

Tomasz Kafel

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie rozwoju szkół zarządzania strategicznego oraz dyfuzji wybranych podejść do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, a także określenie kierunków przyszłych badań naukowych w tym zakresie. Wykorzystano tu między innymi wyniki badań, które zostały przeprowadzone przez zespół pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w 2010 r. Na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej zaprezentowano wyzwania, przed którymi stają praktycy i teoretycy zajmujący się koncepcją zarządzania strategicznego. Określono konsekwencje owych wyzwań dla procesu zarządzania strategicznego i zaproponowano kierunki dalszych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, dyfuzja, rozwój, wyzwania, kierunki badań.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne jest koncepcją podlegającą ciągłym zmianom, podobnie jak cała dyscyplina nauk o zarządzaniu. Niemalże z roku na rok powstają nowe teorie, koncepcje, metody, techniki służące doskonaleniu zarządzania organizacjami zarówno komercyjnymi, jak i niekomercyjnymi. Jest to konsekwencja odejścia od uproszczonego i naiwnego twierdzenia prekursorów naukowego zarządzania (szczególnie nurtu inżynierskiego), że „istnieje jedna najlepsza metoda

organizacji”. Pod koniec XX w. pojawiło się wiele nowych podejść prowadzących do tzw. „organizacyjnej doskonałości”, a wśród nich m.in.: koncepcja nowej fali w zarządzaniu, zarządzanie procesami, reengineering, TQM, zarządzanie projektami, postmodernizm w zarządzaniu. Wśród najnowszych osiągnięć nauk o zarządzaniu – znanych w Stanach Zjednoczonych i Europie – wyróżnić można m.in.: teorię aktora-sieci, teorię uczącej się organizacji, koncepcję Positive Organizational Management, koncepcję społecznej odpowiedzialności organizacji (uwzględniającą ekologiczny kontekst zarządzania), koncepcję klasy kreatywnej, narodziny tzw. przedsiębiorczości społecznej (szczególnie wśród organizacji pozarządowych), a w przypadku instytucji publicznych: *new public management* oraz koncepcję współzarządzania (*governance*). Ich powstawanie i rozpowszechnianie jest rezultatem ciągłych poszukiwań instrumentów podwyższania efektywności przedsiębiorstw (szczególnie ich zysków) w nowych warunkach funkcjonowania. W sektorze publicznym oraz pozarządowym nowe koncepcje czy metody zarządzania w dużej mierze są wynikiem presji izomorficznych wynikających wprost ze stawianych tym organizacjom celów (co często oznacza transformację rozwiązań stosowanych w biznesie do organizacji niekomercyjnych). Zmiany te dotyczą również zarządzania strategicznego, które jest wyodrębnioną częścią nauk o zarządzaniu. Jego rozwój, zdaniem M. Romanowskiej i R. Krupskiego, odbywa się zarówno na poziomie opracowywania modeli teoretycznych, jak i metod wspomagających zarządzanie strategiczne (szczególnie metod analizy strategicznej), a także weryfikacji modeli teoretycznych w praktyce zarządzania. Obiektami badań są przede wszystkim przedsiębiorstwa, jednak większość teorii i narzędzi znajduje zastosowanie także w instytucjach publicznych i w organizacjach pozarządowych [Romanowska i Krupski 2010, s. 201]. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie rozwoju szkół bądź nurtów zarządzania strategicznego oraz dyfuzji wybranych podejść do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Podjęto również próbę wskazania wyzwań, przed którymi staną praktycy i teoretycy zajmujący się tą koncepcją i określenia kierunków przyszłych badań naukowych w zakresie zarządzania strategicznego.

2. Istota i geneza koncepcji zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie

Powstała w latach 70. XX w. koncepcja zarządzania strategicznego jest utożsamiana z uznawanym w organizacji systemem wartości, takich jak: otwartość, kompleksowość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wyniki, współdziałanie. Można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne sprowadza się do „kreowania przyszłości przedsiębiorstwa poprzez posiadanie (przez przedsię-

biorstwo) założeń strategicznych, myślenie strategiczne przy rozwiązywaniu pojawiających się w nim problemów, przeglądy rozwoju organizacji oraz budowanie klimatu organizacyjnego sprzyjającego wdrożeniu i adaptacji nowego systemu wartości” [Romanowska i Krupski 2010, s. 7]. Interpretacja zarządzania strategicznego była dokonywana wielokrotnie przez różnych autorów. Kategorię zarządzania strategicznego do działalności gospodarczej pierwszy wprowadził A.D. Chandler (1962), a problematykę tę rozwijali P.F. Drucker (1976) oraz H.J. Ansoff (1965). Wśród wielu względnie nowych definicji zarządzania strategicznego warto zwrócić uwagę na tę, którą podaje R.W. Griffin. Według niego zarządzanie strategiczne to: „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych” [Griffin 1996, s. 233]. Z kolei A. Stabryła przez zarządzanie strategiczne rozumie „proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli. Jego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego” [Stabryła 2000, s. 46]. Interesującą próbę uporządkowania aspektów zarządzania strategicznego (i tym samym klasyfikacji jego definicji) podjęli P. Banaszyk i E. Urbanowska-Sojkin. Ich zdaniem, można wyróżnić definicje zarządzania strategicznego odwołujące się do podmiotu podlegającego zarządzaniu, którego poprawne funkcjonowanie zależy w dużej mierze od kształtowania optymalnych relacji pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a wyzwaniem wynikającymi z otoczenia. Podejście to uwzględnia paradygmat racjonalności ekonomicznej jako imperatyw zachowań przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym ujęciem zarządzanie strategiczne obejmuje „projektowanie przyszłości przedsiębiorstwa poprzez określanie dziedzin/y/ działalności, a tym samym portfela produktowo-rynkowego i dostosowywanie go do zmieniających się warunków funkcjonowania zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych” [Banaszyk i Urbanowska-Sojkin 2007, s. 29]. Kolejna grupa definicji przez nich wyróżnionych odnosi się do aspektu czynnościowego i funkcjonalnego i jest rezultatem paradygmatu funkcjonalnego w naukach o zarządzaniu. Autorzy przybliżają poszczególne czynności oraz funkcje w ramach zarządzania strategicznego, określając etapy zarządzania strategicznego (przeważnie wyróżniając: planowanie, wdrożenie, kontrolowanie). W aspekcie metodycznym, co do zasadności korzystania z określonych instrumentów badawczych, analitycznych lub ich konfiguracji, zdaniem P. Banaszyka i E. Urbanowskiej-Sojkin, można wyróżnić kolejną grupę definicji zarządzania strategicznego. Autorzy tych definicji opisują metody radzenia sobie ze złożonymi problemami funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach niepewności, wskazując jednocześnie uwarunkowania skuteczności ich stosowania. Ostatni, z wyróżnionych przez P. Bana-

