

REDUNDANCJE ZASOBÓW I PROCEDUR JAKO PANACEUM NA NIEPEWNOŚĆ OTOCZENIA

Wprowadzenie

Różnice pomiędzy planowaniem strategicznym a operacyjnym dotyczą nie tylko treści problemów, lecz także sposobów rozwiązywania podobnie zdefiniowanych zagadnień. Ciągłość procesów operacyjnych zapewnia się głównie poprzez dopasowanie zasobów i zadań związanych z realizacją zobowiązań (wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców). Algorytmy owego dopasowania są często sformalizowane, mają charakter optymalizacyjny (narzędzi dostarczają badania operacyjne). Wszelkie nadmiary, jako kosztochłonne, są likwidowane *in statu nascendi*, a niektóre szczególnie metody zarządzania zakładają perfekcyjną synchronizację i w istocie brak zapasów, jak na przykład *just in time*. W planowaniu strategicznym takie podejście jest niemożliwe przede wszystkim dlatego, że nieznane jest zapotrzebowanie otoczenia, a jego prognozowanie jest coraz bardziej zawodne. Innowacje w nauce i w technice, globalizacja i rosnąca intensywność konkurencji powodują liczne sytuacje nieciągłości i prawie niemożliwe do przewidywania zmiany jakościowe procesów gospodarczych oraz nieprzewidywalne zachowania klientów, konsumentów. Ciągłość procesów zarządzania strategicznego, o ile w ogóle da ją się zapewnić, realizuje się więc poprzez nadmiary zasobów, procedur. Redundancje zasobów i procedur są podstawowym panaceum na turbulencję otoczenia, stwarzającym możliwość wykorzystywania okazji rynkowych, technologicznych i innych oraz niwelowania skutków oddziaływania również losowo pojawiających się zagrożeń. Co prawda, jest to kosztowna strategia, ale wydaje się podstawowa dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w nieprzewidywalnym otoczeniu. Celem artykułu jest operacjonalizacja przykładów

* Prof. dr hab. Rafał Krupski – Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

nadmiarów, zarówno zasobów, jak i procedur, oraz wtłoczenie ich w ramy planowania strategicznego.

Strategia redundancji zasobów

Strategia nadmiaru różnorodnych zasobów jest typową strategią natury, która, jak pisze prof. K. Obłój, w procesie ewolucji buduje nadmiar zasobów na poziomie gatunków, indywidualnych organizmów i populacji, zwiększając w ten sposób szansę przetrwania systemów naturalnych. Wykorzystanie nadmiaru oznacza akceptację zarówno złożoności systemu, otoczenia, jak i problemu utrzymania równowagi na ich styku. Akceptuje się przy tym jednocześnie brak informacji o relacjach pomiędzy systemem i otoczeniem. Dzięki nadmiarowi, który pozwala przywracać stan równowagi na styku systemu z otoczeniem, system jest zdolny do względnie sprawnego funkcjonowania w sposób częściowo niezależny zarówno od początkowej wiedzy, jak i możliwości późniejszego zdobywania wiarygodnej informacji o otoczeniu [19, s. 24–26].

Jednym z pierwszych, który zwrócił uwagę na specyfikę zarządzania organizacją w warunkach nieciągłości, był prof. K. Obłój, który w swojej pracy habilitacyjnej *Strategia przetrwania organizacji* (1987) określił warunki jej istnienia. System, według niego, aby zagwarantować sobie szansę przetrwania – powinien mieć zasób, systemową rezerwę. Musi ona umożliwić skuteczne zarządzanie w sytuacji nieciągłości, a ściślej utrzymanie minimalnej sterowności systemu. Jednocześnie powinna ona stwarzać warunki do odbudowy i regeneracji organizacji, a więc do przejścia do nowego stanu równowagi [19, s. 84]. Praca napisana w poprzednich warunkach ustrojowych nawiązywała głównie do zagrożeń, słusznie nie eksponując jakichkolwiek szans (bo ich nie było), stąd też tytuł pracy i bierne podejście do sytuacji nieciągłości skoncentrowane na zagrożeniach. W dzisiejszych warunkach nie traci na aktualności z tym, że owe zasoby strategiczne i ich nadmiary mogą i powinny być tworzone w procesach aktywnej postawy przedsiębiorstwa przede wszystkim do wykorzystywania okazji. Własna próba definicji strategii właśnie z uwzględnieniem tych ostatnich doprowadziła do konstatacji, że strategia w języku okazji to długofalowy plan organizacji zawierający między innymi:

