

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Politechnika Łódzka

Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje

Wstęp

Pojęcie strategii jest wieloznaczne i różnie interpretowane, na co wpływ miał rozwój rozmaitych podejść i szkół zarządzania strategicznego. Klasycznie, strategia rozumiana jest jako plan, zespół określonych zamierzeń i celów, wzorzec, czy pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo.¹ W nowszych ujęciach strategia rozpatrywana jest z perspektywy szkoły zasobowej², koncepcji prostych reguł³, dynamicznych zdolności⁴, koncepcji czerwonego i błękitnego oceanu⁵, czy paradoksów strategicznych⁶. Z uwagi na szerokie spektrum podejść do strategii, rodzi się pytanie: jak należy postrzegać strategię w nowoczesnym przedsiębiorstwie?

Jako przykład nowoczesnych przedsiębiorstw wybrano przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii (high-tech). Przedsiębiorstwa te działają na styku gospodarki i nauki, prowadzą aktywną działalność badawczo – rozwojową, są źródłem tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji. Charakteryzuje je zwłaszcza wysoka zdolność do tworzenia,

¹ Por: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 60-123; P. Banaszyk, *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 90-102; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

² G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the future*, "Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, nr 4, s. 122-128; J.B. Barney, *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 26, nr 1, s. 41-56.

³ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, nr 1, s. 106-116.

⁴ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, nr 7, s. 509-533.

⁵ C.W. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

⁶ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007; M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

wdrażania i upowszechniania innowacji technologicznych. Ponadto, jako organizacje wysoko naukochłonne, o wysokim poziomie zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, tworzą, gromadzą i rozpowszechniają nową wiedzę. Łączą zatem w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i przedsiębiorstwa opartego na wiedzy,⁷ co wpisuje się w założenia przyjętej w 2000 i znowelizowanej w 2005 roku Strategii Lizbońskiej⁸, a obecnie strategii Europe 2020⁹.

Rozwój sektora high-tech jest wyznacznikiem nie tylko nowoczesności, ale i konkurencyjności każdej gospodarki, a wprowadzanie na rynek w coraz szybszym tempie produktów wysokich technologii świadczy o postępie techniczno – technologicznym danego kraju. Dlatego też, słusznym wydaje się określenie przedsiębiorstw high-tech jako przedsiębiorstw nowoczesnych, a poznanie dominujących podejść do kształtowania ich strategii pozwoli na określenie kluczowych sposobów myślenia o strategii w nowoczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstwach.

Celem referatu jest określenie, na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2009-2012, w jakim stopniu strategię przedsiębiorstw high-tech, jako przedsiębiorstw nowoczesnych, koncentrują się na zasobach i okazjach.

1. Strategia w ujęciu zasobów i okazji

W 2009 roku Autorka podjęła badania eksperckie, których celem było poznanie opinii czołowych teoretyków i praktyków zarządzania na temat strategii przedsiębiorstw high-tech. Powołano grupę 15 ekspertów składającą się z 11 uznanych przedstawicieli polskich uczelni ekonomicznych o znaczącym dorobku w zakresie poruszanej problematyki, dwóch reprezentantów firm konsultingowych zajmujących się doradztwem gospodarczym dla sektora high-tech i dwóch menedżerów realizujących w praktyce zarządzanie przedsiębiorstwem wysokich technologii. Ekspertów poproszono o wyrażenie swoich poglądów, w sposób jak najbardziej szczegółowy i wszechstronny, na temat podejścia do strategii i jej wyróżników dla firm sektora wysokich technologii. Metodą badawczą był kwestionariusz ankiety składający się z 5 pytań otwartych.

⁷ Szerzej: A. Zakrzewska – Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 34-47.

⁸ *Lisbon European Council 23 and 24 March 2000*. Presidency conclusions, http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm; *Communication to the Spring European Council. Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy*, Commission of the European Communities, Brussels, 02.02.2005, http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs/pdf/COM2005_024_en.pdf

⁹ *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels, 03.03.2010, <http://eur-lex.europa.eu/Lex>

Zdecydowana większość ekspertów wskazała na zasobowe podejście do strategii i konieczność wykorzystywania okazji, które pojawiają się w ich otoczeniu.¹⁰

W podejściu zasobowym organizację traktuje się jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem jej sukcesu i przewagi konkurencyjnej.¹¹ Aktywa są tym, co organizacja ma i/lub kontroluje, natomiast to co organizacja wie i umie robić określa się mianem umiejętności.¹² Zasoby i umiejętności określają zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, przy czym konfiguracja zasobów i umiejętności w kompetencje potrzebne firmie do spełnienia warunków niezbędnych do konkurencyjności na danym rynku wyznacza zdolności progowe. Natomiast o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decydują unikatowe zasoby i umiejętności, których inne organizacje nie są w stanie naśladować i zdobyć.¹³ Na kwestię tę zwracał uwagę J.B. Barney, podkreślając, że zasoby mają strategiczne znaczenie wówczas, gdy są cenne (pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia), rzadkie (nie są łatwo osiągalne dla innych firm), trudne do imitacji (z uwagi na unikalność, historię i niejasność związków przyczynowo – skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami) oraz efektywnie wykorzystane.¹⁴

