

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloducho-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: wojciech.dyduch@ue.katowice.pl

TWÓRCZA STRATEGIA JAKO PODSTAWA DLA POBUDZANIA INNOWACYJNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Streszczenie: Artykuł przybliży konstrukt twórczej strategii, opierając się na założeniu, że twórczość organizacyjna włączona w procesy myślenia strategicznego rozszerza wachlarz wyborów strategicznych. Z drugiej strony jest podstawą twórczej strategii, czyli sekwencji celowych działań prowadzących do wyższego poziomu innowacyjności i przedsiębiorczości. Zgodnie z tym założeniem na początku przedstawiono istotę włączenia twórczości w procesy strategiczne, wskazując na różnice wynikające z cech twórczości i strategii. Zaproponowano konstrukt twórczej strategii jako rezultat pogodzenia tych różnic. Następnie przedstawiono sposoby pojmowania twórczej strategii i zaproponowano typologię normatywnych strategii opartych na twórczości, innowacyjności i przedsiębiorczości. Artykuł jest wynikiem badań finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu pt. „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach” (2011/01/B/HS4/01075).

Słowa kluczowe: twórcza strategia, innowacyjność, przedsiębiorczość.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.10

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu od dłuższego czasu obecne są argumenty mówiące, że tradycyjne modele formułowania strategii oparte przede wszystkim na planowaniu strategicznym nie sprawdzają się w praktyce funkcjonowania organizacji (por. [Mintzberg 1994; Krupski (red.) 2009]). Podkreśla się przy tym ewolucję myślenia strategicznego [Romanowska 2009] i potrzebę wykorzystywania twórczego myślenia strategicznego w konkurencyjnym krajobrazie organizacyjnym. Wskazuje się na wagę formułowania i realizacji strategii odważnych [Kaleta 2000], strategii dynamicznych – w miejsce trwałych koncepcji rozwoju firmy, a nawet strategii bez celów [Krupski 2003]. W każdej strategii, która ma być skuteczna, powinny znajdować się elementy szaleństwa, irracjonalności, twórczości, których nie da się ująć w żadne zasady zarządzania [Oblój 2000, s. 11-12]. Jako jeden ze sposobów odpowiedzi na zgłaszane postulaty można wskazać na włączenie twórczości w procesy formułowania i realizacji strategii współczesnych przedsiębiorstw.

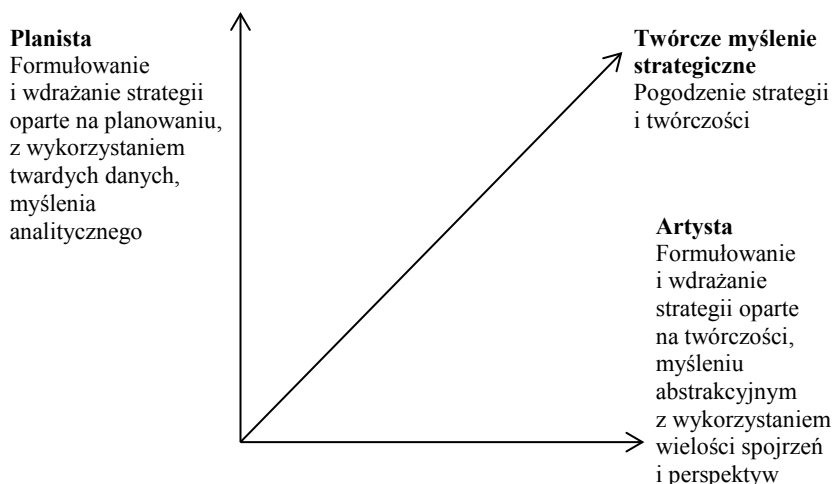
2. Strategie z twórczością w tle jako wyraz współczesnego myślenia strategicznego

