

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities) .....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: andrzej.kaleta@ue.wroc.pl, anna.witek@ue.wroc.pl

---

## NOWOCZESNY MODEL ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO – KONCEPCJA BADAWCZA

---

## CONTEMPORARY MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT – A RESEARCH PROPOSAL

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.12

JEL Classification: L1, M10

**Streszczenie:** Pomimo obecności licznych modeli zarządzania strategicznego, istnieją poważne trudności ich uniwersalnej operacjonalizacji. Trudno znaleźć taki model zarządzania strategicznego, który będzie możliwy do zastosowania w różnego typu organizacjach i sektorach. Celem niniejszego opracowania jest sformułowanie koncepcji badań współczesnych praktyk zarządzania strategicznego na podstawie modelu opartego na filarach: adaptacyjności, ukierunkowania i sprawności. Przydatność tego modelu będzie weryfikowana poprzez obiektywne miary ekonomiczne.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, badania, miary sukcesu.

**Summary:** Despite the existence of multiple models of strategic management, there is a practical difficulty in implementing them. It is difficult to find a universal model of strategic management applicable in organizations of different types and industries. The goal of this paper is to present a research model of contemporary strategic management practices based on the pillars of: adaptability, direction and effectiveness. Usefulness of such a model will be verified by objective economic measures.

**Keywords:** strategic management, research, success measures.

### 1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne przechodzi w ostatnim okresie gruntowne zmiany. Narastająca zmienność, a w efekcie nieprzewidywalność warunków rozwoju doprowadziły do dezaktualizacji tradycyjnych metod planowania strategicznego. W to miejsce powstają nowe koncepcje zarządzania rozwojem, często interesujące i inspirujące intelektualnie, ale z natury słabo zoperacjonalizowane i przez to trudne do wykorzystania praktycznego. Trudno dziś wskazać główny nurt zarządzania

strategicznego adresowany wprost do praktyki gospodarczej, jak było to niegdyś, w czasach popularności planowania strategicznego.

W przypadku nauki stosowanej, jaką jest zarządzanie strategiczne, brak pragmatycznego modelu kreowania rozwoju uwzględniającego turbulencje współczesnej gospodarki jest zasadniczą słabością. Wartość rozwijanych współcześnie koncepcji jest jedynie taka jak ich faktyczna przydatność praktyczna. Zarządzanie strategiczne jako nauka ma bowiem bardziej charakter deskryptywny niż normatywny i musi nadążać za zmianami w praktyce działalności biznesowej [Romanowska 2008, s. 129].

Niezbędna w tej sytuacji staje się empiryczna weryfikacja realnej wartości proponowanych metod i rozwiązań. Można przyjąć, że tylko te z nich mają wartość, które sprawdzają się w świecie realnej gospodarki. Sytuacja jest o tyle korzystna, iż zgłaszane propozycje nowoczesnego zarządzania strategicznego są praktykowane w różnego typu organizacjach. Pozwala to w znacznym stopniu oceniać ich skuteczność, nawet w przypadku gdy nie są to doświadczenia kompletne. Jest to jedyna droga do sformułowania spójnego modelu współczesnego zarządzania strategicznego wykorzystującego rozwiązania sprawdzające się w dzisiejszej gospodarce.

Celem niniejszego opracowania jest sformułowanie koncepcji badań współczesnych praktyk zarządzania rozwojem, która pozwoli wyłonić dobre praktyki i skuteczne rozwiązania w tym zakresie. Skuteczność będzie weryfikowana wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. W zamyśle autorów byłyby to badania mające służyć wypracowaniu spójnego modelu zarządzania strategicznego odpowiadającego wyzwaniom dzisiejszej gospodarki.

## 2. Uzasadnienie podjęcia tematu

Poszukiwanie modelu zarządzania strategicznego, który może być uniwersalnie stosowany przez organizacje różnego typu, prowadzi do zadania dwóch pytań:

- Jakie cechy zarządzania strategicznego mogłyby budować taki model?
- W jaki sposób weryfikować przydatność i słuszność takiego modelu?

