

*Andrzej Szplit*Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach  
ORCID: <https://orcid.org/000-0003-2161-8187>*Marcin Szplit*Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
ORCID: <https://orcid.org/000-0002-0519-8939>

## Zrównoważona strategia wobec teorii instytucjonalnej przedsiębiorstwa

---

### Streszczenie

Coraz większa turbulencja otoczenia sprawia, że klasyczne metody budowy strategii i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw stają się mało przydatne. Dotyczy to nawet podstawowych założeń zarządzania relacjami, tak w ujęciu epistemologicznym, jak i metodologicznym. Z uwagi na obecne problemy społeczno-gospodarcze związane głównie z katastrofą klimatyczną szczególną rolę odgrywa presja na odpowiedni (zrównoważony – trwały) rozwój. Celem publikacji jest zbadanie możliwości budowy odpowiedzialnej strategii przedsiębiorstwa w ramach uwarunkowań społeczno-ekologicznych. W publikacji nawiązuje się do badań Rafała Krupskiego i jego koncepcji kreowania strategii z wymogami identyfikowania okazji i definiowania redundancji zasobów i kompetencji. Według Krupskiego zrównoważony wzrost jest pewną ideą zachowania się w otoczeniu, gdzie warunki niepewności występują powszechnie. Może to powodować, że optimum lokalne traktowane autonomicznie może być jednym z najgorszych rozwiązań z punktu widzenia optimum globalnego. Profesor Krupski zachęca, by problemy równowagi pomiędzy organizacją i jej otoczeniem stawały się przedmiotem dalszych badań naukowych, ponieważ mają podstawowe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego. W nawiązaniu do tych postulatów autorzy opracowania uwzględniają w badaniach założenia teorii instytucjonalnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: instytucjonalizm, równowaga, trwałość, strategia, zarządzanie strategiczne  
Kody klasyfikacji JEL: M20; L22; L25

---

## 1. Wprowadzenie

*Ku pamięci profesora Rafała Krupskiego  
w 10. rocznicę śmierci (1947–2014)*

*Sustainable development* tłumaczony jest jako zrównoważony rozwój. Nie jest to najlepsze tłumaczenie, jeśli ma się na myśli tylko lub głównie rozwój gospodarczy. Rozwój gospodarczy nie zawsze jest zrównoważony, są okresy szybkiego wzrostu, stabilizacji na względnie wysokim poziomie. Być może lepiej byłoby używać terminu „trwały rozwój”, zaproponowanego przez H.C. Carlowitza ponad 300 lat temu [Oleksyn, 2020, s. 101].

Podstawy koncepcji trwałego rozwoju zostały zarysowane na początku lat 80. XX wieku. Od tego czasu pojawiło się wiele nowych problemów utrudniających jej praktyczne zastosowanie. W konsekwencji nastąpiło przeniesienie odpowiedzialności za ich przewyżczenie z państw narodowych na społeczeństwo i przedsiębiorstwa. To wymaga wyprowadzenia założeń strategicznych łączących wszystkie obszary gospodarowania, m.in. pod hasłem cyfryzacji, w tym *artificial intelligence*, zwłaszcza w procedurach sieciowych.

Jednym z licznych zjawisk ułatwiających interpretację złożonych zjawisk sieciowych może być zidentyfikowanie efektu Ringelmana [Szplit, 2016, s. 575]. Nieuwzględnianie tego efektu może prowadzić do niewykorzystania posiadanych zdolności i częściową utratę możliwości koordynacyjnych i motywacyjnych. W dużym stopniu tego typu powiązania wynikają z zasady wzajemnego zaufania i wiarygodności. Koncepcja zaufania wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania opartego na wartościach. Zaufanie lub jego brak jest źródłem sukcesu lub porażki, wpływa na efekty działalności gospodarczej. W praktyce spotyka się często przypadki dysfunkcyjnych działań, wynikających z nadużywania zaufania czy też wręcz zachowań nieuczciwych. Stwierdzone ostatnio przypadki używania technologii sztucznej inteligencji przy budowie strategii są dowodem korzyści „pasażera na gapę”. Krupski stawia przy tym pytanie: czy działać samodzielnie, czy też być uwikłanym w sieci? [Krupski, 2011, s. 24]. Niemalą rolę odgrywa dążenie do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Duże znaczenie w rozwiązywaniu tych problemów zajmuje ekonomia instytucjonalna i wynikająca z niej instytucjonalna teoria przedsiębiorstwa. Rozwój instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa (ITP) stanowi reakcję na narastające trudności z wyjaśnieniem coraz liczniejszych zjawisk gospodarczych. ITP dostrzega potrzebę redukcji kosztów transakcyjnych, których narastanie w ostatnim czasie spowodowane zostało większą złożonością procesów gospodarczych. Istotę realizowanych zmian w przedsiębiorstwie trafnie określił O.E. Williamson: ekonomia instytucjonalna (EI) zastępuje koncepcję firmy jako funkcji produkcji koncepcją firmy jako struktury zarządzania [Williamson, 1998, s. 271].

Nie można przecenić wpływu EI na rozwój nauk o zarządzaniu. EI zwiększa gotowość firm na prowadzenie badań empirycznych uwzględniających takie zjawiska jak: ograniczona racjonalność, niepewność, asymetria informacji, oportunizm itp. [Rudolf, 2016, s. 44].

