

*Arkadiusz Potocki**
*Paweł Łukasik***

Globalny kryzys ekonomiczny a strategie organizacji gospodarczych

1. Wprowadzenie

Globalny kryzys ekonomiczny wywiera znaczący wpływ na funkcjonowanie wielu instytucji administracyjnych i gospodarczych, z których te drugie są obiektem naszych rozważań. Z reguły jest to wpływ negatywny. Większość przedsiębiorstw znalazło się w zupełnie odmiennej sytuacji niż przewidywało kilka lat wcześniej. Stąd okazało się, że ich strategie są nieaktualne i istnieje potrzeba ich zmian.

M.E. Porter w jednej ze swych fundamentalnych prac podjął się oceny, w jaki sposób informacja wpływa na przewagę konkurencyjną.¹ Dziś raczej powiemy nie informacja a wiedza. Stąd w opracowaniu niniejszym będą rozważania o relacjach między strategiami ogólnymi i funkcjonalnymi a strategiami zarządzania wiedzą, wszak przedsiębiorstwa funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy.

2. Strategie organizacji gospodarczych a nowe warunki działania wynikające z kryzysu ekonomicznego

W praktyce i teorii organizacji zarządzania, zarządzanie strategiczne jest w pełni ukształtowaną domeną. Teoria dotycząca zarządzania strategicznego jest zawarta w olbrzymiej ilości publikacji. Stąd istnieje wiele definicji zarządzania strategicznego, strategii a także klasyfikacji

* Prof. dr hab., Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Mgr, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Porter M.E., O konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 91 i in.

strategii. Na użytek niniejszego opracowania przyjmujemy typologię strategii opracowaną przez A. Stabryłę, skonstruowaną w oparciu o kryterium strukturalne, któremu odpowiada poziom hierarchii organizacyjnej firmy. Z tego punktu widzenia strategie dotyczą przedsiębiorstwa jako całości (korporacji), strategicznych jednostek biznesowych (SJG) i poziomu funkcjonalnego. Stąd można wyodrębnić:

1. strategie podstawowe (ogólne);
2. strategie dziedzin gospodarowania (inaczej strategie biznesów lub domen);
3. strategie funkcjonalne (zbytu, produkcji, badań naukowych i rozwoju, inwestycji, finansowania, personalne itp.)¹.

Jeśli przyjmujemy, że kryzys ekonomiczny to okres czasu, w którym następuje przesilenie, przełom i załamanie gospodarcze w skali regionalnej lub globalnej, to z takim zjawiskiem mamy do czynienia. W sytuacji organizacji biznesowej zdaniem B. Nogalskiego i H. Marcinkiewicza to „proces niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, czy problem natury decyzyjnej”². Niesie on zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa (spadek obrotów, problemy z utrzymaniem płynności finansowej itd.) i wymaga podjęcia kluczowych dla istnienia organizacji decyzji, w tym decyzji strategicznych. Konsekwencją jest redefiniowanie przyjętej strategii, ponieważ warunki otoczenia się zmieniły i być może należy określić nowe cele oraz priorytetowe działania.

W literaturze mamy już pewne modele metodologiczne radzenia sobie z kryzysem, zwłaszcza w aspektach zarządzania strategicznego. I tak K. Krzakiewicz wskazując etapy zmian w strategii w warunkach kryzysu za punkt wyjścia przyjmuje ocenę realizacji dotychczasowej strategii w nowych, znacznie gorszych (nie dla wszystkich podmiotów gospodarczych) warunkach gospodarczych. Ocena taka przede wszystkim prowadzona jest w aspekcie relacji sytuacji wewnątrz firmy z jej bliższym i dalszym otoczeniem. Zadaniem naczelnego kierownictwa jest określenie

¹ Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2007, s. 54-55.

² Nogalski B., Marcinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004, s. 12.

jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby organizacji i jej możliwości w nowej sytuacji. Ważne jest zidentyfikowanie zewnętrznych zagrożeń dla konkurencyjności przedsiębiorstwa i opracowanie założeń systemu podejmowania decyzji strategicznych na nadchodzący czas. Przed dokonaniem korekt i wprowadzaniem taktycznych i strategicznych zmian zdaniem cytowanego wyżej Autora należy:

