

Doskonałość operacyjna i zarządzanie ryzykiem, jako podstawy sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa

Wstęp

W ostatnich latach obserwujemy wiele procesów i wydarzeń o doniosłych skutkach dla gospodarki globalnej, które, tworząc nowy układ warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej, skłaniają do ponownego stawiania fundamentalnych pytań, jak konkurować, jak inwestować i według jakich reguł prowadzić działalność gospodarczą, aby rozwój był możliwy, a najlepiej trwały i bardziej zrównoważony w sferze ekonomicznej, społecznej i ekologicznej. Z jednej strony są to zjawiska niepokojące, z reguły postrzegane jako zagrożenia, z drugiej zaś pojawia się wiele nowych możliwości. Co roku definiowane i weryfikowane są nowe mega trendy tworzące nowe wyzwania dla biznesu oraz analizowane przyczyny i skutki kryzysów. W strategicznych reakcjach przedsiębiorstw obserwujemy powszechną koncentrację na redukcji kosztów w trosce o przetrwanie i skracanie cykli życia produktów oraz całych sektorów w dążeniu do choćby chwilowego wyróżniania się dzięki ciągle wprowadzanim innowacjom. Nowe szanse powstają dzięki imponującemu rozwojowi wiedzy, kompetencji oraz zaawansowanych technologii wytwórczych, informatycznych i telekomunikacyjnych, co wraz ze skalą działania umożliwiającą przez Internet tworzy podstawy do budowy strategicznych przewag konkurencyjnych opartych na zróżnicowaniu (unikalności), a także przewag zintegrowanych. Następuje też rozwój infrastruktury w postaci instytucji i instrumentów umożliwiających globalną współpracę, co ciągle jest atrakcyjnym kierunkiem rozwoju w dążeniu do bardziej zyskowego wzrostu. Czy produkty i rozwiązania o wysokiej jakości mają szansę powodzenia w konkurencji z tanimi imitacjami?

Dominujące koncepcje zarządzania strategicznego i operacyjnego na poziomie przedsiębiorstw często nie zawierają wystarczających drogowskazów, jak działać, stąd wiele zbyt ogólnych lub skrajnie przeciwnych rekomendacji, opartych na wątpliwych przesłankach nauko-

* Dr hab. prof. SGH, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, lebkowska@sgh.waw.pl

wych (zbyt mało badań reprezentatywnych dotyczących długich okresów, żeby wyeliminować przypadkowość) i praktycznych (przykłady sukcesów niemożliwych do naśladowania lub porażek trudnych do uniknięcia). Problemem jest też niedostatek badań zwłaszcza porównawczych w skali międzynarodowej.

Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na współzależności, jakie występują pomiędzy strategiami przedsiębiorstw a kompetencjami w zarządzaniu ryzykiem oraz doskonałością operacyjną. Ich zrozumienie jest fundamentalne dla opracowywania modeli biznesu i sposobu budowy wartości. Artykuł jest oparty na analizie cząstkowych teoretycznych koncepcji i wyników badań oraz jest propozycją ich integracji dla celów dalszych badań i zastosowań praktycznych (rys. 1).

Rysunek. 1. Podstawy sukcesu strategicznego przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

1. Sukces strategiczny w ujęciu tradycyjnym i rozszerzonym

W ujęciu tradycyjnym sukces strategii w najprostszym rozumieniu polega na realizacji wytyczonych strategicznych celów biznesowych w zgodności z przyjętymi w misji i kulturze firmy zasadami [Grant, 2000]. Sukcesem strategii jest realizacja celów korporacji, które są kształtowane przez wizję, przywództwo i etykę, bazują na wiedzy, technologii i innowacji i są realizowane poprzez cele biznesowe oraz wynikające z oczekiwań interesariuszy [Lynch, 2006]. Zgodnie z dominującą logiką inwestorów od przedsiębiorstw oczekuje się ciągłego wzrostu ich war-

tości rynkowej i satysfakcjonujących zwrotów z zainwestowanego kapitału. Szczególnie interesujące w tym kontekście są poszukiwania dotyczące sposobów realizacji ponadprzeciętnego wzrostu budującego wartość w długim okresie [Doorley III, Donovan, 1999], co współcześnie oznacza konieczność uruchamiania coraz to nowych zyskowych strumieni przychodów, racjonalizacji marż, troski o wzrost produktywności zasobów oraz kształtowanie relacji z interesariuszami [Deloitte]. Kierowanie się wyłącznie presją inwestorów w warunkach silnych wahań rynkowych i zmiennych nastrojów inwestorskich nie jest dobrym układem odniesienia dla oceny jakości zarządzania strategicznego. Lepsze podstawy daje natomiast ocena w długim okresie produktywności zasobów (ROA) dynamicznie kształtowanych proporcjonalnie do obecnych i nowych strumieni przychodów.

