

**Aleksandra Sus-Januchowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PLANOWANIE STRATEGICZNE WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

---

**Streszczenie:** Artykuł koncentruje się na analizie zmian w planowaniu strategicznym, generowanych rosnącą nieprzewidywalnością i turbulencją otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje. Podjęto próbę identyfikacji tych zmian na podstawie badań empirycznych, a także analiz literaturowych.

**Słowa kluczowe:** planowanie strategiczne, myślenie strategiczne, architektura strategiczna.

### 1. Wstęp

Planowanie strategiczne stanowi fundament najważniejszych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Współczesne niepewne otoczenie, generujące zmiany o charakterze technologicznym, politycznym czy ekonomicznym, wymusza na organizacjach przeobrażenia w działaniach, które w przeszłości były trafne, lecz teraz nie stanowią gwarancji sukcesu.

Współczesne planowanie strategiczne nabiera charakteru interaktywnego, a zmiany dotyczą zarówno sposobu postrzegania celów organizacji, wykorzystywanej metodyki, jak i sposobów projekcji przyszłości. Zmniejsza się stopień sformalizowania i uszczegółowienia procesu planowania strategicznego na rzecz kreatywności, elastyczności i szybkości w podejmowaniu decyzji, rośnie decentralizacja, skraca się czas planowania. Te i inne zmiany stanowią podstawę do zaryzykowania tezy o ewolucji zarządzania strategicznego ze statycznego na dynamiczne.

### 2. Wyobrażenie przyszłości i myślenie strategiczne

W literaturze tematu można znaleźć wiele krytycznych uwag na temat współczesnego planowania strategicznego. F. Krawiec zwraca uwagę na brak zgodności pomiędzy czasem planowania a czasem podejmowania strategicznych decyzji. Dotyczy to w głównej mierze zmian otoczenia, które zachodzą tak szybko, że nie jest możliwe dostosowanie do nich planów rocznych. Autor podkreśla także kwestie związane z oceną planu strategicznego, krytykując stopień jego uszczegółowienia i przedstawiając go jako źródło problemów i przedmiot rozgrywek politycznych prowadzo-

nych przez członków zarządu firm [Krawiec 2003, s. 96]. Jednak głównym problemem we współczesnym planowaniu strategicznym, według F. Krawca, jest zbyt duża koncentracja na budżecie i planie operacyjnym. W ten sposób plan strategiczny staje się wypadkową operacyjnego procesu alokacji zasobów w firmie, a nie faktycznym planem działania na korzyść organizacji.

Dominację krótkich celów budżetowych podkreślają również W. Makowski i A. Wodnicki. Według nich brak spójności pomiędzy strategią rozwoju firmy a realnymi działaniami kierownictwa jest źródłem wielu problemów we współczesnych organizacjach, również polskich. Błędem jest utożsamianie planowania strategicznego czy alokacji zasobów z corocznym procesem tworzenia planów [Makowski, Wodnicki 2008, s. 58].

Podstawowym problemem wynikającym z dynamiki otoczenia jest statyczne postrzeganie procesów planowania strategicznego. G. Hamel i C.K. Prahalad sugerują, by nie skupiać się na sztywnym planowaniu scenariuszowym, a raczej na aktywnym wyobrażaniu przyszłości. Autorzy posługują się pojęciem *imagineering*, określając je jako wyobrażenie przyszłości branży, bazujące na głębokiej znajomości tendencji występujących w preferowanym przez ludzi stylu życia, w technologii, demografii oraz geopolityce. Kategoria ta to coś więcej niż prognozowanie, rezygnacja ze ścisłej orientacji na klienta i bieżącej koncepcji produktu lub usługi na rzecz wykorzystywania analogii i metafor oraz wewnętrznych sprzeczności [Hamel, Prahalad 1999, s. 67-68].

