

Strategia organizacji usługowej w gospodarce opartej na wiedzy

Źródło: Amir Fazlagić

Data: 13.09.2004

Wprowadzenie

Przemiany w krajobrazie ekonomicznym w Polsce i za granicą, często określane mianem "Gospodarki opartej na wiedzy" nie ominęły także zarządzania strategicznego. Powstała na początku lat 1990-tych szkoła zasobowa zarządzania strategicznego, wymieniana jako prekursorka zarządzania wiedzą (knowledge management) dała impuls do dyskusji na temat źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, w których głównym zasobem strategicznym jest wiedza. W opracowaniu niniejszym zostaną przedstawione poglądy na temat formułowania strategii w organizacjach usługowych. Podział na organizacje ze względu na przynależność sektorową (produkcja i usługi) nadal traci na aktualności i ma swoje implikacje w sposobie formułowania strategii organizacji.

Podział gospodarki na sektory

Według obliczeń Fourastie na początku ery industrialnej we Francji (lata 1750-1800) znaczenie gospodarcze poszczególnych sektorów przedstawiało się następująco (Rogoziński, 2000):

- sektor I - 80% wytworzonego produktu globalnego,
- sektor II - 10% wytworzonego produktu globalnego,
- sektor III - 10% wytworzonego produktu globalnego.

Obecnie, po upływie dwóch stuleci, proporcje te zmieniły się diametralnie. W Stanach Zjednoczonych w sektorze III jest zatrudnionych 75% wszystkich pracujących a sektor ten wytwarza 80% PKB Stanów Zjednoczonych. Pracuje tam np. 25% wszystkich prawników świata (!); sektor służby zdrowia wytwarza 6-12% PKB w krajach OECD a sektor edukacji odpowiednio 4-8%. R.Domański (2000) posługuje się de facto podziałem gospodarki na 5 sektorów. W sektorze II wyróżnia odrębny sektor high-tech, a w sektorze usługowym sektor usług zaawansowanych (profesjonalnych). Usługi profesjonalne mają najczęściej swój odpowiednik w dyscyplinie akademickiej np. usługi prawnicze, doradcze, lecznicze.

Usługi profesjonalne można scharakteryzować następująco:

- 1) przy ich świadczeniu wiedza jest intensywnie wykorzystywana,
- 2) są w dużym stopniu zindywidualizowane,
- 3) opierają się na indywidualnym osądzie, np. praca lekarza,
- 4) ważny jest w nich szacunek dla norm,
- 5) wymagany jest współdziałanie klienta, np. wywiad gospodarczy.

W najnowszym raporcie OECD (OECD, 2000) sektor usług profesjonalnych oraz sektor high-tech sklasyfikowano jako sektor intensywnie wykorzystujący wiedzę (knowledge-intensive).

Obecnie obserwowany rozwój sektora usług jest spowodowany wieloma czynnikami. Można wśród nich wymienić (A.Payne, 1996):

1. Wydłużenie się średniej długości życia na świecie - wzrost liczby ludzi w wieku emerytalnym. Powoduje to wzrost zapotrzebowania np. na usługi medyczne, czy turystyczne (związane z zagospodarowywaniem czasu wolnego przez ludzi starszych).
2. Wzrost liczby mieszkańców miast. Czynnikiem ten ma wpływ na rozwój takich usług, jak usługi komunikacji miejskiej czy usługi kulturalne (kina, teatry itd.).
3. Wzrost liczby kobiet aktywnych zawodowo - ma to wpływ szczególnie na rozwój sektora usług gastronomicznych i zapotrzebowanie na usługi typu opieka nad dzieckiem.

4. Poprawa jakości życia - zwiększenie się dochodów gospodarstw domowych, m.in. z powodu wzmożonej aktywności zawodowej kobiet, co oznacza dodatkowy dochód dla gospodarstwa domowego. Zwiększony fundusz swobodnej decyzji może być przeznaczany na usługi typu edukacja, sport, czy podróże.
5. Postęp technologiczny w zakresie komunikacji i przemieszczania się - szczególnie silny wpływ tego czynnika można zaobserwować na przykładzie rozwoju sektora usług turystycznych.

Spoglądając na zaawansowanie rozwoju gospodarki nie wolno zapominać, że:

- 1) wysoki udział zatrudnionych w usługach wcale nie musi oznaczać, że dany kraj osiągnął równie wysoki poziom w ogólnym rozwoju gospodarczym. Wiele usług rozwija się ponieważ społeczeństwa nie stać na zakup nowych produktów.
- 2) o rozwoju gospodarki nie świadczą całe sektory, lecz poszczególne ich działy np. usługi doradcze, biotechnologia itp.
- 3) rozwój gospodarczy nie musi wiązać się z przejściem przez pełen cykl industrializacji (znaczący wzrost zatrudnienia w przemyśle).

Cechy szczególne przedsiębiorstw usługowych

Specyfika zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie usługowym w gospodarce opartej na wiedzy wynika z dwóch klas czynników:

- 1) ze specyfiki aktu świadczenia usługi,
- 2) ze specyfiki samego produktu, jakim jest niematerialny akt świadczenia (wiedza, relacja osobista, opieka itp.).

