

Grażyna Leśniak-Łebkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZARZĄDZANIE PROINNOWACYJNE W WARUNKACH NIETRWAŁYCH PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Wprowadzenie

Zarządzanie innowacjami jest podstawą skutecznych strategii w burzliwie zmieniającym się pod wpływem zmian globalnych środowisku konkurencyjnym. W literaturze przedmiotu można znaleźć silne wsparcie dla zrozumienia powszechnego współuczestnictwa w projektowaniu i komercjalizowaniu nowych produktów, usług, technologii, a także modeli biznesu. Szczególnie interesujące są przełomowe innowacje oparte na zmianie wartości, platformowych technologiach i systemowym podejściu do procesów zmian i ich skutków dla społeczeństwa i środowiska. Kiedyś był to problem wielkich korporacji, dziś dotyczy całej populacji przedsiębiorstw inicjujących i organizujących aktywność badaczy, innowatorów, instytucji wspierających nowe idee i projekty, tworzących elastyczne struktury współpracy o dowolnej skali, łączące potencjał i wielkich i małych firm, niezbędny do realizacji śmiałych przedsięwzięć.

Aby każdy uczestnik tego procesu był dobrze przygotowany do działania w warunkach tak dynamicznego środowiska, konieczne jest zrozumienie nietrwałości przewag konkurencyjnych i elastyczności wszystkich procesów związanych z innowacją, począwszy od generowania pomysłów, rozwoju innowacji, budowy warunków związanych ze skalą jej wykorzystania, aż po kontrolowane wycofywanie się bez narażania istnienia firmy.

Celem tego artykułu jest określenie stopnia przygotowania polskich przedsiębiorstw do nowej gospodarki opartej na nietrwałych przewagach konkurencyjnych¹.

¹ Wykorzystany został formularz diagnostyczny opracowany przez R. McGrath.

1. Podstawy teoretyczne badania

W nurcie zarządzania strategicznego od wielu lat dominuje zainteresowanie budową przewag konkurencyjnych jutra², strategiami zapewniającymi wygraną w warunkach hiperkonkurencji³ oraz wyszukiwaniem nowych „błękitnych oceanów”⁴, które zapewnią przedsiębiorstwom duże sukcesy. Kierunki poszukiwań i pomysły są z reguły wyznaczone przez wizjonerskie organizacje, którym udaje się pokonać inercję i bezkonfliktowo odejść od koncentracji na doskonaleniu istniejących produktów, stabilizacji i ciągłości procesów, a także zmobilizować zasoby ludzkie do zmiany kultury na kreatywną i podjęcia eksperymentów w celu stworzenia oraz wykorzystania przełomowych innowacji⁵. Praktyka zarządzania dostarcza wiele przykładów takich innowacji⁶.

Zarządzanie przyszłością to podstawowy obowiązek liderów, ale lider bez naśladowców i wykonawców nie zapewni sukcesu. W firmach niezdolnych do ciągłego generowania innowacji mogących się stać czasowymi przewagami konkurencyjnymi jest bardzo prawdopodobne, że nie zdążą one zdyskontować korzyści rynkowych z inwestycji, ponieważ przewagi konkurencyjne podlegają tym samym regułom, co cykl życia produktu. Bez ciągle odnawianego portfela inicjatyw strategicznych rośnie ryzyko nienadążania za zmianami rynkowymi. Aby ten proces był opłacalny i dostosowany do możliwości przedsiębiorstwa, konieczna jest priorytetyzacja inicjatyw i koncentracja na najlepiej rokujących. Z reguły tylko niewielki odsetek jest realizowany z sukcesem. Szczególne podejście charakteryzuje największych innowatorów, którym zawdzięczamy innowacje przełomowe w skali globalnej. Wykazują się oni wyjątkowymi zdolnościami do współpracy, kwestionowania status quo, wnikliwej obserwacji, networkingu i eksperymentowania.

Ostatnio dominują dwie przesłanki wzrostu zainteresowania kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw przystosowaniem do zmian zewnętrznych: zjawiska kryzysowe wpływające na konieczność rewizji zamierzeń strategicznych

² G. Hamel, C.K. Prahalad: Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości. Business Press, Warszawa 1999.