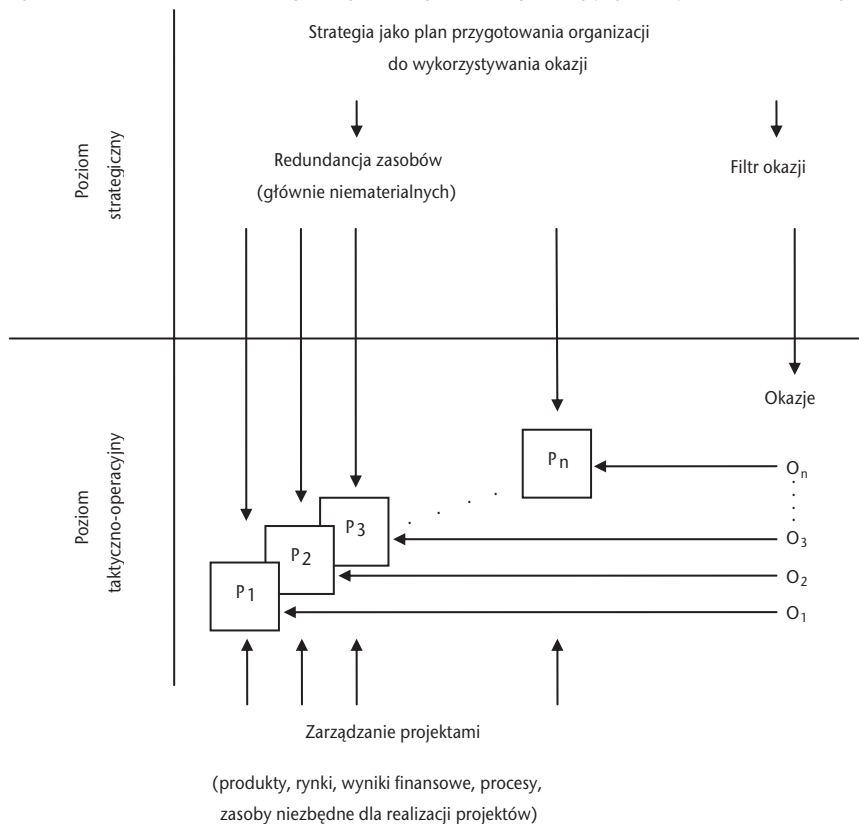
- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje (czyli przyjęcie filtru oraz przestrzeni okazji);
- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacji) będą identyfikowane jako okazje;
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystywanie okazji;
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.) [9, s. 209].

Definicja eksponuje między innymi redundancje zasobów. Kolejnym problemem jest definicja samych zasobów oraz ich rodzajów. Literatura przedmiotu zawiera bogactwo pomysłów w tym zakresie. Badania zasobowe wykorzystują różne definicje aktywów, zasobów oraz możliwości. Nie ma powszechnie akceptowalnych definicji w tym zakresie, jednakże za C. Helfat i M. Peteraf można przyjąć, że zasoby odnoszą się do aktywów lub czynników materialnych i niematerialnych, które organizacja posiada, kontroluje lub ma do nich dostęp. Możliwości organizacyjne odnoszą się do zdolności organizacji do wykonywania skoordynowanego zestawu zadań, wykorzystując zasoby organizacyjne w celu osiągnięcia wyniku końcowego [8]. Niestety, nie ma również konsensusu w sprawie podziału zasobów poza tym, że akceptuje się rozróżnienie zasobów materialnych i niematerialnych. Fantazja w zakresie mnożenia bytów tych ostatnich jest jednak ogromna (Molloy, Chadwick, Ployhart i Golden zidentyfikowali aż 186 zasobów niematerialnych badanych przez naukowców [18]). Zasoby, aby zasługiwały na miano strategicznych, muszą charakteryzować się określonymi cechami. Tu znowu jest kilka pomysłów, ale powszechnie akceptowalne jest ujęcie Barney'a, według którego zasoby powinny być: wartościowe, rzadkie, trudne do zastąpienia i imitowania [2, s. 99–120]. Tak rozważane cechy zasobów są podstawą do budowy konkurencyjnych strategii, a przez ten sposób ich interpretowania próbuje się wyjaśnić trwale różnice w poziomie efektywności przedsiębiorstw. Są jednak inne interpretacje w zakresie atrybutów zasobów. Na przykład dla Ghemawata ważne są takie cechy zasobów, które narzucają firmie stałą strategię. Są to „sztywne” zasoby: trwałe, wyspecjalizowane i trudne do upłynnienia [6, s. 37–74]. Z kolei dla Peteraf zasobowa podstawa przewagi konkurencyjnej wynika z: różnorodności firm, ograniczonej mobilności zasobów, ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post* [20, s. 186]. W naszej literaturze oryginalne ujęcia w tym zakresie mają prof. K. Obłój i prof. M. Bratnicki. Pierwszy już we wspomnianej publikacji z 1987 roku wyodrębnił trzy podstawowe cechy zasobów strategicznych: agregatowość, jakościowe zróżnicowanie różnorodności zasobu oraz naturalny jego charakter [19, s. 85–105]. Drugi wyprowadził aż 11 atrybutów zasobów: cenny, rzadki, kosztowny do naśladowania, trwałe, posiadany przez firmę, niepodatny na substytucje, lepszy od posiadanych przez konkurentów, skodyfikowany, uosabiany przez uczestników tworzenia strategii, podatny organizacyjnie na wykorzystanie oraz ważny [3, s. 62].

