

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego
e.sojkin@ue.poznan.pl

SKUTKI WYZWAŃ OTOCZENIA DLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Działanie w warunkach niepewności sprawia, że dyskutowane są przyczyny i poziom skuteczności zarządzania oraz efektywności przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania w opracowaniu są skutki wyzwań otoczenia przedsiębiorstw dla zarządzania strategicznego. Dotyczą one podejścia do otoczenia, przedsiębiorstw w otoczeniu, relacji wzajemnych, a także ich efektów. Zastosowanie podejścia systemowego do analizy wzajemnych relacji stało się asumptem do sformułowania podstaw sukcesu w perspektywie strategicznej. Z analizy wyników badań oraz rezultatów praktycznych wynika, że przewaga konkurencyjna jest gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa, a jednocześnie katalizatorem działań sprzyjających jej utrzymywaniu w dynamicznym otoczeniu. W artykule korzystano z literatury przedmiotu oraz wcześniej prowadzonych badań i osiągniętych w ich wyniku rezultatów badawczych.

Słowa kluczowe: otoczenie, przedsiębiorstwo, relacje, zarządzanie strategiczne, efektywność przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja JEL: M20.

THE EFFECTS OF ENVIRONMENTAL CHALLENGES ON THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract: Operating in uncertain conditions necessitates a discussion on their causes along with the level of management efficiency and the effectiveness of companies. The present paper focuses on the effects of these challenges from the business environment on strategic management. They concern attitudes towards the environment, companies in the environment, mutual relationships as well as their effects.

A system based approach was adopted for the analysis of mutual relationships, which gave rise to identifying the foundations for success from a strategic perspective.

An analysis of the research findings and practical results suggests that a competitive advantage secures a company's success, while at the same time being a catalyst for actions which help it survive in a dynamic environment. The paper is based on a literature search as well as on the findings of previous research.

Keywords: environment, company, relations, strategic management, company efficiency.

Wstęp

Wśród wymienianych paradoksów zarządzania [De Witt i Meyer 2007] są i te, które dotyczą z jednej strony konieczności zapewniania stabilności przedsiębiorstwa, a z drugiej – nieustannej jego zmienności. Niekiedy owa zmienność skutkuje rewolucją w działaniach przedsiębiorstw, innym razem to powierzchowne działania, zawsze jednak wymusza zarządzanie strategiczne w sposób uwzględniający zmienność, złożoność i nieprzewidywalność otoczenia. Jednak o ile zmiany w przedsiębiorstwach wobec zmian w otoczeniu to imperatyw, o tyle ich charakter jest zindywidualizowany. Z tego powodu sprawność zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie wyraża się w dokonywaniu zmian strategii tylko wówczas, gdy są one konieczne, aby dostosować się do otoczenia, i w takim zakresie, jaki jest niezbędny, by spełniać wyzwania pochodzące ze zmian w otoczeniu. W powszechnym przekonaniu naukowców i praktyków zmiany te powinny być dokonywane zanim będą potrzebne lub, co gorsze, bezwzględnie konieczne.

Proces dostosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia należy do kategorii procesów uczenia się i wykorzystywania wiedzy. Pozwalają one na jego przekształcanie się w przedsiębiorstwo przyszłości, które zadaniowo, w sposób ciągły, dostosowuje się do warunków działania w otoczeniu. Podstawowy warunek dotyczy zrozumienia i poznania ogromnej złożoności procesów, które zachodzą w otoczeniu, ich oddziaływania i skutków względem siebie, jak również nieprzewidywalności zdarzeń i zachowania znajdujących się w nim podmiotów. Sposobem na radzenie sobie ze zmianami w otoczeniu i ich konsekwencjami dla przedsiębiorstwa mogą być jego cele, ale i one z obiektywnych powodów podlegają zmianom. Ponadto wobec cech otoczenia dyskutuje się sens stosowania celów strategicznych w zarządzaniu [Krupski 2005; 2010; 2011].

Analiza literatury dostarcza podstaw do wskazania wielu luk poznawczych w zakresie opisu i wyjaśniania relacji między otoczeniem i przedsiębiorstwem. Badacze problematyki zarządzania strategicznego muszą zmierzyć się także z woluntarystycznym podejściem do definiowania

przedmiotu rozważań, skutkiem czego jest brak zachowania podstawowej zasady naukowej określanej jako intersubiektywna sprawdzalność [Pietter 1967; Grobler 2006; Nowak 2011; Adamkiewicz-Drwiłło 2008].

Celem artykułu jest ustalenie ram analizy wpływu wyzwań otoczenia i cech przedsiębiorstwa na jego strategiczną sprawność w konwencji systemowej. Autorka przedstawia stereotypy myślenia o otoczeniu oraz wyjaśnia tego konsekwencje. Wskazuje na konieczność marginalizacji stereotypów wobec złożonej natury otoczenia i przedsiębiorstw. Przedstawia potencjał przedsiębiorstwa tkwiący w zdolnościach strategicznych i fundamentach konkurowania. Problematyka jest rozważana w kontekście wyzwań otoczenia, w związku z celami zapewnienia strategicznego trwania i rozwoju.

1. Otoczenie

Otoczenie jest dość jednorodnie określane, mimo różnych podejść autorów do zarządzania (zarządzania strategicznego) i czasu, w którym je formułowali. Z upływem czasu jednorodność pojęcia otoczenia jest konsekwencją tego, że jest ono już „zakorzenione” i pełni określoną rolę w komunikowaniu się środowiska menedżerów i badaczy.

Różnice w poglądach dotyczących otoczenia są zazwyczaj widoczne w katalogu jego cech i w podejmowanych próbach taksonomii. Najczęściej w literaturze otoczenie przedsiębiorstw opisuje się i wyjaśnia w taki sposób, aby najpełniej oddać jego zmienną i złożoną naturę. Niekiedy opis ma podrzędne znaczenie i dokonuje się go przy okazji przedstawiania i rozwiązywania różnych problemów naukowych. Wówczas opis, zazwyczaj enigmatyczny, służy wskazaniu oddziaływania otoczenia (wpływu) na badany przez autora problem. Badacze, koncentrując się na intencjonalnie podstawowych problemach, zapominają o tym, że uproszczone wyjaśnianie otoczenia, nawet podzielane przez innych, nie może być substytutem jego wyczerpującego opisu. Problem dotyczy bowiem pierwotnie rozstrzygnięcia w sensie ontologicznym przedmiotów badania i analizy – czyli otoczenia, jego elementów składowych (rzeczy i oddziaływania), cech względnych oraz własności (w sensie epistemologicznym) [Krzyżanowski 1999].

W ewolucji zarządzania strategicznego dostrzega się zróżnicowane podejście badaczy (i praktyków) do natury, znaczenia otoczenia oraz relacji przedsiębiorstwa do otoczenia. Względnie małą wagę do otoczenia przywiązuje *szkoła projektowania* koncentrująca się na tworzeniu strategii w kontekście opracowanych celów. Strategia jest w tym podejściu projektem

zarządzających, wykorzystujących metodykę analizy zagrożeń i możliwości w otoczeniu oraz atutów i słabości wewnątrz przedsiębiorstwa. Realizacja strategii odbywa się konsekwentnie na podstawie ustaleń z zastosowaniem idei SWOT. Poziom formalizacji formułowania, implementacji i realizacji strategii ogranicza, a niekiedy wręcz uniemożliwia elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu. Podejście zdaje się usprawiedliwiać działania polegające na budowaniu zdolności do realizacji strategii dopiero po ustaleniu sposobu działania w przyszłości. Badacze przywołują przykład dość rozpowszechnionego poglądu Chandlera zawartego w sformułowaniu: najpierw buduje się strategię, a potem tworzy organizację (tworzenie strategii wyprzedza budowanie zdolności do ich realizacji) [Welge i Al.-Laham 2008].