³ R.A. D’Aveni: Hyper-competitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments. Free Press, 1995.

⁴ W.Ch. Kim, R. Mauborgne: Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna. MT Biznes, Warszawa 2005.

⁵ J. Collins, J.I. Porras: Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych. MT Biznes, Warszawa 2002.

⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton: Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010; M. Robert: Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste. MT Biznes, Warszawa 2006.

i racjonalizacji wykorzystania rzeczywiście dostępnych zasobów oraz nasilająca się konkurencja związana z podejmowaniem prób przełamania kryzysu i budowy koniunktury z wykorzystaniem komercjalizacji innowacji. Nietrwałość przewag konkurencyjnych wymaga zwiększenia elastyczności działań strategicznych na różnych poziomach: koncepcji rozwoju, sposobu prowadzenia biznesu oraz realizacji funkcji zarządczych. Budowa przewag konkurencyjnych nie jest celem samym w sobie, jest nim zaś zdolność do ciągłego kreowania i przechwytywania wartości. Formułowane są różne narzędzia diagnostyczne pozwalające ocenić, na ile przedsiębiorstwa są przygotowane do nowej gospodarki. Jednym z nich jest zastosowany w przedstawionym sondażu formularz opracowany przez Ritę Gunther McGrath (HBR June 2013), który może posłużyć do identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Wyróżnione standardy zachowań odnoszą się do postaw wobec niepowodzeń, skłonności do innowacji, roli planowania i budżetowania w podejmowaniu i modyfikowaniu przedsięwzięć, sposobu wykorzystania i kontroli zasobów, w tym najlepszych kadr, poziomu tolerancji dla ryzyka, sposobów stabilizowania warunków prowadzenia działalności, stopnia przygotowania i podejścia emocjonalnego do wycofywania się z dotychczasowych przewag.

Narzędzie to pozwala również ocenić, w jakim stopniu przedsiębiorstwa koncentrują się na stabilizacji, a w jakim na zmianie. Stosując 7-stopniową skalę ocen można uznać, że te przedsiębiorstwa, które w opinii respondentów są doskonale przygotowane do radzenia sobie ze zmiennością przewag konkurencyjnych uzyskują oceny 6-7 punktów, zaś te, które działają w sztywnych ramach zbudowanych struktur i procedur umacniających status quo z reguły uzyskują oceny 1-2. Znacznie trudniej jest oceniać punkty 3-4-5, mogą one bowiem oznaczać preferowanie dążenia do równowagi pomiędzy zmianą a stabilizacją lub też odzwierciedlać wpływ uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na stosowane rozwiązania przejściowe w dążeniu do większej zmienności lub w kierunku większej stabilizacji. Podobnie trudno jest, bez pogłębionych badań jakościowych sytuacji przedsiębiorstwa, jego specyfiki i realizowanej strategii, oceniać spójność stosowanych rozwiązań. Przykładowo, jeśli oceniane jest przedsiębiorstwo należące do wielkiej korporacji, zakres jego swobody i elastyczności w kreowaniu innowacji jest ograniczany przez system zarządzania korporacją, np. centralizujący budżet, nastawiony na ograniczanie ryzyka operacyjnego w podległych przedsiębiorstwach związanego z innowacją oraz koncentrujący prace badawczo-rozwojowe w specjalnie wydzielonych komórkach. Inną sytuację będą miały niewielkie przedsiębiorstwa usługowe, a inną duże zakłady produkcyjne o wąskiej specjalizacji i mało elastycznych systemach wytwór-

czych. Duże znaczenie mają też: utrwalona kultura organizacyjna, forma i struktura własności, styl kierowania, oczekiwania, ambicje i potencjał kadr, posiadane zasoby materialne i niematerialne. Dlatego też nieuzasadnione jest wyciąganie zbyt daleko idących wniosków dotyczących rzeczywistych zdolności przystosowawczych tych przedsiębiorstw.

Przeprowadzony sondaż miał na celu uświadomienie uczestnikom studiów podyplomowych, jak ważne jest przygotowanie ich przedsiębiorstw do konkurencji w gospodarce, w której zmienność i nietrwałość przewag konkurencyjnych stają się normą, oraz wzbudzić refleksję nad pożądanym kierunkiem zmian i wyróżnieniem obszarów poprawy.

