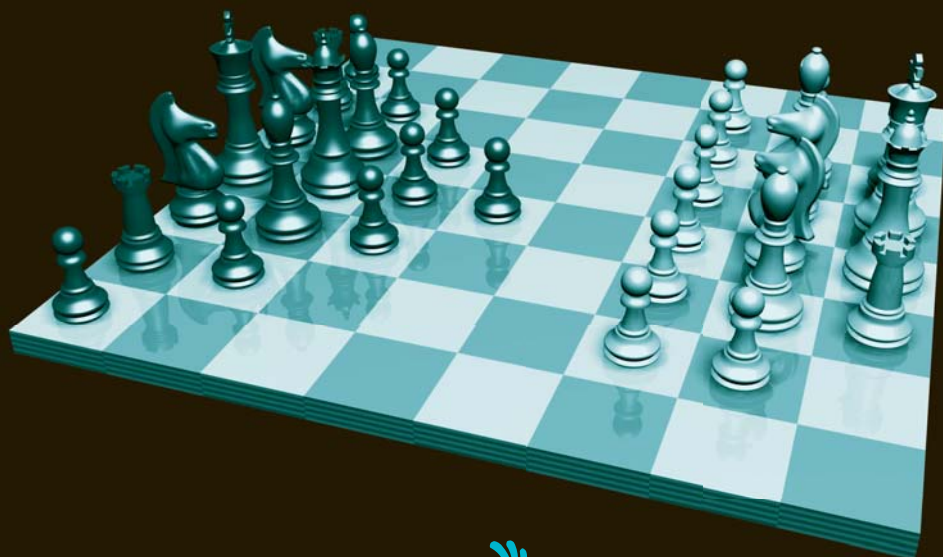




Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego

Doświadczenia i wyzwania

Redakcja naukowa:
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska



Wydawnictwo C.H. Beck

**Koncepcje i metody
zarządzania strategicznego
oraz nadzoru korporacyjnego**

Doświadczenia i wyzwania

Autorzy:

Leszek Bohdanowicz

Uniwersytet Łódzki

Paweł Cabała

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Beata Domańska-Szaruga

Akademia Podlaska

Jarosław Domański

Politechnika Warszawska

Jakub Drzewiecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Agnieszka Ignys

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Jan Jeżak

Uniwersytet Łódzki

Andrzej Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Ireneusz Kowalewicz

Bank Spółdzielczy w Białej Podlaskiej

Marek Krasieński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Małgorzata Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Krzysztof Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wojciech Machel

Uniwersytet Gdański

Zbigniew Matyjas

Uniwersytet Łódzki

Lech Nieżurawski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Jan Skalik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Dariusz Sobotkiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

Adam Stabryła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Iwona Staniec

Politechnika Łódzka

Marzena Wójcik-Augustyniak

Akademia Podlaska

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

Przemysław Zbierowski

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego

Doświadczenia i wyzwania

Redakcja naukowa:
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska



Wydawnictwo C.H. Beck

Warszawa 2010

Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Grażyna Nowak

Projekt okładki i stron tytułowych: Ireneusz Gawliński

Ilustracja na okładce: Ireneusz Gawliński

Seria: Zarządzanie

Recenzenci:

prof. zw. dr hab. Rafał Krupski

prof. dr hab. Jan Jeżak

Publikacja dofinansowana przez
Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej



© Wydawnictwo C.H. Beck 2010

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.

ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Studio Graficzne MIMO, Michał Moczarski

