

Cytowanie: Beliczyński J. (2024), *Podstawy strategii firmy i zarządzania strategicznego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, maszynopis niepublikowany (wersja robocza pierwszego rozdziału planowanego podręcznika do przedmiotu „Zarządzanie strategiczne”)

Jan Beliczyński , Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

1. Podstawy strategii firmy i zarządzania strategicznego

Celem rozdziału jest przedstawienie podstawowych pojęć związanych ze strategią i zarządzaniem strategicznym. Na początku zaprezentowano klasyczne i najnowsze definicje strategii firmy. W kolejnych częściach rozdziału przedstawiono strukturę przedmiotową strategii firmy, jej cechy, wyróżniki dobrej i złej strategii biznesowej. Omówiono także istotę zarządzania strategicznego, aspekty określania tej koncepcji jako systemu, funkcje procesu zarządzania strategicznego, zalety i wady tej koncepcji. Na zakończenie ukazano metafory strategii i zarządzania strategicznego, jego modele i zasady (dyrektywy) oraz sylwetki „lordów strategii”. Zamieszczone na końcu rozdziału polecenia i zadania mają na celu kształtowanie umiejętności w zakresie krytycznego myślenia i dyskusji na temat podstawowych pojęć w obszarze strategii i zarządzania strategicznego.

1.1. Współczesne definiowanie strategii firmy

Od początku istnienia cywilizacji ludzkiej współpraca, jak i rywalizacja jest powszechna w naszym życiu. Stanowi ona motor wszelkiego rozwoju i postępu ekonomicznego, jak i społecznego oraz rozwoju osobistego człowieka. Podstaw skłonności do rywalizacji czy współpracy można doszukać się w naturze człowieka. Człowiek nie jest w stanie wyprzeć się rywalizacji na rzecz współpracy, dlatego wybiera sposoby postępowania (strategie) dopasowane do zaistniałej sytuacji. W rywalizacji, jak i współpracy postępuję według mniej lub bardziej przemyślanego długofalowego planu działania, który współcześnie określany jest mianem strategii. Zrodziła się ona u człowieka z potrzeby pokonania swoich wrogów, która istniała od czasu powstania pierwszych cywilizacji. W teorii złożoności (*complexity theory*) strategia jest ściśle powiązana z działaniem, ale kontrastuje z działaniem zaprogramowanym. Wyłania się ona z jednoczesnego badania określonych warunków (porządku) i niepewności (nieporządku/chaosu), które napędzają działanie (Stacey, 1996, s. 182-189).

Potocznie strategia rozumiana jest jako plan lub sposób działania mający na celu osiągnięcie określonych celów lub rezultatów za pomocą środków (zasobów). Jest to przemyślany zestaw kroków, które należy podjąć, aby skutecznie rozwiązać problem, osiągnąć sukces w danej dziedzinie lub przewyższyć konkurencję (Simeone 2020, s. 515-534). Strategia działania odgrywa ważną rolę w aktywności ludzkiej z uwagi na ograniczoność zasobów niezbędnych w osiąganiu założonych celów.

Warto w tym miejscu przytoczyć **metadefinicję strategii** zaproponowaną przez Jeana-Paula Charnaya, francuskiego filozofa strategii, dyrektora ds. badań w Centre National de Recherche Scientifique). W jego ujęciu, strategia to działanie racjonalne, organizujące całość sił podmiotów społecznych w ich wzajemnej negacji i kierujące nimi, przy czym negacja może się przekształcić we współpracę (Kuźniar 2005, s. 11-12; Charnay.1995, s. 127; Cordonnier 1995, s. 775-776).