W koncepcji ITP określa się przedsiębiorstwo (firmę) jako podmiot gospodarczy, mający strukturę organizacyjną i posiadający jednocześnie cechy instytucji. Większość funkcjonujących definicji instytucji wywodzi się z dorobku D.C. Northa [1990, s. 97]. Według niego to zbiór reguł i regulacji stanowiących ograniczenia dla zachowań ludzkich. Ich celem jest ograniczenie niepewności przy realizacji działań bądź podejmowaniu decyzji. Reguły te mogą dotyczyć również zachowań moralnych czy etycznych, co wzmacnia wymagania jakościowe. Celem dodatkowym instytucji jest zmniejszenie ryzyka i obniżenie kosztów transakcyjnych. Uwzględniając te zasady można stwierdzić, że nie każda organizacja jest instytucją. Staje się nią wtedy, gdy przejdzie proces instytucjonalizacji, wówczas może być traktowana jako instytucja, a więc wytwór społeczny oddziałujący w sposób trwały i regularny na zachowania określonej zbiorowości ludzi. Takie cechy posiadają na ogół wielkie firmy, a zwłaszcza spółki akcyjne (korporacje), mające złożone struktury organizacyjne, ukształtowane i zazwyczaj sformalizowane reguły działania, a niekiedy także swoją misję i kodeks etyczny [Wilkin, 2016, s. 220]. Nie jest więc przypadkiem, że w jednej ze swoich fundamentalnych prac z instytucjonalizmu O.E. Williamson koncentruje się na działaniu korporacji [Williamson, 1998, s. 219]. Miernikiem odróżniającym firmy zinstytucjonalizowane, według J. Galbraitha, jest klasyfikacja przedsiębiorstw na należące do sektora rynkowego i do sektora planującego [Galbraith, 1979, s. 421]. Te pierwsze (większość przedsiębiorstw), na ogół o niewielkich rozmiarach, są całkowicie podporządkowane siłom rynkowym, te drugie zaś kształtują nie tylko własne struktury, zasady działania i strategie, ale też wpływają na otoczenie gospodarcze i regulacyjne, w tym państwo.

W związku z tym stopniowo zmienia się samo pojęcie efektywności – z bardzo wąsko i technicznie ujmowanego do znacznie szerszego, uwzględniającego większy zakres efektów i dłuższą perspektywę ich przejawiania się. Przykładem może być koncepcja rozwoju trwałego i zrównoważonego (*sustainable development*). Koncepcja ta będzie uwzględniana w budowie modelu strategii prezentowanym w niniejszym opracowaniu.

## **2. Czy zrównoważony (trwały) rozwój to remedium na wyzwania ekonomiczne, społeczne i ekologiczne?**

Jednym z najważniejszych zadań stojących przed decydentami, a wynikających z ustaleń traktatu z Lizbony, jest przestrzeganie zasad koncepcji *sustainable development*, tłumaczonej jako rozwój zrównoważony lub rozwój trwały. Przeciwnicy wyrażenia rozwój zrównoważony jako argument przytaczają pogląd, że wyraża on presję na równowagę, a ponadto może być słabym bodźcem do odkrywania rezerw i prowadzić do świadomej rezygnacji z kreatywnych działań.

*Sustainable development* można podzielić na trzy sfery:

- gospodarczą – związaną z gospodarką rynkową, zmniejszaniem pauperyzacji społeczeństwa, odpowiedzialnością organizacji,
- społeczną – uwzględniającą m.in. zdrowie człowieka, dobre rządy, pokój i bezpieczeństwo,
- ekologiczną – w skład której wchodzi: zasoby naturalne, zapobieganie kataklizmom i klęskom żywiołowym, rozsądna urbanizacja itp.

Nauka i technologia, zarządzanie i ekologia stają przed nowymi i trudnymi wyzwaniami, jak np. ratowanie naszej planety przed ocieplaniem i wielkim wymieraniem ogromnej liczby gatunków flory i fauny.

Narzucająca się presja na minimalizację kosztów lub maksymalizację zysków i preferowanie takiego ujęcia optymalizacji procesów nie zawsze może być dobrym remedium na współczesne wyzwania społeczno-ekologiczne. Publikacja odnosi się do istoty budowy strategii w ujęciu zasobowym oraz relacji pomiędzy strategią a jej kluczowymi elementami, czyli okazjami i redundancją zasobów i kompetencji. Procedura ta wynika z odniesień do instytucjonalnego ujęcia relacji. Wynika to z założenia, według którego aby koncepcja *sustainable development* mogła być skuteczna na poziomie makroekonomicznym, konieczne jest wprowadzenie szeregu odpowiednich rozwiązań polityczno-instytucjonalnych.