Druk i oprawa: Elpil, Siedlce

ISBN 978-83-255-1726-7

Spis treści

Przedmowa	11
Część pierwsza	
ROLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ROZWOJU ORGANIZACJI ...	13
Rozdział 1. Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego (Andrzej Kaleta) ...	15
1.1. Wprowadzenie	15
1.2. Koncepcja planistyczna kontra ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym	15
1.3. Podejście pozycyjne kontra zasobowe w zarządzaniu strategicznym	18
1.4. Priorytety w przyszłym zarządzaniu strategicznym	20
1.5. Podsumowanie	21
Rozdział 2. Paradoksy strategiczne (Wojciech Machel)	22
2.1. Wprowadzenie	22
2.2. Strategia i jej paradoksy	22
2.3. Paradoksy strategiczne a niewidoczny wymiar strategii	26
2.4. Paradoksy na rynku polskim	28
Rozdział 3. Koncepcja badań w sferze projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem (Adam Stabryła)	31
3.1. Wprowadzenie	31
3.2. Ramowy podział strategii zarządzania	31
3.3. Zakres przedmiotowy projektowania strategii zarządzania	34
3.4. Zasady projektowania systemu celów	36
3.5. Techniki wyboru celów	38
3.6. Metodyka analizy opcji strategicznej	39
3.7. Metodyka opracowania programu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa	41
3.8. Podsumowanie	45
Rozdział 4. Rozwój jako integracja strategii, struktury i kultury organizacyjnej (Małgorzata Machaczka, Krzysztof Machaczka)	47
4.1. Wprowadzenie	47
4.2. Pragmatyka zmian zarządzania poziomem strategicznym organizacji	48
4.3. Zmiany w zarządzaniu poziomem strategicznym organizacji	49

4.4. Wymiar rozwoju jako integracja strategii, struktury i kultury organizacyjnej	55
4.5. Podsumowanie	60
Rozdział 5. Czynniki stymulujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa (Jan Skalik)	62
5.1. Wprowadzenie	62
5.2. Potencjał organizacyjny przedsiębiorstwa i jego strategiczne znaczenie	63
5.3. Wewnętrzne siły aktywizujące wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa	65
5.4. Wpływ otoczenia na wykorzystanie potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa	68
5.5. Podsumowanie	69
Część druga	
WYBRANE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	71
Rozdział 6. Kierunki zastosowań teorii gier w zarządzaniu strategicznym (Paweł Cabała)	73
6.1. Wprowadzenie	73
6.2. Pojęcie i rodzaje gry	74
6.3. Sposoby prezentacji gry	75
6.4. Analiza gier zamkniętych	80
6.5. Analiza gier otwartych	82
Rozdział 7. Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań (Jakub Drzewiecki)	86
7.1. Wprowadzenie	86
7.2. Uzasadnienie wyboru sektora zarządzania nieruchomościami	87
7.3. Prezentacja hipotez badawczych	88
7.4. Przebieg badań i charakterystyka próby badawczej	89
7.5. Powszechność stosowania outsourcingu w badanym sektorze	93
7.6. Outsourcing w kontekście celów strategicznych	95
7.7. Outsourcing w kontekście procesów	98
7.8. Outsourcing w kontekście relacji z partnerami outsourcingowymi	101
7.9. Podsumowanie	103
Rozdział 8. Miejsce koncepcji Hoshin Kanri w nurcie nauk o zarządzaniu (Marek Krasiński)	105
8.1. Wprowadzenie	105
8.2. Hoshin Kanri jako japońska koncepcja zarządzania strategicznego	106
8.3. Istota podejścia procesowego w kontekście integracji wybranych koncepcji zarządzania	108
8.4. Controlling a zarządzanie	111

