

Redundancja w ujęciu Rafała Krupskiego wobec teorii społeczno-ekologicznego gospodarowania

Andrzej Szplit

Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach

e-mail: andrzej.szplit@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2161-8187

© 2023 Andrzej Szplit

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Szplit, A. (2023). Redundancja w ujęciu Rafała Krupskiego wobec teorii społeczno-ekologicznego gospodarowania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 247-257.

DOI: 10.15611/pn.2023.5.20

JEL Classification: M21, M10, E02

Streszczenie: Zarządzanie jako nauka wciąż ewoluuje. Postrzeganie zarządzania przez relacje społeczno-ekologiczne również się zmienia. Powstają w związku z tym alternatywne koncepcje uwzględniające aktualne wyzwania. Czwarta rewolucja przemysłowa kreuje powstawanie nowych produktów, usług, wymusza zmianę na rynku pracy. Powstają inne warunki prowadzenia działalności gospodarczej, rozpatrywane w oparciu o niespotykane do tej pory kryteria. Ważne w tym miejsce zajmuje budowanie strategii przedsiębiorstwa. W publikacji nawiązuje się do badań Rafała Krupskiego i jego koncepcji kreowania strategii z wymogami identyfikacji okazji i zdefiniowania redundancji zasobów i kompetencji.

Słowa kluczowe: okazje, redundancja, zasoby, kompetencje, teoria zarządzania społecznego i ekologicznego

*Ku pamięci profesora Rafała Krupskiego
na 75-lecie urodzin (1947-2014)*

1. Wstęp

Autor odnosi się w opracowaniu do dorobku profesora Rafała Krupskiego, jednego z najbardziej znanych w Polsce i cenionych w środowisku specjalistów nauk o zarządzaniu, który kilka miesięcy temu obchodziłby 75. rocznicę urodzin. Wspomnienia dotyczą początków pracy uczonego, jego kieleckich korzeni, szkoły średniej o profilu chemiczno-fizycznym, późniejszych studiów na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Wyższej Szkoły Ekonomicznej we Wrocławiu, pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i pełnieniu funkcji rektora w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości. Profil szkoły średniej oraz studiów wywarł duży wpływ na dalszą drogę życiową profesora. W swoim dorobku naukowym nawiązywał do relacji nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu, do nauk przyrodniczych. W artykule szczególną uwagę poświęca się pracom profesora Krupskiego dotyczącym

rozwojowi koncepcji i metod zarządzania strategicznego, w tym głównie koncepcjom strategii przedsiębiorstw z perspektywy ukierunkowanej na okazje i redundancje zasobów i kompetencji. Profesor rozważał zagadnienia potencjalnych zmian w zarządzaniu strategicznym inspirowanych teorią chaosu. Kolejnymi ważnymi problemami badanymi przez profesora były zbilansowanie strategii i zrównoważony wzrost organizacji. Do tej ostatniej kwestii profesor miał stosunek ambiwalentny. Był przekonany, że zrównoważony wzrost jest pewną ideą zachowania się bardzo 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 nauk o zarządzaniu 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 (Krupski, 2009). Profesor, będąc zwolennikiem tej postawy, nie zamykał się na naukową polemikę w sprawie nieco innego spojrzenia na tę kwestię, pisząc: „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” (Krupski, 2009, s. 21). Autor niniejszego artykułu polemizował z tezami profesora, odnosząc się m.in. do teorii instytucjonalnej przedsiębiorstwa. Polemika ta odbywała się głównie w Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości, w której profesor Krupski był rektorem i to za jego czasów uczelnia ta stała się prawdziwą kuźnią wykuwającą najlepsze koncepcje w naukach o zarządzaniu. Kilka miesięcy po śmierci profesora Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości zorganizowała seminarium poświęcone jego pamięci. Podczas tego spotkania autor opracowania nawiązywał w formie swoistego epitafium do swoich refleksji o dokonaniach profesora Krupskiego (Szplit i Szplit, 2015).

