

Prof. dr hab. Grażyna GIERSZEWSKA

Prof. dr hab. Ewa MASŁYK - MUSIAŁ

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## STRATEGIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADANIA EMPIRYCZNEGO<sup>®</sup>

*Postęp organizacyjny wiąże się z koncepcją organizacji w ruchu. To właśnie w mobilnych, młodych firmach zaobserwować można strategie oparte na wykorzystaniu zasobów technologicznych i niematerialnych a także dominację strategii przywództwa jakościowego. Potwierdzają to badania przeprowadzone przeze mnie wraz z zespołem<sup>1</sup> w latach 2004-2005 w 40 dobranych celowo firmach zróżnicowanych pod względem technologicznym<sup>2</sup>. W artykule przedstawiony został stosunek badanych strategów i kierowników do zmian oraz opisano strategie badanych firm i dominujące kompetencje menedżerów.*

### ORGANIZACJE W RUCHU (OwR) I ZAKRES ZMIAN

Koncepcja organizacji w ruchu wyraża powiązanie „potencjału młodości” z pozycją konkurencyjną i strategiami rozwojowymi. Umożliwia sprawne zarządzanie w warunkach, które Koźmiński [6] nazywa „uogólnioną niepewnością”, a Drucker [3] - „zarządzaniem brakiem ciągłości”. Umożliwia mobilizację rzadkich zasobów w tym zasobów intelektualnych. Koncepcja OwR jest przydatna do wyjaśniania działań prowadzących do wypracowania przez firmy wysokiej pozycji konkurencyjnej, do wyboru i uwarunkowań znajomości strategii przez pracowników, do odmładzania organizacji, do skutecznego wdrażania zmian, do przeciwstawiania się dezaktualizacji kompetencji menedżerskich i utrzymania ciągłej gotowości do uczenia się i zarządzania wiedzą, do inwestowania w edukację i do budowania kultury zmian.

Przyjęto, że organizacja w ruchu to taki typ organizacji, który charakteryzuje:

1. priorytetowe traktowanie zmian. Zmiany są traktowane jako atut organizacji, z czym łączy się wycucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalające na szybkie absorbowanie z otoczenia impulsów do zmian i wewnętrzne generowanie zmian w sposób planowy i ciągły;
2. radzenie sobie z niepewnością. Zmiany związane są z ryzykiem i niepewnością. Panowanie nad nimi wyraża się w przychylnym stosunku kierowników do zmian, w ich optymizmie i odporności na stres;
3. umiejętność zachowania młodości. Oznacza to przedłużenie w cyklu życia organizacji fazy „młodości”, której wyrazem jest posiadanie przez kierowników takich cech, jak: energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość oraz posiadanie przez nich wysokich kompetencji w zakresie zarządzania zmianami;
4. aktywne uczestnictwo w zmianach. Włączanie się kierowników w rozwiązywanie problemów organizacji

pojawiających się podczas zmian. Udział we wszystkich etapach procesu zmieniania;

5. systemowe wspieranie zmian. Inwestowanie w kierowników, ich szkolenie i stymulowanie do udziału w zmianach. Traktowanie umiejętności uczenia się oraz posiadanej wiedzy (kapitał intelektualny) jako niezbędnych zasobów niematerialnych użytecznych w skutecznej realizacji strategii rozwojowej firmy.

Według opinii badanych kierowników, w latach 2000-2003 w przedsiębiorstwach, w których są oni zatrudnieni, były wprowadzane liczne zmiany organizacyjne. Wprowadzanie zmian zauważyło 96% respondentów. Tylko 2% badanych kierowników uważało, że ich firmy nie wprowadzają zmian, a 2% nie miało na ten temat informacji. Na planowanie zmian w latach 2004-2005 wskazało 84% badanych.