szyka i E. Urbanowską-Sojkin, aspekt społeczny łączy definicje zakładające, że zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest „domeną osób upoważnionych do podejmowania decyzji strategicznych z racji pełnionych ról organizacyjnych w przedsiębiorstwie lub poza nim lub uczestniczących w procesie tzw. oddolnego kształtowania działań strategicznych” [Banaszyk i Urbanowska-Sojkin 2007, s. 30]. Powyższa próba uporządkowania aspektów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem wskazuje na jego skomplikowaną i wielowymiarową naturę. Tylko łączne rozpatrywanie wszystkich wymienionych aspektów stwarza możliwość jego „holistycznego rozumienia, eksplikacji i poprawnej aplikacji” [Banaszyk i Urbanowska-Sojkin 2007, s. 29–30].

3. Rozwój szkół zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem

W rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego można dostrzec wiele różnorodnych szkół czy podejść do formułowania strategii. Skutkiem wspomnianych wcześniej zmian w otoczeniu przedsiębiorstw było poszukiwanie przez praktyków zarządzania teorii i metod rozwiązania problemów. W odpowiedzi na potrzeby praktyki zarządzania w drugiej połowie XX w. powstawały kolejne teorie, modele i metody zarządzania strategicznego. Zbieżność poglądów prezentowanych zarówno przez praktyków i teoretyków zarządzania na temat sposobów rozwiązywania problemów organizacyjnych pozwoliła w kolejnych okresach wyodrębnić tzw. szkoły czy nurty zarządzania strategicznego, które „akcentują najczęściej jedną z podstawowych kategorii zarządzania strategicznego, na przykład: plan, otoczenie konkurencyjne, zasoby, budując wokół niej filozofię współczesnego rozwiązywania problemów przyszłości organizacji” [*Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* 2010, s. 7]. Jak podaje R. Krupski, „niezależnie od dylematu priorytetu: rynki czy zasoby?, kolejne szkoły sięgają również do wielkich teorii opisujących rzeczywistość, jak np. ogólna teoria systemów, teoria złożoności, teoria chaosu, teoria gier oraz takich jak np. teoria opcji, poszukując w nich wzorców opisu problemów, a nawet wzorców ich rozwiązań” [*Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* 2010, s. 7]. Narastająca turbulencja otoczenia i nieskuteczność proponowanych wzorców działań powoduje ciągłą ewolucję szkół, nurtów i podejść do zarządzania strategicznego, którą scharakteryzowano poniżej.

W latach 50. i 60. XX w. głównym wyzwaniem menedżerów był problem koordynacji i kontroli coraz bardziej złożonych przedsiębiorstw. Planowanie długookresowe wymagało integracji zarządzania strategicznego i finansowego. Odpowiedzią na te wyzwania, powstałej w tym okresie szkoły planistycznej zarządzania strategicznego, „był dokument zawierający plan, zwykle kilkuletni, przedstawiający cele i zadania firmy, priorytety dla poszczególnych produktów

i biznesów, w których działa firma, oraz alokacji środków na inwestycje” [Obłój 2007, s. 66]. Plan ten przełożony na precyzyjne harmonogramy i budżety wsparto systemem kontroli. Zakładano, że otoczenie jest względnie stabilne, kontrolowalne lub co najmniej przewidywalne [Mintzberg i Waters 1995, s. 257–272]. Wielu ekonomistów uważało, że długookresowe, racjonalne planowanie, bazujące na prognozach ekonometrycznych, metodzie zdyskontowanych przepływów pieniężnych, schematach procesowych ma przewagę nad przypadkowymi, nieskoordynowanymi efektami działań gospodarki rynkowej [Wąsowska 2012, s. 380]. Nadmierne formalizowanie i usztywnianie procesu planistycznego, koncentracja na procedurach, niezauważanie sprzeczności interesów różnych grup w przedsiębiorstwie, spowolnienie reakcji na zmiany w otoczeniu przyczyniło się do szerokiej krytyki szkoły planistycznej i powstania tzw. szkoły ewolucyjnej zarządzania strategicznego [Romanowska 2004, s. 16–17]. Przedstawiciele tego nurtu wyrażali pogląd, że „każde przedsiębiorstwo ma zdolność do uczenia się i doskonalenia, a strategia jest wyrazem porozumienia uczestników procesu, a nie dokumentem opracowanym przez zewnętrznych specjalistów i narzuconym zarządowi”. Pojedyncze przypadki przedsiębiorstw, które odniosły sukcesy, na podstawie których zwolennicy tego nurtu próbowali formułować zalecenia dla innych przedsiębiorstw, nie były jednak wystarczające do formułowania uogólnień, dlatego uznano to podejście za mało przydatne w praktyce [Romanowska 2004]. W kolejnych latach (przełom lat 60. i 70. XX w.) planowanie w dużych przedsiębiorstwach wiązało się z procesem dywersyfikacji. Pomocne miały się okazać takie narzędzia, jak popularna macierz produkt/rynek opracowana przez H.I. Ansoffa, który uważał, że „decyzje strategiczne dotyczą raczej zewnętrznych niż wewnętrznych problemów firmy, w szczególności związane są z wyborem produktów, które firma będzie wytwarzać, oraz rynków, na których będzie je sprzedawać” [Ansoff 1965, s. 18]. W latach 70. XX w. kryzys naftowy, nadmierna dywersyfikacja, a także zaostrzająca się konkurencja ze strony przedsiębiorstw azjatyckich (głównie japońskich i koreańskich) zmieniły sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, prowadząc do autonomizacji myślenia o strategii [Grant 2005, s. 17]. Ważniejsze od wyznaczania ścieżki długookresowego wzrostu (planu strategicznego) okazało się znalezienie sposobu na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Stwierdzono, że wyniki firmy zależą przede wszystkim od jej pozycji (konkurencyjnej) w otoczeniu, a strategia ma służyć budowaniu przewagi konkurencyjnej. M. Porter, współtwórca wyłaniającej się w latach 80. pozycyjnej szkoły zarządzania strategicznego, poszukując branżowych determinant rentowności, oparł się na nurcie organizacji przemysłowej (*Industrial Economics*). Na tym gruncie zrodził się model pięciu sił (Portera), który wciąż uznawany jest jako główny instrument analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i w konsekwencji formułowania strategii konkurowania [Porter 2001,

