

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[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 978-83-7695-607-7**

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> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Leon Jakubów**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: leon.jakubow@ue.wroc.pl

---

## **EWOLUCJA PLANOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

### **EVOLUTION IN THE ENTERPRISE DEVELOPMENT PLANNING**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.19

**Streszczenie:** Zmiany współczesnego świata są duże i szybkie. W miarę upływu lat wydarzenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie, trudne do przewidzenia. Na tym tle brakuje szerszej dyskusji, jak powinno zmieniać się zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Zmiany te powinny dotyczyć dyskusji o celach strategicznych przedsiębiorstw i podstaw ideowych myślenia strategicznego. Cele strategiczne powinny uwzględniać oczekiwania różnych grup interesariuszy, nadawać sens ludzkiej pracy i działaniom firmy, uwzględniać problemy ekologiczne. W kontekście nowych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami w artykule przedstawiono ewolucję zarządzania strategicznego z uwzględnieniem cech zarządzania strategicznego 2.0. Myślenie strategiczne powinno ewoluować od sztuki wojny do filozofii szczęścia lub psychologii rozwoju człowieka. Taka ewolucja zarządzania strategicznego bardziej odpowiada wyzwaniom współczesnego świata.

**Słowa kluczowe:** planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne, rozwój, cele strategiczne, myślenie strategiczne.

**Summary:** The changes in the modern world are large and happen fast. In this context there is a lack of a broader discussion on how the strategic management of companies should change. These changes should involve a discussion on the strategic objectives of companies and ideological bases for strategic thinking. Strategic goals should take into account the expectations of various groups of stakeholders, should give meaning to human work and company operations, as well as should give consideration to environmental problems. Strategic thinking should evolve from art of war to philosophy of happiness or human developmental psychology. Such an evolution of strategic management is more adequate to the challenges of the modern world.

**Keywords:** strategic planning, strategic management, development, strategic goals, strategic thinking.

## 1. Wstęp

Rozwój organizacji gospodarczej wymaga dużego wysiłku, energicznych i zorganizowanych działań. Zespół działań związanych z kierowaniem rozwojem organizacji nazywa się obecnie zarządzaniem strategicznym. Proces ten był nazywany w poprzednich okresach planowaniem długookresowym i planowaniem strategicznym. Pojęcie strategii zostało przeniesione z terminologii wojskowej do planowania w przedsiębiorstwie. Pochodzi ono od greckiego słowa *strategos* i oznacza dowodzenie armią i sztukę wojenną (*stratos* – armia, *egein* – przewodzić). Również podział planowania na strategiczne, taktyczne i operacyjne nauki ekonomiczne przyjęły z literatury wojskowej.

Celem artykułu jest wskazanie, że dotychczasowe myślenie strategiczne, odwołujące się często do sztuki wojny i strategii konkurencyjności, nie odpowiada wyzwaniom współczesnego świata i konieczne jest szukanie nowych inspiracji w myśleniu strategicznym.

Doskonalenie procesu tworzenia strategii przedsiębiorstwa miało charakter ewolucyjny i było wynikiem zmian przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Zmieniały się wagi i znaczenia poszczególnych problemów, wykorzystywano różne techniki, metody i procedury, używano różnych nazw.

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku, nazywanych erą produkcji masowej, uwaga w zarządzaniu przedsiębiorstwem była zwrócona na zwiększenie skali produkcji, która prowadziła do obniżki kosztów jednostkowych. Lata siedemdziesiąte XX wieku to przesunięcie orientacji produkcyjnej na rynkową. Nasilała się konkurencja, agresywność przedsiębiorstw, przyspieszeniu ulegał wysiłek technologiczny, komplikowały się relacje: produkt–rynek. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku to z kolei przechodzenie do ery postindustrialnej. Okres ten charakteryzują: globalizacja, robotyzacja produkcji, komputeryzacja, załamanie ciągłości rozwoju, zmiana stosunku do wzrostu ekonomicznego, przesunięcia aspiracji od ilości w stronę jakości życia, krytyka negatywnych skutków działań przedsiębiorstw, wzrost znaczenia informacji i wiedzy w gospodarce.