Mimo tak licznej grupy badanych zauważających zmiany w firmach, wielu kierowników nie potrafi dostrzec związku zmian ze strategią firmy. Tej ostatniej nie zna ponad 20%, czyli co piąty badany, nie przeszkadza im to jednak patrzeć optymistycznie na przyszłość firmy. Analiza dotycząca opinii osób na różnych szczeblach kierowania wykazała, że optymistycznie przyszłość firmy widzi 76% naczelniej kadry kierowniczej, 64% średniej kadry i 45% osób z najniższego szczebla kierowania (poziom optymizmu w badanych firmach wzrasta wraz ze szczeblem kierowania). Można uznać to za niepokojące zjawisko, zwłaszcza wśród naczelniej kadry kierowniczej, ponieważ w jej wypadku nieznanie strategii oznacza w gruncie rzeczy brak strategii, a nadmierny optymizm świadczy o bez trosce lub, co na jedno wychodzi, braku kompetencji. Badanie opinii strategów wydaje się potwierdzać tę opinię, gdyż tylko w 30% firm stwierdzono istnienie jasnej strategii (to znaczy strategii przywództwa kosztowego, jakościowego lub strategii mieszanych), a w pozostałych były one bądź niespójne, bądź firmy wcale ich nie posiadały.

Szesnaście procent badanych nie miało też informacji na temat zmian planowanych w firmie w ciągu najbliższych

<sup>1</sup> W projekcie finansowanym z grantu KBN (nr 2H02D 004 25) i WSM brali udział: prof. dr hab. Ewa Masłyk-Musiał – kierownik zespołu, prof. dr hab. Stanisław Sudoł, prof. dr hab. Grażyna Gierszewska, dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, dr Anna Rakowska i mgr inż. Michał Jaks. Z zespołem tym współpracowali doktoranci z Politechniki Warszawskiej i Wyższej Szkoły Menedżerskiej: Mirosław Matosek, Edyta Malicka, Jarosław Osowski, Marek Lukasek, Slavko Dragic, Dorota Wójcik-Kośla, współautorzy książki pod redakcją naukową Ewy Masłyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005. Książka ta stanowi wstęp teoretyczny do prezentowanego raportu i także została opracowana w ramach wymienionego wyżej grantu KBN.

<sup>2</sup> Dobór firm i kierowników miał charakter celowy. Badaniami na temat zmian objęto 272 kierowników, w tym dodatkowo z 84 z nich przeprowadzono wywiady na temat strategii firmy. Do zbierania danych zastosowano trzy kwestionariusze wywiadów: jeden, o charakterze strategicznym, skierowany był do strategów w firmach, drugi zaś, dotyczący kompetencji kierowniczych i trzeci, badający zagadnienie zmian i kompetencji, zastosowano w wywiadach z kadrą kierowniczą mającą styczność z procesami zmieniania. Badane firmy (40 firm) wybierano spośród firm działających w sektorach zróżnicowanych pod względem cyklu życia (sektory młode i sektory dojrzałe) oraz w sektorach o różnym poziomie rozwoju technologicznego.

dwóch lat. Biorąc pod uwagę brak wiedzy na temat strategii firmy (a faktycznie – brak strategii), można sądzić, że potrzeba planowania zmian może być dla części kierowników niezbyt oczywista. Tymczasem tworzenie i znajomość strategii, która nadaje kierunek działaniom kierowników w firmie i pozwala im lepiej radzić sobie z niepewnością, jest dla sukcesu firm sprawą priorytetową. Nawet utrzymanie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej wymaga od kierowników umiejętności myślenia strategicznego i planowania zmian, a co dopiero zdobywanie przez firmy dodatkowych atutów w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Czy jednak świadomi są tego badani kierownicy i jakie posiadają kompetencje?

Z badań wynika, że kierownicy uważają, iż mają kompetencje w zakresie: rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (73% badanych), przewidywania i planowania (59%) oraz wykorzystywania wiedzy specjalistycznej (59%). Kompetencje te uważają za wystarczające, gdyż złożone, dynamiczne sytuacje rzadko występują w ich pracy. Badani kierownicy wskazują, że ich zadania wymagają raczej ciągłego uczenia się (48%) i rozwijania kompetencji pracowników (48%), a także utrzymywania dobrych relacji z partnerami w biznesie (47%), a nie koncentrowania się na przyszłości czy wieloaspektowego analizowania sytuacji decyzyjnych. Z obserwacji, że tylko jedna czwarta badanych stwierdza, iż posiada kompetencje w zakresie zarządzania zmianami (dotyczy to głównie firm młodych – zależność istotna statystycznie), a doskonalić je chciałby tylko co trzeci badany, wnioskować można o dominacji wśród części respondentów orientacji operacyjnej kosztem orientacji strategicznej.