Podejście zasobowe podkreśla unikalność każdego przedsiębiorstwa, wskazując, że rentowności nie zapewni działanie w taki sam sposób jak inne firmy, ale wykorzystywanie różnic i koncentracja na niepowtarzalnych mocnych stronach przedsiębiorstwa.¹⁵ W związku z tym istotne w teorii zasobowej staje się nabywanie i akumulowanie zasobów oraz zdolność wykorzystania zasobów do pozyskiwania innych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, a także wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek.¹⁶

Kluczowe znaczenie, zwłaszcza w firmach high-tech, mają zasoby wiedzy i umiejętności, szczególnie kompetencje i talenty pracowników, wiedza technologiczna, technologie ICT oraz relacje z otoczeniem, w tym nawiązywanie współpracy partnerskiej w obszarze B+R, gdyż prace badawczo - rozwojowe wymagają często ogromnych nakładów.

Z drugiej strony trwanie i rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości wymaga umiejętnego wykorzystywania zmian w otoczeniu. Złożoność, dynamika i nieprzewidywalność otoczenia wymaga zapewnienia odpowiedniej struktury zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania w obliczu pojawiających się zmian.

¹⁰ Szeroki opis wyników badań eksperckich można odnaleźć w pracy: A. Zakrzewska – Bielawska, *Relacje...*, op. cit., s. 109-119.

¹¹ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 127.

¹² J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

¹³ Por: G. Johnson, K. Scholes, E. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 87-91.

¹⁴ J.B. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, nr 17, s. 99-120; J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 57-70.

¹⁵ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 161.

¹⁶ R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4, s. 4.

W związku z tym przedsiębiorstwo musi być zdolne do wykorzystywania okazji, a do tego potrzebna jest redundancja zasobów (tworzenie ich nadmiaru). Takie stanowisko od kilku lat upowszechnia R. Krupski. Jego zdaniem strategia w języku okazji to „*długofalowy plan organizacji zawierający m.in.: ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa, będą identyfikowane jako okazje, zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, które umożliwią wykorzystanie okazji oraz rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”, tj. systemy procedur na różne okazje, generowanie pomysłów itp.*”¹⁷

Szybkim wykorzystywaniu ulotnych okazji sprzyja także zdaniem K.M. Eisenhardt i D.N. Sulla¹⁸ strategia w postaci prostych reguł (zasad) powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz, jak dodaje K. Obłój,¹⁹ dominującej logiki kadry kierowniczej.

W przedsiębiorstwach high-tech, w których nacisk kładzie się na aktywną działalność badawczo – rozwojową, tworzenie nowej wiedzy i innowacji, podejście zasobowe i ukierunkowanie na okazje wydają się najwłaściwszą perspektywą strategiczną. Potwierdzili to również wspomniani eksperci, którzy zwrócili uwagę na to, że:²⁰

- nieprzewidywalne i złożone otoczenie firm wysokich technologii nie sprzyja formułowaniu długoterminowych planów, a sprzyja bardziej postawom polegającym na wykorzystywaniu okazji, a do tego potrzebne są redundancje zasobów;
- głównym celem firm high-tech jest tworzenie innowacji i innowacyjnych zasobów, których posiadanie pozwala na rozszerzenie i zmianę dziedzin oraz krajów działalności lub też sprzedaż samego zasobu w postaci licencji bez potrzeby prowadzenia własnej działalności produkcyjnej;
- podejścia te pozwalają budować „potencjał kombinacyjny” składający się głównie z zasobów intelektualnych (ludzi ze swoją wiedzą, kompetencjami, kontaktami, procedur współpracy, rutyn postępowania itp.), ale także z zasobów materialnych;
- strategia oparta na zasobach i okazjach jest typowa dla ludzi mających skłonność do eksperymentowania, wieloznaczności, posiadających zdolność dopasowywania się do nowych warunków, co jest charakterystyczne dla firm wysoko technologicznych;
- komercjalizowane nowe technologie powstają po części jako efekt wyłaniania się w działaniu klarownej wizji wymogów, jakie musi mieć produkt, system jego upowszechniania czy stosowania w różnych obszarach.

¹⁷ R. Krupski, *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk – Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209.

¹⁸ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, “Harvard Business Review” 2001, nr 79 (1), s.107 -116.

¹⁹ K. Obłój: *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110), s.61-74.

²⁰ A. Zakrzewska – Bielawska, *Relacje...*, op. cit., s. 110.

Koncentracja na zasobach, zwłaszcza niematerialnych, a w tym rozwój wiedzy jako zasobu, zdolność do eksperymentowania i tworzenia innowacji pozwala firmom high-tech wykorzystywać zidentyfikowane ulotne okazje. Tak rozumiana strategia jest elastyczna²¹ i najlepiej odpowiada warunkom otoczenia nowoczesnych przedsiębiorstw.