Wiedza jest zasobem niematerialnym. Każda transakcja związana ze sprzedażą wiedzy jest także z natury transakcją niematerialną. Gdy przedsiębiorstwo sprzedaje wiedzę nie następuje przekazanie jej własności - rośnie jedynie liczba posiadaczy. Wiedza w użyciu nabiera wartości, w przeciwieństwie do procesu eksploatacji maszyn bądź ziemi. Wiedza jako środek produkcji jest bardzo mobilna. W nowej teorii wzrostu wyniki sektora R&D są postrzegane jako wzorzec dla nowych, bardziej efektywnych procesów produkcji, zabezpieczenie własności intelektualnej produktów lub półproduktów, które nie mogą zostać skopiowane przez konkurentów (Verspagen, 1992 za: OECD, 2000).

W procesie produkcji wiedza jest podstawowym nakładem potrzebnym do innowacji. W pewnym sensie przypomina ona ziarno, które jednocześnie jest plonem i materiałem siewnym. O ile ziarno wykorzystywane w trakcie siewu znika w procesie, o tyle umiejętności i kompetencje rosną wraz z użyciem. Ponieważ umiejętności i kompetencje wraz z użyciem rozwijają się, wobec tego w trakcie produkcji wiedzy możemy mówić jednocześnie o innowacji i o procesie uczenia się.

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne dotyczy formułowania i implementacji strategii przedsiębiorstw. Tradycyjnie strategia uważana była za zbiór ogólnych wytycznych, które później miały być realizowane w praktyce.

Strategia dotyczy ogółu zadań organizacyjnych, polega na łączeniu zadań organizacyjnych z otoczeniem i z zasobami przedsiębiorstwa. Jest tworzona przez system wartości i oczekiwań (Johnson i Scholes, 1989). Strategia zapewnia połączenie pomiędzy pomysłem a jego implementacją i polega na łączeniu "naszego świata z ich światem" (Irons, 1994).

Jako odrębna dyscyplina zarządzanie strategiczne wyłoniło się w latach 70-tych z kombinacji planowania długookresowego i naukowej analizy sukcesu strategicznego. Jest sztuką interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji. Strategia jest bardziej procesem niż rezultatem, oznacza nieustanne uczenie się, jest procesem behawioralnym - słuchania, rzucania wyzwań i otwarcia na zmiany i jest to proces ciągły i holistyczny (Moncrief, 1999). Według R.W.Griffin zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych (Griffin, 1996).

Główne kierunki rozwoju zarządzania strategicznego w gospodarce postindustrialnej

K.Ohmae klasyfikuje podejścia do zarządzania strategicznego ze względu na dwa podstawowe wyróżniki: atrakcyjność rynku i siłę przedsiębiorstwa (Ohmae, 1985 za: Belohlav, 1989). Aż do lat siedemdziesiątych oba czynniki były we względnej równowadze. Dopiero później zaczęto poświęcać więcej uwagi wzrostowi rynku. Jednak wypracowane w latach 1970. i 1980. koncepcje zarządzania strategicznego dezaktualizują się. Potwierdzają to porażki rynkowe przedsiębiorstw, które stosowały w tworzeniu strategii takie narzędzia jak analiza SWOT, macierz BCG i cykl życia produktu. Klasyczna procedura zarządzania strategicznego dziś nazywana jest analizą luki strategicznej. Jej przesłanki wywodzą się z planistycznego modelu przedsiębiorstwa, który bazuje na założeniach o stabilności i ciągłości (linearności) otoczenia.

W klasycznych strategiach podkreśla się znaczenie "analizy rezultatu", zaniedbując tak ważną w przypadku zarządzania w usługach jakość procesu. Przy pomocy dwóch zmiennych (tempo wzrostu/udział w rynku) starano się określić optymalną kombinację czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Podejścia takie jak macierz BCG nie mówią nic na temat sposobu osiągania założonego rezultatu. Strategia jest traktowana jako proces podejmowania decyzji nakierowany na wyznaczenie kierunku działań organizacyjnych. Strategia jest widziana jako wynik złożonych i mniej lub bardziej skalkulowanych decyzji.

Śledząc dokonania myśli o zarządzaniu strategicznym nie można pominąć koncepcji zmierzających do poprawy efektywności finansowej poprzez usprawnianie procesów. Według D.Tabscott'a powodem klęski programów usprawniania starych systemów takich jak np. business process reengineering (BPR) jest złe zrozumienie koncepcji tworzenia wartości w nowych realiach gospodarczych. Reengineering powinien zwiększyć wartość a nie tylko zmniejszyć koszty. Organizacje muszą się obecnie przeorientować z usprawniania procesów na kwestię podstawową - jak tworzyć wartość? Zarówno TQM, jak i BPR dawały managerom efektywne narzędzia do zmiany procesów. Jednak oba systemy mają swoje ograniczenia (Garvin, 1995):

1. Zakładają, że zmiana procesów na poziomie operacyjnym może być oddzielona od zarządzania strategicznego. W burzliwym otoczeniu mogą stworzyć efektywne procesy adekwatne do środowiska które już nie istnieje.
2. Traktują procesy jak odłączone od siebie wyspy nie zwracając uwagi na interakcje.
3. Koncentrują się na procesach wytwórczych ignorując zarządzanie. W dodatku zupełnie nie uwzględniają specyfiki zarządzania w usługach.