2. XIX-wieczne idee nauk przyrodniczych a paradygmat nauk zarządzania

Profesor Krupski urodził się w Kielcach w rodzinie znanych w mieście ziemian i przedsiębiorców. Ta genetycznie odziedziczona zdolność do przedsiębiorczości będzie towarzyszyła mu przez całe zawodowe, pomagając w wizji zarządzania strategicznego. Od młodych lat był zafascynowany wpływem fizyki, chemii, biologii na inne nauki. To było też powodem wybrania Technikum Chemicznego, w ówczesnych czasach elitarnego szkoły w Kielcach. W swoim CV profesor Krupski informował, że w kręgu jego zainteresowań jest też kosmologia. Według niego to kosmologia w ujęciu filozoficznym jest wynikiem poszukiwania odpowiedzi na pytanie o strukturę i ewolucję Wszechświata. Popierał hipotezę, że powstanie ogólnej teorii względności dało podstawę do tworzenia fizycznych modeli Wszechświata, a co za tym idzie – do powstania kosmologii fizycznej, obejmującej kosmologię obserwacyjną i kosmologię teoretyczną. To te rozważania doprowadziły profesora Krupskiego do obserwacji relacji szkoły behawioralnej wobec tzw. przewrotu Paretońskiego – zapoczątkowanego przez V. Pareta, a dokończony w latach 30. i 40. XX wieku przez P. Samuelsona – który doprowadził do wyeliminowania koncepcji psychologicznych z nauk zarządzania. Profesor Krupski widział tu brak uzasadnienia tych relacji, podobnie jak i tych, które miały charakter uwarunkowań historycznych. Jako zwolennik wpływu nauk przyrodniczych na nauki zarządzania, 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 na przykład w II połowie XX wieku nastąpił rozkwit badań znajdujących się daleko od stanu równowagi, dynamicznych i złożonych. Profesor Krupski był zwolennikiem tych koncepcji, przedstawiając to w znanym modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej, uwzględniającym okazje i zagrożenia (Szplit i Szplit, 2015).

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

3. Dylematy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie

Profesor Krupski był jednym z tych naukowców, którzy widzieli, że klasyczne metody zarządzania strategicznego tracą na znaczeniu, stają się w wielu branżach nieprzydatne (Krupski, 2007). Był zdania, że wobec dalszego wzrostu turbulencji otoczenia sytuacja zarządzania strategicznego w organizacjach jest nie do pozazdroszczenia. Jego podstawowe założenia, zarówno epistemologiczne, jak i metodologiczne, powinny ulec istotnym modyfikacjom, ponieważ bez adekwatnego do sytuacji badania i założeń profetycznych parametrów trudno sobie wyobrazić jakkolwiek rozwój przedsiębiorstw. Wydaje się więc, jak twierdził R. Krupski, że należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy w kontekście zarządzania strategicznego można inaczej przewidywać przyszłość? I co powinno być przedmiotem penetracji w zakresie przyszłości?
- Czy przyjmując, że pewne aspekty przyszłości są ze swej natury całkowicie nieprzewidywalne oraz że niezupełność wiedzy jest regułą, a nie wyjątkiem, możemy planować i zarządzać strategicznie bez posługiwania się wiarygodnymi, długoterminowymi prognozami? (Szplit i Szplit, 2015).

Profesor Krupski wobec tych pytań oferował wdrożenie modeli planowania scenariuszowego i opcji strategicznych z ich cechą, jaką jest elastyczność. Odpowiedzią na pierwsze pytanie, jego zdaniem, może być wykorzystanie teorii chaosu w penetrowaniu przyszłości. To bardzo ważna część dociekań profesora Krupskiego. Choć sam stwierdza, że nadal są niespełnione nadzieje, jakie od lat wiąże się z aplikacjami teorii chaosu. Zgodnie z tą teorią istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, a te sprawiają wrażenie przypadkowości. Profesor wyjaśnia, że dla rozróżnienia takich nieregularnych, lecz jednoznacznych zjawisk od kompletnego nieporządku używa się pojęcia chaosu lub chaosu deterministycznego (Szplit i Szplit, 2015). Z tego wynika wniosek, że chaos nie jest przypadkowy. Jest on ukrytą postacią porządku. Krupski przestrzega jednak nad trudnościami w tworzeniu układów chaotycznych, wymieniając takie kategorie, które opisują te układy, jak: atraktory, intermitencja, bifurkacja, fraktale. Przykładowo jako często używane atraktory¹ Krupski wymienia:

- cykl życia produktu,
- cykl życia rynku,
- cykl życia organizacji,
- cykl życia sektora,
- cykle koniunktury gospodarczej,
- cykl życia strategii,
- cykl życia okazji.

