

Elżbieta Urbanowska-Sojkin<https://orcid.org/0000-0002-5019-1701>

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

elzbieta.sojkin@ue.poznan.pl

SPRAWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

Streszczenie: W podążaniu za zmianami warunków działania podmiotów gospodarczych pojawia się problem oceny dokonań przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej. Powszechnie stosowane dotąd mierniki ekonomiczne nie spełniają wymogu kompleksowej analizy i oceny rezultatów działalności przedsiębiorstwa w tej perspektywie. W opracowaniu znajdują odzwierciedlenie rezultaty analizy natury przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym prowadzi działanie, uprawniające do wskazania na ograniczenia i możliwości wykorzystania pojęcia „sprawność” do jego ewaluacji w kontekście strategicznym.

Celem opracowania jest ustalenie użyteczności pojęcia sprawność do ewaluacji potencjału rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawą rozumowania i wnioskowania była literatura umożliwiająca współcześnie konceptualizację wymiarów sprawności, obszarów analizy i oceny przedsiębiorstwa oraz rodzajów sprawności w perspektywie strategicznej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, sprawność, skuteczność, efektywność, perspektywa strategiczna.

Klasyfikacja JEL: M10; P40.

COMPANY'S EFFICIENCY FROM A STRATEGIC PERSPECTIVE

Abstract: Following the changes in the operating conditions of business entities, the problem of evaluating a company's achievements from a strategic perspective arises. The economic measures commonly used so far, do not meet the require-

ment of a comprehensive analysis and evaluation of the results of a company's activity from this perspective. The article analyses the nature of a company and the environment in which it operates, which allows one to specify the limitations and applicability of the term "efficiency" with reference to the evaluation of the company from a strategic perspective.

The aim of the study is to assess the usefulness of the term "efficiency" for the evaluation of the company's development potential. The study was based on literature research, which currently enables the conceptualisation of efficiency dimensions, areas of analysis and evaluation of the enterprise, and types of efficiency in the strategic perspective.

Keywords: company, efficiency, effectiveness, efficiency, strategic perspective.

Wstęp

Stawianie pytania, co jest ważniejsze: skuteczność czy opłacalność działalności, jest zasadne, bo w różnych perspektywach postrzegania rezultatów działalności przedsiębiorstwa odpowiedź może być twierdząca. Strategie oparte na obniżaniu kosztów w długiej perspektywie ograniczają możliwości konkurowania, a w krótkiej umożliwiają tworzenie dla określonych klientów wartości unikatowej i jej dynamiczne dostosowywanie do ich oczekiwań. Praktyka przedsiębiorstw i badania naukowe potwierdzają, że strategia tworzenia unikatowej wartości dla klienta jest „gwarancją” konkurencyjności. Stosowane są różne sposoby oceny *status quo* i potencjału dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Decyzje, które z nich wykorzystać w ocenie perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa, są poprzedzone analizą wad i zalet różnych sposobów diagnozy i oceny. Są zindywidualizowane, bo wynikają zarówno z cech organizacyjno-prawnych podmiotu gospodarczego, jak i z jego formalnych więzi z innymi podmiotami. Podstawowe znaczenie mają jednak potrzeby informacyjne decydentów związane z zarządzaniem strategicznym.

Rozproszone w różnych dyscyplinach naukowych rozważania dotyczące oceny perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa inspirują do podjęcia rozważań dotyczących możliwości wykorzystania w tym zakresie pojęcia „sprawność”. Podjęte w opracowaniu rozważania zmierzają do ustalenia zasadności i konsekwencji posługiwania się miarami sprawności z punktu widzenia teorii strukturacji. Celem opracowania jest ustalenie użyteczności pojęcia „sprawność” dla oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa i perspektyw jego dalszego rozwoju. Rozważania są prowadzone w dyskur-

sie dotyczącym sprawności z zamiarem wskazania na jej potencjał ocenny wobec współczesnej natury i warunków działania przedsiębiorstwa.

1. Sprawność na gruncie prakseologii

Problematyka sprawności jest rozpatrywana na różnych poziomach gospodarowania i dotyczy różnych podmiotów. Przykładem może być badanie, ale też ocena kształtowania się sprawności na poziomie gospodarki kraju. W rozważaniach dotyczących tych poziomów gospodarowania sprawność zwykle nie jest definiowana. Posługiwanie się pojęciem „sprawność”, ujętym zwykle dychotomicznie lub w skali porządkowej, spełnia oczekiwania stosujących je podmiotów co do sposobu ewaluacji gospodarki i jej sektorów.

Różnorodne teorie ujmują zasady i metody zapewnienia sprawności gospodarki kraju. Przykładem są teorie regulacyjne, w myśl których sprawność może być wynikiem działalności państwa, jego interwencji w życie społeczne i gospodarcze. Regulacja ma przeciwdziałać niesprawności rynku poprzez działania w zakresie ochrony konkurentów, środowiska, rynku papierów wartościowych, kontraktów ubezpieczeniowych, ochrony własności intelektualnej, standardów technicznych itd. Innym przykładem opisu i wyjaśniania są teorie przechwycenia regulacji (*regulatory capture*) (Hertog, 2010). Współcześnie uzyskiwanie sprawności w gospodarce kraju staje się przedmiotem zainteresowań nowej ekonomii strukturalnej i naukowców podejmujących rozważania nawiązujące do zakresu i przedmiotu interwencji państwa w działania sektorów gospodarczych w rozumieniu Yifu Lin (Yifu Lin i Nowak 2017).

Innym poziomem rozważania sprawności są sieci przedsiębiorstw i korporacje. W tym przypadku opis i wyjaśnianie następuje z trudem wobec braku wyczerpujących badań sprawności przedsiębiorstw podejmujących działania w sieci, a także nadal nielicznych badań dotyczących praktycznie stosowanych zasad i metod funkcjonowania sieci oraz rzeczywistych celów ich powstania i działania. Nie uzyskano także odpowiedzi na pytania stawiane niejednokrotnie przez Ortmana i Sydowa, a dotyczące wyjaśniania i gromadzenia wiedzy o wpływie na działania, zarządzanie strategiczne i sprawność podmiotów gospodarczych (w sieci i poza nimi) elementów środowiska instytucjonalnego i politycznego (Ortmann i Sydow, 2001).

Uwzględniając historycznie analizowaną zawartość literatury, stwierdza się, że problematyka sprawności traktowanej jako cecha opisująca działania i skutki, analizowanej w perspektywie historycznej, stanowi trwałą,

ale jednak poboczny obszar penetracji naukowej. Określenie „sprawność” jest wykorzystywane do ewaluacji różnych działań, często bez zgodności z ustaleniami prakseologów co do przedmiotu, zakresu oraz sposobów ewaluacji (także niejednorodnymi i zmiennymi w czasie oraz w przedmiocie definiendum) (Kowal, 2013). Niekiedy sprawność jest traktowana jako namiastka merytorycznej oceny bez uwzględniania szczegółów, substytut pozytywnie lub negatywnie ocenianych działań, stanów, obiektów zainteresowania, czy nawet przydawka wyrażona przymiotnikiem „sprawne”, za której pomocą nadaje się znaczenie temu, co badający lub praktyk gospodarczy ma na myśli. Wskazane wyżej efekty są rezultatem diagnozy, która zachęciła do podjęcia bardziej szczegółowych opisów rzeczywistości z zastosowaniem metody konceptualizacji, w szczególności w opisie z wykorzystaniem wyprowadzanych heurystycznie zdań o charakterze spekulatywno-analitycznych i syntetycznych.

