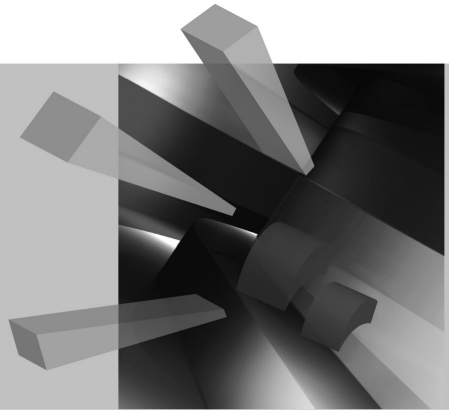
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz
Szymon Cyfert

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych 11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego 18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach..... 28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego 38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych..... 47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o. 58

Część II

Małgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka 71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą 80
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys..... 89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa 102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiąganie dojrzałości procesowej 113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej 123
Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw 130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw 144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej 154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań 162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results 17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances 27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations 37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model 46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research 57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd. 67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice 79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process 88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis 101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement 112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity 120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes 129
Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities 143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal 153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal 161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions 172

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 276 • 2012

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw ISSN 1899-3192

Aleksandra Sus
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

DYNAMICZNY SYSTEM PLANOWANIA STRATEGICZNEGO[1]

Streszczenie: Rozważania zawarte w niniejszym artykule dotyczą zagadnień związanych z problemami planowania strategicznego. Przedstawiono w nim koncepcję dynamicznego systemu planowania autorstwa L.U. Hendrickson i J. Psarouthakisa, stanowiącą kompromis pomiędzy klasycznymi i współczesnymi postulatami szkół zarządzania strategicznego, znajdującą zastosowanie zarówno w małych, średnich, jak i dużych podmiotach oraz obejmującą kluczowe obszary funkcjonalne w organizacjach.

Słowa kluczowe: dynamiczny system planowania, współczesne planowanie strategiczne.

1. Wstęp

Różnice pomiędzy tempem zmian w otoczeniu a tempem przystosowania się do nich współczesnych organizacji są przyczyną spadku ich sprawności. Do tego dochodzą jeszcze kwestie nieprzewidywalności otoczenia i związane z nimi rosnące ryzyko podejmowanych decyzji. Fakty są niepodważalne: zarządzanie strategiczne, a przede wszystkim planowanie – w klasycznej formie – jest współcześnie mocno utrudnione, zwłaszcza w przypadku sektora MSP, który nie ma na to czasu, ludzi i pieniędzy. Ciekawym rozwiązaniem, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, jest dynamiczny system planowania strategicznego, który łączy klasyczne rozwiązania z nowoczesnymi – pozwala zachować elastyczność organizacyjną i minimalizować straty wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych teoretycznych elementów modelu dynamicznego systemu planowania (*Dynamic System Planning Model*), zaproponowanego przez L.U. Hendrickson i J. Psarouthakisa, jako próby odpowiedzi na tempo i natężenie zmian w otoczeniu.

[1] Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy własny nr N N115 021239.

