

Aleksandra Sus-Januchowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE. KIERUNEK ZMIAN

1. Wstęp

Klasyczne zarządzanie strategiczne obejmuje dwa fundamentalne elementy: planowanie strategiczne oraz implementację strategii. W encyklopedycznym skrócie – pierwszy dotyczy takich działań, jak określenie wizji, misji organizacji i jej celów oraz wybór strategii – według wcześniej ustalonych kryteriów. Drugi natomiast koncentruje się na dostosowaniu struktury organizacyjnej do wybranej strategii, realizacji i ewentualnym wprowadzaniu nowych funkcji do działalności firmy i kontroli efektywności aplikacji strategii [Byars 1987, s. 8-9], za: [Stabryła 2005, s. 12]. W wyniku zarządzania strategicznego powstaje strategia, której w ujęciu klasycznym podstawowymi założeniami są: (a) predeterminacja, (b) kwantyfikacja, (c) formalizacja. Według Mintzberga, założenie predeterminacji oznacza, że kontekst, w którym strategia jest realizowana, jest albo stabilny, albo predyktywny. Kwantyfikacja dotyczy opisanie organizacji za pomocą danych liczbowych i tym samym oparcia na nich implementacji strategii. Założenie formalizacji dotyczy procesu planowania strategicznego, które można dokładnie opisać za pomocą formalnych procedur czy systemów informatycznych [Kožmiński 2005, s. 37].

Wszystkie te założenia wskazują na statyczny charakter klasycznego zarządzania strategicznego, całkowicie niedopasowanego do warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Przewidywalność przestała być już dawno cechą przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu. Posługiwanie się liczbami i pomijanie zmiennych jakościowych, takich jak chociażby psychospołeczny kontekst podejmowania decyzji, wydaje się być nierealne. Chyba że założenie to dotyczy sztywnych, biurokratycznych struktur, które jeszcze istnieją, ale powoli tracą prawo bytu. Założenie formalizacji nie sprawdza się również we współczesnych warunkach, gdyż w rzeczywistości realizowana strategia jest często wynikiem gry sił i interesów firm funkcjonujących na rynkach, a nie realizowanej misji [Kožmiński 2005, s. 38].

W takich warunkach znaczenia nabierają zmiany, które zachodzą w procesie zarządzania strategicznego i których obecność stała się nieunikniona. Zaakcentowanie tych zmian jest głównym celem niniejszego opracowania.

2. Myślenie strategiczne

Myślenie strategiczne to zdolność do spostrzegania, rozumowania i wnioskowania w organizacji w celu podjęcia trafnych decyzji strategicznych, realizowana w sposób naturalny, a nie wymuszony [Krawiec 2003, s. 105-110]. Według Hamela i Prahalada, myślenie strategiczne składa się z trzech elementów. Są to: wnikliwy obraz teraźniejszości (*insight about the present*), przewidywana przyszłość (*fore-sight about the future*) i zdolność myślenia wizualnego (*visual thinking*) [Krawiec 2003, s. 115], za: [Hamel, Prahalad 1996]. Pierwszy z nich oznacza zrozumienie czegoś ukrytego, niewidocznego przy pierwszym zetknięciu, co staje się widoczne w procesie wnikliwej obserwacji, a może być stymulowane dzięki zastosowaniu myślenia obrazowego. Drugi element polega na antycypacji przyszłych możliwości strategicznych poprzez zastosowanie alternatywnych sposobów konfiguracji bazy wiedzy. Trzeci natomiast dotyczy dokładności zarządów w tworzeniu przyszłych scenariuszy biznesowych dzięki powiązaniu intelektu z intuicją [Krawiec 2003, s. 115-116].

Kreatywność, innowacyjność i intuicyjność to cechy myślenia strategicznego. To swoiste *novum* w zarządzaniu strategicznym, dotychczas opartym na logice i zachowawczości. Należy działać szybko i skutecznie, postrzegać pewne sytuacje jako szanse, a pewne okoliczności jako zagrożenia [Wit, Meyer 2007, s. 71]. Myślenie strategiczne jest bardzo trudnym wyzwaniem, wymagającym porzucenia bezpiecznych ram działania, analitycznych pewników i stereotypów na rzecz nowych pomysłów, opartych na intuicji, metaforach, sprzecznościach i paradoksach [Wit, Meyer 2007, s. 72].

Krawiec podkreśla, że myślenie strategiczne nie jest tym pracochłonnym i kłopotliwym procesem planowania strategicznego, którego produktem jest duży dokument. Jest to raczej proces, którego głównym celem jest stały monitoring otoczenia organizacji i utrzymanie dużej wrażliwości kierownictwa firmy na zmiany. W tym kontekście znaczenia nabiera sposób postrzegania klasycznego systemu celów w organizacji i jego zmiana w kierunku kategorii okazji i umiejętności ich „wyłapywania” oraz wykorzystywania w organizacjach.