Wszystko wskazuje na to, że są przesłanki uzasadniające podjęcie problematyki sprawności i określenie jej wartości ocennej we współczesnej gospodarce i w przyszłości. Konieczne jest także wskazanie współczesnych wymiarów sprawności i ich indyktorów wobec zmian w gospodarce i w przedsiębiorstwach po to, by z kolei wyjaśnić wątpliwości dotyczące użyteczności pojęcia sprawność oraz dokonać aktualizacji dotąd rozważanych jej rodzajów.

Z istoty definiowanej na gruncie prakseologii sprawności wynika odniesienie pojęcia do działań. Na skutek zasadniczych zmian warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych nastąpiły zasadnicze zmiany rodzajów podejmowanych przez nie działań. Rozszerzeniu uległa także istota i rodzaje działań identyfikowanych jako sprawcze dla powodzenia podmiotu gospodarczego. W tym samym czasie następowała ewolucja wiedzy i wzbogaceniu uległa wiedza dotycząca warunków sprzyjających sprawności działań i przyczyn niesprawności. W tym zakresie należy odnotować różne nurty opisujące i wyjaśniające czynniki powodzenia podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw oraz skutki działań gospodarczych. W literaturze niektórzy naukowcy podzielają opinie, że źródłem powodzenia przedsiębiorstw (a więc popularnie określanej sprawności) jest otoczenie¹. Inni

¹ Także wyraz „powodzenie” zostało określone i użyte przez Zieleniewskiego w konkluzji wywodu dotyczącego zachowania podmiotu – powodzenie to zbliżanie się do stanu ocenianego pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą oceny. Tą wartością jest z reguły osiągnięcie celów z zachowaniem określonych warunków. Ocena powodzenia jest zatem zrelatywizowana ze względu na cele i ograniczenia w sprawie warunków ich osiągnięcia (Zieleniewski, 1975, s. 200).

reprezentują pogląd że możliwości rozwoju są warunkowane przez jego zasoby i ich konfigurację. W nurcie endogenicznych możliwości rozwoju, w uprawniony sposób, pojawia się wiele czynników sprzyjających osiągnięciu sprawności podmiotów gospodarczych poprzez wykorzystanie wiedzy i umiejętności przedsiębiorcy, jego kreatywności i chęci działania innowacyjnego (co niejednokrotnie podkreślał zarówno Schumpeter, jak i Drucker) oraz posiadanie i wykorzystanie nie tylko materialnych, ale przede wszystkim niematerialnych zasobów. Inni naukowcy stwierdzają wprost potrzebę rozważenia jednych i drugich uwarunkowań oraz zrównoważonego ich wykorzystania. Zważywszy na liczne opracowania naukowe ilustrujące naukową wartość tych poglądów i rezultaty sprawdzenia w praktyce gospodarczej, a także ze względu na przedmiot zainteresowania w opracowaniu, problem nie będzie dalej eksploatowany. Autorka tego opracowania wyraża pogląd, podzielany współcześnie przez wielu naukowców i praktyków, że oczywiste znaczenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa mają zarówno uwarunkowania wynikające z otoczenia, jak i wewnętrzne. Problem polega na tym, że na skutek zmian, którym podlegało i podlega otoczenie oraz przedsiębiorstwa, sposoby prowadzące do powodzenia i sprawności są zróżnicowane, zindywidualizowane, dynamicznie kształtowane i wdrażane.

2. Sprawność a ewaluacja działań przedsiębiorstw

Na gruncie prakseologii klasycznie rozumiana sprawność odnosi się do działań podejmowanych przez człowieka. Elementami kreującymi pojęcie „sprawność” są wcześniejsze założenia dotyczące celowego działania i zamiarów ich osiągnięcia w warunkach ograniczeń, które występują. Za wcześniejsze względem ustalenia pojęcia sprawność działania uznaje się: cel (wiązkę celów), koszt, wynik użyteczny, korzyść, stratę. Cel jest traktowany jako podstawa planowania działania i zasobów oraz w dalszej kolejności ich realizacji. W powołaniu na poglądy Zieleniewskiego i poprzedników, odwołując się do wymienionych wyżej elementów użytecznych w definiowaniu sprawności, szczególną rolę przywiązuje się do skuteczności działania (działanie jest skuteczne, jeżeli w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel, jest to cecha bezwymiarowa, stopniowalna – wielowartościowa), korzystności działania (działanie jest korzystne, jeżeli cenność wyników użytecznych jest większa od cenności kosztów), ekonomiczności działania (wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest większa od jedności) (Zieleniewski, 1975, s. 233).

Inne wskazane postacie sprawności to: wydajność, energiczność, prostota, preparacja, czystość, dokładność, udatność działania, solidność wytworów, pewność środków działania i spolegliwość ludzi.

Uwzględniając powyższe, sprawność w sensie ogólnym to cecha złożona, wielowymiarowa dotycząca opisu ewaluującego działania i wieloznaczna w kontekście objaśniania względem tożsamej nazwy stosowanej w innych dziedzinach i w środowisku międzynarodowym. Sprawność jest cechą opisującą działanie lub działania podejmowane przez ludzi lub z ich inicjatywy z punktu widzenia ich skutku – realizacji celów, uzyskiwanej korzyści i poziomu ekonomiczności. Jest cechą stopniowalną, którą można wyrazić poprzez odniesienie do wymiarów stanowiących wyjaśnienie sprawności. Dla ustalenia poziomu sprawności konieczne jest wskazanie wybranego lub wybranych wymiarów sprawności będących podstawą oceny względnej. Do najczęściej stosowanych należą te, które Zieleniewski określił mianem sprawności ogólnej, czyli skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

Wszystkie wymienione elementy definiujące łącznie sprawność inspirować do analizy mającej na celu ustalenie, czy w kontekście współczesnych cech podmiotów, którym przypisana jest zdolność do podejmowania działania w warunkach, w których funkcjonują, możliwe jest wykorzystanie pojęcia „sprawność” do oceny skutków działania w perspektywie strategicznej i ustalenia sprawności strategicznej. Rozważanie sprawności strategicznej przedsiębiorstwa jest udziałem nielicznych autorów. Sprawność strategiczna, bez wyróżniania jej rodzajów, była przedmiotem identyfikacji m.in. następujących autorów: B.S. Chakravartky’ (1986), A. Neely, C. Adams i P. Crowe (2001), S. Nur’Atikah Zulkifli i N. Perera (2011).

W poszukiwaniu odpowiedzi na wcześniej sformułowane pytania, w logice modalnej, poddane analizie wymiary sprawności ogólnej inspirować do zastanowienia się nad znaczeniem zmian dotyczących natury przedsiębiorstwa w dynamicznych warunkach technologicznych, organizacyjnych, społecznych, znacząco odmiennych od towarzyszących powstawaniu pojęcia na gruncie prakseologii. Należy także wskazać na współczesne rozszerzenia kategorii działań o znaczeniu fundamentalnym dla powodzenia przedsiębiorstwa jako skutek przemian, którym są one poddawane.