Poniższe rozważania mają służyć rozwinięciu tych kwestii.

Dyscyplina zarządzania strategicznego, pomimo swojej jedynie 60-letniej historii, może poszczycić się bogatym instrumentarium metod i technik oraz dużą różnorodnością proponowanych organizacjom modeli zarządzania długofalowym rozwojem. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy wielość ta wynika z tego, jak bardzo w ciągu ostatniego półwiecza zmieniały się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, generując nowe wyzwania dla zarządzania strategicznego, czy też była wynikiem poszukiwań coraz doskonalszych i bardziej dojrzałych modeli zarządzania organizacją. Kolejne pojawiające się modele bazowały na poprzednich, dystansując się od nich lub je rozbudowując i doprecyzowując pojęcia. Poszukiwanie nowego modelu zarządzania strategicznego organizacją nie odbywa się więc w pustce, a stanowi próbę znalezienia tych rozwiązań, które mogą być uniwersalne.



Początki dyscypliny zarządzania strategicznego sięgają lat 50. i 60. XX wieku. Pierwsze modele strategii traktowały ją jako plan długookresowy (por. [Steiner 1963]), tworzony w sposób sformalizowany, usystematyzowany i sekwencyjny [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 11]. Planowanie strategiczne miało zapewniać firmie przewidywalność i wykonanie celów, a jego narzędziami były strategia i struktura organizacji (por. [Chandler 1962]). Plan opierał się na analizie i ekstrapolacji trendów, tworzony był przez najwyższe kierownictwo firmy, a wdrażany przez pracowników-wykonawców strategii (por. [Ansoff 1965]). Wątek skrupulatnej analizy strategicznej obecny był w zarządzaniu strategicznym także w kolejnych latach, a nabrał szczególnego znaczenia w pracach Portera, przedstawiciela pozycyjnego podejścia do strategii [Porter 1980]. W latach 80. przewaga konkurencyjna zaczęła być postrzegana jako efekt zajęcia właściwej pozycji rynkowej i odpowiedniego dopasowania firmy do otoczenia poddawanego analizie.

W międzyczasie – w latach 70. – „planowanie strategiczne” zostało zastąpione „zarządzaniem strategicznym” (por. [Ansoff i in. (red.) 1976]), które zdefiniowano szerzej, w taki sposób, aby uwzględniać również tematykę zarządzania oporem wobec zmian i zarządzania samą zmianą. Okazało się bowiem, że oddzielenie twórców od wykonawców strategii prowadzi do licznych komplikacji wdrożeniowych, a tym samym naraża na szwank samą strategię. Warto jednak zauważyć, że planistyczne podejście do zarządzania strategicznego nadal obecne jest w wielu przedsiębiorstwach, w szczególności w dużych korporacjach działających w stabilnych sektorach.

Kolejne lata przyniosły nowe wyzwania związane z rosnącą złożonością, nieprzewidywalnością i zmiennością otoczenia biznesu. Wyzwania te doprowadziły do zasadniczych zmian paradygmatu zarządzania strategicznego, które w latach 90. przybrały formę licznych publikacji opisujących strategię jako koncepcję elastyczną i inkrementalną (por. [Mintzberg 1994, s. 107-114]). Odpowiedzią na zmienność i chaotyczność otoczenia miała być strategia zgodna z koncepcją złożonych systemów adaptacyjnych (por. [Brown, Eisenhardt 1998; Senge 1990]): elastyczna, zmienna, nieustannie burząca zastane reguły gry (por. [D’Aveni 1994]) i rewolucyjna (por. [Hamel 2000]). Wśród strategicznych zasobów, sprzyjających budowaniu nieustannie odnawiającej się przewagi konkurencyjnej, pojawiły się dynamiczne umiejętności (*dynamic capabilities*) (por. [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533; Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105-1121]) – zdolności organizacji do ciągłego rekonstruowania, budowania i integrowania swoich kompetencji w zmiennym otoczeniu. Rozbudowany plan został zastąpiony prostymi regułami (por. [Eisenhardt, Sull 2001, s. 106-116]) i dominującą logiką (por. [Prahalad, Bettis 1986, s. 485-501]). Taki nurt myślenia o strategii obecny jest do dziś, szczególnie w odniesieniu do sektorów wysokich technologii. Obok niego rozwija się także podejście, które wskazuje na konieczność łączenia praktyk nurtu planistycznego z praktykami nurtu strategii wyłaniającej się, na możliwość koegzystencji rozmyślności i samorzutności, planu

i kreacji w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa (por. [de Wit, Meyer 2007; Krupski 2008, s. 53-64; Dyduch 2012, s. 97-107]).