Warto przy tym odnieść się do rozważań Krupskiego i jego oceny szkoły behawioralnej wobec tzw. przewrotu paretowskiego. To ciekawa relacja, gdzie stwierdza się, że przewrót ten – zapoczątkowany przez V. Pareto, a dokończony w latach 30. i 40. XX wieku przez P. Samuelsona – doprowadził do wyeliminowania koncepcji psychologicznych z nauk o zarządzaniu. Profesor Krupski widział tu brak uzasadnienia tych relacji, podobnie jak i te, które miały charakter uwarunkowań historycznych. Krupski – znawca wpływu nauk przyrodniczych na nauki o zarządzaniu – uważał, że późniejsze kłopoty tych nauk, jak i pozostałych nauk ekonomicznych mają swe źródło w zapożyczeniu przez nauki ekonomiczne w końcu XIX wieku idei z fizyki, w wyniku czego gospodarka i funkcjonujące w niej przedsiębiorstwa zostały w niewłaściwy sposób potraktowane jako zamknięty system równowagi. Spowodowało to zakonserwowanie nierealistycznych modeli, które ograniczały możliwość badań empirycznych. Fizyka i inne nauki przyrodnicze uwolniły się od tej „skorupy” i – dla przykładu – w drugiej połowie XX wieku nastąpił rozkwit badań, które znajdują się daleko od stanu równowagi, są dynamiczne i złożone. Profesor Krupski był zwolennikiem tych koncepcji i przedstawił to w znanym modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej, uwzględniającym okazje i zagrożenia [Krupski, 2013, s. 113]. Krupski zwrócił uwagę na ważny problem zbilansowania strategii i zrównoważonego wzrostu organizacji. W istocie zdecydowana większość teoretyków opowiada się za równowagą pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Jednakże według Krupskiego:

- nadmiernie ambitne cele (niezbilansowane ze środkami) mobilizują organizację,
- cele niezbilansowane z tradycyjnie rozumianymi materialnymi zasobami własnymi ukierunkowują organizację na poszukiwanie dostępu do zasobów obcych,

- cele niezbilansowane z tradycyjnie rozumianymi materialnymi zasobami własnymi ukierunkowują organizację na zasoby niematerialne, co może mieć korzystny wpływ na efektywność działania organizacji,
- nadmiary własnych zasobów materialnych, redundancje zasobów informacyjnych i relacyjnych umożliwiają z kolei wykorzystywanie identyfikowanych okazji.

Dalej Krupski stwierdza, że niezależnie od tych argumentów dla celowego utrzymania stanu nierównowagi organizacji występują jeszcze inne. Zrównoważony wzrost jest pewną ideą zachowania się bardzo dużych systemów w dających się przewidzieć kontekstach. W mniejszych organizacjach, jakimi są firmy gospodarcze, kontekst ten jest coraz mniej znany, a warunki niepewności decyzyjnej występują powszechnie. Z teorii optymalności wiemy, że optimum lokalne nie musi być kierunkowo zbieżne z optimum globalnym. Czasami optimum lokalne traktowane autonomicznie może być jednym z najgorszych rozwiązań z punktu widzenia optimum globalnego. W konkluzji profesor Krupski stwierdza: „tak czy owak, problemy równowagi pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w kontekście typu tego ostatniego, powinny być przedmiotem dalszych penetracji naukowych, ponieważ mają podstawowe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego” [Krupski, 2009, s. 30].

Fotografia 1. Rafał Krupski prowadzący sesję naukową na konferencji w Kazimierzu Dolnym, maj 2014



Źródło: zbiór autorów publikacji.

Ta ocena nawiązuje do rezultatów współczesnych badań naukowych, w myśl których wykorzystanie osiągnięć teoretycznych, zwłaszcza ekonomii instytucjonalnej, pozwoliło wzbogacić zrozumienie funkcjonowania gospodarki, w tym warunków osiągania i utrzymania równowagi. Ale w odróżnieniu od koncepcji równowagi gospodarczej w ujęciu ekonomii neoklasycznej, które zakładają stałość ram instytucjonalnych i decydującą rolę mechanizmów rynkowych w kształtowaniu równowagi, a kryterium równowagi sprowadzają do wielkości punktowych czy przedziałowych, instytucjonalna koncepcja równowagi zakłada jej wielowarstwową strukturę, a także komplementarność instytucji zakorzenionych społecznie, o różnej

trwałości, zasięgu i genezie. Koncepcja równowagi instytucjonalnej opiera się na wielu założeniach metodologicznych, a także osiągnięciach różnych nauk społecznych, humanistycznych i przyrodniczych. Jej punktem wyjścia jest fundamentalne pytanie badawcze: jak zapewnić funkcjonowanie społeczeństw i gospodarek w długim okresie, umożliwiające rozwój, dostosowanie się do nowych uwarunkowań, w tym powstających zagrożeń i nowych możliwości? Równowaga instytucjonalna jest najważniejsza i szczególnie doceniana w okresach kryzysów, umożliwia przetrwanie systemów i odbudowywanie możliwości adaptacyjnych do niekiedy skrajnych warunków [Wilkin, 2019, s. 659].

Badania z obszaru gospodarowania z zamiarem identyfikacji ważnych rozwiązań społeczno-instytucjonalnych byłyby niewątpliwie polem zainteresowania profesora Krupskiego.

### 3. Budowa strategii wobec ujęcia instytucjonalnego

Rafał Krupski – jeden z czołowych przedstawicieli zarządzania strategicznego – odwołuje się do badań zagranicznych i polskich, z których wynika, że znaczna część przedsiębiorstw rozwija się w oparciu nie o plan, ale dzięki przypadkom czy wykorzystywaniu różnorodnych okazji. Krupski dochodzi więc do wniosku, że mamy do wyboru trzy możliwości:

- planować zgodnie z kanonami klasycznych ujęć dorobku zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem długoterminowych prognoz, korygując od czasu do czasu przyjętą strategię,
- w ogóle nie planować strategicznie (długofalowo), a strategię ograniczać np. do planowania redundancji wybranych zasobów, tworząc w ten sposób potencjał do wykorzystywania okazji,
- planować wykorzystywanie okazji w dłuższym horyzoncie czasu, czyli wpleść w strategię przedsiębiorstwa zagadnienia identyfikowania i wykorzystywania okazji [Krupski, 2007, s. 104].