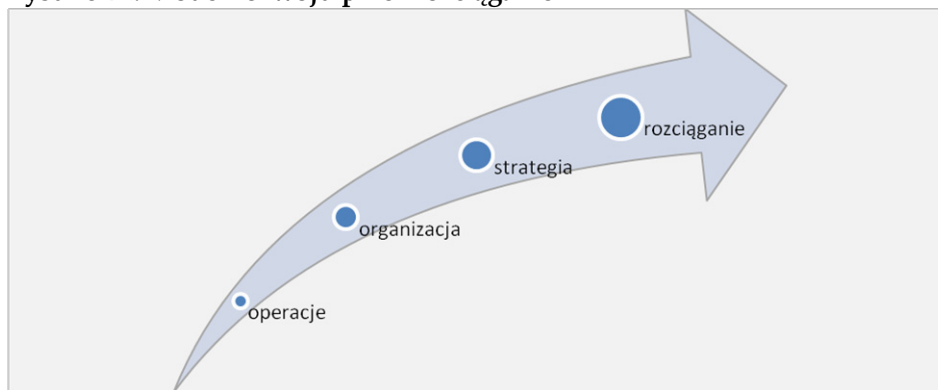
Osiągnięcie sukcesu, jako odpowiedzialność menedżerska, jest coraz trudniejsze w związku z szerszą interpretacją pojęcia sukcesu, racji bytu i celów korporacji przez interesariuszy, co oznacza realizację celów biznesowych w sposób co najmniej niekonfliktowy w stosunku do celów społecznych i ekologicznych, a najlepiej dyskontujących nowe szanse strategiczne związane ze środowiskiem i społeczeństwem. Szanse te realnie mogą wykorzystać tylko ci, którzy zdołali zbudować odpowiednią wiedzę i kompetencje, wykraczające poza tradycyjne ramy biznesu. Obecnie jest to głównie szansa dla wielkich korporacji [Jackson, Nelson, 2004]. Sukcesem strategicznym będzie maksymalizacja trzech zbiorów korzyści. Koncentracja na celach biznesowych i ekologicznych, ale realizowanych kosztem społeczeństwa i ignorowania jego oczekiwań to ścieżka rozwoju dehumanizującego, zaś koncentracja na celach biznesowych i społecznych, ale kosztem środowiska naturalnego, to rozwój dewastacyjny. Z kolei priorytet nadawany celom ekologicznym i społecznym, przy braku troski o trwałość sukcesu ekonomicznego, oznacza wzrost niszczący wartość ekonomiczną i brak możliwości finansowania przyszłej działalności w żadnej ze sfer. Oczekiwane korzyści nawiązują do ważnych wartości: sprawiedliwego dostępu do zasobów naturalnych, efektywnego wykorzystania kapitału społecznego i zasobów naturalnych. Czynniki polityczne oraz rynek pełnią rolę regulatorów ich wykorzystywania, zaś technologie są czynnikami umożliwiającymi ich

kształtowanie (w tym substytucję) i wykorzystywanie [Leśniak-Łebkowska, 2012]¹.

2. Proces budowy kompetencji dla rozwoju

Zarządzanie operacjami zawsze było podstawą biznesu bez względu na to, czy był on zarządzany w sposób strategiczny, czy też nie. Każdy typ operacji sprzyja wytworzeniu swoistej kultury pracy i zawiera naturalne dążenie do uczenia się na błędach i wprowadzania ulepszeń. W modelu rozciągania [Deans, Kroeger, 2004] wyróżnia się 4 fazy rozwoju organizacji dążącej do takiego stanu w zakresie budowy kompetencji, w którym każda inicjatywa jest możliwa do zrealizowania i to w sposób wysoce konkurencyjny. Są to: faza operacji, organizacji, strategii i rozciągania, przy czym kolejność ta jest nieprzypadkowa (rys. 2.)

Rysunek 2. Model rozwoju przez rozciąganie



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Deans, Kroeger, 2004, s. 24].

