

# 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. Równoległe 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.