3. Przedsiębiorstwo widziane współcześnie

Dalej przytoczone ujęcia natury przedsiębiorstwa stanowią jedynie uproszczony przekaz o rozbudowanych koncepcjach dotyczących współczesnych

przedsiębiorstw. Opis natury przedsiębiorstwa w różnych koncepcjach jest związany z aktywnością gospodarczą tych podmiotów wymuszoną zmiennymi warunkami, w których działają. Powszechnie warunki te są nazywane niepewnością. Atrybutami niepewności są zmiany w gospodarce i w społeczeństwie, ich wielowymiarowość i złożoność, różnorodność, szybkie tempo zmian, a także brak możliwości przewidywania i prognozowania. Podmiotom gospodarczym pozostaje coraz mniej czasu na szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków działania, a tym bardziej na antycypowanie niepożądanych wpływów. W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, które zdominowało treść opracowania, a dotyczące sprawności strategicznej, konieczne jest ustalenie zmian, które się dokonują lub już się dokonały w przedsiębiorstwach i szerzej w praktyce gospodarczej. Niewystarczające jest rozumowanie, że przedsiębiorstwo to nadal spójna całość, której organizację charakteryzuje struktura hierarchiczna. Znaczenie mają zmiany obejmujące rodzaje działań, których skutki są strategiczne dla jego rozwoju, a także zdarzenia, procesy, trendy, zjawiska o znaczeniu fundamentalnym dla dostosowywania się przedsiębiorstwa do nowych warunków. Poza wymienionymi istotne są wcześniej sygnalizowane zmiany dotyczące roli człowieka w przedsiębiorstwie, uznania sprawstwa w zakresie kreatywności i innowacyjności w działaniach indukowanych cechami osobowymi, ale także endo- i egzogenicznymi warunkami działania.

Przedsiębiorstwo, jako podmiot społeczno-gospodarczy obejmujący ludzi i środki dla realizacji świadomie podejmowanych działań, jest coraz częściej traktowane jako aktor uczestniczący w grach w różnych układach, jako zwinny podmiot gospodarczy w dynamicznym otoczeniu. Opisowi i wyjaśnianiu cech natury przedsiębiorstwa w warunkach niepewności służą różne koncepcje (Noga, 2010). Część z nich czyni zwinność przedsiębiorstwa sposobem na radzenie sobie z niepewnością i osiągnięciem wyników (Hulsmann, 2003).

Konstytutywne cechy przedsiębiorstwa związane z realizacją celów poprzez wykorzystanie zasobów nie uległy zmianie. Podstawowe oczekiwania względem przedsiębiorstwa dotyczą zapewnienia efektywności i ekonomizacji jego działań. Wraz ze zmianami warunków działania postępują przemiany w przedsiębiorstwach dotyczące rodzaju konstytutywnych celów i ich znaczenia dla projektowania działań w przyszłości. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dynamicznym otoczeniu zmienia także hierarchię i znaczenie źródeł konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Udział przedsiębiorstwa w społecznym podziale pracy oraz zakres specjalizacji jego działań współokreśla rolę w łańcuchu(ach) wartości i zagrożenia ciągłości

działania oraz osiągnięte efekty przez eksploatowane relacje. Ten punkt widzenia skupia uwagę na rodzajach zasobów o istotnym znaczeniu dla tworzenia funkcji konstytuujących potencjał przedsiębiorstwa na rynku, jego organizację oraz fundamenty współpracy z partnerami w różnych (skonfigurowanych) relacjach. Do kategorii zasobów o strategicznym znaczeniu należą relacje zarówno fundamentalne dla realizacji działań w środowisku przedsiębiorstwa (interorganizacyjne), jak i wewnętrzne (intraorganizacyjne). Pojawiają się nowe rodzaje celów uwzględniające oczekiwania podmiotów współtworzących wartość dla klienta (a więc także pośrednio wartość przedsiębiorstwa), i tworzących rozszerzone przedsiębiorstwo w przestrzeni społeczno-gospodarczej.

W perspektywie strategicznej zmiany istotne dla przedsiębiorstw dotyczą także nośników sprawności, czyli rodzajów zasobów ważnych dla ciągłości gospodarowania w perspektywie strategicznej oraz zapewnienia stopnia spójności organizacyjnej, szczególnie wobec faktu ich samoorganizowania się w odpowiedzi na uwarunkowania zewnętrzne, ale także wewnętrzne. Przyjęcie określonej koncepcji przedsiębiorstwa i logiki jego rozwoju jest poprzedzone ustaleniem priorytetów, ustaleniem, zapewnieniem i pozyskaniem zasobów strategicznie ważnych oraz sposobów ich konfiguracji.

Rozumienie przedsiębiorstwa według założeń teorii stakeholder's skłania do rozważenia roli interesariuszy, wpływów od tych podmiotów oraz wydatków przedsiębiorstwa związanych z ich rolami organizacyjnymi, społecznymi i gospodarczymi. „Przydatność” interesariuszy dla przedsiębiorstwa jest zróżnicowana. Radykalizuje się pogląd dotyczący roli i znaczenia tych podmiotów, a stosowane podziały na podmioty niezbędne i mniej ważne dla powodzenia przedsiębiorstwa oraz podlegające wpływowi przedsiębiorstwa w zróżnicowanym zakresie nie ma szczególnego zastosowania wobec menedżerów świadomych odpowiedzialności za rozwój w perspektywie strategicznej. Ugruntowaniu i zakorzenieniu ulega pogląd dotyczący znaczenia z jednej strony instytucjonalnych uwarunkowań prawnych, politycznych, a z drugiej znaczenia struktury społecznej, której częścią są ludzie tworzący przedsiębiorstwo i podmioty z otoczenia, krytyczne dla rozwoju. Nie brak i takiego rozumowania, w którym dla wyjaśnienia efektywności przedsiębiorstwa przywołuje się jego rozumienie jako systemu społeczno-technicznego, jednostki o celowym działaniu oraz instytucji – z konsekwencjami dla wyboru i oceny rezultatów działalności (Hulsmann, 2003).

Pośród różnych sposobów konceptualizacji przedsiębiorstwa mniejszą wagę przywiązuje się do sprawców działania w kontekście sprawności przedsiębiorstwa, czyli ludzi – sprawców idei, działań i ich skutków, w kon-

wencji różnych od przedmiotowego ujęcia ze względu na wiedzę, umiejętności i zdolności, cele, postawy, zachowania, refleksyjność, chociaż i w tym zakresie, o czym mowa w dalszej części opracowania, technologia jest znaczącym wyzwaniem.