Cechy zasobów strategicznych nie są jedynym źródłem przewagi strategicznej. Również pochodzenie tych zasobów jest również postrzegane w kategoriach tej przewagi. A źródła są dwa podstawowe: akwizycja i akumulacja. Jak udowadnia Wernerfelt [22], asymetria zakupów na rynku zasobów związana jest z przewagą tych, którzy już mają większe zasoby i nie zgadza się na ujęcie Barney'a, że asymetria owa wynika albo z lepszej informacji z rynków SFMs (*Strategic Factor Markets*), albo ze szczęśliwego trafu. Z toczącej się natomiast dyskusji pomiędzy Barneyem [1, s. 1511–1513] a Diericksem i Coolem [5, s. 1504–1511] wynika, że pierwszy, jako wspomniano,

preferuje lepszą informację z rynków SFMs, a drudzy – akumulację zasobów. Ważnym argumentem Dierickxa i Coola jest to, że nie wszystkie zasoby można kupić na rynkach SFMs. Niektóre, jak renowa firmy czy zaufanie, są budowane w wieloletnim procesie. W zależności od subiektywnych przekonań w strategii zasobowej może dominować albo monitoring rynków zasobów, albo akumulacja zasobów oparta na takich cechach tego ostatniego procesu, która prowadzi do uzyskania nieimitowalnych zasobów. Zarówno jedno, jak i drugie podejście sięga do źródeł przewagi konkurencyjnej heterogenicznych zasobów stanowiących o istocie RBT, jak i orientacji zasobowej. Jednakże najnowsze ujęcia przedsiębiorcze, immanentne również orientacji zasobowej, to wykorzystanie zgromadzonych, kontrolowanych lub dostępnych zasobów w celu wykorzystywania okazji pojawiających się w otoczeniu lub w celu ich generowania. W tym wypadku nie są akcentowane źródła zasobów, ale kierunek ich wykorzystania. Ogólnie akcentuje się strategiczność zasobów niematerialnych, doszukując się w nich oraz w kluczowych kompetencjach podstawowych źródeł przewag konkurencyjnych [4, s. 8].

Rysunek 1. Poziom strategiczny i taktyczno-operacyjny w ujęciu zasobowym



Źródło: [10].

Redundancja zaś oznacza tworzenie nadmiarów zasobów ponadto, co wynika ze zwykłej, codziennej działalności eksploatacyjnej, polegającej na bieżącej logistyce, produkcji i sprzedaży produktów i usług. Bez tej redundancji nie byłoby w ogóle możliwe wykorzystywanie nadarżających się okazji. Zarówno więc zasoby w ogóle, jak i – uwzględniając powyższy kontekst – zasoby niematerialne, ich nadmiary, powinny być podstawową treścią planów strategicznych. Obok filtru okazji występują więc w autorskim modelu planowania na poziomie strategicznym. Wszelkie kategorie produktowo-rynkowo-finansowe, jako najtrudniejsze do przewidywania w turbulentnym otoczeniu, występują na poziomie taktyczno-operacyjnym, jak zostało to przedstawione na rysunku 1. Treść i struktura strategii zasobowej oraz strategii szczegółowych zasobów: wiedzy, relacji, postaw pracowniczych (na przykładzie lojalności), a także kultury organizacyjnej zostały przedstawione w książce *Koncepcje strategii organizacji* [9, s. 175–203]. W najnowszych ujęciach filtr okazji jest uzupełniany przez generator okazji [12].