Sondaż przeprowadzono w dwóch edycjach studiów w szczególnym czasie. Przedsiębiorstwa, które po doświadczeniach związanych z pokłosem globalnego kryzysu finansowego już zdołały ustabilizować swoją sytuację dostrzegają nowe szanse w wyścigu innowacyjnym, wspieranym przez finansowanie unijne. Inne nadal skupiają się na istniejących problemach związanych z regulacjami i nowymi trendami zmian w otoczeniu globalnym o niejasnym jeszcze wpływie na biznes.

2. Wyniki sondażu

Niżej przedstawione są podsumowane wyniki ankiety czerwcowej, grudniowej oraz wyniki skumulowane, ilustrujące opinie, jak przedsiębiorstwa sobie radzą ze zmiennymi przewagami konkurencyjnymi.

Tabela 1

Wyniki sondażu: czerwiec 2013, n = 42

Skoncentrowana na rozbudowie istniejących przewag	1	2	3	4	5	6	7	Zdolna do radzenia sobie ze zmiennymi przewagami
1	2							3
Budżety, ludzie i inne zasoby są głównie kontrolowane przez szefów istniejących biznesów	7	11	10	6	3	3	0	Kluczowe zasoby są kontrolowane przez wyodrębnioną grupę, która nie prowadzi biznesu
Dążymy do umocnienia istniejącej przewagi, jeśli tylko możemy	1	4	9	8	9	10	1	Dążymy do wykroczenia poza ustalone przewagi wcześniej, aby zbudować nowe
Nie mamy procesu wycofywania się z biznesu	14	11	6	6	3	2	0	Mamy systematyczny sposób na wycofanie z istniejącego biznesu
Wycofywanie się jest bolesne i trudne	8	12	7	6	3	6	0	Wycofywanie się jest częścią normalnego cyklu biznesowego

cd. tabeli 1

1	2							3
Staramy się unikać niepowodzeń, nawet w niepewnych sytuacjach	0	1	7	13	11	8	2	Uważamy niepowodzenia za nieuniknione i staramy się na nich uczyć
Mamy budżetowanie roczne i dłuższe	7	11	10	6	3	3	0	Budżetujemy w krótkich cyklach kwartalnych lub rolowanych
Lubimy stosować się do ustalonych planów	3	3	3	7	14	7	5	Zmieniamy plany, jeśli pojawiają się nowe informacje
W naszym podejściu do zasobów podkreślamy optymalizację	0	5	11	9	10	4	3	Elastycznie podchodzimy do wykorzystania zasobów
Innowacja jest sporadycznym zjawiskiem (pojawia się i znika)	1	4	6	5	9	12	4	Innowacja jest dla nas ciągłym, systematycznym i kluczowym procesem
Jest nam trudno wycofać zasoby z dobrze prosperujących biznesów na sfinansowanie mniej pewnych szans	3	9	5	7	12	1	0	Jest dla nas normalne finansowanie nowych niepewnych szans przez dobrze funkcjonujące biznesy
Nasi najlepsi ludzie większość czasu spędzają na rozwiązywaniu problemów i kryzysów	2	5	3	14	8	8	2	Nasi najlepsi ludzie większość czasu poświęcają na opracowywaniu nowych szans dla naszej organizacji
Staramy się utrzymać naszą strukturę organizacyjną jako relatywnie stabilną i dostosowywać nowe inicjatywy do istniejącej struktury	0	6	9	4	11	7	7	Reorganizujemy się, kiedy nowe szanse wymagają innej struktury
Przedkładamy analizy ponad eksperymenty	1	5	13	11	4	5	3	Eksperymenty uważamy za ważniejsze od analiz
Nie jest łatwo przyznać się naszym liderom do niepowodzeń	5	7	9	7	9	4	1	Łatwo jest przyznać się naszym liderom do niepowodzeń