2. Istota modelu dynamicznego systemu planowania (DSP)

Model dynamicznego systemu planowania (DSP) opiera się na wykorzystaniu klasycznego podejścia do ustalania celów organizacyjnych oraz teorii systemów jako trzonu organizacyjnej efektywności. Autorzy użyli słów kluczy, by zaakcentować podstawowe założenia swojej koncepcji. Przymiotnik „dynamiczny" ma na celu podkreślenie zarówno zmienności potencjału, jak i złożoności otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, oraz związanych z nimi konieczności przeprowadzania częstych przeglądów i oceny strategii. Analizując „dynamiczny system", autorzy nawiązują do teorii systemów, zgodnie z którą wczesna odpowiedź i adaptacja do zmian otoczenia są działaniami warunkującymi przetrwanie organizacji. Teoria systemów prezentuje również organizację jako otwarty zbiór niezależnych elementów. Zmiana jednego z elementów powoduje przekształcenia innych, a pominięcie któregokolwiek zaburza postrzeganie systemu [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. 4]. Ponadto poszczególne elementy tworzą hierarchię systemu, a cały system jest oddzielony granicą od innych systemów (które tworzą otoczenie danego systemu). Pomiędzy elementami systemu zachodzą relacje (sieciowość), a poznanie ich cech (kierunku, natężenia) pozwala poznać system[2]. Ostatnie słowa – „model planowania" – L.U. Hendrickson i J. Psarouthakis wyjaśniają jako nowy sposób myślenia o planowaniu, które nie powinno być długotrwałym procesem konstruowania planu strategicznego, w wyniku którego powstaje program działania na kolejny rok (lata), lecz raczej listą codziennych decyzji i działań, oczywiście kompatybilnych z nadrzędnymi celami organizacji. Autorzy podkreślają, iż z każdą zmianą otoczenia (istotną z punktu widzenia realizowanych założeń) należy ponownie przeanalizować strategię, tak by nadal była ona adekwatna do strategicznych wyzwań firmy [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. 4-5]. Dokładnie takiego samego zdania są M.C. Mankins i R. Steele, którzy poszerzają ciągły proces wyznaczania strategii o stałą aktualizację założeń finansowych firmy. Autorzy także podkreślają konieczność częstszego przeprowadzania przeglądów strategii, odbywających się częściej niż raz na dwa miesiące. W ten sposób coraz większego znaczenia nabiera elastyczność planowania strategicznego, skutkująca większą liczbą lepszych i szybciej podejmowanych decyzji w ciągu roku [Mankins, Steele 2007, s. 93-95].

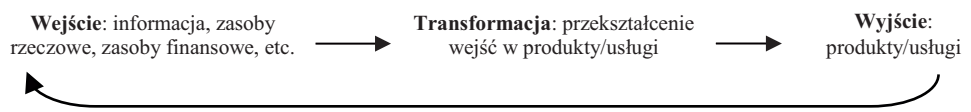
3. Podstawowe założenia modelu DSP

Jednym z trzech najważniejszych założeń omawianego modelu jest podkreślenie roli człowieka w osiąganiu celów organizacyjnych. Podmiotowe traktowanie ludzi

[2] Pozostałymi elementami systemu według P. Gomeza, G. Probsta i H. Urlicha są: a) złożoność, czyli możliwe do przyjęcia różne formy (stany) systemu; b) porządek, który w ujęciu statycznym wyraża się w określonych powiązaniami w strukturze systemu, a w dynamicznym określa system jako pewien wzorzec działania; c) prowadzenie, czyli zdolność do samokontroli; d) rozwój, czyli zdolność do uczenia się i inicjowania w ten sposób procesów zmian [Zimniewicz 2003, s. 132-134, za: Gomez, Probst, Urlich 1995].

autorzy akcentują w stwierdzeniu, iż efekt synergii organizacyjnej jest jednym z najistotniejszych determinantów efektywności współczesnych przedsiębiorstw. W tym ujęciu znaczenia nabiera duch zbiorowości, która dąży do celów jasno wyrażonych przez swoich przywódców. Organizacja staje się zatem ostatecznym narzędziem służącym do realizacji wizji i tak jak inne narzędzia – im jest lepiej znana wszystkim jej członkom, tym lepiej będą realizowane zarówno wizja czy misja, jak i inne cele bezpośrednio z nimi związane. Wydawać by się mogło, że konieczność znajomości celów organizacyjnych jest tak oczywista, że nie można z tym faktem dyskutować. Jak się jednak okazuje, zwłaszcza w sektorze MSP, rzeczywistość jest zupełnie inna i często pracownicy nie mają dostatecznej wiedzy o zamierzeniach i planach najwyższego kierownictwa [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xviii].

