



Prof. zw. dr hab. Maria Romanowska jest kierownikiem Katedry Zarządzania w Gospodarce w SGH w Warszawie. Jest wybitną przedstawicielką wśród badaczy zajmujących się zarządzaniem strategicznym, członkiem Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.

## **CZY ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO KONCEPCJA TEORETYCZNA WYCZERPAŁO SWOJE MOŻLIWOŚCI W ZAKRESIE SYTUOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA W CORAZ BARDZIEJ NIEPEWNYM OTOCZENIU?**

Odpowiedź na to pytanie wymaga przyjęcia przez odpowiadającego pewnych założeń dotyczących charakteru koncepcji zarządzania strategicznego z jednej strony i charakteru otoczenia organizacji z drugiej strony.

Jeśli chodzi o charakter koncepcji zarządzania strategicznego, to istotna jest odpowiedź na pytanie, czy teoria zarządzania, a w tym koncepcja zarządzania strategicznego, ma charakter normatywny czy opisowy. Jeżeli ma charakter normatywny, to należy żądać od przedstawicieli nauk o zarządzaniu opracowania normatywnych modeli postępowania w różnego typu sytuacjach strategicznych oraz zasad i algorytmów rozwiązywania różnych klas problemów strategicznych. I trzeba przyznać, w tym zakresie zarządzanie strategiczne słabo wspiera praktykę. Nie daje gotowych procedur zarządzania strategicznego ani wskazówek, jak wybrać i zrealizować optymalną strategię w przedsiębiorstwie.

Jeżeli jednak uznamy, a ku temu się skłaniam, że nauki o zarządzaniu mają charakter raczej opisowy niż normatywny, to zadania naukowców zajmujących się problematyką zarządzania strategicznego należy sformułować następująco:

1. Badać zachowania strategiczne przedsiębiorstw w różnego typu sytuacjach i w różnego typu klasach problemów decyzyjnych oraz analizować związki wyborów strategicznych z czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi organizacji.

2. Tworzyć i opisywać na podstawie badań praktyki zarządzania modele strategii ze wskazaniem, w jakich sytuacjach i uwarunkowaniach są one najczęściej wybierane i jakie są szanse i zagrożenia związane z wyborami poszczególnych modeli strategii.

3. Badać procesy wdrażania decyzji strategicznych i związków między uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi tych procesów a decyzjami o zmianie strategii.

4. Opracować i stale doskonalić zestaw narzędzi analizy, planowania strategicznego i kontroli realizacji strategii.

Wskazane tu zadania koncepcja zarządzania strategicznego wypełnia w zadowalającym stopniu. Co więcej, stale się rozwija, tworzą się kolejne szkoły zarządzania strategicznego, poszerzając zestaw metod analizy i planowania strategicznego. Im więcej podejść i modeli teoretycznych tworzą przedstawiciele nauki, tym łatwiej menedżer może odnaleźć model teoretyczny zbliżony do problemu, z jakim ma do czynienia w praktyce, zrozumieć swoją sytuację i zainspirować się jedną z modelowych strategii pasującą do rzeczywistej sytuacji. Tym samym można stwierdzić, że rozwój koncepcji zarządzania strategicznego nadąża za rozwojem praktyki zarządzania i dobrze objaśnia menedżerom zawilości współczesnej strategii.

Jeżeli chodzi o charakter otoczenia organizacji, to stwierdzenie o rosnącej niepewności otoczenia przedsiębiorstwa uważam za nieuzasadnione. Za moment przełomowy w rozwoju przedsiębiorstw można uznać lata 70. – wtedy po raz pierwszy zauważono, że otoczenie przestało być przewidywalne i przybrało charakter nieciągły (turbulentny) (P. Drucker, I.H. Ansoff). Za główną przyczynę nieciągłości otoczenia uważa się związek zdarzeń i procesów gospodarczych z polityką, która jest zawsze nieprzewidywalna. Kolejne dekady, ze względu na postępującą globalizację, tylko nasiliły ten problem, zwiększając podatność przedsiębiorstw na zdarzenia polityczne, gospodarcze i społeczne zachodzące w różnych częściach świata. Ale szok i zaskoczenie wynikające z nieciągłości zmian już dawno minął. Już kilka pokoleń menedżerów zostało wykształconych w przekonaniu, że „jedyną stałą rzeczą są zmiany” (P. Drucker) i współcześni menedżerowie są przygotowani w sensie wiedzy i nastawienia psychicznego do radzenia sobie z nieprzewidywalną przyszłością. Nauki o zarządzaniu wyposażyły ich w bogaty zestaw metod prognozowania niepewności (np. metody scenariuszowe) i metod zarządzania uwzględniających częste korekty programu i ograniczających ryzyko działania w warunkach częstych zmian.

**Zatem odpowiedź na pytanie postawione przez Pana Profesora Przybyłę brzmi – nie, zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna nie wyczerpało swoich możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Przeciwnie, rozwój teorii i coraz wyższy poziom wiedzy i zrozumienia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa wśród menedżerów dają nadzieję na lepszą jakość zarządzania rozwojem przedsiębiorstw.**