W opinii respondentów dysponowanie zasobami było scentralizowane w rękach szefów istniejących biznesów. Jest to typowe dla scentralizowanych systemów zarządzania, dominujących w wielu organizacjach, dla działania w kryzysie lub podczas koncentracji zasobów koniecznej do podjęcia większego przedsięwzięcia. Negatywną stroną jest zwykle ograniczanie inicjatywy jednostek i zespołów, sprowadzające je do roli wykonawczej, co ogranicza ich skłonność do innowacji. Stosowane procedury budżetowania dotyczyły okresów rocznych i dłuższych, przy rosnącym zainteresowaniu elastycznymi formami budżetowania w zmiennym otoczeniu. Respondenci deklarowali dużą otwartość na nowe możliwości budowy przewag konkurencyjnych, ale i dość silne dążenie do utrzymywania równowagi pomiędzy istniejącymi przewagami a nowymi. Innowację uznano za kluczowy proces, a starania o jej powodzenie, jako systematyczne i ciągłe. Tylko niewielka grupa uznała je za sporadyczne. Konsekwentnie,

w przypadku pojawienia się nowych informacji, uznawali za celową zmianę planów i realokację zasobów, a także zmianę struktury organizacyjnej. Przeważała jednak ostrożność, o czym świadczy większe zaufanie do analiz i optymalizacji niż do eksperymentów, co jest symptomem większego tradycjonalizmu w poszukiwaniu racjonalnych argumentów uzasadniających celowość i opłacalność nowych inicjatyw, niż skłonności do podejmowania ryzyka na niewielką skalę w postaci eksperymentów, a następnie, w przypadku sukcesu, szybkiej budowy skali. Rozwaga w tej kwestii jest prawdopodobnie związana nie tylko z odpowiedzialnością, ale i trudnością w dokonywaniu zmian w strategiach rozwoju oraz strategiach biznesu wymagających szybkiej mobilizacji znacznych środków finansowych. Respondenci byli bardziej skłonni uznać niepowodzenia za nieuchronne zjawisko, które sprzyja organizacyjnemu uczeniu się, niż starać się ich unikać, jednak kwestia odpowiedzialności i autorytetu może sprawiać trudność w przyznaniu się do niepowodzeń przez liderów, chociaż nie jest to regułą, o czym świadczy dominacja ocen ze środka skali. Najslabiej rozwiniętą kompetencją była w opinii respondentów umiejętność wycofywania się z biznesu tracącego na znaczeniu, co jest bolesnym i trudnym procesem w przypadku braku ustalenia jednoznacznych kryteriów podjęcia takiej decyzji już na etapie planowania uczestnictwa w danym biznesie oraz słabo rozwiniętego procesu generowania nowych opłacalnych pomysłów. Wielu przedsiębiorstwom trudno było inwestować w niepewne szanse poprzez wycofywanie zasobów z dobrze prosperujących biznesów i tylko jeden respondent uznał to za prawie normalne postępowanie, jednak znaczna grupa (dominanta: 12), oceniła swoją elastyczność finansowania innowacji z własnych środków na 5 punktów. Optymistycznym akcentem ankiety czerwcowej było uznanie, że większa uwaga najlepszych ludzi w firmie skupiała się na opracowywaniu nowych projektów, niż na rozwiązywaniu problemów i kryzysów.

Na podstawie analizy można było zaobserwować grupę przedsiębiorstw silniej nastawioną na utrzymanie istniejącej pozycji i przewag, co nie zawsze oznacza postawę zachowawczą i brak skłonności do innowacji. Może np. ilustrować zachowania młodych przedsiębiorczych firm, którym udało się zbudować określoną pozycję na rynku i starających się o zachowanie tej pozycji lub jej umocnienie (przeważały oceny 1-4).

Drugą grupę stanowiły przedsiębiorstwa wyraźnie zbliżające się do skutecznego radzenia sobie ze zmiennymi przewagami (przeważały oceny 4-7). Powstaje pytanie, na ile jest to sytuacja typowa dla firm zdywersyfikowanych, które nauczyły się już zarządzania portfelami produktów, usług, rynków, technologii i z reguły są większymi organizacjami? Czy te kompetencje są też ważne w przypadku wąsko wyspecjalizowanych firm niszowych o skromniejszych zasobach?

