



Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw

Redakcja naukowa
Andrzej Kaleta



Wydawnictwo C.H.Beck

**Ewolucja zarządzania
strategicznego
w trakcie rozwoju
przedsiębiorstw**

Autorzy poszczególnych rozdziałów:

Jarosław Ignacy – 1.3, 2.4, 3.5

Leon Jakubów – 2.3

Andrzej Kaleta – Wstęp, 1.1, 1.2, 2.5, 3.1, 3.2, 3.6, 4, Zakończenie

Piotr Kuczyński – 3.4

Krystyna Moszkowicz – 1.5

Joanna Radomska – 1.4, 3.3

Letycja Sołoducho-Pelc – 1.4, 2.2

Anna Witek-Crabb – 1.2, 2.5, 3.6

Agata Wojnicka – 3.4

Przemysław Wołczek – 1.3, 2.4, 2.6, 3.5

Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw

Redakcja naukowa
Andrzej Kaleta



Wydawnictwo C.H.Beck

Warszawa 2014

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek

Redaktor merytoryczny: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: Ireneusz Gawliński

Ilustracja na okładce: Ireneusz Gawliński

Seria: Zarządzanie

Recenzent: dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, prof. UEP

Publikacja sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki
jako projekt badawczy o nr N N115 402240



© Wydawnictwo C.H.Beck 2014

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o., ul. Bonifraterska 17
00-203 Warszawa, tel. (22) 33 77 600
Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński
Druk i oprawa: P.W.P. Interdruk, Warszawa



ISBN 978-83-255-6068-3

ISBN e-book 978-83-255-6069-0

Spis treści

Wstęp (<i>Andrzej Kaleta</i>)	7
Rozdział 1. Wyzwania współczesnej gospodarki dla zarządzania strategicznego	11
1.1. Wprowadzenie (<i>Andrzej Kaleta</i>)	11
1.2. Presja koniunkturalna na współczesne zarządzanie strategiczne (<i>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb</i>).....	13
1.3. Presja społeczna na współczesne zarządzanie strategiczne (<i>Jarosław Ignacy, Przemysław Wołczek</i>)	18
1.4. Presja konkurencyjna na współczesne zarządzanie strategiczne (<i>Joanna Radomska, Letycja Sołoducho-Pelc</i>)	25
1.4.1. Znaczenie wiedzy	26
1.4.2. Szybkość reakcji i wzrost znaczenia elastyczności przedsiębiorstw ...	27
1.4.3. Znaczenie budowania trwałej i elastycznej przewagi konkurencyjnej	28
1.4.4. Standaryzacja i indywidualizacja.....	29
1.4.5. Znaczenie innowacji	30
1.4.6. Podsumowanie	30
1.5. Presja innowacyjności na współczesne zarządzanie strategiczne (<i>Krystyna Moszkowicz</i>).....	31
Rozdział 2. Kluczowe problemy zarządzania strategicznego	41
2.1. Wprowadzenie	41
2.2. Proces zarządzania strategicznego (<i>Letycja Sołoducho-Pelc</i>).....	42
2.2.1. Procedura zarządzania strategicznego.....	42
2.2.2. Proces tworzenia strategii.....	46
2.2.3. Proces realizacji strategii.....	50
2.3. Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego (<i>Leon Jakubów</i>).....	58
2.4. Forma strategii (<i>Jarosław Ignacy, Przemysław Wołczek</i>)	66
2.4.1. Podstawowe elementy składowe strategii i stopień jej sformalizowania	69
2.4.2. Rola wizji	72
2.4.3. Rola misji.....	74
2.4.4. Horyzont czasowy strategii.....	77
2.5. Treść strategii – wybór strategiczny (<i>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb</i>)	80
2.5.1. Wybór między strategią dywersyfikacji i koncentracji.....	82
2.5.2. Wybór między strategią wyróżnienia i kosztową	84
2.5.3. Wybór między strategią ekspansji i stabilizacji	87
2.5.4. Wybór między strategią rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego	89
2.5.5. Strategie łączące różne opcje rozwojowe.....	92

2.5.6. Strategie oburęczne	94
2.5.7. Strategie hybrydowe	96
2.5.8. Strategie kooperacji	98
2.6. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach różnej skali (<i>Przemysław Wołczek</i>)	100
Rozdział 3. Zarządzanie strategiczne w badanych przedsiębiorstwach	109
3.1. Wprowadzenie (<i>Andrzej Kaleta</i>)	109
3.2. Metodyka badań (<i>Andrzej Kaleta</i>)	110
3.3. Proces zarządzania strategicznego (<i>Joanna Radomska</i>)	112
3.3.1. Pytania badawcze	112
3.3.2. Proces zarządzania strategicznego w całej badanej populacji	119
3.3.3. Proces zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	129
3.3.4. Podsumowanie i wnioski	143
3.4. Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego (<i>Piotr Kuczyński, Agata Wojnicka</i>)	145
3.4.1. Pytania badawcze	145
3.4.2. Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego w całej badanej populacji	147
3.4.3. Uczestnicy procesu zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	152
3.4.4. Podsumowanie i wnioski	161
3.5. Forma strategii – wyniki badań (<i>Jarosław Ignacy, Przemysław Wołczek</i>)	162
3.5.1. Pytania badawcze	162
3.5.2. Forma strategii w całej badanej populacji	171
3.5.3. Forma strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	179
3.5.4. Podsumowanie i wnioski	193
3.6. Treść strategii (<i>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb</i>)	195
3.6.1. Pytania badawcze	195
3.6.2. Treść strategii w całej badanej populacji	202
3.6.3. Treść strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	209
3.6.4. Podsumowanie i wnioski	236
Rozdział 4. Model ewolucji zarządzania strategicznego (<i>Andrzej Kaleta</i>)	239
4.1. Wprowadzenie	239
4.2. Specyfika zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali ...	239
4.2.1. Obraz zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach	240
4.2.2. Obraz zarządzania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach ...	245
4.2.3. Obraz zarządzania strategicznego w dużych przedsiębiorstwach	249
4.3. Kluczowe zmiany w zarządzaniu strategicznym wywołane wzrostem przedsiębiorstwa	254
Zakończenie (<i>Andrzej Kaleta</i>)	263
Załącznik 1	267
Załącznik 2	277
Bibliografia	281
Indeks	289