Wyobrażenie przyszłości jest nieodłącznie związane z myśleniem strategicznym, definiowanym przez F. Krawca jako zdolność do spostrzegania, rozumowania i wnioskowania w organizacji w celu podjęcia trafnych decyzji strategicznych, realizowana w sposób naturalny, a nie wymuszony [Krawiec 2003, s. 105-110]. Według G. Hamela i C.K. Prahalada strategiczne myślenie składa się z trzech elementów, takich jak wnikliwy obraz teraźniejszości (*insight about the present*), przewidywana przyszłość (*foresight about the future*) i zdolność wizualnego myślenia (*visual thinking*) [Krawiec 2003, s. 96, za: Hamel, Prahalad 1996]. Pierwsza z tych kategorii oznacza zrozumienie czegoś ukrytego, niewidocznego przy pierwszym zetknięciu, co staje się widoczne dopiero w procesie wnikliwego spojrzenia, przy zastosowaniu myślenia obrazowego. Druga polega na antycypacji przyszłych możliwości strategicznych przez zastosowanie różnych sposobów konfiguracji bazy wiedzy. Trzecia dotyczy precyzji zarządów w tworzeniu przyszłych scenariuszów biznesowych dzięki powiązaniu intelektu z intuicją [Krawiec 2003, s. 115-116].

Efektywność myślenia strategicznego zależy przede wszystkim od zrozumienia dwóch priorytetowych zagadnień, a mianowicie fundamentalnego charakteru rzeczywistości oraz natury zmiany i jej stosunku do stabilności i porządku. F. Krawiec podkreśla, że myślenie strategiczne nie jest pracochłonnym i kłopotliwym procesem planowania strategicznego, którego produktem jest duży dokument. Jest to raczej proces, którego głównym celem jest stały monitoring otoczenia organizacji i utrzy-

manie dużej wrażliwości kierownictwa firmy na zmiany, przejawiającej się w wyłączeniu okazji pojawiających się w otoczeniu [Krawiec 2003, s. 110-118].

Wyobrażenie przyszłości i myślenie strategiczne stają się podstawą dynamicznego planowania strategicznego oraz fundamentami architektury strategicznej we współczesnych przedsiębiorstwach.

### 3. Architektura strategiczna

Architektura strategiczna stanowi plan wykorzystania nowych cech funkcjonalnych i konkurencyjnych oraz dokonywania pewnych przesunięć w ich zakresie, a także w istniejących sposobach kontaktów z klientami. Kategoria ta ma raczej charakter ogólny, określający jedynie kierunek rozwoju i doskonalenia organizacji. Działanie to jest celowe – nie jest bowiem możliwa szczegółowa identyfikacja cech, zarówno otoczenia, jak i wnętrza organizacji w obecnych, zmiennych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw [Hamel, Prahalad 1999, s. 90-91]. Architektura strategiczna wskazuje potencjalną drogę, którą powinno podążać przedsiębiorstwo w przyszłości, złożoną z szerokiego zestawu potencjalnych cech konkurencyjności. Rdzeniem tego pomysłu są przede wszystkim: określenie alternatywnych kanałów i mechanizmów dostaw, alternatywnych technologii, alternatywnych koncepcji produktów i usług, potencjalnych potrzeb klientów itp.

Podczas analizy zagadnienia architektury strategicznej narzuca się skojarzenie tej koncepcji z metodą planowania strategicznego, jaką są opcje realne. Jej celem jest identyfikacja w czasie rzeczywistym różnych alternatywnych sposobów działania oraz wybór i realizacja najbardziej korzystnego, w zależności od warunków ograniczających (czas, ryzyko, koszty). We współczesnych, głównie dużych<sup>1</sup>, przedsiębiorstwach metoda ta jest wykorzystywana w formie narzędzia analitycznego pozwalającego na obliczenie wartości (efektywności) przedsięwzięcia. Co ważne, umożliwia również określenie wartości elastyczności danego działania oraz kreowanych przez nie przyszłych możliwości rozwoju, przy zastosowaniu teorii wyceny opcji finansowych. Opcje mogą być również wykorzystywane jako filozofia zarządzania – idealnie zintegrowana z procesem tworzenia architektury strategicznej.