8.5. Inne koncepcje powiązane z <i>Hoshin Kanri</i>	113
8.6. Podsumowanie	116
Rozdział 9. Pozytywne źródła efektywności organizacji – wyniki badań (Przemysław Zbierowski)	119
9.1. Wprowadzenie	119
9.2. Pozytywna nauka o organizacji	119
9.3. Organizacje wysokiej efektywności	121
9.4. Analiza obwodowa danych	123
9.5. Hipotezy badawcze	125
9.6. Projekt badań, próba badawcza, zmienne i miary	128
9.7. Wyniki badań, ich ograniczenia, praktyczne zastosowania oraz przyszłe kierunki badań	130
9.8. Dyskusja	132
9.9. Podsumowanie	133
Część trzecia	
PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	135
Rozdział 10. Model zarządzania strategicznego w organizacjach <i>non-profit</i> (Jarosław Domański)	137
10.1. Wprowadzenie	137
10.2. Analiza literatury	138
10.3. Podstawowe założenia	141
10.4. Model zarządzania strategicznego	143
10.5. Weryfikacja modelu	146
10.5.1. Metoda	146
10.5.2. Weryfikacja hipotezy	148
10.5.3. Cele krótko- i długoterminowe	150
10.5.4. Strategia	152
10.6. Konkluzje	154
Rozdział 11. Opcje strategiczne uczelni publicznych w Polsce (Marzena Wójcik-Augustyniak)	156
11.1. Wprowadzenie	156
11.2. Możliwe scenariusze przyszłości szkół wyższych	157
11.3. Uczelnie i studenci w Polsce na tle wybranych krajów europejskich	159
11.4. Opcje strategiczne dla uczelni publicznych w Polsce	162
11.4.1. Rodzaje opcji strategicznych	162
11.4.2. Konkurencja	166
11.4.3. Unikanie konkurencji	169
11.4.4. Kooperacja	169
11.5. Podsumowanie	171

Rozdział 12. Grupy strategiczne na rynku otwartych funduszy emerytalnych (<i>Iwona Staniec, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>)	172
12.1. Wprowadzenie	172
12.2. Mapa grup strategicznych – istota, cechy i zasady tworzenia	173
12.3. Specyfika i płaszczyzny konkurencji na rynku OFE	177
12.4. Metodyka i zakres badań	180
12.5. Analiza grup strategicznych na rynku OFE	183
12.6. Podsumowanie	188
Rozdział 13. Fuzje i sojusze – wybrane zewnętrzne metody rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie sektora motoryzacyjnego (<i>Małgorzata Gorzelany-Dziadkowiec</i>)	189
13.1. Wprowadzenie	189
13.2. Istota i charakterystyka rozwoju organizacji	190
13.3. Fuzje i akwizycje – ich istota i znaczenie	191
13.4. Fuzje i przejęcia w ujęciu empirycznym	194
13.5. Podsumowanie	196
Rozdział 14. Formy zaangażowania przedsiębiorstw sektora budowlanego na rynku międzynarodowym (<i>Lech Nieżurawski</i>)	198
14.1. Wprowadzenie	198
14.2. Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstw	199
14.3. Charakterystyka najważniejszych form internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	201
14.3.1. Eksport pośredni i bezpośredni	201
14.3.2. Przekazanie licencji	202
14.3.3. Franchising	202
14.3.4. <i>Joint venture</i>	203
14.3.5. Kontrakt menedżerski	204
14.3.6. Alianse strategiczne	204
14.4. Formy działalności przedsiębiorstwa sektora budowlanego na rynku międzynarodowym	205
14.5. Źródła pozyskiwania wiedzy o rynkach zagranicznych	211
14.6. Podsumowanie	211
Część czwarta	
NADZÓR KORPORACYJNY W TEORII I PRAKTYCE	213
Rozdział 15. Wybrane problemy współczesnego nadzoru korporacyjnego (<i>Agnieszka Ignys-Lipowiecka</i>)	215
15.1. Wprowadzenie	215
15.2. Pojęcie nadzoru korporacyjnego	215
15.3. Prawa akcjonariuszy mniejszościowych	217
15.4. Transparentność i dostęp do informacji	220
15.5. Rola rady spółki	223