W powszechnie opisywanej w literaturze *szkole planistycznej*, a cenionej przez praktyków za przejrzystość i uporządkowanie w zakresie formalnych etapów procesu formułowania opcji strategicznych i wyboru strategii, otoczenie jest szczególnym przedmiotem obserwowania i prognozowania, w jakim kierunku będzie się zmieniać. W portfelu metod prognozujących przyszłe warunki działania znajdują się metody scenariuszowe i bezscenariuszowe. Wykorzystanie scenariuszy pozwalających prognozować przyszły kształt otoczenia powinno umożliwić rozpoznanie potencjalnych kierunków zmian w otoczeniu i pozwolić na dostosowanie się przedsiębiorstw do nich, a także na osiąganie celów strategicznych. *Podejście pozycyjne* skoncentrowało uwagę na uwarunkowaniach przedsiębiorstw pochodzących z otoczenia, a określających ich możliwości rozwojowe i konkurencyjne. Za sprawą modelowego opisu Portera analizy dotyczą tzw. otoczenia konkurencyjnego. Siły w otoczeniu są rozważane w kontekście wpływu na przedsiębiorstwa tworzące sektor z zamiarem ustalenia warunków „stabilności” dla przedsiębiorstw i sektora rozpatrywanego w kontekście liczby i siły rynkowej konkurentów oraz grup strategicznych. Ujmowane zależności między przedsiębiorstwami tworzącymi sektor a siłami z otoczenia mają charakter przyczynowo-skutkowy. Potwierdzeniem skuteczności działania przedsiębiorstwa jest jego pozycja w sektorze. Porter wskazał na fundamentalne strategie (lidera kosztowego, różnicowania, koncentracji), które są wynikowymi analizy sektorowej, a ich wykorzystywanie ma służyć zabezpieczeniu zgodności działania przedsiębiorstwa z otoczeniem i osiąganiu efektywności biznesowej.

W przedstawionych w tabeli podejściach do zarządzania strategicznego, opisywanych (z powodów obiektywnych) w sposób fragmentaryczny, poprzez uwzględnienie procesów podejmowania decyzji i ich przebiegu, podstawy formułowania opcji i strategii, zakłada się nie wprost racjonalne

zachowanie stratega (strategów). Stratedzy wyposażeni w możliwą do pozyskania wiedzę o przedsiębiorstwie i przyszłym otoczeniu optymalizują ostateczne wybory – decyzje strategiczne, posługując się celami i kryteriami oceny „poprawności strategii”. Problemy pojawiają się w momencie implementacji, a potem w trakcie realizacji strategii jako skutki rozbieżności między planowanymi zamierzeniami organizacyjnymi a zmieniającym się dynamicznym otoczeniem.

Otoczenie według wybranych szkół w zakresie zarządzania strategicznego

Wybrane szkoły – podejścia do procesu tworzenia strategii	Otoczenie jako przedmiot zainteresowania	Przedmiot wątpliwości i polemiki naukowej
Projektowania	otoczenie jako przedmiot penetracji menedżerskiej, koncepcyjny proces tworzenia strategii otoczenie przychylne	– nadmierna formalizacja tworzenia strategii i koncentracja na uprzednio założonych celach – oddzielenie procesu tworzenia od implementacji
Planistyczne	– otoczenie elementem podstawowym do obserwacji, analizy i ekstrapolowania w kontekście źródeł okazji i zagrożeń – wiedza o otoczeniu jest jawna (łącznie z procedurami) otoczenie przychylne	– formułowanie strategii jest procesem bardziej złożonym niż selekcja okazji i zagrożeń, nie jest pozbawione świadomych i podświadomych procesów analityków formułujących strategię – zdominowanie formalnym procesem analitycznym upraszczającym postrzeganie otoczenia
Pozycyjne/ pozycjonowania	otoczenie konkurencyjne z uwzględnieniem oddziaływania: dostawców, odbiorców, konkurentów (bezpośrednich w sektorze, oferujących substytuty oraz potencjalnych wchodzących do sektora) otoczenie konkurencyjne dynamizowane przez popyt, przewidywalne	– oddzielenie procesu tworzenia strategii od jej implementacji – fetyszyzacja formalnej analizy z wykorzystaniem metod analizy strategicznej skoncentrowanej na sektorze – zdominowanie analizy przez ekonomiczne aspekty konkurowania – ujęcie statyczne wobec dynamiki otoczenia, pomija dynamikę systemów

cd. tabeli

Ewolucyjne	otoczenie przedmiotem obserwacji i analizy. siły napędowe ewolucji pochodzą z otoczenia otoczenie źródłem sił napędowych ewolucji	– tworzenie strategii wyraża przyrastanie jej zawartości jako rezultatu procesu rozwoju otoczenia i uczenia się menedżerów przedsiębiorstwa – równoczesność inkrementalnych procesów formułowania i implementacji strategii
Zasobowe	– otoczenie nie jest przedmiotem obserwacji – otoczenie pozwala sprawdzać skuteczność wykorzystania zasobów, jest weryfikatorem ich strategicznych cech (VRIO; VRIN)	– przedsiębiorstwo to wiązka zasobów – fetyszyzacja zasobów przedsiębiorstwa, ocenianych w kontekście ich cech (rzadkość) – ograniczenia: luka relacji między zasobami
Relacyjne	otoczenie jest przedmiotem obserwacji i analizy, budowanie relacji z podmiotami w otoczeniu, szczególnie z tymi, które mogą współtworzyć wartość przedsiębiorstwa	– przedsiębiorstwo to układ kontraktów tworzących jego architekturę wewnętrzną i zewnętrzną. relacje są podstawą budowania przewagi konkurencyjnej – budowanie relacji międzyorganizacyjnych jest procesem. relacje ewoluują

Źródło: Na podstawie: [Welge i Al.-Laham 2008; Rokita 2005, Czakon 2012; Hinterhuber 2006; Proff 2007; Bratnicki 2000].

Przestrogą dla menedżerów odnoszącą się do podejścia do otoczenia i wiedzy o nim są sformułowane w odległym czasie, tu sparafrazowane słowa Clausewitza wskazujące na to, że obok znaczących, rozpoznawalnych sił istnieje nieskończenie wiele drobnych okoliczności, które powodują nieprzewidywalność wydarzeń „możliwych do skalkulowania” [Clausewitz 1989] i to one stanowią powód do niepokoju praktyków. Nieodosobnione są także poglądy niejako z założenia traktujące znaczące, rozpoznawalne siły w otoczeniu jako źródło sukcesu przedsiębiorstw, a przecież dla konkretnych przedsiębiorstw mogą one jednak tworzyć potencjalne niebezpieczeństwo.

Niejednorodność podejścia badaczy i praktyków do otoczenia (historycznie i współcześnie) wyraża się (oprócz wspomnianego określania cech otoczenia i jego struktury):

- w sposobach zrozumienia zachodzących procesów i ich kolonizacji poprzez pozyskiwanie wiedzy o nim,
- w sposobach wykorzystywania wiedzy do tworzenia warunków zapewnienia bezpieczeństwa i dalszego rozwoju,
- w budowaniu przyszłego otoczenia, w szczególności w zakresie popytu i sposobu jego spełniania.

W warunkach późnej nowoczesności [Giddens 2007] parametry egzystencjalne i sposoby zachowania się klientów są zasadniczo inne niż w poprzednich okresach. To czas społeczeństwa ryzyka, które charakteryzuje się analitycznym nastawieniem do możliwych sposobów działania w toku społecznej egzystencji, a te z kolei mają charakter kontrfaktyczny [Beck 2004]. Przyszłość zaś, z udziałem jednostek, przedsiębiorstw, szerzej otoczenia, nie jest skutkiem przeszłości i oczekiwania, co będzie dalej, lecz rezultatem wykorzystywania wiedzy i doświadczenia do jej tworzenia, a zatem także przyszłego otoczenia.

Powstają pytania: o ramy analizy relacji otoczenie-przedsiębiorstwo i perspektywę teoretyczną, o skutki cech otoczenia dla tworzenia przyszłości, i o to, co jest nośnikiem potencjału sukcesu w przyszłości. W kolejności ww. wątpliwości będą przedmiotem zainteresowania w opracowaniu.

Nawiązując do aspektów metodologicznych, warto przywołać pogląd Senge [2006] ujmujący, że skomplikowane rzeczy bada się w ich skomplikowaniu. Jednak w zarządzaniu strategicznym nie należy tego rozumieć w duchu Kartezjańskim, bo nie jest to możliwe. Negacja nie oznacza (i w dyskusjach są tego dowody) zgody na skrajne podejście redukcjonistyczne do analizy otoczenia, ujmujące siły w otoczeniu selektywnie i w izolacji od innych, a określające wpływ wybranych jedynie zdarzeń na przedsiębiorstwa. W praktyce jednak powszechnie stosuje się zarówno redukcjonowanie otoczenia do wybranych, z różnych powodów, sił i obszarów oraz ustalanie deterministycznie rozumianych wpływów.