Zasięg występowania orientacji zasobowej zarządzania strategicznego wynikający z badań empirycznych

Strategia redundancji zasobów jest charakterystyczna dla orientacji zasobowej zarządzania strategicznego. Badając jej zasięg oraz związki z turbulencją otoczenia w 368 przedsiębiorstwach, uzyskano bardzo charakterystyczne i chyba raczej spodziewane wyniki świadczące zarówno o dużej skali analizowanych zjawisk. Szczegółowym przedmiotem badań i wnioskowania na nim opartego były horyzonty planowania 5 wyróżnionych elementów otoczenia oraz 11 zasobów materialnych i niematerialnych [11]. Ze względów edytorskich poniżej zaprezentowano tylko dwa przykładowe ujęcia uzyskanych wyników (w tabeli 1 i na rysunku 2).

Tabela 1. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia

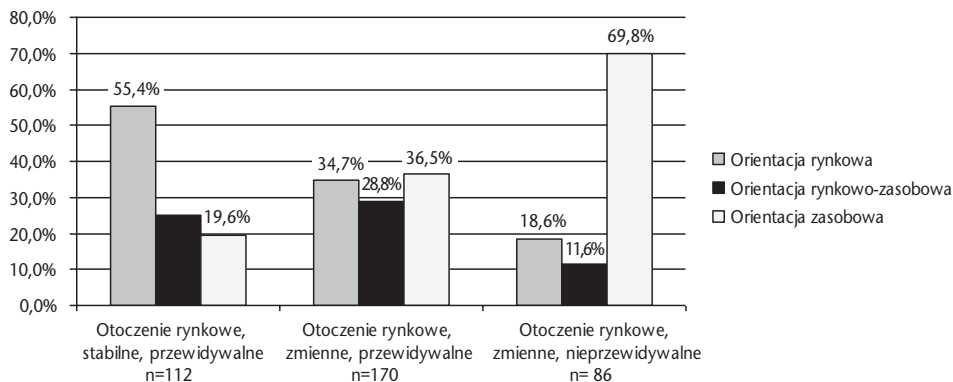
Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (orientacja rynekowa)	137	37,2
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (orientacja rynekowo-zasobowa)	87	23,6
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (orientacja zasobowa)	144	39,2

Źródło: [11].

Z danych zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że już około 1/3 firm ma orientację strategiczną zasobową. Ponadto z badań w przekrojach rodzajów prowadzonych działalności oraz wielkości firm wynika, że orientacja zasobowa jest immanentna przede wszystkim firmom małym, prowadzącym działalność usługową. Duże firmy produkcyjne mają zwykle orientację rynkową.

Na rysunku 2 uwzględniono trzy typy otoczenia wyróżnione ze względu na jego zmienność i przewidywalność, a więc: otoczenie stabilne – przewidywalne, otoczenie zmienne przewidywalne oraz otoczenie zmienne nieprzewidywalne. Z deklaracji ankietowanych przedsiębiorstw (ankiety wypełniali prezesi lub przynajmniej członkowie zarządów badanych firm) wynika, że im bardziej otoczenie jest turbulentne (zienne, nieprzewidywalne), tym większy jest odsetek firm mających orientację zasobową zarządzania strategicznego. I odwrotnie, im otoczenie jest bardziej stabilne, a więc bardziej przewidywalne, tym większy jest odsetek firm mających orientację rynkową. Na rysunku 2 przedstawiono jedynie wyniki badań dotyczących otoczenia rynkowego. W ogóle w badaniach poza otoczeniem rynkowym uwzględniono również inne rodzaje otoczenia, a mianowicie otoczenie: technologiczne i społeczne. Niezależnie jednak od analizowanego rodzaju otoczenia uzyskiwano wyniki identyczne do wyżej przytoczonych.