Kolejnym założeniem dynamicznego systemu planowania jest konieczność zwalczania entropii organizacyjnej w celu przetrwania w burzliwym otoczeniu. Entropia, czyli poziom nieuporządkowania systemu, jest możliwa do eliminacji w przedsiębiorstwie poprzez powtarzanie cyklu „wejście – transformacja – wyjście" podczas funkcjonowania organizacji.



Rys. 1. Struktura cyklu eliminująca entropię organizacyjną

Źródło: opracowanie na podstawie: [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xx].

Im bardziej efektywny proces transformacji, tym więcej zasobów pozostaje do dalszego wykorzystania w organizacji. Poza tym istotne jest, by proporcja pomiędzy wyjściami a wejściami do systemu była wyższa lub co najwyżej równa 1. Stanowi to podstawowy warunek efektywności systemu. Ponadto system musi kreować wartość wejść poddanych transformacji – w przeciwnym razie klient nie będzie zainteresowany kupnem produktu bądź usługi [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xix-xx].

Efektywność systemu rośnie także, jeśli w organizacji eliminowane bądź minimalizowane są działania według utartych wzorców zachowań, które J. Penc nazywa aktywną inercją [1997, s. 310], a D.N. Sull opisuje przez pryzmat zrutynizowania procesów strategicznych, braku poszukiwań nowych rozwiązań i braku systematycznej identyfikacji okazji [1999, s. 45-49]. Pożądanym zjawiskiem staje się negentropia, której źródłem są zmiany organizacyjne. Jest to zjawisko polegające na wzroście stopnia zorganizowania i eliminacji tych elementów, które dezorganizują sprawne funkcjonowanie organizacji [Kożuch 2000, s. 186].

Organizacja – jako dynamiczny system społeczny – jest trzecim założeniem opisywanego modelu. W tym aspekcie autorzy podkreślają istotność relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a elementami w jej otoczeniu. Organizacja jest zatem elementem wielowarstwowych systemów społecznych, które mogą mieć for-

mę indywidualnych podmiotów (np. osób, które zostaną zatrudnione w firmie) lub innych organizacji (banki, inwestorzy, dostawcy, etc.). Tak więc z jednej strony organizacja powstała w wyniku czyjegoś wolnego wyboru – i tak działa i kreuje swój dynamizm, z drugiej jednak wchodzi w złożone relacje z otoczeniem, co dodatkowo zwiększa jej walory dynamiczne [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xx-xxi]. W ten sposób, mimo że to najwyższe kierownictwo kreuje swoją firmę, to konsekwencje wielowątkowych relacji organizacji z otoczeniem są poza ich kontrolą.

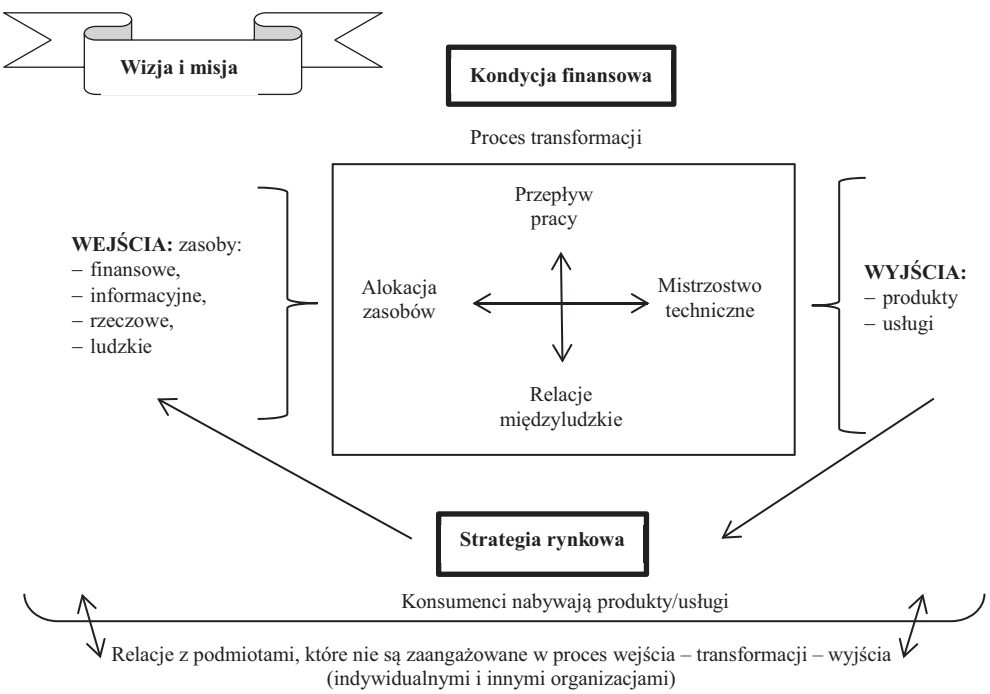
4. Determinanty efektywności systemu według L.U. Hendrickson i J. Psarouthakisa