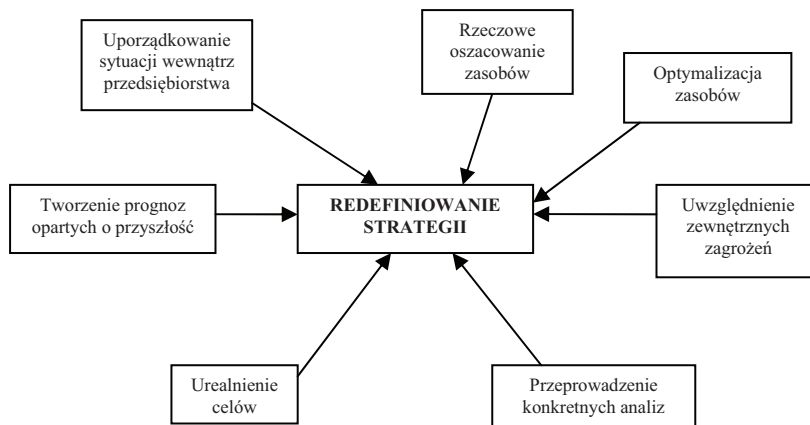
1. Dokonać analizy kondycji przedsiębiorstwa i jej otoczenia. Tu określa się czy są przesłanki do wprowadzenia zmian, jakie powinny być ich tempo, jakie z nich wynikają zadania i co w ich wyniku można osiągnąć;
2. Przeprowadzić analizę czynników sytuacyjnych. Działanie to ma na celu ocenę czynników związanych z daną zmianą oraz czynników zewnętrznych, które ze zmianą nie są związane i które są w miarę stabilne w czasie;
3. Dokonać wyboru strategii wprowadzania zmian. Strategia winna wynikać z wniosków z analizy bieżącej sytuacji;
4. Przeprowadzić kontrolę realizacji zmodyfikowanej strategii. Stały monitoring pozwala na identyfikację nieoczekiwanych problemów i stosowne na nie reagowanie. Dzięki kontroli możliwa jest ocena skuteczności dokonania zmiany strategii, jak i też formułowanie wniosków na przyszłość.³

W opinii B. Nogalskiego i H. Marcinkiewicza w sytuacji kryzysu gospodarczego głównym obowiązkiem kierownictwa przedsiębiorstwa jest ciągła obserwacja otoczenia i często korygowanie przyjętej strategii lub przyjęcie nowej w celu poprawy sytuacji firmy. Często wraca się do takich wartości jak misja i wizja organizacji, odnosi się je do pozycji przedsiębiorstwa na rynku, analizuje warunki konkurowania, patrzy nie tylko w przeszłość, ale przede wszystkim w przyszłość. W ten sposób dochodzą do metodologicznej propozycji potwierdzenia dotychczasowej strategii, jej modyfikacji lub opracowania nowej⁴. Graficzna prezentacja tej metody zawarta jest na rysunku 1.

³ K. Krzakiewicz, Zarządzanie antykryzysowe w organizacji, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 134.

⁴ Nogalski B., Marcinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe....., op. cit. s.84-87.

Rys.1. Metoda redefiniowania strategii



Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem.....*, op. cit. s. 84-85.

Przyjęcie jakiegokolwiek nowej strategii, bądź redefinicja (modyfikacja) dotychczasowej dotyczy nie tylko działań kierownictwa, ale zawsze dotyczy zatrudnionych. Stąd tym działaniom musi towarzyszyć odpowiednia komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna. W otoczeniu organizacja nie może pogorszyć własnego wizerunku, zaś wewnątrz komunikacja ma nie tylko pokazać, że kierownictwo reaguje na kryzys, ale i pozyskać akceptację zmian przez pracowników, a jeśli to możliwe nawet ich partycypację w tym procesie. Stąd zdaniem K. Krzakiewicza kierownictwo musi umieć przewodzić w nowej sytuacji, pokazywać trafnie zdiagnozowane problemy i wskazywać nowe, korzystne dla organizacji rozwiązania. Działania menedżerów z racji redefiniowania strategii koncentrują się wokół następujących zadań⁵:

- wyjaśnianie strategii antykryzysowej, celów organizacji, wizji i misji,
- upowszechnianie nowej strategii wśród pracowników, celem zwiększenia ich akceptacji i doprowadzenie do partycypacji w procesie jej implementacji,

⁵ Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji.....*, op. cit. s. 131.

- pozyskiwanie zasobów właściwych dla przyjętej strategii,
- podejmowanie strategicznych działań wewnątrz organizacji np. zmiany w strukturze organizacyjnej.