W miarę upływu lat wydarzenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw stawały się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie, trudne do przewidzenia. Z tych też powodów występowała konieczność ciągłego doskonalenia procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa. Zmiana w podejściu do problemów strategii przedsiębiorstwa przejawia się w zmianie punktów krytycznych tego procesu. W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku planowanie było zorientowane na kompleksowość opracowania i ustalania długookresowych celów. W latach siedemdziesiątych sukces przedsiębiorstwa wiązano z rozpoznaniem trendów otoczenia, pozycją na rynku, analizą szans i zagrożeń. W latach osiemdziesiątych akcentowano rozwój umiejętności firmy, innowacyjności, zwiększenia elastyczności i szybkości.

B. Wawrzyniak [1989, s. 29-31] tak ocenia koncepcje lansowane w tych latach:

- lata pięćdziesiąte – koncepcja przedsiębiorstwa, którego głównym problemem było, jak wzrosnąć w siłę;

- lata sześćdziesiąte – koncepcja funkcjonalna dążąca do tego, jak zapewnić tani produkt;
- lata siedemdziesiąte – koncepcja marketingowa koncentrująca się na tym, jak rozszerzyć rynek;
- lata osiemdziesiąte – koncepcja zarządzania strategicznego, którego głównym problemem było, jak uczynić wiedzę ludzką bardziej produktywną.

## 2. Historia ewolucji zarządzania strategicznego

W literaturze problemu można znaleźć wiele opisów ewolucji zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. W tabeli 1 przedstawiono ewolucję tego planowania według B. Wawrzyniaka.

**Tabela 1.** Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Elementy charakterystyki	Planowanie długookresowe 1965-1975	Planowanie strategiczne 1975-1980	Zarządzanie strategiczne 1980-1986
1	2	3	4
Zakres zainteresowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prognozy długoterminowe</li> <li>– Pięcioletnie budżety</li> <li>– Szczegółowe plany operacyjne</li> <li>– Strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formułowanie konkretnych strategii organizacyjnych</li> <li>– Podział firm na jednostki strategiczne</li> <li>– Wieloaspektowe programowanie</li> <li>– Uwzględnianie w planowaniu zmian społecznych i politycznych</li> <li>– Rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii</li> <li>– Całościowe podejście do przedsiębiorstwa – formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>– Dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>– Dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych</li> <li>– Zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>– Masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>
Stosowane techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prognozowanie technologiczne</li> <li>– Planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>– Programowanie budżetowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planowanie scenariuszowe</li> <li>– Ocena ryzyka politycznego</li> <li>– Prognozowanie społeczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Techniki grupowania pracowników wokół celów firmy</li> <li>– Jednoznaczne określenie polityki i celów firmy</li> </ul>

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza luki strategicznej</li> <li>- Macierz produkt - rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocena wpływu otoczenia</li> <li>- Analiza portfelowa</li> <li>- Krzywe uczenia się</li> <li>- Ocena wrażliwości i ryzyka</li> <li>- Budżetowanie zerujące</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza portfelowa technologii i zasobów</li> <li>- Techniki wyzwiania aktywności pracowniczej</li> <li>- Udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków przedsiębiorstwa</li> <li>- Programy doskonalenia o zasięgu ogólnorganizacyjnym</li> <li>- Zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych</li> </ul>
Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieelastyczność wobec zmiennych rynków</li> <li>- Nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwoju</li> <li>- Niewłaściwa ocena ryzyka</li> <li>- Powierzchowne rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>- Ignorowanie czynników społecznych i politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>- Zbyt wymyślna analiza</li> <li>- Brak procesu implementacji</li> <li>- Brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>- Podejście portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak utrzymać aktywność po zwyciężeniu kryzysu?</li> <li>- Jak uzyskiwać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii?</li> <li>- Sprzeciw szeregowych pracowników i związków zawodowych wobec wysokich premii dla kadr kierowniczych</li> <li>- Ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej</li> <li>- Trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju o zasięgu ogólnorganizacyjnym</li> <li>- Konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr kierowniczych</li> </ul>

Źródło: [Corporate Planning... 1986, za: Wawrzyniak 1989, s. 29-31].