Odpowiedź na drugie pytanie sprawia więcej trudności. Krupski odwołuje się do badań zagranicznych i polskich, z których wynika, że znaczna część przedsiębiorstw rozwija się nie w oparciu o plan, ale dzięki przypadkom, 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 ukrywał, że jest zwolennikiem trzeciej koncepcji, co skutkowało jego interpretacją definicji: 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, 2013).

¹ Atraktor jest wyróżnionym stanem dynamiki układu, do którego nieliniowo zbiegają elementy układu.

Dużą zaletą badań profesora Krupskiego było włączanie do nauk zarządzania innych nauk, co także w przyszłości może pomóc przezwyciężyć ograniczenia charakterystyczne dla nauk zarządzania i stworzyć możliwość osiągnięcia rezultatów badawczych pozwalających na zbudowanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego. Czy to jest możliwe? Na takie pytanie odpowiada pozytywnie prof. M. Romanowska, stawia jednak kilka warunków, przede wszystkim zaakceptowanie ograniczeń poznawczych i teorii twórczych wynikających z istoty nauk społecznych, dużej złożoności i specyfiki nauk o zarządzaniu i niefrustrowania się brakiem jednoznacznych wyników badań (Szplit i Szplit, 2015). Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. Warto też, jej zdaniem, 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. M. Romanowska jest też wielką zwolenniczką korzystania z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych (Romanowska, 2014).



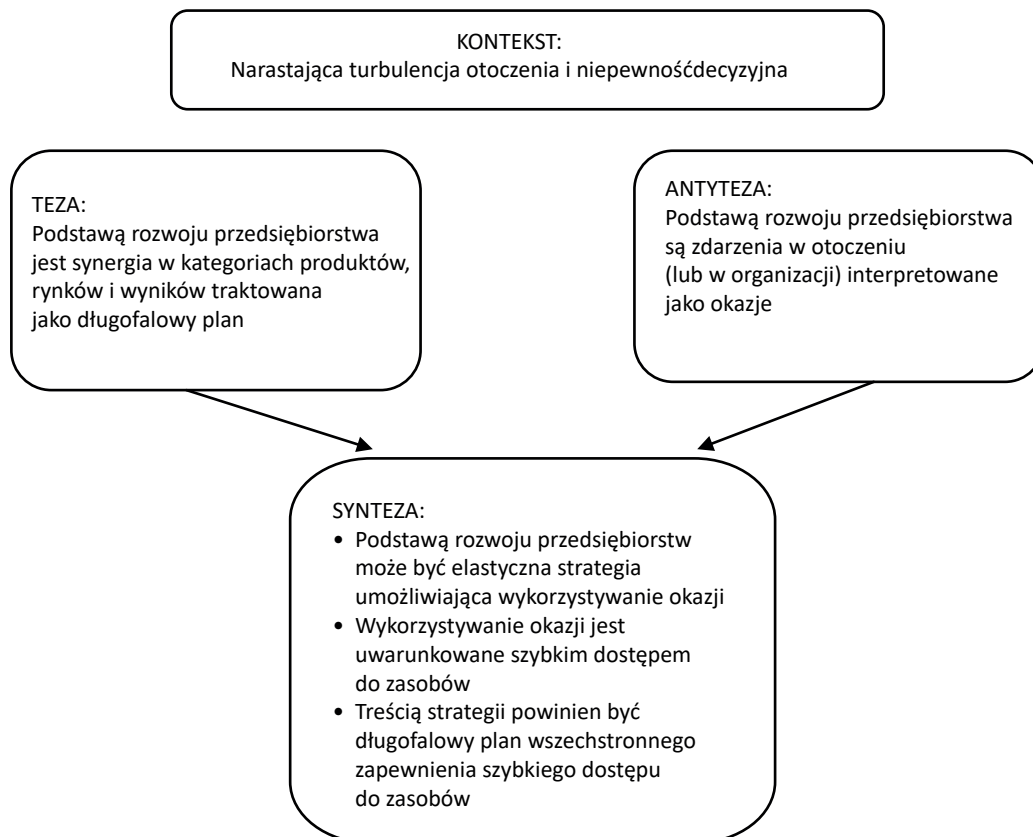
Fot. 1. Maria Romanowska i Rafał Krupski

Źródło: zbiór autora publikacji.