Kierownicy, którzy zauważali wprowadzanie i planowanie zmian w firmach, wskazywali na bardzo rozległe obszary, w których miały one (lub będą miały) miejsce. Ich opinie na temat zakresu zmian skonfrontowano w badaniach ze spostrzeżeniami strategów (na podstawie ankiety strategicznej). Warto podkreślić, że zarówno stratedzy zmian, jak i kierownicy w zmianach wskazywali (dwa pierwsze miejsca) na zmiany w takich samych obszarach (por. tabela 1).

**Tabela 1.** Zestawienie najczęściej postrzeganych zmian przez badanych występujących w rolach strategów i kierowników (w %)

Opinie strategów (n=84) (tj. wyższej kadry kierowniczej)				Opinie kierowników (n=272)	
Zmiany produktowe		Zmiany strukturalno-własnościowe		Zmiany organizacyjne	
Rozszerzenie oferty produktowej	69,0	Zmiany struktury wewnętrznej firmy	42,9	Zmiana struktury organizacyjnej	67,9
Poprawa jakości produktów	58,2	Zróżnicowanie sposobu traktowania klientów	40,5	Zmiana strategii ogólnej	54,8
Wprowadzenie monitoringu kosztów	53,6	Zlikwidowanie niektórych obszarów monitoringu	27,4	Zmiana celów organizacji	45,2
Rozwinięcie promocji i reklamy	48,8	Doskonalenie zmian własnościowych	23,8	Nowe systemy informacyjno-decyzyjne	44,0
Obniżenie jednostkowych kosztów produkcji	47,6	Utworzenie spółki na bazie majątku przedsiębiorstwa	22,6	Zmiany metod zarządzania	41,7
				Struktura organizacyjna	76,7
				Zmiana strategii ogólnej	47,4
				Nowe technologie	46,0
				Nowe systemy motywacyjne	40,7
				Nowe systemy informacyjno-decyzyjne	36,3

ródło: opracowanie własne, 2004

Respondenci wymieniali przede wszystkim takie obszary zmian, jak struktura organizacyjna (67,9% badanych strategów i 76,7% kierowników) i strategia ogólna (odpowiednio: 54,8 i 47,4%). Na dalszych miejscach znalazły się już jednak w obu grupach inne lub podane w innej kolejności obszary zmian. W odniesieniu do strategów są to: cele organizacji, systemy informacyjno-decyzyjne i zmiany metod zarządzania, a badani kierownicy wymienili takie obszary zmian, jak: technologia, systemy motywacyjne i systemy informacyjno-decyzyjne. Miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej i związana z tym odpowiedzialność za zmiany (rola odgrywana w procesie zmieniania) oddziałują więc silnie na postrzeganie obszarów wprowadzonych i planowanych w organizacjach zmian oraz na ocenę ich znaczenia dla sukcesu firmy.

Kierownicy najczęściej wskazywali na wprowadzenie w ich firmach zmian w obszarach: struktury organizacyjnej (76,7%), ogólnej strategii firmy (47,4%), technologii (46,3%) i systemów motywacyjnych (40,7%), systemów informacyjno-decyzyjnych (36,3%). Z kolei jako zmiany planowane wskazywali oni na zmiany w obszarach: struktury organizacyjnej (48,1%), technologii (43,7%), systemów informacyjno-decyzyjnych (35,2%), strategii funkcjonalnych (33,0%) i strategii ogólnej (31,5%). Występuje istotna zależność statystyczna między wiekiem firmy a rodzajem wprowadzanych i planowanych zmian. W odniesieniu do zmian wprowadzonych dotyczy ona strategii funkcjonalnych ( $p = 0,001$ ), technologii ( $p = 0,006$ ) i systemów motywacyjnych ( $p = 0,000$ ), a w odniesieniu do zmian planowanych dotyczy struktury organizacyjnej ( $p = 0,000$ ).

Analizując związek między wiekiem firm a obszarami wdrożonych zmian, można zauważyć, że kierownicy zatrudnieni w firmach w średnim wieku, czyli powstałych między 1980 a 1989 rokiem, częściej niż w młodych i starych firmach wskazywali na zmiany w strategiach funkcjonalnych. Spośród kierowników średnich firm na prowadzenie takiej zmiany wskazywało 66,6% badanych, młodych firm – 52,6%, a starych firm – 31,0%.