Eliminacja entropii wiąże się z utworzeniem niezawodnego i efektywnego cyklu wejść, transformacji i wyjść realizowanych w przedsiębiorstwie. Ponadto należy sobie uświadomić, iż organizacja jest częścią bardziej skomplikowanej sieci ludzi, grup, organizacji i innych podmiotów, z którymi jest dynamicznie powiązana i które powodują niemożność przewidzenia sytuacji rynkowych. Według L.U. Hendrickson i J. Psarouthakisa istnieją jednak podstawowe wskazówki, które minimalizują zarządzanie dynamicznym przedsiębiorstwem. Pierwszą z nich są klasyczne wizja i misja. Bez jasnej projekcji przyszłości nie jest możliwe osiąganie sukcesu, paradoksalnie chociażby dlatego, że nie wiadomo, co nim jest. Z kolei realizacja misji i wizji wymaga działań w następujących obszarach: a) pozyskiwanie zasobów, b) alokacja zasobów, c) przepływ pracy, d) relacje międzyludzkie, e) mistrzostwo techniczne, f) strategia rynkowa oraz g) relacje z otoczeniem. Autorzy podkreślają, że są to niezbędne elementy, które powinny zostać ujęte w planie działania organizacji i jej strategii, by mogła być ona efektywna [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xxii].

W wyniku klasycznego planowania strategicznego powinien powstać plan, który należy potem zaimplementować w organizacji – najczęściej w przekroju realizowanych w organizacji funkcji. Autorzy L.U. Hendrickson i J. Psarouthakis w swoim modelu proponują podejście alternatywne, również holistycznie przebiegające przez organizację, ale uwzględniające niezbędne zmiany w realizacji nowej strategii. Pierwszy i drugi z wyszczególnionych przez autorów elementów dotyczy zasobów i ich dostępności w realizacji cyklu: wejście – transformacja – wyjście. Dostępność zasobów finansowych, ludzkich, rzeczowych i informacyjnych oraz ich odpowiednia alokacja są podstawowymi warunkami determinującymi powodzenie założonych celów. Nieodłączną częścią transformacji jest ustalenie i przypisanie poszczególnych zadań personelowi firmy, a następnie ich koordynacja. Tak więc określenie obowiązków na stanowiskach pracy to oczywisty wymóg sprawności systemu, umożliwiajacy w przyszłości eliminowanie stwierdzenia typu: „to nie jest mój obowiązek". Trywialne spostrzeżenie, ale jak autorzy piszą, zgodnie zresztą z ujęciem prakseologicznym: „niezbędne gigantyczne puzzle, z których każdy decyduje o powodzeniu całości" [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xxiii]. Innym aspektem