Dorobek zarządzania strategicznego dysponuje więc ogromną różnorodnością modeli i wskazówek dla przedsiębiorstw, dotyczących tego, w jaki sposób i jakie strategie tworzyć. Wskazówki te nierzadko stoją w sprzeczności do siebie, a poszczególne modele sprawdzają się w organizacjach określonego typu lub są w ogóle trudne do wdrożenia w praktyce. Zarządzanie strategiczne w sektorach szybko rosnących, obciążonych dużą zmiennością i nieprzewidywalnością, będzie inne niż zarządzanie w sektorach stabilnych, o przewidywalnej trajektorii rozwoju. W pierwszych więcej będzie myślenia strategicznego, w drugich planowania. Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem będzie mniej obciążone formalizacją i strukturą niż zarządzanie strategiczne w dużej korporacji, która wymaga więcej organizacji i planowania. Obierany model zarządzania strategicznego będzie zależny od stosowanego modelu biznesu i branży [Sopińska 2009, s. 165].

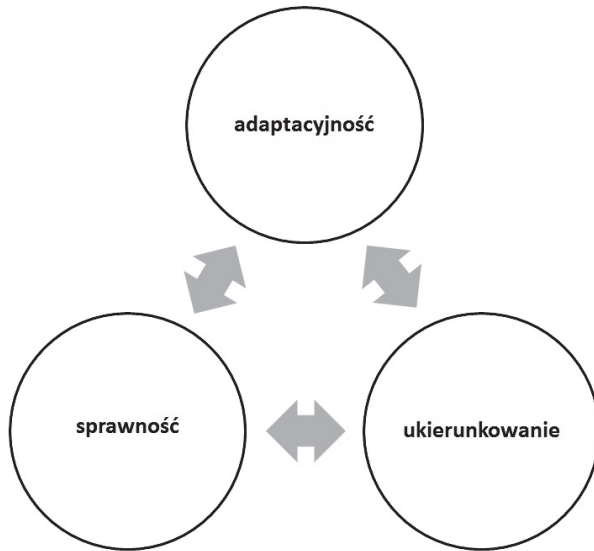
Celem tego artykułu jest jednak znalezienie takiego modelu zarządzania strategicznego, który będzie uniwersalny i przydatny dla różnego typu przedsiębiorstw funkcjonujących w rozmaitych sektorach. Model taki musi być weryfikowalny w praktyce i przynosić realne efekty stosującym go przedsiębiorstwom, gdyż „strategia zbyt długo zamknięta w wieży z kości słoniowej z korporacyjnych danych i analiz stała się zbyt odległa od rzeczywistości. Strategia, która może mieć komercyjne znaczenie, musi być kompletnie zanurzona w rzeczywistości” [Mintzberg 1994]. Poszukiwany model, aby mógł być weryfikowalny w praktyce różnych organizacji, musi odwoływać się do filozofii zarządzania strategicznego i ogólniejszych reguł, które będzie można uznać za uniwersalne.

### 3. Hipotetyczny model nowoczesnego zarządzania strategicznego

Ze współczesnych trendów ewolucji i procesów rozwoju zarządzania strategicznego wyłania się koncepcja odpowiadająca dzisiejszym wyzwaniom. Jej główne cechy dotyczą trzech podstawowych sfer:

- 1) mechanizmów **adaptacyjnych** umożliwiających wykorzystanie okazji,
- 2) procesów **ukierunkowywania rozwoju** zapewniających spójność działań,
- 3) **sprawności wdrożeniowej**, pozwalającej na skuteczne i efektywne przekształcanie koncepcji w działania.