Rysunek 2. Rodzaje orientacji strategicznych firm w zależności od typów ich otoczenia rynkowego



Źródło: [11].

Redundancje procedur

Redundancje procedur są charakterystyczne dla koncepcji przedsiębiorstwa w ruchu (w krajowej literaturze przedmiotu autorskie koncepcje w tym zakresie stworzyli: E. Mastyk [17] i R. Krupski [14, s. 232–239]). Niewątpliwie do najbardziej znanych i rekomendowanych w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w kontekście niepewności

decyzyjnej, należą metody planowania scenariuszowego. Koncepcję planowania scenariuszowego w formie przemyślanych narracji opracował Herman Khan i jego współpracownicy już w latach 50. ubiegłego wieku w RAND Corporation (firmie specjalizującej się pierwotnie w planowaniu militarnym, a później stopniowo również w przewidywaniu procesów społecznych i technicznych). Metody wielowariantowych scenariuszy scalają interaktywnie zarówno fazy formułowania strategii, jak i jej realizację, czyniąc łączny system planowania i realizacji planu elastycznym niejako *in statu nascendi*. Redundancja scenariuszy (ponad jeden) wynika z braku wiary w skuteczność prognoz w warunkach turbulencji otoczenia. Im więcej alternatywnych scenariuszy, tym większe prawdopodobieństwo, że jeden z nich okaże się trafny. Niestety dalszy rozwój prac i koncepcji planowania scenariuszowego został skoncentrowany na konstrukcji samych scenariuszy i ich selekcji po to, by na tym jednym, wyidealizowanym, najbardziej prawdopodobnym zbudować jedną strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Do tego w istocie sprowadzają się najbardziej znane koncepcje: Godeta [7], Lingrena i Banholda [15] oraz Rolsona i Wilsona [21]. Zginęła gdzieś podstawowa idea interakcji i integracji planu oraz wykonania. Prześledźmy najbardziej chyba znana procedurę planowania wieloscenariuszowego Godeta. Procedura ta obejmuje:

- zdefiniowanie problemu badawczego i opis otoczenia;
- identyfikację kluczowych zmiennych systemu oraz warunkujących je zewnętrznych zmiennych przy pomocy metod analizy strukturalnej pozwalających na hierarchizację zmiennych;
- eksplorację, na którą składa się: retrospektywna identyfikacja procesów, tendencji i głównych aktorów, obecna sytuacja z opisem załączków zmian i projekcji aktorów oraz ostatecznie – tzw. tablica strategii aktorów;
- przygotowanie zestawu założeń co do kierunków przyszłych zmian;
- opracowanie alternatywnych scenariuszy zawierających ścieżki dojścia, obrazy i prognozy;
- zastosowanie metod wielokryterialnych wyboru scenariusza będącego podstawą opracowania planu działania (strategii organizacji).

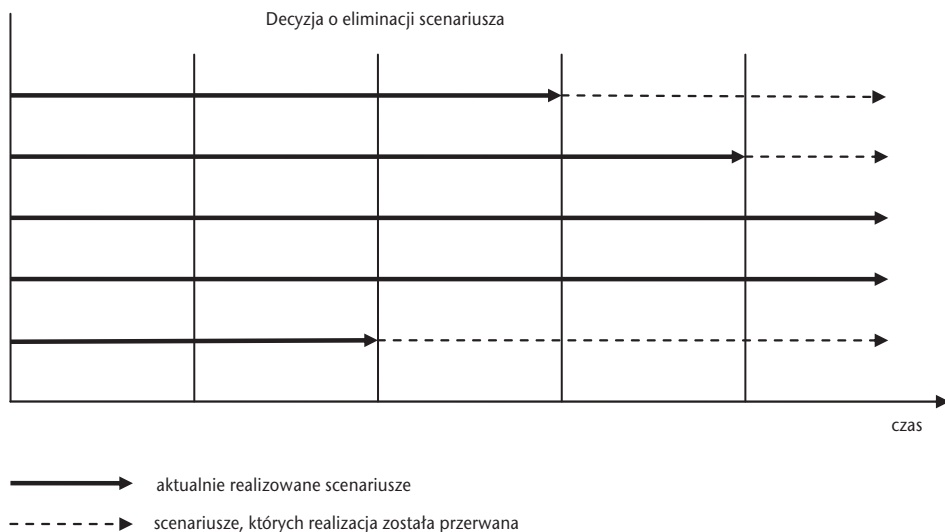
Stosowane w procedurze różne szczegółowe techniki analizy strukturalnej, metod eksperckich wykorzystujące rachunek prawdopodobieństwa warunkowego itp. koncentrują się jednakże na zbudowaniu jednego scenariusza, który z kolei jest podstawą do generowania strategii. Jeden scenariusz, jedna prognoza, i w efekcie jedna strategia, nie dają gwarancji trafności decyzji w turbulentnym otoczeniu. Brak wtłoczenia tych procedur w ramy interaktywnego planowania, czy jak kto woli bardziej ogólnie – w ramy wieloscenariuszowego zarządzania, jest niewątpliwą wadą inkryminowanych ujęć. Własne propozycje w tym zakresie eliminują tę wadę i poprzez redundancję scenariuszy permanentnie czynnych w trakcie realizowania danej, konkretnej strategii tworzą podstawy przygotowania organizacji na wiele możliwych sytuacji