2. Cel, zakres i metodyka badań

Podejście do strategii w firmach high-tech określono na podstawie badań prowadzonych w latach 2010-2012 w ramach dwóch projektów badawczych.

Celem badań w pierwszym projekcie była identyfikacja relacji między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach high-tech i ocena zarządzania tymi relacjami.²²

Przeprowadzono je na celowo dobranej próbie 61 przedsiębiorstw high-tech z terenu całej Polski. Doboru dokonano w oparciu o dwa kryteria: sektor wysokiej technologii (według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa²³) oraz wielkość przedsiębiorstwa (mierzona poziomem zatrudnienia, powyżej 50 osób). Badania przeprowadzono metodą monograficzną przy użyciu techniki wywiadu standaryzowanego, w oparciu o przygotowany kwestionariusz pytań, a respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej.

Badane firmy reprezentowały przede wszystkim branżę informatyczną i telekomunikacyjną (24 jednostki), farmaceutyczną (13 przedsiębiorstw) oraz w nielicznych przypadkach inne gałęzie zaliczane do sektora wysokich technologii (24 podmioty). Wśród nich 47 przedsiębiorstw było średniej wielkości, a 14 firm było dużych. Biorąc pod uwagę zasięg działania, 29 przedsiębiorstw działało w obrębie Polski, a 32 firmy to korporacje globalne. Zdecydowana większość firm (50 jednostek) oceniła swoją sytuację finansową w latach 2006-2010 jako dobrą i bardzo dobrą, natomiast w 11 przedsiębiorstwach określono ją jako umiarkowaną (przeciętną). We wszystkich badanych firmach funkcjonuje dział B+R, a nakłady na działalność badawczo - rozwojową jako procent wartości przychodów w 19 przedsiębiorstwach kształtowały się na poziomie powyżej 8%, a w pozostałych przypadkach były w granicach od 4% do 8% przychodów ogółem.

Badane firmy odznaczały się wysoką innowacyjnością, szybką dyfuzją innowacji, wysokim poziomem zatrudnienia personelu naukowo-technicznego, umiejętnością

²¹ Różne koncepcje elastycznych strategii można odnaleźć w pracy: R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 55-64.

²² Projekt badawczy MNiSW Nr N N115 128434, p.t. „Zarządzanie relacjami strategia – struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach wysokich technologii”. Badania realizowane przez Autorkę w latach 2010 -2011.

²³ Według metody dziedzinowej do sektora high-tech w przetwórstwie przemysłowym zalicza się: produkcję wyrobów farmaceutycznych, produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych oraz produkcję statków powietrznych i kosmicznych. Natomiast do usług high-tech zalicza się: telekomunikację, informatykę oraz działalność badawczo-rozwojową. Szerzej: *High-technology and knowledge based services aggregations based on NACE Rev.2*. January 2009, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf

zarządzania wiedzą i wykorzystywaniem nowoczesnych technologii informacyjnych, czyli cechami, które są wyróżnikiem przedsiębiorstw high-tech i świadczą o ich nowoczesności.

Celem badań w drugim projekcie było określenie czynników determinujących relacje kooperacyjne w przedsiębiorstwach wysokich technologii i ocena ich wpływu na rozwój tych przedsiębiorstw.²⁴ Badania przeprowadzono na próbie 402 firm. Próbę dobrano kwotowo,²⁵ tak by odpowiadała strukturze firm high-tech w Polsce, i aby można było ekstrapolować wyniki na całą populację (reprezentatywność próby). Badania przeprowadzono wykorzystując metodę ankiety, przy użyciu techniki PAPI (Pen and Paperinterview), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera²⁶. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz. Respondentami byli właściciele firm oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla.

Badane firmy reprezentowały wszystkie branże high-tech, w tym najliczniej produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (39,4%), informatykę (22,2%) oraz telekomunikację (14,5%). Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, dominowały firmy małe (94%), natomiast firm średnich i dużych, było odpowiednio 4% i 2%, co odpowiada strukturze przedsiębiorstw w Polsce. Zdecydowana większość badanych firm działa w skali kraju (79,9%), natomiast 20,1% podmiotów funkcjonuje na rynkach międzynarodowych. W blisko połowie przedsiębiorstw (45,3%) sytuację finansową firmy oceniono jako słabą i bardzo słabą, w 41,7% jednostek uznano ją za umiarkowaną, a tylko w 13% firm małej i średniej wielkości określono ją jako dobrą i bardzo dobrą. Dział badawczo- rozwojowy posiadało 15,2% badanych firm, w tym głównie przedsiębiorstw dużych. Natomiast wydatki na B+R liczone jako procent wartości sprzedaży były bardzo zróżnicowane. W około 60% przedsiębiorstw, zwłaszcza tych najmniejszych, udział wydatków na B+R w przychodach kształtuje się na poziomie 1%, a tylko w 2,4 % badanych jednostek udział tych wydatków był powyżej 7%. Obrazuje to słabą pozycję polskiego sektora high-tech, który zgodnie z wytycznymi OECD, powinien charakteryzować się jak najwyższą intensywnością wydatków na działalność badawczo – rozwojową.