Trzecia grupa to przedsiębiorstwa o niespójnych kompetencjach zarządczych w sytuacji zmienności rynków (oceny 1-7) albo wskutek własnych słabości za, albo silnych ograniczeń w zakresie ważnych zasobów lub też uzależnienia od zewnętrznych ośrodków decyzyjnych.

Czwartą grupę reprezentowały przedsiębiorstwa, w których dominowało przywiązanie do trzymania się reguły „złotego środka” (oceny 3-5) z nielicznymi wyjątkami.

W każdym z wyróżnionych przypadków można było zidentyfikować pole do poprawy, jeśli w przedsiębiorstwie zaistnieje wola pokonywania kolejnych etapów procesu organizacyjnego uczenia się, którego celem jest zbudowanie wyróżniających zdolności do realizacji dowolnych przedsięwzięć strategicznych uznanych za priorytetowe.

Tabela 2

Wyniki sondażu: grudzień 2013, n = 41

Skoncentrowana na rozbudowie istniejących przewag	1	2	3	4	5	6	7	Zdolna do radzenia sobie ze zmiennymi przewagami
1	2							3
Budżety, ludzie i inne zasoby są głównie kontrolowane przez szefów istniejących biznesów	7	17	2	5	6	2	2	Kluczowe zasoby są kontrolowane przez wyodrębnioną grupę, która nie prowadzi biznesu
Dążymy do umocnienia istniejącej przewagi, jeśli tylko możemy	6	11	4	5	3	8	2	Dążymy do wykroczenia poza ustalone przewagi wcześniej, aby zbudować nowe
Nie mamy procesu wycofywania się z biznesu	23	10	4	2	2	0	0	Mamy systematyczny sposób na wycofanie z istniejącego biznesu
Wycofywanie się jest bolesne i trudne	19	4	6	4	3	1	2	Wycofywanie się jest częścią normalnego cyklu biznesowego
Staramy się unikać niepowodzeń, nawet w niepewnych sytuacjach	8	8	5	5	4	6	5	Uważamy niepowodzenia za nieuniknione i staramy się na nich uczyć
Mamy budżetowanie roczne i dłuższe	24	6	2	2	1	1	3	Budżetujemy w krótkich cyklach kwartalnych lub rolowanych
Lubimy stosować się do ustalonych planów	3	11	7	4	3	6	6	Zmieniamy plany, jeśli pojawiają się nowe informacje
W naszym podejściu do zasobów podkreślamy optymalizację	8	12	7	6	2	4	3	Elastycznie podchodzimy do wykorzystania zasobów
Innowacja jest sporadycznym zjawiskiem (pojawia się i znika)	5	6	3	6	6	8	7	Innowacja jest dla nas ciągłym, systematycznym i kluczowym procesem

cd. tabeli 2

1	2							3
Jest nam trudno wycofać zasoby z dobrze prosperujących biznesów na sfinansowanie mniej pewnych szans	9	13	5	4	2	5	3	Jest dla nas normalne finansowanie nowych niepewnych szans przez dobrze funkcjonujące biznesy
Nasi najlepsi ludzie większość czasu spędzają na rozwiązywaniu problemów i kryzysów	7	7	9	7	6	2	3	Nasi najlepsi ludzie większość czasu poświęcają na opracowywaniu nowych szans dla naszej organizacji
Staramy się utrzymać naszą strukturę organizacyjną jako relatywnie stabilną i dostosowywać nowe inicjatywy do istniejącej struktury	6	7	5	2	9	7	5	Reorganizujemy się, kiedy nowe szanse wymagają innej struktury
Przedkładamy analizy ponad eksperymenty	7	18	4	5	5	0	2	Eksperymenty uważamy za ważniejsze od analiz
Nie jest łatwo przyznać się naszym liderom do niepowodzeń	13	11	4	8	3	2	0	Łatwo jest przyznać się naszym liderom do niepowodzeń