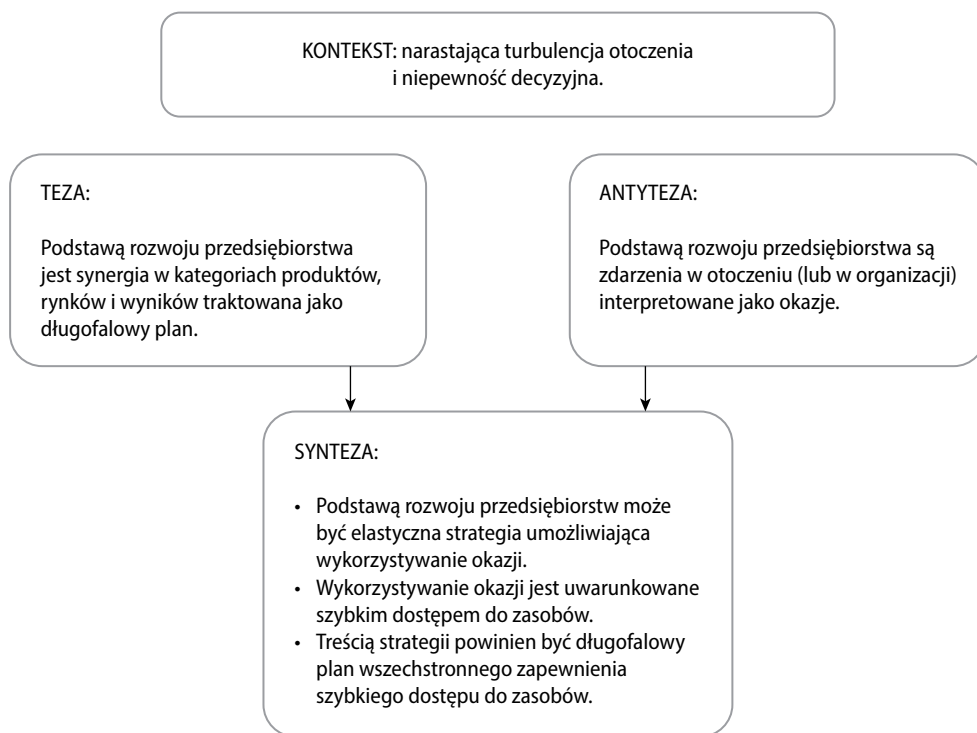
Profesor Krupski nie ukrywa, że jest zwolennikiem trzeciej koncepcji, co skutkowało jego interpretacją definicji strategii: Strategia to zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia [Krupski, 2007, s. 104].

Jak stwierdza C. Suszyński, kontynuacja prac Krupskiego nad istotą strategii w ujęciu zasobowym oraz relacjami pomiędzy strategią a jej kluczowymi elementami – okazjami i redundancją zasobów – doprowadziła do sformułowania syntetycznego modelu ujęcia tych zagadnień, inspirowanego teorią dialektyczną i teorią zmian [Suszyński, 2019, s. 75]. Suszyński nawiązuje do zbudowanego przez Krupskiego modelu budowy strategii i redundancji jako kategorii poznawczej i praktycznej. Wskazuje jednocześnie na rozwijanie przez Krupskiego podejścia zasobowego, identyfikując zarazem:

- pełnię możliwości i korzyści wynikających z właściwie prowadzonej redundancji zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa,

- redundancję zasobów i kompetencji jako zasadnicze narzędzie budowania elastycznej organizacji gospodarczej, będącej w stanie sprawnie funkcjonować i rozwijać jedynie w warunkach współczesnej turbulencji jej otoczenia,
- „strategiczność” redundancji jako potrzebę formułowania strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem apriorycznego formułowania zasobów procesów i struktur pod kątem ich sytuacyjnego (okazje), synergicznego kształtowania,
- operacyjne korzyści stosowania redundancji, jej wpływ na bieżące wielkości i wskaźniki przedsiębiorstwa,
- podejście systemowe jako najwłaściwszą, spójną z ideą podejścia zasobowego, formułę metodologicznego ujęcia redundancji w organizacji [Suszyński, 2019, s. 76].

Rysunek 1. Generowanie strategii wykorzystania okazji w rozwoju organizacji



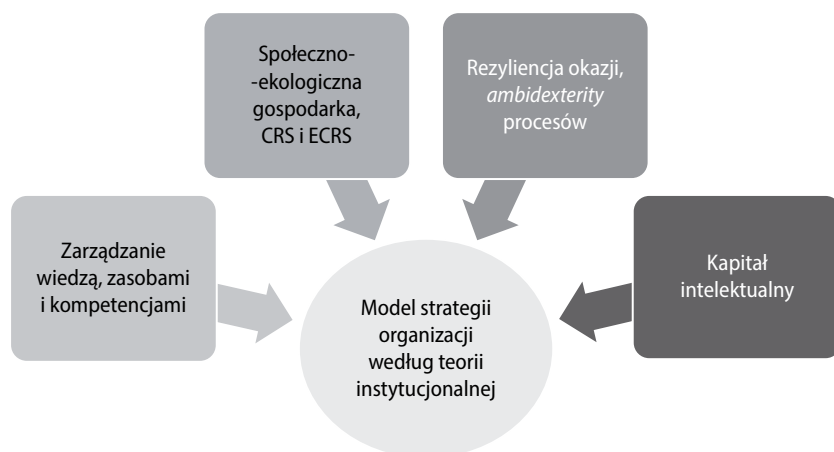
Źródło: Krupski [2013, s. 101].