15.6. Jakość światowego nadzoru korporacyjnego	224
15.7. Podsumowanie	226
Rozdział 16. Struktury własnościowe polskich spółek publicznych a ich strategię rozwoju (podsumowanie badań) (Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas, Leszek Bohdanowicz)	227
16.1. Wprowadzenie	227
16.2. Przegląd literaturowy	228
16.2.1. Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategię rozwój	228
16.2.2. Struktury własnościowe a wyniki finansowe	229
16.3. Opis przeprowadzonych badań	231
16.3.1. Wyniki badań opartych na danych wtórnych	231
16.3.2. Wyniki badań ankietowych	238
16.4. Podsumowanie	239
Rozdział 17. Wybrane aspekty sprawowania nadzoru właścicielskiego w bankach spółdzielczych (Beata Domańska-Szaruga, Ireneusz Kowalewicz)	243
17.1. Wprowadzenie	243
17.2. Budowanie wartości przedsiębiorstwa	244
17.3. Nadzór właścicielski	246
17.4. Specyfika banku spółdzielczego	248
17.5. Wartość dla właścicieli i korzyści dla interesariuszy w Banku Spółdzielczym w Białej Podlaskiej	251
17.6. Relacje rada nadzorcza – zarząd w Banku Spółdzielczym w Białej Podlaskiej	255
Rozdział 18. Samodzielność decyzyjna. Wymiary, próba identyfikacji (Dariusz Sobotkiewicz)	260
18.1. Uprawnienia, samodzielność, swoboda decyzyjna	260
18.2. Czynniki determinujące samodzielność decyzyjną menedżerów	263
18.3. Samodzielność decyzyjna podmiotów zależnych	265
18.4. Podsumowanie	268
Bibliografia	271
Indeks	283

Przedmowa

Zarządzanie strategiczne to jeden z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ono ogólne koncepcje i zasady, a także szczegółowe metody i techniki, które pozwalają decydom różnym szczebli organizacji na przewidywanie zmian w turbulentnym otoczeniu i identyfikację czynników sukcesu. Równie ważnym elementem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest nadzór korporacyjny. Wzajemne relacje między poszczególnymi grupami zaangażowanymi w funkcjonowanie korporacji – akcjonariuszami, zarządem, członkami organów nadzorczych, pracownikami, dostawcami i kontrahentami – nabierają coraz większego znaczenia w warunkach postępującej globalizacji, rosnącej konkurencji oraz deregulacji rynków.

Problematyka zarządzania strategicznego oraz ładu korporacyjnego jest szeroka i złożona, cechuje ją także różnorodność podejść i metod badawczych. Jednakże z uwagi na istotność poruszanych w jej ramach zagadnień stanowi obszar wielu badań i rozważań, czego przykładem jest prezentowana monografia. Zostały w niej zamieszczone opracowania zarówno o charakterze ogólnym, stanowiące pole do dalszej refleksji i dyskusji naukowej na temat rozwoju zarządzania strategicznego i nadzoru korporacyjnego, jak i teksty odnoszące się do wymiaru praktycznego zastosowania wybranych koncepcji i metod z tych dwóch obszarów.

Opracowanie zostało podzielone na cztery części.

W części pierwszej, zatytułowanej *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju organizacji*, autorzy identyfikują główne trendy rozwoju zarządzania strategicznego i na ich podstawie określają wyzwania na przyszłość. Ukazują problem paradoksów strategicznych jako nowoczesnego instrumentarium do tworzenia, wdrażania oraz zmiany strategii organizacji. W części tej zostały również podjęte rozważania na temat integracji strategii, struktury i kultury organizacyjnej – jako niezbędnego elementu rozwoju każdej organizacji – oraz najważniejszych możliwości pełniejszego wykorzystania kapitału strukturalnego firmy, które tkwią w jej wewnętrznej przestrzeni i otoczeniu. Na szczególną uwagę zasługuje propozycja metodologiczna dotycząca projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, uwzględniająca metodykę analizy opcji strategicznej i metodykę projektowania programu działalności globalnej przedsiębiorstwa.

Autorzy drugiej części – *Wybrane koncepcje zarządzania strategicznego* – przedstawiają wykorzystanie wybranych koncepcji zarządzania w kontekście strategicznym. Opisują też koncepcje: teorii gier, outsourcingu, *Hoshin Kanri* oraz

nowo powstałą koncepcję pozytywnych źródeł efektywności organizacji. Rozważania teoretyczne ilustrowane są przykładami praktycznych zastosowań.