Opinie z grudnia 2013 znacznie się różnią od czerwcowych. W grupie grudniowej zdecydowanie przeważały opinie świadczące o koncentracji na rozbudowie istniejących przewag i utrzymaniu status quo w zakresie: sposobu kontroli zasobów, dążenia do umacniania istniejącej przewagi, braku procesu i trudności wycofywania się z biznesu oraz silnie odczuwalnej ich dotkliwości. Podkreślano problemy z finansowaniem nowych inicjatyw kosztem obecnych biznesów, koncentrację na standardowych okresach budżetowania (rocznych i dłuższych), optymalizację w podejściu do zasobów. Zauważono większą koncentrację najlepszych ludzi na rozwiązywaniu problemów i kryzysów niż na projektach dotyczących przyszłości, niechęć do eksperymentów i zdecydowane preferowanie analiz, mimo że ich wartość dla prognozowania może być wątpliwa ze względu na zmienność, niepewność i niejednoznaczność sygnałów rynkowych. Symptomatyczna była też niechęć liderów do przyznawania się do niepowodzeń. Kilka cech wykazywało duży rozrzut ocen. Stosunek do niepowodzeń cechowała większa chęć do ich unikania oraz realistyczna ocena ich nieuniknioności, a także chęć uczenia się. Podobnie w odniesieniu do planów, które chętniej widziano by jako niewymagające zmiany, ale w przypadku pojawienia się nowych informacji, potrzeba zmian byłaby zrozumiała i akceptowana. W zakresie kształtowania struktur organizacyjnych rozkład odpowiedzi wykazał wyraźną dwubiegunowość: część opowiadała się za stabilizacją istniejącej struktury i dostosowywaniem do niej nowych inicjatyw, część zaś, nieznacznie bardziej

liczna, uznała reorganizację za warunek konieczny wykorzystania nowych szans. Interesujące były zmiany rozkładu opinii o sporadyczności innowacji lub jako systematycznego i kluczowego procesu. Podobny był udział przedsiębiorstw stawiających na innowacje, jako kluczowy i ciągły proces w organizacji, natomiast zwiększył się ponad dwukrotnie udział opinii o sporadycznym charakterze innowacji, kosztem mniejszego udziału opinii o ocenach pośrednich 3-5.

Tabela 3

Wyniki sondażu skumulowane, n = 83

Skoncentrowana na rozbudowie istniejących przewag	1	2	3	4	5	6	7	Zdolna do radzenia sobie ze zmiennymi przewagami
1	2							3
Budżety, ludzie i inne zasoby są głównie kontrolowane przez szefów istniejących biznesów	14	28	12	11	9	5	2	Kluczowe zasoby są kontrolowane przez wyodrębnioną grupę, która nie prowadzi biznesu
Dążymy do umocnienia istniejącej przewagi, jeśli tylko możemy	7	15	12	13	12	18	3	Dążymy do wykraczania poza ustalone przewagi wcześniej, aby zbudować nowe
Nie mamy procesu wycofywania się z biznesu	37	21	10	8	5	2	0	Mamy systematyczny sposób na wycofanie z istniejącego biznesu
Wycofywanie się jest bolesne i trudne	27	16	13	10	6	7	2	Wycofywanie się jest częścią normalnego cyklu biznesowego
Staramy się unikać niepowodzeń, nawet w niepewnych sytuacjach	8	9	12	18	15	14	7	Uważamy niepowodzenia za nieuniknione i staramy się na nich uczyć
Mamy budżetowanie roczne i dłuższe	33	12	3	5	12	11	5	Budżetujemy w krótkich cyklach kwartalnych lub rolowanych
Lubimy stosować się do ustalonych planów	6	14	10	11	17	13	11	Zmieniamy plany, jeśli pojawiają się nowe informacje
W naszym podejściu do zasobów podkreślamy optymalizację	8	17	18	15	12	8	6	Elastycznie podchodzimy do wykorzystania zasobów
Innowacja jest sporadycznym zjawiskiem (pojawia się i znika)	6	10	9	11	15	20	11	Innowacja jest dla nas ciągłym, systematycznym i kluczowym procesem
Jest nam trudno wycofać zasoby z dobrze prosperujących biznesów na sfinansowanie mniej pewnych szans	12	22	10	11	14	6	3	Jest dla nas normalne finansowanie nowych niepewnych szans przez dobrze funkcjonujące biznesy

