


Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej

Dr hab. Sylwester Gregorczyk, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

 <https://orcid.org/0000-0001-7119-8016>

Dr hab. Grzegorz Urbanek, prof. UŁ

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa

 <https://orcid.org/0000-0002-1372-8127>

Współczesna gospodarka zmienia się w dotychczas niespotykanym tempie, wyznaczanym przez dwa przenikające się procesy: usieciowienie i cyfryzację. Rozwój gospodarki cyfrowej wpisuje się w zmiany zachodzące od kilku ostatnich dziesięcioleci, których początkiem było pojawienie się komputerów osobistych na masowym rynku w połowie lat osiemdziesiątych, następnie rozwój narzędzi do projektowania cyfrowego, rozwój internetu oraz trendy outsourcingowy i offshoringowy, a w konsekwencji rozwój złożonych globalnych łańcuchów wartości. Do zjawisk charakteryzujących sieciowość gospodarki (m.in. chaos, nieprzewidywalność, brak granic przedsiębiorstw, promowanie zasobów niematerialnych i procesów współdziałania między organizacjami¹) dochodzi powszechna adaptacja oraz wzrost wykorzystywania technologii cyfrowych lub komputerowych przez wszystkie podmioty gospodarki (organizacje, sektory gospodarki, instytucje państwowe)². Wybuch pandemii Covid-19 i związany z nią powszechny *lockdown* wymusiły i przyspieszyły transformację cyfrową (wykorzystanie szeroko pojętej technologii do radykalnej poprawy wydajności przedsiębiorstwa lub jego zasięgu³) również w odniesieniu do przedsiębiorstw, które z różnych powodów nie realizowały dotychczas tego procesu. Dziś transformacja cyfrowa dotyczy nie

1 E. Skrzypek, *Sieciowość jako cecha nowej gospodarki*, „Studia Informatica” 2017, nr 2(44), s. 21–31.

2 J. Pieriegud, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016, s. 11–38.

3 G. Westerman, D. Bonnet, M. McAfee, *The Nine Elements of Digital Transformation*, „MIT Sloan Management Review” 2014, vol. 55(3), s. 1–6.

tylko aspektów technologicznych przedsiębiorstwa, ale również musi obejmować całą jego strategię, kształtując na nowo sposób myślenia i postrzegania świata przez zarządzających⁴.

Oddajemy do rąk Czytelników zbiór opracowań autorów pochodzących z najważniejszych polskich ośrodków naukowych, na temat różnych aspektów zarządzania strategicznego w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej. Monografia obejmuje sześć części, które poruszają zarówno zagadnienia uwarunkowań zarządzania strategicznego (części pierwsza i druga), jak i problemy poszczególnych etapów procesu zarządzania strategicznego (części trzecia, czwarta i piąta). Monografię kończą (część szósta) przykłady przejawów zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit, które z powodzeniem przystosowują się do nowej cyfrowej gospodarki sieciowej.

Część pierwsza monografii poświęcona jest społecznym uwarunkowaniom współczesnego zarządzania strategicznego. Mimo powszechnej cyfryzacji świata i rozprzestrzeniania się sieci sterowanych komputerowo zależności pomiędzy różnorodnymi organizacjami w centrum myślenia strategicznego stoi człowiek – ze swoimi postawami, dążeniami, ale również ograniczeniami. Nie bez przyczyny organizacjom przypisujemy cechy ludzkie (antropomorfizacja) – to ludzie je tworzą, realizują w nich swoje zamierzenia oraz ambicje (strategiczne wybory), budują specyficzne środowisko pracy (kulturę organizacyjną) i nadają im kierunek rozwoju strategicznego (strategiczni myśliciele). Tworzenie i realizacja strategii są mocno warunkowane przez kulturę organizacji, na co wskazują autorzy trzech pierwszych rozdziałów. Kultury cechujące się otwartością strategiczną, bazując na kolektywnej inteligencji, sprzyjają trafnym wyborom strategicznym, ułatwiają ich wdrożenie oraz podnoszą skuteczność osiągnięcia celów. Kultura organizacyjna definiuje również konkurencyjność przedsiębiorstw, ale w obliczu powszechnego w gospodarce sieciowej zjawiska dyfuzji kultur konieczna jest właściwa konfiguracja zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Niebagatelną rolę w tym procesie odgrywają liderzy współczesnych przedsiębiorstw, którym poświęcone są kolejne rozdziały. To od ich indywidualnych cech, wpływających na percepcję, przetwarzanie i ocenę informacji, zależy jakość podejmowanych decyzji strategicznych. Nasi autorzy zwracają uwagę na szczególne postawy i zachowania przedsiębiorców w działalności międzynarodowej, jak również podczas umiejętnie przeprowadzanych procesów sukcesji w firmach rodzinnych.