Trzecia część książki *Przykłady zastosowań koncepcji i metod zarządzania strategicznego* ma charakter empiryczny. Jej autorzy omawiają wykorzystanie metody opcji strategicznych na uczelniach publicznych w Polsce, dokonują analizy grup strategicznych w odniesieniu do rynku otwartych funduszy emerytalnych, a także opisują fuzje i sojusze jako zewnętrzną metodę rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie sektora motoryzacyjnego oraz metody i formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw budowlanych. W jednym z rozdziałów został przedstawiony interesujący model zarządzania strategicznego opracowany dla organizacji non-profit, który zweryfikowano na reprezentatywnej próbie aktywnie działających organizacji pozarządowych, mających status organizacji pożytku publicznego.

W ostatniej części książki *Nadzór korporacyjny w teorii i praktyce* rozważania teoretyczne nad problemami współczesnego ładu korporacyjnego zostały wzbogacone wynikami badań struktur własnościowych w polskich spółkach publicznych oraz bankach spółdzielczych. Autor jednego z zamieszczonych tu rozdziałów podjął próbę identyfikacji samodzielności decyzyjnej menedżerów, określając jej wymiary i determinanty.

Szeroka gama problemów poruszanych w niniejszej publikacji przyczynia się do pogłębienia wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i nadzoru korporacyjnego, stanowiąc jednocześnie inspirację do dalszych badań i rozważań.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Część pierwsza

**ROLA ZARZĄDZANIA
STRATEGICZNEGO
W ROZWOJU ORGANIZACJI**



Rozdział 1

Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego

Andrzej Kaleta

1.1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne znajduje się dziś niewątpliwie w bardzo interesującej fazie swego rozwoju. Coraz powszechniej pojawiają się wątpliwości dotyczące jego przydatności w burzliwych, nieprzewidywalnych warunkach. Proponuje się różne kierunki jego ewolucji, często radykalnie zrywające z dotychczasowym dorobkiem. Praktyka gospodarcza dostarcza coraz większej liczby przykładów nieskuteczności zarządzania strategicznego w czołowych organizacjach. Jeśli zarządzanie strategiczne ma przyszłość, to – jak się wydaje – decydują o niej dzisiejsze czasy.

Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie głównych trendów w rozwoju zarządzania strategicznego i wskazanie na tej podstawie najbardziej prawdopodobnych i pożądaných kierunków jego rozwoju w przyszłości.

1.2. Koncepcja planistyczna kontra ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym

Nie ma dziś jednej, powszechnie uznawanej szkoły zarządzania strategicznego. Wprawdzie teoria co pewien czas kreuje kolejne koncepcje zarządzania strategicznego – prezentowane każdorazowo jako docelowe, kończące rozwój, ale taka już jest natura koncepcji naukowych, zwłaszcza w dziedzinie nauk zarządzania. Jest faktem, że żadna z tych koncepcji nie została powszechnie zaakceptowana przez praktykę gospodarczą, co byłoby jedynym obiektywnym kryterium potwierdzającym dominację. Rozwój praktyki zarządzania strate-

gicznego także dość zasadniczo rozmija się z ewolucją teorii w tym zakresie. W naukach stosowanych, jaką niewątpliwie jest zarządzanie strategiczne, nie świadczy to bynajmniej o zapóźnieniu praktyki w stosunku do rozwoju nauki, a raczej o nieadekwatności rozwoju koncepcji teoretycznych w stosunku do potrzeb praktycznych.

Jak się wydaje, to z dzisiejszych, często sprzecznych koncepcji ukształtuje się przyszłe zarządzanie strategiczne. Powstanie ono raczej na styku różnych, obecnie proponowanych rozwiązań niż na podstawie któregośkolwiek z nich.

Nawet najbardziej wydawałoby się przebrzmiała i zdyskredytowana koncepcja planistyczna zarządzania strategicznego wnosi do dzisiejszego zarządzania rozwojem istotne wartości. Oczywiście trudno dziś bronić tez, które stanowiły podwaliny tej szkoły, że długofalową przyszłość można przewidzieć, a na tej podstawie zaplanować działania rozwojowe, konsekwentna zaś realizacja owego planu powinna przynieść sukces organizacji. W dzisiejszych realiach tego typu wiarę w możliwość ścisłego planowania przyszłości trzeba uznać za naiwną czy wręcz szkodliwą.