Zasługą Rafała Krupskiego było zwrócenie uwagi na skuteczność redundancji zasobów i kompetencji jako kategorii poznawczej i praktycznej, które to elementy zarządzania, a głównie budowy strategii, powinny być poddane odpowiednim procedurom. Ta procedura będzie interpretowana w dalszej części publikacji w związku z rozwiązaniami budowy strategii i instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa. Wydaje się, że użytecznym podejściem byłoby rozważenie wdrożeń i rozwiązań wynikających z badań strategicznych związanych z uwzględnianiem identyfikacji i wykorzystaniem okazji (pandemia) oraz identyfikacją

i tworzeniem redundancji zasobów i kompetencji, które należy tworzyć ze względu na zagrożenia, ale i szanse pandemii [Krupski, 2007, s. 104].

Wymagana procedura budowy strategii polega na definiowaniu i identyfikowaniu właściwych okazji i wynikających z nich rezyliencji, czyli zdolności do uporania się z powstającymi sytuacjami, *ambidexterity*, czyli zdolności do koncentracji na wykorzystaniu jednego z elementów (np. aktywności eksploatacyjnej) bez utraty możliwości równoczesnego działania w tle drugiego działania (np. aktywności eksploracyjnej). Strategia powinna wynikać z zasad społeczno-ekologicznej gospodarki rynkowej, CRS i ECRS, z wykorzystaniem koncepcji redundancji zasobów i kompetencji, kapitału intelektualnego oraz dostosowaną do potrzeb zarządzania wiedzą (zob. model strategii organizacyjnej według teorii instytucjonalnej – rysunek 2).

Rysunek 2. Model strategii organizacji według teorii instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

Badania nad specyfiką zasobów i kompetencji mogą prowadzić do wniosku o przydatności rozwiązania problemu, korzystając z koncepcji instytucjonalnej. Należy stwierdzić, że ITP poświęca szczególnie wiele uwagi przedsiębiorstwu i tutaj proponowane zmiany są największe. Spowodowała ona bowiem przesunięcie punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem.

Interesujący obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie jako zbiór zasobów i relacji między nimi, lecz jako funkcjonalny obiekt organizacji ludzkich działań („odczuć”), przedstawia W. Misiński. Według niego zasoby i procesy są jedynie środkami i narzędziami w rękach („odczuciach”) decydentów [Misiński, 2021, s. 224]. Konkludując, w metaforze systemu przedmiotem analizy instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa jest nie proces decyzji politycznych, tj. mechanizm politycznego ich tworzenia, lecz jedynie ich wynik, tj. treść instytucji i ich powiązanie z różnymi klasami przedsiębiorstw, tworzące istotnie „systemy



reguł gry”. Misiński opisu funkcjonowania przedsiębiorstwa dokonuje przy użyciu metafory „cegieł” i ich „spoiw”, tworzących metaforę wyższego i niższego rzędu: „obiektu badań jako budowli”. W każdej jednak z teorii ITP czym innym są poszczególne „cegly” oraz ich „spoiwa”, co wynika z różnic budowli ich obszarów badawczych [Misiński, 2021, s. 227].

Przydatną – według autorów publikacji – metodą odniesień procedury strategii według Krupskiego do rozwiązań Misińskiego jest proces integracji alternatywnych teorii przedsiębiorstwa z instytucjonalną teorią przedsiębiorstwa. Misiński uważa, że możliwości integracyjne poszczególnych teorii są zróżnicowane, stąd proces ten powinien mieć charakter dwustopniowy (tabela 1), poprzez wyróżnienie teorii uzupełniających:

- I rzędu, tj. ściśle skorelowanych z polem badawczym danego nurtu Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI),
- II rzędu, tj. zapełniających „puste” pola badawcze danego nurtu NEI lub opisujące i wyjaśniające procesy (lub stany) odchyłeń.

Tabela 1. Uzupełnienie I i II rzędu nurtów Nowej Ekonomii Instytucjonalnej

Rodzaj teorii (pole badawcze nurtów NEI)	Teorie wiodące	Teorie uzupełniające I rzędu	Teorie uzupełniające II rzędu
Otoczenie instytucjonalne („reguły gry”)	Teoria wyboru publicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawodności rynku K. Arrowa,</li> <li>• kooperacyjna (gier) J. Nasha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konwencyjna,</li> <li>• ewolucyjna,</li> <li>• ekologiczna.</li> </ul>
Prawa własności i ich transfer	Teoria praw własności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontraktualna,</li> <li>• niekompletnych kontraktów,</li> <li>• menedżerska,</li> <li>• behawioralna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjna J. Schmoocklera,</li> <li>• działań podobnych i komplementarnych R. Richardsona.</li> </ul>
Relacje agencji	Teoria agencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontraktualna,</li> <li>• niekompletnych kontraktów.</li> <li>• Menedżerska,</li> <li>• behawioralna,</li> <li>• przedsiębiorcza F. Knighta,</li> <li>• informacyjna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacji F. Perroux,</li> <li>• <b>zasobów i kompetencji – wykorzystywana w budowie strategii Rafała Krupskiego,</b></li> <li>• fordowsko-marksovska,</li> <li>• kapitału intelektualnego,</li> <li>• kognitywna H. Simona.</li> </ul>
Efektywność wyboru struktur kontraktowych i systemów ich koordynacji	Teoria kosztów transakcyjnych (R. Coase’a) oraz transakcji specyficznymi aktywami (O. Williamsona)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontraktualna,</li> <li>• niekompletnych kontraktów,</li> <li>• kooperacyjna (gier) J. Nasha,</li> <li>• inwestycyjna A. Chandlera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konwencyjna,</li> <li>• ekologiczna,</li> <li>• innowacyjna J. Schumpetera.</li> <li>• finansowa,</li> <li>• opcji realnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Misiński [2021, s. 226]