Wstęp

Andrzej Kaleta

Teoria zarządzania strategicznego znajduje się dziś w ważnej, a zarazem newralgicznej fazie swego rozwoju. Mnożą się fundamentalne wątpliwości co do możliwości przewidywania i kształtowania przyszłości w niestabilnym i coraz mniej przewidywalnym otoczeniu. Podważa się znaczenie zarządzania strategicznego jako nauki stosowanej.

Jak się wydaje, jedną z przyczyn kryzysu zarządzania strategicznego jest dążenie do projektowania koncepcji nadmiernie uniwersalnych, pasujących do wszelkich przedsiębiorstw i innych organizacji. Okazuje się, że takie podejście prowadzi do projektowania metod zbyt ogólnych, często abstrakcyjnych, mało przydatnych konkretnym organizacjom w szczególnych okolicznościach.

Jedną z istotniejszych słabości w tym kontekście jest niedostrzeżenie zasadniczej zmiany warunków zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju, a zwłaszcza wzrostu przedsiębiorstw. Powiększają się zasoby przedsiębiorstw, rosną ich możliwości, poszerza się pole ich wyboru strategicznego. Równolegle rosną wymagania wobec strategii. Komplikuje się proces jej tworzenia, uzgadniania, realizowania. Modele zarządzania strategicznego dedykowane dużym przedsiębiorstwom słabo sprawdzają się w małych czy mikroprzedsiębiorstwach, i odwrotnie.

Tymczasem metody zarządzania strategicznego projektowane są w sposób dość jednostronny, abstrahujący od powyższych uwarunkowań. W istocie ukierunkowywane są głównie na największe, globalne korporacje, tam są testowane i rozwijane. Adaptacja proponowanych rozwiązań do specyfiki przedsiębiorstw mniejszych ma bardzo ograniczony wymiar. Powstaje w ten sposób luka ograniczająca wartość aplikacyjną zarządzania strategicznego zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw średnich czy małych.

Powyższa słabość dotyczy i praktyki zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa, zwykle ucząc się na własnych błędach, wypracowują własny model zarządzania rozwojem, który sprawdza się w danej fazie ich rozwoju. W tym czasie odnoszą sukcesy bądź porażki, rozwijają się, rosną, zmieniają metody działania, kulturę organizacyjną. Niewielka jest szansa, że praktyki zarządzania strategicznego dostosowane do wcześniejszych etapów rozwoju sprawdzą się w nowych realiach. Tymczasem wykorzystywane rozwiązania często okazują się nazbyt statyczne, nie ewoluują w sposób satysfakcjonujący, nie uprzedzają nowych wyzwań. Prowadzi to wprost do niewykorzystywania znacznej części zasobów

i licznych szans. W skrajnych przypadkach może powodować utratę kontroli nad rozwojem przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony rozwój przedsiębiorstwa wymusza nieraz niekontrolowaną i nie zawsze korzystną ewolucję metod zarządzania strategicznego. Przesadna formalizacja działań, droga ku rozbudowanym procedurom planistycznym, będąca reakcją na wzrost przedsiębiorstwa, może zagrozić kreatywności, inwencji, myśleniu strategicznemu, a w istocie podważyć sens zarządzania strategicznego.

Praktyka gospodarcza oczekuje takich propozycji metod zarządzania strategicznego, które pozwolą zarządzać rozwojem organizacji w każdej fazie wzrostu. Co więcej, oczekiwane są takie rozwiązania, których wdrożenie pozwoli przygotować organizacje na nowe wyzwania, zanim dotąd wykorzystywane mechanizmy rozwojowe zaczną szwankować. Jest to poważne wyzwanie dla teorii zarządzania strategicznego, na które dotąd ta dziedzina nauki nie odpowiedziała w sposób satysfakcjonujący.

Celem naukowym projektu badawczego, którego rezultatem jest niniejsza publikacja, jest zidentyfikowanie trendów ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie wzrostu przedsiębiorstw. Uznano, że rozpoznanie specyfiki zarządzania strategicznego w kolejnych etapach wzrostu pozwoli określić podstawowe prawidłowości obrazujące sposób przystosowania wykorzystanych rozwiązań do wymogów wynikających z określonej skali organizacji. Powstała w ten sposób wiedza wypełni, jak się wydaje, istotną lukę poznawczą w teorii zarządzania strategicznego.

Projekt posiada też ewidentny cel aplikacyjny. Przyjęto, że praktyki powszechnie stosowane w danej fazie rozwoju przedsiębiorstw są najprawdopodobniej tymi, które w określonych okolicznościach sprawdzają się najlepiej. Założono w tym miejscu, że rolą nauki stosowanej, jaką jest zarządzanie strategiczne, jest uogólnianie i upowszechnianie doświadczeń praktycznych przy ewentualnie ich krytycznej ocenie. Przy takim założeniu projekt prowadzi do opracowania zróżnicowanych koncepcji zarządzania strategicznego, dedykowanych specjalnie przedsiębiorstwom małym, dużym bądź średnim. Stanowi to odpowiedź na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej.