Inną istotną cechą podejścia planistycznego jest jego zinstytucjonalizowanie, nadanie wysokiej rangi procesom analiz strategicznych, wyborów i kontroli strategicznej. To z chwilą zaistnienia tego podejścia pojawiły się zapisy strategii, wraz z jej ogólnymi założeniami typu wizja, misja. To w ramach planowania strategicznego dzieli się zadania między różnych, świadomych uczestników procesu kreowania czy realizowania strategii. Myślenie o przyszłości, jej projektowanie, staje się w tym momencie głównym zadaniem kadry zarządzającej, zabezpieczającym ją przed nadmiernym skoncentrowaniem się na działaniach bieżących [Obłój, 1998].

To te cechy decydują o tym, że w większości przedsiębiorstw współczesnych (nie tylko w Polsce) zarządzanie strategiczne wciąż utożsamiane jest z planowaniem strategicznym. Przedsiębiorcy często nie mają świadomości, z jak bardzo zdyskredytowanych przez współczesną naukę koncepcji korzystają. Wciąż powszechnie formułuje się formalne cele strategiczne, opracowuje się analizy SWOT i programy strategiczne. W celu usprawnienia tej metodologii rozwija się nawet zaawansowane narzędzia – służące precyzyjnemu określaniu celów strategicznych, ich kaskadowaniu, a później rozliczaniu – pod nazwą Strategicznej Karty Wyników. Powodem niekwestionowanej popularności podejścia planistycznego jest zapewne jego prostota, oprzyrządowanie w rozbudowane procedury i instrumenty, jakiego brak innym koncepcjom zarządzania strategicznego. Wszystkie one mają bardziej ideowy niż praktyczny charakter, przez co są niewątpliwie trudne do wprowadzenia w życie.

Choć trudno dziś rekomendować planowanie strategiczne jako skuteczną koncepcję kreowania przyszłości, to pewne cechy tradycyjnego podejścia planistycznego wydają się przydatne także współczesnemu zarządzaniu strategicznemu. Należą do nich najprawdopodobniej:

- wyeksponowanie zarządzania strategicznego i nadanie mu wysokiej rangi na tle innych funkcji zarządzania,
- elementarne sformalizowanie procedur zarządzania strategicznego – określenie sekwencji działań, dbałość o ich regularność, zapis podstawowych ustaleń.

Te cechy wydają się niezbędne współczesnemu zarządzaniu strategicznemu.

Skrajnym przeciwieństwem podejścia planistycznego w zarządzaniu strategicznym, powstałym zresztą na zasadzie zaprzeczenia tej teorii, jest inkrementalna czy ewolucyjna koncepcja zarządzania strategicznego. Konstatując niemożność prognozowania przyszłości, odstępuje ona od precyzowania długofalowych celów. Rozwój organizacji wyłania się niejako samoczynnie z wykorzystywania pojawiających się możliwości rozwojowych. Strategia nie ma w tym przypadku pierwotnie zamierzonego kształtu, a jest raczej opisem zrealizowanej drogi rozwoju. Tak rozumiane zarządzanie strategiczne jest opisem praktyki kreowania rozwoju wielu organizacji. Jest to rezultat świadomego wyboru takiej akurat metody zarządzania rozwojem albo wynika z bankructwa tradycyjnych metod planowania strategicznego, które – nie sprawdzając się – mogą być sprowadzone wyłącznie do warstwy formalnej bądź całkowicie zawieszono.

Jest dyskusyjne, czy takie podejście do rozwoju można nazywać strategicznym. W kontekście wcześniejszych rozważań, w których strategię wiąże się z działaniem celowym, nadawaniem kierunku, kreowaniem trendu rozwoju, świadomym wyborem możliwości rozwojowych, raczej nie. To nie oznacza, że tego typu koncepcja – nawet gdyby jej nie utożsamiać ze strategią – nie może być skuteczna [Krupski (red.), 2005].