Jak zapewnia Misiński, nie zamierzał on stworzyć kompleksowej instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa, zadanie to bowiem przekracza możliwości jednego badacza. Jest jedynie wstępem do niej. Jest próbą wskazania na możliwości integracji wielu szczegółowych, alternatywnych teorii, które niejednokrotnie, często z przyczyn ambicjonalnych ich autorów, prezentowane są w opozycji do siebie.

Przedstawiane przez Krupskiego w procedurze budowy strategii zasoby i kompetencje znajdujemy w analizie Misińskiego w teoriach uzupełniających II rzędu. Misiński jako „cegły” określa specyficzne aktywa materialne i ludzkie, a jako „spoiwa” – integracje specyficznych aktywów materialnych i ludzkich. To, co odróżnia obu autorów, to określenia zasobów, u Misińskiego wyraźnie określone są w ramach ich specyfiki i integracji. Obaj jednak mało miejsca poświęcają kompetencjom. Wobec wymogów czwartej rewolucji przemysłowej szczególnego znaczenia nabierają kompetencje przyszłości. Interesujące trendy dotyczące kompetencji przyszłości można znaleźć w opracowaniu Institute for Future Uniwersytetu w Phoenix, w tym: inteligencja społeczna (*social intelligence*), myślenie adaptacyjne, kompetencje międzykulturowe, zdolność przetwarzania dużej ilości informacji rozumowania opartego na danych, umiejętność korzystania z nowych mediów, interdyscyplinarność, myślenie projektowe, zdolność do prezentowania i rozwijania sposobów pracy, zdolność do zmaksymalizowania funkcjonowania poznawczego, zaangażowanie i wykazująca obecność w pracy wirtualnego zespołu [Szplit, 2022, s. 52].

Wobec rozwiązań ujęcia zarządzania ekologicznego i instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa wydaje się zasadna następująca definicja strategii:

Strategia to zidentyfikowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które należy tworzyć według prognozowanej specyfiki i integracji, w tym ekonomiczności gospodarowania instytucji, mając na względzie szanse i zagrożenia.

Osobną sprawą jest skwantyfikowanie wielkości prognozowanych oraz monitorowanie procedur i ocena odpowiedzialności strategii. Jako pewną miarę – czy też swoisty barometr oceniający opracowanie i monitorowanie strategii – autorzy proponują procedurę nawiązującą do modelu biznesowego realizowanego w działalności PPP [Szplit, 2022, s. 58]. Aby określić stopień tej miary w organizacji, należy zastosować następujący wzór:

$$S = \frac{1}{48} \sum_{w=1}^3 K_w \times w$$

gdzie:

$S$  – stopień społecznej i ekologicznej odpowiedzialności zastosowanej strategii,

48 – liczba czynników,

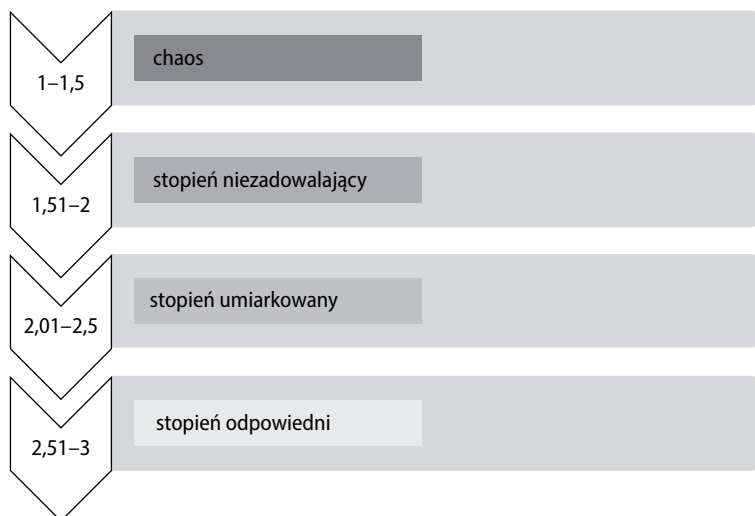
$K_w$  – liczba odpowiedzi dla  $w = 1, 2, 3 \dots$

$w$  – wartość odpowiedzi przy zastosowaniu trzystopniowej skali Likerta: 1–3, gdzie 1 – nie dotyczy, 2 – częściowo dotyczy, 3 – całkowicie dotyczy.

W zależności od uzyskanych wyników wskaźnika  $S$ , który może przyjmować wartości od 1 do 3, można ocenić stopień społecznej i ekologicznej odpowiedzialności strategii w organizacji według skali podanej na rysunku 3. Jak z niego wynika, najniższa wartość skali określa chaos, a najwyższa – odpowiedni stopień ładu. W celu lepszego zobrazowania

istotności zjawiska odpowiedzialności strategii w organizacji poszczególnym stopniom ładu nadano odpowiedni kolor.