Metody badawcze służące osiągnięciu powyższych celów łączą studia teoretyczne z badaniami empirycznymi. Uogólniona obserwacja wyzwań wobec rozwoju przedsiębiorstw, trendów zarządzania strategicznego i ich konfrontacja z warunkowaniami rozwojowymi w poszczególnych fazach wzrostu przedsiębiorstw prowadzą do sformułowania pytań badawczych będących podstawą badań empirycznych. Koncentrują się one na tych obszarach zarządzania strategicznego, które uznano za najbardziej zdeterminowane skalą stosujących je organizacji.

Badania empiryczne prowadzone są w drodze sondażu ankietowego. W ankiecie identyfikującej opinie na temat kluczowych aspektów zarządzania strategicznego zdecydowano się na pięciopunktową skalę odpowiedzi. Ułatwia to ankietowanym zajmowanie stanowiska w kwestiach, na które często nie ma jednoznacznej odpowiedzi, a taki jest charakter większości stwierdzeń ilustrują-

cych praktykę zarządzania strategicznego. Adresatami badania ankietowego było 150 przedsiębiorstw dobranych losowo, uwzględniających w równych częściach przedsiębiorstwa małe, średnie i wielkie. Wyboru dokonywano wśród spółek publicznych, zakładając, że są one najbardziej skłonne do udostępniania informacji na swój temat, a zarazem najbardziej zaawansowane w stosowaniu metod zarządzania strategicznego. Ankiety prowadzono w sposób telefoniczny, z udziałem wyspecjalizowanej agencji badawczej. Interlokutorami w każdym przypadku byli prezesi przedsiębiorstw, członkowie ich zarządów bądź osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne. Uznano, że są to jedyne osoby władne udzielać opinii na temat specyfiki podejścia strategicznego.

Warstwowy podział populacji badanej na trzy kategorie wielkości przedsiębiorstw uznano za zadowalające przybliżenie specyfiki zachowań strategicznych w kolejnych fazach rozwoju przedsiębiorstw. Stanowi to jedyną możliwość rozpoznania prawidłowości cechujących kolejne etapy wzrostu przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy niemożliwe jest sukcesywne badanie wybranych przedsiębiorstw w kolejnych fazach ich wzrostu. Po pierwsze trudno byłoby z wyprzedzeniem wytypować obiekty badań, a po drugie barierą byłyby niewyobrażalnie długi okres tego typu badań.

Badania empiryczne stanowią podstawę do uogólnień i rekomendacji mających w założeniu ułatwić przedsiębiorstwom adaptację zarządzania do kolejnych faz rozwoju.

Na treść publikacji obrazującej wyniki procesu badawczego składają się cztery rozdziały. Rozdział 1 służy identyfikacji podstawowych wyzwań rozwojowych, przed którymi stają współczesne przedsiębiorstwa. Założono, iż w znaczącym stopniu determinują one kształt współczesnego zarządzania strategicznego. Rozdział 2 identyfikuje najważniejsze trendy w zarządzaniu strategicznym i kluczowe czynniki jego sukcesu. Jest to ważne dla stworzenia koncepcji badań tych problemów zarządzania strategicznego, które mają decydujący wpływ na procesy rozwojowe a zarazem są najbardziej związane ze skalą przedsiębiorstwa. Kolejny, 3 rozdział prezentuje metodę prowadzonych badań a zarazem główne ustalenia badawcze, w podziale na charakterystykę procesu zarządzania strategicznego, jego uczestników, formy strategii i jej treści. W prezentacji wyników badań ujęte są dane charakteryzujące całą populację oraz z podziałem na odpowiedzi uzyskane w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych. Rozdział 4, uogólniający wyniki badań, przede wszystkim charakteryzuje specyfikę zarządzania strategicznego w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności dokonuje syntetycznego jej porównania w celu zidentyfikowania najistotniejszych trendów. Pozwala to na przedstawienie wniosków służących usprawnieniu zarządzania strategicznego w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstw.

Rozdział 1

Wyzwania współczesnej gospodarki dla zarządzania strategicznego

1.1. Wprowadzenie

Andrzej Kaleta

Rozwój przedsiębiorstwa odbywa się współcześnie w diametralnie różnych warunkach, niż miało to miejsce kiedykolwiek wcześniej. Nowa jakość warunków rozwoju wiąże się przede wszystkim z niespotykaną wcześniej ich złożonością oraz niestabilnością.

Zanik granic między rynkami, sektorami powoduje, że ilość czynników rozwojowych oddziałujących na każde przedsiębiorstwo dynamicznie rośnie. Niezbędne okazuje się uwzględnianie wyzwań rozwojowych wpływających z globalnych rynków czy pozornie odległych sektorów. Coraz więcej czynników funkcjonujących na zasadzie naczyń połączonych ma decydujący wpływ na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, przesądzając o ich sukcesach bądź porażkach.