Kamieniem węgielnym architektury strategicznej jest zamysł strategiczny [Hamel, Prahalad 1999, s. 107]. P. Skat-Rørdam kategorię tę określa jako zamiar strategiczny, stawiając ją na równi ze statyczną wizją i misją w przedsiębiorstwie. G. Hamel i C.K. Prahalad oraz P. Skat-Rørdam wskazują na jednakowe różnice pomiędzy tymi pojęciami. Według tych autorów zamiar czy zamysł strategiczny koncentrują się na głównych elementach konkurencji i pozycji konkurencyjnej, którą firma chce zająć w długim okresie. Zamiar strategiczny według nich dotyczy 10-15 lat i akcentuje przede wszystkim obraz przyszłego klienta firmy jako jej siły napędowej,

---

<sup>1</sup> Takich jak np.: DuPont, Credit Suisse, Hewlett Packard, Texaco, Airbus, Boeing, British Airways, Canadian Pacific, General Motors itd.

jego potrzeb i czynników decydujących o ich zaspokojeniu, a także identyfikacji przyszłego popytu [Skat-Rørdam 2001, s. 50]. Ma on charakter unikatowy, tworzy wartość dodaną organizacji, jest imitowalny oraz zorganizowany. Zespół zasobów i umiejętności ludzi, którzy umieją w organizacji stworzyć taki celny „plan”, niewątpliwie stanowi trzon kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw.

Dynamiczną odpowiedzią na zmiany we współczesnych podejściach do planowania strategicznego jest również ewolucja w sposobie postrzegania pozostałych, bardziej ustrukturalizowanych celów organizacji. Celom strategicznym P. Skat-Rørdam przeciwstawia wyzwania, a okazje stanowią odpowiedź na dotychczas statyczne cele operacyjne.

Autor definiuje wyzwania jako działania, dzięki którym możliwe jest zrealizowanie zamiaru strategicznego, które są ustalane przez najwyższe kierownictwo, ewoluują w zależności od zmiany różnych czynników, tkwiących zarówno w otoczeniu organizacji (porterowskim i dalszym), jak i w jej wnętrzu (np. ewolucja kluczowych kompetencji). Wyzwania powinny mieć charakter szczegółowy i dotyczyć konkretnego wymiaru czasu, tak by był możliwy monitoring ich realizacji [Skat-Rørdam 2001, s. 51]. Wyzwania, podobnie jak zamiar strategiczny, mają wpisaną w swoją specyfikę ciągłą identyfikację i analizę pojawiających się okazji.

Okazje natomiast można określić jako pewne zdarzenia, sploty okoliczności, które mają charakter gospodarczy i które generują nieprzewidziane korzyści materialne i niematerialne. Okazje mają charakter nietrwały i jeśli nie zostaną odpowiednio wykorzystane (z korzyścią dla organizacji), to przepadną [Krupski 2004, s. 35].

Wspominany zamysł strategiczny nie powinien koncentrować się na problemach bieżących, ale właśnie na okazjach, które pojawiają się w przyszłości. W ten sposób powstaje swoisty filtr okazji [Krupski 2006, s. 276].

Klasyczne planowanie strategiczne, wraz z jego rezultatem w postaci zestawu celów, wydaje się już niewystarczające. Również wyniki badań empirycznych akcentują ten fakt, a wnioski wskazują na reorientację organizacji w kierunku dynamicznego planowania strategicznego.

#### 4. Dynamiczne planowanie strategiczne – ujęcie empiryczne

Robert M. Grant w latach 1996-1997 przeprowadził badania największych światowych korporacji rynku paliwowego<sup>2</sup> (według „Fortune” z 1997 r.). Badania opierały się na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze [Grant 2003, s. 495]:

1. Jakie są główne cechy współczesnego systemu planowania strategicznego w dużych międzynarodowych korporacjach?

---

<sup>2</sup> Przez rynek paliwowy w artykule rozumie się wydobycie i przerób ropy naftowej oraz sprzedaż gotowych produktów paliwowych (benzyny, oleju napędowego, oleju opałowego, oleju silnikowego, asfaltów itp.).

2. Jaki był wpływ nieprzewidywalnego, turbulentnego otoczenia na zmiany w systemie planowania strategicznego?

3. Jaka jest rzeczywista rola planowania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach?

Autor oparł się na analizie studiów przypadków, przede wszystkim ze względu na to, iż badania dotyczyły cech o charakterze jakościowym (ewolucja systemu planowania strategicznego), których specyfika wyklucza wykorzystanie badań nomotetycznych.