Równie interesująco ewolucję procesu zarządzania strategicznego przedstawiła A. Zelek, wskazując na następny etap zarządzania strategicznego i nazywając je zarządzaniem wizjonerskim. Cechy tej ewolucji przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Ewolucja procesu zarządzania

Planowanie długookresowe	Planowanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie wizjonerskie
Lata 60.	Lata 70.	Lata 80.	Lata 90.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– plany wieloletnie</li> <li>– budżety wieloletnie</li> <li>– analiza odchyłań</li> <li>– badanie luki strategicznej</li> <li>– ekstrapolacja trendów ekonomicznych</li> <li>– kontrola wykonania</li> <li>– koncentracja na finansach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie efektu synergii</li> <li>– filozofia celów i zadań</li> <li>– analiza konkurencji</li> <li>– dywersyfikacja działalności</li> <li>– analiza wielowariantowa</li> <li>– zdobywanie przewagi strategicznej</li> <li>– koncentracja na nabywcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– misja firmy</li> <li>– analiza otoczenia</li> <li>– badanie atutów i słabości</li> <li>– alternatywy strategiczne</li> <li>– uwzględnianie ryzyka</li> <li>– kultura przedsiębiorstwa</li> <li>– wizerunek firmy</li> <li>– systemy i procedury strategiczne</li> <li>– dobór i szkolenie personelu</li> <li>– strategie finansowe</li> <li>– strategie organizacji wielobiznesowych</li> <li>– koncentracja na procesach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– założenia nadrzędne</li> <li>– kompleksowość procedur zarządzania</li> <li>– duch walki konkurencyjnej</li> <li>– jedność celów całej organizacji</li> <li>– wspólna wizja przyszłości</li> <li>– filozofia ambicji</li> <li>– odważne cele</li> <li>– wydłużający się horyzont czasowy strategii</li> <li>– elastyczna weryfikacja i korekta celów i osiągnięć</li> <li>– wielkie struktury gospodarcze</li> <li>– pozytywny wizerunek</li> <li>– budowanie przewagi konkurencyjnej</li> <li>– koncentracja na ludziach i wiedzy</li> </ul>

Źródło: [Zelek 2000, s. 12].

Bardzo interesująco nowy paradygmat strategii przedstawili G. Hamel i C.K. Prahalad.

Według autorów tego nowego paradygmatu strategii głównym zadaniem zarządzania strategicznego jest zwiększenie wyęźnienia woli i umysłów wszystkich pracowników dla rozwoju firmy w długim okresie.

Interesujące cechy ewolucji widziane z perspektywy szkół zarządzania strategicznego i gospodarki sieciowej przedstawił J. Niemczyk. Cechy tej ewolucji prezentuje tabela 4.

Przedstawione opisy ewolucji zarządzania strategicznego nie wyczerpują stanu badań w tym obszarze. Istnieje wiele interesujących publikacji z tego zakresu (W. Czakon, A. Sopińska, W. Mierzejewska, A. Zakrzewska-Bielawska, R. Krupski, K. Malewska, M. Sajdak; patrz spis literatury), które trudno uwzględnić w artykule i stąd konieczność ograniczenia się do wybranych badań.

Tabela 3. Nowy paradygmat strategii

Nie tylko	Ale również
<b>Wyzwanie konkurencyjne</b>	
Reengineering procesów Transformacje w organizacji Konkurowanie o udział w rynku	Strategia reformowania Transformacje w branży Konkurowanie o udział w szansach rynkowych
<b>Poszukiwanie przyszłości</b>	
Strategia jako uczenie się Strategia jako pozycjonowanie Plany strategiczne	Strategia jako zapominanie Strategia jako przewidywanie Strategiczna architektura
<b>Mobilizowanie dla przyszłości</b>	
Strategia jako ścisła korelacja Strategia jako alokacja zasobów	Strategia jako wytężenie Strategia jako kumulacja zasobów i efekt dźwigni
<b>Dotarcie do przyszłości na pierwszym miejscu</b>	
Konkurowanie w ramach istniejącej  Konkurowanie o przywództwo  Konkurowanie jako pojedynczy podmiot Maksymalizacja ilości hitów wśród  Minimalizacja czasu potrzebnego	Konkurowanie w kształtowaniu struktury branży przyszłej struktury branży Konkurowanie o przywództwo w zakresie produktu zakresie kluczowych cech konkurencyjności Konkurowanie jako koalicja Maksymalizacja tempa uczenia się nowych produktów o nowym rynku Minimalizacja czasu potrzebnego na wprowadzenie produktu na rynek na wyprzedzenie konkurencji na rynku globalnym

Źródło: [Hamel, Prahalad 1999, s. 21].