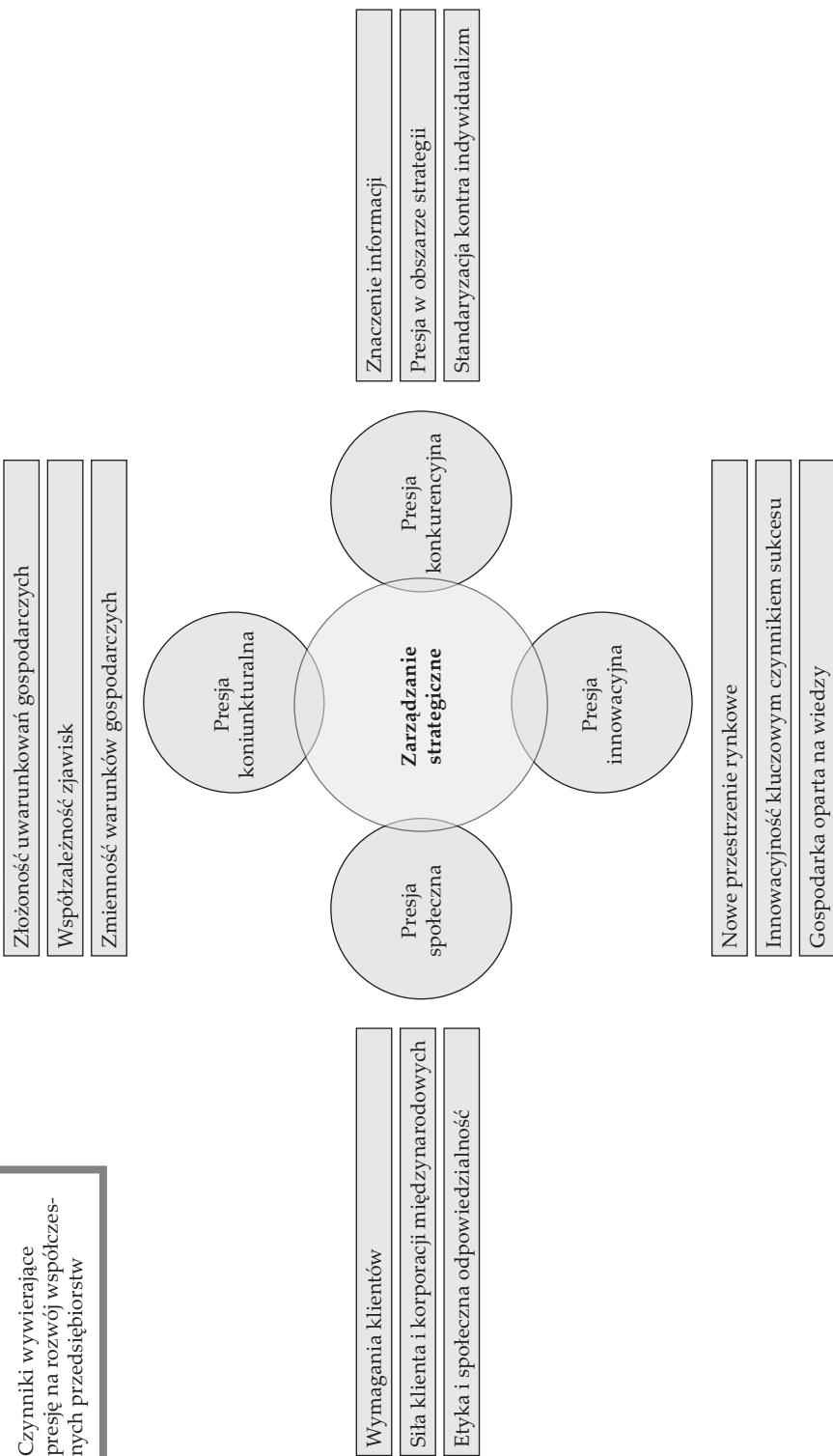
Co gorsza, równoległe z komplikowaniem się uwarunkowań rozwojowych drastycznie wzrasta ich dynamika. Tempo rozwoju i starzenia się produktów, modeli biznesowych czy całych sektorów istotnie wzrasta. Jednoznacznie można stwierdzić, że czas we współczesnej gospodarce płynie zdecydowanie szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Staje się to wielkim wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które zmuszone są przyjmować ryzykowne role pionierów, utrudniać działania naśladowcom, coraz szybciej reagować na nieprzewidziane wyzwania. Nawet niewielkie spowolnienie tempa rozwoju może oznaczać trudne do zniwelowania straty w stosunku do liderów zmian.

W tych warunkach niezbędne staje się szybkie i głębokie analizowanie licznych wyzwań kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstw. Można je rozpatrywać w różnych konfiguracjach. W poniższym tekście skoncentrowano się na czterech najważniejszych, jak się wydaje, wymiarach. Za czynniki wywierające najsilniejszą presję na rozwój współczesnych przedsiębiorstw uznano (zob. rys. 1.1):

- wyzwania koniunkturalne,
- wyzwania społeczne,
- wzrost konkurencyjności,
- wzrost innowacyjności.

Rysunek 1.1.

Czynniki wywierające presję na rozwój współczesnych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

1.2. Presja koniunkturalna na współczesne zarządzanie strategiczne

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb

Współczesna gospodarka nazywana przez niektórych, dla podkreślenia odmienności wobec sytuacji w przeszłości, „nową gospodarką” stawia nowe wymagania przedsiębiorcom i strategom. Oddziaływanie dzisiejszych trendów w rozwoju gospodarczym na kształt i perspektywy zarządzania strategicznego ujawnia się głównie na trzech płaszczyznach:

- złożoności uwarunkowań gospodarczych oddziałujących na przedsiębiorstwa,
- współzależności zjawisk gospodarczych,
- zmienności i nieprzewidywalności warunków gospodarczych.