Odniesienie się do propozycji naukowych profesora Krupskiego nasuwa pytanie o zapełnienie luki między potrzebami praktyki w dziedzinie zarządzania a ofertą nauk o zarządzaniu. Mam tu na uwadze zagadnienie chaosu i dużej roli redundancji zasobów i kompetencji. Profesor Jerzy Rokita wskazuje jednak na wiele wątpliwości. W swoim wykładzie na inaugurację roku akademickiego 2003/2004 w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Katowicach przedstawił je w formie dylematów: ryzyko i niepewność w zarządzaniu, luka między praktyką a naukami o zarządzaniu, 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). Profesor Rokita przestrzega przed tym, że obok braku strategii, nieumiejętności uczenia się, aby stworzyć dobrą strategię, wielkim problemem jest zła strategia. Prowadzi ona bowiem do błędnych decyzji, a te, skumulowane, mogą prowadzić do kryzysów w wymiarze sektora, a nawet globalnym (Rokita, 2003).

Jak już wspomniano, profesor Krupski był wielkim przeciwnikiem zamkniętego systemu równowagi. Tak zwany wzrost zrównoważony dopuszczał w zachowaniach bardzo dużych systemów w dających się przewidzieć kontekstach. Zagadnienie redundancji wiązał z problemami strategii rozwoju organizacji. Jak słusznie stwierdza Cezary Suszyński, kontynuacja prac Krupskiego nad istotą strategii w ujęciu zasobowym oraz relacjami pomiędzy strategią, a jej kluczowymi elementami – okazjami i redundancją zasobów – doprowadziły do sformułowania syntetycznego modelu ujęcia tych zagadnień, inspirowanego teorią dialektyczną i teorią zmian. Profesor Suszyński nawiązuje do zbudowania przez Krupskiego swego „prawa obywatelskiego” dla redundancji jako kategorii poznawczej i praktycznej. Wskazuje jednocześnie na rozwijanie przez niego podejścia zasobowego, identyfikując zarazem:

- pełnię możliwości i korzyści wynikających z właściwie prowadzonej redundancji zasobów przedsiębiorstwa,
- redundancję zasobów jako zasadnicze narzędzie budowania elastycznej organizacji gospodarczej, będącej w stanie sprawnie funkcjonować i się rozwijać jedynie w warunkach współczesnej turbulencji jej otoczenia,
- „strategiczność” redundancji – 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).



Rys. 1. Generowanie strategii wykorzystywania okazji w rozwoju organizacji

Źródło: (Krupski, 2013, s. 101).

Wielką zasługą Rafała Krupskiego była potrzeba zwrócenia uwagi na „swoistość prawa obywatelskiego dla redundancji zasobów i kompetencji, jako kategorii poznawczej i praktycznej”, które to elementy zarządzania, a głównie budowy strategii, powinny być poddane odpowiednim procedurom.

Ta „swoistość” tej procedury będzie interpretowana w dalszej części publikacji w związku z rozwiązaniami zarządzania ekologicznego i instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa.

W publikacji poszukuje się odpowiedzi na zagrożenia kryzysowe, społeczne i ekologiczne, używając do tego odniesień i rozwiązań powiązanych z osiąganiem ładu gospodarowania, w tym odwołania do teorii tzw. heterodoksyjnych szkół myślenia ekonomicznego.

Tabela. 1. Kierunki myślenia neoliberalizmu

Nazwa kierunku	Główne zadania	Przedstawiciele
Tradycyjny neoliberalizm	Odnowa klasycznego liberalizmu. Spontaniczny rozwój ładu konkurencyjnego	Friedrich August von Hayek Ludwig von Mises
Ordoliberalizm i społeczna gospodarka rynkowa	Ukształtowanie przez państwo ładu konkurencyjnego oraz, w razie konieczności, zgodne z logiką rynku interwencje w przebieg procesu gospodarczego	Franz Boehm Walter Eucken Ludwig Erhard Wilhelm Roepke Aleksander Ruestow
Neoliberalna ekonomia podażowa	Wzmocnienie strony podaży w gospodarce	Milton Friedman Arthur Laufer Ronald Reagan Margaret Thatcher
Ordoliberalizm i społeczno-ekologiczna gospodarka rynkowa	Kształtowanie przez państwo ładu konkurencyjnego zgodnego z logiką rynku i regulacjami New Green Deal (Zielonego Nowego Ładu)	Alexandra Ocasio-Cortez David Adler Elżbieta Mączyńska Greta Thunberg Grzegorz Kołodko Rafał Krupski Hu Angang Janis Warufakis Jerzy Hausner Noami Klein Piotr Pysz Ursula von der Leyen

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pysz, 2005).