Myślenie strategiczne, rozumiane jako godzenie rozumowania abstrakcyjnego z racjonalnym czy umiejętność syntezy danych twardych z sygnałami psychologicznymi, umiejętność stawiania umiejętności diagnoz na podstawie danych w celu podejmowania odpowiednich działań wyprzedzających konkurencję, nabiera szczególnego znaczenia w kontekście potrzeby wykorzystania potencjału twórczości organizacyjnej i ożywiania innowacyjności. Myślenie strategiczne wymaga intuicji i twórczości [Mintzberg 1994], a także niestandardowych zachowań i działań. Stąd też nie ma definitywnej listy kompetencji, jakie skuteczny strateg powinien mieć. Oprócz często wskazywanych cech (np. myślenie systemowe, wyprzedzające, twórcze i krytyczne, inteligentny oportunizm) zależą one od indywidualnych predyspozycji, poszczególnych uwarunkowań organizacyjnych i w dużej mierze opierają się na twórczości jednostek odpowiedzialnych za budowanie strategii [Hussey 2001].

Przesunięcie uwagi z planowania strategicznego na twórcze myślenie strategiczne wymaga godzenia sprzeczności w procesie tworzenia strategii. Planowanie strategiczne, utożsamiane z myśleniem racjonalnym, wymaga ograniczenia procesów twórczości. Z kolei myślenie strategiczne wymagające twórczości powinno skutkować innym zbiorem rozwiązań i możliwych wyborów strategicznych. Częściowo jako sposobność pogodzenia twórczości i strategii wskazuje się myślenie projektowe (*design thinking*) zorientowane na rozwiązanie, a nie problem, które wdrażane jest przez łączenie rozumowania twórczego z krytycznym, co pozwala na organizowanie dostępnych informacji i pojawiających się w organizacji twórczych idei w zgodzie z wymogami planowania strategicznego. W rezultacie kadra zarządzająca podejmuje szybsze decyzje, skuteczniej reaguje na niecodzienne sytuacje, a zebrane doświadczenia rozwijają wiedzę organizacyjną [Ursrey 2014].

Z przeprowadzonego niedawno przeglądu definicji strategii [Ronda-Pupo, Guerras-Martin 2012] wynika, że twórczość relatywnie często obecna jest we współczesnym pojmowaniu strategii, zwłaszcza w tych aspektach, które otwierają pole do dyskusji nad istotą trudno mierzalnych, długotrwałych, dynamicznych procesów, w których dopiero zaangażowanie twórczości uczestników organizacji może dać pożądane efekty. O ile więc „plan”, „model” czy „zbiór racjonalnych technik” to pojęcia będące wyrazem myślenia racjonalnego, o tyle już „manewr strategiczny”, „pole wspólne między działaniami”, „stworzenie cennej i unikalnej pozycji”, „odkrywanie źródeł wartości i szans” czy „dynamika więzi z otoczeniem” to już pojęcia i procesy związane z myśleniem strategicznym, w których można doszukiwać się procesów twórczości organizacyjnej. Analizując różne pojęcia strategii, badacze doszli do wniosku, że mimo wielu wspólnych elementów we wszystkich definicjach i koncepcjach (np. zasoby, działania, otoczenie), nacisk przesunął się z osiągnięcia celów na efektywność funkcjonowania organizacji. Zaproponowano przy tym współczesną definicję, gdzie strategia jest „dynamiką więzi firmy z otoczeniem, dla której podej-

muje się niezbędne działania w celu osiągnięcia celów i podwyższania efektywności poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów” [Ronda-Pupo, Guerras-Martin 2012, s. 182]. Podejmowanie „niezbędnych działań” nie jest ściśle zdefiniowane, nie ma też jednoznacznych receptur, schematów, modeli czy ścieżek dojścia, gdyż wymaga zindywidualizowanych, i dopasowanych rozwiązań, co wymaga zaangażowania twórczości organizacyjnej. Można zatem założyć, że pogodzenie planowania strategicznego z myśleniem strategicznym wykorzystującym twórczość może być opisane jako twórcza strategia (rys. 1).



Rys. 1. Twórcze myślenie strategiczne jako pogodzenie różnych sposobów formułowania strategii

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem koncepcji w: [Meyer, DeWit 2005, s. 18].