s. 23]. Praktycy otrzymali od przedstawicieli szkoły pozycyjnej szeroki zestaw metod i technik zarządzania pomocnych w tworzeniu planu strategicznego (nie tak jednak sformalizowanych, jak w szkole planistycznej) i umożliwiających znalezienie odpowiedzi na kluczowe pytanie: „gdzie powinniśmy być?”. Lata 90. XX w. to powstanie ważnego nurtu badań nad strategią tzw. szkoły zasobów i kompetencji, która traktuje strategię jako sposób alokacji zasobów, pozwalający firmie utrzymać lub poprawić wyniki [Barney 1997, s. 99–120]. Strategia ma odpowiadać na odmienne (w porównaniu ze szkołą pozycyjną) pytanie, a mianowicie: „czym powinniśmy być?”. Zwrócono uwagę menedżerów na „pierwotne, tkwiące w zasobach przedsiębiorstwa (szczególnie niematerialnych, takich jak wiedza i ludzie, którzy potrafią ją wykorzystać) źródła przewagi konkurencyjnej pozwalające na stałe odnawianie sukcesu i tworzenie podstawy pod przyszłe sukcesy rynkowe” [Romanowska 2004, s. 18]. Koncepcja umiejętności organizacyjnych (*organizational capability*) rozwinęła „statyczną” wersję tego podejścia, zwracając uwagę na umiejętności identyfikacji szans i zagrożeń, a także ich wykorzystania oraz umiejętności utrzymywania przewagi konkurencyjnej dzięki budowaniu, łączeniu, ochronie i rekonfiguracji zasobów [Teece 2007, s. 1319–1350]. Na początku XXI w. powstały kolejne szkoły i pojawiło się inne podejście do strategii. Na szczególną uwagę zasługuje szkoła prostych reguł, której przedstawiciele (m.in. C. Christensen) twierdzili, że celem strategii powinno być znalezienie odpowiedzi na pytanie: „w jaki sposób powinniśmy działać?” w warunkach szybkich przemian w otoczeniu i skrajnej niepewności co do oczekiwań rynku, typowych dla początku XXI w. szkoła ta odwołuje się do dorobku teorii chaosu, psychologii i biologii. Istotą budowy przewagi konkurencyjnej wg zwolenników tej szkoły jest umiejętność korzystania z przelotnych szans, budowania innowacyjnych strategii. K.M. Eisenhardt i D.N. Sull do owych reguł zaliczyli:

- reguły dotyczące sposobu wykonywania działań (*how-to-rules*) nadające wyjątkowości procesom realizowanym przez firmę,
- reguły wyznaczające warunki brzegowe (*boundary rules*) do oceny potencjalnych szans biznesowych, zawężające możliwy zakres działań i pozwalające przyspieszyć proces podejmowania decyzji,
- reguły dotyczące priorytetów (*priority rules*) ułatwiające alokację zasobów pomiędzy alternatywnymi szansami biznesowymi,
- reguły dotyczące timingu pozwalające zsynchronizować działania firmy wobec pojawiających się szans rynkowych (*timing rules*),
- reguły dotyczące wycofania się z biznesu (*exit rules*) wskazujące menedżerom, kiedy powinni wycofać się z nieudanych inwestycji [Eisenhardt i Sull 2001, s. 89–95].

Skutkiem zapożyczeń dokonanych z teorii opcji i finansów jest wreszcie jedna z współczesnych szkół zarządzania strategicznego, szkoła realnych opcji. Jej

przedstawiciele przyjmują założenie, że ogromna niepewność otoczenia wyklucza sensowność realizacji wszelkich długoterminowych projektów i przedsięwzięć. Strategie należy traktować „jako stopniowe wchodzenie do góry po schodach z zachowaniem w każdym momencie możliwości rezygnacji z dalszej wspinaczki” [Domański 2010, s. 62]. Zgodnie z założeniami tego nurtu wielkie strategiczne projekty należy rozbijać na fragmenty i budować możliwości kolejnych ruchów.

Warto odnotować, że najnowsze rozwiązania w zakresie zarządzania strategicznego (od końca lat 90. XX w. aż po teraźniejszość) zdają się zmierzać w stronę badania tzw. dynamiki strategicznej. Głównymi przedstawicielami tego nurtu są R. D’Aveni, P. Ghemawat, A. Brandenburger i B. Nalebuff, R. Stacey, S. Brown i K. Eisenhard, A. von Krogh, E. Schwartz i L. Trigeorgis [Segal-Horn 2004, s. 133–142].

Wielość poglądów teoretycznych oraz doświadczeń praktycznych firm doradczych i przedsiębiorstw na temat rozwoju zarządzania strategicznego sprawiły, że zrodziła się potrzeba ich uporządkowania. Konsekwencją tego jest wiele różnorodnych klasyfikacji szkół zarządzania strategicznego opisanych obszernie w literaturze przedmiotu. Zauważyć można w nich pewne podobieństwa, co jest oczywistą konsekwencją dostrzeżenia (przez autorów) zbliżonych reakcji, czy działań podejmowanych przez przedsiębiorców w odpowiedzi na problemy, z którymi przyszło im się mierzyć w określonym czasie. Jednakże w ramach każdego z ujęć dostrzec można akcentowanie odmiennych procesów i zagadnień, co powoduje, że obecnie wszystkie znajdują swoich zwolenników. Można zatem przyjąć za A. Stabryłą [2000, s. 31], że „z praktycznego punktu widzenia wszystkie (nurty) razem tworzą wzajemnie dopełniającą się całość, a w związku z tym kompleksowość podejścia badawczego będzie jedną z głównych cech rozwiniętej koncepcji zarządzania strategicznego”.