3. Wygrywające strategie

Doskonałość operacyjna nie jest wystarczającym czynnikiem sukcesu, jeśli przedsiębiorstwa koncentrują się na naśladownictwie najlepszych wzorców, ale nie są w stanie zbudować unikalności [Porter, 2008]. Unikalność weryfikują klienci. Powstaje pytanie, jaki jest udział wyjątkowych firm wśród wszystkich uczestników rynku i czemu zawdzięczają sukcesy w długim okresie. Wyniki takich badań przeprowadzonych na próbie 25 000 firm z 9 branż, notowanych na giełdach amerykańskich w okresie 1966-2010 zostały przedstawione przez konsultantów firmy Deloitte, M. Raynora i M. Ahmeda [2013, s. 108-117]. Autorzy sformu-

¹ Regulacje polityczne i administracyjne są traktowane jako ryzyko, zaś technologie są źródłem endogennych innowacji.

łowali hipotezy dotyczące źródeł sukcesu na podstawie 19 badań empirycznych, następnie wykorzystali metody statystyczne do analizy danych z bazy Compustat, uzupełnione pogłębionymi badaniami jakościowymi reprezentatywnej próby 18 przypadków wyjątkowych firm.

Ku zdziwieniu autorów, o wyjątkowości wyłonionych firm na podstawie ich wyników (ROA) zdecydowały nie tyle rodzaje podejmowanych działań w zakresie wyboru strategicznych kierunków rozwoju, np. poprzez fuzje i przejęcia, wzrost organiczny, specjalizację, dywersyfikację, politykę cenową. Metody były różnorodne, ale nieprzesadzające o wyniku. Również wielkość firm nie miała znaczenia. Jedynym spójnym wyjaśnieniem sukcesów był sposób myślenia i konsekwentnie stosowane 3 reguły przy podejmowaniu decyzji strategicznych:

- jakość ważniejsza niż niska cena (*better before cheaper*),
- przychód ważniejszy niż koszt (*revenue before cost*),
- nie ma innych reguł (*there are no other rules*).

Autorzy wyodrębnili dwie kategorie firm wyjątkowych: Cudownych Pracowników (*Miracle Workers*) oraz Długodystansowców (*Long Runners*), a dla porównania stworzono kategorię Przeciętnych (*Average Joes*) reprezentujących wszystkie pozostałe firmy. Z całej populacji zaledwie 174 firmy zakwalifikowano do pierwszej grupy i 170 do drugiej, co razem stanowi 344 firm wyjątkowych. Cudowni Pracownicy zawsze plasowali się wśród górnych 10% wartości ROA, zaś Długodystansowcy w przedziale górnych 20-40%.

Najlepsze firmy traktowały wyższe koszty, jako cenę doskonałości i w to w nią alokowały najcenniejsze zasoby w długim czasie, co owocowało wartością uzyskiwaną dzięki wyróżnikom pozacenowym, takim jak np.: szeroka oferta, silna marka, styl, walory funkcjonalne, trwałość, doskonały serwis. Z reguły Cudowni Pracownicy stawiali na wyższe marże niż niski koszt, podczas gdy Długodystansowcy budowali zarówno przewagi oparte na kosztach, jak i wyższych marżach. Stwierdzono też, że firmy nie tylko muszą budować wartość, ale też przechwytywać ją w formie zysków. Najczęściej nośnikiem zysków są większe strumienie pieniężne niż u rywali, a zyski dzięki wyższym cenom lub większym wolumenom sprzedaży. Bardzo rzadko strategia przywództwa kosztowego zapewniała jednocześnie wyjątkową zyskowność. Osiem na dziesięć firm z grupy Cudownych Pracowników zawdzięczała wyjątkowe wyniki wzrostowi przychodów. Redukcja kosztów nie prowadziła w dłuższym czasie do wyższych zysków, natomiast inwestycje w doskonałość i alokowanie tam najcenniejszych za-

sobów owocowało w długim okresie opłacalnym wzrostem przychodów dzięki wyróżnikom pozacenowym.

Autorzy badań zauważyli też, że inne brane pod uwagę czynniki wpływu na wyniki, jak doskonałość operacyjna, rozwój talentów, styl przywództwa, kultura korporacyjna i system motywacyjny, jakkolwiek z pewnością istotne, nie pozwalały na sformułowanie kolejnej ogólnej reguły sukcesu, natomiast stwierdzili, że prostota reguł nie może umniejszyć roli wysiłku w budowę realistycznej strategii wymagającej ogromnej kreatywności i elastyczności.