Uważa się, że rozwój nauk zarządzania winien czerpać z zasady ładu gospodarczego w sensie miejsca jej w danym czasie przy uwzględnieniu różnic kulturowych. W teorii ładu gospodarczego postuluje się, żeby ład doprowadził do przewyciężenia nieporządku, chaosu i anarchii. Sformułowane dawniej koncepcje ładu stanowionego Euckena oraz ładu spontanicznego von Hayeka wymagają w obecnej sytuacji empirycznej weryfikacji.

Na wymóg nowego podejścia zwracają uwagę Grzegorz Kołodko (2020) oraz przedstawiciele Open Eyes Economy. Z ich analiz wynika konstatacja, że świat, który dotychczas znaliśmy i uważaliśmy za bezpieczny, zmienia się. Nie działa już to, co działało dotychczas. J. Hausner twierdzi, że musimy wyjść poza schematy i zastanowić się, jaka powinna być przyszła długofalowa ścieżka rozwoju, zwracając przy tym uwagę na problem braku równowagi sił. Ten brak wywołał tzw. *quarterly capitalism*, czyli kapitalizm kwartalny, w którym liczy się krótkoterminowy wynik, a nikt nie martwi się o solidne podstawy czy uczciwość w biznesie. Jednak bez nich nie da się nic stabilnego zbudować i osiągnąć trwałego rozwoju, zaznacza J. Hausner. Rozwiązaniem jest powrót do gospodarki opartej na wartościach i zaufaniu oraz na nowej filozofii zarządzania firmą i jej marką (Hausner, 2019).

Obecny dramat wojenny w Ukrainie zbiega się dodatkowo z wielkim zagrożeniem ekologicznym. Rodzi to potrzebę poszukiwania niezbędnych rozwiązań. Warto tu przypomnieć o rozwijanej w Niemczech

i Wielkiej Brytanii, a niemal równolegle w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie, koncepcji Nowego Ładu Ekologicznego czy Zielonego Ładu (New Green Deal). W USA jest on propagowany przez Alexandrę Ocasio-Cortez i większość demokratycznych członków Izby Reprezentantów. Zwolennicy tego nurtu postulują zwiększenie roli państwa, zakresu świadczeń socjalnych, bój z zaśmiecaniem planety (w tym przede wszystkim z plastikiem), szybkie przechodzenie na alternatywne źródła energii oraz całkowitą zmianę istniejącej infrastruktury komunikacyjnej, z przejściem na źródła solarne i wiatrowe oraz samochody elektryczne. Główne cele to: powszechna opieka zdrowotna, gwarantowana praca na etacie, prawo do zamieszkania w godziwych warunkach, obowiązkowa szkoła średnia, 100% energii ze źródeł odnawialnych do 2030 roku.

Wybór właściwego rozwiązania będzie w dużym stopniu zależeć od odpowiedniego podejścia systemowego i instytucjonalnego. Już obecnie, choć końca wojny nie widać, a ostateczny wynik nie jest znany, dużo na to wskazuje, że obecna sytuacja wywoła dalekosiężne skutki: gospodarcze, w tym zagrożenia skuteczności łańcuchów dostaw i utrwalone już prawa globalizacji, społeczne, w tym w zakresie ochrony zdrowia i mobilności, geostrategiczne, a także mentalne.