3. Nowe cele strategiczne

Ewolucja sposobu podejmowania decyzji strategicznych, oparta na myśleniu strategicznym, stanowi fundament wprowadzania zmian w zarządzaniu strategicznym. Równie istotna jest zmiana w postrzeganiu klasycznych elementów planowania strategicznego, a mianowicie wizji, misji i celów strategicznych. Według Skat-

-Rørdama, te statyczne dotychczas elementy ustępują miejsca innym, dostosowanym do rosnącej turbulencji otoczenia. Są nimi zamiar strategiczny, wyzwania i okazje.

W literaturze tematu konceptualizacji okazji dokonał m.in. Krupski [2004, s. 35], według którego są to pewne zdarzenia, sploty okoliczności, mające charakter gospodarczy i generujące nieprzewidziane korzyści materialne i niematerialne. Okazje mają charakter nietrwały i jeśli nie zostaną odpowiednio wykorzystane (z korzyścią dla organizacji), to przepadną. Przykłady okazji związane są z wprowadzeniem nowej technologii i współpracy z partnerami, z nowymi możliwościami inwestowania, z interakcją klient – rynek itp. [Skat-Rørdam 2001, s. 119]. Są one priorytetową kategorią z punktu widzenia zmian w zarządzaniu strategicznym.

Zarówno wyzwania, jak i zamiary strategiczne mają wpisane w swoją specyfikę ciągłą identyfikację i analizę pojawiających się okazji. Wyzwania to działania, dzięki którym możliwe jest zrealizowanie zamiaru strategicznego. Powinny mieć charakter szczegółowy i dotyczyć konkretnego wymiaru czasu, tak by był możliwy monitoring ich realizacji [Skat-Rørdam 2001, s. 51]. Zamiast wizji i misji Skat-Rørdam wprowadza pojęcie zamiaru strategicznego, który jest celem wiodącym organizacji, co nie jest niczym nowym w porównaniu z wizją i misją. Różni się jednak znacznie od nich swoją istotą, która koncentruje się na głównych elementach konkurencji. Zamiar strategiczny dotyczy 10-15 lat i akcentuje przede wszystkim obraz przyszłego klienta firmy, jako jej siły napędowej, jego potrzeb i czynników decydujących o ich zaspokojeniu, a także identyfikacji przyszłego popytu [Skat-Rørdam 2001, s. 50]. Zamiar strategiczny nie powinien koncentrować się na problemach bieżących, ale na okazjach, które pojawią się w przyszłości. Powinien identyfikować istotny dla przedsiębiorstwa obszar działania, wytyczać kierunek oraz wyzwania, które stanowią podstawę działalności [Krupski 2006, s. 276].

Reasumując, istotną zmianą w zarządzaniu strategicznym jest pojawienie się kategorii okazji. Pozostałe elementy: wizja, zamiar strategiczny, wyzwania, cele, wydają się mieć mniejsze znaczenie. Nie jest istotne, jak coś zostanie nazwane, ale ważne jest, czy spełnia swoją rolę. Innymi słowy, czy warunkuje skuteczność działań podejmowanych w wyniku dynamicznego planowania strategicznego. A zatem czy można mówić o przedsiębiorczości strategicznej?

4. Przedsiębiorczość strategiczna

Kategorie okazji i wykształcenie umiejętności ich wyłapywania oraz innowacyjność generowana przez myślenie strategiczne stanowią trzon przedsiębiorczości strategicznej współczesnych przedsiębiorstw. Taka organizacja powinna ponadto spełniać wymogi w zakresie formowania właściwej kultury organizacyjnej, promującej uczenie się, kreatywność i innowacyjność. Zasoby powinny zostać zintegrowane w synergiczne związki, zwiększające umiejętności organizacji w zakresie tworzenia wartości dla klientów [Ireland, Hitt, Sirmon 2003, s. 8]. Ważne są również możliwości przenoszenia zasobów z obszarów o niskiej efektywności i małych zy-

skach do obszarów, w których możliwości ich wykorzystania są znacznie większe. Przedsiębiorczość strategiczna to także minimalizowanie ryzyka strategicznego, związanego z takimi działaniami, jak: rozszerzenie działalności, wprowadzenie nowych produktów lub usług, fuzje, przejęcia, wpływ konkurencji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy zmiany w strukturze preferencji nabywców.