procesu transformacji są relacje międzyludzkie, w których najważniejsze staje się zaspokajanie potrzeb pracowników poprzez odpowiedni system motywowania. Lojalni, usatysfakcjonowani i zmotywowani pracownicy chętniej i skuteczniej osiągają założone cele niż niezadowoleni i rozczarowani istniejącymi warunkami. To również nie jest nowością, ale celowo zostało podkreślone przez autorów jako jeden z siedmiu fundamentalnych determinantów efektywności opisywanego systemu. Mistrzostwo techniczne jest tym elementem, który podkreśla wysoką jakość, czas wykonania i niezbędne techniczne kompetencje do prawidłowego przeprowadzenia procesu transformacji. Efektywna strategia rynkowa oznacza zapewnienie odpowiedniego zainteresowania ze strony klientów i wyraża się w całkowitej sprzedaży, tempie wzrostu sprzedaży i pewności wielkości sprzedaży. Siódmym i ostatnim elementem jest współdziałanie z zewnętrznymi podmiotami i – co jest z tym związane – określenie efektywnych relacji z otoczeniem organizacji (*public relations*), zarówno tych związanych bezpośrednio z cyklem transformacji (dostawcy, odbiorcy, inwestorzy), jak i pozostałych jego elementów.

Trywialne w pierwszym zetknięciu ujęcie zyskuje na wartości, zwłaszcza w obliczu przypadków, które L.U. Hendrickson i J. Psarouthakis opisali w opracowaniu *Dynamic Management of Growing Firms. A Strategic Approach*.



Rys. 2. Determinanty efektywności systemu planowania według L.U. Hendrickson i J. Psarouthakisa

Źródło: opracowanie na podstawie: [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xx].

Podsumowując, należy podkreślić, iż pierwszych sześć zadań jest niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania cyklu wejść – transformacji – wyjść. Zignorowanie któregokolwiek z nich, według autorów, powoduje wzrost entropii organizacyjnej. Natomiast zlekceważenie ostatniego elementu może stanowić zagrożenie ze strony otoczenia. Niezmiernie istotne są zależności pomiędzy wyszczególnionymi przez autorów elementami systemu oraz wizją organizacji – utrzymanie pomiędzy nimi efektu synergii jest podstawowym warunkiem równowagi systemu, a w konsekwencji jego efektywności.

5. Przykłady z praktyki

Jednym z przykładów funkcjonowania systemu, opisanych przez autorów, jest przypadek wspólnego przedsięwzięcia kanadyjskiego McDonald's i jego partnera w Związku Radzieckim na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku. Negocjacje trwały 12 lat, w tym dwa lata budowano pierwszy lokal w Moskwie. Otwarcie nastąpiło 31 stycznia 1990 roku. McDonald's odnotował rekordową liczbę klientów w dniu otwarcia – 30 000 osób, a podczas pierwszego miesiąca ponad milion gości odwiedziło restaurację. Plan działania tego *joint venture* objął następujące elementy [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xxx-xxxi]:

– projektowi towarzyszyła ogólna wizja rozwoju: otwarcie restauracji w Moskwie, których oferta będzie skierowana do wszystkich jej mieszkańców, nie tylko turystów i elity;
– jedyną walutą akceptowalną są ruble; pierwszy z obiektów został otwarty w głównym centrum, a jako atrakcja serwowane jest amerykańskie menu (strategia rynkowa);
– w celu zapewnienia lokalnej podaży żywności i wsparcia lokalnych producentów (również zgodnie z ogólną wizją przedsięwzięcia) McDonald's skupił się na działaniach partnerskich z farmerami z okolic miasta Kashira w celu zwiększenia wydajności upraw i poprawy jakości ich produktów (strategia pozyskania zasobów);
– kluczowa kadra menedżerska również pochodziła z ówczesnego Związku Radzieckiego; McDonald's zapewnił im rozległe szkolenia techniczne i kierownicze, w tym ze zastosowanego w firmie podziału pracy i koordynacji zadań oraz kultury organizacyjnej; ponadto wysłał 27 asystentów menedżerów do Toronto na szkolenia, ponownie podkreślając swoje zaangażowanie w proces szkoleń pracowników (mistrzostwo techniczne, przepływ pracy, relacje międzyludzkie);
– McDonald's zrezygnował również z narzucania swojego programu rekrutacji pracowników, wykazując się dużym zrozumieniem lokalnego środowiska pracy; w moskiewskiej gazecie ukazało się ogłoszenie, na które odpowiedziało ponad 27 000 osób, aplikując na różne stanowiska pracy (strategia pozyskania zasobów);