otoczenia (przewidywalnych, ale z mniejszym stopniem prawdopodobieństwa realizacji). Podstawowe założenia takiej procedury obejmują cztery etapy:

1. identyfikację scenariuszy otoczenia organizacji,
2. identyfikację strategii organizacji dla każdego scenariusza oddzielnie,
3. opracowanie systemu przejść z wybranego pierwotnie scenariusza na inny scenariusz w przypadku zaistnienia zdarzenia istotnego dla rozwoju organizacji, a nieprzewidzianego w procesach prognozowania i identyfikacji scenariusza startu,
4. wybór scenariusza i odpowiadającej mu strategii startu.

Wspomnianą integrację planowania z wykonaniem zawiera etap trzeci. We wspomnianej monografii *Koncepcje strategii organizacji* zaproponowano cztery podejścia do integracji procesów identyfikacji scenariuszy z realizacjami opartych na nich strategii, z wykorzystaniem w większości idei tzw. opcji realnych [9, s. 144–155]. Najprostsza pojęciowo jest opcja na stopniową rezygnację z nietrafnych scenariuszy i opartych na nich nieefektywnych strategiach, prezentowana na rysunku 3.

Rysunek 3. Planowanie z opcją na redukcję scenariuszy



Źródło: [9, s. 154].

Jak wynika z rysunku 3, w początkowych fazach rozwój przedsiębiorstwa realizowany jest jednocześnie według kilku scenariuszy. Ich eliminacja i przyjęcie ograniczonej liczby lub tylko jednej strategii następuje w miarę rozwoju sytuacji w otoczeniu eliminacji. Podstawowe założenia tej metody planowania strategicznego są następujące:

1. Zapewnienie sobie „prawa” do uczestnictwa w grze (*reserving the wright to play*). Polega ono na prowadzeniu równoległych inwestycji (np. kupowanie małych firm

- innowacyjnych), które powinny zapewnić przedsiębiorstwu uprzywilejowaną pozycję, między innymi dzięki lepszej informacji, lepszym relacjom z klientami i dostawcami, a nawet z konkurentami poprzez na przykład zawiązywanie przedmiotowych aliansów strategicznych. Wszystko to pozwala na odłożenie w czasie sformułowania bardziej stabilnej strategii wyrażonej już w kategoriach konkretnych produktów i rynków.
2. W stosunku do pojedynczego procesu inwestycyjnego należy odkładać w czasie (na ostatni moment) wydawanie gotówki lub podejmować inne ważne, acz nieodwracalne decyzje kapitałowe. Skromne inwestowanie na początku umożliwia firmie wzrost lub ograniczenie wydatków w późniejszym okresie w zależności od kierunku ewolucji rynku.
 3. Konieczne jest posługiwanie się wartościami oczekiwanymi w rachunku efektywności ekonomicznej poszczególnych wariantów inwestycyjnych (planowana korzyść X prawdopodobieństwo jej osiągnięcia) [9].