Tabela 4. Ewolucja zarządzania z perspektywy zmian podejść do strategii

Planistyczne podejście do strategii	Pozycyjne podejście do strategii	Zasobowe podejście do strategii	Innowacyjno- przedsiębiorcze podejście do strategii	Sieciowe podejście do strategii
Zarządzanie jako planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola optymalnego wykorzystania zasobów	Zarządzanie jako planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola właściwego alokowania zasobów w kontekście?	Zarządzanie jako oddziaływanie na kształt i rozwój kluczowych kompetencji	Zarządzanie jako wzbudzenie nowych zasobów, konfiguracji i możliwości działania	Zarządzanie jako pozyskiwanie i kształtowanie sieci zasobów i relacji

Źródło: [Niemczyk 2013, s. 45].

W zależności od czasu, w którym były formułowane definicje strategii, autorzy akcentują różne problemy. Dla planowania długookresowego (lata sześćdziesiąte) charakterystyczna jest definicja A. Chandlera [1962, s. 13]. Według niego strategia jest określeniem podstawowych celów i zadań przedsiębiorstwa oraz podjęciem takich kierunków działania i dokonaniem takich alokacji zasobów, które są niezbędne w realizacji tych celów.

Dla planowania strategicznego (lata siedemdziesiąte) reprezentatywna jest definicja J. Humbla [1975, s. 56], mówiąca, że plan strategiczny określa przyszłe przegrupowania środków w celu optymalnego wykorzystania możliwości wynikających z sytuacji na rynku i z właściwości produkowanych wyrobów.

Istotę zarządzania strategicznego (lata dziewięćdziesiąte) oddaje definicja H. Koonza [1976], dla którego strategia jest ogólnym programem działania wspartym zaangażowaniem woli i środków dla osiągnięcia podstawowego celu. Stanowi ona zbiór głównych celów i sposobów ich osiągania, nadając organizacji jednolity kierunek.

### 3. Propozycje do dyskusji

Szybkie i dynamiczne zmiany współczesnego świata wymagają dalszej ewolucji zarządzania strategicznego. Współczesne zarządzanie strategiczne musi ewoluować w wyniku postępujących zmian w przedsiębiorstwach, jak i w ich otoczeniu. Zmiany te to przede wszystkim [Dobija (red.) 2003; Handy 1996; Surdykowski 2006; Barney 2008; Hardin 2006; Bakan 2006]:

- traktowanie wiedzy pracowników jako głównego kapitału firmy,
- umiejętność nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi,
- dostrzeganie negatywnych skutków działania przedsiębiorstw i presji społecznej na ich większą społeczną odpowiedzialność,
- zmiany świadomości społecznej i aspiracji społecznych nowego pokolenia,
- potrzeba nadawania sensu ludzkiej pracy i działalności przedsiębiorstw,
- wykorzystywanie wizerunku jako elementu przewagi konkurencyjnej,
- traktowanie zaufania jako spoiwa organizacyjnego w gospodarce sieciowej,
- umiejętność poruszania się w globalnym świecie z wykorzystaniem najnowszych technologii,
- odchodzenie od filozofii sztuki wojny do współdziałania strategicznego.

W kontekście nowych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami przedstawiono ewolucję zarządzania strategicznego w tabeli 5, z uwzględnieniem cech zarządzania strategicznego 2.0.

Charakteryzując cechy zarządzania strategicznego 2.0, starano się zwrócić uwagę nie tyle na zmianę sposobów działań prowadzących do wzrostu zysków, ile na ewolucję celów rozwojowych przedsiębiorstw i filozofię myślenia strategicznego. Koszty społeczne i ekologiczne rozwoju przedsiębiorstw powodują, że zysk jako cel rozwoju staje się problematyczny. Trafnie i krytycznie ocenił to Ch. Handy, pisząc: „Zyski są przedsiębiorstwu niezbędne jak człowiekowi powietrze, lecz życie nie polega tylko na oddychaniu”.