Wybór próby badawczej został podyktowany wieloma czynnikami. Przede wszystkim były to duże, międzynarodowe firmy, wertykalnie zintegrowane, zdyspersyfikowane, które od początku istnienia były liderami w egemplifikacji metod planowania strategicznego: analizy ryzyka, metod portfelowych i planowania scenariuszowego. Jednak głównym powodem było to, iż były to organizacje, które miały doświadczenie w funkcjonowaniu zarówno w stabilnym, jak i w nieprzewidywalnym i turbulentnym otoczeniu oraz pomyślnie przeszły proces dostosowywania się do tych zmian. Krótką charakterystykę firm, które wyraziły zgodę na badania, prezentuje tab. 1.

**Tabela 1.** Firmy uczestniczące w badaniach R.M. Granta w latach 1996-1997

Nazwa przedsiębiorstwa	Kraj	Wielkość sprzedaży w 1996 r. (mln dolarów)	Wielkość zatrudnienia w 1996 r.
Royal Dutch/Shell	Holandia/Wielka Brytania	128,174	101,000
Exxon	Stany Zjednoczone	119,434	79,000
Mobil	Stany Zjednoczone	72,267	43,000
British Petroleum	Wielka Brytania	69,852	53,150
Elf Aquitaine	Francja	46,818	85,400
Texaco	Stany Zjednoczone	44,561	28,957
ENI	Włochy	38,844	83,424
Amoco	Stany Zjednoczone	32,726	41,723

Źródło: [Grant 2003, s. 497].

Respondentami były osoby z najwyższego kierownictwa, bezpośrednio zaangażowane w proces planowania strategicznego, zarówno grupy eksperckie, jak i menedżerowie odpowiedzialni za planowanie i wdrażanie strategii. Ponadto w pięciu przedsiębiorstwach (Shell, BP, ENI, Elf i Amoco) były to również osoby bezpośrednio odpowiedzialne za finanse i zasoby ludzkie.

Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło takich cech w badanych przedsiębiorstwach, jak: cykl planowania strategicznego, rola zaangażowanych osób w organizacji procesu planowania strategicznego oraz różnice w systemach planowania strategicznego pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami. Z punktu widzenia niniejszego

opracowania istotne jest jednak omówienie przez autora wyników badań dotyczących drugiego i trzeciego pytania.

Zmiany generowane turbulentnym otoczeniem R.M. Grant sprowadził do trzech głównych trendów [Grant 2003, s. 508-510]:

1. Skrócenie czasu planowania – pięć z ośmiu badanych firm wskazało na czas planowania krótszy niż 5 lat. Ponadto autor zauważył zwiększone tendencje do łączenia okresów planowania z trwaniem określonych inwestycji.

2. Przesunięcie akcentu z planowania szczegółowego na ogólne kierunki strategiczne. Według badań zwiększona niestabilność otoczenia skutkuje nie tylko zmniejszeniem stopnia formalizacji procesów planowania, ale również mniejszą precyzją planów strategicznych, z akcentem na ogólne definiowanie celów, a w konsekwencji większą ich elastycznością. Jako przykład autor podaje firmę Amoco, której plan strategiczny posługuje się taką nomenklaturą, jak: tematy strategiczne czy specyficzne cele strategiczne, nie pomijając jednak głównych mierników finansowych, celów związanych z redukcją kosztów czy międzynarodową ekspansją.

3. Wzrost znaczenia wykonania planu – analizując relacje zachodzące pomiędzy szczeblem dywizyjnym a korporacyjnym w badanych firmach, autor zauważył, iż większą uwagę zwracają one (również w procesie planowania strategicznego) na formułowanie wyników niż na obowiązek podejmowania konkretnych działań. Wszystkie firmy jako najważniejsze wskazały wskaźniki i cele finansowe, jednocześnie akcentując wzrost zainteresowania nowymi metodami mierzenia zyskowności, w tym również podejściem opcji realnych (*real options analysis*).