cd. tabeli 3

1	2							3
Nasi najlepsi ludzie większość czasu spędzają na rozwiązywaniu problemów i kryzysów	9	12	12	21	14	10	5	Nasi najlepsi ludzie większość czasu poświęcają na opracowywaniu nowych szans dla naszej organizacji
Staramy się utrzymać naszą strukturę organizacyjną jako relatywnie stabilną i dostosowywać nowe inicjatywy do istniejącej struktury	6	13	14	6	20	14	12	Reorganizujemy się, kiedy nowe szanse wymagają innej struktury
Przedkładamy analizy ponad eksperymenty	8	23	17	16	9	5	5	Eksperymenty uważamy za ważniejsze od analiz
Nie jest łatwo przyznać się naszym liderom do niepowodzeń	18	18	13	15	12	6	1	Łatwo jest przyznać się naszym liderom do niepowodzeń

Rozkład opinii potwierdza zdecydowane przekonanie o dominacji szefów istniejących biznesów w kontrolowaniu kluczowych zasobów. Preferowana była optymalizacja ich użycia w porównaniu z elastycznym podejściem, jednak zdecydowana większość opowiedziała się za podejściem zrównoważonym (oceny średnie 3-5). Wydaje się to wynikać z odmiennego podejścia do planowania. Świadczy o tym nieznaczne przedkładanie elastycznego planowania w stosunku do realizacji ustalonych planów, które są podważane przez nowe informacje oraz dominujący wybór ocen środkowych przemawiających za potrzebą zrównoważenia. W wysokim stopniu polegano na analizach, w niewielkiej na samych eksperymentach, natomiast większość opowiedziała się na podejściu pośrednim, łączącym obie formy. W odniesieniu do celów strategicznych: „stabilizacja lub wzrost” podobna była liczebność opinii o wczesnej trosce o przyszłe przewagi, przy dominacji łącznych opinii o działaniach zrównoważonych (oceny w przedziale 3-5). Więcej osób uznało niepowodzenia za nieuniknione, jako dobre lekcje niż starało się ich unikać. Dominowały jednak oceny średnie. Organizacyjne procedury w zakresie budżetowania ilustrował rozkład dwubiegunowy, z dominacją budżetowania rocznego i dłuższego, niewielką grupą reprezentującą oceny średnie i nabierającą znaczenia grupą wykorzystującą również budżetowanie w cyklach kwartalnych lub rolowanych. Preferowane były elastyczne struktury organizacyjne. Oceny 5-7 wybrała ponad połowa ankietowanych (55%), prawie 40% oceniło, jako ważniejsze, większe przywiązanie do stabilności struktury, a tylko nieliczni rozwiązanie pośrednie. Innowacja, jako ciągły, systematyczny

i kluczowy proces była wyborem, w którym bardzo wysokie wartości ocen (6-7) przyznało ponad 37% ankietowanych, w przedziale ocen 3-5, był to wybór 42% respondentów, zaś oceny z przedziału 1-2 niespełna 20%. Za najsłabiej rozwiniętą kompetencję potrzebną w tzw. nowej gospodarce uznano brak procesu wycofywania się z biznesu (ponad 80% ocen w przedziale 1-3), 45% wypracowała pewne mechanizmy lub miała doświadczenia w tym zakresie (oceny 3-5), natomiast tylko 2% miało systematyczne rozwiązania. Powszechnie uznano ten proces za bolesny i trudny z podobnym rozkładem ocen. W opinii 25% respondentów ich najlepsi ludzie nadal koncentrują się głównie na rozwiązywaniu problemów i kryzysów, w opinii 18% głównie na opracowywaniu nowych szans dla organizacji, a pozostali, czyli niespełna 56% uznało, że zajmują się i jednym i drugim.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonego sondażu ilustrują postrzegane przez respondentów sposoby reagowania ich przedsiębiorstw. Świadczą one o dostrzeganiu nowych możliwości, ale i zagrożeń, o docenianiu wagi innowacji w budowie przewag konkurencyjnych oraz budowie kompetencji w zakresie uelastyczniania procesów zarządczych w sferze planowania, kształtowania struktur organizacyjnych, alokacji i realokacji zasobów. Zauważalna jest duża ostrożność w podejmowaniu nowych przedsięwzięć, konieczność ich uzasadniania wynikami analiz, rzadko są podejmowane eksperymenty i testy nowych możliwości. Dominuje silnie scentralizowana kontrola zarządzania zasobami, brak procesów i duże trudności planowanego wycofywania się z biznesu. Liderom nie jest łatwo przyznać się do niepowodzeń, chociaż unikanie działań mogących się zakończyć niepowodzeniem nie jest regułą, zaś ich podejmowanie dobrą lekcją. Nadal najlepsi ludzie w organizacji zajmują się rozwiązywaniem kryzysów i problemów, co świadczy o burzliwości otoczenia i niewielkiej uwadze poświęcanej na opracowywanie nowych szans dla organizacji. Występuje dysproporcja pomiędzy nastawieniem na innowacje a budową szans ich powodzenia dzięki uzgodnionym i opartym na rzeczywistych możliwościach strategiom rozwoju.