Tabela 5. Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa

Planowanie długookresowe	Planowanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne 2.0
1	2	3	4
1955-1970	1971-1980	1981-2000	2001-
Duża przewidywalność zmian	Ograniczona przewidywalność	Turbulencja	Chaos
Długi czas na podjęcie decyzji	Krótszy czas na podjęcie decyzji	Krótki czas na podjęcie decyzji	Kompresja czasu i przestrzeni
Jak zwiększyć zdolność produkcyjną i obniżyć koszty?	Jak rozszerzyć rynek?	Jak uczynić wiedzę ludzką bardziej produktywną?	Jak tworzyć całkowicie nowe produkty i obszary działalności oraz odpowiedzialnie zarządzać ludzką wyobraźnią?
Przedsiębiorstwo produkujące	Przedsiębiorstwo handlujące	Przedsiębiorstwo uczące się	Przedsiębiorstwo samoorganizujące się i twórcze
Analizy	Procedury	Zastosowanie	Kreacja
Opracowanie planu rozwoju	Opracowanie planu strategicznego	Opracowanie strategii i warunków jej wdrożenia	Odkrywanie i tworzenie przyszłości
Zaangażowanie naczelnego kierownictwa	Zaangażowanie naczelnego i średniego kierownictwa	Zaangażowanie całej załogi	Zaangażowanie załogi, dostawców, odbiorców, konsultantów
Źródło rozwoju – kapitał finansowy	Źródło rozwoju – rynek	Źródło rozwoju – wiedza	Źródło rozwoju – informacja, wiedza, komunikacja wsparte nowymi technologiami w nawiązywaniu relacji
Planowanie długookresowe polega na wyznaczeniu celów i doborze środków ich realizacji	Planowanie strategiczne polega na łączeniu silnych stron firmy z szansami w otoczeniu	Zarządzanie strategiczne jest procesem tworzenia warunków, które sprzyjają jej spontanicznemu wyłanianiu się	Zarządzanie strategiczne 2.0 jest procesem tworzenia ram dla spontanicznych, przedsiębiorczych działań ludzi, zespołów w przedsiębiorstwie i w sieci
Najważniejszy dział – inwestycyjny i ekonomiczny	Najważniejszy dział – marketing	Najważniejszy dział – zarządzanie zasobami ludzkimi	Najważniejszy dział – zarządzanie kapitałem intelektualnym i public relations
Budowanie zdolności produkcyjnych	Budowanie rynku	Budowanie wytężenia serc i umysłów	Budowanie zaufania oraz nadawanie sensu pracy ludzi i działaniom firmy



1	2	3	4
Cel – wzrost zdolności produkcyjnej	Cel – wzrost udziału w rynku	Cel – wzrost wartości firmy, zysków	Cel – wzrost satysfakcji wszystkich interesariuszy
Wiodąca filozofia – idea wzrostu	Wiodąca filozofia – idea postępu	Wiodąca filozofia – sztuka wojny	Wiodąca filozofia – filozofia szczęścia (lub psychologia rozwoju człowieka)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wawrzyniak 1989; Zelek 2000; Hamel, Prahalad 1999; Hsieh 2010; Nestorowicz 2001; Bratnicki 2011].

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej przywiązuje się nadmierną wagę do wyborów strategicznych przy jednoczesnym niedocenianiu problemu celów strategicznych. Ciągłe otwarty jest problem, w czym interesie ma być zarządzane przedsiębiorstwo i czyje cele ma realizować: czy tylko właściciela, czy też innych interesariuszy: klientów, pracowników, społeczności lokalnej, społeczeństwa. Brak rozstrzygnięć w tym zakresie negatywnie ciąży na myśleniu strategicznym. Zarządzanie strategiczne w literaturze problemu traktowane jest jak skrzynka z narzędziami i coś jeszcze. Większość literatury i działań w praktyce koncentruje się na tym pierwszym obszarze. To coś jeszcze dotyczy twórczości, kreatywności, przedsiębiorczości, kultury, etyki, wiedzy, sztuki, celowości, chęci, wyęczenia woli i umysłów, społecznej odpowiedzialności, otwarcia na świat innych. Problematyka ta jest niedoceniona w myśleniu strategicznym i jej brak ogranicza szanse rozwoju przedsiębiorstw.

Również myślenie strategiczne skażone jest filozofią wojny (C. von Clausewitz, Sun Tzu) i koncentracją uwagi na strategii konkurencji. Koncentrację uwagi na strategii konkurencji ocenił Ch. Handy [1996, s. 19], pisząc: „Konkurencja jest zdrowa, może nawet konieczna, lecz musi być coś więcej w życiu niż tylko wygrywanie, w przeciwnym razie prawie wszyscy będziemy przegrani”.