Według badań przeprowadzonych przez R.M. Granta rola planowania strategicznego sprowadza się do trzech głównych zagadnień. Po pierwsze, autor prezentuje planowanie strategiczne jako podstawę podejmowania decyzji strategicznych, zwłaszcza w kontekście stosowanych narzędzi. Niektóre przedsiębiorstwa odnoszą się mimo wszystko sceptycznie do większości formalnych technik, szczególnie Exxon, według którego ograniczają one przeniesienie odpowiedzialności za planowanie strategiczne z kadry planującej na liniowych menedżerów oraz hamują proces szeroko rozumianego zarządzania wiedzą. Wszystkie badane przedsiębiorstwa zaakcentowały rolę komunikacji, prowadzącej do rozwoju organizacyjnego uczenia się. Zwłaszcza Shell podkreślał rolę procesu planowania scenariuszowego w procesie maksymalizacji organizacyjnego uczenia się i transferu wiedzy pochodzącej ze wszystkich jednostek organizacyjnych firmy. Narzędziem wykorzystywanym przez Shella są warsztaty, stanowiące podstawę interaktywnego formułowania strategii [Grant 2003, s. 511]. Ponadto badane organizacje podkreślają, że planowanie strategiczne spełnia funkcję mechanizmu koordynacji zdecentralizowanego procesu podejmowania decyzji oraz jest mechanizmem kontroli.

Reasumując, współczesne planowanie strategiczne ma charakter wysoce dynamiczny, jest zdecentralizowane, plany strategiczne są określane na krótszy okres, ale identyfikują większą liczbę celów (alternatywnych). W konsekwencji zmienia się również charakter samej aplikacji strategii. R.M. Grant podkreśla, że współczesne

cechy planowania strategicznego były podstawą do rozpoczęcia dyskusji o tym, jak postrzegać strategię: czy jako *punkt wyjścia*, czy może jako *wylaniającą się* w trakcie rzeczywiście podejmowanych działań (synteza doświadczeń).

## 5. Ocena skuteczności współczesnego planowania strategicznego

Konieczności dostosowania planowania strategicznego do niepewności generowanej przez otoczenie dodatkowo dowodzą badania empiryczne z 2005 r. Badania te przeprowadzone zostały przez firmę doradcą Marakon Associates we współpracy z Economist Intelligence Unit wśród menedżerów 156 dużych firm na świecie, w których sprzedaż wynosiła 1 mld dolarów lub więcej (40% z nich odnotowało przychody powyżej 10 mld dolarów). Celem badań było określenie sposobu opracowywania długoterminowych planów i ocena skuteczności procesu planowania strategicznego. Autorzy badań zidentyfikowali dwie główne przeszkody w podejmowaniu dobrych decyzji w organizacji, a mianowicie sztywne ramy czasowe i niewłaściwą strukturę planowania strategicznego. Okazało się także, że w firmach o standardowych procesach i praktykach planowania podejmuje się rocznie średnio dwie i pół istotnej decyzji strategicznej<sup>3</sup>. Ponadto tradycyjny model planowania jest ignorowany przez menedżerów wyższego szczebla i nieskoordynowany ze sposobem, w jaki podejmują oni decyzje [Mankins, Steele 2007, s. 89-90].

W ujęciu szczegółowym problemy z tradycyjnym planowaniem strategicznym mają dwie przyczyny. Pierwsza z nich dotyczy czasu planowania, druga wiąże się z koncentracją na poszczególnych jednostkach biznesowych.

Efekt kalendarza, pierwsza przyczyna niepowodzeń, określa powiązanie procesu planowania strategicznego z procesami ustalania budżetu i alokacji zasobów kapitałowych w cyklu rocznym. Jednak sporządzenie harmonogramu planowania raz do roku nie pozwala kierownictwu na realizowanie tych działań, które mają największy wpływ na wyniki firmy. W takich przypadkach planowanie zajmuje ok. 9 tygodni w roku. Nie jest możliwe w tak krótkim czasie ustalenie priorytetów strategicznych, rozważenie różnych alternatywnych scenariuszy przyszłości i dokonanie istotnych wyborów strategicznych. M.C. Mankins i R. Steele podają jako przykład Boeinga, który potrzebował dwóch lat, aby podjąć decyzję o wydzieleniu na zewnątrz głównych obszarów działalności, takich jak np. produkcja skrzydeł. Menedżerowie mają zatem do wyboru dwie drogi, a mianowicie zignorować problem lub zająć się nim w ramach innych działań niż planowanie strategiczne [Mankins, Steele 2007, s. 90]. Obie skazane są na porażkę.