Intensywność przedsiębiorczości strategicznej jest uzależniona od wymiarów zarządzania strategicznego, takich jak: intensywność lustrowania otoczenia (*scanning intensity*), umiejscowienie planowania (*locus of planning*), elastyczność planowania (*planning flexibility*), horyzont planowania (*planning horizon*) oraz cechy kontroli (*control attributes*) [Barringer, Bluedorn 1999, s. 423].

Proces monitoringu otoczenia polega na gromadzeniu informacji o wydarzeniach i trendach zachodzących w istotnych dla menedżerów obszarach zewnętrznych. To z kolei ułatwia rozpoznawanie okazji oraz jest elementem mechanizmu absorpcji niepewności (*uncertainty absorption*). Może się jednak okazać, że przekonanie o wyeliminowaniu niepewności będzie zgubne i zignorują oni pewne słabe, lecz istotne sygnały z otoczenia. Stąd tak ważna jest świadomość braku realnej możliwości eliminacji niepewności. Można ją jedynie zminimalizować, właśnie dzięki sterowaniu intensywnością monitoringu otoczenia. Zawsze jednak menedżerowie muszą być uważni, bez względu na poziom surowości praktyk lustrujących [Barringer, Bluedorn 1999, s. 423].

Barringer i Bluedorn stawiają tezę, że istnieje pozytywna relacja pomiędzy intensywnością skanowania otoczenia a strategiczną przedsiębiorczością. Jako jeden z argumentów przemawiających za tak postawioną tezę podają przykład przedsiębiorstw konserwatywnych¹, działających w stałym otoczeniu, generujących niski poziom niepewności. Horyzont planowania takich firm jest dłuższy, a intensywność monitoringu skupiona jedynie na subtelnych zmianach. Podejmowanie działań generujących przedsiębiorczość strategiczną dla takich firm jest nieuzasadnione, w przeciwieństwie do organizacji przedsiębiorczych, dla których koszty takich działań wpisane są w cenę dostarczanych przez nich produktów czy usług.

Kolejne trzy wymiary przedsiębiorczości strategicznej dotyczą procesu planowania. Lokalizacja procesów planistycznych może być głęboka lub płytka. Głębokie umiejscowienie oznacza wysoki poziom zaangażowania pracowników na prawie wszystkich szczeblach kierowania. Jego przeciwieństwem jest płytki styl planowania, obejmujący jedynie najwyższe kierownictwo. Teza, jaką postawili Barringer i Bluedorn [1999, s. 426], jest następująca: „istnieje pozytywna relacja pomiędzy głębokim umiejscowieniem planowania strategicznego a poziomem przedsiębiorczości strategicznej”. Jedynie głębokie umiejscowienie planowania przybliży organizację do klienta, dzięki czemu jest ona w stanie szybciej i sprawniej odpowiedzieć na jego potrzeby. Rosną również zaangażowanie menedżerów, poziom motywacji i zadowo-

¹ Przedsiębiorstwo konserwatywne to takie, które ma niski poziom przedsiębiorczości strategicznej. Przeciwieństwem jest organizacja przedsiębiorcza [Barringer, Bluedorn 1999].

lenia z wykonywanej pracy, a w konsekwencji liczba możliwości rozwiązania różnych problemów. Wzrasta zatem poziom przedsiębiorczości strategicznej.

Horyzont planowania jest kolejną determinantą przedsiębiorczości strategicznej. Według autorów, istnieje negatywna relacja pomiędzy wydłużeniem czasu planowania a przedsiębiorczością strategiczną. Dla firm przedsiębiorczych relatywnie krótki horyzont (mniej niż 5 lat) jest optymalnym rozwiązaniem, przede wszystkim z uwagi na krótki cykl życia wyrobów czy usług.

Istnieją natomiast pozytywne relacje pomiędzy kategorią elastyczności planowania a przedsiębiorczością strategiczną. Elastyczność planowania wyraża się w zdolności przedsiębiorstwa do zmian planu strategicznego w wyniku pojawiających się w otoczeniu niespodziewanych sytuacji, m.in. okazji czy nieprzewidzianych niebezpieczeństw. Istnieje możliwość aktywnego uwzględnienia takich czynników, chociażby dzięki wykorzystaniu filozofii opcji realnych w procesie planowania². W ten sposób planowanie strategiczne nabiera wyraźnie charakteru dynamicznego, przystosowanego do turbulentnych warunków otoczenia i niejednostajnie narastającej niepewności.