Innowacje nie są i nie powinny być traktowane jako efemeryczne zjawisko w codziennej rutynie działań biznesowych. Są one elementem i rezultatem bardziej złożonych procesów i współzależności. To inteligentne kadry i liderzy są inicjatorem zmian, ale organizacje wraz z ich zasobami, systemami zarządzania i zdolnością do wykorzystywania zewnętrznych warunków, mogą być katalizato-

rem zmian planowanych w sposób strategiczny lub dokonywanych spontanicznie, ad hoc, kiedy sytuacja zmienia się w sposób szybki i nieprzewidywany. To organizacje muszą zbilansować wszystkie czynniki przemawiające za zmianą i budową nowych przewag lub stabilizacją i umocnieniem dotychczasowych osiągnięć. Kluczowa jest też rola kraju w budowie podstaw innowacyjności. Odległa pozycja Polski w regionalnych rankingach innowacyjności, przy relatywnie wysokiej ocenie kapitału intelektualnego, jasno wskazuje na słabości zarządcze oraz krajowe strukturalne podstawy innowacyjności. Są to: niski odsetek absolwentów uczelni technicznych, mała mobilność studentów, brak mikrofinansowania. Pozytywnie ocenia się dostęp do kredytowania, klimat polityczny, wolność prasy, dostęp do edukacji, wysokie oceny w testach GMAT⁷.

Bibliografia

- Collins J., Porras J.I.: *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*. MT Biznes, Warszawa 2002.
- D'Aveni R.A.: *Hyper-competitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*. Free Press, 1995.
- Elastyczność organizacji. Red. R. Krupski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Foster R., Kaplan S.: *Twórcza destrukcja. Dlaczego firmy nastawione na stopniowe ulepszanie swojej działalności nie mają szansy przetrwać – i jak je skutecznie przekształcać*. Galaktyka, Łódź 2003.
- Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenie rynków przyszłości*. Business Press, Warszawa 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Kim W.Ch., Mauborgne R.: *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. MT Biznes, Warszawa 2005.
- McGrath R.G.: *Transient Advantage*. „Harvard Business Review” 2013, June.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *Nowa era innowacji*. Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Robert M.: *Nowe myślenie strategiczne. Czyste i proste*. MT Biznes, Warszawa 2006.

⁷ Polska jest na 49 miejscu wśród 142 ocenianych krajów świata, w grupie krajów Europy jest przedostatnia, zaś w ujęciu regionalnym trzecia od końca. *The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*, Cornell University. INSEAD, WIPO.

Ryall M.D.: The New Dynamics of Competition: An Emerging Science for Modeling Strategic Moves. „Harvard Business Review” 2013, June.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Red. R. Krupski. PWE, Warszawa 2005.

Zenger T.: What is the Theory of Your Firm? „Harvard Business Review” 2013, June.

MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNSUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE – RESULTS OF PRELIMINARY RESEARCH

Summary

In turbulent environments competitive advantages of firms undergo fast erosion. Tightening competition constrains companies to fight against crises and flexibly oscillate between stability aimed at strengthening existing advantages and change aimed at early building new advantages while withdrawing from those losing importance. Innovations as vehicles for intended change should evolve from sporadic events to key and systematic processes. The article presents the opinions of 83 participants of managerial post diploma studies in Katowice, gathered in 2013 enabling to point out the weak and strong points in the process of adjusting their companies to new economy based on transient advantages.