3. Strategie zarządzania wiedzą a strategie ogólne, domen i funkcjonalne

„Istnieje zgodność pomiędzy autorami, co do potrzeby powiązania procesów zarządzania wiedzą a strategią przedsiębiorstw i wynikającą z tego założenia potrzebą kreowania ekonomicznych korzyści i przewag konkurencyjnych”⁶. Zatem redefiniowanie strategii oznacza w konkretnych działaniach stosowne wykorzystanie wiedzy a dokładniej mówiąc przyjęcie określonej strategii zarządzania wiedzą, właściwej dla przyjętej w wyniku działań antykryzysowych strategii ogólnej (podstawowej), dziedzin gospodarowania i strategii funkcjonalnych.

Przyjmijmy (za A. Stabryłą)⁷, że w wyniku kryzysu przedsiębiorstwo utrzymuje lub przyjmuje za aktualną jedną z następujących strategii podstawowych:

1. Rozwojową – zakładającą ekspansję, która polega na zdobywaniu nowych rynków zbytu, dywersyfikacji produkcji, działaniach inwestycyjnych, a także wchodzeniu w alianse strategiczne;
2. Stabilizacyjną – polegającą na utrzymaniu dotychczas realizowanej strategii. Czasem określana jest ona jako „zachowawcza”, bowiem charakterystyczne dla niej są działania polegające na wyczekiwaniu na najbardziej sprzyjający moment z wprowadzeniem innowacji na rynek, czy dokonania przejęcia aktywów innej firmy. Kierownictwo organizacji przyjmującej taką strategię cechuje ostrożność w podejmowaniu decyzji, obawa przed ryzykiem, w sumie przyjęcie koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na wysokim poziomie bezpieczeństwa strategicznego;
3. Restrukturyzacyjną. W niej występują dwa podejścia tj. strategia naprawcza oraz strategia dynamiczna. Strategia naprawcza zakłada

⁶ Dąbrowski J., Gierszewska G., Koładkiewicz I., Profile strategiczne a profile zarządzania wiedzą, pod red. J. Dąbrowskiego i G. Gierszewskiej, Wydawnictwo Wpiss, Warszawa 2005.

⁷ Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2007.

reorganizację przedsiębiorstwa w celu usunięcia niesprawności i podjęcia działań chroniących organizację przed potencjalnymi zakłóceniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Strategia dynamiczna zakłada stałe doskonalenie organizacji przedsiębiorstwa w obszarze kapitału ludzkiego (kadr kierowniczych i pracowników), doskonalenia produkcji, jakości usług/produktów, organizacji pracy itd.;

4. Defensywną – zakładającą przetrwanie przy minimalizacji strat. Konkretnym jej wyrazem mogą być planowane zmniejszanie produkcji, wycofywanie się z niektórych rynków, rezygnacja z planowanych inwestycji, zaniechanie wytwarzania dóbr wysoko specjalistycznych, redukowanie zatrudnienia, sprzedaż części majątku. Skrajny przypadek takiej strategii może zdaniem A. Stabryły zakładać także likwidację organizacji⁸.

Przyjmując wybór jednej z tych opcji strategicznych przedsiębiorstwa niezwykle ciekawe a zarazem trudne jest dopasowanie do nich stosownych strategii zarządzania wiedzą.

Strategia zarządzania wiedzą zaliczana jest do grupy strategii funkcjonalnych, które są uszczegółowieniem strategii podstawowej przedsiębiorstwa. Dlatego musi być z nią kompatybilna. Wychodząc od typologii strategii firm w kryzysie można rozpatrzeć jak strategię ogólną powiązane są ze strategiami zarządzania wiedzą⁹.

Strategia rozwojowa, jako że kładzie nacisk na ekspansję i zdobywanie nowych rynków zbytu implikuje najczęściej działań zmierzających do wykreowania nowej wiedzy. Towarzyszy temu zwykle duży stopień spersonalizowania wiedzy, zwłaszcza w początkowej fazie projektu. W takiej sytuacji dominujące są dwie strategie zarządzania wiedzą a mianowicie strategia kreacji wewnętrznej wiedzy oraz strategia kreacji przez współdziałanie. Bardzo często wykorzystuje się fuzje i przejęcia spółek w ramach tworzenia aliansów strategicznych. Ponieważ w ramach tej strategii przedsiębiorstwa dywersyfikują asortyment produktów i usług, wykorzystują często strategię personalizacji wiedzy¹⁰.

⁸ op. cit., s. 59-60.

⁹ Greiner M.E., Böhmman T., Krcmar H., A strategy for knowledge management, Journal of knowledge management, 2007, No. 6, Vol. 11, s. 5.

¹⁰ Op. cit., s. 5.