Badane firmy cechowała przede wszystkim umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą, komunikacja oparta na nowoczesnych technologiach informacyjnych oraz zdolność do wdrażania innowacji, natomiast w mniejszym stopniu zdolność do ich tworzenia i upowszechniania (komercjalizowania).

²⁴ Projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040, p.t. „Determinanty i dynamika kooperencji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii”. Badania realizowane przez zespół w składzie: A. Adamik, W. Czakon, J. Cygler, W. Machel, A. Zakrzewska – Bielawska w 2012r.

²⁵ Kwoty dobrano ze względu na branżę high-tech według klasyfikacji OECD – metoda dziedzinowa oraz wielkość przedsiębiorstwa: małe (zatrudnienie od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnienie powyżej 249 osób). Struktura sektora high-tech została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”.

²⁶ Samą realizację badań zlecono jednej z największych w Polsce, posiadającej wykwalifikowanych ankieterów firmie badawczej TNS Polska.

W opracowaniu przedstawione zostały cząstkowe wyniki badań obu prób, pozwalające określić podejście do strategii w firmach wysokich technologii.

3. Strategie firm high-tech: wyniki badań

W pierwszej próbie badawczej respondentów poproszono o wskazanie podejścia, które jest najbliższe rozumieniu strategii w ich firmie. W tym celu przedstawiono im główne szkoły strategii, jak: zasobową, ewolucyjną, pozycyjną, planistyczną, prostych reguł i zdolności dynamicznych. Zdecydowana większość z nich wskazała na podejście zasobowe (55 z 61 badanych firm), które często uzupełniano o szkołę zdolności dynamicznych (12 firm, które wskazały na podejście zasobowe) oraz prostych reguł (11 firm). W grupie przedsiębiorstw najbardziej innowacyjnych i najsilniej opartych na wiedzy prawie wszyscy respondenci wskazali na zasobowe ujęcie strategii. Strukturę uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 1.

Zdaniem połowy badanych osób, strategia w ich firmie odpowiada jej rozumieniu przez szkołę ewolucyjną, czyli jako spójny wzorzec będący wynikiem zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych. Szkoła ewolucyjna, podobnie jak szkoła prostych reguł, podkreśla emergentność strategii w odniesieniu do wykorzystywania ulotnych szans oraz wyłaniania się rozwiązań poprzez działanie.

Tylko w kilku przypadkach wskazano na klasyczne rozumienie strategii. Strategia postrzegana jako plan została wskazana w 2 firmach o umiarkowanym stopniu innowacyjności i zarządzania wiedzą. Respondenci uzasadniali swój wybór tym, że w ich jednostkach istnieją plany strategiczne w formie zapisanych priorytetów na najbliższe 3 lata i możliwości ich realizacji, przy czym zaznaczali, że plany te nie są sztywne i mogą ulec pewnym zmianom w zależności od rozwoju sytuacji wewnątrz firmy i w jej otoczeniu.

Strategię rozumianą jako pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości wskazało 7 respondentów, głównie z dużych firm, przeciętnie innowacyjnych i o umiarkowanym stopniu zarządzania wiedzą. Należy jednak podkreślić, że szkoła pozycyjna była wybierana przez respondentów, jako druga możliwość rozumienia strategii po szkole zasobowej. Tłumaczono to, tym, że firma koncentruje się przede wszystkim na zasobach, ich rozwoju i ochronie, bo to one są źródłem przewagi konkurencyjnej, ale jednocześnie stara się analizować otoczenie i określać pozycję zajmowaną na rynku teraz i jaką chciałaby zająć w przyszłości. Nie wskazywano zatem na jedno klasyczne ujęcie strategii.

Tabela 1. Podejścia do strategii w badanych firmach high-tech (pierwsza próba badawcza)²⁷

Wyszczególnienie	Wybrane podejście do strategii (szkoły strategii)					
	Zasobowe	Zdolności dynamicznych	Prostych reguł	Ewolucyjne	Pozycyjne	Planistyczne
Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa (N =61)	55	13	14	31	7	2
ze względu na innowacyjność : ²⁸						
• firmy wysoce innowacyjne (N=11)	11	4	3	6	0	0
• firmy innowacyjne (N=31)	30	8	8	14	1	0
• firmy umiarkowanie innowacyjne (N=19)	14	1	3	11	6	2
ze względu na wiedzę : ²⁹						
• firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18)	18	10	7	5	0	0
• firmy oparte na wiedzy (N=34)	32	2	6	24	4	0
• firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9)	5	1	1	2	3	2

Źródło: badania własne

²⁷ Respondenci mogli wskazać, co najwyżej trzy warianty podejścia do strategii w ich firmie, dlatego też liczności przy poszczególnych podejściach do strategii nie sumują się do 61.