To konsekwencja bezsilności badaczy względem natury otoczenia i totalnej determinacji w zakresie jej opisu i wyjaśniania. Skutkiem jest koncentrowanie się na analizie podstawowych, postrzeganych jako najważniejsze zakresów. Niestety, problem tkwi jednak zazwyczaj w tych częściach otoczenia, które są nieznanne w ogóle, nieznanne co do struktury, wzajemnych relacji sił i zdarzeń, tworzą się i powstają w czasie rzeczywistym mimo braku nawet jakichkolwiek symptomów ich pojawiania się. Nadto często nie sposób inaczej wskazać potencjalnych zdarzeń i sił, jak tylko przez ich współtworzenie z udziałem ekspertów, ale także nieprofesjonalistów.

Powszechnie warunki funkcjonowania przedsiębiorstw określa się eufemistycznie jako „nową normalność” [Kotler i Caslione 2009] i późną nowoczesność [Giddens 2007], w których rozpoznawanie cykli rozwoju gospodarczego nie jest sposobem na radzenie sobie z niespodziewanymi, nieprzewidywalnymi siłami, bo nie jest to możliwe, ponieważ zmianie uległy problemy strategiczne i, co oczywiste, metody ich rozwiązywania.

W XXI wieku otoczenie określa się mianem chaosu. Zwykle użycie słowa chaos zastępuje wyjaśnianie dalej szczególnych jego cech. Może właśnie z tego powodu konieczne jest zwrócenie uwagi na istotę chaosu i odpowiedzialne jego rozumienie. Pojęcie chaosu w rozumieniu deterministycznym zostało wprowadzone jako mimetyczny opis za matematyką i fizyką, głównie z powodu braku określeń oddających naturę otoczenia. Wpływ niewielkich zmian (często nierozpoznanych w otoczeniu) w warunkach początkowych dla zachowania układu powoduje nieproporcjonalne perturbacje i skutki dla całości; chociaż model jest deterministyczny, to zachowuje się jak losowy. Mogą występować w czasie jego narastania okresowości lub atraktory [Baker i Gollub 1998, s. 41 i n.; Ott 1997; Miśkiewicz-Nawrocka 2013]. Ważne jest, aby mieć świadomość, że z dwóch uzupełniających się obrazów świata: porządku i chaosu, ten drugi dominuje [Warnecke 1993]. Wiąże się to z konsekwencjami dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

Innym eufemizmem zastępującym wyczerpującą charakterystykę otoczenia jest turbulencja. Turbulencja oznacza „złożone” zachowanie się otoczenia, burzliwy przepływ zdarzeń wyrażający się w wystąpieniu „wirów” i innych struktur koherentnych, które sprawiają, że dotąd uporządkowana struktura zdarzeń staje się niestabilna i ma zasadniczy wpływ na zdolność przedsiębiorstw do tworzenia wartości [Kotler i Caslione 2009; Sull 2009]. Turbulencja powoduje głębokie i nieprzewidywalne zmiany w warunkach funkcjonowania otoczenia za sprawą wysokiej dynamiki zmian, narastającej złożoności, intensywnej konkurencji, którą wcześniej, w latach 90., d’Aveni nazwał hiperkonkurencją.

Bez względu na szczegółowe charakterystyki otoczenia stwierdza się, że jego trwałymi cechami są: dynamiczne zmiany, narastająca w szybkim tempie ich złożoność i zróżnicowany sposób oddziaływania na różne podmioty. Imperatyw zmierzenia się z przyszłością wymusza jej przewidywanie. Propozycja Roberta [2006] stworzenia rodzajów przyszłości, które przedsiębiorstwa powinny rozważać, a w części tworzyć, jest jedną z wielu prób ograniczania niewiedzy o otoczeniu i radzenia sobie z niepewnością. Krytyczne analizy i oceny rezultatów badań przyszłości, czyli sporządzonych prognoz,

scenariuszy, opinii (z założenia o ograniczonej użyteczności) są uzasadnione, ale nie rozwiązują problemów, wręcz przeciwnie – stygmatyzują ją. Do niezwykle trafnych, a jednocześnie oczywistych należą pytania formułowane przez Hamela i Prahalada [1999] i inne autorytety w zarządzaniu, związane z tworzeniem i utrzymywaniem przewagi w dynamicznym otoczeniu i jej znaczeniem w przyszłości. Przedmiotem uwagi stały się fundamentalne, trwale następujące zmiany w otoczeniu.

Tradycyjnie do fundamentalnych sił w otoczeniu, określających warunki działania przedsiębiorstw w przyszłości, należą te, które są związane z postępem technicznym i jego skutkami w różnych obszarach. Syntetycznie ujęte siły obejmują według Kotlera i Caslione [2013]: postęp techniczny i rewolucję informatyczną, przełomowe technologie i innowacje, wschodzące gospodarki, hiperkonkurencję, środowisko oraz wzrost siły klienta.

Każda z wymienionych sił stanowi bogatą różnorodność innych sił (taksonomicznie, przedmiotowo przez autorów dookreślonych), ale o naturze heterogenicznej, niezwykle złożonej i dynamicznej. „Przełomowe technologie” to określenie technicznych innowacji produktów i usług, które „pokonują” dotychczasowe technologie i skutkują zmianami zachowania oraz pozycji przedsiębiorstw w sektorach. Nie bez znaczenia dla zmian w sektorach jest „efekt zarażania”. Efektem „przełomowej technologii” są nie tylko zmiany w sektorach nimi wprost dotkniętych, ale także w sektorach „powiązanych,” a niekiedy wręcz „odległych”. Zmiany te są konsekwencją „przełomów rynkowych” i powstawania „nowych rynków”.

Hiperkonkurencja to konsekwencja wprowadzania nowych rozwiązań na rynek w tak szybkim tempie i o takiej skali nowości, że uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie jest trudne, a niekiedy niemożliwe. Przewaga jest ulotna, a w warunkach szybko następujących zmian wygrywają te podmioty, które potrafią się najszybciej dostosowywać do owej „nowej normalności”, oferując więcej i lepiej za mniej. Rezultatem jest strukturalna nierównowaga, brak lub zmiana barier wejścia, zmiana liderów. Rośnie użyteczność narzędzi, których wykorzystanie może służyć stwarzaniu dogodnych warunków sektorowych i rynkowych dla dynamicznych przedsiębiorstw (celowa aktywizacja w zakresie kreowania barier wejścia, polityka cenowa z dostawcami, komplementatorami i względem odbiorców). Konsekwentnie rośnie znaczenie „wartości dla klienta” dla efektywności przedsiębiorstwa, ale też świadomego swej roli klienta.

2. Imperatyw podejścia systemowego do przedsiębiorstwa

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i wyzwania z nich wynikające są szczególnym przesłaniem do faktycznej zmiany podejścia do przedsiębiorstwa zarówno badaczy, jak i praktyków. Z różnych powodów „całościowe analizowanie przedsiębiorstwa”, „podejście holistyczne” oraz „systemowe ujęcie” są zawarte w treści opracowań, ale w ogromnym zakresie nie są odzwierciedleniem adekwatnej postawy badacza lub praktyka. Prawidłowe rozumienie przedsiębiorstwa, w kontekście zarządzania, jest konsekwencją myślenia systemowego, odwołującego się do postrzegania całości w jej złożoności i dynamicznie kształtowanych strukturach. Jak podkreśla Rokita [2009 s. 58–59], losowa zmienność stanów przedsiębiorstwa – od stabilnej do niestabilnej równowagi, na granicy stabilności i niestabilności – generuje wzorce zachowań, które są nieregularne, nieprzewidywalne, jako skutek autonomicznych zachowań systemu, jakim jest przedsiębiorstwo, a nie wpływu otoczenia. Chodzi oczywiście o samodzielność i samoorganizację przedsiębiorstwa w zakresie reakcji na zmiany w środowisku działania, angażującą jego zasoby i wymuszającą konfigurację tych zmian. Za sprawą nieliniowych sprzężeń zwrotnych otoczenie „generuje” zachowania przedsiębiorstwa. Autor, powołując się na teorie dynamiki systemów, z jednej strony stwierdza ograniczone zastosowanie, wręcz niemożliwość upatrywania związków przyczynowo-skutkowych, z drugiej apologetyzuje ich rolę, w szczególności tych „najmniejszych” [najmniej silnych – aut.], stwierdzając, że nie można jednak zredukować otoczenia do zbioru uniwersalnych składowych elementów ani tracić z obserwacji związków, w tym przyczynowo-skutkowych, między otoczeniem a przedsiębiorstwem.