Złożoność uwarunkowań oznacza, że ilość zjawisk, procesów, czynników gospodarczych oddziałujących na przeciętne przedsiębiorstwo, a często przesądzających o jego losie, jest nieporównywalna z tym, z czym spotykano się wcześniej. Niegdyś przedsiębiorca, zwłaszcza mniejszy i lokalny, mógł się skupić na własnym obszarze specjalizacji, nie wnikając w niuanse polityki gospodarczej, zwłaszcza w odległych krajach, nie musiał śledzić rynków walutowych ani surowcowych, ani rozumieć specyfiki wyrafinowanych instrumentów finansowych. Dziś tego typu luki w wiedzy uniemożliwiają skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzanie strategiczne, co więcej, dotyczy to wszystkich bez wyjątku przedsiębiorców, a nie tylko najbardziej nowoczesnych koncernów globalnych. Globalizacja spowodowała bowiem, iż nawet tradycyjne przedsiębiorstwa lokalne poddane zostały oddziaływaniu wszystkich złożonych mechanizmów współczesnej gospodarki.

Wzrostowi liczby zjawisk gospodarczych oddziałujących na poszczególnych przedsiębiorców towarzyszy intensywne zacieśnianie ich wzajemnych współzależności. Procesy gospodarcze zachodzące w wymiarze globalnym i lokalnym tworzą system naczyń połączonych. Silne zależności zachodzą między trendami koniunkturalnymi na poszczególnych rynkach sektorowych a rozstrzygnięciami polityki gospodarczej. A wszystko to dzieje się pod silnym wpływem zjawisk na rynkach finansowych, i to w równym stopniu tych regionalnych jak i międzynarodowych. Siła i wielostronność tych związków zdecydowanie utrudniają zrozumienie współczesnych zjawisk gospodarczych. Tym samym ich analiza na potrzeby strategii staje się coraz trudniejsza, a przez to projektowanie działań rozwojowych wiąże się z rosnącym ryzykiem.

Trendem szczególnie wyrazistym we współczesnej gospodarce jest radykalne zwiększenie tempa zmian w niej zachodzących. Trendy gospodarcze, które kiedyś trwały bądź ewoluowały latami, a nawet dziesięcioleciami, dziś zmieniają się

z miesiąca na miesiąc, a w skrajnym przypadku nawet z dnia na dzień. Potęga jednych gospodarek dynamicznie wzrasta, nierzadko ku zaskoczeniu większości obserwatorów czy analityków, podczas gdy w tym samym czasie inne gospodarki niespodziewanie popadają w recesję, co może dotyczyć nawet takich potęg, jak USA czy Niemcy, Francja, bądź gospodarek uznawanych za wzorcowe, jak Irlandia czy Hiszpania. Nie zmienia to faktu, że przejście od fazy głębokiej recesji do fazy dobrej koniunktury może się dziś odbywać szybciej niż kiedykolwiek dotąd, co obrazuje przykład Niemiec czy Estonii. Podobnie dynamiczne i każdorazowo zaskakujące zmiany tempa i kierunków rozwoju następują na rynkach finansowych, surowcowych czy w poszczególnych sektorach gospodarki. W tych warunkach przewidywanie jakichkolwiek zmian, a zwłaszcza kluczowych dla zarządzania strategicznego zmian długofalowych, staje się dziś trudniejsze niż w przeszłości, a zdaniem wielu całkowicie nierealne.

Powyższe okoliczności powodują, że zarządzając strategicznie dzisiejszymi przedsiębiorstwami, zmuszeni jesteśmy uwzględnić coraz więcej zjawisk współczesnej gospodarki. Co więcej, wzrostowi ich liczebności towarzyszy zacieśnianie się ich wzajemnych związków. A na domiar złego wszystkie one są coraz mniej stabilne i coraz trudniej przewidywalne. Są to nowe i niesłychanie znaczące wyzwania dla współczesnego zarządzania strategicznego.

Zjawiska wzrostu złożoności, współzależności i dynamiki procesów gospodarczych można zaobserwować w trzech wymiarach funkcjonowania współczesnej ekonomii:

- w koniunkturze gospodarczej,
- w procesach rozwoju rynków finansowych,
- w ewolucji sektorów gospodarki.

Koniunktura gospodarcza to bez wątpienia kluczowy warunek rozwoju przedsiębiorstw, który może zarówno wspomagać rozwój, jak i go utrudniać. Wpływ czynników koniunkturalnych dotyczy różnych, coraz liczniejszych uwarunkowań.

Tradycyjnie na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa wpływały głównie trendy rozwojowe na podstawowych rynkach jego działania. Przedsiębiorstwo o lokalnym charakterze działania zainteresowane było koniunkturą lokalnego rynku. Przedsiębiorcy działający w szerszym wymiarze zainteresowani byli trendami ekonomicznymi w odpowiednio szerszym wymiarze. Dziś sytuacja zasadniczo się skomplikowała. Globalizacja gospodarki spowodowała, że nawet na rynku miejscowym odczuwa się coraz silniej wpływy koniunktury krajowej, ale i międzynarodowej. One w dużym stopniu przesądzają o natężeniu konkurencji, zachowaniach konsumentów, a nawet o kosztach pracy w lokalnym zakładzie. Zmusza to przeciętnego przedsiębiorcę do analizy coraz liczniejszych procesów gospodarczych, często odległych i niezwiązanych bezpośrednio z jego sferą działania, gdyż ich wpływ, choćby pośredni, może przesądzić o warunkach rozwojowych.