Ze względu na to, że antykryzysowa strategia stabilizacyjna zakłada niezmienną dotychczasową strategię działania to tak naprawdę strategią zarządzania wiedzą również nie ulegnie zmianie, zwłaszcza, jeśli jest to strategia nastawiona na eksploatację wiedzy. W takiej sytuacji firma może również wykorzystać strategię kodyfikacji wiedzy by uzyskiwać efekt skali dzięki wielokrotnemu wykorzystaniu już posiadanej wiedzy¹¹.

Stosowanie strategii naprawczej w ramach zarządzania wiedzą polega na stosowaniu usprawnień poszczególnych subprocesów zarządzania wiedzą. W tej fazie można wykorzystać analizę otoczenia dla identyfikacji wiedzy, równie ważne jest usprawnienie transferu wiedzy poprzez zapewnienie sprawnej komunikacji sprzyjającej dzieleniu się wiedzą. W ramach restrukturyzacji organizacje tworzą również bazy wiedzy ułatwiające zapisywanie i gromadzenie doświadczeń płynących z wykonywanej pracy. W obliczu kryzysu przedsiębiorstwa muszą również poszukiwać oszczędności w realizacji funkcji kreowania wiedzy. Aby to osiągnąć często wykorzystują outsourcing prac badawczo-rozwojowych do takich krajów jak chociażby Chiny, Stany Zjednoczone, Indie, Wielka Brytania czy Niemcy¹².

Strategia defensywna na poziomie zarządzania wiedzą może przyjąć formę eksploatacji wiedzy, polegającej na maksymalnym wykorzystaniu wiedzy już istniejącej w przedsiębiorstwie¹³. Odpowiada to strategii rozszerzania wewnętrznego polegającego na jak najefektywniejszym udostępnianiu wiedzy poszczególnym pracownikom przedsiębiorstwa¹⁴.

4. Zakończenie

Kryzys ekonomiczny często zmusza przedsiębiorstwa do zmiany obranej strategii działania. Kryzys trwa rok lub dwa, po czym powraca znowu dobra koniunktura, wzrasta popyt na produkowane dobra. Kryzys

¹¹ Op. cit., s. 5.

¹² Łukasik P., Wybrane czynniki determinujące prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, w: Potocki A., Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, Difin, Warszawa 2009, s. 324.

¹³ Miller B.K., Bierly P.E., Daly P.S., The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perceptions of Firm-Level Phenomena, *Journal of Managerial Issues*, 2007, No. 3, Vol. XIX, s. 417-418.

¹⁴ Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, Nr 173, s. 140-142.

gospodarczy jest zjawiskiem krótkotrwałym i cyklicznym. Z kolei zasoby wiedzy zwłaszcza tej spersonalizowanej w umysłach pracowników i odzwierciedlone w wartości kapitału intelektualnego pracowników tworzone są latami. Jak wynika z teorii kapitału ludzkiego M. Dobiji średni okres zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki to 12,5 roku. Jest to czas, w którym gospodarka może przejść dwa do trzech pełnych cyklów koniunkturalnych, a więc dwa do trzech kryzysów. Powstaje wobec tego pytanie jak zachować w obliczu kryzysu wysoką wartość zasobów niematerialnych? Odpowiedzią jest dobór właściwej strategii walki z kryzysem dla całego przedsiębiorstwa. Strategiami, które mogą sprzyjać wzrostowi kapitału intelektualnego są strategia rozwojowa i restrukturyzacyjna.

Bibliografia:

1. Dąbrowski J., Gierszewska G., Koładkiewicz I., Profile strategiczne a profile zarządzania wiedzą, (red.) J. Dąbrowskiego i G. Gierszewskiej, Wydawnictwo Wpisz, Warszawa 2005
2. Greiner M.E., Böhmman T., Krcmar H., A strategy for knowledge management, „Journal of knowledge management”, No. 6/2007
3. Krzakiewicz K., Zarządzanie antykryzysowe w organizacji. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008
4. Łukasik P., Wybrane czynniki determinujące prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej w: Potocki A., Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian w organizacjach, Difin, Warszawa 2009
5. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
6. Miller B.K., Bierly P.E., Daly P.S., The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perceptions of Firm-Level Phenomena, Journal of Managerial Issues, No. 3/2007
7. Miłosz M., Zarządzanie organizacją w warunkach kryzysu, pod red. K. Markiewicz i M. Wawer. Difin, Warszawa 2005
8. Nogalski B., Marcinkiewicz H., Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004
9. Penc J., Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii, Placet, Warszawa 2001
10. Porter M.E., O konkurencji. PWE, Warszawa 2001
11. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2007
12. Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą, pod red. J. Dąbrowskiego i G. Gierszewskiej. Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005