Rysunek 3. Stopnie społecznej i ekologicznej odpowiedzialności strategii organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Kierownictwo – poprzez ocenę stopnia realizacji określonych elementów konstytuujących sytuację i odnosząc wyniki obliczeń na rysunek – może podejmować odpowiednie działania za pomocą kształtowania poszczególnych elementów w ten sposób, aby określić odpowiedni poziom odpowiedzialności w organizacji.

Poszukiwanie właściwych miar oceny jest tym bardziej pożądane, że obserwuje się zjawisko nieprawidłowości, czy też wręcz nieuczciwości procedur. Jako przykład można przytoczyć informacje o coraz częstszych przypadkach nieuczciwego wykorzystywania sztucznej inteligencji w przygotowaniu strategii [Marcinkowski, 2023].

Również wcześniej J. Rokita miał szereg wątpliwości w procedurze budowy skutecznej strategii. W swoim wykładzie na inaugurację roku akademickiego 2003/2004 w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Katowicach Rokita przedstawił je w formie dylematów: ryzyko i niepewność w zarządzaniu, luka między praktyką a naukami zarządzania, niedoskonałość prognoz jako główna przeszkoda przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, strategię uczenia się organizacji jako narzędzie radzenia sobie z nieprzewidywalnością i gwałtownością zmian w otoczeniu, logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm i podejmowanie podwyższonego ryzyka jako czynniki stanowiące podstawę strategii uczenia się organizacji [Rokita, 2003, s. 3]. Rokita zaznacza, że obok braku strategii, nieumiejętności uczenia się, jak stworzyć dobrą strategię, wielkim problemem jest zła strategia. Zła strategia prowadzi bowiem do błędnych decyzji, a te skumulowane mogą prowadzić do kryzysów nie tylko w wymiarze sektora, ale także globalnym.

Warto też, zdaniem M. Romanowskiej, przemyśleć sprawę standaryzacji metod badawczych w zakresie strategii, na wzór standaryzacji w psychologii w formie licencjonowanych testów, aby dać szansę badaczom na prowadzenie badań porównawczych. Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji, nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. M. Romanowska jest też zwolenniczką korzystania z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych [Romanowska, 2014, s. 112].

Zdaniem autorów opracowania pomocną w monitorowaniu tych procedur może być ITP, w tym ocena kosztów transakcyjnych.

Poniżej prezentujemy macierz określającą strukturę zasobów i kompetencji możliwą do wykorzystania z pomocą ujęcia ITP (tabela 2).

Tabela 2. Strategia organizacji w środowisku społeczno-ekologicznego gospodarowania

	Zasoby naturalne i kompetencje	Zasoby ludzkie i kompetencje	Zasoby finansowe i kompetencje	Zasoby informacyjne i kompetencje
Cele	Identyfikacja zasobów naturalnych. Analiza rynków. Kompetencje – <i>sense-making</i> . Redundancja składników.	Identyfikacja zasobów ludzkich. Analiza rynku pracy. Kompetencje – <i>social intelligence</i> . Redundancja składników.	Identyfikacja kapitału własnego i zobowiązań. Analiza rynków finansowych. Kompetencje – <i>novel and adapting thinking</i> . Redundancja składników.	Identyfikacja zasobów informacyjnych. Analiza kanałów informacyjnych. Kompetencje – <i>computational thinking</i> . Redundancja składników. Identyfikacja danych efektu Ringelmana.
Środki	Wskaźniki zapotrzebowania	Demografia, zatrudnienie całkowite.	Analiza wskaźnikowa, symulacje, prognozy.	Bazy danych, szybkość przetwarzania, algorytmy.
Sposoby realizacji	Gospodarka obiegu zamkniętego i logistyka. Analiza instytucjonalna (w tym identyfikowanie efektywności gospodarowania instytucji)	Migracje, wskaźniki zatrudnienia, zielone praktyki kompetencje ekologiczne, postawa ekologiczna, zachowanie ekologiczne, ekologiczne rezultaty, zielona rekrutacja i selekcja, zielona adaptacja i socjalizacja, zielone miejsca pracy. Analiza instytucjonalna (w tym identyfikacja efektywności gospodarowania instytucji).	Gromadzenie kapitału, efektywność i oszczędności. zmiana klimatu w bankowości, czyli jak zarządzać ryzykiem klimatycznym w sektorze finansowym, zielone obligacje, zrównoważone finansowanie samorządów, alokacja wpływów budżetowych ze sprzedaży praw do emisji gazów cieplarnianych. Analiza instytucjonalna (w tym identyfikacja efektywności gospodarowania instytucji).	Sztuczna inteligencja i algorytmy naturalne. Analiza instytucjonalna (w tym identyfikacja efektywności gospodarowania instytucji).

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do efektywności gospodarowania instytucja interpretowana jest jako kategoria analizy zjawisk społeczno-gospodarczych, która sprzyja ograniczeniu lub reduk-

cji niepewności działalności przedsiębiorstwa, a także zapewnieniu swobody i bezpieczeństwa. Pomocnym w tym względzie może być system bodźców, który może mieć zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny. Należy to postrzegać jako określone normy i reguły postępowania.

Teoria instytucjonalna jest obecnie najbardziej rozbudowaną i najbardziej cenioną częścią nauk ekonomicznych, odnoszącą się do analizy instytucji i roli instytucji w funkcjonowaniu gospodarki. Ten nurt badań ekonomicznych rozwija się w Polsce bardzo szybko.