Zmiany technologiczne zauważane były najczęściej w firmach starych (59,8% badanych), a zmiany w systemach motywacyjnych – w firmach w średnim wieku (53,3%) i w firmach młodych (51,4%). Zmiana struktur organizacyjnych planowana była najczęściej w firmach młodych (56,1%) i starych (37,9%). Tak więc w opiniach badanych, firmy stare zmieniły technologie, średnie – strategie funkcjonalne i systemy motywacyjne, a w młodych planowano zmianę struktur organizacyjnych. Wskazuje to na dostrzeżenie przez kierowników potrzeby uelastyczenia działalności firm, co łączy się z koniecznością zmiany ich struktur kształtujących charakter organizacji. Zmiana strukturalna przekłada się wówczas w praktyce na większą otwartość i przedsiębiorczość firmy.

## STRATEGIE ROZWOJOWE ORGANIZACJI

- ródła przewagi konkurencyjnej to nie tylko posiadanie odpowiednich zasobów, ale także zdolność posługiwania się nimi do stworzenia własnej przewagi konkurencyjnej. Za decydujące o powodzeniu przekształceń w przedsiębiorstwach

uznawane są tzw. miękkie elementy zarządzania, przede wszystkim ludzie, ich umiejętności, odpowiednia atmosfera zmian, przywództwo. Pewne kompetencje w zakresie finansów i jakości nie są bez znaczenia, ale to kompetencje tkwiące w ludziach, w ich uczestnictwie w przekształcaniach, umiejętne zarządzanie zmianami są podstawą sukcesu w zmianach. Dla części badanych przedsiębiorstw w zmianach liczą się kompetencje związane z innowacyjnością, wysoką wydajnością, szybkością i przedsiębiorczością w działaniu. Są to organizacje działające na bardzo konkurencyjnych, dynamicznie rozwijających się rynkach, narażonych na wchodzenie coraz to nowych rywali, szczególnie firm zagranicznych o dużym potencjale zmian.

Strategie konkurencji definiuje się jako sposób zdobywania wybranego rodzaju przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej. Elementy składowe procesu budowania i realizacji strategii konkurencji to: przewaga konkurencyjna – silne strony przedsiębiorstwa cenione na rynku; źródła przewagi konkurencyjnej – zasoby przedsiębiorstwa i obszar konkurencji – zakres rynku, na którym przedsiębiorstwo wykorzystuje swoją przewagę konkurencyjną, na przykład sektor lub nisza rynkowa (Gierszewska, 2000). Pozycja konkurencyjna zawsze jest określana w stosunku do konkurentów w sektorze lub grupie strategicznej.

M. E. Porter wyodrębnia trzy skuteczne strategie konkurencji, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od wyników innych przedsiębiorstw, a mianowicie: wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych; różnicowanie i koncentracja [11]. Sądzono, że organizacje w ruchu stosować będą częściej od innych firm strategię przywództwa jakościowego.

W badaniach wykorzystano także założenie dotyczące intensywności zmian technologicznych w „organizacji w ruchu” oraz określono, które z badanych przedsiębiorstw opierają realizację strategii na rozwoju technologicznym uzyskiwanym w różnych obszarach funkcjonowania.

Z realizacją strategii ogólnej lub strategii funkcjonalnych związane jest podejmowanie decyzji inwestycyjnych dotyczących nowych technologii. Dla zapewnienia sukcesu tych inwestycji konieczne jest jednoczesne wdrażanie zmian jakościowych w zakresie zasobów niematerialnych poprzez inwestowanie w kompetencje pracowników, infrastrukturę teleinformatyczną, strukturę organizacyjną [7, 4]. Informacje na temat wdrażania zmian w tym obszarze (tempo, ilość, zakres itp.) umożliwiają w sposób pośredni rozpoznanie stosowanych strategii technologii i uzupełniają ocenę poziomu rozwoju technologicznego w przedsiębiorstwie. Poziom rozwoju technologicznego można oceniać pośrednio także na podstawie oceny jakości wyrobów lub usług, kosztu jednostkowego lub bezpośrednio – na podstawie oceny stanu technicznego firmy, kompetencji technicznych i kultury organizacyjnej pracowników, konkurencyjności wykorzystywanych technologii, wielkości nakładów na rozwój nowych technologii [5, 12].