4. Dyfuzja koncepcji zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach

Implementacja koncepcji zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach stała się możliwa dzięki zmianom ustrojowym z przełomu lat 80. i 90. XX w. Również od tego czasu następuje intensyfikacja zainteresowań tą dyscypliną wiedzy w polskim środowisku naukowym. M. Romanowska i R. Krupski, przyjmując założenie, że „specyfiką polskiej szkoły zarządzania strategicznego może być wątek związany z transformacją gospodarki”, wyróżnili w niej dwie dekady: dekadę potransformacyjną, czyli lata 90. ubiegłego wieku, i dekadę mijającą, czyli okres zaawansowanej gospodarki rynkowej [Romanowska i Krupski 2010, s. 202]. Wskazali oni duże zróżnicowanie badań empirycznych realizowa-

nych w kluczowych ośrodkach akademickich w obu wyróżnionych okresach. Ich syntetyczny przegląd zaprezentowany został w tabeli 1. Analiza zakresów badań oraz publikacji z zakresu zarządzania strategicznego wskazują, że pierwsza dekada była czasem skracania dystansu i poznawania jego specyfiki w nowych warunkach. Wysiłki badaczy w tym okresie szły w dwóch kierunkach, tj. w stronę przenoszenia dorobku zachodniej teorii zarządzania strategicznego oraz w stronę badań nowych bytów, czyli przedsiębiorstw i ich ugrupowań w gospodarce rynkowej.

Tabela 1. Badania empiryczne w zakresie zarządzania strategicznego w wybranych polskich ośrodkach akademickich

Dekada potransformacyjna (1990–1999)	
Zakres badań empirycznych	Autorzy badań
Ocena procesu strategicznej reorientacji przedsiębiorstw w latach 1990–1991	Zespół pod kierownictwem B. Wawrzyniaka
Funkcjonowanie aliansów strategicznych w Polsce w latach 1993–1995	Zespół pod kierownictwem M. Romanowskiej
Analiza ekonomiki i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w latach 1993–1996	G. Gierszewska
Analiza celów globalnych i strategicznych w latach 1994–1995 oraz 1997–1999	Zespół pod kierownictwem S. Sudoła i M.J Stankiewicza
Cele deklarowane przez polskie przedsiębiorstwa (w połowie dekady)	P. Banaszyk
Strategie polskich grup kapitałowych w poł. lat 90. XX w.	M. Romanowska
Fuzje i przejęcia polskich przedsiębiorstw na przełomie 1996 i 1997 r.	M. Lewandowski
Identyfikacja szans i zagrożeń przedsiębiorstw państwowych na terenie Dolnego Śląska poddawanych restrukturyzacji w połowie lat 90.	Z. Malara
Orientacja marketingowa polskich przedsiębiorstw w latach 1997–1999	Zespół pod kierownictwem J. Altkorna
Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw	O. Kunert
Badanie strategii przedsiębiorstw z branży chemicznej w 1997 r.	K. Łobos
Ewolucja strategii NFI w 1997 r.	Zespół pod kierownictwem B. Wawrzyniaka
Analiza restrukturyzacyjnych skutków prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w 1997 r.	Z. Pastusiak
Badanie strategii realizowanych w małych średnich firmach w latach 1997–1998	K. Mazur-Łukomska
Identyfikacja zachowań przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej w latach 1992–1997	J. Filipczuk, P. Soroka, T. Wach

cd. tabeli 1

Dekada potransformacyjna (1990–1999)	
Zakres badań empirycznych	Autorzy badań
Procesy tworzenia dominujących strategii w polskich przedsiębiorstwach w 1998 r.	K. Obłój, M. Weinstein
Strategie restrukturyzacji dużych polskich przedsiębiorstw w 1998 r.	G. Gierszewska
Badanie siły i rodzajów zagrożeń konkurencyjnych przedsiębiorstw południowo-zachodniej Polski w 1999 r.	A. Kaleta
Strategie restrukturyzacji przedsiębiorstw południowo-zachodniej Polski w latach 1998–2000.	Zespół pod kierownictwem Z. Szelocha
Badanie przyczyn rozwoju i upadku przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji	S. Sudoł
Kierunki działań restrukturyzacyjnych w spółkach portfelowych	Zespół Stowarzyszenia NFI
Kierunki przekształceń spółek portfelowych w porównaniu z oczekiwaniami zarządów w 1995 i 1997 r.	A. Peszko, J. Wąchoł
Drogi tworzenia grup kapitałowych	M. Trocki
Strategie polskich grup kapitałowych notowanych na WGPW	Zespół pracowników WSZiP im. L. Koźmińskiego
Kwantytatywna ocena restrukturyzacji spółek portfelowych	S. Cyfert, K. Krzakiewicz
Przyczyny zawierania aliansów	B. Kaczmarek
Zmiany restrukturyzacyjne spółek portfelowych NFI	P.J. Szczepankowski
Dekada zaawansowanej gospodarki rynkowej (2000–2009)	
Zakres badań empirycznych	Autorzy badań
Uwarunkowania konkurencyjności polskich przedsiębiorstw	Zespół kierowany przez M.J. Stankiewicza
Działalność korporacji międzynarodowych w Polsce w 2001 r.	Zespół Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH w Warszawie
Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w sektorach globalnych w latach 2001–2003	Zespół pod kierownictwem M. Romanowskiej
Strategie w aspekcie zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach w latach 2002–2004	Zespół pracowników WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie
Dominująca logika działania w kontekście teorii i praktyki zarządzania strategicznego	K. Obłój, T. Obłój

cd. tabeli 1

Dekada zaawansowanej gospodarki rynkowej (2000–2009)	
Zakres badań empirycznych	Autorzy badań
Znaczenie wykorzystywanych okazji w rozwoju przedsiębiorstw	R. Krupski
Metody opracowywania strategii przedsiębiorstw z obszaru Wielkopolski w 2004 r.	Zespół pod kierownictwem K. Krzakiewicza
Problematyka zasobów organizacji mających decydujący wpływ na wykorzystywanie okazji	R. Krupski
Wpływ zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstw	Zespół pod kierownictwem M.J. Stankiewicza
Badanie dostosowań rozwojowych polskich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki globalnej w latach 2004–2005	Zespół kierowany przez J. Bogdanienkę
Funkcjonowanie dużych grup kapitałowych w Polsce w 2006 r.	M. Romanowska
Zmiany modelu polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji do UE w latach 2005–2007	Zespół kierowany przez T. Gołębiowskiego
Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw	Zespół kierowany przez M. Gorynię
Planowanie strategiczne i wdrażanie strategii	A. Zelek

^a Autorzy niniejszego zestawienia przepraszali (w przywoływanej publikacji) pominięte w wykazie osoby, wskazując lukę informacyjną jako przyczynę zaistniałej sytuacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Romanowska i Krupski 2010, s. 203–216].