Podsumowanie

Z zaprezentowanych przykładów dotyczących akwizycji i akumulacji zasobów, w tym kształtowania zasobów niematerialnych oraz stosowania planowania scenariuszowego z wykorzystaniem wielu prognoz na raz wynika, że redundancja tychże zasobów i procedur powinna być podstawową strategią behawioralną każdej organizacji działającej w turbulentnych, a więc nieprzewidywalnych warunkach otoczenia. Tworzenie nadmiarów jest niewątpliwie kosztowne, ale jak się okazuje, jest skuteczne dla wykorzystywania okazji i unikania zagrożeń (ten ostatni wątek nie był rozważany). Strategia redundancji zasobów i procedur charakterystyczna dla rozwijającej się w świecie RBT (*Resource-Based Theory*) nie jest u nas rozpopularyzowana. U nas nadal obowiązują kanony szkoły planistycznej i pozycjonowania, oparte na trudnych do prognozowania rynkach i wynikach finansowych. Trudno jest nam pogodzić się z tym, że dominującym w przyszłości może być rozwój firm w oparciu o okazje. Uważa się, że takie poglądy eliminują możliwość planowania strategicznego w ogóle i że jest to postawa badawcza raczej charakterystyczna dla szkoły inkrementalistów. Jednak, jak starano się wykazać, strategie redundancji zasobów mają charakter rozmyślny i w tym kierunku powinna ewaluować teoria zarządzania strategicznego. Teoria, bo jak wynika z przywoływanych badań – praktyka już je w znacznym stopniu stosuje.

Bibliografia

- [1] Barney J.B., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage: A comment*, "Management Science" 1989, nr 35.
- [2] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, No. 17/1.
- [3] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
- [4] Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [5] Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, "Management Science" 1989, No. 35.
- [6] Ghemawat P., *Competition and Business Strategy In Historical Perspective*, "Business History Review" 2002, No. 76.
- [7] Godet M., *Scenarios and Strategic Management*, Butterworths, London 1987.
- [8] Helfat C., Peteraf M.A., *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, "Strategic Management Journal" 2003, No. 24.
- [9] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [10] Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- [11] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, praca naukowa, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [12] Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4.
- [13] Krupski R., *Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego*, [w:] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych 2012.
- [14] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [15] Lindgren M., Banhold H., *Scenario planning. The link between future and strategy*, Pa-
grave, MacMillan, New York 2003.
- [16] Maritan C.A., Peteraf M.A., *Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation*, "Journal of Management", <http://jom.sagepub.com>, published online 18 November 2010.
- [17] Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [18] Molloy J., Chadwick C., Ployhart R., Golden S., *Making intangibles “tangible”. A multidisciplinary critique and validation framework*, “Journal of Management”, 2011, za: Barney J., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, “Journal of Management”, <http://jom.sagepub.com>, published online 10 March 2011.
- [19] Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, PWN, Warszawa 1987.
- [20] Peteraf M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, “Strategic Management Journal” 1993, No. 14/3.
- [21] Ralson B., Wilson I., *The Scenario Planning Handbook. A Practitioner’s Guide to Developing Strategies in Today’s Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- [22] Wenerfelt B., *The Use of Resources in Resource Acquisition*, “Journal of Management”, <http://jom.sagepub.com>, published online 26 May 2010.

REDUNDANCJE ZASOBÓW I PROCEDUR JAKO PANACEUM NA NIEPEWNOŚĆ OTOCZENIA

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja dwóch podstawowych sposobów planowania strategicznego w kontekście współczesnej niepewności decyzyjnej, charakterystycznej dla turbulentnego otoczenia. Są to: strategiczne planowanie zasobów oraz planowanie scenariuszowe. Chociaż ich język opisu jest różny, wspólną ich filozofią jest redundancja zasobów i procedur jako naturalna postawa organizacji w warunkach braku informacji, która warunkuje nie tylko przetrwanie, lecz także rozwój przez wykorzystywanie okazji.

SŁOWA KLUCZOWE: REDUNDANCJA, ZASOBY, SCENARIUSZE

RESOURCES AND PROCEDURES' REDUNDANCY AS A PANACEA FOR ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Abstract

The goal of the article is to present two basic ways of strategic planning in the context of contemporary decisional uncertainty typical to turbulent environment: strategic planning resources and planning based on scenarios. Although the way of describing them is different, their mutual philosophy is resources and procedures redundancy as a natural base of organisations in conditions of a shortage of information that determines not only survival, but also growth by using occasions.

KEY WORDS: REDUNDANCY, RESOURCES, SCENARIOS