Dlatego też wydaje się, że dla współczesnego zarządzania strategicznego lepszą filozofią od sztuki wojny jest filozofia szczęścia. Największy rozwój osiąga się podobnie jak szczęście, tzn. nie dążąc do niego wprost. Realizując zadania, które wzbogacają świat, osiąga się zadowolenie i rozwój. Autorzy poradników „Jak osiągnąć sukces?” podkreślają, że jest on możliwy, gdy pomagamy innym w znalezieniu ich szczęścia i sukcesu [Hill, Stone 1994]. Rozwój, podobnie jak szczęście, osiąga się bardziej po drodze niż jako cel sam w sobie. Pisał o tym w swojej *Autobiografii* J.S. Mill: „szczęście można osiągnąć tylko wówczas, gdy nie czyni się go celem bezpośrednim. Ci tylko są szczęśliwi, których myśli są skierowane ku jakiemuś przedmiotowi, innemu niż własna szczęśliwość: ku szczęściu innych, ku poprawie ludzkości lub nawet ku jakiejś sztuce albo studium, uprawianym nie jako środek, lecz jako idealny cel w sobie. Ludzie, dążący w ten sposób do czegoś innego znajdują szczęście po drodze” [cyt. za: Tatarkiewicz 1962, s. 495].

Zainteresowanie problematyką szczęścia i jego związku z gospodarką rośnie w ostatnich latach. Prowadzona jest światowa baza danych na temat szczęścia, opracowywane są rankingi szczęśliwości w różnych krajach i jej związków z PKB, organizowane są konferencje naukowe, wydawany jest *Journal of Happiness Studies* [Wejner 2011].

Tony Hsieh, dyrektor generalny firmy Zappos, zwraca uwagę, że odmienny rodzaj kultury firmy może być środkiem do osiągnięcia sukcesu. Poprzez koncentrowanie się na szczęściu otaczających ludzi można zwiększyć swoje szczęście. Jeśli szczęście jest ostatecznym celem każdego człowieka, to czy nie byłoby wspaniale, gdybyśmy mogli zmienić świat i sprawić, aby każdy człowiek i każda firma myśleli w takim kontekście? [Hsieh 2011, s. 260].

#### 4. Zakończenie

Na tle powyższych rozważań odpowiednia byłaby następująca definicja współczesnego zarządzania strategicznego 2.0. Zarządzanie strategiczne jest procesem analiz przedsiębiorstwa i jego otoczenia dla określenia jego długookresowych celów uwzględniających oczekiwania różnych grup interesariuszy i ich realizacja poprzez działania kreatywne, przedsiębiorcze i organizacyjne mające na celu wzrost mądrości i odpowiedzialności społecznej dla zapewnienia jego rozwoju w długim okresie czasu.

#### Literatura

- Bakan J., 2006, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Lepsi Świat, Warszawa.
- Barney D., 2008, *Spółeczeństwo sieci*, Sic, Warszawa.
- Bratnicki M., 2011, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, <http://www.ey.media.pl> (2.05.2016).
- Clausewitz C. von, 1995, *O wojnie*, Test, Lublin.
- Corporate Planning for the 1990s*, 1986, Long Range Planning, no. 6.
- Czakon W., 2014, *Szkoły i mody w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 27, Wałbrzych.
- Dobija D. (red.), 2003, *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa.
- Ghyczy T., Oetinger B., Bassford Ch., 2002, *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa.
- Hagel III J., Brown J.S., 2006, *Organizacja jutra*, Helion, Gliwice.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hamer M., 2006, *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice.
- Handy Ch., 1996, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, ABC, Warszawa.
- Hardin R., 2006, *Zaufanie*, Sic, Warszawa.
- Hill N., Stone W.C., 1994, *Sukces? Trzeba tylko chcieć*, Studio Emka, Warszawa.
- Hsieh T., 2010, *Dawaj innym szczęście. Ścieżka pasji, zysku i celu*, MT Biznes, Warszawa.
- Humble J., 1975, *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa.
- Koontz H., 1976, *Making Strategic Work*, Business Horizons, no. 2.
- Krause D.G., 2004, *Sztuka wojny w biznesie*, Helion, Gliwice.

- Krupski R., 2004, *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Małewska K., Sajdak M., 2014, *Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa*, *Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences*, nr 2.
- Nesterowicz P., 2001, *Organizacja na krawędzi chaosu*, PSzB, Kraków.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sopińska A., Mierzejewska W., 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, *Prace Naukowe, WWSZiP*, nr 27, Wałbrzych.
- Surdykowski J., 2006, *Wołanie o sens*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Tatarkiewicz W., 1962, *O szczęściu*, PWN, Warszawa.
- Wawrzyniak B., 1989, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Weiner E., 2011, *Geografia szczęścia*, Carta Blanca, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, *Prace Naukowe, WWSZiP*, nr 27, Wałbrzych.
- Zelek A., 2000, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Z.Sz.B, Szczecin.