Imperatywem dla przedsiębiorstw współtworzącym współczesną naturę przedsiębiorstwa jest szybkość dostosowywania się do warunków działania, bierna lub czynna, warunkowana elastycznością organizacyjną czy szerzej zwinnością organizacji. Uproszczeniem w nawiązaniu do tych cech elastyczności jest model ARA uwzględniający przedsiębiorstwo w układzie: zasoby, aktywności, aktorzy (Hakansson, Ford, Gadde, Snehota i Waluszewski, 2009). Według Ortmanna i Sydowa wśród deficytów wiedzy o praktykach działania i ocenie przedsiębiorstw znajdują się i te dotyczące względu na podmiot. Przedsiębiorstwo w opinii obu naukowców powołujących się na teorię strukturacji jest strukturą społeczną, w której uczestniczą ludzie – aktorzy (koncentrują tym samym uwagę na pierwszym członie określenia stosowanego w podejściu systemowym, według którego przedsiębiorstwo to system społeczno-gospodarczy) (Ortmann i Sydow 2001). Giddens (2003) w teorii strukturacji rozwija wątek zasobów, aktywności oraz aktorów. Według niego struktura społeczna jest nośnikiem potencjału twórczego ludzi, animuje działania stanowiące o wykonaniu zadań przedsiębiorstwa: identyfikację, utrwalanie, wytwarzanie, dystrybucję, kontrolę oraz zapewnia dynamicznie kształtowaną równowagę w kontekście warunków działania. W tej koncepcji wszelkie działania mające znaczenie dla przedsiębiorstwa w perspektywie teraźniejszości i przyszłości są możliwe dzięki strukturze społecznej będącej nośnikiem potencjału twórczego ludzi (Becker, 2013). Struktura to powtarzalnie zorganizowany zbiór reguł (normatywne, interpretacyjne) i zasobów (alokacyjnych, autorytetu), powiązanych ze sobą i wykorzystywanych przez aktorów do interakcji (z wykorzystaniem legitymizacji, sygnifikacji, dominacji), ciągu aktów i praktyk. Cenne z punktu widzenia zarządzania strategicznego jest traktowanie przedsiębiorstwa jako struktury społecznej z udziałem aktorów współoddziałujących na siebie, współtworzących relacje, stany i skutki, a wyposażonych w świadomość dyskursywną i praktyczną. Aktorzy pozostają ze sobą w interakcji o charakterze rekursywnym pod wpływem struktury (Giddens, 2003, s. 54). Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa jest udziałem struktury aktorów, relacji między nimi i podmiotami w otoczeniu oraz osobliwości zjawisk i zdarzeń społecznych, które nie zawsze są w pełni zdeterminowane i rozstrzygnięte (Giddens, 2003). Struktura społeczna, w której funkcjonuje aktor, nie jest źródłem ograniczeń i nie odrzuca odwołania się do najtrwalszych aspektów systemów. Zważywszy na

fundamentalną kwestię przezwycięzania przeciwności: struktura-sprawstwo podmiotowe (*structure-agency*) koncepcja strukturalizacji jest wykorzystywana do kształtowania ścieżek rozwoju menedżerów (Cybal-Michalska, 2013). Ważna jest refleksyjność aktorów – uczestników organizacji, którzy wykorzystując swoje kompetencje, dokonują cyklu operacji polegających na uzgadnianiu zewnętrznych warunków działania, podmiotowych motywów działania i strukturalnych wyznaczników praktyki społecznej. W odniesieniu do warunków zewnętrznych operacje te polegają na selekcji zewnętrznych warunków sytuacji działania i ich hierarchizacji istotnościowej oraz interpretacji poprzez pryzmat własnej kompetencji i prowadzą w rezultacie do ukształtowania zespołu kontekstów działania (Cichocki, 2003). Dotyczy to monitorowania własnych czynności i oczekiwań tego typu działania wobec innych aktorów, ponadto kontroli rzeczowych, fizycznych, środowiskowych, społeczno-kulturowych kontekstów sytuacji, w której działania są podejmowane i przebiegają wspólnie z innymi aktorami. Refleksyjność obejmuje również kontrolę warunków towarzyszących realizacji oraz relacji między oczekiwaniami a rezultatami (Cichocki, 2003).

Teoria strukturalizacji pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo jako strukturę społeczną podlegającą zmianom na skutek działania aktorów, współdziałania na siebie z wykorzystaniem reguł, zasobów i logik (Capallo, 2009, w: Wrona, 2009). Za sprawcę Giddens uważa tego, kto okazuje siłę lub wywołuje skutek, tym samym potwierdzając fundamentalną rolę aktora i jego działania oraz interakcji dla sprawności całej struktury. W rezultacie działania aktora pojawiają się zamierzone i niezamierzone skutki, wobec których najwyższe znaczenie w schemacie stratyfikacyjnym przypisuje się świadomości wiedzy wzajemnej. Czyni to strukturę – a więc w skutkach działania przedsiębiorstwo – niezwykle plastyczną i zwinną wobec reakcji aktorów na kontekst środowiska wewnętrznego i zewnętrznego na podstawie wykorzystywanych zdolności refleksyjnych. Uwzględniając powyższe, przyjęcie założenia o homogeniczności aktorów jest nieuprawnione, co w praktyce oznacza indywidualnie odgrywane role określone przez normy, rutyny, zachowania.

W innej perspektywie, współcześnie ważnej dla zrozumienia działań przedsiębiorstwa i oceny ich skutków, przedsiębiorstwo funkcjonuje w środowisku reguł, oczekiwań kreowanych przez otoczenie. Przedsiębiorstwo (aktor) musi je spełnić, dostosowując się do otoczenia instytucjonalnego, przez co uzyskuje legitymizację i uprawomocnienie (Priddat, 2005, s. 98-122). Obiera określoną logikę postępowania względem otoczenia i środowisk, w których prowadzi działania.

Z przywołanych, współczesnych koncepcji rozumienia przedsiębiorstwa wyłaniają się jego konstytutywne cechy, wspomniane wcześniej: zbiór celów, decyzji i zasobów: sprawcza rola i sprawcze działania ludzi (ze szczególną rolą kadry kierowniczej) pozostających w rekursywnych relacjach w strukturze społecznej (wewnątrz i z podmiotami w otoczeniu), logika addytywności działań do dynamicznych warunków otoczenia. Wymienione cechy przedsiębiorstwa wskazują wprost na warunki ich spełnienia, a wśród nich, poza oczywistymi zasobowymi, na ich szczególną część: umiejętności zawodowe i społeczne ludzi, kulturę organizacyjną, systemy informacyjne.

Konstrukcja przedsiębiorstwa jako całości społeczno-gospodarczej – zorientowanej na czerpanie energii organizacyjnej z refleksyjnych interakcji między ludźmi w strukturze wewnątrz i na zewnątrz, elastycznej siłą wyboru i konfiguracji strategicznie ważnych zasobów działających w łańcuchu wartości wspólnie z innymi pomiotami, wspomaganej kulturą i systemami informacyjnymi – prowokuje do sformułowania kolejnych obszarów zmian istotnych z punktu widzenia wielopodmiotowej i wielowymiarowej oceny możliwości jego rozwoju, w tym roli człowieka, analizowanego w całej złożoności.

4. Człowiek w procesie potencjalizacji sprawności

Nieodłącznym uczestnikiem wyborów strategicznych i zachowań strategicznych są wymienieni wcześniej aktorzy – ludzie. O roli, w historycznym rozwoju nauk o zarządzaniu, aktorów w procesie podejmowania decyzji stanowiły różne poglądy. Z uwagi na przedmiot opracowania warto skupić uwagę na poglądach P. Druckera, z których wynika docenianie potęgi kapitału ludzkiego. Artykulacja myśli nieco w innej formie nastąpiła w pracy Kaya. W jego opinii fundamentem konkurencyjności i efektywności w perspektywie strategicznej jest architektura wewnętrzna rozumiana jako kontrakty z menedżerami oraz architektura relacji zewnętrznych (Kay, 1996). Problem oczywiście jest bardziej złożony, a autorskie stwierdzenie jest parafrazą fundamentalnej roli menedżerów w rozwoju przedsiębiorstwa. Menedżerowie są tymi podmiotami, aktorami, którzy zostają w szczególny sposób uwikłani w relacje wewnętrzne, ale przede wszystkim w relacje w otoczeniu, w tym w sieciach, w łańcuchach wartości. Są obarczeni imperatywem nadążnego lub wyprzedzającego dostosowywania przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu poprzez indukowanie ich profesjonalizmem, kreatywnością, decyzjami strategicznymi i działaniami.