Druga część monografii ukazuje różne perspektywy charakterystycznych dla gospodarki sieciowej warunków prowadzenia działalności gospodarczej, łączących

4 Por. D.L. Rogers, *The Digital Transformation Playbook*, Columbia University Press, Columbia 2016, s. 9.

w sobie znamiona współpracy i konkurencji (koopetycja). Pierwszy rozdział prezentuje wyniki autorskich badań dotyczących zachowania jednostek (aktorów społecznych) i grup w różnych konfiguracjach sieci organizacyjnych. Złożoność relacji pomiędzy uczestnikami przestrzeni organizacyjnych stanowi szczególne wyzwanie badawcze, a ze wstępnymi wynikami badań w tym obszarze możemy zapoznać się w rozdziale drugim. Wspomniana wcześniej koopetycja stała się punktem zainteresowania dwóch kolejnych rozdziałów. Pierwszy z nich koncentruje się na związkach pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a koopetycją. Drugi natomiast poszerza naszą wiedzę o koopetycję wewnątrzorganizacyjną polskich grup kapitałowych. Część drugą kończą interesujące opisy przypadków relacji pomiędzy uczestnikami sieci w sektorze turystycznym oraz w sektorze dóbr i usług środowiskowych.

Trzecia część poświęcona jest nowoczesnym modelom biznesowym cyfrowej gospodarki sieciowej. Dynamiczny rozwój koncepcji modelu biznesowego wynika wprost z dostępności i rozwoju usług internetowych (cyfryzacji gospodarki). Nowe możliwości kreowania i dostarczania wartości dla klientów, jakie przyniósł ze sobą internet, przełożyły się na wzrost zainteresowania koncepcją modelu biznesowego przez praktyków i teoretyków zarządzania. Modele biznesowe zrewolucjonizowały wiele sektorów i branż, dlatego też stały się poważnym orężem w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Kolejne rozdziały prezentują klasyfikację modeli biznesowych Przemysłu 4.0, charakteryzując ich dynamikę z perspektywy monetyzacji, podkreślając konieczność diametralnie innego podejścia do modelowania procesów w modelach e-biznesu.

Czwarta część monografii dotyczy zagadnień związanych z optymalizacją i implementacją strategii. Zarządzanie strategiczne obejmuje dwa główne zagadnienia: przygotowanie strategii i jej implementację – wprowadzanie w życie. Dobrze przygotowanie strategii nie gwarantuje sukcesu. Niestabilna dynamika rynku, szybkie zmiany technologiczne, zmiany regulacyjne i w oczekiwaniach klientów powodują, że przedsiębiorstwa napotykać trudności w realizacji swoich strategii. Liczne badania pokazują, że w większości przypadków wdrażanie strategii kończy się porażką, chociaż jej skala może być różna w zależności od przyjętego sposobu pomiaru. Zwycięskie strategie wymagają skutecznych mechanizmów ich przygotowania i wdrażania, czego elementami są: uwzględnienie w strategii możliwości stwarzanych przez otoczenie, uelastycznienie organizacji do wewnątrz i na zewnątrz oraz optymalizacja procesów wewnętrznych. Część czwartą rozpoczyna przedstawienie procesowego i projektowego ujęcia rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa, co stanowi jeden ze sposobów zwiększenia efektywności wdrażania strategii. W rozdziale drugim przedstawione jest podejście matrycy logicznej, stanowiącej efektywne narzędzie do zarządzania strategicznego, łączącej w sposób