W praktyce stwierdza się nadużywanie pojęcia „związki przyczynowo-skutkowe” dla podkreślenia warunkowania zachowania przedsiębiorstwa przez otoczenie bez zrozumienia tych związków natury, a przede wszystkim bez uwzględnienia konsekwencji przedmiotowego ich pojmowania. Szereg innych cech podejścia maskującego brak myślenia systemowego w ujmowaniu relacji otoczenie-przedsiębiorstwo został sformułowany przez Senge. Zwraca on uwagę m.in. na: zwalczanie złożoności złożonością, wymyślanie coraz bardziej złożonych – czyli szczegółowych rozwiązań dla złożonych problemów [Senge 2006, s. 88 i n.]. Podobnie skupienie na spektakularnych zdarzeniach utrudnia całościowe widzenie przedsiębiorstwa i jego perspektyw funkcjonowania w otoczeniu. Sprawia to także, że procesy, które mogą stanowić potencjalne zagrożenia, są osławiane i menedżerowie nie podejmują działań je likwidujących, w konsekwencji narastają cechy „wyuczonej

nieudolności”. Niekiedy podejmowana jest aktywność przedsiębiorstwa określana jako innowacja, która nią w istocie nie jest, bo jest tylko reakcją na zachodzące zmiany [Senge 2006; Rokita 2003, 2009]. „Pozorowana innowacyjność” to konsekwencja płytkiego odreagowania na zmiany w otoczeniu. Poglądy ujmujące fundamentalne znaczenie „doświadczenia w relacjach przedsiębiorstwa” ze zdarzeniami, siłami i podmiotami otoczenia dla budowania jego przyszłości nie należą do odosobnionych. Podobnie jak stosowanie intuicji jako metody podejmowania decyzji przez menedżerów, w reakcji na zmiany w otoczeniu [Urbanowska-Sojkin 2014c]. O ile praktyka potwierdza stosowanie intuicji przez menedżerów (ale niestety jako jedynej metody podejmowania decyzji strategicznych), o tyle znacznie mniej docenia się znaczenie doświadczenia [Urbanowska-Sojkin 2011]. Mimo wniosków pozytywnie oceniających wykorzystanie doświadczenia do budowania relacji z otoczeniem, w praktyce stwierdza się małą popularność *lessons learned* [Milton 2010]. Akceptując doświadczenia i płynące z nich wnioski na przyszłość, nie sposób jednak nie dostrzegać ograniczeń z nich wynikających. Doświadczenia mogą sprzyjać tworzeniu przyzwyczajęń oraz, z woli menedżerów, brakowi *feedbacku* w związku z podjętymi decyzjami i ich skutkami gospodarczymi. Z praktyki przedsiębiorstw wynika wniosek o większej skłonności do wykorzystywania doświadczeń w działaniach operacyjnych niż strategicznych. To cecha zarządzania, której towarzyszy narastająca popularność wyjaśniania wydarzeniowego oraz reaktywnego (responsywnego) zachowania zamiast zarządzania opartego na wzorcach zachowania, nawiązującego do perspektyw kształtowania się uwarunkowań lub wyjaśniania systemowego (generatywnego) [Senge 2006, s. 66–69].

Na bazie tych rozważań na uwagę zasługują zdolności do identyfikowania już istniejących i przyszłych zagrożeń w osiąganiu celów i wykorzystaniu zasobów, z czym wiąże się internalizacja celów przez pracowników ułatwiająca postrzeganie problemów przedsiębiorstwa w perspektywie stanowisk pracy. Zdolności do identyfikowania się z przedsiębiorstwem sprawiają także, że procesy ewoluujące, a stanowiące potencjalne zagrożenia, nie są oswajane i podejmuje się działania je likwidujące. Funkcjonowanie w warunkach zagrożenia, ale też umiejętność radzenia sobie z nimi, zapewnia kultura ryzyka [Urbanowska-Sojkin 2013a; 2012].

Z pewnością dla zapewnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa w trudnych warunkach otoczenia konieczne jest zapewnienie zarówno stabilności, jak i otwartości na zmiany i dalszy rozwój, a pomocne może być podejście polegające na umiejętności budowania efektywności eksploatacyjnej i eksploracyjnej. To cecha podnoszona w literaturze od kilku lat, potocznie

kojarzona z oburęcznością zarządzania [Czakon 2012], obustronną architekturą [Bratnicki 2000; O'Reilly Tushman 2004] i myśleniem systemowym.

Myślenie systemowe zobowiązuje do wyjaśnienia złożoności dynamicznej, nie szczegółów. Oznacza to konieczność skoncentrowania się na poszukiwaniu natury związków i kierunków zmian, mając na względzie, że przyczyny i skutki są trudno uchwytnie, a efekty działań nie są oczywiste. Ortodoksyjne trzymanie się myślenia systemowego w zarządzaniu zniechęca do poszukiwania szczegółów także w odniesieniu do otoczenia. Jednak należy mieć na uwadze fakt, że paradygmat systemowy zobowiązuje do całościowego ujmowania rzeczywistości, uwzględnienia ekwifinalności, czyli możliwości dochodzenia do tego samego stanu granicznego (skutków) po uwzględnieniu różnych warunków (różnych powodów). Oznacza to, że te same skutki mogą być wywoływane przez różne przyczyny. Paradygmat systemowy zobowiązuje nadto do uwzględnienia ekwipotencjalności, która oznacza w dużym uproszczeniu, że podobne przyczyny mogą wywoływać różne skutki. Rokita [za Staceyem] zwraca również uwagę na przyczynowość kolistą, dotyczącą faktu wzajemnego wzmacniania zachowania osób, gdy trudno jest ustalić, które było przyczyną, a które skutkiem [Rokita 2009].

Sformułowane wcześniej pytania wobec wymogów merytorycznych i metodologicznych wynikających z cech otoczenia i przedsiębiorstw w kontekście tworzenia przyszłości przez decyzje i działania strategiczne przedsiębiorstwa są zasadne.

3. Deskryptory sukcesu przedsiębiorstwa

Chaos jest współcześnie traktowany jako podstawowy determinant sukcesu, oddziałujący bezpośrednio i pośrednio, głównie jednak negatywnie, na poziom skuteczności w osiąganiu tego sukcesu. Nie bez znaczenia jest rozumienie sukcesu w zarządzaniu strategicznym. Za sprawą deprecjacji „języka” ekonomicznego i naukowego w ogóle pojęcie „sukces” jest stosowane także w naukach ekonomicznych i służy do wskazania pozytywnie ocenianego rezultatu działania podmiotu sprawczego (człowieka, przedsiębiorstwa). Literatura zawiera liczne wskazania, w jaki sposób może odnieść sukces gospodarka kraju, w jaki sposób może odnieść sukces przedsiębiorstwo. Oprócz oczywistych powodów ekonomicznych zmierzania do osiągnięcia sukcesu ma ono także znaczenie psychologiczne. Sukces rodzi bowiem samozadowolenie istotnie ważne z motywacyjnego punktu widzenia. Oprócz znaczenia pozytywnie motywującego z powodu jego osiągnięcia

ma także skutki negatywne związane z petryfikowaniem dotychczasowych zachowań, co ważne, w zupełnie innych warunkach działania. To powoduje m.in. poszukiwanie różnego rodzaju sposobów na osiąganie sukcesu, eksploatowanie pozytywnych bodźców i ograniczanie negatywnych konsekwencji. Osiągnięcie sukcesu to temat licznych publikacji o znamionach recept pomocnych w osiągnięciu powodzenia przedsiębiorstw. W rezultacie doświadczeń i badań powstał pomysł na zarządzanie za pomocą recept. Autorami owych recept są zarówno badacze, jak i praktycy. Wielu spośród tzw. wielkich przywódców, menedżerów korporacji jest autorami opracowań, w których opisują drogę do sukcesu (kamienie milowe), jego źródła oraz sposoby dyskontowania.