Okresowe planowanie strategiczne to również pewnego rodzaju ramy, których według klasycznych zasad powinni przestrzegać menedżerowie. W rzeczywistości decyzje podejmowane są w czasie rzeczywistym, w trybie ciągłym, szybko i zdecy-

---

<sup>3</sup> Autorzy badań przez pojęcie „istotnej decyzji strategicznej” rozumieją taką, która może zwiększyć zyski firmy o 10% lub więcej w długim okresie.

dowanie, jako odpowiedź na pojawiające się okazje, bez szczegółowej analizy zaistniałej sytuacji. W konsekwencji planowanie strategiczne stanowi raczej źródło niepotrzebnego ryzyka niż fundament realizacji skutecznej strategii. Remedium na taki sposób funkcjonowania przedsiębiorstw może okazać się wielowariantowa analiza scenariuszy, wykorzystująca podejście opcji realnych. Koncepcja ta tym różni się od klasycznej analizy scenariuszowej, że decydent ma do wyboru wiązkę możliwych do podjęcia decyzji, dla których zarówno wartości oczekiwane, jak i prawdopodobieństwa są określane w czasie rzeczywistym<sup>4</sup>.

Efekt jednostki biznesowej to drugi, zidentyfikowany przez autorów badań, problem z klasycznym planowaniem strategicznym. Efekt ten dotyczy koncentracji na poszczególnych jednostkach biznesowych i realizacji ich indywidualnych planów działania. Dwie trzecie respondentów podkreśliło, że planowanie strategiczne jest prowadzone w podziale na poszczególne obszary działalności. Decyzje natomiast podejmowane są w odniesieniu do całej korporacji. Wynikiem tego typu działań są plany strategiczne, zupełnie niedostosowane do rzeczywistości, z opracowanym jednorazowo budżetem, utworzone osobno dla każdej jednostki biznesowej. Jako rozwiązanie tego problemu M.C. Mankins i R. Steele proponują odejście od tradycyjnego planowania i skoncentrowanie się na podejmowaniu decyzji przez ciągłą identyfikację i rozwiązywanie problemów strategicznych. W ten sposób powstanie stale aktualizowany budżet i plan kapitałowy, powiązany bezpośrednio z rozwiązywaniem najważniejszych zagadnień strategicznych [Mankins, Steele 2007, s. 93].

Reasumując, według autorów badań problemy związane z planowaniem strategicznym nie rozwiążą się same. Z pewnością istotne jest upowszechnianie podejścia dynamicznego w praktyce i zwrócenie uwagi na utrzymanie ciągłości procesu planowania strategii, wprowadzenie planowania skoncentrowanego na decyzjach, a w konsekwencji wzrost skuteczności procesu planowania strategicznego.

## 6. Podsumowanie

Czynnikami wymuszającymi zmiany w procesie planowania strategicznego jest zmienne i nieprzewidywalne otoczenie. Zaprezentowane problemy planowania strategicznego powinny skłonić współczesnych menedżerów do nadania temu procesowi dynamicznego charakteru i dostosowania go do zmian, m.in. przez postrzeganie celów organizacji przez pryzmat pojawiających się okazji, uelastycznienie zarządzania czy skrócenie czasu planowania. Według R.M. Granta, planowanie strategiczne przestało dotyczyć głównie wyborów precyzyjnych programów działania, uruchamiania dużych przedsięwzięć oraz alokacji zasobów i kładzie nacisk na szeroko formułowane cele [Grant 2003, s. 515].

---

<sup>4</sup> Szerzej temat możliwości zastosowania różnych wariantów analizy scenariuszowej został opisany w: [Krupski, Sus-Januchowska 2008, s. 51-65].



## Literatura

- Grant R.M., *Strategic planning in a turbulent environment*, „Strategic Management Journal” 2003 vol. 24, no 6.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1996.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Zimmewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81, AE, Poznań 2006.
- Krupski R., Sus-Januchowska A., *Wariacje na temat planowania scenariuszowego*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, red. M.J. Stankiewicz, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1054, AE, Wrocław 2004.
- Makowski W., Wodnicki A., *Krótkookresowe korzyści dominują nad planowaniem strategicznym*, „Harvard Business Review” 2008 nr 10.
- Mankins M.C., Steele R., *Przestań planować, zacznij decydować!*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2007.
- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001.

## STRATEGIC PLANNING IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

**Summary:** The article presents the most important changes in classic strategic planning. Those modifications focus on the organization's imagineering and strategic thinking, architecture and targets. The new approach has a dynamic character and it can be constructive for contemporary organizations, where everything changes at a very high-speed and unforeseeably. The paper is based on subject literature and empirical studies.