Strategia jest złożonym pojęciem, ponieważ składa się z wielu elementów i reprezentuje pewne rodzaje relacji między tymi elementami (Khalifa 2021, s. 37). Jest ona definiowana w kategoriach celów, sposobów i środków działania. Jest logiką przesuwania równowagi sił na swoją korzyść poprzez wybrane sposoby działania, zestaw decyzji dotyczących rozmieszczania środków (zasobów). Strategia rozumiana jest jako teoria, która wyjaśnia jak uporać się z trudnymi wyzwaniami poprzez wykorzystywanie zasobów i możliwości w niepewnym otoczeniu (Khalifa 2021, s. 39). Jako atrybuty strategii należy wskazać to, iż jest ona (Khalifa 2021, s. 37-43):

- a) **ambitna** – zawiera ambitny cel, w sytuacji w których kwestie przetrwania i sukcesu podmiotu są zagrożone,
- b) **trudna** – trudność wiąże się z radzeniem sobie ze sprzecznymi autonomicznymi interesami, które trudno przewidywać i kontrolować,
- c) **systemowa** – jest zbiorem elementów powiązanych ze sobą w spójną, funkcjonującą całość i dotyczy całego systemu a nie jego poszczególnych części,
- d) **kierunkowa** – zawiera zbiór podstawowych, kluczowych decyzji; strategia zapewnia przewodnią orientację dla szerokiego zakresu decyzji bieżących,
- e) **celowa** – jest teorią wyjaśniającą jak radzić sobie z trudnymi wyzwaniami,
- f) **wyrazem intencji** - jest wynikiem refleksji i myślenia, a nie zbiegu okoliczności; jest otwarta na rozwijającą się rzeczywistość i zdolność do uczenia się oraz reagowania; bez świadomości, refleksji, uczenia się i aktywnego wyboru, czyli bez intencji nie ma strategii.

Strategia stanowi tworzenie władzy która umożliwia jej wpływanie na siły w jej otoczeniu w celu osiągnięcia celów, którym ma służyć (Khalifa 2021, s. 43). W biznesie oznacza to zdolność do zdobywania i utrzymywania lub odnawiania przewagi konkurencyjnej (tworzenie władzy odróżnia strategię firmy od innych pokrewnych koncepcji, jak np. efektywność operacyjna, model biznesowy). Strategia jest hipotezą dotyczącą tego, co jest potrzebne, aby wygrać (Khalifa 2021, s. 39).

Począwszy od starożytności, przez wiele wieków aż do lat 50. XX w. strategię odnoszono wyłącznie do spraw militarnych i utożsamiano ze sposobami użycia sił zbrojnych jako całości dla celów wojny. **Na gruncie szeroko pojmowanej sztuki wojny**, przez strategię rozumie się sposób użycia siły zbrojnej w sposób przemyślany i dla osiągnięcia określonych celów politycznych (Koziej 2011, s. 21). Szersze rozważanie na ten temat zawarto w osobnym rozdziale podręcznika, poświęconego kontekstowi historycznego strategii.

Jest też drugie, **neutralne rozumienie tego terminu**, które można znaleźć zastosowanie w niemal dowolnej, pozamilitarnej dziedzinie działalności ludzkiej, jako sztuki łączenia całości dostępnych

zasobów, środków, metod, narzędzi, reguł dla urzeczywistnienia pewnego pomysłu, osiągnięcia określonego celu. Jest to rozumienie bliskie prakseologii, jako sztuki wykorzystywania i łączenia dostępnych środków i metod dla sprawnego osiągnięcia pewnego zamierzenia (Kuźniar 2005, s. 11).

Roman Kuźniar (2005, s. 11) zauważa „leksykalną eksplozję” **pojęcia strategii**, w rezultacie czego rozmywa się i zatracą aspekt semantyczny tego terminu, który łatwo upowszechnia się i przenosi się do różnych dziedzin oraz obszarów ludzkiej aktywności. Termin „strategia” ulega banalizacji skutkiem używania, które wskazuje na nieznaną jego znaczenia. Jest on obecny nie tylko w biznesie, handlu czy negocjacjach, lecz również w polityce, badaniach naukowych, grach komputerowych, sporcie, a także w życiu osobistym (Kuźniar 2005, s. 11). Zawarta w strategii rozsądna analiza zysków i strat pozwala nam zmniejszyć powszechność występowania niepożądanych skutków konkurowania z innymi w każdej płaszczyźnie naszego życia

Z punktu widzenia podmiotu wyróżniamy strategie indywidualne (osobowe, personalne), grupowe (rodowe, plemienne, korporacyjne), narodowe (państwowe), międzynarodowe (regionalne, globalne). Z kolei według dziedzin działalności podmiotu można mówić o strategii politycznej, ekonomicznej, społecznej, bezpieczeństwa, obronności, informacyjnej, biznesowej. Ta ostatnia utożsamiana jest ze strategią firmy/organizacji gospodarczej (Koziej 2011, s. 22).