Do popularnych w skali międzynarodowej należą m.in. propozycja Newisa i in., Petersa i Watermana, Cushmana i Kinga, Athosa i Pascala. Autorzy wskazują na różne elementy, które spowodowały odniesienie sukcesu. Według Newisa, Di Bella, Gould [1995] są nimi kluczowe kompetencje umożliwiające wprowadzenie nowych produktów, poprawę łańcucha wartości dodanej, organizacyjną zdolność do przetrwania organizacji wyrażającą się w zachowaniu proporcji portfela nowych i dotychczasowych produktów. Peters i Waterman [1984] są autorami przesłanej do szerokiego kręgu odbiorców informacji, że źródłem sukcesu firm są: totalna orientacja na klienta, koncentracja na tym, w czym przedsiębiorstwo się specjalizuje, płaska struktura organizacyjna i niewielki sztab, swoboda i jednoczesna dyscyplina pracowników, zarządzanie przez wartości, innowacyjność i przedsiębiorczość kadry. Podobnie Cushman i King wskazują, że na sukces wpływają bliskie związki z klientem, generowanie nowych i rozwój istniejących produktów, minimalizacja czasu dotarcia produktów do klientów, monitorowanie udziałów rynkowych (swoich i konkurentów), sprawność w likwidacji nieatrakcyjnych produktów i realokacja zasobów, kultura tolerancji zmian, strategia zapewniająca nowe możliwości na rynku, ale także powiązania z innymi podmiotami [Koźmiński 2004]. Rozpoznawalna jest koncepcja Athos i Pascal ujęta kodem 7S (STRATEGY, STRUCTURE, SYSTEMS, STYLE, STAFF, SKILLS, SUPERORDINATE GOALS). Inni autorzy wskazują na sprawczą rolę menedżerów, a w szczególności przywódców, formułując cechy charakteru, jakie powinni posiadać, rodzaje niezbędnych kwalifikacji fachowych i umiejętności ich wykorzystywania stosownie do warunków, w jakich się znajdują [Weissenrieder i Kosel 2010; Kolb, Burkart i Zundel 2010]. Wielość czynników sukcesu i potwierdzenie osiągnięcia w praktyce dowodzi, że doświadczenia przedsiębiorstw mogą być podstawą do ich uogólnienia i stanowienia quasi-recepty na osiągnięcie sukcesu. Stąd nie bez

powodu powstało określenie „zarządzanie za pomocą recept”, akceptowane przez praktyków i stosowane jako metoda zarządzania [Urbanowska-Sojkin 2011].

Wspomniane opracowania potwierdzają niekiedy argumentację przedstawioną przez Millera i Chena [Miller i Chen 1996], a dotyczącą utrwalania w formie zasad i metod postępowania tego, co należy czynić, aby sukces osiągnąć. W zdecydowanie mniejszym zakresie owe opracowania zawierają zasady i metody budowania sukcesu z myślą o przyszłości. Dowodem na to są również rozstrzygnięcia definicyjne przyjmowane w zarządzaniu strategicznym dotyczące stygmatyzacji działań i instrumentów, które w „prostej” interpretacji związku przyczynowo-skutkowego wpłynęły na sukces. Konfirmacja znaczenia niektórych czynników dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwach stała się przyczyną ich powielania jako jedynych czynników sukcesu, co gorsze – niekiedy bez świadomości i wiedzy o potrzebie indywidualizacji ustalenia ich rodzajów w odniesieniu do każdego z wyróżnianych sektorów i przedsiębiorstw. Przyczyn stygmatyzacji określonych czynników wpływających na sukces można upatrywać także w tym, że sukces rodzi samozadowolenie i chęć komunikowania o nim. Umyka niekiedy uwadze to, że oprócz znaczenia pozytywnie motywującego sukces, a właściwie jego źródła i stymulatory, implikują także skutki negatywne. Są one związane głównie ze stosowaniem dotychczasowych sposobów zachowania w zupełnie innych warunkach działania, nadto z rekomendowaniem innym przedsiębiorstwom w przekonaniu o zasadności relacji przyczynowo-skutkowej w zakresie osiągania sukcesu. Wszystkie one dotyczą warunków, w których obserwuje się przewidywalną zmienność systemu dramatycznie różną od nieprzewidywalności zmian systemów [Rokita 2009].

Kluczową kwestią pozostaje wskazanie, czym ów sukces jest. Według jednych badaczy to uzyskiwanie większej wartości dodanej niż konkurenci (porażka jest przez Rokitę definiowana jako niemożliwość zyskiwania wartości ekonomicznej akceptowanej na rynku) [Rokita 2009]. Niekiedy sukces wyrażony zostaje w formie oczekiwania ponadprzeciętnego zysku/rentowności [Lynch 2000], czasem jako względna pozytywna ocena efektów rynkowych, finansowych i inwestycyjnych [Porter 1985; Urbanowska-Sojkin 2003, 2013a]. Ustalenie, czym sukces jest i jak go mierzyć, oraz zapewnienie względnej porównywalności to fundamentalne przesłanki do tworzenia uniwersalnej części systemu pomiaru skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstw. Co oczywiste, w części związanej z odrębnością sektorowych uwarunkowań w takim systemie konieczne są właściwe dla obszaru przedmiotowego narzędzia pomiaru skuteczności i efektywności. W obu

zakresach (uniwersalnym i idiosynkratycznym) podstawę odniesienia mogą stanowić poziomy mierników i obszary ich zmienności, ustalane jako skutek rozwiązań statystycznych, sektorowych, analiz korporacyjnych, międzyzakładowych. Starania badaczy problemu pomiaru sukcesu przedsiębiorstwa skutkowały opracowaniem modeli określanych nazwami wskazującymi na ich użyteczność. Do popularnych należą modele oceny zagrożenia kryzysem, modele bankructwa, modele oceny społeczno-ekonomicznej przedsiębiorstw. Przykładowe modele nie wyczerpują ich rodzajów, a ich wspólną cechą jest to, że nie ujmują przedsiębiorstwa holistycznie. Nie uwzględniają elementów społecznych, behawioralnych, aspiracji kadry kierowniczej i wielu innych społecznych i środowiskowych uwarunkowań oraz znamion sukcesu. Przede wszystkim nie odnoszą się do „ewoluujących, zmiennych w czasie celów”. Także nie uwzględniają konieczności i konsekwencji rozwoju przedsiębiorstw wraz z otoczeniem i w relacji z podmiotami tworzącymi łańcuch wartości oraz szerzej z innymi podmiotami określanymi umownie jako stakeholder. Są ograniczone do tradycyjnie ujmowanego przedsiębiorstwa różnego od tego z rozmywającymi się granicami, czyli tzw. przedsiębiorstwa rozszerzonego, funkcjonującego w warunkach niepewności i od tego współcześnie obarczonego osiąganiem efektów ekonomicznych oraz spełniającego również wymagania społeczne (rozwój zrównoważony).

Wyzwań względem przedsiębiorstwa na skutek jego niezwykle złożonej natury, ale i funkcjonowania w warunkach „nowej normalności” jest wiele. Kolejny podrozdział ujmuje zasadnicze wyzwania dla przedsiębiorstw i konieczne zdolności strategiczne jako skutek funkcjonowania w niezwykle złożonych, dynamicznych warunkach. Wywód w dalszej części opracowania uwzględnia *explicite* przedsiębiorstwo uznane za podmiot „skonfigurowany” przez cele, strategię, działania i zasoby, zmierzający do osiągnięcia celów ekonomicznych na rzecz jego właścicieli i innych, związanych ze środowiskiem działania.

4. Zdolności strategiczne do sprostania wyzwaniom otoczenia

Są one konsekwencją cech omawianego wcześniej otoczenia i odpowiadają rozumowaniu spopularyzowanemu przez Druckera, dotyczącemu zadań ekonomicznych przedsiębiorstwa – doprowadzenie do efektywności w dniu dzisiejszym, rozpoznanie i wykorzystanie jego potencjału oraz przekształcanie w inne przedsiębiorstwo dla innej przyszłości [Drucker 1976]. Realizacja przesłania tego i innych autorów, w coraz bardziej skomplikowanych

warunkach, jest coraz trudniejsza, a poszukiwanie czynników sprzyjających jest powszechne. Następująca dalej enumeracja zdolności strategicznych przedsiębiorstwa, koniecznych dla skutecznego rozwoju w warunkach niepewności, jest rezultatem głównie dedukcji i redukcji, a także prowadzonych badań w przedsiębiorstwach odnoszących się do zarządzania strategicznego, dokonywanych wyborów strategicznych w warunkach niepewności, ich implementacji oraz skutków [Urbanowska-Sojkin 2011, 2013b, 2013c, 2013d, 2014a, 2014b]. Do wyróżnionych zdolności strategicznych przedsiębiorstwa zakwalifikowane zostały zdolności do:

- tworzenia i wykorzystania wiedzy;
- pozyskiwania i konfigurowania zasobów (materialnych i niematerialnych), ich wykorzystywania oraz gospodarowania nimi;
- projektowania, wdrażania, realizacji i koordynowania procesów;
- projektowania i tworzenia wartości dla klienta w nowych warunkach współtworzenia i ról prosumentów;
- komunikowania (*sensu largo*);
- zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem [Urbanowska-Sojkin 2013b].