Wszystkie te obszary zarządzania strategicznego powiązane są wzajemnie na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Oznacza to, że inicjatywy w każdej z tych sfer prowadzone są równocześnie, wpływając na siebie nawzajem. Przedstawia to rys. 1.



**Rys. 1.** Zakres współczesnego zarządzania strategicznego – model hipotetyczny

Źródło: opracowanie własne.

### 3.1. Adaptacyjność

Wkomponowanie w zarządzanie strategiczne mechanizmów gwarantujących zdolność reagowania na wyłaniające się okazje wynika z burzliwości i nieprzewidywalności dzisiejszych realiów gospodarczych. Zdolność adaptowania się do wyłaniających się, często zaskakujących, wyzwań staje się coraz istotniejszym warunkiem sukcesu współczesnych organizacji [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 138]. Tylko przedsiębiorstwa zdolne skutecznie reagować na okazje mają dziś szansę na rozwój [Hannan, Freeman 1977, s. 929-964].

Proces zarządzania strategicznego umożliwiający adaptowanie się do wyzwań rozwojowych wymaga skutecznych procedur:

- monitorowania warunków rozwoju,
- identyfikowania znaczenia zaobserwowanych zjawisk dla przyszłości przedsiębiorstwa, także tych nieoczywistych, niewidocznych dla innych,
- wykorzystywania obserwacji dla formułowania pomysłów rozwojowych i kreowania innowacyjnych rozwiązań.

Na system strategicznego monitorowania uwarunkowań rozwojowych składają się umiejętności odczytywania trendów i antycypowania zmian. Niezbędne staje się silne wyczulenie na słabe sygnały, zapowiadające przyszłość. Wymagane jest szerokie spojrzenie, a zarazem zdolność krytycznej analizy własnego potencjału. Rośnie ranga spostrzegawczości, umiejętności prognozowania oraz identyfikowania klu-

czowych problemów rozwojowych. Ważna jest szeroka wiedza strategów dotycząca zarówno samego sektora, jak i jego szerszego tła. Wymagane są zarówno szerokie horyzonty, jak i ciekawość poznawcza. Zarazem okazuje się, że w przedsiębiorstwach nastawionych na szerokie identyfikowanie wyzwań rozwojowych istotna jest umiejętność korzystania ze spostrzeżeń wielu osób, zarówno pracowników, jak i różnego rodzaju ekspertów zewnętrznych.

Zdolność przekształcania obserwacji w sygnały ostrzegawcze i odczytywania ich w kategorii szans bądź zagrożeń dla przedsiębiorstwa warunkuje praktyczną przydatność systemów monitoringu. Wymaga to umiejętności wnioskowania i dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych, widzenia struktury problemów i ich rangowania. Istotne jest, by formułowane na podstawie obserwacji opinie były przedmiotem ożywionych, celowo organizowanych dyskusji, angażujących możliwie szerokie grona uczestników, włącznie z osobami decydującymi o rozwoju przedsiębiorstwa.

Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa nie kończą się z chwilą zidentyfikowania wyzwań rozwojowych, lecz w momencie znalezienia koncepcji reakcji na nie. Kluczowy jest sposób selekcjonowania okazji, ich przekształcania w pomysły i projekty działań. Warunkiem sukcesów staje się elastyczność struktur organizacyjnych, nadwyżki zasobów możliwe do natychmiastowego wykorzystania. Niezbędne stają się systemowe mechanizmy wspierające wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie. Ostatecznym potwierdzeniem adaptacyjności przedsiębiorstwa są zawsze skutecznie zrealizowane projekty obrazujące zdolność wykorzystania okazji. Niebagatelne znaczenie mają też portfele projektów nieudanych i procesy wycofywania się z nich obrazujące z jednej strony skłonność do ryzyka, a z drugiej strony – zdolności do jego minimalizowania.