Zwracają uwagę źródła i tytuły władzy do podejmowania decyzji strategicznych, jak i role podmiotów upoważnionych do partycypacji w wyborach. Według modelowej orientacji przedsiębiorstwa na rynek człowiek w organizacji, szczególnie menedżerowie, racjonalizuje działalność przedsiębiorstwa, maksymalizując równocześnie swoje osobiste cele. Pomocą w wyjaśnianiu skomplikowanej matrycy zachowania ludzi w organizacji w przedsiębiorstwie jest m.in. wspomniana teoria Giddensa. Pozwala uwzględnić oddziaływanie na menedżerów elementów struktury społecznej i instytucji oraz przeprowadzić systemową racjonalizację i analizę sieci strukturalnej (Windeler, 2013). Gdyby odnieść problem do formułowania celów, to z pewnością nabiera ona istotnego znaczenia wobec konsekwencji wynikających przykładowo z teorii stakeholder's, teorii agencyjnej, teorii praw własności (Williamson, 1998).

Każda z propozycji teoretycznych dotyczących natury przedsiębiorstwa zawiera odniesienie do podstawowych kwestii: warunków, w których przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą (popyt, podaż), charakterystyki produktów (wartość dla klienta, konsekwencje dla zachowania przedsiębiorstwa), czynników produkcji (mobilność), zasobów (specyfika, podzielność), zakresu interwencji organizacji rządowych, motywów działalności gospodarczej i postępowania konsumentów, zakresu kontroli przez przedsiębiorstwa, możliwości stosowania instrumentów oddziaływania marketingowego i – co najważniejsze – celów oraz możliwości wspomagania informacyjnego decyzji. Bezpośrednio lub pośrednio teorie przedsiębiorstwa wskazują na role aktorów, upoważnienie do ich sprawowania, potencjalne obszary konfliktów wewnętrznych i zewnętrznych oraz ich skutki. Na uwagę zasługują istotne z punktu widzenia zarządzania kompetencje, sposób ich wykorzystania i rozwoju, a także zdolności kreowania oraz wykorzystywania energii organizacyjnej. Za desygnaty sprawności menedżerskiej, ale także pracowniczej, przyjmuje się poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem, poziom internalizacji celów oraz integracji z zespołami (Armstrong, 2005). Nie są to jednak wystarczające kryteria oceny menedżerów strategicznych. Ich działania są konsekwencją także wielości schematów poznawczych skutkujących postawami i zachowaniami menedżerskimi (postawy aktorów względem otoczenia – *małe światy*, *nadruk historii*, środowiska wewnętrznego – rutyna i jej zmiana, politykowanie wewnętrzne), a przede wszystkim wsparcia wiedzą i informacjami, umiejętnościami rozwiązywania problemów związanych z paradoksami w wyborach. Wyzwaniem w kontekście problemu opracowania jest określenie dźwigni

wynikającej z kapitału intelektualnego i kapitału społecznego dla sprawności strategicznej przedsiębiorstwa.

W nurcie poznawczym psychologii uczenia zawarty jest wniosek o znaczeniu prawidłowego procesu uczenia się podmiotu, a stosowane strategie poznawcze i metapoznawcze determinują w zasadniczym zakresie osiągnięte rezultaty. Wśród nich są strategie samoregulacji z wyższym poziomem samoregulacji uczenia się i dojrzałością do samoregulacji oraz określonej giętkości strategicznej polegającej na dostosowywaniu aktywności strategicznej do realizowanych zadań. Uczenie w każdej dziedzinie polega na etapie wprowadzania i „aklimatyzacji w środowisku działania, budowaniu kompetencji oraz uzyskiwania biegłości” (Czarniawska, 2000). Interprzedmiotowe różnicowanie aktywności przedsiębiorstwa jest udziałem i rezultatem rozwoju, uczenia się aktorów przedsiębiorstwa, są nimi ludzie o określonej tożsamości, pozostający w relacjach powstających w interakcjach emocji i postaw, oddziałujących także na tożsamość podejmujących działania (intencjonalne ich wykonanie). Wymienione aspekty postrzegania człowieka w przedsiębiorstwach w rolach kierowników i wykonawców są bardzo istotne w kształtowaniu się sprawności przedsiębiorstwa nie tylko w codziennych działaniach, ale również w perspektywie strategicznej. Ocena może mieć charakter historyczny, czego przykładami są wymienione w literaturze wskaźniki, albo oczekiwany – na podstawie postępowania heurystycznego, spekulacyjnego z wykorzystaniem projekcji przez aktorów przedsiębiorstwa. Potencjalizacja sprawności przedsiębiorstwa przez ludzi jest uznana w środowisku ekonomistów, socjologów, psychologów.

5. Cele w zarządzaniu strategicznym

Sens formułowania celów strategicznych w warunkach niepewności stanowi trwały element dyskusji naukowych. Najbardziej powszechny, bo wywodzący się z paradygmatu racjonalności strategicznej nurt koncentrujący się nad formułowaniu sposobu działania traktuje cele jako oczywisty składnik procesu formułowania strategii i ich wyboru, także za sprawą charakteru otoczenia. Zmianom w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa i kształtującym się poglądom teoretycznym nie towarzyszą nadążne badania zasadności i konsekwencji formułowania celów strategicznych w warunkach niepewności. Nie potwierdzają tego badania przeprowadzone wśród reprezentatywnej grupy przedsiębiorstw w ostatnich latach, ale pogląd o ograniczonej użyteczności celów ugruntował się i znajduje odzwier-

ciędlenie w tzw. nowoczesnych nurtach zarządzania strategicznego (Welge i Al-Laham, 2008; Hungenberg, 2014). Nie sposób pominąć kadłubowego charakteru niektórych z nich i nie zauważyć istotnej zbieżności poglądów w nich zawartych względem innych kierunków rozwoju badań. Wątpliwości nie zgłaszają uczestnicy wielokrotnie podejmowanych, reprezentatywnych badań, wskazując na użyteczność i funkcje celu, takie jak np. ukierunkowanie działań, podstawa wyboru zasobów i ich konfiguracji, podstawa do porównań realizacji względem zamierzeń i oczekiwań, podstawa weryfikacji ekonomicznej działań i gospodarowania środkami. Skrajni przeciwnicy formułowania celów formalnych uznają zasadność funkcjonowania w perspektywie strategicznej bez wcześniej sformułowanych celów, twierdząc, że otoczenie jest źródłem okazji, w związku z tym przedsiębiorstwo powinno się skupić na znajdowaniu owych okazji. Problem działania przedsiębiorstw zorientowanych na okazje jest znakomicie opisany w literaturze i zyskał status nurtu w zarządzaniu strategicznym. O jego ewolucji świadczą kolejne dodawane szczegóły wskazujące na zasadność formułowania wielu zasad, które odegrają rolę drogowskazów w wyborze okazji, zadośćuczynią rachunkowi atrakcyjności i opłacalności ekonomicznej. Znamienne, że podstawowe znaczenie ma tu definicja celu. W warunkach niepewności dla większości przedsiębiorstw cele strategiczne są podlegającymi odnawianiu i modyfikacji oczekiwaniami, stanami, do których przedsiębiorstwo zmierza przy określonych założeniach co do kształtowania się przyszłych warunków działania. Tak rozumiane cele strategiczne są przedmiotem nieustającego monitorowania poprzez wykorzystanie wiedzy z systemów analityki strategicznej wspomaganej systemami komputerowymi.