## 4. Podsumowanie

Badania związane z relacjami nauk o zarządzaniu z innymi naukami mają długi rodowód. Ekonomia i nauki o zarządzaniu należą do nauk społecznych, a ich przedmiotem jest człowiek uczestniczący w procesach gospodarowania. Celem opracowania było zbadanie możliwości budowy strategii przedsiębiorstw w ramach uwarunkowań społeczno-ekologicznych. Oparto się na stwierdzeniu R. Krupskiego, że zrównoważony wzrost jest pewną ideą zachowania się dużych systemów w dających się przewidywać kontekstach. W mniejszych organizacjach, jakimi są firmy gospodarcze, kontekst ten jest coraz mniej znany, a warunki niepewności decyzyjnej występują powszechnie. Z teorii optymalizacji wiemy, że optimum lokalne nie musi być zbieżne z optimum globalnym. Czasami optimum lokalne traktowane autonomicznie może być jednym z najgorszych rozwiązań z punktu widzenia optimum globalnego. W rezultacie tych stwierdzeń Krupski sugeruje więc, że problemy równowagi pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w kontekście tego ostatniego, powinny być przedmiotem dalszych penetracji naukowych, ponieważ mają podstawowe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego [Krupski, 2009, s. 31]. Autorzy opracowania widzą potrzebę uwzględniania w koncepcji Krupskiego założeń teorii instytucjonalnej przedsiębiorstwa. W perspektywie instytucjonalnej człowiek nie jest doskonały, bywa nieuczciwy i nieracjonalny. Dzięki uwzględnieniu różnych nurtów instytucjonalnych, w tym dorobku nauk o kulturze, człowiek gospodarujący jest postrzegany w sposób bardziej realistyczny [Wilkin, 2016, s. 232]. To było powodem zdefiniowania i identyfikowania określonych redundancji zasobów i kompetencji w środowisku społeczno-ekologicznego gospodarowania.

Efektom tych stwierdzeń są przedstawione w publikacji sposoby założeń strategii organizacji według teorii instytucjonalnej.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Galbraith, J.K. (1979). *Ekonomia a cele społeczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Krupski, R. (2009). Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań. W: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań* (s. 21–32), R. Krupski (red.). Wałbrzych: WWSZiP.
3. Krupski, R. (2013). Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kojarzenia. W: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* (s. 93–104), R. Krupski (red.). Wałbrzych: WWSZiP.
4. Krupski, R. (2007). Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym? W: *Zarządzanie strategiczne w warunkach niepewności* (s. 95–106), R. Krupski (red.). Wałbrzych: WWSZiP.
5. Misiński, W. (2021). *Instytucjonalna teoria przedsiębiorstw (a): paradygmat (?) czy wstęp (?) do instytucjonalnej (?) teorii (?) przedsiębiorstw(a) (?)*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
6. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: The Cambridge University Press.
7. Oleksyn, T. (2020). *Zarządzanie. Wybrane kwestie*. Warszawa: Difin.
8. Romanowska, M. (2014). Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego. W: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod* (s. 101–107), R. Krupski (red.). Wałbrzych: WWSZiP.
9. Wilkin, J. (2016). *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania*. Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
10. Williamson, O.E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### Artykuły naukowe

1. Krupski, R. (2011). Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa, *Organizacja i Kierowanie*, 4, s. 11–24.
2. Rokita, J. (2003). Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, *Biuletyn Ekonomisty. Biuletyn Naukowo-Informacyjny*, 1(31).
3. Rudolf, S. (2016). Nauki o zarządzaniu z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 48, s. 37–50.
4. Suszyński, C. (2019). Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 23(2), s. 73–85.
5. Szplit, A. (2022). Partnerstwo publiczno-prywatne skuteczną hybrydą społeczno-ekologicznego gospodarowania, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 183, s. 47–60.
6. Szplit, A., Szplit, M. (2016). Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów relacyjnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, s. 570–578.
7. Wilkin, J., Kargol-Wasiluk, A., Zalesko, M. (2019). Równowaga instytucjonalna – fundament równowagi gospodarczej, *Ekonomista*, 6, s. 659–679.

## Materiały internetowe

1. Marcinkowski, J. (2023). *Mnie się nie da zastąpić sztuczną inteligencją*, <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/7,35771,29764431,mnie-sie-nie-da-zastapic-sztuczna-inteligencja-tam-nie-ma.html> (dostęp: 15.01.2024).

---

## Sustainable strategy versus the institutional theory of the business enterprise

---

### Abstract

The increasing turbulence of the environment makes the classic methods of building strategies and operating principles of enterprises less useful. This applies even to the basic assumptions of relationship management, both from an epistemological and methodological perspective. Due to the current socio-economic problems related mainly to climate change, pressure on appropriate (sustainable and stable) development plays a special role. The aim of the publication is to explore the possibilities of building a responsible enterprise strategy within the framework of social and ecological conditions. The publication refers to the research of Rafał Krupski and his concept of creating a strategy with the requirements of identifying opportunities and defining redundancy of resources and competences. According to Krupski, sustainable growth is an idea of behaviour in an environment where conditions of uncertainty are common. This may mean that the local optimum treated autonomously may be one of the worst solutions from the point of view of the global optimum. Professor Krupski encourages further scientific research on the problems of balance between the organization and its environment because they are of fundamental importance to the theory and practice of strategic management. With reference to these recommendations, the authors of the study consider the assumptions of the institutional theory of the business enterprise in their research.

**Keywords:** institutionalism, balance, sustainability, strategy, strategic management

---