### **3.2. Ukierunkowanie**

Założenie, iż kluczowym elementem procesu zarządzania strategicznego są mechanizmy gwarantujące ukierunkowanie rozwoju, wynika z przekonania, że podejście strategiczne to podejście spójne, logiczne, pozwalające na uporządkowaną realizację ambicji. Zwłaszcza w skomplikowanych, złożonych warunkach rozwoju odbywającego się pod wpływem różnorodnych presji, oddziałujących z różnych stron, poważna jest groźba działań chaotycznych. Adaptując się do różnych wyzwań, wykorzystując różnorodne okazje, możemy doprowadzić do niebezpiecznego rozproszenia zasobów i do zagubienia spójnej drogi rozwojowej. Rolą zarządzania strategicznego jest między innymi zabezpieczenie przedsiębiorstw przed tego typu zagrożeniami poprzez stworzenie filtra okazji, hierarchizację pomysłów rozwojowych i nadawanie rozwojowi sensu. Badania pokazują, że menedżerowie potrafiący skupić swoją uwagę, upraszczający złożony świat do jednej głównej idei – mają największy wpływ na rzeczywistość. Większy niż ci, którzy, dostrzegając złożoność, próbują działać na wielu polach i na wielu poziomach – pozostając zdekcentrowanymi i roztargnionymi [Collins 2003, s. 98-99].

Kluczowe mechanizmy zarządzania strategicznego warunkujące skuteczne ukierunkowanie rozwoju to:

- działania służące określeniu, dokąd zmierzamy w dłuższej perspektywie,
- procesy wiązania bieżących działań przedsiębiorstwa z oczekiwaniami i wizjami strategicznymi.

Określanie docelowych efektów rozwoju czy punktu docelowego, jaki pragniemy osiągnąć w odległej perspektywie czasowej, to ważny czynnik inspirujący do kreowania pomysłów, motywujący do działań oraz warunkujący spójność działań rozwojowych. Odbywa się to w drodze rozważania i rozstrzygnięcia, co chcemy osiągnąć w rezultacie rozwoju, czemu zazwyczaj służy formułowanie wizji czy celów rozwojowych. Równie istotne jest określenie sensu istnienia i rozwoju organizacji prezentowanego najczęściej w formie misji czy wartości. Rozstrzygnięciami kluczowymi dla ukierunkowywania długofalowego rozwoju jest też określenie kluczowych przewag konkurencyjnych i modelu biznesu, bez czego trudno o spójną drogę rozwojową. Istotny przy tym jest nie tylko sam fakt dokonania powyższych ustaleń i ich kształt, ale i sposób ich kreowania. Ważne jest, kto dokonuje rozstrzygnięć, kto się z nimi identyfikuje. Niebagatelne znaczenie ma sposób ich uaktualniania i korygowania, bez czego wkrótce stają się martwymi zapisami.

Obecność wizji, dalekosiężnych celów i pozostałych generalnych rozstrzygnięć rozwojowych w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przesądza o ich wartości. W przeciwnym przypadku mogą to być martwe zapisy o zerowym znaczeniu praktycznym, bez wpływu na realny kierunek rozwoju. Kluczowe w tym wypadku znaczenie ma popularność docelowych ustaleń wśród możliwie szerokiego grona pracowników. Co więcej, chodzi w tym wypadku nie tylko o ich znajomość, ale i akceptację. Z drugiej strony, istotny jest związek dalekosiężnych aspiracji z podstawowymi mechanizmami funkcjonowania przedsiębiorstwa, takimi jak systemy motywacyjne, procesy zarządzania projektami czy procesy rozwoju kadry. Nie mniejsze znaczenie ma ich wkomponowanie w kulturę organizacyjną, a zarazem wpływ na jej kształt.