4. Fiasko szkoły optymalizacji – niezbędne i powszechne uregulowania planowanych zamierzeń

Dużo świadczy o tym, że można, a nawet trzeba korzystać z założeń stworzonych w początkach ubiegłego stulecia, a opartych na znacznie starszych regułach racjonalnego i sprawnego działania, oczywiście przy stałym unowocześnianiu narzędzi realizacji tych projektów. Z drugiej strony można zaobserwować pojawianie się pozornie rewelacyjnych rozwiązań obecnego kryzysu. Przykładem mogą być odniesienia do szkoły optymalizacji. W ramach tej koncepcji preferowane są głównie wyniki finansowe i zasada *just in time*, a znacznie mniej stabilizacja i trwałość organizacji, tak oczekiwane w czasie pandemii. Model ten specjaliści określają mianem *wreckage economics*, czyli modelem demontażu polegającego na wyciśnięciu maksymalnych zysków, nieplanowaniu rezerw, ponieważ zapasy odpowiednich zasobów mogą powodować zwiększenie kosztów. Fachowcy te zapasy określają mianem *strategic slack*, czyli luzu strategicznego.

Dużo na to wskazuje, że bez odpowiedniego nadmiaru (redundancji) zasobów i kompetencji wychodzenie z kryzysu pandemii będzie utrudnione lub całkiem niemożliwe (Szplit, 2020). Wydaje się, że użytecznym podejściem byłoby rozważenie wdrożeń i rozwiązań związanych z wynikami badań strategicznych z uwzględnieniem 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).

Na przykład brak odpowiednich redundancji zasobów i kompetencji w identyfikowaniu zmian klimatycznych powoduje wywołanie głębokich kryzysów ekologicznych, wyczerpywanie się modelu, według którego wykorzystuje się przyrodę w tak szybkim tempie, że naturalne cykle regeneracyjne nie są w stanie nadążyć za poczynionymi przez człowieka zmianami. Choroby przenoszone przez zwierzęta na ludzi często są powiązane z rosnącą presją na biosferę i siedliska. Poczynione do tej pory działania potwierdzają opinię o potrzebie strategii międzynarodowej oraz na poziomie każdego państwa. Potrzebne są skuteczne przepisy i ich egzekwowanie. W ramach społeczno-ekologicznej gospodarki rynkowej stawia się pytanie o potrzeby społeczeństwa, tzn. czego oczekują ludzie, aby mieć dobre życie. Paradoxem jest fakt, że można mieć Zielony Ład i tworzyć mnóstwo miejsc pracy, paneli fotowoltaicznych, energii wiatrowej, ale bez zmniejszenia emisji, bez zmniejszenia nadmiernej konsumpcji.

5. Redundancja zasobów i kompetencji wobec problemów społeczno-ekologicznych

Zapoczątkowany w latach 2007-2008 i w niektórych aspektach trwający do dzisiaj, a pogłębiony dramatem pandemii, a obecnie trwającą wojną w Ukrainie kryzys gospodarczy ma trzy wymiary – ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Kryzys gospodarki światowej znajduje swój odpowiednik w kryzysie nauki ekonomii, ale i w naukach o zarządzaniu. Kryzys gospodarki światowej spleta się z kryzysem myślenia ekonomicznego w głęboki i trudny do przezwyciężenia syndrom kryzysowy. Naukom o zarządzaniu potrzebne jest radykalne przejście od monizmu, w podejściu do myślenia, do pluralizmu oraz konkurencji idei wielu różnych kierunków myśli o gospodarce i zarządzaniu. Tym można tłumaczyć popularność nowej ekonomii instytucjonalnej w jej możliwości wpływania na rozwój nauk o zarządzaniu. Nowa ekonomia instytucjonalna badająca instytucje (normy, przepisy, zasady, koncepcje) pod kątem ich efektywności jest niewątpliwie przydatną metodą identyfikacji problemów. Ten instytucjonalizm jest nurtem myśli wykraczającym poza dyscyplinę ekonomii. Z naukami zarządzania łączy go między innymi pojęcie ładu gospodarowania zasobami. W obecnej sytuacji na znaczeniu zyskuje szczególnie kwestia gospodarowania zasobami ekologicznymi.

Jednym z celów nauk o zarządzaniu jest umożliwienie stworzenia podstaw do trwałego rozwoju systemów, ekosystemów i społeczności. By temu sprostać, nauki te muszą zostać rozszerzone o takie dyscypliny, jak ekologia, biologia, fizyka, filozofia. Ekonomia i zarządzanie ekologiczne zaczęły się rozwijać w latach 80. XX wieku jako odrębne szkoły wprowadzające w życie zrównoważony rozwój (Rogall, 2010). Ekonomię ekologiczną, w tym również zarządzanie ekologiczne (Costanza, 1989), odróżnia od środowiskowej to, że ta pierwsza należy do nurtu ekonomii heterodoksyjnej, podczas gdy druga jest częścią ekonomii głównego nurtu, zajmując się głównie problemami oszczędnego zarządzania zasobami naturalnymi.