Jednym ze sposobów walki przedsiębiorstw o silną pozycję konkurencyjną jest też zarządzanie posiadanymi zasobami. Rozmieszczenie zasobów często jest punktem wyjścia strategii. B. Wernerfelt definiuje zasoby jako wszystko to, co może stanowić silne strony przedsiębiorstwa [13]. Zasoby, aby stały się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą być przede wszystkim trudne do naśladowania z powodu ochrony prawnej (np. patenty, kontrakty) albo wskutek tego, że konkurenci nie wiedzą jak imitować procesy czy umiejętności przedsiębiorstwa (tzw. bariery wiedzy) [1, 2]. Przypuszczać można, że w organizacjach w ruchu wykorzystywane zasobów

niematerialnych a zwłaszcza intelektualnych (wiedzy, kompetencji) jest priorytetowym wyborem strategicznym.

Na podstawie informacji uzyskanych od strategów w 40 badanych przedsiębiorstwach określono jakie strategie są oni skłonni stosować i od czego zależy ich wybór. Utworzono cztery wskaźniki pozwalające zaklasyfikować firmę do określonego rodzaju strategii konkurencyjnej. Pierwszy z nich wskazuje na przedsiębiorstwa **stosujące strategię przywództwa kosztowego (SPK)** – 2,5% badanych organizacji. Drugi wskazuje na przedsiębiorstwa stosujące **strategię przywództwa jakościowego (SPJ)** – 27,5% badanych organizacji. Kolejny wskaźnik określa przedsiębiorstwa stosujące **strategię mieszaną** (w skrócie SPM), czyli realizujące zarówno strategię przywództwa kosztowego, jak i strategię przywództwa jakościowego – 47,5% badanych organizacji. Ostatni ze wskaźników określa przedsiębiorstwa stosujące strategię o niesprecyzowanej orientacji (w skrócie SPN) – 22,5% badanych orientacji.

Zdecydowaną większość przedsiębiorstw realizujących strategię przywództwa jakościowego stanowią najmłodsze w badanej próbie, tj. utworzone po 1990 roku.

Strategia oparta na rozwoju technologicznym (STR) oznacza, że przedsiębiorstwo jako „organizacja w ruchu” wyróżnia się intensywnością zmian technologicznych w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Firmy te stanowią w badanej próbie 25%. Natomiast przedsiębiorstwa nie zaklasyfikowane do tej grupy, wprowadzają nieliczne zmiany w wykorzystywanych technologiach – to 75% badanych organizacji. W analizach wskazano je jako te, w których brakuje strategii rozwoju technologicznego (brak STR).

Poziom technologiczny w przedsiębiorstwie warunkuje realizację zarówno strategii przywództwa kosztowego, jak i strategii różnicowania. Od rozwoju technologicznego organizacji zależy bowiem we współczesnym świecie możliwość obniżania kosztów wytwarzania dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań w procesach produkcyjnych i organizacyjnych. Elastyczne, nowoczesne technologie umożliwiają przygotowanie zróżnicowanej oferty produktowej, dostosowanej do potrzeb klientów i ich wymagań co do jakości wyrobów.

Wprowadzenie postępu technicznego w przedsiębiorstwie wymaga dokonania zmian organizacyjnych. Postęp jest bowiem kombinacją rozmaitych czynników, wzrostem złożoności organizacji i jej struktury. Stosowanie nowoczesnych technologii wymaga nowoczesnej organizacji, doskonalenia przebiegu procesów produkcyjnych, wpływa na wydajność zasobów materialnych i niematerialnych. Postęp techniczny jest elementem szeroko rozumianego procesu innowacji, który powinien być spójny ze strategią ogólną zorientowaną na rozwój oraz koncepcją organizacji w ruchu. Realizacja tego typu strategii wiąże się zwykle z systematycznym inwestowaniem w rozwój nowych technologii z zysków pochodzących z technologii dojrzałych.

Badane przedsiębiorstwa wyraźnie dążą jedynie do wzbogacania oferty swoich produktów lub usług (obecnie i w przyszłych działaniach), przy jednoczesnym stałym doskonaleniu ich jakości. Stosowane przez nie monitorowanie kosztów i dążenie do ich obniżania, przy jednoczesnym wprowadzaniu nowych technologii, prowadzeniu badań i rozwoju, mogą okazać się skuteczne w znalezieniu kompromisu między ceną a jakością. Z tych powodów trudno jest jednoznacznie określić, czy wdrażanie nowych technologii służy raczej obniżaniu kosztów, czy podnoszeniu poziomu jakości.