Nie poddaje się dyskusji faktu warunkowania działania przedsiębiorstw przez interesariuszy, czyli podmioty w otoczeniu i we wnętrzu przedsiębiorstwa. Poszczególne podmioty tworzące grupy interesariuszy zgłaszają oczekiwania względem przedsiębiorstwa, realizując własne cele. Szczególnymi przedsiębiorstwami na poziomie podmiotów gospodarczych są przedsiębiorstwa bezpośrednio pozostające w relacjach z racji realizowanych zadań gospodarczych i zachowania rynkowego. Na uwagę zasługują relacje, których cechy określa pozycja i rola przedsiębiorstwa w sieci. W przypadku gdy przedsiębiorstwa nie mają silnej pozycji, ich cele i zachowania są pochodne względem dominującego przedsiębiorstwa, jego zasad i metod działania.

Na uwagę zasługują oczekiwania najczęściej wyrażone przez podmioty otoczenia instytucjonalnego i społecznego. Przedsiębiorstwo jest oceniane w kontekście konkurencyjności w perspektywie strategicznej przez bezpośrednich konkurentów, atrakcyjności inwestycyjnej przez właścicieli

i potencjalnych inwestorów rozważających różne opcje rozwoju, przez dostawców z punktu widzenia powiązań pod kątem spełniania w przyszłości przez nich określonych oczekiwań, instytucje wspierające działania, realizowane projekty, tworzące warunki instytucjonalno-prawne działania. Coraz większe oczekiwania społeczne są związane z funkcjami społecznymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwa. Ma to związek z wpływem działań podejmowanych *pro publico bono* na wizerunek przedsiębiorstwa i jego implikacje w innych dziedzinach gospodarowania.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdza się, że wzbogacenie inspiracji przedsiębiorstwa do innowacyjnych działań, pochodnych względem zmian w otoczeniu, a równocześnie fragmentaryzacja funkcji podstawowej i specjalizacja prowadzą do wyłaniania się nowych rodzajów działań, w sposób nadążny lub wyprzedzający. Skutkuje to także potrzebą rozszerzenia podstawy do ich oceny w zakresie celów.

Konieczne jest rozszerzenie kategorii celów o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa poprzez uwzględnienie celów zarówno stricte ekonomicznych, jak i społecznych (np. wizerunek – o potencjale wpływania na wartość przedsiębiorstwa i atrakcyjność inwestycyjną, powstający jako rezultat różnych działań o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym). W tym ostatnim przypadku istotne znaczenie ma respektowanie imperatywu zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności, relacji w sieciach i standardów zachowania. Ocena przedstawionych działań jest trwałym elementem analiz strategicznych (Baumgartner, Biedermann Zwaintz, 2009). W ujęciu sieciowym te ww. zakresy działań podlegają analizie i ocenie przez współpracujące podmioty w sieci. Ich ocena jest niekiedy uzależniona od ról w sieciach i sposobów, jakie zostały wypracowywane przez przedsiębiorstwa [tworzenie i zawłaszczanie].

6. Obszary „napędowe” sprawności strategicznej

Do obszarów, w których na skutek zmian konieczne jest monitorowanie sprawności przedsiębiorstwa, oprócz wspomnianych wcześniej, należą działania odpowiadające za zmiany technologiczne i techniczne. Zapowiedź I. Ansoffa, że działania przedsiębiorstwa na rynku wiążą się z ponadstandardowym ryzykiem i niepewnością, współcześnie realizują się z całą ostrością, a ich cechami są: potęgująca się złożoność, zmienność i nieoznaczoność otoczenia. Naturalna skłonność przedsiębiorców i menedżerów do zapanowania nad siłami w otoczeniu skutkuje podejmowanymi działaniami

mi mającymi na celu dostosowanie do zmieniającego się otoczenia i pokonania asymetrii między nieokreślonością, nieprzewidywalnością przyszłych warunków działania a oczekiwaniem przynajmniej minimalnie prawdopodobnych warunków radzenia sobie z nową normalnością. Jednym z kierunków rozwoju otoczenia, który badacze traktują na mocy analizy twardych danych i heurystyk jako trwały element napędowy powodzenia i sprawności przedsiębiorstw, jest postęp technologiczny, dotyczący różnych zakresów działalności gospodarczej (Welge i Al.-Laham, 2017). Postęp w sposób nieunikniony prowadzi do znaczącej robotyzacji nie tylko w przemyśle, ale także w usługach (Przemysł 4.0), do namnażania dóbr z zamiarem zaspokojenia potrzeb klientów coraz szczegółowiej identyfikowanych i jednocześnie będących przedmiotem kreowania poprzez wykorzystanie systemów informatycznych i tworzone bazy danych dotyczących zachowań zakupowych ludzi, włącznie z danymi behawioralnymi i biomedycznymi, do namnażania dóbr. Czwarta generacja oznacza połączenia systemów produkcyjnych, internetu rzeczy i technologii informatycznych (Cloud Computing, Big Data). Ich efektem są systemy produkcyjne zdolne do samokonfiguracji, zdolne do naprawiania się i samokontroli. Oznacza to zatem zastosowanie nowej architektury aplikacji i usług, inteligentnych urządzeń i aplikacji IT, inteligentnych systemów analitycznych, systemów kontekstowych, a w istocie wykorzystywanie superrobotów, superkomputerów oraz botów (Gartner, 2019). Z użyteczności idei wdrażanych osiągnięć technologicznych wynika, że chodzi o wzrost jakości produktów, obniżenie kosztów, ale też zwiększenie elastyczności w działaniach dostosowanych do wymagań otoczenia. Nie sposób pominąć, że w tym otoczeniu znajdują się podmioty podlegające coraz częściej oddziaływaniu narzędzi technologicznych (komunikacyjnych) skutkujących wcześniej perfekcyjnie zaplanowanymi ich wyborami. Z obowiązku należy dodać, że wśród poglądów naukowców nie brak i takich, według których źródłem konkurencyjności i sprawności w perspektywie strategicznej nie będzie technologia. Głównie z uwagi na naśladownictwo, namnażanie produktów i względnie wysoką dostępność nowych technologii, a także na to, że strategiczne znaczenie technologii informacyjnej w biznesie zmniejszyło się, ponieważ IT stało się bardziej powszechne, standaryzowane i tańsze².

Uwzględniając podstawowe cechy zmian technologicznych i ich skutków dla przedsiębiorstw pozostaje wskazanie na konsekwencje w określeniu ich sprawności w kontekście strategicznym. Tradycyjnie wskazuje się

² Problem podejmowany w opracowaniu N. Carr (2004).

na wydatki na innowacje jako wyraz orientacji na postęp technologiczny i sprawność działań. Addytywność względem zmian technologicznych skutkuje pozycją rynkową (w innym ujęciu: pozycją konkurencyjną, pozycją w sieci relacji i korzyściami z nich wynikającymi, w tym apriopracją wartości), kondycją ekonomiczną oraz atrakcyjnością inwestycyjną.