Współcześnie termin „strategia firmy” jest pojęciem wieloznacznym. Szeroki zakres kontekstów używania (wojsko, polityka, biznes, sektor non-profit, inicjatywy społeczne) i zastosowań strategii tworzy wiele sposobów rozumienia i przypisywania różnych znaczeń tej koncepcji. Nie istnieje jedna prosta odpowiedź na pytanie, czym jest **strategia firmy (biznesowa)**. Jak dotąd nie powstała spójna synteza teorii strategii firmy, która uzyskałaby zadawalającą akceptację ze strony zarówno teoretyków, doradców, jak i praktyków (de Wit, Meyer 2007, s. 12). W literaturze przedmiotu daje się zauważyć mnogość definicji tego pojęcia.. Krzysztof Obłój (1988, s. 2) zauważa, iż likwidacja różnorodności definicyjnej nie jest ani możliwa ani potrzebna. Jest zdania, że należy zachować różnorodność podejść do problematyki strategii firmy. Istotne różnice interpretacyjne tego pojęcia wynikają zarówno z interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu, dużej zmienności organizacji, jej różnych teoretycznych i praktycznych kontekstów funkcjonowania, czasu formułowania definicji, różnych postaw metodologicznych przyjmowanych przez badaczy, merytorycznych wyróżników definicji, jak i z wpływów kolejnych szkół zarządzania strategicznego. Poniżej w tabeli 1.1 przedstawiono klasyczne, jak najnowsze definicje strategii firmy, które są najczęściej cytowane w literaturze przedmiotu oraz wykorzystywane w badaniach naukowych.

Tab. 1.1. Przegląd chronologiczny najważniejszych definicji strategii w ujęciu biznesowym

Wyszczególnienie
Klasyczne definicje • Strategia to zbiór długookresowych celów oraz zamierzeń organizacji, a także wybór kierunków działania i alokacja zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów (Chandler 1962, s. 13). • Strategia jest zbiorem decyzji wskazujących kierunek działania, który musi być podjęty aby osiągnąć cele organizacji (Cannon 1968, s. 9) • Strategia: 1) jest zbiorem celów (zadań) ujętych w programy i plany, 2) stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku (Andrews 1971, s. 28 i n.) • Strategia to wzorzec zamierzeń, celów lub zadań oraz głównych planów i sposobów osiągania tych celów, który jest formułowany w taki sposób, iż definiuje otoczenie ekonomiczno-techniczne, w jaki dana organizacja działa lub ma działać, oraz czym dana organizacja jest lub ma być (Learned, Christiansen, Andrews, Guth 1973, s. 9-10). • strategia to zespół idei i konstrukcji, poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania (Hedberg, Jöhsson 1977, s. 90). • Strategia to nadrzędny i integratywny plan określający korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniami otoczenia (Gluck 1980, s. 9) • Strategia to 1) plan (<i>plan</i>) zamierzonych działań, czyli ukierunkowany sposób działania prowadzący do osiągnięcia zamierzonego zestawu celów, 2) wzór (<i>pattern</i>), czyli wzorzec zachowań organizacji z przeszłości, wobec strategii realizowanej z biegiem czasu, 3) pozycja (<i>position</i>) organizacji w otoczeniu czyli lokowanie marek, produktów lub firmy na rynku w oparciu o ramy koncepcyjne konsumentów lub innych interesariuszy, 4) fortel (<i>ploy</i>), czyli podstęp, specyficzny manewr mający na celu przechrzcić konkurenta i uzyskać przewagę nad konkurentami, 5) perspektywa (<i>perspective</i>), czyli jako naturalne przedłużenie sposobu myślenia o przyszłości lub orientacji ideologicznej organizacji (Mintzberg 1987, s. 66-75) Współczesne definicje opracowane w XXI w. • Strategia oznacza ustalenie kierunku rozwoju w przyszłości poprzez cele, ambicje, zasoby i sposoby reakcji na zmiany otoczenia (Lynch 2000) • Strategia jest zarówno ideą, jak i zbiorem różnych rodzajów polityk i procedur, które tę ideę operacjonalizują (Barney 2002) • Strategia to plan działań określający długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągającej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy (Johnson, Scholes, Whittington 2010) • Strategia to zestaw głównych idei (robienie czegoś nowego, budowanie na dotychczasowych podstawach, korzystanie z nadarzających się możliwości), wykorzystywanych przez organizację w swojej działalności (Ovans 2015). • Strategia to spójny rdzeń decyzji kierowniczych, to rozwijającą się teorią jednostki/podmiotu wyjaśniająca sposób radzenia z istotnymi, trudnymi wyzwaniami poprzez wykorzystanie zasobów i możliwości w niepewnych środowiskach biznesowych (Khalifa (2020, s. 136) • Strategia to sposób radzenia organizacji w dynamicznym i wyłaniającym się świecie (Thompson, Scott, Martin 2023, s. 6).