Ostatnim wymiarem zarządzania strategicznego są te cechy systemu kontroli w organizacji przedsiębiorczej, które stymulują innowacje, aktywne postawy menedżerów oraz świadome podejmowanie ryzyka. Ten wymiar Barringer i Bluedorn omawiają przez pryzmat dwóch obszarów. Są to kontrola strategiczna oraz finansowa. Pierwszy ma charakter jakościowy, wyrażający się w szacowaniu takich parametrów, jak poziom zadowolenia klientów czy sukces w dążeniu do założonych celów. Drugi bazuje na parametrach ilościowych, takich jak np. zwrot z inwestycji czy dochód netto. Zarówno kontrola strategiczna, jak i kontrola finansowa mogą być przeprowadzane w firmach symultanicznie, jednak ich wpływ na poziom przedsiębiorczości strategicznej jest różny. Kontrola strategiczna jest niezmiernie istotna dla firm, dla których pościg za okazjami w otoczeniu stanowi jeden z kluczowych celów funkcjonowania. Dzięki niej jest możliwe nagradzanie kreatywności i stałe wdrażanie innowacji. Jest ona stałym elementem firm przedsiębiorczych i „istnieje pozytywna relacja pomiędzy poziomem strategicznej kontroli a przedsiębiorczością strategiczną” [Barringer, Bluedorn 1999, s. 427]. Z kolei kontrola finansowa stanowi raczej kluczową kompetencję firm konserwatywnych. Jest przejrzysta i jednoznaczna, i jako taka wprowadza wysoki stopień dyscypliny w procesy kontrolne firm, które nie muszą bazować na kreatywności i innowacyjności. Stąd treść drugiej hipotezy: „istnieje negatywna relacja pomiędzy poziomem finansowej kontroli a przedsiębiorczością strategiczną” [Barringer, Bluedorn 1999, s. 427]. Nie oznacza to jed-

² Problem ten szerzej opisują takie publikacje, jak: K.D. Miller, H.G. Waller, *Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management*, „Long Range Planning” 2003, no. 36, L. Trigeorgis, *The Nature of Option Interactions and the Valuation of Investments with Multiple Real Option*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1993, vol. 28, no. 1, czy: A. Triantis, A. Borison, *Real Options: State of the Practice*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2001, vol. 14, no. 2.

nak, że firmy przedsiębiorcze nie realizują kontroli finansowej. Wiąże się to jednak z mocniejszym zaakcentowaniem kontroli strategicznej jako kompetentnej do oceny rozwoju konkretnych produktów czy procesów innowacyjnych.

5. Zamiast zakończenia

Niewątpliwie celem każdej organizacji powinno stać się wygenerowanie takiego systemu strategicznego, który pozwoli na osiągnięcie sukcesu. Siłą napędową takiego systemu będą wspólne wartości i motywacje, podzielane przez możliwie największą liczbę członków organizacji. Ten zbiór elementów i relacji pomiędzy nimi z pewnością muszą charakteryzować takie cechy, jak: elastyczność, dynamika, przedsiębiorczość strategiczna. Koncepcja strategicznej stopniowości, zaproponowana przez de Wita i Meyera, doskonale podkreśla kierunek zmian we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Koncentracja na stopniowo kształtowanej strategii, formowanej przez odkrywanie, a nie obmyślanie, w której to strategii kluczem do podejmowania decyzji jest eksperymentowanie i jednocześnie podejmowanie różnych inicjatyw, funkcjonowanie w przyszłości nieznannej i nieprzewidywalnej [Wit, Meyer 2007, s. 107] – to jedynie niektóre tendencje, jakie zachodzą we współczesnych organizacjach. Niewątpliwie jednak wykreowanie takich właściwości jest warunkiem koniecznym powodzenia w rywalizacji na różnych rynkach – walce zachodzącej właśnie pomiędzy różnymi systemami strategicznymi konkurencyjnych firm [Allaire, Firsirotu 2000, s. 187].

Stworzenie systemu strategicznego o istotnych kluczowych kompetencjach wydaje się niemożliwe bez implementacji zmian, które przedstawiono w niniejszym opracowaniu. Należy jednak podkreślić, że zaprezentowane w artykule zagadnienia stanowią jedynie wierzchołek góry lodowej, a rzeczywistość ich liczba nie jest stała i zmienia się w sposób przyspieszony.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20.
- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice 2001.
- Byars L.L., *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper and Row, New York 1987.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A Model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions*, „Journal Management” 2003, no. 29.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81, AE, Poznań 2006.
- Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1054, AE, Wrocław 2004.
- Mankins M.C., Steele R., *Przestań planować, zacznij decydować!*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2007.
- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

CHANGES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The article presents the most important changes in classical strategic management. These modifications focus on strategic thinking, business opportunities as new targets and relationship between entrepreneurship intensity and five strategic management features: scanning intensity, locus of planning, planning flexibility, planning horizon, and control attributes. The new approach to strategic management has dynamic character and highlight as the response for growing environment turbulences.