Najczęściej badania dotyczyły procesów dostosowawczych polskich przedsiębiorstw do gospodarki rynkowej i do konkurentów zagranicznych [Romanowska i Krupski 2010, s. 223–224]. Potwierdziły one ewolucję zachowań strategicznych przedsiębiorstw w ciągu 10 lat transformacji, która zdaniem S. Sudoła, kształtowała się następująco:

- w latach 1990–1993 przedsiębiorstwa koncentrowały się na następujących obszarach: wielkość zatrudnienia, rynki zbytu wyrobów, wielkość majątku,
- w latach 1994–1997 hierarchia ważności obszarów, w których dokonywano zmian była już inna: wielkość majątku, wielkość zatrudnienia, struktura produkcji,
- w 1998 r. do najważniejszych sfer działania należały: rodzaj i jakość wyrobów, wielkość majątku, technika i technologia produkcji [Romanowska i Krupski, s. 207].

Po 2000 r. przedmiotem badań (a także publikacji) były specjalistyczne problemy zarządzania strategicznego, a szczególnie te dotyczące podejścia zasobowego, zarządzania międzynarodowego oraz związków przedsiębiorstw (fuzji,

aliansów) i grup kapitałowych. Dostrzegalne było także przesunięcie akcentu z analizy i planowania strategicznego w stronę wdrażania strategii.

Godne odnotowania są podejmowane w tym czasie przez krajowych badaczy próby wyodrębnienia własnych klasyfikacji szkół/nurtów zarządzania strategicznego. Należą do nich przede wszystkim A. Stabryła, J. Rokita, K. Obłój. A. Stabryła w rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego dostrzegł trzy nurty: planistyczny, pozycyjny oraz integratywny. J. Rokita w książce pt. *Organizacja ucząca się* przedstawił najnowsze podejścia do zarządzania strategicznego zrywające z paradygmatem szkoły planistycznej. Scharakteryzował 10 szkół tworzenia strategii, spośród których szczególnie skupił uwagę na szkole uczenia się jako procesu wyłaniającego się [Rokita 2003]. Szkoła ta (inaczej podejście wyłaniające albo uczące się) wynika z przekonania o istnieniu luki czasowej między zaplanowaną a faktycznie realizowaną strategią. Wynika ona z dynamiki współczesnego biznesu i przesunięć pomiędzy momentem podjęcia decyzji a jej przygotowywaniem na podstawie opisanej sytuacji decyzyjnej. Zdaniem C.E. Linbloma, H. Mintzberga i C.J. Walters, twórców tego podejścia, organizacje są zmuszone do modyfikowania swej działalności także w toku wdrażania wypracowanych wcześniej strategii [Banaszyk i Urbanowska-Sojkin 2007, s. 33]. Z kolei K. Obłój wyróżnił w rozwoju zarządzania strategicznego 6 szkół krótko scharakteryzowanych w poprzednim punkcie. Uwzględnił przy tym trzy następujące wymiary:

1) wymiar swobody decyzyjnej – przekonanie o jej twórczym i sprawczym charakterze (zwolennicy strategii *choice*) *versus* przekonanie o selekcyjnej mocy środowiska, które determinuje wybory menadżerskie *versus* przekonanie o konieczności adaptacji i stopniowym doskonaleniu pozycji w środowisku (skrajni zwolennicy ekologii populacyjnej);

2) wymiar formalizacji strategii – strategia tworzona i wdrażana w pełni świadomie, w formalny sposób, z wykorzystaniem wielu technik analitycznych (strategia synoptyczna) *versus* strategia kształtowana na zasadzie prób i błędów, nakładania ograniczeń oraz rozwiązywania konfliktów (strategia emergentna);

3) wymiar punktu ciężkości strategii (sytuacja konkurencyjna w otoczeniu firmy *versus* charakterystyka samej firmy jej siły, słabości, aspiracje pracowników) [Obłój 2007, s. 13].

Nawiązując do opisanych powyżej klasyfikacji szkół zarządzania strategicznego (szczególnie propozycji K. Obłoja), P. Banaszyk i E. Urbanowska-Sojkin podjęli próbę usystematyzowania podejść do zarządzania strategicznego¹ (tabela 2). Ich „zdaniem zwolennicy zarządzania strategicznego wykorzystującego planowanie strategiczne i pozycjonowanie konkurencyjne skłaniają się do

¹ Wraz z ewolucją podejść do zarządzania strategicznego ewoluuje także metodologia szczegółowa tej dziedziny wiedzy. Szczegółowo to zagadnienie przedstawia P. Banaszyk w artykule pt. *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu* [Banaszyk 2007, s. 61–71].

forsowania poglądu synoptycznego, czyli przekonania, że proces zarządzania strategicznego ma charakter linearnie racjonalny, natomiast zwolennicy strategii wyłaniających się i bazujących na zasobach zalecają postrzeganie zarządzania strategicznego jako procesu inkrementalnego, czyli sfragmentowanego, ewolucyjnego i intuicyjnego” [Banaszyk, Urbanowska-Sojkin 2007, s. 33].

Tabela 2. Systematyzacja podejść do zarządzania strategicznego

Determinacja	Postawa wobec planowania	
	synoptyczność	emergentość
Zewnętrzna	Podejście pozycjonowania konkurencyjnego	Podejście strategii wyłaniającej się
Wewnętrzna	Podejście planowania strategicznego	Podejście strategii bazującej na zasobach

Źródło: [Banaszyk i Urbanowska-Sojkin 2007, s. 34].