Ocena poziomu rozwoju technologicznego badanych przedsiębiorstw w stosunku do konkurentów w branży jest optymistyczna. Nie było bowiem organizacji, w której

respondenci oceniliby poziom technologiczny w stosunku do konkurentów w sektorze jako bardzo niski, a jedynie 1,3% określało go jako niski. Rozkład pozostałych odpowiedzi przedstawia się następująco: wysoki poziom technologiczny – 41,8%, bardzo wysoki poziom technologiczny – 30,4%, średni poziom technologiczny – 26,6%. W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw poziom rozwoju technologicznego oceniany jest jako wysoki lub bardzo wysoki w stosunku do poziomu technologicznego konkurentów w branży. Zwracamy uwagę na relatywizm tej oceny, gdyż respondenci proszeni byli o opinię na temat poziomu rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa w stosunku do swoich najbliższych konkurentów.

Strategie oparte na rozwoju technologicznym wykazywała niewielka grupa badanych przedsiębiorstw. Połowa z nich to organizacje najmłodsze, utworzone po 1990 roku, ale stosunkowo liczne były w tej grupie także firmy najstarsze, powstałe przed rokiem 1980. Wydaje się, że wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwa zakładane w okresie transformacji systemowej odczuwały już skutki konkurencyjności na rynkach, jako organizacje nowe pozyskiwały nowoczesne technologie i ten sposób działania – utrzymywanie wysokiego poziomu innowacyjności – stosują do dnia dzisiejszego. Z kolei przedsiębiorstwa najstarsze nie miały wyboru: albo musiały podjąć działania innowacyjne z zakresu postępu technicznego, albo po prostu były likwidowane, gdyż nie przetrwały na konkurencyjnych rynkach.

W badaniach, w celu wyjaśnienia jaką strategię przedsiębiorstwo stosuje wobec zasobów, opracowano trzy wskaźniki. Na podstawie pierwszego z nich można wyróżnić firmy wykorzystujące strategię opartą na zasobach materialnych (SZM). Drugi wskaźnik charakteryzował przedsiębiorstwa opierające swoją strategię głównie na zasobach niematerialnych (SZN). Przedsiębiorstwa, dla których nie uzyskano odpowiedzi jednoznacznie określających sposób budowania przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach, oznaczano jako SZW. Spośród wszystkich przedsiębiorstw 42% stosuje SZM, 25% – SZN, a 33% – SZW.

Proporcje między zasobami materialnymi i niematerialnymi oraz relacje zachodzące między nimi mogą wskazywać, czy przedsiębiorstwo stosuje strategię skoncentrowaną na wykorzystaniu zasobów materialnych, strategię opartą na zasobach niematerialnych, czy raczej nie udało się w badaniach uzyskać odpowiedzi jednoznacznie określających sposób budowania przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach.

Przedsiębiorstwa opierające swe strategie konkurencyjne na zasobach niematerialnych to w większości spółki z ograniczoną odpowiedzialnością o zróżnicowanym profilu działalności – firmy usługowe, handlowo-usługowe, przemysłowe, budowlane i budowlano-handlowe. Ich oferta produktowa także jest zróżnicowana – produkty konsumpcyjne, usługi, środki produkcji.

Przedsiębiorstwa wykorzystujące głównie aktywa niematerialne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej działają na wszystkich wyodrębnionych rynkach – rynkach regionalnych, rynku krajowym i rynkach międzynarodowych. Połowa z nich to firmy małe, dużą grupę stanowią przedsiębiorstwa średniej wielkości. Zdecydowana większość z nich to firmy najmłodsze, utworzone po 1990 roku.

## PODSUMOWANIE

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono następujące istotne statystycznie korelacje między typem strategii<sup>3</sup> a kompetencjami menedżerów określonych przy pomocy cząstkowych wskaźników kompetencyjnych:

STR (strategia oparta na rozwoju technologicznym) a KZM (kompetencje w zakresie wprowadzania zmian). Korelacja istotna statystycznie  $p = 0,05$ .