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu podanej w tabeli.

Elementem łączącym stare i nowe podejście do strategii firmy to zagadnienie podejmowania wyborów w kwestii tego co należy robić, a czego nie należy realizować. W uzupełnieniu do powyższego zestawienia definicji strategii firmy poniżej w tabeli 1.2. przedstawiono najważniejsze sposoby definicyjnego opisywania tego terminu.

Tab.1.2. Sposoby opisywania strategii firmy

Strategia jako:
– zbiór celów i planów działania skutecznie oddziałujących na rozwój organizacji. – ogólny i integralny plan, tj. integrujący różne działania w przedsiębiorstwie oraz ukierunkowany na osiągnięcie założonych celów organizacji, – spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania przedsiębiorstwa¹, – zbiór zasad i reguł zachowania organizacji, zapewniających realizację jej długofalowych celów, – pozycja konkurencyjną organizacji na rynku, – proces poszukiwania tożsamości organizacyjnej, – sposób zachowania organizacji w obliczu problemów (sposób reakcji na otoczenie) – umiejętność osiągania przewagi przez przedsiębiorstwo (Porter 1985) – zestawienie zasobów i umiejętności firmy oraz jej wyróżniających kompetencji, które stanowią główne źródła przewagi konkurencyjnej (Barney, Clark 2007), – umiejętność dostrzegania i wykorzystania okazji (Eisenhardt, Sull 2001), – umiejętność kształtowania przyszłości i ludzka próba osiągnięcia pożądaných celów za pomocą dostępnych środków (Max McKeown (2011).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obłój 1988, s. 1-5; Zakrzewska-Bielawska 2018, s. 16 oraz literatury podanej w tabeli.

Strategię firmy można także zdefiniować jako elastyczny plan działań, określający długofalowy kierunek i zakres działalności przedsiębiorstwa w warunkach zmieniającego się otoczenia, opracowany na podstawie wyników analizy strategicznej i indywidualnej konfiguracji zasobów i kompetencji – w celu uzyskania przewagi nad konkurentami i spełnienia oczekiwań interesariuszy, a także obejmujący działania wcześniej niezaplanowane, wyłaniające się i konieczne do realizacji ze względu na zmiany otoczenia (Gierszewska, Olszewska, Skonieczny 2003, s. 40).

Strategia biznesowa może być zamierzona lub może wyłonić się jako wzorzec działania, gdy organizacja dostosowuje się do swojego otoczenia lub konkurentów. Rafał Krupski (1999a, s. 19) zauważa, że jest ona reakcją na długookresowe zmiany zachodzące w otoczeniu i (lub) samej organizacji. Jest także jakościową koncepcją przyszłości firmy. Strategia firmy musi mieć walor wykonalności, nawet jeśli organizacja ma zuchwałe i przesadnie ambitne, z pozoru nierealistyczne cele. Jest taką koncepcją działania, którą wszyscy uczestnicy organizacji rozumieją i starają się jej podporządkować bieżący rytm funkcjonowania organizacji. Bruce Henderson (1981) stwierdza, iż strategia zależy od umiejętności przewidywania przyszłych konsekwencji obecnych inicjatyw.