W opinii zwolenników podejścia planistycznego i bazującego na zasobach strategia przedsiębiorstwa jest zmienną niezależną, determinującą wybór i kształtowanie otoczenia, w którym aktywnie działa. Zwolennicy strategii wyłaniających się i pozycjonowania strategicznego uważają, że strategia przedsiębiorstw zależy od charakterystyki otoczenia. Kontynuacją ich zainteresowań były badania dotyczące m.in. stosowania wymienionych powyżej podejść do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego pt. „Podstawy wyborów strategicznych przedsiębiorstw” realizowanego przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, pod kierunkiem prof. dr hab. E. Urbanowskiej-Sojkin. Badania o charakterze międzysektorowym przeprowadzono metodą ankietową na próbie przedsiębiorstw działających w Polsce w okresie 2008–2009. Kwestionariusz skierowano do przedstawicieli najwyższego szczebla kierowniczego i w rezultacie otrzymano informacje o 202 przypadkach przedsiębiorstw. Spośród przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu około 85% wykazywało cechy właściwe reprezentantom dwóch podejść do planowania strategicznego: pozycyjnego (45%) i planistycznego (39%). Zaledwie 7% przedsiębiorstw można było uznać za przedstawicieli podejścia zasobowego i tylko 1% podejścia ewolucyjnego. Badania te wskazują, że identyfikowane w literaturze podejścia do zarządzania strategicznego stosowane są w praktyce gospodarczej, choć, jak twierdzą badacze „z całą pewnością większość menedżerów nie jest w pełni świadoma podejścia, które reprezentuje” [*Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, 2011, s. 108 i s. 114]. Należy zauważyć niewielką popularność wśród polskich przedsiębiorców podejścia emergentnego. Z kolei determinacja wewnętrzna i zewnętrzna (podczas wyboru strategii) podzieliły badaną grupę przedsiębiorców na dwie podgrupy

o zbliżonej liczebności. Zdecydowana większość badanych w aktywny sposób planowała, wdrażała i kontrolowała strategię, wykorzystując do tego celu formalne procedury i plany. Można zatem stwierdzić, że podejście pozycyjne i planistyczne dominuje wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność w Polsce. Jednocześnie warto odnotować, że różnice w podejściu do planowania strategicznego nie wpływają (jak wynika z badań) na poziom osiąganych wyników. Przywołane badania pozwoliły na sformułowanie wielu interesujących wniosków dotyczących np.: zależności hierarchii celów strategicznych, preferowanych strategii, postrzegania charakterystyki dynamiki otoczenia od stosowanego podejścia do zarządzania strategicznego. Są one obszernie komentowane w cytowanej pozycji [*Podstawy wyborów strategicznych...*, 2011].

5. Potencjalne obszary badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności

B. de Wit i R. Meyer, autorzy książki pt. *Synteza strategii*, sformułowali 10 podstawowych problemów zarządzania strategicznego, które dotychczas nie zostały jednoznacznie rozwiązane. Ich zestawienie w formie paradoksów prezentuje tabela 3.

Narastająca turbulencja otoczenia sprawia, że swoista symetria powyższych, klasycznych już paradoksów zostaje zachwiana. Niepewność, zwłaszcza w planowaniu strategicznym, które ze swej istoty obejmuje długi okres, jest uciążliwą cechą kontekstu współczesnego zarządzania strategicznego. Nowe wyzwania, przed którymi stanęli przedsiębiorcy na początku XXI w., będą miały wpływ na proces zarządzania strategicznego. Głównym problemem dla dyscypliny „zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem” będzie szybkie tempo zmian i skali nowości dotyczących przedsiębiorstw i ich otoczenia. Okres intensywnych zmian gospodarczych i technologicznych zapoczątkowany w końcu XX w. i trwający do chwili obecnej (nazywany trzecią rewolucją przemysłową) pokazuje swoje nowe oblicze. Bisocjacje technologii cyfrowej, nowych narzędzi komunikacji (jak np. telefonia komórkowa, Internet) z nowymi trendami gospodarczymi (globalizacja, prywatyzacja, deregulacja, liberalizacja handlu, inwestowanie w odnawialne źródła energii, narastające nierówności społeczne) rodzą trudne do przewidzenia rezultaty. J. Rifkin prognozuje scalanie się technologii związanych z Internetem oraz z odnawialnymi źródłami energii, co będzie wymagało rekonfiguracji całych systemów ekonomicznych poszczególnych państw. Konsekwencją tego w nadchodzącej erze będzie produkowanie energii w swoich domach, biurach i fabrykach przez miliony ludzi, którzy będą się nią wzajemnie dzielić. Jego zdaniem rozpoczyna się nowa era – czas współpracy, sieci społecznych i wysoko wyspecjali-

zowanych pracowników. W wyniku tej rewolucji powstaną miliony miejsc pracy oraz niezliczona liczba nowych dóbr i usług, a tym samym powstaną nowe, kompleksowe modele aktywności gospodarczej. Przedsiębiorcy i menedżerowie będą musieli rozwinąć kompetencje i zdobyć odpowiednią wiedzę, by móc czerpać korzyści z nowatorskich modeli biznesowych, takich jak m.in.: rozproszone i kooperacyjne strategie badawczo-rozwojowe, wolne oprogramowanie (*open source*) i handel sieciowy, *performance contracting*², *shared savings*³, zrównoważona, niskowęglowa logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw [Rifkin 2012]. Płynność i niestabilność w organizacjach przyszłości przyjmowane są jako oczywistość. Akceptuje się tu zmienność, złożoność i wieloaspektowość. Pracownicy często posiadający wykształcenie pośrednio związane z wykonywaną pracą czują silną potrzebę wykonywania pracy twórczej i różnorodnej. Menedżerowie o wysokich kompetencjach wykorzystują nowe teorie, koncepcje, metody zarządzania, szukają różnorodności, oryginalności łamią podręcznikowe zasady marketingu czy zarządzania strategicznego, np. angażując swoją markę na różnych niezwiązanych ze sobą rynkach. Taką wizję zarządzania w przyszłości przedstawiają z kolei L. Strannegård i M. Friberg [*Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* 2012, s. 21–21]. Jak przewidują, „być może zmierzamy ku nowym sposobom prowadzenia przedsiębiorstwa (metodom zarządzania?), gdzie granice między innowacją i zyskiem, zabawą i powagą oraz pracą a czasem wolnym zostaną wymazane” [*Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* 2012, s. 21–21].