4. Ryzyko w zarządzaniu strategicznym

Zjawiskiem budzącym wysoki dyskomfort w zarządzaniu strategicznym jest niepewność i ryzyko, związane z globalnym otoczeniem [Damaran, 2009]. Chodzi tu nie tylko o nieoczekiwane wydarzenia, ale i o systematyczny wzrost aktywności przedsiębiorstw oraz ogromne przyspieszenie procesów innowacyjnych, w tym przełomowych technologii. Są one szansą na wyróżnienie się z tłumu konkurentów, ale i czynnikiem generującym ryzyko technologiczne i rynkowe. Dynamika i zakres tych zmian mogą wywoływać poczucie braku kontroli nad losem kierowanych przedsiębiorstw ze względu na ograniczone możliwości reagowania, wynikające z presji na wyniki finansowe w krótkich okresach oraz inercję systemu. Odpowiedzialność łącząca się z awersją do ryzyka oznacza tracone szanse, podczas gdy istota ryzyka polega na odwadze wyboru, a nie nieuchronności strat. Wygrywanie w sytuacji ewoluującego ryzyka wymaga mobilizacji „sił szybkiego reagowania” nie tylko w sferze analiz i podejmowania decyzji strategicznych, ale zwłaszcza doskonałości operacyjnej w sferze implementacji strategii. Ryzyko nie jest więc zjawiskiem nowym, jest przedmiotem badań interdyscyplinarnych w dziedzinie finansów, matematyki, psychologii, statystyki i historii. Pomimo bogatej literatury nadal zarządzanie ryzykiem, a zwłaszcza jego kwantyfikacja, niezbędna w praktyce zarządzania, nastęrcza wiele trudności. Trudno jest oszacować ryzyko jako prawdopodobieństwo wystąpienia określonego wyniku, a nawet jako przedział zmienności wszystkich możliwych wyników [Begg i inni, 2003]. Rozumienie ryzyka jako zagrożenie poniesieniem strat skutkuje typową reakcją w postaci jego unikania bez analizy jego istoty i możliwości uzyskania korzyści². Tam gdzie jest ryzyko, z reguły konkurencja jest ograni-

² Z obserwacji zachowań inwestorów zagranicznych wkraczających na nowo otwierane rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej wynika, że potencjalnie wysoka atrakcyj-

czona. Tak jak przecenianie poziomu ryzyka jest niewłaściwe, tak i jego niedocenywanie może mieć skutki katastrofalne nie tylko dla pojedynczych przedsiębiorstw, ale i całego systemu gospodarczego, kiedy upadek ważnych podmiotów gospodarczych, np. banków, wywołuje efekt domina w dobrze dotąd prosperujących organizacjach gospodarczych.

Współczesne podejście do zarządzania ryzykiem opiera się na rozróżnieniu ryzyka systematycznego, opisywanego przez globalne wskaźniki dotyczące branż i regionów, na które pojedyncze przedsiębiorstwa nie mają wpływu i nie mogą go zneutralizować oraz ryzyka specyficznego, niesystematycznego, związanego z ich działaniem. Przy dobrych nastrojach giełdowych ryzyko systematyczne nie jest szczególnie uciążliwe, zaś ryzyko niesystematyczne stwarza możliwość jego dywersyfikacji poprzez decyzje strategiczne w zakresie podejmowania przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym (kształtowanie portfela) oraz jego ograniczanie poprzez doskonalenie zarządzania.

Ocena ryzyka na rynkach finansowych jest związana z długością trwania inwestycji oraz wielością czynników wpływu na oczekiwany dochód. Ryzyko całkowite maleje dzięki dywersyfikacji dokonywanej przez zakup nowych aktywów do portfela, ale tylko do momentu, gdy koszty zarządzania złożonością są niższe niż realizowane korzyści³, co wyznacza granice opłacalności strategii dywersyfikacji. Ryzyko ma wpływ na koszt kapitału niezbędnego do dalszych inwestycji strategicznych⁴, zaś inwestycje w nowoczesną bazę produkcyjną, systemy in-

ność ze względu na szanse rynkowe nie zniechęcała inwestorów do wejścia pomimo skrajnie wysokich ocen ryzyka. Dostosowywano natomiast wielkość i formę zaangażowania do zdolności zarządzania ryzykiem i przyspieszano procesy uczenia się specyfiki rynku. Zob. badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową i Polskiego Banku Rozwoju w latach 1994-1995 pod kierunkiem J. Dąbrowskiego i Z. Dworzeckiego [Dworzecki i inni, 1994].

³ Koszty te składają się z kosztów transakcyjnych, analizy spółek, konieczności uwzględniania gorszych spółek. W przypadku inwestorów indywidualnych w obawie przed nadmierną dywersyfikacją nie zaleca się portfeli przekraczających 20 spółek. Nie dotyczy to jednak inwestorów instytucjonalnych.

