

**Aleksandra Sus**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PRZEOBRAŻENIA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest próba przybliżenia zmian, które miały miejsce w ostatnich latach we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Analizie została poddana przede wszystkim polska literatura tematu, w ujęciu teoretycznym i empirycznym.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, planowanie strategiczne, okazje, zagrożenia, dynamiczne modele biznesu.

### 1. Wstęp

W wielu współczesnych opracowaniach z zakresu teorii organizacji i zarządzania coraz częściej poruszane są zagadnienia związane ze zmianami, jakie zachodzą w tym obszarze. Zmiany te dotyczą zarówno stosowanych metod i technik, jak i narzędzi, w perspektywie zarządzania strategicznego, a także sposobów podejmowania decyzji o bliższym horyzoncie czasu. G. Hamel [2006] mówi o tzw. innowacyjnym zarządzaniu, w którym centralne miejsce zajmują wyobrażenia i generowanie nowych pomysłów. Z kolei K. Obłój [2009; 2010] podkreśla, że najważniejszymi elementami współczesnej strategii są: jej prostota, pasja i spójność. Dla M. Crossani i Berdrow [2003] priorytetami stały się organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna – którą również podkreśla wielu polskich autorów, m.in. P. Banaszyk i S. Cyfert [2007] czy G. Bełz [2011]. Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych zmian z punktu widzenia zarządzania strategicznego oraz zagrożeń, z jakimi spotykają się współczesne organizacje.

Niniejsze opracowanie jest częścią badań teoretycznych i empirycznych prowadzonych w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012, jako projekt badawczy własny nr N N115 021239.

### 2. Założenia współczesnego zarządzania strategicznego

Współczesne przedsiębiorstwa narażone są na wpływ licznych czynników znajdujących się poza ich kontrolą, o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Problemy związane z funkcjonowaniem w wysokiej niepewności otoczenia, zacho-

**Tabela 1.** Klasyczne *versus* współczesne zarządzanie strategiczne

Klasyczne ujęcie	Założenia współczesne
Zmiana „konstrukcji” tożsamości	
Produkt, technologia i segment rynku jako elementy budujące tożsamość firmy	Nacisk na relacje z elementami otoczenia jako fundament współczesnej organizacji
Zmiana sposobu pojmowania czasu	
Trendy i wydarzenia historyczne – jako czynniki determinujące przyszłość	Kształt przyszłości uzależniony od wielu zmiennych, które są analizowane w czasie rzeczywistym
Założenia dotyczące antycypacji przyszłości	
Organizacje przewidują to, co się wydarzy, na podstawie liniowych trendów wzrostu	Nieliniowe modele wzrostu, generowane wysokim poziomem niepewności i turbulencji otoczenia. Nikłe szanse na przewidzenie tego, co się wydarzy
Założenia dotyczące możliwości sterowania rozwojem	
Teleologiczna koncepcja rozwoju organizacji. Cele spełniają funkcję strukturotwórczą, a struktura jest wtórna względem strategii	Zarządzanie bez celów. Rozwój przedsiębiorstwa zależy od okazji, które pojawiają się w otoczeniu.
Zmiana roli kontroli	
Kontrola w ujęciu klasycznym opiera się na sprzężeniu zwrotnym ( <i>feedback</i> ) – koryguje założenia planistyczne na podstawie odchyień od stanu założonego	Kontrola oparta na sprzężeniu nadążnym ( <i>feedforward</i> ), wykorzystującym informacje napływające w trakcie realizacji strategii
Stosunek do otoczenia	
Niewielki wpływ organizacji na otoczenie. Raczej mocna zależność w odwrotnym kierunku: otoczenie – organizacja	Organizacja kreuje otoczenie, wywołując w nim nowe zdarzenia
Podstawowy paradygmat zarządzania	
Strukturyzacja procesu zarządzania oparta na prognozach przyszłości ( <i>ex ante</i> ), które w razie błędnych prognoz prowadzą do niepowodzenia	Generowanie elastyczności zarządzania poprzez dezintegrację struktur wewnątrz organizacji i tworzenie relacji z elementami otoczenia. Stałe dążenie do skrócenia czasu pomiędzy decyzją a działaniem
Stosunek do niepewności	
Niepewność stanowi źródło największych zagrożeń organizacji. Formalizacja, specjalizacja i standaryzacja jako sposoby minimalizacji niepewności otoczenia	Niepewność jest warunkiem egzystencji współczesnych organizacji i możliwości stosowania nowych narzędzi zarządzania (opcje realne). Organizacje nakierowane na różnorodność, kreatywność i indywidualizm
Stosunek do wiedzy	
Wiedza w ujęciu ogólnym, tzw. wiedza zimna – pewien zbiór instrukcji wykorzystywanych w procesie zarządzania	Wiedza jako najważniejszy zasób w organizacji, podstawa zarządzania, zarówno w formie jawnej, jak i ukrytej. Wiedza – panaceum na brak zasad i schematów działania
Zastosowanie nowoczesnych technologii przetwarzania informacji	
Automatyzacja przetwarzania informacji	Wirtualizacja zarządzania, systemy zarządzania wiedzą, zmiana struktur organizacyjnych w kierunku decentralizacji i dekoncentracji organizacyjnej w celu usprawnienia procesów informacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Moszkowicz 2003, s. 12].