– restauracje w Moskwie, oparte na amerykańskim menu i amerykańskiej technologii, są jednak znacznie większe niż większość innych obiektów McDonald's – pierwszy z lokali miał 700 miejsc wewnątrz i dodatkowo 200 na zewnątrz; choć wiele aspektów zostało skopiowanych z modelu amerykańskiego, w celu zapewnienia sprawności przepływu pracy, utworzono osobny zakład zajmujący się przygotowaniem żywności (komponentów do poszczególnych dań) (strategia w obszarze przepływów pracy, alokacji zasobów);
– w trakcie 12 lat negocjacji i wielu podróży do Związku Radzieckiego, ówczesny prezes kanadyjskiego McDonald's wyrobił sobie dobre relacje z przedstawicielami rządu radzieckiego, a firma była traktowana raczej jako sojusznik niż potencjalny przeciwnik; było to niezmiernie istotne – zwłaszcza z punktu widzenia trwającej zimnej wojny i radzieckiego reżimu (relacje z otoczeniem).

Szczegółowa analiza tego przypadku potwierdziła założenia autorów dotyczące sukcesu firmy w oparciu o model DSP. L.U. Hendrickson i J. Psarouthakis wyraźnie jednak podkreślają, że chociaż większość dużych organizacji kieruje się właśnie tymi elementami, ale nie zawsze osiągają one przyjęte cele, gdyż popełniają błędy w procesie implementacji podstawowych założeń systemu[3].

Podsumowując, w swojej publikacji autorzy podkreślają konieczność implementacji zaproponowanych rozwiązań w trzech podstawowych etapach. Po pierwsze, podkreślają konieczność oszacowania mocnych i słabych stron organizacji, wraz z kluczowymi kompetencjami i możliwościami, które gwarantują przewagę konkurencyjną. Po drugie i trzecie, akcentują istotność identyfikacji unikalnych pomysłów oraz organizacji planów szczegółowych. Każdy z tych trzech kroków obejmuje siedem opisanych obszarów determinujących efektywność konkurencyjną. Sukces tak postrzeganego systemu planowania i realizowanej strategii autorzy przypisują zrozumiałej dla wszystkich pracowników i wyznawanej wizji i misji, znaczącemu poziomowi kreatywności w procesie opracowywania nowej strategii oraz zdolności do wyłaniania z dużej liczby informacji pochodzących z zewnętrz tych najbardziej istotnych i mających wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa. L.U. Hendrickson i J. Psarouthakis podkreślają, że zaproponowany przez nich model może być pewną filozofią myślenia, dzięki której prawdopodobna staje się antycypacja tych czynników, które mogą zagrozić wzrostowi organizacji.

---

[3] Autorzy opisują przypadek Euro Disneylandu, w tym błędy popełnione na etapie pozyskania zasobów, a w szczególności rekrutacji pracowników. Kierownictwo Disney Co. przede wszystkim nie wzięło pod uwagę braku zainteresowania zatrudnieniem w firmie ze strony lokalnych mieszkańców. Firma została zmuszona do zatrudnienia osób spoza najbliższych okolic oraz zapewnienia im odpowiednich warunków mieszkaniowych. Ponadto nie wzięto pod uwagę atrakcyjnych programów pomocowych dla bezrobotnych oraz niskiego poziomu bezrobocia w ówczesnej Francji. Kierownictwo firmy przeoczyło również możliwości zatrudnienia imigrantów – a należy przypomnieć, że czas, kiedy powstawał park rozrywki pod Paryżem, przypadł właśnie na okres otwarcia się Europy Zachodniej na dużo tańszych pracowników ze Wschodu [Hendrickson, Psarouthakis 1998, s. xxxi-xxxii].