Tabela 2. Obszary badawcze zarządzania ekologicznego i zarządzania środowiskiem

Ujęcia zarządzania	Obszary badań	Specyfika działalności
Zarządzanie ekologiczne	Włączenie nauk przyrodniczych, technicznych, teorii instytucjonalnej Relacja: system – ekosystem Doskonalenie łańcucha produkcji, ekosystemu, usług Interdyscyplinarne ujęcie wykorzystania zasobów naturalnych, finansowych, ludzkich i informacyjnych wobec wymogu redundancji	Ekoszkolenia Identyfikacja potrzeb ekologicznych Identyfikacja redundancji zasobów i kompetencji Badanie struktury zasobów i kompetencji z punktu widzenia teorii instytucjonalnej Skuteczne ustawodawstwo ekologiczne (w tym prawne, marketingowe, finansowe)
Zarządzanie środowiskiem	Oszczędne gospodarowanie zasobami i kompetencjami	Wybór metod ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne.

Z tab. 2 wynika, że ekonomia i zarządzanie ekologiczne są projektami radykalnej zmiany sposobu myślenia o gospodarowaniu i problemach społecznych. Ekonomia i zarządzanie środowiskowe skupiają się na doskonaleniu metod rachunku ekonomicznego, dążąc do uwzględnienia społecznych i ekologicznych kosztów i korzyści. Wielu specjalistów opowiada się za przedstawionym heterodoksyjnym ujęciem problemu. Moim zdaniem ujęcie redundancji zasobów i kompetencji według koncepcji Krupskiego spełnia wymogi dotyczące zarządzania ekologicznego.

Badania nad specyfiką zasobów naturalnych mogą prowadzić do wniosku o przydatności rozwiązania problemu skuteczności strategii z wykorzystaniem koncepcji instytucjonalnej. Interesujący obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa traktowanego 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).

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 metafor „cegieł” i ich „spoiw”, tworzących metaforę wyższego i niższego rzędu: „obiektu badań jako budowli”. W każdej jednak teorii nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) czym innym są poszczególne „cegły” i ich „spoiwa”, co wynika z różnic budowli ich obszarów badawczych (Misiński, 2021).

Przydatną w opinii autora 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 (tab. 3) poprzez wyróżnienie teorii uzupełniających:

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

Tabela 3. Uzupełnienie I i II rzędu nurtów nowej ekonomii instytucjonalnej

Rodzaj teorii	Teorie wiodące	Teorie uzupełniające I rzędu	Teorie uzupełniające II rzędu
Pole badawcze nurtów NEI			
Otoczenie instytucjonalne („reguły gry”)	Teoria wyboru publicznego	K. Arrowa zawodności rynku, Kooperacyjna (gier) J. Nasha	Konwencyjna, Ewolucyjna, Ekologiczna
Prawa własności i ich transfer	Teoria praw własności	Kontraktualna, Niekompletnych kontraktów, Menedżerska, Behawioralna	Innowacyjna J. Schmooklera, R. Richardsons działań podobnych
Relacje agencji	Teoria agencji	Kontraktualna, Niekompletnych kontraktów, Menedżerska, Behawioralna, Przedsiębiorcza F. Knighta, Informacyjna	i komplementarnych, Dominacji F. Perroux, Zasobów i kompetencji – wykorzystywana w budowie strategii Rafała Krupskiego , Fordowsko-marksowska, Kapitału intelektualnego, Kognitywna H. Simona
Efektywność wyboru struktur kontraktowych i systemów ich koordynacji	Teoria kosztów transakcyjnych (R. Coase’a) oraz transakcji specyficznymi aktywami (O. Williamsona)	Kontraktualna, Niekompletnych kontraktów, Kooperacyjna (gier) J. Nasha, Inwestycyjna A. Chandlera	Konwencyjna, Ekologiczna, Innowacyjna J. Schumpetera, Finansowa, Opcji realnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Misiński, 2021).