Skoro procesy twórczego myślenia strategicznego są w coraz większym stopniu obecne we współczesnym krajobrazie organizacyjnym, a działania kadry zarządzającej wymagają umiejętnego godzenia rozumowania spontanicznego i abstrakcyjnego z racjonalnym opartym na twardych danych, można założyć, że tworzenie strategii w organizacjach odbywa się z procesami twórczości w tle. To, czy strategia będzie mniej lub bardziej twórcza, zależy od poziomu aspiracji kadry zarządzającej, stopnia wspierania i rozwijania twórczości organizacyjnej na poziomie strategicznym, a także włączania jej w procesy przygotowywania, wdrażania i monitorowania strategii. Niskie aspiracje kadry zarządzającej mogą przekładać się na brak wspierania twórczości organizacyjnej czy przyjęcie założeń wyłącznie szkoły planistycznej w przygotowaniu strategii, bez dalszego jej monitorowania, w oderwaniu od rzeczywistych uwarunkowań i potrzeb organizacyjnych. Wysokie aspiracje, chęć posiadania bardziej zróżnicowanego portfela wyborów strategicznych, twórcza gotowość strategiczna i włączanie niestandardowego myślenia do procesów tworzenia strategii to cechy strategii twórczej. W dużej mierze korzysta ona ze współczesnych szkół

zarządzania strategicznego, takich jak szkoła sieci czy innowacyjności [Niemczyk 2013].

Oczywiście można dyskutować na temat tego, czy strategia może być twórcza, czy powinno się stosować pojęcie strategii opartej na twórczości. Jeżeli twórczość jest podstawą do dalszych działań, można mówić o strategii opartej na twórczości. Jednak w organizacjach nastawionych na utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej procesy wykorzystania twórczego potencjału odbywają się ustawicznie, dynamicznie się zmieniają, zaś myślenie strategiczne sytuacyjnie zmienia bieżące rozwiązania i natężenie innowacyjności strategicznej; od twórczych procesów przygotowania nowych przedsięwzięć zależy też poziom strategicznej przedsiębiorczości. Wreszcie omawiana sekwencja powinna być wsparta odpowiednim projektem organizacyjnym charakteryzującym się kilkoma właściwościami i właściwym poziomem przywództwa opartego na silnej wizji połączonej z budowaniem sieci [Dyduch 2013], co powoduje, że procesy twórczości ustawicznie przenikają procesy formułowania i wdrażania strategii. Dlatego zasadne wydaje się stosowanie pojęcia twórczej strategii.

3. Pojmowanie twórczej strategii w kontekście innowacyjności i przedsiębiorczości

Pojęcie twórczej strategii najczęściej pojawia się w odniesieniu do indywidualnego poziomu analizy [Boden 2004] jako celowe łączenie sztuki i abstrakcji z innowacją technologiczną [Dilts 1995] oraz w odniesieniu poziomu grupowego jako warunki pracy i sposoby działania oparte na metodach heurystycznych, wyzwalające twórczość zespołów pracowniczych, co ma na celu ożywianie innowacyjności organizacji [Hargadon 2003; Tucker 2008].

Na poziomie organizacyjnym termin strategii kreatywnej przytaczany jest w wąskim ujęciu marketingowym – jako projekt kampanii reklamowej i promocji produktu przygotowany przez kreatywny zespół złożony z copywriterów, dyrektora kreatywnego i dyrektora ds. sztuki [Business Dictionary 2014]. W szerszej perspektywie, wychodzącej poza ujęcie funkcjonalne, twórcza strategia traktowana jest jako połączenie twórczości indywidualnej z twórczością organizacyjną o różnych natężeniach [Vicari 1998, w: Leigh 2011, s. 45]. Na podstawie konfrontacji tych dwóch wymiarów proponuje się klasyczną macierz, diagnozującą cztery pozycje i związane z nimi normatywne strategie: stagnacji lub upadku, strategię japońskiego modelu biznesu, strategię pasywną wobec twórczości oraz twórczą strategię wyjątkowych organizacji. R.L. Kuhn [1989, s. 11-13], analizując strategie ponad stu przedsiębiorstw, wskazał na dziesięć typów tzw. twórczych strategii. Bliższa analiza zaproponowanej typologii ujawnia, że w wielu przypadkach są to strategie, których założenia opierają się szkole pozycyjnej, zaś słowo „twórczy” ma jedynie odzwierciedlać odpowiednie wykorzystanie dynamicznych procesów do budowania przewagi konkurencyjnej wokół koncentrowania się na działaniach i celach, wzmacnianiu przedsiębiorczości,