Czy zatem koncepcja inkrementalnej strategii może coś wnieść do wyłaniającego się dziś modelu zarządzania strategicznego? Wydaje się, że jak najbardziej tak. W szczególności za wartości tego typu można uznać:

- ciągłość kreowania strategii czy myślenia strategicznego, które nie może mieć charakteru incydentalnego, ale toczy się nieustannie, poszukując wciąż nowych koncepcji, a w razie potrzeby kwestionuje wcześniejsze ustalenia,
- odformalizowanie prac strategicznych i strategii – dzisiejszego zarządzania strategicznego nie można sprowadzić do formalnych procedur i dokumentów, gdyż jest to proces o znacznie szerszym wymiarze, obejmujący myślenie, nieformalne ustalenia, ingerujący w kulturę organizacyjną.

Ten dorobek szkoły ewolucyjnej wydaje się na tyle uniwersalny, że powinien stanowić nieodłączny element dzisiejszego zarządzania strategicznego. Tylko pozornie może się on wydać sprzeczny z założeniami przyjmowanymi w szkole planistycznej. Zapisy kluczowych elementów strategii i zorganizowany przebieg prac strategicznych nie wykluczają bowiem inicjatyw niemieszczących się w tych ramach, a powinny wręcz je inspirować, a tam, gdzie to potrzebne, kanalizować. Z kolei wymóg ciągłości prac strategicznych to ważna wytyczna dla właściwego zorganizowania procesu zarządzania strategicznego.

1.3. Podejście pozycyjne kontra zasobowe w zarządzaniu strategicznym

Dorobek współczesnego zarządzania strategicznego tworzą także – i to w znaczącym wymiarze – szkoły pozycyjna i zasobowa. One również są z założenia sprzeczne i powstają na zasadzie wzajemnego kwestionowania swych założeń. I w tym wypadku nie wydaje się, aby były to sprzeczności wykluczające poszukiwania rozwiązań pośrednich, łączących podejście pozycyjne z zasobowym oraz obie te szkoły z koncepcją planistyczną i inkrementalną.

Koncepcja pozycyjna zarządzania strategicznego podporządkowuje rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowaniom zewnętrznym. Przyjmuje, że źródła jego sukcesu tkwią w umiejętnym odczytywaniu wyzwań otoczenia, zwłaszcza konkurencyjnych, i sprostaniu im. Temu służy określenie nadrzędnych celów i dróg dojścia do nich, co tworzy projekt rozwoju przedsiębiorstwa. Takie podejście do kształtowania rozwoju uzasadnione jest stwierdzeniem, że wewnątrz przedsiębiorstwa jest jedynie źródłem kosztów, a przychody – a więc i zyski – wynikają wyłącznie z otoczenia. Od tego, jak się w to otoczenie wkomponujemy, w ogromnym stopniu zależą szanse na sukces przedsiębiorstwa.

Warunkiem skutecznego kształtowania rozwoju jest w tym wypadku orientacja przedsiębiorstwa na nabywców i konkurentów. Przede wszystkim analizuje się zmieniające się potrzeby klientów, próbuje się je przewidzieć. Strategie przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo podporządkowuje się skutecznemu odpowiadaniu na potrzeby rynkowe, a tam, gdzie to możliwe, próbuje je uprzedzać lub wręcz tworzyć. Zarządzanie strategiczne skupia się przy tym na kreowaniu produktów i metod działania, odpowiadających aktualnym, a najlepiej przyszłym potrzebom klientów.

Równolegle eksponowane są dążenia do sprostania konkurentom – w obecnych warunkach coraz częściej urastają one do rangi pierwszoplanowej. Przy coraz większym nasileniu rywalizacji rynkowej przedsiębiorstwa zorientowane konkurencyjnie starają się analizować i przewidywać procesy rozwoju konkurentów, starają się określić swoją własną pozycję w przyszłej strukturze sektora. Sukces w tym ujęciu wydaje się na tyle realny, na ile zdołamy sprostać wyzwaniom ze strony konkurentów [Porter, 1992].