²⁸ Respondentów poproszono o ocenę innowacyjności ich firmy w skali 1 -5, gdzie 1 oznaczała bardzo słabą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, natomiast 5 – bardzo silną. Jako firmy wysoce innowacyjne zakwalifikowane te, w których innowacyjność oceniono na 5; jako firmy innowacyjne te, w których innowacyjność oceniono na 4; natomiast jako firmy umiarkowanie innowacyjne te, w których innowacyjność oceniono na 3. Żadna z badanych firm nie oceniła swojej innowacyjności jako słabej i bardzo słabej.

²⁹ Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy potrafią zarządzać wiedzą w sposób świadomy i usystematyzowany, wiedza jest dla nich zasobem strategicznym. Respondentów poproszono o ocenę, w jakim stopniu ich przedsiębiorstwo spełnia cechy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Oceny dokonywano w skali 1-5, gdzie 1 oznaczała bardzo niski stopień, zaś 5- bardzo wysoki. Jako firmy silnie oparte na wiedzy zakwalifikowane te, w których zarządzanie wiedzą (tj. tworzenie, gromadzenie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą) oceniono na 5; jako firmy oparte na wiedzy te, w których zarządzanie wiedzą oceniono na 4; natomiast jako firmy umiarkowanie oparte na wiedzy te, w których zarządzanie wiedzą oceniono na 3. Żadna z badanych firm nie oceniła zarządzania wiedzą na poziomie słabym i bardzo słabym.

Podobnie, przy ocenie jednego z głównych paradoksów strategii dotyczącego koncentracji na rynkach albo zasobach, respondenci w zdecydowanej większości (53 osoby) wybrali zasoby. Oznacza to, że punktem wyjścia w dostosowaniu do wymogów obszaru działalności są zasoby i system działania. Natomiast pozycjonowanie ma wymiar działań taktycznych. Endogeniczność kładzie także nacisk na jakość i niepowtarzalność zasobów oraz tworzenie barier do naśladownictwa, które stają się narzędziem konkurowania.

Kolejno, respondentów poproszono o ocenę czterech podstawowych zdolności ich firmy, które stanowią podstawę elastycznej strategii³⁰. Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Ocena wybranych zdolności badanych firm high-tech świadczących o elastyczności ich strategii (pierwsza próba badawcza)³¹

Wyszczególnienie	Zdolność firmy do:											
	identyfikowania okazji			wykorzystywania okazji			eksperymentowania			redundancji kluczowych zasobów		
	n	u	w	n	u	w	n	u	w	n	u	w
Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa (N =61)	4	17	40	6	19	36	10	16	35	14	19	28
ze względu na innowacyjność :												
• firmy wysoce innowacyjne (N=11)	0	4	7	0	1	10	0	2	9	0	1	10
• firmy innowacyjne (N=31)	2	4	25	2	8	21	3	8	20	6	10	15
• firmy umiarkowanie innowacyjne (N=19)	2	9	8	4	10	5	7	6	6	8	8	3
ze względu na wiedzę :												
• firmy bardzo silnie oparte na wiedzy (N=18)	0	2	16	2	2	14	0	2	16	1	2	15
• firmy oparte na wiedzy (N=34)	2	12	20	1	13	20	7	9	18	10	12	12
• firmy umiarkowanie oparte na wiedzy (N=9)	2	3	4	3	4	2	3	5	1	3	5	1

Uwaga: n – niska zdolność, u – umiarkowana zdolność, w – wysoka zdolność

Źródło: badania własne

Badane firmy najwyżej oceniły zdolność do identyfikowania okazji (40 z 61 jednostek wskazało na jej wysoki poziom) i wykorzystywania okazji (36 podmiotów oceniło ją

³⁰ Por: R. Krupski (red.), *Elastyczność*, op. cit., s. 62.

³¹ Respondenci dokonywali oceny poszczególnych zdolności w skali 1-5, gdzie 1 oznaczała bardzo niską zdolność, natomiast 5 – bardzo wysoką.

wysoko), co wymaga odpowiedniego systemu monitorowania otoczenia, pozwalającego wychwytywać okazje oraz elastyczności procesów, struktury organizacyjnej, sprawnych systemów informacyjno – decyzyjnych itp. Wysoko oceniono także zdolność do eksperymentowania i generowania pomysłów (35 firm oceniło ją jako wysoką), do czego potrzebne jest zapewnienie warunków sprzyjających kreatywności. Niżej oceniono zdolność do redundancji kluczowych zasobów (14 firm oceniło ją jako niską). Przejawia się ona w umiejętności identyfikacji kluczowych zasobów (własnych i dostępności do zasobów zewnętrznych) oraz określenia zamiarów w zakresie ich wzrostu, co umożliwia wykorzystywanie pojawiających się okazji.

Analizując bardziej szczegółowo wyniki z tabeli 2 można zauważyć, że im bardziej innowacyjna firma i silniej oparta na wiedzy, tym wyżej ocenia poszczególne zdolności, determinujące elastyczność strategii.