Tabela 1. Twórcza strategia jako integracja różnic między strategią a twórczością

Lp.	Cecha strategii / zarządzania strategicznego	Cecha twórczości	Zespolenie różnicy bądź sprzeczności w postaci przesłanki dla twórczej strategii, opartej na współczesnym myśleniu strategicznym
1	Zorientowanie na cele i ich realizację, podejście planistyczne	Zorientowanie na jak najwięcej twórczych pomysłów, brak możliwości zaplanowania	Wyznaczanie celów w taki sposób, aby ścieżki dojścia do nich były indywidualne i uwalniały twórczy potencjał; definiowanie kryteriów, na bazie których ocenia się twórcze pomysły
2	Dążenie do osiągnięcia pozycji strategicznej, porządkowanie, klasyfikowanie	Dążenie do tworzenia i odkrywania pomysłów	Wychodzenie poza utarte ramy, schematy i podziały, łączenie wielowymiarowych wątków
3	Wąskie spojrzenie funkcjonalne, ocena celów z perspektywy wykonalności i odpowiedniości zasobów	Wielość opinii, perspektyw i podejść, niekonformistyczne zachowania, ocenianie pomysłów z wielu perspektyw	Przecięcie się technologii i sztuki, konfrontowanie wielu podejść w celu pojawiania się nowych sposobów działania
4	Traktowanie błędów w kategoriach zdarzeń niepożądanych, które należy eliminować i karać za ich wystąpienie	Błędy i uczenie się są pożądane dla twórczości, niestandardowe działanie może skutkować popełnianiem błędów	Twórcza strategia polega na umiejętności rozpoznania i dostosowania się do nieoczekiwanych błędów, nie na ich przewidywaniu
5	Nastawienie na osiągnięcie celu, skuteczne wykorzystanie czasu, systematyczną pracę	Twórczość, obok okresów pracowitości, wymaga okresów opieszałości, rozluźnienia, uwolnienia myśli i oczekiwania na olśnienia	W projektowaniu twórczej strategii regularna, intensywna i skoncentrowana praca powinna być zaplanowana na równi z czasem bardziej luźnym.
6	Założenie, że twórczość to proces właściwy artystom	Twórczość dotyczy wszystkich ludzi, twórczość organizacyjna dotyczy wszystkich uczestników organizacji	Proces twórczości jest naturalny dla uczestników organizacji na wszystkich szczeblach zarządzania; w strategii jest wiele elementów twórczych do wykorzystania dla uzyskania przewagi strategicznej
7	Strategia to formalny, pisemny dokument	Twórczość pobudzona jest obrazami, mapami mentalnymi, skojarzeniami i zagadkami	Wykorzystanie w formułowaniu i komunikowaniu twórczej strategii obrazów

8	Sukces organizacji wymaga istnienia silnej kultury organizacyjnej	Spojrzenie wielokulturowe, sukces wymaga kultury adaptacyjnej otwartej na działanie sił odśrodkowych	Twórcza strategia wymaga bardziej otwartej i różnorodnej kultury organizacyjnej, która przeciwstawia skrajne pomysły i wartości znajdowaniu i utrwalaniu złotego środka
9	Wykorzystywanie najlepszych praktyk, strategii i modeli firm, które odniosły sukces	Wychodzenie poza utarte rozwiązania	Elementem twórczej strategii powinno być tworzenie własnych najlepszych praktyk i wzorców
10	Analiza przeszłości lub teraźniejszości	Twórczość dotyczy przyszłych rozwiązań	Twórcza strategia może w tym samym stopniu być skutkiem świadomości o historii i przeszłości, co o przyszłości
11	Kontrola strategiczna	Poszukiwanie dwuznaczności, nieporządku, niepewności	Odpowiednie dawki kontroli strategicznej
12	Rozwijanie planu działania	Inspirowanie uczestników organizacji	Budowanie planu działania na podstawie pojawiających się nowych i użytecznych idei
13	Analiza sił dla realizacji celów, minimalizowanie zagrożeń	Zgłaszanie jak największej liczby twórczych idei	Powstrzymanie się od przedwczesnej, pochopnej oceny wartości, ekonomicznej racjonalności i wykonalności projektu
14	Wykorzystywanie szans w realizacji celów, pozyskiwanie zasobów do ich realizacji	Wykorzystywanie różnych rodzajów wiedzy do rozwoju idei, rozwiązywanie problemów z wielu perspektyw	Wykorzystywanie twórczych rozwiązań w realizacji celów, pozyskiwanie zasobów dla idei, które przeszły przez proces selekcji i zostały ocenione jako cenne, ekonomicznie uzasadnione i wykonalne