⁴ Beta ryzyka operacyjnego oznacza ryzyko uzyskania zaplanowanego wyniku mierzonoego wskaźnikiem EBIT (przychód przed opodatkowaniem i dywidendą) w zależności od poziomu kosztów stałych, a dokładnie relacji kosztów stałych do całkowitych. Ponieważ jednak specyfiką branży, ze względu na wysoce konkurencyjny dostęp do technologii, jest jednorodność kosztów materiałów i robocizny bezpośredniej, jako kosztów zmiennych, zarządzający firmą mogą mieć istotny wpływ na koszty stałe i to głównie różnicuje firmy [Krysiak, 2013].

formatyczne, sprawną logistykę dostaw będą opłacalne pod warunkiem przechwycenia popytu na produkty i usługi. Ryzyko powstaje, gdy popyt słabnie pomimo atrakcyjnej oferty i właściwej komunikacji marketingowej i nabiera charakteru systematycznego lub gdy rynek skłania się ku przełomowym zmianom, co jednak rzadko jest procesem błyskawicznym i zawsze są wcześniejsze sygnały o zmianach.

W procesach decyzyjnych w zakresie ryzyka specyficznego dla przedsiębiorstw działających w danej branży można wyróżnić następujące rodzaje ryzyk:

- *ryzyko prawne* wynikające z niskiej jakości dokumentów, niewywiązywania się z umów przez partnerów biznesowych, procesy sądowe,
- *ryzyko finansowe* polegające na zagrożeniu płynności i wypłacalności przedsiębiorstwa wskutek złej gospodarki finansowej, słabych aktywów, niestabilnych lub zbyt drogich źródeł finansowania, braku rezerw i środków na rozwój, wahań kursu walut i ceny kredytu,
- *ryzyko rynkowe* związane z nietrafionymi produktami, niską wartością dla klientów, słabym marketingiem,
- *ryzyko społeczne* wynikające z niezadowolenia i nieprzygotowania kadr lub negatywnych zmian demograficznych (strajki, absencja, fluktuacje, starzenie się społeczeństwa i brak kandydatów do pracy), nieuczciwości, niedbałości,
- *ryzyko ekologiczne* polegające na zagrożeniach katastrofami, słabą gospodarką materiałami i odpadami, energią, wodą, bezpieczeństwem,
- *ryzyko operacyjne* posiadające wiele odmian i źródeł, jak niestabilne technologie, awarie systemów informacyjnych, przestarzała infrastruktura produkcyjna, brak inwestycji i remontów, brak nowoczesnych systemów projektowania, wytwarzania, i kontroli jakości, brak innowacji produktowych i procesowych, zawodność dostawców i partnerów w łańcuchu dostaw, nieefektywne planowanie potencjału wytwórczego i zarządzanie ruchem, złe zarządzanie kontraktami i prognozowanie popytu, nieumiejętny dobór technik realizacji kontraktów, zła gospodarka zapasami i odpadami oraz relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi,
- *ryzyko strategiczne* to ryzyko utraty reputacji prowadzące do destrukcji wartości firmy. W tym kontekście szczególnie cenne są wyniki badań prowadzonych na dużych próbach o wysokiej istotności statystycznej, które wskazują na kluczowe czynniki długotrwałych sukcesów strategicznych firm [Collins, Porras 2002; Simon, 2007;

McFarland, 2008; Collins, Hansen, 2011; Raynor, Ahmed 2013] oraz badania zachowań strategicznych w sytuacji kryzysu, które potwierdzają rosnący wpływ niepewności i ryzyka na strategiczne działania zarządcze oraz słabe przygotowaniu do zarządzania ryzykiem i pasywne postawy wobec ryzyka [Kasiewicz, 2011]⁵.

5. Doskonałość operacyjna

Doskonałość operacyjna oznacza zdolność do realizacji każdej strategii, jaką kadra zarządzająca uzna za najlepszą w danym okresie. Odpowiada to przekonaniu, że miarą wartości strategii nie są analizy i plany strategiczne, ale uzyskane w fazie jej realizacji rezultaty będące wynikiem transformacji zasobów, wśród których kluczowe znaczenie mają kapitał ludzki, finansowy i potencjał innowacyjny, również w dziedzinie zarządzania, ponieważ są one najbardziej mobilne i mają ogromny potencjał sprawczy. Osiągnięcie doskonałości operacyjnej nie jest jednak warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu strategicznego. Nastawienie przedsiębiorstw na wzrost produktywności zasobów poprzez naśladownictwo liderów prowadzi do eskalacji inwestycji i wzrostu kosztów nierekompensowanych wzrostem przychodów, o ile przedsiębiorstwa nie dążą do budowy unikalności dla klienta poprzez wielopłaszczyznowe różnicowanie elementów oferty [Porter, 2008]. Na rolę implementacji strategii w sukcesie firm zwrócili uwagę tacy autorzy jak Kaplan i Norton, Bossidy i Charan, Simons, de Waal.