Tabela 3. Tematy, paradoksy i perspektywy w obszarze strategii

Tematy	Paradoksy	Perspektywy
Myślenie strategiczne	logika kontra kreatywność	rozumowanie racjonalne kontra rozumowanie twórcze
Formowanie strategii	rozmyślność kontra samorzutność	planowanie strategiczne kontra strategiczna stopniowość
Zmiana strategiczna	rewolucja kontra ewolucja	odnowa skokowa kontra odnowa stopniowa
Strategia na poziomie obszaru działalności	rynki kontra zasoby	egzogeniczność kontra endogeniczność
Strategia na poziomie korporacji	refleks kontra synergia	organizacja portfelowa kontra organizacja zintegrowana

² Usługodawca identyfikuje i ewaluuje możliwości oszczędzania energii w danym przedsiębiorstwie. W efekcie rekomenduje on pakiet rozwiązań zapewniających bardziej oszczędne wykorzystanie energii. Jest on spłacany pieniędzmi z uzyskanych w przyszłości oszczędności [Rifkin 2012].

³ Jest to rodzaj umowy sprzedaży, w którym sprzedawca instaluje element (sprzęt, maszyny lub system) klientowi bezpłatnie, ale ma udział w oszczędnościach, jakie on przyniesie. Pozostaje on własnością sprzedawcy do czasu, aż jego cena zostanie w pełni odzyskana z oszczędności [Rifkin 2012].

cd. tabeli 3

Tematy	Paradoksy	Perspektywy
Strategia na poziomie sieci	rywalizacja kontra współpraca	organizacja osobna kontra organizacja uwikłana
Kontekst branżowy	podporządkowanie kontra wolny wybór	dynamika branżowa kontra przywództwo branżowe
Kontekst organizacyjny	kontrola kontra chaos	przywództwo organizacyjne kontra dynamika organizacyjna
Kontekst międzynarodowy	globalizacja kontra regionalizacja	globalna konwergencja kontra międzynarodowa różnorodność
Cel istnienia organizacji	zyskowość kontra odpowiedzialność	wartość dla akcjonariuszy kontra wartość dla interesariuszy

Źródło: [de Wit i Meyer 2007, s. 33].

Tabela 4. Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności

Wyzwania współczesności	Konsekwencje dla procesu zarządzania strategicznego	Przyszłe obszary badawcze
Trzecia rewolucja przemysłowa	Zmiana źródeł przewagi konkurencyjnej w stronę zarządzania wiedzą. Zacieranie się granic pomiędzy sektorami (np. fotografii i telefonów komórkowych). Hiperkonkurencja – szybkie i gwałtowne działania konkurencyjne (szybsze wygasanie przewagi konkurencyjnej) zmusza firmy do ciągłej innowacyjności. Skracanie się cyklu życia sektora/produktu/usługi. Rozwój wirtualnych przedsiębiorstw. Zintensyfikowanie strategii zróżnicowania (radykalne podniesienie poziomu jakościowego oferowanych produktów). Migracja wartości ze starych do nowych sektorów.	Rozpoznanie przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Wskazanie źródeł sprawności rynkowej i ich determinantów w przyszłości. Zastosowanie metod inwencyjnych do ustalenia kierunków zmiany/modyfikacji domeny działania (znikające sektory). Szersze zastosowanie strategii kooperacji w zakresie prac badawczo-rozwojowych. Opracowanie nowych sposobów informacyjnego wsparcia zarządzania strategicznego. Rozpoznanie obszarów pracy poza biurem/firmą. Rozwój/modyfikacja koncepcji „organizacji uczącej się”.

cd. tabeli 4

Wyzwania współczesności	Konsekwencje dla procesu zarządzania strategicznego	Przyszłe obszary badawcze
		Projektowanie przyszłościowych modeli biznesowych (m.in.: uwzględniających wartość przedsiębiorstwa jako cel strategiczny).
Strategiczna niepewność	<p>Konieczność dokonywania trwałych wyborów w warunkach skrajnej niepewności prowadzi do „paradoksu strategii”^a. Strategia biznesowa zaczyna przypominać zbiór opcji^b, które można zrealizować lub porzucić.</p> <p>Zmiana podejścia do ryzyka: „zarządzanie niepowodzeniem” zamiast minimalizacji ryzyka.</p> <p>Wykorzystanie tzw. inteligentnych porażek^c.</p>	<p>Rozwój metodologii, doskonalenie technik i algorytmów prognozowania.</p> <p>Pogłębienie i rozpowszechnienie wiedzy na temat szkółki realnych opcji.</p> <p>Doskonalenie metod skutecznej implementacji strategii w warunkach ciągłej niepewności.</p> <p>Rozwój modeli mentalnych/kognitywnych służących antycypowaniu zmian w otoczeniu (tzw. dominująca logika).</p> <p>Upowszechnienie koncepcji luźnych zasobów (wykorzystanie metafory organizmu).</p>
Presja na odpowiedzialność biznesu (w tym zmiana podejścia do pracownika).	<p>Redefiniowanie misji organizacji (dylemat: odpowiedzialność kontra zyskowość).</p> <p>Strategiczny model społecznej odpowiedzialności biznesu jako źródła przewagi konkurencyjnej (np. Toyota Prius).</p> <p>Responsywny model społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia poprawy wizerunku.</p> <p>Standaryzacja działań w zakresie CSR oraz powstanie indeksów giełdowych (wpływ społecznej odpowiedzialności na wartość przedsiębiorstwa).</p> <p>Dylemat wizerunek czy przewaga konkurencyjna (a może wizerunek i przewaga konkurencyjna?).</p>	<p>Doskonalenie modeli współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami publicznymi.</p> <p>Rozwój metod budowy długotrwałych więzi firmy (właścicieli, kierownictwa) z pracownikami.</p> <p>Opracowanie modelu wspólnej (kierownictwa i pracowników) odpowiedzialności za efektywne działanie firmy (np. wykorzystując koncepcję akcjonariatu pracowniczego).</p> <p>Wdrożenie założeń pełnej partycypacji w zarządzaniu.</p> <p>Rozwiązania w sferze ochrony prywatności pracowników.</p> <p>Rozpowszechnianie koncepcji ekosystemu biznesu.</p>