Należy zwrócić uwagę, iż niezmiernie dużą pomocą, jako źródło inspiracji w poprawnej interpretacji sensu strategii i procesu jej budowy, mogą okazać się powstałe na przestrzeni dziejów baśnie i bajki. Przykładowo, poniższy dialog Alicji z Kotem z bajki pt. *Alicja w Krainie Czarów* (1865), autorstwa Charlesa Lutwidgego Dodgsona (Lewis Carroll), pokazuje trudność w zrozumieniu koncepcji strategii, jak i jest źródłem inspiracji w myśleniu nad strategią.

Alicja: *Czy możesz mi powiedzieć, którą drogą mam iść?*

Kot: *To zależy dokąd chcesz dojść.*

¹ Ten opis definicyjny strategii firmy rodzi wątpliwości czy i w jaki sposób można ten wzorzec obiektywnie zidentyfikować.

Alicja: *Nie wiem.*

Kot: *W takim razie nie ma znaczenia, którą drogę wybierzesz.*

Odpowiedź Kota to wynikające z tej sytuacji przesłanie: jeśli nie wiesz, dokąd chcesz dojść, to wszystko jedno, którą drogą pójdziesz (kot nie może pomóc Alicji). Ta sugestia oznacza dla praktyków zarządzania, że są oni w trudnej sytuacji. Mimo, że menadżerowie wiedzą co chcą osiągnąć, nie mogą być oni pewni żadnej obranej drogi, gdyż zmienia ona kierunek w sposób nieoczekiwany i trudny do przewidzenia (Laszczak 1999, s. 17). Strategia to nie tylko cel, ale wyznaczana intuicyjnie – poprzez ślepy los – droga, kierunek, drogowskaz, mapa pozwalająca poruszać się w skomplikowanym świecie biznesu (Obłój, 1998, s. 50). Daje to do zrozumienia, iż strategia ściśle wiąże się z wizją działania.

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy **wymiary strategii firmy**: 1) proces tworzenia, 2) kontekst (strategiczny), tj. wszelkie uwarunkowania wywierające wpływ na jej kształt, 3) treść (de Wit, Meyer 2007, s. 19-21). Poniżej w tabeli 1.3 przedstawiono przykłady strategii wybranych firm/instytucji, które w swojej treści zawarły ambitne, zuchwałe, z pozoru nierealistyczne długofalowe cele działania.

Tab. 1.3. Przykłady treści strategii wybranych firm.