Strategie są realizowane poprzez podejmowanie decyzji o alokacji cennych zasobów do najbardziej obiecujących inicjatyw wzmacniających pozycję przedsiębiorstwa, oddziaływanie na wykonawców oraz dobrze dopasowane operacje realizujące wszystkie elementy modelu biznesowego w sposób:

⁵ Przedsiębiorcy w Polsce najbardziej obawiają się spadku popytu, ryzyka walutowego, utraty płynności, ryzyka regulacyjnego i prawnego, kredytowego, zmiany stóp procentowych, utraty reputacji. Zmiany, zdaniem polskich menedżerów, miałyby polegać głównie na redukcji kosztów prowadzącej do bezpiecznej płynności, nastawieniu na społeczną odpowiedzialność (CRS) oraz innowacyjność. Liczne badania wskazują jednak na krótkowzroczność polityki redukcji kosztów [Heywood, Layton, Pentinen, 2010] oraz niską świadomość wpływu zarządzania ryzykiem na budowę przewag konkurencyjnych w dłuższym okresie. Przedsiębiorcy dostrzegają braki wiarygodnych informacji, specjalistów w zakresie zarządzania ryzykiem oraz przekonania o skuteczności własnych działań w tym zakresie.

- *precyzyjny* (ilość, jakość, miejsce, czas, atrakcyjność oferty dla docelowego klienta),
- *płynny i spójny* (wszystkie niezbędne komplementarne zasoby są do dyspozycji a system organizacyjny wspiera ich ekonomiczne wykorzystanie poprzez płynne procesy, zarządzanie przepływami materiałów, części, wyrobów finalnych, informacji, dokumentów, pieniędzy),
- *redukujący straty* (odpady, przestoje, defekty, reklamacje, nietrafiona produkcja, utrata reputacji, niewłaściwie rozumiana jakość),
- *elastyczny* (dobór metod i technik właściwych dla rozwiązywania pojawiających się problemów, bufor bezpieczeństwa).

Doskonałość operacyjna dzięki wydajnym systemom produkcji umożliwia osiągnięcie skali zapewniającej uzyskanie konkurencyjnych kosztów, jednak problemem jest zdobycie opłacalnych zamówień na taką wielkość partii, która uzasadnia podjęcie inwestycji w park maszynowy. Nowoczesne systemy operacyjne rozwiązują ten problem poprzez elastyczne systemy wytwórcze zintegrowane komputerowo. Od systemów racjonalizujących wykorzystanie materiałów, redukcję zapasów i lepsze sterowanie ruchem (MRP, EMC], poprzez systemy integrujące i optymalizujące gospodarkę zasobami (ERP) w procesie ciągłego dostosowywania się do oczekiwań klientów wprowadzono elastyczne, komputerowo sterowane systemy projektowania, wytwarzania i kontroli (FMS, CAD/CAM, CIM). Pozwalają one łączyć korzyści skali z możliwością różnicowania na linii montażowej. Automatyzacja poprawia standard wykonania i oszczędza czas. Ostatnią przełomową nowością są całkowicie zautomatyzowane fabryki wykorzystujące technologię popularnie nazywaną drukarkami 3D (*additive manufacturing*). Według komputerowo opracowanego modelu produktu o dowolnym kształcie i poziomie komplikacji z ośmiu rodzajów proszku (metal, tworzywa termoplastyczne i ceramika) wytwarzane są kształty umożliwiające np. skrócenie fazy dopracowywania prototypów urządzeń lub gotowe produkty. Skrócenie czasu, wysoka jakość i unikalność kształtów umożliwiają wprowadzanie częstszych innowacji w głównych przemysłach wielkoskalowych, jak np. motoryzacja oraz projektów naukowych i artystycznego wzornictwa. Kolejnym trendem są nanotechnologie polegające na kontrolowanej ingerencji w umieszczanie atomów i cząstek w zaplanowanym porządku, co umożliwi usuwanie zanieczyszczeń, zakłóceń i defektów w materiałach oraz stwarza gigantyczne szanse korzyści wy-