Wśród praktyków, ale także wśród badaczy, pojawiają się wskazania ilustrujące myślenie, że wyrazem owej orientacji na uwarunkowania technologiczne i postęp oraz innowacje jest kultura organizacyjna, która sprzyja pracy twórczej i kreatywności zatrudnionych (czas menedżerów i wykonawców przeznaczony na innowacje), postawie akceptowania ryzyka (kultura ryzyka) oraz innowacyjności.

7. Potencjał ewaluacyjny sprawności przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej

Emergentny charakter sprawności podmiotów współlistnieje z jej nieredukowalnością do skończonej liczby wymiarów wskazanych przez klasyków prakseologii. To sprawia, że pomiar jej podstawowych wymiarów i jednocześnie elementów składowych nie oznacza holistycznego ujęcia. Poszczególne wymiary współtworzą sprawność w sensie ogólnym, stanowiąc jej sprawności cząstkowe, odpowiadające obszarom pól aktywności organizacyjnej wewnętrznej i zewnętrznej, czyli – obszarom strategicznym. Przeprowadzone rozumowanie prowadzi do wniosku o potrzebie wykorzystania w ocenie perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa podstawowych dwóch wymiarów: skuteczności i ekonomiczności. Oba wymiary wymagają uwzględnienia aspektów istotnych ze strategicznego punktu widzenia w kontekście warunków działania. Warunki działania są określane przez niepewność, a także wewnętrznie przez zasoby, ich konfigurację oraz przyszłą wartość zasobów przedsiębiorstwa indukowaną cechami popytu, podaży, zachowaniami konkurentów i innymi uwarunkowaniami z otoczenia. Przedsiębiorstwa, na skutek zmian, które nastąpiły, muszą uwzględniać w swych działaniach cele, których autorami jest nie tylko przedsiębiorstwo (interesariusze wewnętrzni), ale także podmioty z jego otoczenia. W kontekście sprawności (historycznie ocenianej) i potencjału rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości na uwagę zasługują cele aktorów przedsiębiorstwa powstające nie tylko jako skutek niezwykle złożonych motywów osobistych, wpływów grup społecznych i struktury społecznej, którą jest przedsiębiorstwo, ale także w relacji z aktorami w otoczeniu biznesowym

i społecznym. To oznacza rozważanie celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem podmiotów w polach organizacyjnych, czyli m.in. inwestorów, dostawców, klientów w relacjach sieciowych i poza siecią. Z natury oczekiwania nie są w pełni zbieżne, znacznie częściej są konfliktowe, stymulujące do formułowania wiązki celów odpowiednio skonfigurowanych, z zastosowaniem kryteriów wyboru właściwych dla procedur obowiązujących na poziomie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Problem w tym, że zarówno przedsiębiorstwo i jego aktorzy, jak i szeroko rozumiane otoczenie podlega wpływowi niezwykle dynamicznych i złożonych cech otoczenia, co w praktyce oznacza zdeterminowanie treści celów i innych oczekiwań sytuacją wynikającą ze zmian w otoczeniu i w przedsiębiorstwie. Niezwykle wsparcie w tym zakresie oferuje teoria strukturacji poprzez wskazanie na dynamikę struktury społecznej, rolę aktorów i relacji rekursywnych oraz model stratyfikacji.

Propozycja rozważania różnych celów w odpowiedzi na pytanie o skuteczność w perspektywie musi zatem uwzględniać podstawowe grupy interesariuszy, a także, hołdując zasadzie efektywności, musi uwzględniać rezultaty ich realizacji dla przedsiębiorstwa. Dychotomiczny podział na cele społeczne i ekonomiczne jest koncepcją ogólną uwzględniającą wspomniane wcześniej funkcje społeczne, które ulegają rozszerzeniu. Umożliwia on także odniesienie do celów deklarowanych przez interesariuszy. W zasadniczej części oczekiwania i presja interesariuszy mają naturę bardziej skomplikowaną, bo są nie tylko społeczne, pozamaterialne, ale także materialne czy wręcz finansowe (np. dyskutowany wpływ mecenatu, ochrony środowiska na wizerunek przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na wpływy ze sprzedaży produktów).

Drugim z wymiarów do zastosowania w ocenie działań przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej (*ex post* i *ex ante*) jest ekonomiczność – w rozumieniu prakseologów rozumiana jako iloraz cenności wyniku użytecznego do cenności kosztów (rachunek wydajności i rachunek oszczędności) (Zieleniewski, 1975, s. 226). Cenność wyników użytecznych mogą wyrażać podmioty kreujące oczekiwania względem przedsiębiorstwa (interesariusze), a znajdujące odzwierciedlenie w celach strategicznych. Wyrazem opinii są m.in. ocena atrakcyjności należenia do struktury społecznej przedsiębiorstwa i wykonywanej pracy wyrażana poprzez poziom identyfikacji i internalizacji celów; akceptacja wartości dla klienta przez klientów, lojalność klientów, relacje współtworzenia wartości dla klienta, trwałość i jakość współpracy z kontrahentami: dostawcami zaopatrzenia materialno-technicznego, usług (także IT, bankowych, marketingowych).

Wynik użyteczny w kategoriach finansowych to w działaniach przedsiębiorstw przychody z działalności gospodarczej – które są potwierdzeniem zasadności działania przedsiębiorstwa i podstawą oceny jego efektywności. Koszt oznacza wyrażone wartościowo zużycie różnorodnych czynników działalności związane z działalnością przedsiębiorstwa, oceniane z wykorzystaniem rachunku ekonomicznego i zasady racjonalnego gospodarowania (Nowak, 2010). W praktyce wymiar ekonomiczności działania znajduje odzwierciedlenie w efektywności poddanej pomiarowi i ocenie w różnym ujęciu podmiotowym (przedsiębiorstwo, jego jednostki, związki) oraz przedmiotowym, głównie poprzez relację efektów ekonomicznych do nakładów poniesionych w związku z osiąganiem owych efektów. W nawiązaniu do omawianych wymiarów prakseologicznych rozpatrywanych w kontekście użyteczności dla oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa cenne jest nie tylko uwzględnianie efektów stricte ekonomicznych, ale także ważnych z punktu widzenia różnych podmiotów zainteresowanych trwaniem przedsiębiorstwa i ciągłością jego działań w perspektywie strategicznej. Proponowanym miernikiem oceniającym potencjał działania przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej (*ex ante* i *ex post*) jest efektywność ekonomiczna i efektywność społeczna. Mając na względzie różne pola organizacyjnej aktywności i działań przedsiębiorstwa oraz podmioty w nich uczestniczące bezpośrednio lub pośrednio (koncepcja przedsiębiorstwa rozszerzonego), konieczne jest uwzględnienie w perspektywie następujących rodzajów sprawności rozważanej z wykorzystaniem wskazanych wymiarów, tj. skuteczności i efektywności (społecznej i ekonomicznej): rynkowej, relacyjnej, inwestycyjnej, innowacyjnej, środowiskowej. Ostatni z wyróżnionych rodzajów stanowi wobec zmian w środowisku istotny obszar analiz strategicznych (Schmidt, 2009)³.