Jak zapewnia Misiński, nie zamierzał on stworzyć kompleksowej instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa, zadanie to bowiem przekracza możliwości jednego badacza. Jest to tylko wstęp do niej, próba 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. Tym, co odróżnia obu autorów, jest określenie 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 przyszło-

ści. Interesujące trendy dotyczące kompetencji przyszłości można znaleźć w opracowaniu Institute for Future Uniwersytetu w Phoenix, w tym: inteligencja społeczna (*social intelligence*), myślenie adaptacyjne, kompetencje kroskulturowe (*cross-cultural competency*), 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, zaangażowany i wykazujący obecność w pracy wirtualnego zespołu.

Wobec rozwiązań ujęcia zarządzania ekologicznego i instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa, wskazane wydaje się uzupełnienie definicji strategii proponowanej przez profesora Krupskiego o specyficzny i integracyjny charakter składników strategii:

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

Osobną sprawą jest skwantyfikowanie wielkości prognozowanych. Wydaje się użyteczne w tej procedurze wykorzystanie takich metod, jak: budżetowanie, jego odmiana, czyli prognozowanie kroczące, jak również zasada *Balanced Scorecard*.

6. Zakończenie

Badania związane z relacjami nauk o zarządzaniu z wykorzystaniem zasobów i określeniem właściwych kompetencji mają długi rodowód. Ważne w tym miejsce zajmują koncepcje przedstawiane przez zespół profesora Rafała Krupskiego, będącego twórcą wałbrzyskiej szkoły zarządzania strategicznego. W ramach tej szkoły realizowane były badania z zakresu zarządzania strategicznego wobec zmian w coraz bardziej burzliwym otoczeniu. Wielką zasługą profesora Krupskiego było zwrócenie uwagi na najbardziej istotne składniki budowy strategii przedsiębiorstwa, w której coraz więcej miejsca zajmują problemy społeczno-ekologiczne. W artykule koncepcje te zostały skonfrontowane z zasadami zarządzania ekologicznego oraz teorii instytucjonalnej. W wyniku tej analizy przedstawiono zmodyfikowaną definicję strategii uwzględniającą wymogi współczesnych wyzwań.

Bibliografia

- Costanza, R. (1989). What is Ecological Economics. *Ecological Economics*, 1(1).
- Hausner, J. (2019). *Społeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Kołodko, G. (2020, 6 kwietnia). Potem, czyli świat po pandemii. *Rzeczpospolita*.
- Krupski, R. (2007). Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach niepewności*. WWSZiP.
- Krupski, R. (2007). Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym? W: R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. WWSZiP.
- Krupski, R. (2009). Planowanie strategiczne – problemy i kierunki badań. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*. WWSZiP.
- Krupski, R. (2013). *Teorie zmian w teorii zarządzania strategicznego. Próba kajarzenia*. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Misiński, W. (2021). *Teoria instytucjonalna przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pysz, P. (2005). Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej. W: A. Szplit, *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*. PTE.
- Rogall, H. (2010). *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Zysk i Spółka.
- Rokita, J. (2003). Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. *Biuletyn Ekonomisty, Biuletyn Naukowo-Informacyjny*, (1).
- Romanowska, M. (2014). Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*. WSZiP.

- Suszyński, C. (2019). Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego. *Miscellanea oeconomicae*, 23.
- Szplit, A. (2020). Wyzwania nauk zarządzania, czyli od „Harmonii Karola Adamieckiego do „Redundancji” Rafała Krupskiego. W: A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie. Koncepcje i wyzwania*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Szplit, A. i Szplit, M. (2015). Rafał Krupski – kielczanin, dolnoślązak – w poszukiwaniu (nie)równowagi w zarządzaniu strategicznym. *Prace Naukowe WWSZiP*, 32(2).

Redundancy According to Rafał Krupski in Relation to the Theory of Social and Ecological Management

Abstract: Management as a science is still evolving. The perception of management by socio-ecological relations is also changing. As a result, alternative concepts are emerging that consider current challenges. The 4th industrial revolution also causes changes, creates new products and services, and forces changes on the labor market. Different conditions for running a business are created, considered based on unprecedented criteria. Building the company's strategy plays an important role in this. The publication refers to the research of Rafał Krupski and his concept of creating a strategy with the requirements of identifying opportunities and defining the redundancy of resources and competences. This concept is confronted with the assumptions of the theory of social and ecological management.

Keywords: opportunities, redundancy, resources, competences, theory of social and ecological management