Korelując ze sobą oceny poszczególnych zdolności (tabela 3) należy stwierdzić, że wszystkie korelują w sposób istotny i dodatni. Oznacza to, że jeśli jedną zdolność oceniano wysoko, to i pozostałe także oceniano na wysokim poziomie. Najsilniej koreluje zdolność do redundancji kluczowych zasobów ze zdolnością do eksperymentowania, co potwierdza, że generowanie innowacji wymaga tworzenia nadmiaru strategicznych zasobów.

Tabela 3. Korelacje rang Spearmana pomiędzy poszczególnymi zdolnościami badanych firm high-tech (pierwsza próba badawcza)

Zdolność firmy do:	Zdolność firmy do:		
	wykorzystywania okazji	eksperymentowania	redundancji kluczowych zasobów
identyfikowania okazji	0,66	0,59	0,53
wykorzystywania okazji		0,69	0,72
eksperymentowania			0,83

Uwaga: $R \geq 0,53$ jest istotne przy min. $p < 0,05$

Źródło: badania własne

Jednocześnie zdaniem połowy respondentów wyróżnione zdolności mają duże znaczenie dla elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa.

W drugiej próbie badawczej respondentów poproszono o ocenę wpływu różnych czynników na rozwój firmy. Wśród nich wymieniono, m.in.: posiadane zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne), tworzenie ich nadmiaru (redundancja), zdolność do dostrzegania okazji oraz zdolność do ich wykorzystywania. Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Ocena wybranych czynników na rozwój firm high-tech (druga próba badawcza)³²

Czynniki	Wpływ na rozwój firmy									
	bardzo silnie hamuje rozwój		bardzo słabo hamuje rozwój		brak wpływu		bardzo słabo sprzyja rozwojowi		bardzo silnie sprzyja rozwojowi	
	-2		-1		0		1		2	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
posiadane zasoby	13	3,2	34	8,4	102	25,2	141	35,0	113	28,2
redundancja zasobów	11	2,7	39	9,7	236	58,8	86	21,5	29	7,3
zdolność do dostrzegania okazji	2	0,4	14	3,5	91	22,6	147	36,5	149	37,0
zdolność do wykorzystywania okazji	2	0,4	9	2,3	93	23,2	140	34,7	158	39,4

Uwaga: N- liczba firm ; % - udział procentowy w całej próbie

Źródło: badania własne

Z przedstawionych danych wynika, że kluczowy wpływ na rozwój przedsiębiorstw high-tech ma zdolność do wykorzystywania okazji (39,4% firm oceniła wpływ tego czynnika jako silnie sprzyjający jej rozwojowi, a 34,7% jako słabo sprzyjający) i zdolność do dostrzegania okazji (odpowiednio 37% i 36,5%). Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach respondenci byli zdania, że koncentracja na okazjach hamuje rozwój firmy. Były to prawdopodobnie te przedsiębiorstwa, w których tego typu zdolności nie są zbyt rozwinięte. Około 20% firm uważa, że zdolność do dostrzegania i wykorzystywania okazji nie ma wpływu na rozwój firmy, co świadczy, że strategia tych przedsiębiorstw nie wyraża się w języku okazji. Były to głównie małe przedsiębiorstwa o przeciętnej zdolności do tworzenia innowacji i niskiej zdolności do ich wdrażania i upowszechniania oraz w umiarkowanym stopniu oparte na wiedzy.

Posiadane zasoby w 63,2% firm high-tech sprzyjają ich rozwojowi, a w 11,6% jednostek hamują ich rozwój. Brak wpływu posiadanych zasobów na rozwój przedsiębiorstwa, co może sugerować na brak podejścia zasobowego do strategii, wskazano w 25,2% podmiotów. Natomiast najmniejszy wpływ na rozwój przedsiębiorstw wysokich technologii ma redundancja zasobów (aż 58,8% firm wskazało na brak wpływu tego czynnika).

³² Respondenci dokonywali oceny poszczególnych czynników w skali od „-2” do „2”, gdzie ocena „-2” oznaczała, że dany czynnik bardzo silnie hamuje rozwój firmy (stanowi barierę rozwoju), ocena „-1” oznaczała, że dany czynnik bardzo słabo hamuje rozwój firmy (stanowi inhibitor rozwoju), ocena „0” oznaczała, że dany czynnik nie ma wpływu na rozwój firmy, ocena „1” oznaczała, że dany czynnik bardzo słabo sprzyja rozwojowi firmy (stanowi katalizator rozwoju), a ocena „2” oznaczała, że dany czynnik bardzo silnie sprzyja rozwojowi firmy (stanowi stymulator rozwoju).

Dokonując bardziej szczegółowych analiz, zauważono że w przedsiębiorstwach o większej zdolności do tworzenia, wdrażania i komercjalizowania innowacji, w których zarządza się wiedzą i wykorzystuje nowoczesne technologie informatyczne, i w których istnieje dział badawczo – rozwojowy, a wydatki na B+R są powyżej 4% poszczególne czynniki mają silny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, stanowiąc przede wszystkim stymulator tego rozwoju. Można zatem stwierdzić, że im w większym stopniu firmy high-tech charakteryzują specyficzne cechy jakościowe przypisywane sektorowi wysokich technologii, a nie tylko przynależność do branży uznanej według klasyfikacji OECD za high-tech, w tym większym stopniu na ich rozwój ma wpływ strategia oparta na zasobach i okazjach.