### 3.3. Sprawność

Ważnym dopełnieniem opisanych wyżej części składowych procesu zarządzania strategicznego są mechanizmy służące przekształcaniu koncepcji strategicznych w rzeczywiste działania. Realizacja procesów rozwoju wymaga specyficznych kompetencji organizacyjnych zapewniających konsekwencję w działaniach, ich skuteczność, a zarazem zdolność efektywnego prowadzenia przedsięwzięć rozwojowych. Bez tych umiejętności nawet najtrafniej zidentyfikowane okazje pozostaną niewykorzystane, a najlepiej wytyczone wizje czy cele okażą się mrzonką. Chodzi w tym wypadku nie tyle o generalną sprawność organizacyjną przedsiębiorstwa, ile o sprawność ukierunkowaną na realizację koncepcji i pomysłów strategicznych. Jest to szczególnie istotne, zważywszy na to, że 50-80% działań związanych z wdrożeniem strategii kończy się porażką [Carlopio, Harvey 2012, s. 75-85]. Sprawność

wdrożeniowa jawi się więc jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Czynniki decydujące o satysfakcjonującym wprowadzeniu w życie inicjatyw strategicznych to głównie:

- mechanizm planowania operacyjnego podporządkowany koncepcjom strategicznym,
- proces organizowania działań rozwojowych,
- mechanizm motywowania do działań strategicznych,
- system kontroli strategicznej.

Dużym wyzwaniem jest zawsze zapewnianie spójności pomiędzy zamierzeniami strategicznymi o odsuniętych w czasie efektach, często dość abstrakcyjnymi i niekonwencjonalnymi, a działaniami bieżącymi, zwykle bardzo pragmatycznymi, standardowymi i konkretnymi. W zderzeniu tych dwóch różnych światów dominować może obszar zarządzania operacyjnego i często tak się to dzieje w praktyce. Kluczowe w tym wypadku są mechanizmy przekształcania inicjatyw strategicznych w cele i zadania taktyczne oraz bieżące (por. [Kaplan, Norton 2000]). Warunkiem sukcesu jest jak najpełniejsze uwzględnianie bieżących zadań wynikających z inicjatyw strategicznych w planach krótkoterminowych przedsiębiorstwa.

Skuteczne zarządzanie strategiczne wymaga na tyle elastycznych struktur organizacyjnych, by umożliwiły prowadzenie działań strategicznych z natury trudnych, gdyż niestandardowych, generujących zmiany i często kłopotliwych ze względu na interdyscyplinarny charakter. Warunkiem sukcesu są w tym wypadku mechanizmy powoływania zespołów projektowych dedykowanych poszczególnym przedsięwzięciom strategicznym. Istotna jest umiejętność przydzielania zadań wykonawcom, kreowania zespołów zadaniowych, wyposażanie ich w odpowiednie kompetencje, zasoby. Ważne są mechanizmy koordynacji działań i współpracy jednostek na rzecz realizacji zadań.

W sytuacji gdy przedsięwzięcia rozwojowe są z reguły niepopularne wśród pracowników, warunkiem sukcesu jest system motywowania do działań. Istotna w tym wypadku jest również właściwa komunikacja zamierzeń rozwojowych. Skuteczność działań motywacyjnych wymaga stymulowania zarówno zaangażowania osobistego, jak i aktywności zespołowej. We wdrażanie inicjatyw strategicznych należy bowiem włączać nie tylko pojedynczych przywódców, ale i szersze grona wykonawców.

Z kolei kontrola strategiczna to jedyna szansa wyegzekwowania zamierzeń strategicznych. Kluczową w tym rolę odgrywa możliwość regularnego monitorowania wszelkich przedsięwzięć strategicznych. Świadomość efektów wdrożeniowych jest warunkiem jakichkolwiek interwencji w celu zarówno intensyfikacji procesów realizacyjnych, jak i korekty zamierzeń rozwojowych. Znaczenie ma w tym wypadku regularność w pozyskiwaniu niezbędnej informacji, jak również tryb, częstotliwość i głębokość korekt zamierzeń strategicznych.

Praktyczne wykorzystanie opisywanych wyżej mechanizmów zarządzania strategicznego służących zarówno adaptowaniu się do okazji, jak ukierunkowaniu



procesów rozwoju i urzeczywistnianiu projektów rozwojowych może być poddane badaniu empirycznemu. Narzędziem badawczym mogłaby być w tym wypadku ankieta. Jej przygotowanie byłoby stosunkowo proste, gdyby opisane wyżej kluczowe mechanizmy i prawidłowości współczesnego zarządzania strategicznego przekształcić w formę pytań. Dopytując się o stosunek do poszczególnych rozwiązań i zakres ich stosowania w praktyce, można by ocenić poziom obecności oczekiwanych mechanizmów zarządzania strategicznego w realiach przedsiębiorstw i formułować na tej podstawie opinie na temat ich faktycznej przydatności.