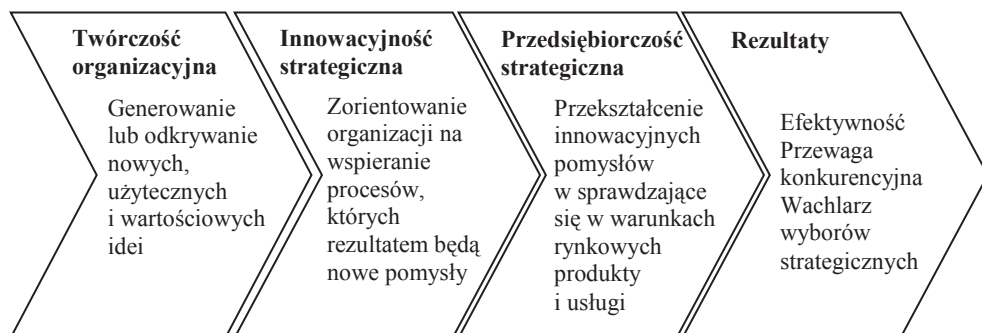
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bilton, Cummings 2010, s. 30; Eklund 2012].

znajomości branży i trendów czy skupieniu się na elastycznych i twórczych działaniach w ramach określonych wielkości wydatków finansowych.

Twórcza strategia jest też definiowana jako zbiór celowych działań nakierowanych na rozwój i wzrost biznesu, pogrupowanych w trzy fazy: badania rynku, wykorzystanie twórczości i wykorzystanie planowania strategicznego [McCrae 2013]. Tak rozumiana twórcza strategia opiera się na pięciu fundamentach: (a) zidentyfikowaniu potrzeb (rynkowych, związanych z marką, grupą docelową, oczekiwaniami klientów i uwarunkowaniami sektora) i wyznaczeniu na tej podstawie celów, (b) wyznaczeniu twórczych, niestandardowych dróg osiągnięcia celów, (c) poszukiwaniu informacji zwrotnych na temat sektora, konkurencji, dostępnych technologii z wykorzystaniem technologii cyfrowych i mediów społecznościowych, (d) wyjątkowemu pozycjonowaniu marki i budowaniu niepowtarzalnej perspektywy dla biznesu, (e) budowaniu sieci wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wpływaniu na ludzi, interesowaniu pomysłem innych [McCrae 2013].

