy. Szkody są duże zwłaszcza wtedy, gdy pobieranie i wielkość korupcyjnych „opłat” są trudne do przewidzenia. Wtedy dodatkowo pojawia się niepewność, która jest szczególnie niekorzystna w przypadku podejmowania decyzji inwestycyjnych (najpierw trzeba wyłożyć pieniądze, oczekując, że później zwrócą się z nawiązką); 2) korupcja może prowadzić do niestabilności instytucji formalnych, co z kolei utrudnia długofalowe planowanie działalności. Nadużywanie kompetencji regulacyjnych wpływa, w ocenie Banku Światowego, na ograniczenie produktywności inwestycji i wzrostu gospodarczego; 3) korupcja powoduje spustoszenie w zachowaniach społecznych. Zanika szacunek do uczciwości, wrasta zaś poziom zdemoralizowania (Kamiński, 2003, s. 67; Balcerowicz, 1999; Dobrowolski, 2005).

Konsekwencją korupcji jest utrata zaufania definiowanego z perspektywy nauk o zarządzaniu np. jako element kapitału społecznego (R.D. Putnam), zasób organizacyjny (D. Gambetta), fundament interakcji społecznych (M.J. Weber, M. Deepak, K.J. Murnighan). Tymczasem zaufanie będące unikatowym kapitałem jest kluczowym czynnikiem wszystkich transakcji, nadaje bowiem sens ludzkim działaniom i powoduje, że pracownicy potrafią lepiej, skuteczniej współpracować (R.D. Putnam, L. Prusak, D. Cohen). Zaufanie redukuje koszty transakcyjne, motywuje do decyzji (D.J. McAllister), promuje wymianę informacji, zachęca – jak zauważa P. Dasgupta – do uczestnictwa w transakcjach (Bugdol, 2010, s. 16–17; Grudzewski i in., 2007, s. 31–35). Zaufanie jest także elementem systemu jakości (Skrzypek, 2000). W świetle powyższych wywodów nie ulega zatem wątpliwości, że destrukcja zaufania w wyniku korupcji jest ewidentną stratą dla organizacji.

2. Ryzyko działania organizacji

Jak już wspomniano, ryzykiem dla organizacji jest m.in. utrata przez nią zaufania. Ryzyko (włos. *risicare*) z punktu widzenia semantyki oznacza „odważyć się”. Greckie słowo *rhize* odnosi się do odważnego przedsięwzięcia. Łacińskie *risicum* oznacza prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu lub porażki. Pojęcie ryzyka jest zatem związane z dokonaniem wyboru czegoś w określonym czasie i miejscu. A.H. Willet i J.F. Sinkey określali ryzyko jako zobiektywizowaną niepewność (Willet, 1901; Sinkey, 2001), a W.D. Rowe wskazywał na negatywne konsekwencje ryzyka. Według tego autora ryzyko to możliwość urzeczywistnienia się niepożądanego zdarzenia (Rowe, 1977, s. 24). Podobnie postrzegają ryzyko niektórzy polscy badacze, np. T. Jachna, M. Sierpińska, G. Borys, stwierdzając, że jest to niebezpieczeństwo niezrealizowania celu, niepowodzenia działania (Sierpińska, Jachna, 2007, s. 9, 78–117; Borys, 1996, s. 12–19, 39–53). Definicję bardziej uniwersalną formułuje R.W. Griffin, twierdząc, że ryzyko wiąże się zarówno z pojęciem korzyści, jak i straty. Ryzyko definiowane jest m.in. jako sytuacja, w której dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane tylko z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem (Griffin, 2004, s. 285). W podjętej skrótowej conceptualizacji pojęcia ryzyka opowiadam się za jego zdefiniowaniem jako prawdopodobieństwa zdarzenia ocenianego pozytywnie lub negatywnie odnoszącego się do sposobu określenia celów, ich osiągnięcia oraz oceny.

Tak jak istnieje różnorodność definicji ryzyka, tak istnieje również rozbudowana typologia ryzyka. S. Nahotko (2001, s. 36–66) wyróżnia ryzyko polityczne, techniczne oraz ekonomiczne. Wyodrębnia się także ryzyko subiektywne, obiektywne, wewnętrzne i zewnętrzne, dopuszczalne i niedopuszczalne (Pritchard, 2002). Wśród rodzajów ryzyka związanego z realizacją przedsięwzięć należy wymienić ryzyko inwestycyjne, w tym ryzyko rozpoczęcia i prowadzenia działalności. Na poziom tego ryzyka wpływają m.in. czynniki polityczne, ekonomiczne, wśród nich wielkość PKB, prawne i infrastrukturalne. Ryzyko strategiczne wynika z niedostosowania strategii do warunków otoczenia lub zmian zachodzących wewnątrz organizacji. Ryzyko właścicieli obrazuje wpływ realizacji określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego na ryzyko zainwestowanego przez właścicieli kapitału (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 503–505; Skoczyński, 2011, s. 1–5). Ze wzglę-

du na kryterium czasowe można wyróżnić ryzyko operacyjne – krótkoterminowe – lub ryzyko strategiczne – długoterminowe, dotyczące kluczowych kwestii związanych z działalnością organizacji publicznej lub prywatnej. Istnieją ryzyko finansowe, które cechuje się możliwością bezpośredniego określenia jego wpływu na wynik finansowy, oraz ryzyko pozafinansowe – odwrotność ryzyka finansowego.

Powyższą typologię należy uzupełnić o niewymienione w literaturze przedmiotu ryzyko korupcji, które może wystąpić na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia. Ryzyko korupcji dotyczy zarówno przedstawicieli organizacji publicznych, jak i prywatnych, a jego skutki wykraczają poza realizację określonego przedsięwzięcia. Ryzyko korupcji można zdefiniować jako prawdopodobieństwo zdarzenia polegającego na wystąpieniu nielegalnego czynu w działalności organizacji, prowadzącego do utraty zaufania interesariuszy.

Zarządzanie ryzykiem – według międzynarodowej normy ISO 31000:2009 oraz polskiej normy PN-ISO 31000:2012 – to zorganizowane działanie w odniesieniu do ryzyka. To systematyczna analiza, plan, wykonanie i ewaluacja postępowania służącego ograniczeniu ryzyka. To rodzaj działalności organizacji, którego celem jest minimalizacja skutków ryzyka. Inna z definicji, zaczerpnięta z normy australijskiej, stanowi, że zarządzanie ryzykiem to systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi minimalizację strat i maksymalizację korzyści z prowadzonej działalności. Międzynarodowa organizacja najwyższych organów kontroli państwowej (International Organization of Supreme Audit Institution – INTOSAI) definiuje zarządzanie ryzykiem jako proces, w którym uczestniczą kierownictwo i pracownicy organizacji, zmierzający do zidentyfikowania potencjalnych zdarzeń mogących wpłynąć na organizację, a następnie podjęcia działań służących osiągnięciu założonych celów organizacji (INTOSAI, 2007). Autor niniejszego opracowania przyjmuje, że zarządzanie ryzykiem to systematyczny proces, którego celem jest zidentyfikowanie potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie organizacji, oraz podjęcie działań zmierzających do niwelowania możliwości ich zaistnienia.

Zarządzanie ryzykiem pozwala na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: Czy ciężar ryzyka może być przerzucony na innych? Czy przyjęte rozwiązania uchronią organizację przed nieoczekiwanymi zdarzeniami? Jak stworzyć system wczesnego ostrzegania przed problemami? Celem zarządzania ryzykiem jest ochrona wize-