#### **4. Miary sukcesu zarządzania strategicznego**

Trudno określić najlepszą miarę sukcesu przedsiębiorstwa. Jeszcze trudniej o miarę dobrego zarządzania strategicznego. Czy miarą sukcesu firmy jest jej wynik finansowy? Wartość akcji? A może długowieczność i zdolność do trwałego rozwoju? A jak przejawia się sukces strategii i jak mierzyć jakość zarządzania strategicznego? Czy w ogóle warto szukać takiej miary?

Wiele prac badawczych unika jednoznacznych rozstrzygnięć tej kwestii, koncentrując się na opisie i porównywaniu praktyk zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnego typu lub w różnych sytuacjach rynkowych. Takie badania umożliwiają dokonanie relatywnych ocen zarządzania strategicznego przez odniesienie praktyk poszczególnych przedsiębiorstw do jakiegoś wzorca. Według tego podejścia – dobre zarządzanie strategiczne to takie, które najbliższe jest idealnego modelu teoretycznego lub które cechuje się określonym zestawem cech poszukiwanych w populacji.

Inna grupa miar stosowanych w ocenie zarządzania strategicznego to miary subiektywne. Ich zastosowanie bierze się z przekonania, że przedsiębiorcy mają prawo różnić się poziomem aspiracji i ekspansywnością stawianych sobie celów, więc właściwą miarą sukcesu strategii jest zdolność realizowania własnych zamierzeń. Miary subiektywne koncentrują się więc na takich zagadnieniach, jak skuteczność wdrożenia przyjętej strategii, stopień realizacji misji i celów czy poczucie zadowolenia z pozycji rynkowej firmy. Miary takie są elastyczne i uwzględniają różnorodność obecną w działalności gospodarczej, jednak w żaden sposób nie odnoszą się do zewnętrznych efektów przyjętej przez przedsiębiorstwa strategii. Użycie takich miar może prowadzić do wyższej oceny słabych wyników przedsiębiorcy o niskich aspiracjach, niż firmy – „gazeli biznesu”, która nie zrealizowała w 100% swoich planów rozwojowych. Brak obiektywizacji wyników firmy jest istotnym ograniczeniem przyjęcia takich metod pomiaru.

Uwzględniając zalety i wady różnych metod pomiaru sukcesu strategii, w niniejszym projekcie zdecydowano się na przyjęcie miar obiektywnych. Jednym z podstawowych założeń projektu było stwierdzenie, że dobry i uniwersalny model zarządzania strategicznego to taki, który sprawdza się w praktyce przedsiębiorstw – a więc prowadzi do ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych. Odwołując się do

intuicyjnego rozumienia sukcesu firmy jako sukcesu rynkowego, przyjęto uproszczenie, że dobre zarządzanie strategiczne będzie się przejawiać w zdolności do systematycznego osiągania coraz wyższych obrotów w długim okresie, przy zachowaniu rentowności przedsiębiorstwa. Planowane badania zostaną przeprowadzone na dużej próbie spółek akcyjnych, a wyniki ekonomiczne osiągane przez poszczególne przedsiębiorstwa zostaną skorygowane o dane dotyczące średniej dynamiki sektorów.

## 5. Zakończenie

Wyżej zaprezentowana koncepcja badania praktyk zarządzania strategicznego i ich efektów ekonomicznych służy modelowaniu mechanizmów współczesnego zarządzania rozwojem, ich doskonaleniu, proponowaniu rozwiązań, które maksymalnie wykorzystują współczesne koncepcje zarządzania strategicznego, przystosowując je do potrzeb i realiów praktyki gospodarczej.