spójny fazy analizy strategicznej i planowania strategicznego z fazą implementacji. Elementem optymalizacji działań jest ich doskonalenie w przedsiębiorstwie, a także koordynacja operacji w ramach branżowych łańcuchów wartości, co zostało przedstawione na przykładzie branży przemysłu ciężkiego. W gospodarce sieciowej, gdzie tworzenie wartości odbywa się w interakcjach z innymi podmiotami, a znaczna część zasobów potrzebnych do realizacji strategii znajduje się poza granicami prawnymi organizacji, szczególnego znaczenia nabiera właściwa konfiguracja zasobów w celu kreowania wartości dodanej oraz jej przechwytywania. Koncepcja współtworzenia wartości na podstawie renty relacyjnej przedstawiona jest na przykładzie współpracy podmiotów z sektora kreatywnego, a także podmiotów działających w sektorze gospodarki odpadami. Przedsiębiorstwa muszą integrować swoje wewnętrzne zasoby i zdolności z zewnętrznymi, aby być w stanie osiągnąć określone cele strategiczne dzięki odpowiedniej reakcji na wyzwania związane z dynamiką otoczenia. W tym kontekście opisana jest koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego, które wykorzystuje pojawiające się w jego otoczeniu okazje biznesowe do uzyskania korzyści. W ostatnim rozdziale zaprezentowany został postulat rozszerzenia analiz strategicznych o wymiar geopolityki i geostrategii, co może być pomocne w uwzględnieniu w strategiach, w szczególności przedsiębiorstw z branż kluczowych z punktu widzenia państwa, istotnych aspektów polityki globalnej, które mogą mieć znaczący wpływ na te przedsiębiorstwa.

W części piątej monografii przedstawione są rozważania na temat efektywności strategii i determinantów jej sukcesu. Pomiar efektywności strategii jest zagadnieniem złożonym. W literaturze przedmiotu brakuje spójnej definicji systemu pomiaru realizacji strategii. Pomiar uzyskanych efektów jest jednym z kluczowych aspektów procesu wdrażania strategii, ponieważ wpływa na możliwość dokonywania niezbędnych korekt i może być także narzędziem do diagnozowania kluczowych elementów determinujących sukces organizacji. Pomiar strategii może uwzględniać dwie grupy czynników: jej koherentność i efektywność wykonywanych działań. Koherentność odnosi się do jej logiczności i spójności wewnętrznej (dostępności zasobów) oraz zewnętrznej (uwzględnienia dynamiki sektora). Efektywność wykonywanych działań oznacza stopień realizacji zamierzonych celów strategicznych oraz uzyskane wyniki finansowe. Część piątą rozpoczynają rozważania dotyczące atrybutów doskonałości organizacji, których konkluzją jest brak możliwości znalezienia uniwersalnej definicji organizacji doskonałej oraz możliwości skonstruowania narzędzia pomiaru doskonałości uwzględniającego wszystkie jej atrybuty. Jednocześnie budowanie koncepcji doskonałości jest pożyteczne dla rozwoju teorii zarządzania i dla doskonalenia praktyki zarządzania. W kolejnym rozdziale przedstawione zostały zagadnienia dotyczące kontekstowości oceny dokonań organizacji, która związana jest z kwestią strategicznej klienteli i niejednoznacznością

celów organizacji. Następnie na przykładzie case study analizie został poddany wpływ zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa na jego elastyczność strategiczną i w konsekwencji przewagę konkurencyjną. Kolejne rozważania w tej części monografii dotyczą identyfikacji determinantów konkurencyjności przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, spośród których najważniejsze to: orientacja na wiedzę, orientacja marketingowa oraz zakorzenienie w lokalnych sieciach biznesowych. Zagadnienie odnoszące się do warunków koniecznych do osiągnięcia sukcesu serwicyzacji przedsiębiorstw jest przedmiotem analizy w kolejnym rozdziale. Część piątą kończą rozważania na temat zastosowania systemów informatycznych do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście uwarunkowań skuteczności ich wdrażania.

Część szоста monografii dotyczy wybranych aspektów zarządzania strategicznego w podmiotach non profit. Zarządzanie strategiczne przestało być domeną organizacji biznesowych nastawionych na zysk. Organizacje typu non profit odgrywają ważną rolę w wielu społeczeństwach, realizując zadania w obszarze edukacji, opieki zdrowotnej, dobroczynności, dostarczania usług publicznych i szerzej – budowania dobrobytu społecznego. Tak jak w przypadku biznesu celem realizowanej strategii jest maksymalizacja jego wartości, w przypadku organizacji non profit celem strategii jest maksymalizacja satysfakcji kluczowych interesariuszy, których środowisko jest obsługiwane przez organizację. Profesjonalizacja usług i rosnąca konkurencja na wielu tego typu rynkach, również ze strony podmiotów nastawionych na zysk, powoduje konieczność wprowadzenia elementów zarządzania strategicznego w podmiotach non profit w celu zwiększenia ich konkurencyjności. Stąd zarządzanie strategiczne w organizacjach non profit zawiera w sobie takie elementy jak: zbieranie danych ze środowiska organizacji, wybór istotnych informacji i ich interpretacja, opracowanie strategii i jej wdrażanie w życie z korektami wynikającymi ze zmian w otoczeniu i uzyskanymi efektami. Wśród organizacji non profit podmiotami, które funkcjonują w warunkach rosnącej konkurencji rynkowej, a także zwiększonych oczekiwań społecznych, są uczelnie wyższe. Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce misją systemu szkolnictwa wyższego w Polsce jest, oprócz kształcenia studentów i kadr oraz prowadzenia działalności naukowej, uczestnictwo w rozwoju społecznym i tworzenie gospodarki opartej na innowacjach. Realizacja tych celów związana jest między innymi z umiędzynarodowieniem uczelni. Część szóstą rozpoczyna prezentacja wyników badań dotyczących sposobów pomiaru umiędzynarodowienia uczelni na przykładzie najlepszych wyższych szkół ekonomicznych w Polsce. W kolejnym rozdziale prowadzone są rozważania na temat istotnego elementu strategii uczelni wyższych, jakim jest realizacja tzw. trzeciej misji – rozwoju współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,