C. Bilton i S. Cummings [2010, s. 30] sugerują z kolei, że istotą twórczej strategii jest wychodzenie poza sprzeczność powstałą w wyniku połączenia rozbieżnych cech twórczości i strategii. Poniżej przedstawiono podstawowe sprzeczności wynikające z cech strategii i twórczości, proponując jednocześnie syntetyczne rozwiązania, które nakierowane są na pogodzenie tych sprzeczności. Zasadnicze różnice między twórczością a strategią dotyczą następujących kwestii: (a) dorobek podejścia planistycznego i projektowania strategii a twórcze myślenie strategiczne oraz dorobek podejścia ewolucyjnego czy wyłaniania się strategii, (b) dążenie do osiągnięcia konkretnej, silnej pozycji a dążenie do poszukiwania twórczych idei, (c) wybrane podejście metodyczne a wielość perspektyw i spojrzeń, (d) efektywność działania a możliwość popełniania błędów, (e) skuteczne wykorzystywanie czasu a opieszałość i spowolnienie w celu „oślnienia”, (f) punkt odniesienia dla artystów i dla menedżerów, (g) sposób komunikowania strategii w sposób formalny i za pomocą obrazów, (h) spójna i silna kultura organizacyjna a wielokulturowość i adaptacyjność, (i) przywódca-bohaterowie a wspólne, oddolne wyłanianie się pomysłów, (j) planowania na bazie przeszłości a wychodzenie w stronę przyszłości. Na kanwie cech charakterystycznych dla strategii i dla twórczości można zestawić główne różnice między nimi (tab. 1). W efekcie w kolumnie trzeciej zaprezentowano przesłanki do zastosowania w formułowaniu twórczej strategii. Do najważniejszych należy wychodzenie w myśleniu strategicznym poza utarte ramy, akceptowanie różnych ścieżek dojścia do celów, dostosowywanie się do nieoczekiwanych sytuacji, w tym błędów, adaptacyjność kultury organizacyjnej, planowanie pracy systematycznej pozwalającej na swobodę, tworzenie najlepszych praktyk, wykorzystywanie różnych środków w komunikowaniu się.

Rozumienie twórczej strategii jako godzenia sprzeczności pomiędzy racjonalnym planowaniem strategicznym opartym na twardych danych i spontanicznym, twórczym myśleniem strategicznym wyzwalającym twórcze rozwiązania można dalej rozwinąć i określić jako sekwencję twórczości organizacyjnej, wykorzystywanej



Rys. 2. Twórcza strategia jako sekwencja „od pomysłu do przemysłu”

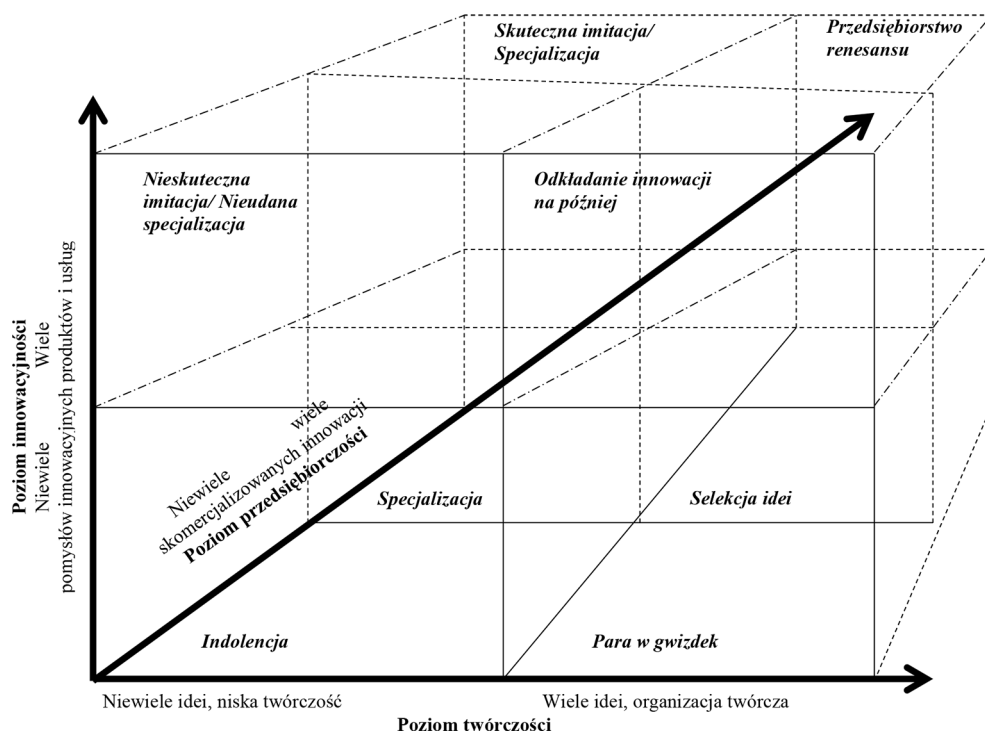
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bilton, Cummings 2010].

w celu przygotowywania innowacyjnych pomysłów (innowacyjność strategiczna) i komercjalizacji tych pomysłów (przedsiębiorczość strategiczna). Innymi słowy, twórczą strategię można rozumieć jako sekwencję „od pomysłu do przemysłu” (rys. 2), choć niektóre badania wskazują też, że przedsiębiorczość pośredniczy w relacji między twórczością a innowacyjnością [Bratnicka 2014].