dzące w nim wielopłaszczyznowe zmiany, o trudnej do zmierzenia sile oddziaływania i wpływu na organizacje, powodują, że implementacja strategii przypomina raczej walkę Don Kichota z wiatrakami niż zbiór ustrukturyzowanych działań, realizo-

wanych i zsynchronizowanych z zaakceptowanym przez centralę planem. Zdaniem M. Brzezińskiego [2005, s. 14] dynamika otoczenia staje się ważniejsza niż rutynowe reguły działania i stabilizacja. W takich warunkach organizacje muszą bardziej skoncentrować się na osiągnięciu równowagi organizacyjnej, z jednoczesnym uwzględnieniem dynamiki otoczenia. Autor ten sugeruje, by odejść od potrzeby osiągnięcia „doskonałości organizacyjnej” na rzecz wspomnianej dynamicznej równowagi.

Zaprezentowany przez M. Moszkowicza system założeń zarządzania strategicznego współczesnej organizacji jest pewną ich strukturyzacją i stanowi doskonały zbiór zmian, które miały i nadal mają miejsce w omawianym obszarze (tab. 1).

M. Moszkowicz wyraźnie podkreśla, że zarządzanie klasyczne i współczesna forma zarządzania strategicznego nie są rozdzielone wyraźnie zaznaczoną granicą. Sugeruje raczej, że przenikają się one wzajemnie i, w zależności od stopnia i natężenia zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji, firmy wykorzystują obie te formy. W otoczeniu turbulentnym, czyli typowym dla współczesnych organizacji, z pewnością należy implementować koncepcję opartą na dezintegracji wewnętrznej [Moszkowicz 2003, s. 13], dążącą do osiągnięcia wspomnianej już dynamicznej równowagi.

W nowym ujęciu zarządzania strategicznego warto również podkreślić strategiczne znaczenie relacji pomiędzy wymiarami wewnętrznymi organizacji, w ujęciu jednostkowym i zbiorowym, o charakterze [Brzeziński 2005, s. 14]:

- a) strukturalnym, czyli powiązań pomiędzy elementami organizacji,
- b) intelektualnym – wyznaczonym przez indywidualne i zbiorowe procesy wykorzystujące tzw. inteligencję racjonalną, czyli zdolności zdobywania i posługiwania się informacjami i uczenia się,
- c) emocjonalnym, wyrażonym tzw. inteligencją emocjonalną: słabościami i atutami, motywacją i twórczym napięciem, empatią i odczuciami współpracowników, umiejętnością regulowania emocji etc.,
- d) duchowym – tzw. inteligencja duchowa: dążenie do głębokich i twórczych wartości, poczucie przynależności do organizacji, potrzeba komunikacji etc.

Należy się zatem zastanowić, czy w obliczu zidentyfikowanych zmian zarządzania strategicznego możliwe jest funkcjonowanie bez aktywnej odpowiedzi ze strony współczesnych przedsiębiorstw. Czy przedsiębiorstwa zostały zmuszone do interaktywnego zarządzania? Jakie ryzyko wiąże się z niepodjęciem działań o charakterze prewencyjnym? Czy mogą dalej działać i rozwijać się, jeśli nie wyjdą naprzeciw zmianom w otoczeniu?