Zależność tę można tłumaczyć tym, że zmiana kojarzona jest w badanych przedsiębiorstwach głównie ze zmianą technologiczną. Podejście to ma swoje dobre strony, ponieważ umożliwia polskim firmom konkurencyjność. Jeśli jednak odniesiemy to do wiedzy informatycznej menedżerów (relatywnie niskiej) i poziomu technologicznego badanych organizacji, taka strategia staje się koniecznością, ale trudną do realizacji. Może właśnie takie umiejętności z zakresu wprowadzania zmian, jak przewidywanie, planowanie, zarządzanie zmianami, negocjowanie i rozwiązywanie konfliktów oraz budowanie relacji staną się kluczowymi czynnikami decydującymi o powodzeniu strategii rozwoju poprzez nowe technologie.

SZM (strategia zasobów materialnych) a KZM (kompetencje w zakresie wprowadzania zmian). Korelacja istotna statystycznie  $p = 0,001$  potwierdza poprzednią zależność odnoszącą się do kojarzenia zmiany ze zmianą technologii.

Potwierdza to poprzednią zależność odnoszącą się do kojarzenia zmiany ze zmianą technologii. Można pokusić się o wniosek, że zmiany w badanych organizacjach mają charakter ekstensywny, bazują głównie na zasobach materialnych, rzeczowych. Budzi więc niepokój stosunkowo mały nacisk kładziony przez menedżerów na zmiany o charakterze niematerialnym, rozwój wiedzy i kapitału ludzkiego.

SPK (strategia przywództwa kosztowego) a KZ (kompetencje w zakresie zarządzania).

Korelacja istotna statystycznie  $p = 0,055$ .

Związek strategii przywództwa kosztowego z wskaźnikiem kompetencji w zakresie wiedzy i umiejętności zarządzania można interpretować poprzez fakt, że zarządzanie traktowane jest jako efektywne wykorzystywanie zasobów, a więc wymaga przede wszystkim wiedzy i umiejętności podejmowania decyzji, organizacji pracy własnej oraz personelu, motywowania oraz wykorzystywania wiedzy z zarządzania. Menedżerowie działający w warunkach silnej konkurencji mogą mieć ograniczone możliwości walki poprzez różnicowanie, dlatego za pozytywne zjawisko można uznać podejmowane przez nich działania na rzecz przywództwa kosztowego. Można to bowiem traktować jako pierwszy etap walki konkurencyjnej, a nie tylko jako docelową strategię.

## LITERATURA

- [1] Amit R., Shoemaker P.: Strategie Assets and Organizational Rent, „Strategic Management Journal” 1993, nr 1, s/ 33-45.
- [2] Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa, Od określania kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000, s. 49.

<sup>3</sup> Strategie zostały wyróżnione na podstawie wskaźników opracowanych przez podzespół kierowany przez profesor Grażynę Gierszewską, a wskaźniki kompetencyjne przez dr hab. Agnieszkę Sitko-Lutek i dr Annę Rakowską.

- [2] Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa, Od określania kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000, s. 49.
- [3] Drucker P.F.: Społeczeństwo pokapitalistyczne, PWN, Warszawa 1999.
- [4] Edvinsson L.: Malone M.S.: Kapitał intelektualny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [5] Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wyd. III PWE, Warszawa 2002.
- [6] Koźmiński A. K.: Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [7] Low J., Kalafut P.C.: Niematerialna wartość firmy, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [8] Masłyk-Musiał E.: Organizacje w ruchu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [9] Masłyk-Musiał E., (red.): Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
- [10] Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [11] Porter M.E.: Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1994, s. 50.
- [12] Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- [13] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 168.

## STRATEGIES OF TECHNOLOGICAL PROGRESS

### SUMMARY

*Technological progress is strongly related with the revitalization and mobile organization concepts. In the conducted research, we were interested in the phenomenon of revitalization, of organization, necessary for its effective functioning in XXI century. It was assumed that high youth potential is characteristic of so called organizations in motion, the antitypes to static organizations (remaining motionless). Organizations in motion are typified by strategies based on quality, technology and use of non-material resources. The research elaborated on what the creation of organizations in motion depends on and what determines their strategies. It was assumed that the elements essential for the company, and implemented or planned structural/ownership and organizational changes. Attitude to changes is therefore an indirect indication of strategists' preferences for specific strategies in companies.*