Efektem tworzenia i wykorzystywania zdolności strategicznych jest przedsiębiorstwo rozwijające się z otoczeniem (dopasowujące się lub narzucające tempo zmian) w sposób zapewniający realizację wiązki celów ekonomicznych i pozaekonomicznych.

Fundamenty elastyczności przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia są z jednej strony naturalnymi powodami wyboru strategii a z drugiej strony jej konsekwencjami w zakresie ich implementacji i realizacji. Konieczne jest postrzeganie wzajemnego oddziaływania między elementami rozstrzygnięć strategicznych i efektami wdrożenia skutkującymi zdolnościami strategicznymi i cechami przedsiębiorstwa oraz jego działań o zmiennej sile, rodzaju i kierunku wzmocnienia.

Strategia rozwoju określa zamiary przedsiębiorstwa w zakresie domeny działania i zachowania w sferze konkurencji. Pierwotnie zatem wskazuje na konieczne zasoby i ich konfiguracje. Cechy i konfiguracja zasobów wstępnie określają zdolności do rozwoju przedsiębiorstwa z otoczeniem poprzez sprostanie wyzwaniom z niego płynącym. Problem podjęty analitycznie wymaga rozważenia nie tylko rodzajów zasobów (rzeczowe, finansowe, ludzkie, organizacyjne, informacyjne, ideowe, prawne, relacyjne), ale przede wszystkim ich cech w kontekście radzenia sobie z wymogami tworzenia wartości dla klienta i uzyskiwania renty ekonomicznej. Jakość i poziom wartości cenowych dla klienta oraz renta (różne jej rodzaje) to konsekwencje wynikające z zakresu specyficzności zasobów, własności – wyłączności, produktywności,

innowacyjności [Urbanowska-Sojkin 2013b]. Doświadczenia badaczy i praktyków wskazują na rosnące znaczenie zasobów niematerialnych, w szczególności ludzkich, obserwowane w poziomie zmotywowania do pracy, zdolności do przedsiębiorczości i innowacyjności, zdyscyplinowania względem wartości i norm stanowiących standardy przedsiębiorstwa i szerzej społeczne, a wyrażanych w ich postawach, zachowaniu [Urbanowska-Sojkin 2014b].

„Przedsiębiorstwo to wiedza” – ten skrót myślowy Druckera [Drucker 1976] nabiera szczególnego znaczenia w zupełnie odmiennych warunkach funkcjonowania. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się rozwój i konkurowanie oparte na wiedzy (technologii) i jej wykorzystaniu, polityce informacyjnej oraz permanentnym uczeniu się [Weissenrieder i Kosel 2005]. Dla uzyskania zdolności do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu i jego kreowania ważne jest ustalenie koniecznej wiedzy niezbędnej z jednej strony do zarządzania przedsiębiorstwem, z drugiej do wykonywania działań gospodarczych. Pierwszy rodzaj wiedzy ma zapewnić przygotowanie procesów podejmowania decyzji, wdrażania decyzji, ich realizacji i kontroli. Drugi rodzaj wiedzy jest konieczny do projektowania, organizowania, realizowania i kontrolowania procesów. Znaczenia procesów pozyskiwania, gromadzenia wiedzy, a także jej wykorzystywania nie trzeba dowodzić. Zmieniły się w sposób znaczący narzędzia i metody – są coraz doskonalsze – ale warunki niepewności czynią je ograniczonymi w zakresie projektowania przyszłości i zarządzania w taki sposób, aby sprostać wymaganiom owej nowej przyszłości [Wahren 1996]. Według Kleina [1998] zarządzanie wiedzą oznacza uprzednie uzyskanie odpowiedzi na pytania zamieszczone niżej i sprostanie wynikającym z nich wymogom:

- jaka wiedza jest potrzebna do realizacji zamierzeń strategicznych, czyli określenia kierunków i metod rozwoju w kontekście zmian w otoczeniu,
- jaka wiedza jest niezbędna we wspieraniu kluczowych procesów (funkcji), aby zapewnić oczekiwaną efektywność.

Właściwe jest także pytanie o inne niż wiedza elementy kapitału intelektualnego, a kreujące zdolności strategiczne, czyli doświadczenie, umiejętności ludzi i kompetencje, które są istotne dla przedsiębiorstwa w procesie radzenia sobie w środowisku działania wobec wyzwań, które ono stwarza. Na uwagę zasługuje proces tworzenia wiedzy przedsiębiorstwa powstałej z transformacji wiedzy indywidualnej, grupowej, a wykorzystywanej w procesach podejmowania decyzji. Szczególnym rodzajem wiedzy jest ta określana mianem technologii. Posiadanie wyjątkowej wiedzy jest źródłem przewagi konkurencyjnej, ale podlega ona szybkim procesom erozji na skutek postępu. Rodzi to warunek dla liderów technologicznych wprowadzania kolejnych nowych

osiągnięć (strategia rzucającego wyzwanie), a dla innych podmiotów rynkowych – ciągłego nadążania w rozwoju. Innym rozwiązaniem, nie dość rozpowszechnionym w praktyce, a czerpiącym z zasobów wewnętrznych, jest doskonalenie oferty i tworzenie wartości dla klientów przez *lesson learned*. Pozyskanie zdolności absorpcyjnej rozumianej jako rozpoznawanie wiedzy wartej zainteresowania z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jej w dalszej kolejności zdobycie, wytworzenie i wykorzystanie w działaniach przedsiębiorstwa należy do fundamentalnych obowiązków menedżerów.

Tworzenie zdolności radzenia sobie ze zmiennym otoczeniem polega na zapewnieniu odpowiedniej architektury rozumianej jako architektura wewnętrzna i zewnętrzna [Urbanowska-Sojkin 2013a]. Upatruje się pozytywnego oddziaływania na każde przedsiębiorstwo w rozważanym kontekście nie tylko wiedzy, ale także rutyny organizacyjnej (i koniecznych zmian) oraz klimatu do osiągania celów.

W ujęciu Kaya architektura wewnętrzna obejmuje relacje przedsiębiorstwa i jego pracowników oraz pracowników między sobą. Na uwagę zasługują szczególnie te cechy, które budują zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości dla klienta i dostosowywania do jej zmian. Jako podstawowe wskazuje się motywacje pracowników i kompetencje zawodowe oraz osobiste: psychologiczne, społeczne. Ich skutkiem jest energia organizacyjna [Urbanowska-Sojkin 2014b]. W literaturze podkreśla się znaczenie budowania sensualności relacji, czyli z wykorzystaniem zmysłów, jako skutek zastosowania instrumentów marketingu wewnętrznego, organizacji wewnętrznej motywującej do innowacyjności i przedsiębiorczości, a jednocześnie budującej pozytywny klimat organizacyjny poprzez rozwiązania strukturalne i styl kierowania. Samodzielnym czynnikiem o niebagatelnej roli w warunkach ryzyka, a szerzej w warunkach niepewności, jest kultura organizacyjna [Stafflage 2005; Urbanowska-Sojkin 2012]. Sposób budowania architektury zewnętrznej wyraża dojrzałość menedżerów do tworzenia zdolności strategicznych związanych z łańcuchem wartości. Architektura zewnętrzna (wbrew wąskiemu ujęciu Kaya dotyczącemu budowania relacji z otoczeniem) w istocie odnosi się do wielu fundamentalnych elementów stanowiących o sukcesie przedsiębiorstwa. Na uwagę zasługuje pierwotne wobec tworzenia architektury (wewnętrznej i zewnętrznej) samookreślenie w zakresie wskazania domeny. Rzutuje ono na określenie miejsca w łańcuchu gospodarczym oraz dobór metod osiągania celów i wykonywania zadań, a tym samym na konieczne rozstrzygnięcia dotyczące rodzaju i konfiguracji zasobów własnych i obcych oraz granic przedsiębiorstwa. Zdolności przedsiębiorstwa do współtworzenia wartości dla klienta z podmiotami środowiska

(odbiorcami – pośrednikami, nabywcami i konsumentami, a także z dostawcami, komplementatorami i innymi podmiotami) ma priorytetowe znaczenie w dynamicznych i złożonych warunkach otoczenia.