cd. tabeli 4

Wyzwania współczesności	Konsekwencje dla procesu zarządzania strategicznego	Przyszłe obszary badawcze
Potencjał rynków wschodzących	Efekt skali – rynki wschodzące stanowią 70% przyszłego wzrostu zachodnich korporacji międzynarodowych (w tym Chiny i Indie stanowią 40%). Ostra konkurencja o klientów z najwyższych (ze względu na dochody) segmentów rynku – na rynkach wschodzących działa tu ok. 20 tys. firm międzynarodowych. Niewykorzystany potencjał segmentów tzw. dołu piramidy dochodów na rynkach wschodzących.	Rozwój metod segmentacji rynku z naciskiem na badanie tzw. dołu piramidy dochodów. Profesjonalizacja badania różnic społecznych i kulturowych. Rozpoznanie kanałów komunikacji oraz kanałów dystrybucji z segmentem z dołu piramidy. Opracowanie modeli współpracy z organizacjami pozarządowymi celem dotarcia do segmentów z dołu piramidy.
Kurczenie się zasobów naturalnych	Walka konkurencyjna wzbogacona o wymiar wysokich technologii. Nowe źródła energii jako fundamenty przewagi konkurencyjnej.	Opracowanie modelu rozwiniętego systemu kooperacji w makrosystemach gospodarczych (np. wspólna polityka zakupów surowców na poziomie całej Unii Europejskiej). Prace nad strategiami transformacji organizacyjnej (alianse, fuzje dużych związków gospodarczych, systemów wirtualnych).

^a polega on na tym, zdaniem M.E. Raynora, że „działania i cechy niezbędne do osiągnięcia spektakularnego sukcesu zwiększają jednocześnie ryzyko całkowitej porażki”, jeśli kurczowo trzymamy się perfekcyjnie opracowanej strategii, nie dopuszczając w trakcie jej realizacji żadnych zmian [Raynor 2008]; ^b opcja stanowi prawo do podjęcia w przyszłości określonego działania na zasadzie „jeśli-to”, dając firmie wolność do odroczenia decyzji do czasu uzyskania odpowiednich informacji w przyszłości [Wąsowska 2012 s. 391]; ^c popełnianie błędów w sposób możliwie najmniej kosztowny poprzez wczesne wykrywanie błędów, korygowanie ich, uczenie się na nich oraz budowanie odporności na przyszłość [Wąsowska 2012].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wąsowska 2012, s. 386–393; Stabryła 2000, s. 31; Banaszyk i Urbanowska-Sojkin 2007, s. 38; Szczerki 2012, s. 399–403; Rokita 2010, s. 13–16; Romanowska 2004, s. 18–3; Walas 2007, s. 197].

Pojawienie się tego typu projekcji przyszłości (mniej lub bardziej prawdopodobnych) może, a raczej powinno wyznaczać teoretykom zarządzania strategicznego przyszłe obszary badawcze. Tabela 4 zawiera próbę określenia kierunków

przyszłych badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec kluczowych wyzwań współczesności, a szczególnie przyszłości⁴.

6. Zakończenie

Zaprezentowane na podstawie analizy literatury przedmiotu wyzwania współczesności wraz z ich konsekwencjami dla procesu zarządzania strategicznego pozwoliły na wskazanie (w sposób subiektywny) potencjalnych obszarów badawczych w tym zakresie. Podjęcie badań w proponowanych obszarach, a następnie rozpowszechnienie ich wyników pozwoli menedżerom łatwiej wkroczyć w przyszłość, przygotowując odpowiednie strategie dla swoich organizacji. Prawdopodobnie oznacza to również konieczność opracowania nowych narzędzi badawczych, nadążających za dynamiką zmian w samym przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Pamiętając, że w burzliwym otoczeniu przedsiębiorstwa nie można zbudować optymalnego planu i że doskonałe decyzje dzisiaj podjęte, jutro zostaną zweryfikowane jako nieprzystające do rzeczywistości, należy wkrótce spodziewać się pojawienia się kolejnej szkoły czy nurtu w zarządzaniu strategicznym.

Literatura

- Ansoff H.J. [1965], *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Banaszyk P. [2007], *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1.
- Banaszyk P., Urbanowska-Sojkin E. [2007], *Swoistość ewolucji zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Barney J. [1997], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, „Journal of Management”, nr 17(1).
- De Wit B., Meyer R. [2007], *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N. [2001], *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, nr 79(1).
- Domański J. [2010], *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. [2007], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grant R.M. [2005], *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Griffin R.W. [1996], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mintzberg H., Waters J.A. [1995], *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, nr 6(3).

⁴ Zagrożenia ekologiczne, eksplozja demograficzna to inne istotne wyzwania, przed którymi staną teoretycy i praktycy zarządzania, które nie zostały tu jednak poddane głębszej analizie.

- Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* [2012], red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Obłój K. [2007], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [2001], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Obłój [1998], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* [2010], red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Planowanie strategiczne* [1993], red. A. Klasik, PWE, Warszawa.
- Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach* [2011], red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa.
- Porter M. [2001], *Porter o konkurencji*, PTE, Warszawa.
- Raynor M.E. [2008], *Paradoks strategii*, Studio Emka, Warszawa.
- Rifkin J. [2012], *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo: Sonia Draga, Katowice.
- Rokita J. [2003], *Organizacja ucząca się*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Rokita J. [2010], *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Romanowska G., Krupski R. [2010], *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. A. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Romanowska M. [2004], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Segal-Horn S. [2004], *The Modern Roots of Strategic Management*, „European Business Journal”, vol. 16, nr 4.
- Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strannegård L., Friberg M. [2001], *Already elsewhere – om lek, identitet och hastighet i affärslivet*, Raster Förlag, Stockholm.
- Szczerski T. [2012], *Planowanie jako walka z niepewnością [w:] Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Teece D. [2007], *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic management Journal”, nr 28(13).
- Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji* [2010], red. R. Krupski, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Wąsowska A. [2012], *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego [w:] Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Walas J. [2007], *Kapitał intelektualny w kreowaniu wartości firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 753, Kraków.

The Direction of Research in the Field of Strategic Management in the Face of Contemporary Challenges

The aim of this study was to present the development of the schools of strategic management and the diffusion of selected approaches to strategic management in Polish companies, as well as to determine the future direction of scientific research in this field. The study was based on research conducted by a team of researchers from the University of Economics in Poznań in 2010. The challenges faced by practitioners and theorists who have taken up the issue of strategic management are presented based on the analysis of domestic and foreign literature. The consequences of these challenges for the process of strategic management and the directions for further research in this field are set out.

Keywords: strategic management, diffusion, development, challenges, research directions.