Analiza nowych sfer funkcjonowania gospodarki jest tym bardziej niezbędna, iż pomimo globalizacji i unifikacji różnych rynków wyraźnie widoczna jest ich daleko idąca polaryzacja. Koniunktura gospodarcza na poszczególnych rynkach lokalnych może wykazywać zupełnie odmienne prawidłowości od zjawisk obserwowanych na rynku krajowym. Z kolei poszczególne rynki krajowe diametralnie się różnią. W tym samym okresie mogą rozwijać się w dokładnie przeciwnych kierunkach. Tego typu zróżnicowanie trendów gospodarczych zmusza do równoległego śledzenia sygnałów z bardzo różnych rynków – od lokalnego przez regionalny, krajowy, środkowoeuropejski, europejski po światowy. Ponadto ważna może być analiza innych rynków, sąsiednich, ale i bardziej odległych. Nigdy nie ma pewności, które z tych sygnałów okażą się kluczowe dla projektowania, a później osiągania sukcesów rozwojowych.

Wielkim wyzwaniem dla przedsiębiorców staje się coraz większa dynamika powyższych zjawisk. Globalizacja, wielostronne powiązanie procesów gospodarczych w różnych wymiarach przestrzennych, narastające zazębianie się zjawisk koniunkturalnych z tendencjami rozwoju techniki, z ewolucją rynków finansowych powodują niespotykane dawniej turbulencje w przebiegu trendów ekonomicznych. Coraz trudniej przewidywać zarówno nadchodzące kryzysy, jak i procesy rozwojowe. Coraz częściej zaskakujące załamania gospodarcze następują bezpośrednio po okresach prosperity. Brakuje zwykle wyraźnych sygnałów nadchodzących zmian. Często trudno nawet prognozować ich kierunek. Zbyt słabe, trudno zauważalne sygnały niejednokrotnie nie pozwalają na formułowanie wiarygodnych prognoz czy wartościowych przewidywań. Ta sytuacja to niewątpliwie nową jakość dla współczesnych przedsiębiorców, zwłaszcza chcących kształtować rozwój w długofalowej perspektywie czasowej.

Równie istotnym jak nieprzewidywalność zmian koniunkturalnych wyzwaniem dla kształtowania rozwoju przedsiębiorstw staje się dziś proces rozwoju rynków finansowych. Świat współczesnych finansów przestał być prostym dopełnieniem tzw. sfery realnej służącym jej obsłudze. Rynki finansowe funkcjonują dziś do pewnego stopnia niezależnie, rządząc się własnymi prawami. Co więcej, ilość instrumentów funkcjonujących na tych rynkach dynamicznie rośnie. Obok tradycyjnych mechanizmów kształtowania stóp procentowych czy kursów walutowych, względnie zrozumiałych dla przeciętnego przedsiębiorcy, pojawiają się coraz bardziej wyrafinowane mechanizmy pozyskiwania środków finansowych, kształtowania ich ceny czy zabezpieczenia prowadzonych transakcji. Niekonwencjonalne, często wirtualne, transakcje finansowe przestają być zrozumiałe dla większości przedsiębiorców. Wymagają one wysoce specjalistycznej wiedzy, ponadto nieustannie aktualizowanej. Jest ona dostępna dla nielicznych fachowców, a często przekracza i ich umiejętności. Tymczasem przedsiębiorcy, nawet reprezentujący tradycyjne sektory gospodarki „realnej”, skazani są na operowanie tymi instrumentami, gdyż bez ich wykorzystania tracą szansę na konkurencyjność. Niewystarczająca wiedza na temat coraz bardziej złożonego świata finansów może z kolei prowadzić do popełniania błędów, a w efekcie do porażek.

Co gorsza, radykalnemu wzrostowi ilości impulsów płynących ze świata finansów pod adresem współczesnych przedsiębiorców towarzyszy równoległe zacieśnianie wielostronnych współzależności między nimi. Z jednej strony postępuje tzw. ufinansowanie współczesnych gospodarek. Jak wspomniano wcześniej, nawet przedsiębiorcy reprezentujący sektory tradycyjnej, „realnej” gospodarki skazani zostają na korzystanie ze skomplikowanych narzędzi finansowych. Świat finansów, choć rządzi się swoimi, coraz mniej zrozumiałymi prawami, coraz silniej zazębia się z pozostałymi sferami gospodarki, często przesądając o procesach ich rozwoju. Z drugiej strony pogłębiają się wielokierunkowe współzależności między poszczególnymi zjawiskami z obszaru finansów, co na dodatek czyni je mniej zrozumiałymi, trudniej przewidywalnymi. Przykładowo kształtowanie się kursu walutowego czy choćby ceny akcji bądź kosztów pozyskiwania kapitału przedsiębiorstw zależy od tylu wzajemnie powiązanych zjawisk, że ich dogłębne rozpoznanie przekracza możliwości jakiegokolwiek przedsiębiorcy. Tymczasem bez rozpoznania wielostronnych związków przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi mechanizmami finansowymi wszelkie próby przewidywania finansowych uwarunkowań rozwojowych stają się bezprzedmiotowe.

Problem kształtowania rozwoju organizacji gospodarczych na styku ze światem finansów jest tym głębszy, że dynamika zmian w tym akurat sektorze gospodarki jest wyjątkowo duża. Radykalne, wielokierunkowe zmiany na rynkach finansowych zachodzą znacznie częściej i szybciej niż na rynkach pozostałych. Choć i one, co wskazywano wcześniej, są coraz mniej stabilne i coraz mniej przewidywalne, to świat finansów na ich tle wydaje się o wiele bardziej burzliwy. W sytuacji pogłębiającego się uzależnienia przedsiębiorstw od zjawisk i instrumentów finansowych jest to istotny czynnik ich destabilizacji i poważna bariera skutecznego zarządzania strategicznego.