Niezwykle ważne jest komunikowanie się przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia i tymi wewnątrz (nabiera znaczenia politykowanie wewnątrz organizacji jako sposób na tworzenie relacji intraorganizacyjnych oraz wyzwalanie energii pracowniczej). Zdolności komunikowania się z podmiotami z otoczenia służą wprost osiągnięciu celów i wykonywaniu zadań gospodarczych i warunkują ich poziom oraz jakość. Ponadto są nieodłącznie związane i warunkują postrzeganie przedsiębiorstwa i jego produktów. Za sprawą działań marketingowych, ale także tych ściśle związanych z realizacją procesów podstawowych (domena), powstaje wizerunek przedsiębiorstwa. Ma on istotne znaczenie w określaniu kompetencji przedsiębiorstwa jako partnera w współtworzeniu wartości, jak i oferenta owej wartości. Warto podkreślić znaczenie omawianych zdolności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa są oferentami produktów systemowych i gotowych rozwiązań [Żabiński 2012]

W sposób nieunikniony kolejnych zdolności upatruje się w zarządzaniu, a w szczególności w zarządzaniu ryzykiem strategicznym. Zarządzanie rozpatrywane w kontekście zdolności strategicznych ma znaczenie fundamentalne z racji odpowiedzialności za formułowanie wszelkich podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa w sposób dynamiczny, od powodów istnienia przedsiębiorstwa w przyszłości do sposobów sprostania wyzwaniom, które kreuje. Naczelną rolę w formułowaniu aspiracji i celów strategicznych oraz animowaniu tworzenia i wykorzystywania innych niż ludzkie zasobów ma kadra menedżerska. Ważne są jej umiejętności dynamicznego tworzenia przyszłości przedsiębiorstwa, wykonywania zadań oraz mobilizowania pracowników.

Zarządzanie ryzykiem wyzwala wiele emocji, niekiedy skrajnych. Od braku zgody na „zarządzanie zmienną losową” i redukcję otoczenia do określonych sił i zdarzeń, które są przedmiotem zarządzania, do faworyzowania zintegrowanego zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem strategicznym. Niepewność, za sprawą klasyków, można rozpatrywać, uwzględniając prawdopodobieństwo zajścia określonych zdarzeń, co stało się asumptem do monitorowania tych rozpoznawalnych oraz określania prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Obecne systemy zarządzania ryzykiem spełniają wymogi przedmiotowe norm i standardów organizacji międzynarodowych (ISO, COSO i inne) lub są projektami zindywidualizowanymi, stosownie do potrzeb przedsiębiorstwa. Stanowią podstawę bezpieczeństwa przedsiębiorstw wspólnie z systemem wczesnego ostrzegania/rozpoznania, a także zarządzania kryzysem oraz tzw. „dynamicznych” strategii [Proff 2007].

Ten system zarządzania ryzykiem, ujmujący w najbardziej kompleksowy i integrujący sposób wszystkie funkcje, działania i obiekty przedsiębiorstwa w procesie tworzenia wartości, określa się mianem zintegrowanego [Gleisner 2011].

W złożonym otoczeniu przedsiębiorstwa tworzenie wspomnianych zdolności strategicznych nie jest łatwe także z tego powodu, że odbywa się w dynamicznych warunkach i konieczne jest konfigurowanie i koordynowanie funkcji, zasobów i umiejętności w całość sprawną w perspektywie strategicznej. W dalszej części opracowania wskazano na te atrybuty przedsiębiorstwa, które dają silne wzmocnienie jego zdolności strategicznych.

5. Fundamenty efektywności przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej

Są nimi przewaga konkurencyjna i – szerzej – konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku (także na rynku przedsiębiorstw, na którym jest ono, jak inne, potencjalnym przedmiotem sprzedaży-zakupu). O znaczeniu przewagi konkurencyjnej dla dalszego wzrostu przekonuje niejedna definicja strategii. Nie zawsze jednak można zgodzić się z dosłownymi zapisami, które prowokują do pytań o przewagę we współczesnych warunkach i jej oddziaływanie na przyszłość przedsiębiorstwa, choćby z takim stwierdzeniem, że „strategia to zbiór działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażone jej przewagą konkurencyjną” [Rokita i Grudzewski 2005]. Przewaga konkurencyjna to możliwość osiągania wyższej wartości dodanej niż konkurenci na tym samym rynku [Lynch 2000, s. 152–153]. Istota przewagi konkurencyjnej polega na tym, że działania danego przedsiębiorstwa tworzą większą wartość dodaną niż wartość wytworzona przez podejmujących analogiczne działania niewielu konkurentów i podejmujących podobne działania licznych konkurentów [Rokita i Grudzewski 2005].

Przewaga jest opisywana przez trwałe osiąganie ponadprzeciętnej rentowności przez przedsiębiorstwo jako skutek różnego rodzaju przyczyn [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007]. Taka interpretacja przewagi pozwala odróżnić źródła, przyczyny od skutków, do których należy poziom efektów (w szczególności ponadprzeciętnej rentowności).

W sensie absolutnym przewaga konkurencyjna to cecha przedsiębiorstwa, która je charakteryzuje, a nie mają jej konkurenci [Urbanowska-Sojkin,

Banaszyk i Witczak 2007]. Nadto chodzi o takie cechy, które są względnie trwałe i są własne, a nie innych podmiotów. Dotyczy to przede wszystkim oferty dla klientów określanej przez zaawansowanie technologiczne przedsiębiorstwa, rozwiązania organizacyjne, postawy i zachowania pracowników, wizerunek przedsiębiorstwa.

Zasadniczo zgodnie, zarówno historycznie, jak i współcześnie, na przewagę konkurencyjną spogląda się w kontekście jej rodzaju, zakresu, źródła. Wyrazem są wyróżniane rodzaje przewagi, tj. poziomu kosztów jednostkowych, sposobów wyróżniania się przedsiębiorstw, atrybutów zasobów, biegłości organizacyjnej i czasu reakcji na oczekiwania otoczenia w postaci oferty.

Fundamentalne strategie konkurowania sformułowane na gruncie podejścia sektorowego, a wcześniej ekonomii sektorowej są komplementarne względem podejścia zasobowego (w jego różnych nurtach, z wyraźnie wyróżniającym się nurtem klasycznym zasobowym, organizacji i tworzenia zasobów wiedzy, relacji oraz kompetencji dynamicznych). Przedsiębiorstwa powinny posiadać zasoby, które charakteryzują się rzadkością, niedostępnością na rynku, niezastępowalnością na rynku, niepowtarzalnością, elastycznością i niezawłaszczalnością [Penrose 1959; Wernerfelt 1984, s. 171–180, cyt. za: Huff i in. 2011]. Inne próby porządkowania cech skutkują ich ujęciem wyrażonym akronimami: VRIN (*valuable, rare, imperfectly imitable, non-subsitutable*), VRIO (*valuable, rare, inimitable, organized*) [Glinka i Kostera 2012]. W nawiązaniu do roli zasobów tymi zasobami, które w sposób szczególny w dynamicznym otoczeniu rokuje zdobycie i utrzymanie przewagi, są wiedza, która staje się podstawowym sposobem na adekwatność do wymagań przyszłego otoczenia [Senge 2006] (propozycja konkurowania przez wykorzystanie wiedzy jest formułowana wielokrotnie przez naukowców polskich: Nogalski, Rokita, Czakon, Bratnicki), oraz technologia. Konkurowanie oparte na technologii (lider technologiczny, lider innowacji) z powodów oczywistych jest bardzo trudne, w związku z tym rzadziej stosowane. Od niedawna, za sprawą dynamicznych zmian w otoczeniu i konieczności dostosowania się do nich, uznano na gruncie podejścia sektorowego za uzasadnione strategie hybrydowe, strategie sekwencyjne [Welge Al.-Laham 2004; Proff 2007]. To rezultat negocjowania silosowego, redukcjonistycznego potraktowania przewagi konkurencyjnej, które znakomicie usuwa z obszaru zainteresowań wzajemne relacje i związki między różnymi źródłami przewagi konkurencyjnej, co jest sprzeczne także z logiką systemową traktowaną jako podstawową w perspektywie strategicznej. W opinii Czakona cech podejścia systemowego i zasad nie spełnia ani podejście

sektorowe ani zasobowe [Czakon 2005]. Do wniosków wspomnianego autora można dodać i ten dotyczący ograniczeń (wymienionych podejść) do przedmiotowego zakresu działań lub ujęcia obiektowego.