### **3. Zagrożenia współczesnego zarządzania strategicznego**

Według R. Krupskiego z tradycyjnej metody SWOT obecnie pozostały jedynie okazyje (*opportunities*), których obecność determinuje trwanie i rozwój współczesnych organizacji. Autor ten podkreśla jednak, że nie należy zapominać o zagrożeniach,

które mogą istotnie, zwłaszcza w obecnych, turbulentnych warunkach otoczenia, wpływać na proces lustrowania otoczenia w poszukiwaniu tychże okazji [Krupski 2008, s. 14]. W badaniach przeprowadzonych w 2008 r., których przedmiotem było wskazanie merytorycznych i metodycznych problemów planowania strategicznego, autor ten zidentyfikował dwa rodzaje zagrożeń, a mianowicie: zagrożenia obiektywne i subiektywne. Respondenci jako najważniejsze zagrożenia w pierwszej grupie uznali utratę klientów z różnych przyczyn obiektywnych (60% wskazań), rynkowe działania konkurencji w obszarze jakości i ceny (ok. 46%) oraz nieregulowanie płatności przez kontrahentów (ok. 43%). W ramach drugiej grupy zagrożeń badani również wskazali na ryzyko utraty klientów, spowodowane m.in. brakiem wiedzy o ich potrzebach (ok. 45% respondentów). Uczestnicy badania wyraźnie podkreślili, że dzieje się tak z winy firmy – a wynika to bezpośrednio z braku dbałości o klientów. Na tym samym poziomie plasuje się odpowiedź związana z niedocenianiem konkurentów. Nasuwa się wniosek, iż utrata kluczowych klientów nie wynika jedynie z chaotycznych działań na rzecz klientów, ale przede wszystkim z agresywnej walki o nich, jaka toczy się na rynkach [Krupski 2008, s. 15].

Interesujący jest fakt, iż prezentowane we współczesnej literaturze podejście oparte na zarządzaniu bez celów, na okazjach – innymi słowy, bez misji, wizji i z wyłaniającą się strategią, jest widziane jako zagrożenie przez około 25% respondentów. Dane te wskazują na dwa pytania, jakie należy sobie zadać, a mianowicie:

1. Czy pozostała część respondentów, w omawianych badaniach, funkcjonuje według wizji, misji i wynikających z nich celów i strategii?

2. Czy może pozostała część respondentów postrzega pozytywne strony funkcjonowania we współczesnych warunkach otoczenia bez wizji, misji i wynikających z nich celów strategicznych i strategii, opartego na „łapaniu” okazji?

Niestety, z uwagi na niewielką liczbę danych nie jest możliwe uzyskanie odpowiedzi na tak sformułowane pytania. Opierając się jednak na badaniach literaturowych przeprowadzonych w obszarze współczesnego zarządzania strategicznego, można postawić tezę, iż jest jeszcze za wcześnie, aby uznać drugie pytanie za właściwe.

Brak innowacji produktowo-rynkowych wskazało również około 25% respondentów, co w obliczu ważności triady: innowacyjność – przedsiębiorczość – elastyczność jako determinantów rozwoju przedsiębiorstw XXI wieku, jest dość wysoką wartością.

Równie wysokie wyniki uzyskały [Krupski 2008, s. 15]:

- nietrafione inwestycje, przeinwestowanie i brak płynności finansowej (37,1%),
- niedocenianie postaw, zachowań pracowników i innych elementów kultury organizacyjnej (35,1%),
- niedocenianie kształtowania i wykorzystywania zasobów wiedzy (20%),
- brak długofalowych umów z dostawcami, klientami (20%),
- przestarzała technika i technologia branżowa (20%),
- zrutynizowane rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (20%).

Pomimo braku wiedzy na temat struktury populacji: wielkości organizacji oraz rodzaju prowadzonej działalności, wyraźnie widać, że polskie firmy nie dotrzymują kroku zmianom, jakie mają (miały) miejsce w ich otoczeniu. Nie czerpią z zasobów wiedzy, nie kumulują ich, bowiem nie dbają o swoich pracowników i klientów, nie budują sieci relacji z elementami otoczenia i wreszcie nie wdrażają innowacji – co akurat może wynikać z: a) braku wiedzy i braku dostępu do niej, b) problemów z płynnością finansową. Jak zatem poradzić sobie z tymi zagrożeniami? Czy istnieją pewne wskazówki, dzięki którym możliwe jest wyeliminowanie bądź minimalizowanie takich sytuacji? W dalszych częściach niniejszego opracowania zostanie podjęta próba zidentyfikowania pewnego zespołu wytycznych, które, wykorzystane w procesie zarządzania strategicznego, mogą go znacznie zrewolucjonizować.