nikających z rozwiązywania problemów ekologicznych, zwiększenia konkurencyjności przemysłu, wzrostu zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych kadr, olbrzymich oszczędności na energii i materiałach dzięki wykorzystaniu zjawiska swobodnego przenikania nanocząstek przez pozornie gęste struktury. Ich tempo zastosowań rośnie w elektronice, telekomunikacji, ochronie zdrowia i środowiska, produkcji tworzyw sztucznych, kosmetyków, artykułów sportowych, ubrań, farb. W 2007 r. wartość sprzedaży wynosiła 147 mld USD, w 2009 już 251, zaś prognoza na 2015 to 1 bln. Nie są jednak jeszcze rozpoznane oddziaływania nanocząstek na organizmy żywe, co może być źródłem ryzyka w przyszłości.

Wzrost innowacyjności skierowany jest nie tylko na ciągłe doskonalenie (kaizen), ale i na rozwiązywanie w sposób kompleksowy problemów hamujących wprowadzanie przełomowych technologii przyszłości. Przykładem są odnawialne energie i rozwój baterii umożliwiających ich magazynowanie. Rozwija się dziedzina inteligentnych materiałów. Nie wolno też zapominać o konsekwentnym zmierzaniu do doskonałości projektowej i procesowej, doskonaleniu relacji wewnętrznych i zewnętrznych, korzystaniu z wartości dodawanej tylko w ekosystemach biznesu (klastry, parki nauki, łańcuchy dostaw, sieci). Zarządzanie łańcuchem dostaw i bezpieczeństwem procesów to rozwiązania systemowe zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Elementy ryzyka są tu minimalizowane dzięki otwartym innowacjom i szeroko rozumianej współpracy w ramach różnych platform. Doskonałość operacyjna umożliwia wprowadzanie nowych parametrów konkurencyjności nie tylko ceną, ale i jakością, marką, kosztem, elastycznością, niezawodnością, szybkością realizacji zamówień, funkcjonalnością, doskonałością diagnostyki i serwisu.

Zakończenie

W końcowej refleksji należy stwierdzić, że jeśli nawet znane są trzy reguły uzyskania sukcesu strategicznego, to ich zastosowanie nie jest łatwe. Istnieje wiele przeszkód i ryzyk oraz potrzeba ciągłego uczenia się, żeby poznać i umieć zastosować instrumenty zarządzania z sukcesem. Jest wiele pytań: Jak wiele przedsiębiorstw może realnie poprawić swoją pozycję tą drogą? Dlaczego wyróżniające się firmy są tak nieliczne? Jakie jest uzasadnienie racji istnienia przedsiębiorstw marnotrawiących szanse i cenne zasoby? Czy w erze przełomowych innowacji technologicznych realne jest zahamowanie globalnych trendów destrukcji

środowiska naturalnego i redukcja ryzyk globalnych poprzez współpracę? Pytań jest wiele, a odpowiedzi niejednoznaczne.

Literatura

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (2003), *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa.
2. Collins J., Porras J.I. (2002), *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa.
3. Damodaran A. (2009), *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
4. Deans G., Kroeger F. (2004), *STRECH! How Great Companies Grow in Good Times and Bad*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
5. Doorley III T., Donovan J. (1999), *Value Creating Growth*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
6. Dworzecki Z., Cygler J., Kalinowski T., Leśniak-Łebkowska G., Nowak A., Umiński S. (1994), *Mapa ryzyka inwestycyjnego Europy Środkowo-Wschodniej*, w: *Mapa ryzyka inwestycyjnego I*, Dąbrowski J.M. (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, seria „Transformacja Gospodarki” nr 43, Warszawa-Gdańsk.
7. Grant R. (2000), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Business, 3ed, Oxford, UK.
8. Heywood S., Layton D., Pentinen R. (2010), *A better way to act costs*, „McKinsey Quarterly” no. 1, s. 64.
9. Jackson I.A., Nelson J. (2004), *Profits with Principles. Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Currency Doubleday, New York.
10. Kasiewicz S. (red.) (2011), *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolter Kluwer, Warszawa.
11. Krysiak Z. (2012), *Zarządzanie rynkiem w planowaniu finansowym*, www.sgh.waw.pl.
12. Leśniak-Łebkowska G. (2012), *Mastering Business Management to Enhance its Sustainability*, prezentacja PP, Portland State University, seminarium doktorskie.
13. Lynch R. (2006), *Corporate Strategy*, FT Prentice Hall, 4ed Harlow, England.
14. Martin J.D., Petty J.W. (2000), *Value Based Management. The Corporate Response to the Shareholder Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