Presja koniunkturalna wynikająca z ewolucji sektorów ma także istotne znaczenie dla praktyki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach. Każdej z faz w cyklu życia sektora towarzyszą inne wyzwania i każda z nich wymaga trochę innych umiejętności i stosowania innych priorytetów w planowaniu strategicznym. W fazie narodzin sektora przedsiębiorstwa odczuwają szczególną presję, aby utrzymać się na rynku i dotrzeć do klientów ze swoim przekazem oraz przełamać ich nieufność wobec nowych produktów. W fazie wzrostu priorytetem staje się penetracja rynku i zajęcie na nim pozycji dominującej. W fazie dojrzałości natomiast przedsiębiorstwa odczuwają silną presję na ochronę dotychczasowych pozycji, na poszukiwanie innowacyjnych pomysłów mogących przedłużyć życie sektora oraz na ekspansję – czy to na drodze fuzji, czy też na przykład wchodzenia na inne rynki geograficzne.

Jednak sama cykliczność koniunktury sektora nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na to, w jaki sposób tworzy się i wdraża strategię przedsiębiorstw. W ostatnich latach można zaobserwować zmiany w naturze koniunktury sektorowej i inną jej dynamikę. Czynniki, które wywarły na to największy wpływ, to: szybkość zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, złożoność czynni-

ków, które wpływają na przedsiębiorstwa, oraz współzależności, które między tymi czynnikami występują. W efekcie oddziaływania powyższych czynników dynamika sektorów jest dziś zupełnie inna niż na przykład 30 lat temu. Wśród 10 najszybciej rosnących obecnie sektorów wiele jest takich, które 20 lat temu jeszcze nie istniały [*Top 10 fastest...*], jak choćby produkcja drukarek 3D, produkcja gier społecznościowych i aplikacji mobilnych, czy też sprzedaż *on-line* produktów i usług (także usług edukacyjnych). Można również zaobserwować skrócenie się cyklu życia sektorów. Z jednej strony oznacza to, że bardzo istotnie skrócił się czas od innowacji do jej upowszechnienia, z drugiej zaś, że pojawiają się sektory-efemerydy, których cykl życia jest bardzo krótki. Można tutaj przytoczyć choćby przykłady sektora produkcji telewizorów 3D – obecnie w fazie schyłkowej, produkcji netbooków, które po krótkim okresie ogromnej prosperity zostały wyparte przez tablety [*Żegnajcie netbooki...*], czy też sektora odtwarzaczy MP3 i prostych kompaktowych aparatów cyfrowych stopniowo zastępowanych przez smartfony. Czasem trudno stwierdzić, czy ma się do czynienia z sektorem-efemerydą, czy też z sektorem wielokrotnie rozwijającym się i odnawiającym dzięki pojawianiu się nowych technologii, które coraz lepiej pozwalają zaspokajać potrzeby odbiorców. Granice między sektorami wydają się bowiem zacierać. Branże tradycyjnie traktowane jako odrębne, obecnie łączą gęste sieci zależności i powiązań, i wiele produktów powstaje na styku różnych dotąd sektorów lub z inspiracji czerpanych w innych sektorach. Jest to możliwe dzięki szerokiemu dostępowi do informacji oraz procesom globalizacyjnym. Jako przykład może tu posłużyć obecna telefonia komórkowa. Producenci smartfonów funkcjonują w obrębie branż, takich jak telefonia, telekomunikacja, elektronika, informatyka, media, grafika i pewnie wiele innych.

Nowa dynamika w koniunkturze sektorowej tworzy także wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwem. W szybko zmieniających się sektorach, w otoczeniu złożonym i nieprzewidywalnym, przy krótkim cyklu życia sektora i silnej groźbie substytucji związanej z rozwojem nowych technologii, tradycyjne podejście do zarządzania strategicznego, metody planistyczne, klasyczna analiza sektorowa (5 sił Portera) czy schematyczne sposoby opisywania sektorów (np. punktowa ocena atrakcyjności sektora) wydają się dalece niewystarczające. Przedsiębiorstwa, które potrafią z sukcesem funkcjonować przez dziesiątki lat, są zwykle świadkami dojrzewania sektorów, w których działają, i świadome dynamiki, która im towarzyszy. Zmienność koniunktury sektorowej sprawia, że szczególnego znaczenia nabierają elementy zarządzania strategicznego wymienione poniżej.

- Kompleksowość i ciągłość prowadzenia analizy strategicznej, uwzględniającej nie tylko trendy w danym sektorze, ale także obejmującej szeroki kontekst działania przedsiębiorstwa. Czujność i pogłębiona refleksja towarzyszące analizie strategicznej pomagają dostrzec pojawiające się zmiany na rynku i pierwsze sygnały zapowiadające zmianę fazy w cyklu życia.

- Elastyczność procesu zarządzania strategicznego – rozumiana z jednej strony jako gotowość do dostosowywania sposobu prowadzenia prac strategicz-

nych (metod, częstotliwości, narzędzi, postaw) do zmieniających się warunków, z drugiej zaś jako pewna plastyczność samej strategii, która pozwala na modyfikację, zmiany kierunków i dostosowanie.