#### 4. Dynamiczne modele działalności współczesnych organizacji

Cytując K. Obłój: „...klasykne przedsiębiorstwo było skonstruowane nieomal jak grecka tragedia... cechowała (ją) jedność czasu, miejsca i akcji; przedsiębiorstwo cechowało ściśle powiązanie strumienia transformacji dóbr materialnych oraz pochodnych wobec niego strumieni informacji i pieniądza...” [Obłój 2004, s. 6]. W obecnych czasach firmy stosują odmienną logikę, odchodząc od jednolitej, monumentalnej, zintegrowanej formy w kierunku nowatorskich modeli biznesowych. Zdaniem wspomnianego autora, najważniejsze stają się modele dyrygenta i nawigatora. Pierwszy z nich opiera się na dekoncentracji, rozpadzie firmy na mniejsze elementy poprzez różne formy outsourcingu i alianse. W ten sposób firma staje się dyrygentem, który otacza się wyspecjalizowanymi pracownikami w obszarze kluczowych swoich aktywności, a wszystko to, co nie ma wpływu na pozycję strategiczną, wydziela na zewnątrz, tworząc w ten sposób interaktywną sieć relacji [Obłój 2004, s. 6]. Przedsiębiorstwo przyjmuje postać trójlistnej koniczyny. Pierwszy liść to profesjonalni, zaopatrzeni w unikatowe dla firmy kompetencje pracownicy, drugi – wszystkie firmy, które przyjmują na siebie, w ramach podzlecenia, wykonanie rutynowych czynności, a trzeci to pracownicy czasowi, przyjmowani na umowy cywilnoprawne, do wykonania konkretnych zadań, w okresie sezonowych spięrzeń [Handy 1990] (za: [Obłój 2004, s. 7]).

Z kolei model nawigatora cechują ograniczone aktywa materialne, funkcjonowanie na specyficznym rynku (Internet) i koncentracja na pomocy w dostępie do użytecznych informacji (Yahoo, Google, Wirtualna Polska). Ten innowacyjny model funkcjonowania: a) wykorzystuje nowe tworzywo, jakim jest informacja; b) nie ma na nim ani gotowych produktów, ani usług, nie można również mówić o kompletnych łańcuchach wartości; c) występuje na nim nieskończona ilość dostawców i odbiorców, w rzeczywistości bez barier wejścia i wyjścia dla każdego z nich [Obłój 2004, s. 7].

K. Obłój, podsumowując swoje rozważania, wyraźnie podkreśla, że najważniejsze dla współczesnych przedsiębiorstw jest innowacyjne podejście do strategicznych

wyzwań, wdrażanie nowych modeli biznesu, dzięki którym możliwe jest tworzenie nowych rynków, redefiniowanie granic branży i sensu sukcesu organizacyjnego, kluczowych kompetencji strategicznych i zmiana reguł gry [Oblój 2005, s. 7]. Inny mi słowy, fundamentalnym warunkiem staje się innowacja wartości i związana z nią redundancją zasobów [Krupski 2007, s.5].

W.Ch. Kim oraz R. Mauborgne, autorzy m.in. publikacji *Blue Ocean Strategy*, wskazują, że współcześnie najważniejszą zasadą tworzenia dynamicznej strategii jest właśnie innowacja wartości. Istota tej kategorii skupia się na kreowaniu (przez wyrób lub usługę) nowej wartości poprzez generowanie nowych potrzeb, a tym samym otwarcie nowej przestrzeni rynkowej [Kim, Mauborgne 2005, s. 12]. Autorzy akcentują, iż innowacja wartości dotyczy raczej przededefiniowania określonego problemu, na którym branża się koncentruje, niż znalezienia rozwiązania istniejących problemów poprzez zintegrowanie użyteczności, ceny i kosztów z pionierstwem rynkowym. Nie chodzi o generowanie wysokich kosztów, ale o nową konfigurację zasobów przedsiębiorstwa, która będzie również nowością dla klientów. W.Ch. Kim i R. Mauborgne podkreślają, iż innowacja wartości jest czymś więcej niż tylko innowacją. Według nich jest to strategia obejmująca wszelkie działania w firmie, których celem nadrzędnym jest osiągnięcie wartości dla firmy i jej klientów [Kim, Mauborgne 2005, s. 17].

Podsumowując, zdefiniowane (*ex ante*) innowacje wartości oraz znajdujące się w otoczeniu organizacji okazje, a także towarzysząca im wspomniana już redundancja zasobów i kompetencji stanowią fundament współczesnej definicji strategii według R. Krupskiego. Nadwyżki zasobów budują mechanizm, dzięki któremu organizacja nabiera cech organizacji elastycznej, czyli aktywnie dostosowującej się do zmian zachodzących w otoczeniu, wykorzystującej te zmiany i wręcz je inicjującej. Natomiast tworzenie innowacji wartości wymaga swoistego „filtra pomysłów”, dzięki któremu możliwe staje się generowanie nowego popytu [Krupski 2007, s. 5].