Korelując ze sobą poszczególne czynniki wpływające na rozwój firm high-tech (tabela 5), podobnie jak w przypadku pierwszej próby badawczej, można zauważyć, że wszystkie są istotne statystycznie i korelują dodatnio. Najsilniej koreluje zdolność do dostrzegania okazji ze zdolnością do wykorzystywania okazji ($R=0,82$), co wynika z faktu, że jeśli firma dostrzeże okazje, to prawdopodobnie będzie dążyć do jej wykorzystania. Natomiast najslabiej koreluje redundancja zasobów ze zdolnością do wykorzystywania okazji ($R=0,23$), czego przyczyną jest dość wysoki stopień wskazań na brak wpływu redundancji zasobów na rozwój firm high-tech. Jest to dość niepokojące zjawisko, gdyż redundancja kluczowych zasobów tworzy swoisty potencjał przedsiębiorstwa sprzyjający właśnie wykorzystywaniu okazji.

Tabela 5. Korelacje rang Spearmana pomiędzy poszczególnymi czynnikami wpływającymi na rozwój firm high-tech (druga próba badawcza)

Czynniki	Czynniki		
	redundancja zasobów	zdolność do dostrzegania okazji	zdolność do wykorzystywania okazji
posiadane zasoby	0,37	0,51	0,50
redundancja zasobów		0,33	0,23
zdolność do dostrzegania okazji			0,82

Uwaga: $R \geq 0,23$ jest istotne przy min. $p < 0,05$

Źródło: badania własne

Ponadto, podejście zasobowe i orientacja na okazje mają większe znaczenie dla firm high-tech działających na rynkach międzynarodowych niż tych, których obszar działania ogranicza się do skali kraju.

Podjmując próbę określenia zasobów o kluczowym znaczeniu dla rozwoju firm wysokich technologii, respondentów w obu badaniach poproszono o ocenę wybranych rodzajów zasobów w skali 1-5, przy czym 1 oznaczała, że dany typ zasobów jest mało istotny dla dalszego rozwoju firmy, zaś 5, że jest bardzo istotny (kluczowy).

Wyniki uzyskanych odpowiedzi dla obu prób badawczych przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Ocena znaczenia wybranych typów zasobów dla rozwoju firm high-tech

Typ zasobów	Pierwsza próba badawcza N=61			Druga próba badawcza N=402		
	\bar{x}	M	Q	\bar{x}	M	Q
Bazy danych (wiedza skodyfikowana)	3,52	4	1	3,38	4	1
Kompetencje i talenty pracowników (wiedza spersonalizowana)	4,13	4	2	3,90	4	2
Wiedza technologiczna i know-how	3,66	4	2	3,26	4	1
Systemy informatyczne	3,57	4	1	3,89	4	2
Infrastruktura techniczna bazy badawczo-rozwojowej	3,46	4	1	2,74	3	2
Postawy pracownicze (chęć do eksperymentowania)	3,89	4	2	2,98	3	2
Relacje z otoczeniem	3,59	4	1	3,74	4	1
Zasoby organizacyjne (struktura, procesy wewnętrzne)	3,57	3	1	3,43	4	1
Zasoby rzeczowe	-	-	-	3,54	4	1
Zasoby finansowe	-	-	-	3,69	4	2

Uwaga: \bar{x} – średnia; M – mediana; Q – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne

Zasobem o największym znaczeniu dla rozwoju firm high-tech jest wiedza spersonalizowana wyrażająca się w kompetencjach i talentach pracowniczych. Istotna jest także wiedza technologiczna i know-how, dostępne bazy danych, systemy informatyczne i relacje z otoczeniem. Świadczy o tym wartość mediany równej 4 dla obu prób, co oznacza, że zdaniem 50% respondentów tego typu zasoby są ważne i bardzo ważne z perspektywy rozwoju firmy. Różnice w wartości kwartylowego rozstępu dla niektórych z tych zasobów wskazują na zróżnicowanie ocen wystawianych przez respondentów, co wynika ze stopnia zaawansowania technologicznego badanych przedsiębiorstw.

W stosunku do infrastruktury technicznej bazy badawczo – rozwojowej, chęci pracowników do eksperymentowania i zasobów organizacyjnych uwidaczniają się pewne różnice w prowadzonych badaniach. W grupie firm high-tech z własnym działem B+R, o większym zatrudnieniu (pierwsza próba badawcza) infrastruktura techniczna bazy badawczo – rozwojowej i kreatywność pracowników mają większe znaczenie. Natomiast w grupie firm

high-tech, w której przeważająca część jednostek należy do sektora małych przedsiębiorstw i nie posiada własnego działu B+R (druga próba badawcza), istotne są zasoby organizacyjne.