Retoryka używana przez propagatorów TQM sugeruje, że system ten jest zorientowany na usługobiorcę: "Total Quality Management to filozofia zarządzania, w której najważniejszy jest człowiek współpracujący z innymi ludźmi, działający zespołowo dla osiągnięcia sukcesu [...] a miarą tego sukcesu jest zadowolenie klienta". Źródłem nieporozumień jest to, że w przedsiębiorstwach usługowych "pracowanie na rzecz sukcesu" odbywa się na oczach i przy współdziałaniu klienta, który jest nie tyle odbiorcą wyniku końcowego, co raczej samym wynikiem (np. w usługach medycznych), podczas gdy w fabrykach "szlifowanie" jakości (dosłownie i w przenośni) odbywa się z dala od klienta.

Rozwój myśli o zarządzaniu strategicznym na przestrzeni ostatnich lat doprowadził do wyłonienia się kilku szkół. Cechą wyróżniającą każdej z nich jest inne rozumienie procesu konkurencji na rynku. K.Obłój wyróżnia następujące rodzaje (szkoły) zarządzania strategicznego (Obłój, 1998):
- szkoła pozycyjna - jej fundamentem jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej, walka z konkurencją, a drogą do sukcesu strategii jest albo minimalizacja kosztów, albo zróżnicowanie. Koncepcja M.Portera polega na wykorzystaniu niedoskonałości rynku i wyborze atrakcyjnych branż i produktów i dopasowaniu do nich struktur przedsiębiorstwa (Moszewicz, 1998). Szkoła "porterowska" jest także krytykowana za opisywanie i postrzeganie relacji między podmiotami rynkowymi w kategoriach konfrontacji i wrogości. Buchanas (1992) podważył zasadność modelu pięciu sił Portera udowadniając, że najlepiej sprzedającymi się produktami były te, które powstały w wyniku współpracy producenta i sprzedawcy (sieć supermarketów), a nie te w których sprzedawca miał silniejszą pozycję wobec dostawców. Nierozłącznie związana ze szkołą planistyczną walka i rywalizacja pomiędzy podmiotami rynkowymi nie ma miejsca, można raczej mówić o partnerstwie, na przykład na rynku

rozrywki wyprodukowanie gry komputerowej nie oznacza, że inna może stracić udział w rynku (Day i Montgomery, 1999).

- szkoła ewolucyjna - strategia jest budowana na bieżąco z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych,
- szkoła planistyczna - fundamentalną przesłanką tej szkoły jest założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób,
- szkoła zasobów - zdominowała myślenie o strategii w początku lat dziewięćdziesiątych. W szkole zasobowej wiedza i kompetencje firmy są uznawana za zasób decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa.

Fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności. Między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie (stretch).

Literatura

- W.Chan Kim, R.Mauborgne, Creating New Market Space, HBR, 1-2/1999.
- R.H.Hayes, D.M.Upton, Operations-Based Strategy, California Management Review, Vol.40, No.4, Summer 1998.
- K.Irons, Managing Service Companies, Addison-Wesley, Wokingham 1994.
- C.S.Nosal, Sztuka Myślenia Strategicznego (2), Personel, 3/1996.
- J.Thompson, Strategic Management, International Thompson Business Press, London 1997.
- P.Nestorowicz, Strategiczna rola organizacji opartej na wiedzy, prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 789, 1998.
- R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
- H.I.Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
- I.Nonaka, H.Takeuchi, The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York 1995.
- Competing Interests, wywiad z M.E.Porterem, CIO, 1/10/1995.
- G.S.Day, D.B. Montgomery, Charting New Directions for Marketing Journal of Marketing, Vol. 63 (Special Issue 1999).
- D.A.Garvin, Leveraging Processes for Strategic Advantage, Harvard Business Review, 9-10/1995.
- M.Moszewicz, Ewolucyjność i wirtualność w zarządzaniu strategicznym, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 823, 1998.
- K.Prahalad, The Changing Nature of Worldwide Competition, Vital Speeches of the Day, April 1, 1990.
- J.Moncrieff, Is Strategy Making a Difference?, Long Range Planning, Vol.32, 2/1999.
- G.Johnson, K.Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, New York, 1989.
- K.Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998.
- R.Domański, Miasto Innowacyjne, PWN, Warszawa 2000.
- Kathleen M.Eisenhardt, Donald N. Sull, Strategy as Simple Rules, HBR, 1/2001.
- K.Ohmae, The Mind of The Strategist, The Free Press, New York 1985.

Źródło/Autor: Katedra Usług Akademia Ekonomiczna w Poznaniu / Amir Fazlagić