przede wszystkim przedsiębiorstwami w zakresie komercjalizacji wyników badań. Analiza praktyki budowania relacji szkół wyższych z przedsiębiorstwami na przykładzie uczelni z województwa zachodniopomorskiego wskazuje, że partnerzy nie wykorzystują wszystkich możliwości w tym zakresie. Przeprowadzone rozważania pokazują, że rozwój współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami powinien przebiegać w sposób planowany i świadomy, co ułatwi zbudowanie partnerskich relacji, które umożliwią osiągnięcie przez uczelnię wymiernych korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych. Kolejny rozdział prezentuje wyniki badań dotyczących możliwości i ograniczeń współpracy pomiędzy uczelniami technicznymi a małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Istnieje bardzo duży potencjał do nawiązywania tego typu współpracy. Uczelnie, ze swoim zapleczem naukowym i eksperckim, mogą stanowić źródło pomysłów i idei, które mogą być komercjalizowane przez przedsiębiorstwa. Ułatwieniem dla nawiązania współpracy pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwami jest zmniejszenie biurokracji, lepsze zrozumienie wzajemnych potrzeb, a także poprawa komunikacji pomiędzy jej stronami.

Elementy zarządzania strategicznego mogą być również wykorzystywane w zarządzaniu publicznymi jednostkami terytorialnymi, na przykład miastami czy gminami. W części szóstej przedstawione są także rozważania na temat uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej przez miasto, poprzez dostarczanie jego użytkownikom wartości publicznej w postaci zaspokojenia zbiorowo wyrażanych potrzeb członków społeczności. Współczesne miasta funkcjonują w dynamicznym otoczeniu, co oznacza pojawianie się nowych potrzeb społeczności lokalnych, które władze miasta muszą zaspokajać. Do wdrażania nowatorskich usług publicznych konieczne są zdolności dynamiczne, których źródłem może być otoczenie zadaniowe miasta w postaci partnerów prywatnych, organizacji trzeciego sektora i samych mieszkańców. W kolejnym rozdziale, na podstawie studium przypadku, została przeprowadzona analiza charakteru rent sieciowych uzyskiwanych przez gminę dzięki kooperacji z innymi organizacjami funkcjonującymi w regionie. Uczestniczenie w sieci pozwala urzędowi zwiększać sprawność i jakość świadczenia usług publicznych, co pozwala na budowanie przewagi kooperacyjnej urzędu. Część tę kończy rozdział dotyczący efektywności relacji międzyorganizacyjnej na przykładzie sieci onkologicznej utworzonej z siedemnastu szpitali w Polsce.

Mamy nadzieję, że lektura monografii pozwoli Czytelnikom wyrobić sobie własny pogląd na temat myślenia strategicznego w cyfrowej gospodarce sieciowej, a prezentowane przykłady pozwolą przybliżyć mechanizm wyborów strategicznych w nowej, cyfrowej rzeczywistości.

Bibliografia

- Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016, s. 11–38.
- Rogers D.L., *The Digital Transformation Playbook*, Columbia University Press, Columbia 2016.
- Skrzypek E., *Sięciowość jako cecha nowej gospodarki*, „Studia Informatica” 2017, nr 2(44), s. 21–31.
- Westerman G., Bonnet D., McAfee M., *The Nine Elements of Digital Transformation*, „MIT Sloan Management Review” 2014, vol. 55(3), s. 1–6.