Imperatyw innowacyjności i związanej z nią kreatywności oraz brak racjonalizmu wskazują B. de Wit i R. Meyer jako swoiste *novum* w zarządzaniu strategicznym. Logika i zachowawczość zostają zastąpione szybkim, zdecydowanym działaniem, wyprzedzającym wręcz zachodzące w otoczeniu zmiany, a autorzy nazywają je myśleniem strategicznym [de Wit, Meyer 2007, s. 71]. Takie funkcjonowanie wymaga od menedżerów odrzucenia ram i stereotypów, słuchania swojej intuicji i skupienia na zachodzących wewnątrz organizacji relacjach (strukturalnych, intelektualnych, emocjonalnych i duchowych). I to są tak naprawdę najważniejsze wnioski z niniejszego opracowania. Można sobie zadać pytanie, jak bardzo kosztowne? I odpowiadając na nie: a jak bardzo kosztowne będzie pozostanie przy utartych wzorcach i sztywnych ramach funkcjonowania?

## 5. Zakończenie

Istotne konkluzje w kontekście rozważań niniejszego opracowania, dotyczące współczesnego planowania strategicznego, zawarł K. Obłój w opracowaniu *Strategia organizacji*. Autor trafnie zauważył, że planowanie strategiczne nie umarło, zmieniło jedynie swoją rolę w zarządzaniu strategicznym. Stanowi raczej pewne ramy i kierunek działania, zespół priorytetów i ograniczeń, aniżeli sztywny projekt realizowanych w przyszłości działań. Ponadto plan strategiczny stał się podstawowym mechanizmem koordynacji dialogu pomiędzy centralą a szczeblem dywizji czy regionów, dzięki któremu możliwe stają się wzajemne dostosowania i uzgodnienia. Jest również fundamentalnym narzędziem kontroli korporacyjnej, które jednak zmieniło swoją formułę – ze wskaźników wielkości inwestycji czy zatrudnienia na te o charakterze ekonomicznym [Obłój 2007, s. 82].

Faktem jest, że formy i narzędzia zarządzania strategicznego ewoluują. Klasyczne ujęcia oparte na optymalizacji i planowaniu przyszłości nie są tak efektywne jak niegdyś. Źródeł tych zmian należy upatrywać przede wszystkim we wzroście turbulencji i niepewności otoczenia. Zagrożenia związane z przeobrażeniami, zarówno planowania strategicznego, jak i implementacji strategii, są na tyle poważne, że mogą zagrozić trwaniu i rozwojowi współczesnych organizacji. W literaturze tematu nie znajduje się, jak dotąd, szczegółowej recepty na radzenie sobie z nieprzewidywalną i groźną przyszłością. Istnieją jedynie pewne wskazówki, które mogą być wykorzystane we wspomaganiu zarządzania organizacjami. Z pewnością należą do nich okazje i ich aktywne wykorzystanie, jako szanse tkwiące w otoczeniu, myślenie w kategoriach innowacji wartości, elastyczność i nowe modele biznesu, odnowa strategiczna i strategiczne uczenie się.

## Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1999, no 20.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Brzeziński M., *Dynamiczne aspekty organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5.
- Crossan M., Berdrow I., *Organizational leadership and strategic renewal*, "Strategic Management Journal" 2003, November.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.) 1996.
- Hamel G., *Management innovation*, "Harvard Business Review" 2006, no 2.
- Handy Ch., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.) 1990.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.) 2005.

- Krupski R., *Redefiniowanie strategii organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 3.
- Krupski R., *Zagrożenia organizacji w badaniach empirycznych – kontekst strategiczny*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 4.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne – system założeń*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2.
- Obłój K., *Pasja strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 3.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Strategiczne wyzwania polskich firm*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na rynku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- Obłój K., *Znaczenie spójności strategii*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

## TRANSFORMATIONS IN THE CONTEMPORARY STRATEGIC MANAGEMENT

**Summary:** The main purpose of the article is to present the selected changes that have occurred in recent years in contemporary strategic management. Those changes are located in strategic planning and implementation of strategy; have dynamic character and are helpful for contemporary organizations, where everything changes rapidly and unforeseeably. The article concentrates mainly on the Polish literature theme, both theoretical and empirical.

**Key words:** strategic management, strategic planning, occasions, threats, dynamic model of business.