Strategia rozwoju to w tym przypadku koncepcja docelowej pozycji rynkowej oraz droga dojścia do niej utożsamiana w dużym stopniu z przewagą konkurencyjną. Zarządzanie strategiczne to rozważania w kategorii: produkt – rynek, oparte na dogłębnej analizie strategicznej otoczenia, przekształcone następnie w działania rynkowe [Kaleta, 2006, s. 68–75].

Choć dziś coraz częściej kwestionuje się możliwość prognozowania zachowań konkurentów i klientów, co podważa możliwość zastosowania podejścia pozycyjnego jako wiodącej metody kształtowania rozwoju przedsiębiorstw, to jednak

nietrudno wskazać dorobek szkoły pozycyjnej niepodlegający dewaluacji. Jest to przede wszystkim:

- orientacja na otoczenie – utożsamiana z jego ciągłą analizą; wykorzystywanie choćby słabych sygnałów, okazji, zagrożeń to w warunkach narastającego wpływu otoczenia na rozwój wszelkich organizacji główny kierunek rozwoju zarządzania strategicznego,
- określanie docelowej pozycji rynkowej – jako wciąż najkorzystniejszy sposób wytyczania kierunku rozwoju, wyboru możliwości rozwojowych („filtr okazji”).

Koncepcja zasobowa zarządzania strategicznego bazuje natomiast na stwierdzeniu, że w nieprzewidywalnym otoczeniu zamiast dostosowywać rozwój do konkretnych przewidywanych okoliczności zewnętrznych, które najprawdopodobniej i tak rozminą się z naszymi prognozami, należy raczej dążyć do stworzenia przedsiębiorstwa na tyle sprawnego, elastycznego, dysponującego wystarczającymi zasobami, by było ono zdolne sprostać różnym, a najlepiej wszelkim okolicznościom.

Sprostaniu takim wyzwaniom służy głównie tworzenie dostatecznie silnej, wspierającej kreatywność i innowacyjność, dominującej logiki przedsiębiorstwa i kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo tworzone według tych zasad uzyskuje mocne, ponadczasowe walory, które predysponują go do skutecznego działania w różnych – niekoniecznie sprzyjających – okolicznościach.

Powyższe dążenia są w pełni zbieżne z niezwykle dziś popularnymi i niekwestionowanymi koncepcjami gospodarki opartej na wiedzy, organizacji uczących się, z docenianiem roli zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, z traktowaniem kreatywności i kompetencji pracowników jako kluczowej przewagi konkurencyjnej i decydującego warunku sukcesu przedsiębiorstw. Przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo zdolne wykorzystać te walory powinno sprostać wszelkim wyzwaniom.

Wsparciem powyższych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw są nowoczesne trendy zmierzające do kształtowania organizacji maksymalnie elastycznych – wirtualnych czy fraktralnych przedsiębiorstw przyszłości. Ich przesłaniem jest także tworzenie takich przedsiębiorstw, które zamiast planować przyszłość, powinny być do niej z góry przygotowane, i to bez względu na to, jaka ona będzie. Wszystkie te ujęcia mają charakter zasobowy, zorientowany na wnętrze przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie, *know-how*, walory organizacyjne stanowią o zdolności przedsiębiorstw do sprostania wyzwaniom przyszłości i otoczenia.

Zarządzanie strategiczne to w tym ujęciu proces odkrywania kluczowych walorów przedsiębiorstwa i ich rozwijania, poszukiwanie sposobów ich wykorzystania dla rozwoju organizacji. Strategia raczej nie projektuje szczegółowej drogi rozwoju organizacji, a koncentruje się na wyznaczeniu obszarów rozwoju, jego logiki, podstawowych reguł postępowania. Ideałem jest stworzenie organizacji uzyskującej przewagę nad konkurencją dzięki dobrze wykorzystywanym