Jeśli zgodnie z zamierzeniami autorów przeprowadzone zostaną wiarygodne, ilościowe badania empiryczne, możliwe będzie zweryfikowanie, które z rekomendowanych przez współczesną naukę rozwiązań przynoszą korzyści praktyczne w postaci efektów ekonomicznych przedsiębiorstw. Pozwoli to zidentyfikować dobre praktyki zarządzania strategicznego. Można bowiem założyć, że dobre praktyki to tylko te ze stosowanych rozwiązań, które przynoszą wymierne efekty.

Zakłada się, że przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoli zweryfikować wartość hipotetycznego modelu zarządzania strategicznego i stworzyć model docelowy. Można przyjąć, że dzięki praktycznej weryfikacji przydatności jego elementów składowych będzie to rozwiązanie, które pozwoli usprawnić zarządzanie rozwojem w przedsiębiorstwie.

Należy przy tym zaznaczyć, iż autorzy niniejszej koncepcji mają świadomość, iż wymaga ona jeszcze istotnego doprecyzowania. Na tym etapie jest to zaledwie zarys metody badawczej. Jest ona prezentowana w tym stadium z zamiarem zachęcenia być może innych uczestników do włączenia się w projekt.

Koncepcja badania praktyk zarządzania strategicznego przedsiębiorstw w określonych wymiarach wciąż pozostaje otwarta. Konstruując formularz badań ankietowych, będzie można uwzględnić sugestie pozwalające na wzbogacenie hipotetycznego, testowanego modelu.

Podobnie koncepcja poziomu skuteczności określonych praktyk zarządzania strategicznego nie jest ostatecznie rozstrzygnięta. Świadomie zakładamy co prawda uproszczone i nieco jednostronne kryteria owego pomiaru, co nie znaczy, że nie mogą być one modyfikowane i doskonalone.

Zapraszamy do współpracy potencjalnych partnerów.



## Literatura

- Ansoff H.I., 1965, *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff H.I., Declerck R.P., Hayes R.L. (red.), 1976, *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, London.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., 1998, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Carlopio J., Harvey M., 2012, *The development of a social psychological model of strategy implementation*, *International Journal of Management*, 29(3), s. 75-85.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, M.I.T. Press, Boston.
- Collins J.C., 2003, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe.
- D'Aveni R.A., 1994, *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, The Free Press.
- de Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Dyduch W., 2012, *Dylematy twórczej strategii – konstrukt i jego operacjonalizacja*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1A, s. 97-107.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, *Dynamic capabilities: what are they?*, *Strategic Management Journal*, vol. 21:10-11, s. 1105-1121.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, *Strategy as simple rules*, *Harvard Business Review*, vol. 79:1, s. 106-116.
- Hamel G., 2000, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hannan M.T., Freeman J., 1977, *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, vol. 82, issue 5, s. 929-964.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2000, *The strategy-focused organization*, Harvard Business Review Press
- Krupski R., 2008, *Podstawowe problemy zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, PN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 53-64.
- Mintzberg H., 1994, *The fall and rise of strategic planning*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, s. 107-114.
- Porter M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York
- Prahalad C.K., Bettis R.A., 1986, *The dominant logic: a new linkage between diversity and performance*, *Strategic Management Journal*, vol. 7:6, s. 485-501.
- Romanowska M., 2008, *Problemy i dylematy analizy strategicznej*, [w:] Krupski R. (red.), 2008, *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, PN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 127-132.
- Senge P., 1990, *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York
- Sopińska A., 2009, *Racjonalność i rozmyślność, czy kreatywność i samorzutność – podstawowe dylematy tworzenia strategii*, [w:] Krupski R. (red.), 2009, *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, PN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzych, s. 159-167.
- Staniczyk-Hugiet E., 2013, *Przeżyje najlepiej dostosowany*, [w:] Krupski R. (red.), 2013, *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, PN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzych, t. 22, s. 131-138.
- Steiner G.A., 1963, *Managerial Long-Range Planning*, McGraw-Hill, New York.

- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18:7, s. 509-533.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), 2014, *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, PN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, t. 27.