1.3. Presja społeczna na współczesne zarządzanie strategiczne

————— *Jarosław Ignacy, Przemysław Wołczek* —————

Coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że współczesne otoczenie pełne ograniczeń, presji konkurencyjnej, ale i szans rozwojowych sprawia, że zarządzanie firmą staje się niespotykane trudną sztuką. Dzieje się tak dlatego że zmiany, które zachodzą w otoczeniu firm, są nie tylko szybsze, ale także bardziej kompleksowe, wszechobecne i trudniejsze do przewidzenia niż dawniej. Taką interpretację rzeczywistości podziela m.in. P. Kotler wraz z J. Caslione, którzy twierdzą, że właśnie nadeszła nowa epoka – epoka turbulencji. Według nich jest ona diametralnie różna od poprzedniej, gdyż „obecnie normę w branżach, przedsiębiorstwach i na rynkach stanowią turbulencje, których konsekwencją jest chaos, ryzyko i niepewność” [Kotler, Caslione, 2010, s. 12]. Aby zrozumieć istotę rynkowych, koniunkturalnych, innowacyjnych i społecznych turbulencji oraz ich wpływ na gospodarkę, warto się odwołać do koncepcji turbulencji w naturze oraz w fizyce. W naturze turbulencje charakteryzują się gwałtownością i nieprzewidywalnością. Cechuje je impulsywność, nieopanowanie i bezładność. Odnosząc te pojęcia do sfery biznesu, można stwierdzić, że są to nieprzewidywalne i gwałtowne zmiany w tych zewnętrznych lub wewnętrznych warunkach działalności przedsiębiorstwa, które wpływają na jego wyniki. Wzajemne zależności i powiązania zglobalizowanego świata powodują efekt fali, gdyż na pewnym poziomie wszystkie rządy, wszyscy ludzie i wszystkie przedsiębiorstwa – a więc każdy podmiot – są ze sobą powiązani i turbulencja zachodząca w jednym miejscu jest odczuwana również w pozostałych regionach.

Jednym ze szczególnych rodzajów turbulencji, które występują we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwa, jest turbulencja przejawiająca się w wymiarze społecznym. Firmy coraz częściej stykają się z rosnącą presją społeczną, którą można określić jako pewien specyficzny rodzaj wpływu społecznego. Skupiając się na tym problemie, można przyjąć, że jego istotę stanowi proces, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie. Wydaje się, że obserwowane współcześnie turbulentne zmiany społeczne mają swoje źródła przede wszystkim w:

- rosnących wymaganiach klientów,
- nowych oczekiwaniach związanych z pragnieniem indywidualizacji wyrobów i usług,

- wzroście siły klienta przy jednoczesnym zwiększeniu korporacji transnarodowych,
- zwiększeniu znaczenia etyki i reputacji oraz presji społecznej odpowiedzialności wywieranej na działalność firm [Peter, Olson, 2008].

Rosnące wymagania klientów związane są ze wzrostem ich świadomości. Dotyczy to zwłaszcza przysługujących im praw, co jest konsekwencją postępującej rewolucji edukacyjnej (m.in. idea uczenia się przez całe życie, której przejawem są m.in. uniwersytety dziecięce czy uniwersytety III wieku) i coraz większej skolaryzacji społeczeństw europejskich. Wyrazem rosnącej świadomości konsumentów jest również pragnienie uzyskania większej ilości informacji o oferowanym produkcie, m.in. dotyczących jego składu czy wpływu opakowania na środowisko i zasoby naturalne. Coraz więcej przede wszystkim młodych konsumentów zwraca uwagę na etykiety produktów. Coraz częściej analizują skład artykułów, np. spożywczych, i szukają w nich sztucznych substancji słodzących, konserwantów, przeciwutleniaczy czy innych środków mających negatywny wpływ na zdrowie w dłuższej perspektywie. Istotne jest to, że dzięki rewolucji technologicznej i telekomunikacyjnej, które spowodowały drastyczną obniżkę kosztów dostępu do danych, informacje te stają się coraz łatwiej dostępne w każdym miejscu świata. W związku z tym wzrasta presja skłaniająca przedsiębiorstwa do zaprzestania bądź ograniczenia używania sztucznych i szkodliwych składników w żywności, kosmetykach, czy też w artykułach dziecięcych.

Warto zauważyć, że wzrost wymagań i siły klientów wywierają wpływ nie tylko na sferę produkcji, ale także na sferę marketingu i promocji przedsiębiorstw [por. Ponsonby, Boyle, 2004, s. 343–361; McCole, 2004, s. 531–539]. W dotychczasowej epoce marketing polegał głównie na emisji informacji. Z tego względu przedsiębiorstwa intensywnie promowały się w zróżnicowanych mediach i kanałach reklamowych (radio, TV, gazety, czasopisma, *outdoor*), ale jeśli klient chciał zdobyć więcej informacji o właściwościach produktu, mógł zdać się głównie na własne doświadczenie albo bazować na opiniach bliskich, znajomych i przyjaciół. Taka sytuacja zdecydowanie faworyzowała sprzedających, ze względu na istnienie daleko idącej asymetrii informacji między nimi a znacznie bardziej rozproszonymi konsumentami. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat również na tym polu dokonały się istotne zmiany. Co prawda, konsumenci nadal są adresatami reklam kierowanych przez sprzedawców, ale oprócz tego mogą wymieniać się informacjami z całą rzeszą znajomych na cieszących się ogromną popularnością portalach społecznościowych, takich jak Facebook, MySpace, Nasza Klasa czy Google+. Dzięki temu mogą dowiedzieć się, co inni użytkownicy myślą na temat produktów interesującej ich firmy. Zmieniła się zatem ich rola w zarządzaniu i marketingu. Nie są już wyłącznie pasywnymi odbiorcami reklam. Na temat firmy, produktu czy usługi mogą uzyskać tyle informacji, ile zapragną. Łatwy, a także niedrogi dostęp do informacji dzięki Internetowi i rewolucji telekomunikacyjnej sprawił, że wymiana doświadczeń i dzielenie się nimi stało się prostsze niż kiedykolwiek