Zasoby rzeczowe i finansowe są również ważne dla rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii (M=4), ale nie są aż tak istotne jak zasób wiedzy spersonalizowanej.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa high-tech są wyrazem nowoczesności gospodarki każdego kraju, a ich rozwój traktowany jest priorytetowo. Rozwój tych przedsiębiorstw uzależniony jest od ich posunięć strategicznych, które stanowią treść strategii. Z wielu różnorodnych podejść do kształtowania strategii przedsiębiorstwa, najważniejszym dla firm high-tech, z uwagi na ich specyfikę, wydaje się być podejście zasobowe i oparte na okazjach. Przedsiębiorstwa wysokich technologii łączą w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i opartego na wiedzy, wykorzystują nowoczesne technologie informacyjne i działają w branży uznanej za wysoką technikę, czyli branży o najwyższej intensywności wydatków na działalność badawczo – rozwojową. W związku z tym fundamentem strategii firm high-tech jest rozwój technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu i tworzenie jego nadmiaru, by móc wykorzystywać okazje pojawiające się w wysoce zmiennym otoczeniu.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań potwierdzają, że strategia tych firm opiera się na zasobach i okazjach, przy czym w im większym stopniu przedsiębiorstwo działające w branży uznanej za wysoką technikę reprezentuje cechy jakościowe firm zaawansowanych technologicznie (wysoka innowacyjność, zarządzanie wiedzą, aktywna działalność B+R) tym bardziej zorientowane jest na pozyskanie, rozwój, ochronę i redundancję strategicznych zasobów w celu wykorzystania nadarżających się okazji i kreowania nowych przestrzeni rynkowych. Takie podejście pozwala uzyskać przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Przedstawione wyniki badań cechowały jednak pewne ograniczenia. Po pierwsze, wyników badań z próby pierwszej nie można uogólniać, ze względu na celowy dobór próby. Po drugie, wyniki badań z próby drugiej, mimo iż są reprezentatywne dla firm high-tech w Polsce, ograniczają tę reprezentatywność do dwóch składników: branży i wielkości, podczas gdy ważniejsze dla analizy firm high-tech są cechy jakościowe dotyczące ich innowacyjności, zaawansowania technologicznego, tworzenia, gromadzenia i upowszechniania nowej wiedzy itp. Po trzecie, dynamika rozwoju zarządzania strategicznego skutkuje pojawianiem się coraz to nowszych koncepcji i podejść do kształtowania strategii.

Dlatego też podejście zasobowe i orientacja na okazje jako właściwe kierunki kształtowania strategii nowoczesnych firm high-tech są nurtem dnia dzisiejszego, ale z drugiej strony przedsiębiorstwa te są otwarte na nowe koncepcje i idee, które z pewnością przyniesie przyszłość.

Literatura:

- [1] Banaszyk P., *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- [2] Barney J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1991, nr 17.
- [3] Barney J.B., *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 26, nr 1.
- [4] Barney J.B., Clark D.N., *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- [5] *Communication to the Spring European Council. Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy*, Commission of the European Communities, Brussels, 02.02.2005, http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs/pdf/COM2005_024_en.pdf
- [6] de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, nr 1.
- [8] *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels, 03.03.2010, <http://eur-lex.europa.eu/Lex>
- [9] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [10] Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, "Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, nr 4.
- [11] *High-technology and knowledge based services aggregations* based on NACE Rev.2. January 2009, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf
- [12] Johnson G., Scholes K., Whittington E., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- [13] Kim C.W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [14] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [15] Krupski R., *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk – Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Źródło: A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych 2013, s. 159-175

- [16] Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przeгляд Organizacji” 2012, nr 4.
- [17] *Lisbon European Council 23 and 24 March 2000*. Presidency conclusions, http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100r1.en0.htm
- [18] Obłój K., *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110).
- [19] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [20] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [21] Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- [22] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [23] Tecce D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, nr 7.
- [24] Zakrzewska – Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

STRESZCZENIE

Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje

W opracowaniu starano się dowieść, że strategia nowoczesnych przedsiębiorstw, za które uważa się przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii (high-tech), opiera się na podejściu zasobowym i orientacji na okazjach. Przedsiębiorstwa high-tech działają na styku gospodarki i nauki, prowadzą aktywną działalność badawczo – rozwojową, są źródłem tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji oraz wykorzystują wyniki postępu techniczno-technologicznego. Na podstawie badań w tego typu firmach stwierdzono, że ich strategie opierają się na rozwoju strategicznych zasobów, których redundancja wraz z dynamicznymi zdolnościami firmy umożliwia wykorzystanie ulotnych okazji, identyfikowanych poprzez zestaw prostych reguł.

Źródło: A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych 2013, s. 159-175

SUMMARY

Modern business strategy: resources and opportunities

The study attempted to prove that the strategy of modern companies, which are high-tech companies, is based on resources and opportunities. High-tech companies link business and science. They focus on active research - development, create new knowledge, innovations, and use the results of technical and technological progress. Studies in high-tech companies show, that their strategies are based on the development of strategic resources, which together with resources' redundancy and dynamic capabilities allow the use of the opportunities identified through a set of simple rules.