4. Typy twórczych strategii

Próbując uchwycić zależności między różnym poziomem twórczości organizacyjnej, przełożeniem jej na innowacyjność strategiczną i na przedsiębiorczość strategiczną, można rozważyć trójwymiarową macierz. Skonfrontowanie twórczości organizacyjnej, innowacyjności strategicznej i przedsiębiorczości strategicznej skutkuje ośmioma możliwymi sytuacjami, z których wynika osiem normatywnych strategii twórczych (rys. 3).

Niewiele zgłaszanych idei związanych z niskim poziomem twórczości przekładającym się naturalnie na nikły stopień przygotowywania nowych pomysłów i brak ich komercjalizacji to sytuacja organizacji indolentnej, która się nie rozwija i nie potrafi pomysłowością reagować na nieoczekiwane sytuacje. Jeśli nie rozpocznie się w tej sytuacji wzmocnienia procesów twórczości i rozwoju pomysłów na bazie nowych i użytecznych idei lub innowacyjności przez imitację pomysłów innych, zostanie wyeliminowana z rynku. Niski poziom twórczości w konfrontacji z wysoką innowacyjnością i niską przedsiębiorczością można przyrównać do strategii imitacji. Skoro twórczość własnej organizacji nie jest rozwijana, a nowe pomysły są przygotowywane, mogą być one oparte na cudzych ideach. Można też wyobrazić sobie sytuację, że w tej strategii na podstawie jednej nowej i użytecznej idei (niska twórczość) organizacja rozwija wiele nowych produktów lub usług. W tej konfiguracji nie następuje jednak komercjalizacja pomysłu, zatem jest to imitacja nieskuteczna.



Rys. 3. Twórcze strategie w zależności od poziomu twórczości, innowacyjności i przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczna imitacja czy też skuteczna specjalistyczna komercjalizacja produktów opartych na niewiele ideach występuje natomiast w przypadku niskiego poziomu twórczości (brak generowania idei lub jedna idea), a wysokiego natężenia innowacyjności (imitacja cudzych rozwiązań lub rozwój produktu na podstawie jednej idei) i przedsiębiorczości.

Sytuacja, w której wysoki poziom twórczości organizacyjnej przekłada się na niską innowacyjność i przedsiębiorczość, to tzw. para w gwizdek, kiedy organizacja nie wykorzystuje posiadanego potencjału nowych i użytecznych idei. Normatywną strategią będzie w tej sytuacji oczywiście bardziej skrupulatne przygotowywanie innowacyjnych produktów i usług, a także zdyscyplinowane przygotowywanie nowych przedsięwzięć na podstawie innowacji. Z kolei wysoka twórczość, i wiele innowacyjnych pomysłów, które nie są komercjalizowane, może wynikać z kilku przyczyn, np. braku zasobów, lub celowego odkładania na później w związku np. z postarzeniem technologii. Projekty są przygotowywane, jednak organizacja ich nie wdraża, odkładane są na półkę. Taka sytuacja może też wynikać z braku rzetelności i pilności w przygotowywaniu nowych przedsięwzięć opartych na innowacyjnych

pomysłach. Procesy komercjalizacji są obecne, jednak nieefektywnie zarządzane, co też daje przesłanki dla właściwej komercjalizacji. Niewiele innowacyjnych pomysłów opartych na niewielu twórczych ideach, jednak skutecznie wdrożonych na rynek, może wynikać ze specjalizacji w danej dziedzinie lub oparcia działalności na wąskiej ofercie produktowej.