6. Zakończenie

Koncepcja dynamicznego systemu planowania (DSP) powstała w oparciu o dotychczasowy dorobek autorów reprezentujących różne szkoły zarządzania strategicznego. Autorzy wykorzystali w swoich rozważaniach zarówno podejście planistyczne, pozycyjne, ewolucyjne, jak i zasobowe. Podkreślili oni także problemy związane z planowaniem strategicznym i konieczność poszukiwania racjonalnego sposobu budowania strategii w otoczeniu trudnym do przewidzenia. W tym ujęciu zaproponowany przez nich model jest odpowiedzią na zarzuty formułowane przez teoretyków i praktyków zarządzania, według których [Hayes 1997]:

1. Cele strategiczne są nieelastyczne; ulegają dezaktualizacji, ale nadal są utrzymywane ze względu na ideę zarządzania strategicznego i już realizowany plan.

2. Konieczność realizacji dalekosiężnych celów może doprowadzić do zaniechania drobnych usprawnień oraz inicjatyw istotnych z punktu widzenia krótkookresowych interesów.

3. Plany strategiczne, które zawężając horyzonty myślenia wyłącznie do postanowień strategii, ograniczają elastyczność firmy, bardzo ważną w sytuacji, gdy wokół niej zachodzą wciąż nowe zjawiska.

L.U. Hendrickson i J. Psarouthakis zaakcentowali konieczność natychmiastowego dopasowywania się do zmian i, kontynuując rozważania H. Mintzberga, unikania ustalania długofalowej strategii poprzez koncentrację na kreatywności i elastyczności organizacyjnej. Dzięki przeprowadzonym przez autorów badaniom możliwe stało się wyłonienie tych elementów w organizacji, które stale monitorowane i doskonalone mogą być fundamentem trwania i wzrostu organizacji. Autorzy podkreślają, że swoje wnioski i przemyślenia kierują przede wszystkim do małych i średnich przedsiębiorstw, które chociażby z racji wielkości są w gorszej sytuacji niż duże korporacje. Wart podkreślenia jest fakt, że rozważania mają zdecydowanie operacyjny charakter, a różnorodność przykładów z praktyki znacznie podnosi wartość naukową, zarówno publikacji, jak i zaproponowanych rozwiązań.

Literatura

Gomez P., Probst G., Urlich H., *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen*, Bern – Stuttgart –Wien 1995.

Hayes R.H., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, „Neue Zürcher Zeitung“ 1997, Nr 171.

Hendrickson L.U., Psarouthakis J., *Dynamic Management of Growing Firms. A Strategic Approach*, The University of Michigan Press, Michigan 1998.

Kożuch B., *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.

Mankins M.C., Steele R., *Przestań planować, zacznij decydować!*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2007.

Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994.

Penc J., *Leksykon biznesu*, A.W. Placet, Warszawa 1997.
Sull D.N., *Why good companies go bad*, „Harvard Business Review" 1999, vol. 4.
Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

DYNAMIC SYSTEM PLANNING MODEL

Summary: The main purpose of this paper is to present the Dynamic System Planning (DSP) model by L.U. Hendrickson and J. Psarouthakis. Therefore, the article identifies the key elements of effective management in a turbulent environment, which according to the author are: resource acquisition and allocation, work flow, human relations, technical mastery, market strategy and public relations. The article is based on literature studies.

Keywords: dynamic System Planning (DSP) model, dynamic strategic planning.