Z kolei konkurencyjność przedsiębiorstwa jest zbiorem jego atrybutów umożliwiających spełnianie fundamentalnych zadań ekonomicznych wynikających z celów konstytutywnych i artykułowanych przez interesariuszy (z powodów oczywistych uproszczenie dotyczące celów jest zabiegiem zamierzonym). Konkurencyjność (w rozumieniu rzeczywistym) jest oceniana przez interesariuszy. Priorytetowe znaczenie ma wartość dla klientów. Przedmiotem opinii klientów jest unikatowość wartości względem innych tworzonych przez innych oferentów. Jej akceptacja wpływa na przychody przedsiębiorstwa, a szerzej na jego gospodarkę finansową. Ma pierwotne znaczenie także z tego powodu, że potwierdza sens bytu ekonomicznego, jakim jest przedsiębiorstwo. Drugim sposobem stanowienia i oceny konkurencyjności jest jej obiektowy charakter, odnoszący się do podmiotu, jakim jest przedsiębiorstwo lub jego względnie samodzielne jednostki organizacyjne. Na rynku przedsiębiorstw są nimi przedsiębiorstwa lub ich zorganizowane części. Wycena ich wartości jest wypadkową wielu atrybutów przedsiębiorstwa odnoszonych do rezultatów rynkowych, finansowych, środowiskowych.

Podsumowanie

Konkluzja dotycząca cech otoczenia i jego wpływu na zarządzanie strategiczne będzie odmienna od tych ocen, które wyrażają pełne zdeterminowanie przedsiębiorstw i ich niemoc. Ważne jest, aby relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem poddawać analizie i ocenie i traktować je, obok innych działań, jako przyczyny innowacyjności i przedsiębiorczości.

Działanie w warunkach niepewności sprawia, że dyskutowane są przyczyny skuteczności zarządzania oraz efektywności przedsiębiorstwa. Cechy otoczenia, ujmowane stereotypowo jako zmienne, złożone i nieprzewidywalne, bez stosownej głębi problemu, stały się powodem wątpliwości dotyczącej ram analizy relacji otoczenie-przedsiębiorstwo oraz czynników stymulujących jego sukces. Podejście systemowe obejmujące idee ścisłego współtworzenia przez przedsiębiorstwo otoczenia i relacji z nim stanowi konieczne ramy do budowania jego przyszłości. Wyznacza konieczny profil analizy i poszukiwania sposobów budowania przyszłości. Marginalizuje rolę czynników sprzyjających odnoszeniu sukcesu przez przedsiębiorstwo i kieruje

uwagę na fundamenty tworzenia sukcesu. Są nimi zdolności strategiczne potencjalnie implikujące przewagę konkurencyjną. Zmieniają się jej cechy jako konsekwencja dynamicznych zmian w otoczeniu. Już obecnie posiadanie przewagi konkurencyjnej wiąże się (i będzie się wiązać w przyszłości) ze zdecydowanie krótszym horyzontem i naturą hybrydową. Jej wzmocnienie następuje na skutek działań nie tylko przedsiębiorstwa ale także innych podmiotów pozostających w relacjach biznesowych, a stanowiących jego otoczenie.

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwillo, H.G., 2008, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Dom Organizatora, Toruń.
- Ansoff, I., 1991, *Critique of Henry Minzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 12.
- Baker, L.G., Gollub, P.J., 1998, *Wstęp do dynamiki układów chaotycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Beck, U., 2004, *Spółczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Bratnicki, M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem – budowanie mapy kompetencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Claus von Clausewitz, 1989, *On War*, Princeton University Press.
- Conrad, P., Sydow, J., 2011, *Organisation und Umwelt*, Managementforschung Series, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Czakon, W., 2005, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Czakon, W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 10.
- De Witt, B., Meyer, R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Drucker, P., 1976, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra, Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Huff, S.A., Floyd, S.W., Sherman, H.D., Terjesen, S., 2011, *Zarządzanie strategiczne*, Wolters Kluwer business.
- Hungenberg, H., 2006, *Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

- Giddens, A., 2007, *Nowoczesność i tożsamość. Ja i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gleissner W., 2011, *Grundlagen des Risikomanagement im Unternehmen*, Vahlen Verlag, Munchen.
- Grobler, A., 2006, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Aureus, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Kay, J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klein, D.A., 1998, *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann Boston.
- Kolb, M., Burkart, B., Zundel, F., 2010, *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Kotler, Ph., Caslione, J.A., 2009, *CHAOTICS: The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, AMACOM, New York.
- Kotler, Ph., Caslione, J.A., 2013, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT BIZNES, Warszawa.
- Koźmiński, A., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski, R. (red), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Krupski, R., 2010, *Dyskusja o treści strategii*, Przegląd Organizacji, nr 6.
- Krupski, R., 2011, *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Krzyżanowski, L., 1999, *O podstawach kierowania organizacji inaczej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Lynch, R., 2000, *Corporate Strategy*, FINANCIAL TIMES Prentice Hall, Pearson Education Limited, London.
- Marchesnay, M., 1994, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Potext, Warszawa.
- Nevis, E.C., Di Bella, A.J., Gould, J.M., 1995, *Understanding Organizations as Learning System*, Sloan Management Review.
- Nowak, S., 2011, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Miller, D., Chen, M.-J., 1996, *The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis*, Strategic Management Journal, vol. 17, iss. 6.
- Milton, N., 2010, *The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience*, Chandos Publishing, Cambridge.
- Miśkiewicz-Nawrocka, M., 2013, *Modele ekonomiczne z dynamiką chaotyczną*, w: Mika, J., Zeug-Żebro, K., *Zastosowanie metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, www.ue.katowice.pl/uploads/media/5_M_MiskiewiczNawrocka_-Modele_Ekonomiczne....pdf.

- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L., 2004, *Ambidextrous organization*, Harvard Business Review 82(4), s. 71–81.
- Ott, E., 1997, *Chaos w układach dynamicznych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Penrose, E., 1959, *Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell Oxford, England.
- Peters, T., Waterman, R., 1984, *In Search of Excellence Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pieter, J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
- Porter, M., 1985, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Proff, H., 2007, *Dynamische Strategien. Vorsprung im internationalen Wettbewerbsprozess*, Gabler Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Robert, M., 2006, *Nowe myślenie strategiczne, Proste i czyste*, MT BIZNES Warszawa.
- Rokita, J., 2003, *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Rokita, J., 2009, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Rokita, J., Grudzewski, W. (red), 2005, *Elastyczność organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice.
- Schnabel, U.G., 2013, *Management des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleister. Strategieoptionen zum Erwerb und zur Entwicklung intellektueller Ressourcen*, Springer Verlag, Stuttgart.
- Senge, M.P., 2006, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer Polska.
- Sull, D., 2009, *The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity in an Uncertain World Hardcover*, October, no. 6.
- Stafflage, E., 2005, *Unternehmenskultur als erfolgscheidender Faktor, Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Merges & Acquisitions*, DUV, Fachverlag, Wiesbaden.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2003, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2011, *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2012, *Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Zeszyty Naukowe, nr 260, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2013a, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2013b, *Spółeczny wymiar ryzyka-związki między kapitałem społecznym przedsiębiorstwa i jego sprawnością strategiczną*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie, nr 52, Politechnika Łódzka, Łódź.

- Urbanowska-Sojkin, E., 2013c, *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance, no. 4/1, Sopot, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2013d, *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem-podejście preskryptywne*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2014a, *Społeczne granice zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Granice zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2014b, *Społeczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2014c, *Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., 2007, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Wahren, H.K., 1996, *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*, De Gruyter, Berlin.
- Warnecke, H-J., 1993, *Revolution der Unternehmenskultur*, Springer Verlag, Heidelberg.
- Weissenrieder, J., Kosel, M., 2010, *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen*, Gabler Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Weissenrieder, J., Kosel, M., 2005, *Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung*, Gabler Verlag.
- Welge, M.K., Al-Laham, A. 2004, *Strategisches Management*, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Welge, M.K., Al-Laham, A., 2008, *Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wernerfeld, B., 1984, *A Resource Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, no. 5.
- Żabinski, L. (red.), 2012, *Marketing produktów systemowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Wang, Y., Lo, H.P., Chi, R., Yang, Y., 2004, *An Integrated Framework for Customer Value and Consumer-relationship-management Performance: a Customer Based Perspective from China*, *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 2/3.
- Wilson, D.T., Mummalaneni, V., 1986, *Bonding and Commitment In Buyer-Seller Relationships: a Preliminary Conceptualisation*, *International Marketing and Purchasing*, vol. 1, no. 3.