15. McFarland K.R. (2008), *Przełomowe firmy. Jak dobre organizacje stają się wielkie*, MT Biznes, Difin, Warszawa.
16. McGrath J., Kroeger F., Traem M., Rockenhaeuser J. (2000), *The Value Growers. Achieving Competitive Advantage through Long-Term Growth and Profits*, McGraw-Hill, New York.
17. Porter M. (2008), *On Competition*, HBS, Boston, MA.
18. Raynor M.E., Ahmed M. (2013), *Three rules for making a company truly great*, „Harvard Business Review”, April.
19. Schwientek R., Schmidt A. (red.) (2008), *Operations Excellence. Smart Solutions for Business Success*, Roland Berger/Palgrave Macmillan.
20. Simon H., Dietl M. (2007), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
21. Vizjak A. (2008), *Competing against scale*, GV Založba, ATKEARNEY, Ljubljana, 2008.

Użyte skróty

CSR - Corporate Social Responsibility

MRP - Material Resources Planning

EMC - Electric Motion Control

ERP - Enterprise Resources Planning

CAD/CAM - Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing

CIM - Computer Integrated Manufacturing

FMS - Flexible Manufacturing Systems

Streszczenie

Definicja sukcesu strategicznego jest rozszerzana na trzy obszary społecznej odpowiedzialności biznesu, co wymaga uczenia się i budowy kompetencji. Globalne otoczenie kreuje nowe wyzwania, postrzegane jako zagrożenia lub szanse. Nowe wyniki badań (HBR) wskazują, że tylko nielicznym przedsiębiorstwom w długim okresie udało się zbudować i utrzymać wyjątkową pozycję mierzoną wysokością wskaźnika ROA. Sukces przypisano konsekwentnemu stosowaniu trzech reguł w podejmowaniu decyzji strategicznych: preferowaniu jakości zamiast niskich cen, wzrostu przychodów a nie redukcji kosztów oraz braku innych reguł ogólnych. Wzrost budujący wartość jest bardziej prawdopodobny dzięki wyróżnikom jakościowym, co w efekcie pozwala na uzyskiwanie wyższych cen i wolumenów sprzedaży. Dlatego cenne zasoby powinny być alokowane do realizacji najbardziej obiecujących inicjatyw. W zarządzaniu ryzykiem ważne są kompetencje i koncentracja na ryzyku niesystematycznym, co pozwoli podejmować przedsięwzięcia przez innych uznane za niemożliwe, realizować zysk i inwestować w trwały rozwój. Wzrost wymaga odważnych inwestycji w doskonałość operacyjną, ciągłe doskonalenie produktów i procesów, przełomowe techno-

logie. Stwarza to szansę przełamania dominacji oferty niskocynowej o niskiej jakości generującej odpady i iluzje dobrobytu. Budowę kompetencji dla rozwoju opisuje model rozciągania, którego kolejne etapy to doskonalenie operacji, organizacji, strategii i ekspansji w dowolnym kierunku. Stwarza to bazę dla realizacji sukcesu w rozszerzonym rozumieniu. Jednak w erze globalnych zmian nadal jest więcej pytań niż satysfakcjonujących odpowiedzi.

Słowa kluczowe

operacje, wyróżniki strategiczne, ryzyko niesystematyczne

Operational excellence and risk management as the foundation for strategic success (Summary)

Strategic success definition extends into new CSR areas of business operations requiring new learning and competences. Global environment changes create new challenges perceived as risks or opportunities. New research evidence (HBR) indicates that on the long-run only few enterprises managed to build and sustain unique results... Success was due to persistent compliance to 3 rules in strategic decision making on assets allocation among diverse initiatives: better before cheaper, revenues before costs, and there is no other rules. Value creating growth is more likely to happen as a result of non-price factors enabling higher prices and volume than low price strategy based on permanent cost reductions. Precious assets should be allocated to the most promising opportunities. Understanding the nonsystematic risk nature and acquiring competences in its management are indispensable to overcome barriers, thus releasing the new revenue streams and capturing profits to sustain growth. Growth requires courageous investments in operational excellence, continuous improvement of products and processes as well as breakthrough innovations in technologies. It creates chance to overcome the dominance of low price /low quality offerings creating wastes and illusion of welfare. To build capability for profitable growth businesses should follow the logic of the stretch model improving their operations, organization, strategic levers and then expanding in any direction that offers prospects for profitable growth also in the extended meaning of a company success incorporating business, social and environmental areas as new opportunities. In the era of global change there are still more questions than satisfying answers.

Keywords

operations, strategic differentiators, nonsystematic risk