Wiele idei, z których tylko część będzie rozwinięta do postaci innowacyjnych pomysłów, ale skutecznie skomercjalizowana, to sytuacja naturalnej selekcji, gdzie do dalszego rozwoju wybiera się tylko idee cenne, ekonomicznie obiecujące i niosące obietnicę wykonalności i rynkowego sukcesu. Sytuacja „organizacji renesansu”, optymalna dla współczesnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, to ożywianie twórczości na wielu polach, przełożenie jej na wiele innowacyjnych pomysłów i udana komercjalizacja większości z nich.

5. Zakończenie

Procesy twórczości odgrywają coraz większą rolę w formułowaniu strategii. Nowe i użyteczne pomysły są też podstawą dla kształtowania strategii, której celem jest przygotowanie innowacyjnych pomysłów, skutecznie wdrażanych na rynek i dających organizacji silne podstawy dla utrzymania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej. W artykule wskazano na istotę włączania procesów twórczości w myślenie strategiczne, przedstawiono różne sposoby pojmowania twórczej strategii. Zobrazowano też możliwe sytuacje, w których różne poziomy twórczości organizacyjnej przekładają się na inne natężenie przygotowywania innowacji i rozbieżne wyniki komercjalizacji. Zaproponowana macierz może być pomocna w dopasowaniu działań dla rozwoju organizacji twórczej.

Literatura

- Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- Boden M.A., 2004, *The Creative Mind: Myths And Mechanisms*, Routledge.
- Bratnicka K., 2014, *Twórczość i innowacyjność w przedsiębiorstwie. Pośrednicząca rola przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] H. Bieniok (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Koncepcje i modele, część I*. Studia Ekonomiczne 183, s. 28-37.
- Business Dictionary*, businessdictionary.com, dostęp w lipcu 2014.
- Dilts R.R., 1995, *Strategies of Genius*, vol. 1. Meta Pubns.
- Dyduch W., 2013, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Eklund A., 2012, *What's it mean to be strategic vs. to be creative?*, www.andyeklund.com. Dostęp w lipcu 2014.
- Hargadon A., 2003, *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business Press.

- Hussey D., 2001, *Creative strategic thinking and the analytical process: critical factors for strategic success*, Strategic Change, nr 10(4), s. 201-213.
- Kaleta A., 2000, *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 10.
- Krupski R., 2003, *Strategia bez celów, Dominująca logika firmy*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Krupski R. (red.), 2009, *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Kuhn R.L., 1989, *Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Leigh K.E., 2011, *Organizational Creativity: The Relationship Between Creativity, Values, and Performance in Architectural Practice*, UMI, ProQuest, Ann Arbor.
- McCrae J., 2013, *Creative strategy: The five foundations that impact business growth*, bluefountainmedia.com, dostęp w lipcu 2014.
- Meyer R., DeWit B., 2005, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. Text and Readings*, Thomson Learning, London.
- Mintzberg H., 1994, *The fall and rise of strategic planning*, Harvard Business Review, no. 1.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia: Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Obłój K., 2000, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Ronda-Pupo, G.A., Guerras-Martin, L.A., *Dynamics of the evolution of strategy concept 1962-2008: A co-word analysis*. Strategic Management Journal 2012, vol. 33, s. 162-188.
- Tucker R.B., 2008, *Driving Growth through Innovation: How Leading Firms Are Transforming Their Futures*, Behrett-Koehler.
- Ursrey L., 2014, *Why design thinking should be at the core of your business strategy development*, Forbes 6/04.

CREATIVE STRATEGY AS A BASIS FOR STIMULATING INNOVATIVENESS AND ENTREPRENEURSHIP

Summary: This paper attempts to present the construct of creative strategy. It calls for the broader level of including creativity into strategic thinking processes for the wider range of strategic choices. Creativity, on the other hand, is a basis for shaping creative strategy, which aims at developing innovations, and commercializing them on the basis of new and useful ideas. The paper brings together different understanding of creative strategy, and presents a 3D matrix describing the types of creative strategies depending on the level of creativity, innovation and entrepreneurship. This paper is a result of the project “Creativity and entrepreneurship in organizations” financed through National Centre for Science (*Narodowe Centrum Nauki*, grant no 2011/01/B/HS4/01075).

Keywords: creative strategy, innovativeness, entrepreneurship.