Użyteczność sprawności w cenie strategicznej przedsiębiorstwa i jego potencjału strategicznego wymaga, aby trwałym elementem procedur oceny była skuteczność poprzez odniesienie do realizowanych celów dla podmiotów strategicznie ważnych (wewnątrz przedsiębiorstwa i pozostających w otoczeniu, w relacjach z przedsiębiorstwem wynikających z realizowanych działań) oraz efektywność działań, zarówno ekonomiczna, jak i społeczna. Wymiary muszą podlegać operacjonalizacji uwzględniającej kategorie działań oraz podmiotów.

³ Wobec znaczenia działań ekologicznych i niezadowalającego poziomu w obronie środowiskowej w literaturze pojawiło się cytowane za Hoffren i Korhonen określenie Suffizienz (Sufficiency) (por Baumgartner i in., 2009, s. 145).

Wykorzystanie wymiaru skuteczności oraz efektywności przedsiębiorstwa pozwala ocenić ścieżkę rozwoju, ustalić *status quo* przedsiębiorstwa w momencie diagnozy oraz dokonać w kontekście zmiennych warunków działania projekcji możliwości rozwoju i poziomu sprawności. Model analizy zoperacjonalizowanych uwarunkowań rozwoju oraz sprawności strategicznej jest w fazie testu. Z przyczyn obiektywnych nie wszystkie elementy tego modelu stały się przedmiotem zainteresowania w tym opracowaniu.

Podsumowanie i dyskusja

Na ile sprawność rozpatrywana w kontekście ewaluacji działań spełni oczekiwania poznania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa, na ile wykroczy poza dotychczasowe możliwości bezpośredniego poznania i obserwacji, czy opisie całość, czy tylko najważniejsze części, czy tylko niektóre z części charakteryzujących przyszłość przedsiębiorstwa zapewniające porównania – wszystko to jest w znakomitym zakresie zależne od operacjonalizacji wymiarów skuteczności i efektywności, w szczególności w zakresie wyróżniania podmiotów tworzących zbiór interesariuszy strategicznych oraz rodzajów formułowanych celów. Chodzi o pokonanie zakorzenionych sposobów postępowania ograniczonych do wskazywania oczekiwań interesariuszy. Istotna jest także operacjonalizacja efektów ekonomicznych i pozaeconomicznych z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Wykorzystanie sprawności w rozumieniu skuteczności i efektywności, zoperacjonalizowanych wielowymiarowo, wymaga zastosowania wspomagających systemów informacyjnych i szerzej komunikacyjnych, kultury organizacyjnej, sieci relacji z podmiotami zewnętrznymi i uczenia się. Wskazuje się na controlling strategiczny jako koncepcję pomiaru i oceny sprawności strategicznej w konwencji wykorzystującej zmiany natury przedsiębiorstwa i warunków działania.

Struktura społeczna przedsiębiorstwa wykorzystuje model stratyfikacyjny pozwalający na refleksyjne monitorowanie otoczenia i wnętrza. Na gruncie teorii strukturacji model stratyfikacyjny wykorzystuje się w controllingu, który jest traktowany nie jako formalny system, lecz jako sieć organizacyjnych praktyk w strukturze społecznej, która obejmuje zinstytucjonalizowane formy wykorzystania instrumentów controllingowych (Becker, 2001). Controlling jest traktowany jako sieć formalnych, ilościowych, kalkulacyjnych i ekonomicznych praktyk refleksyjnego i dyskursywnego kontrolowania organizacją (Becker, 2001, s. 102). Instrumenty controllingu

przedstawiają procedury umożliwiające praktyki, które implikują powstawanie dyskursywności. Umożliwiają relacje między aktorami i zrozumienie wpływu na działania i z zasoby. To oznacza funkcję controllingu nazywaną wczesnym ostrzeganiem i sterowaniem. Jej wykorzystanie oznacza racjonalizację jego wewnętrznych i zewnętrznych funkcji legitymizacji. Refleksyjne procesy kontroli są w organizacji w znacznej masie dyskursywne i sformalizowane. *Differentia specifica controllingu* tkwi w ilościowych, kalkulacyjnych i ekonomicznych praktykach.

Sprawność w perspektywie strategicznej jest indukowana przez zasoby, procesy, strukturyzację procesów społecznych, kulturę organizacyjną wspomagające systemy informacyjne.

Bibliografia

- Armstrong, A. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Baumgartner, R., Biedermann, H. i Zwainz, M. (Red.). (2009). *Oko – Effizienz Konzepte Anwendungen und Best Practice*. Munchen: Rainer Hampp.
- Becker, A. (2001). Strategisches Controlling und Strukturation. W: G. Ortmann i J. Sydow, *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Gabler Verlag.
- Becker, A. (2013). *Rationalität strategisches Entscheidungsprozesse: Ein strukturationstheoretisches Konzept*. Wiesbaden: Springer.
- Capallo, S. (2009). Strukturationstheorie als Grundlage der strategischen Managementforschung. W: A. Wrona, *Strategische Managementforschung Aktuelle Entwicklungen und internationalen Perspektive*. Wiesbaden: Gabler.
- Carr, N. G. (2004). *Does IT matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Chakravartky, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7, 5, 437–458.
- Cichocki, R. (2003). *Podmiotowość w społeczeństwie*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Cybal-Michalska, A. (2013). Kariera w społeczeństwie współczesnym – między podmiotem a strukturą (Interpretacja teorii A. Giddensa). *Studia Edukacyjne*, 24.
- Czarniawska, E. (2000). Interprzedmiotowe różnicowanie aktywności strategicznej bezradność intelektualna i osiągnięcia w uczeniu się. *Przegląd Psychologiczny*, 43(4), 499–512.

- Gartner *Top 10 strategic technology trends for 2019*. (2019) Pobrane 20 stycznia z <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-15-gartner-identifies-the-top-10-strategic-technology-trends-for-2019>
- Giddens, A. (2003). *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*. Poznań: Wydawnictwo Zysk & S-ka.
- Hakansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I. i Waluszewski, A. (2009). *Business in networks* wiley. Glasgow.
- Hertog, J. (2010). *Review of economic theories of regulation*. Utrecht: Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics, Utrecht University.
- Hulsmann, M. (2003). *Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen, Ziel-Prozesse-Verfahren*. Wiesbaden: Gabler.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji. *Organizacja i Kierowanie*, 4.
- Neely, A., Adams, C. i Crowe, P. (2001), *The performance prism in practice. Measuring Business Excellence*, 5, 2, 6–13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Noga, A. (2010). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Nowak, E. (2010). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Nur'Atikah Zulkiffli, S. i Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMEs: subjective or objective measures?. *January 2011 SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.1867874
- Ortmann, G. i Sydow, J. (2001). *Strategie und Strukturierung. Strategische Management von Unternehmen Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden: Gabler.
- Priddat, B. P. (2005). *Unvollständige Akteure Komplexer werdende Ökonomie*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, M. (2009). In R. Baumgartner, H. Biedermann i M. Zwainz (Red.). *Oko – Effizienz Konzepte Anwendungen und Best Practices*. München: Rainer Hampp.
- Welge, K., Al-Laham, A. i Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Welge, M. K. i Al-Laham, A. (2008). *Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Williamson, O. E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: PWN.
- Windeler, A. (2013). *Unternehmensnetzwerke: Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wrona, T. (2009). *Strategische Managementforschung Aktuelle Entwicklungen und internationalen Perspektive*. Wiesbaden: Gabler.
- Yifu Lin, J. i Nowak, A. Z. (2017). *Nowa ekonomia strukturalna wobec krajów mniej zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Zieleniewski, J. (1975). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.