Grupa ORLEN (2023)
Strategia Grupy ORLEN do 2030 r. wyznacza drogę do transformacji w kierunku koncernu multi-energetycznego i lidera transformacji energetycznej w regionie. Rozwój Grupy ORLEN oparty będzie na zdywersyfikowanym portfelu obecnych i przyszłych działalności. Energetyka odnawialna i nowoczesna petrochemia wytyczają drogę transformacji Grupy ORLEN do 2030 r.. Rozwój nowych obszarów będzie napędzany poprzez maksymalizację zysków i przebudowę dotychczasowej działalności, uwzględniającej nowe technologie, trendy środowiskowe i konsumenckie. Realizacja strategii doprowadzi do dalszej dywersyfikacji źródeł przychodów Koncernu, wpisując się w długofalowy cel osiągnięcia neutralności emisyjnej w 2050 r. Nasze działania opieramy na wartościach Grupy ORLEN: odpowiedzialność, rozwój, ludzie, energia, niezawodność. Strategia zakłada również powrót do wzrostowej ścieżki dywidendy na poziomie co najmniej sprzed pandemii COVID-19. <u>Nasze aspiracje w 2030 r.</u> : Grupa ORLEN stanie się wiodącym w regionie graczem multienergetycznym z silnym portfelem aktywów: rafineria, petrochemia, energetyka, detal, wydobywanie. <u>Strategiczna logika rozwoju Grupy ORLEN</u> : Do 2030 r. Grupa ORLEN planuje przeznaczyć na inwestycje łącznie 140 mld PLN (<i>Założenia strategiczne..... 2023</i>).
Firma SpaceX Elona Muska
Inwestowanie w kosmos to szansa na zyski. SpaceX próbuje podważyć główne założenia na temat podróży kosmicznych, które rzekomo wymagają stałego harmonogramu, finansowania ze środków publicznych i jednorazowych rakiet. W kontraście do NASA firma SpaceX organizuje loty na żądanie w rakietach wielokrotnego użytku, finansowane przez prywatnych inwestorów (Brandenburger 2019, s. 47). Innowacyjne podejście do technologii rakieterowej, zainspirowane marzeniem o kolonizacji Marsa i zdobywaniu kosmosu ma doprowadzić do prawdziwego przełomu, który zdefiniuje branżę kosmiczną na nowo. Kluczowym elementem strategii firmy jest wykorzystanie floty rakiet wielokrotnego użytku Falcon, które oferują większą wydajność w porównaniu z konkurencją i znacznie niższymi kosztami startu, co ma doprowadzić do uzyskania monopolu w tej dziedzinie działalności. Firma ma popchnąć eksplorację kosmiczną o całe dekady naprzód. Celem strategicznym jest lądowanie człowieka na Marsie jeszcze przed rokiem 2050 (Badowski 2023)
Centralny Port Komunikacyjny – CPK (faza inwestycji - 2023)
Główne założenia: 1. CPK rozwija się jako główny hub dla Regionu CEE (Central-Eastern Europe). 2. Wszystkie kategorie ruchu są obsługiwane na CPK, przy czym największy nacisk położony jest na ruch transferowy oraz <i>long-haul</i> . 3. CPK rozwija się jako węzeł cargo dla Polski i Regionu CEE. CPK ma być węzłem transportowym zlokalizowanym między Warszawą i Łodzią, składający się z portu lotniczego dla obszaru Polski i Europy Środkowo-Wschodniej oraz głównego węzła kolejowego, włączającego port lotniczy w system pasażerskich przewozów dalekobieżnych. CPK wpisuje się w strategię transeuropejskiej sieci transportowej i realizuje jej

zadania przez zwiększenie swobody przepływu osób i towarów, integrację różnych rodzajów transportu, wypełniania istniejących obecnie braków w sieci połączeń. Węzeł CPK będzie stanowił spoiwo poszczególnych elementów sieci transportowej całego kraju przez łączenie odcinków podróży lotniczych z transportem kolejowym lub drogowym co znacząco poprawi efektywność transportu, będąc także niezbędnym elementem dla rozwoju przewozów cargo. Powyższe działania powinny przełożyć się na istotne zwiększenie potencjału rozwojowego Polski przez możliwość stworzenia nowych szlaków transportowych i równoległe do nich łańcuchy dostaw. Strategiczne ukierunkowanie rozwoju CPK np. w stronę obszaru Azji i Pacyfiku, pomogłoby polskiej gospodarce wejść w nowe łańcuchy dostaw, uniezależniając ją od eksportu do Europy Zachodniej (*Polityka rozwoju lotnictwa ...2023 r.*, s. 107-112).

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Struktura strategii firmy

W zależności od przyjętego poziomu epistemologicznego wyróżniamy różne koncepcje struktury strategii firmy. Przyjmując koncepcję tzw. strategii ogólnej firmy można wyróżnić następującą jej strukturę przedmiotową (por. Obłój 1993, s. 27-31; Krupski 1999, s. 17):

1. Misja (powód istnienia firmy, rola do odegrania w szeroko rozumianym społeczeństwie)
2. Wizja (śmiały, ambitny, zuchwały, z pozoru nierealistyczny cel (marzenie) dający wyobrażenie stanu firmy i sektora w dalekiej przyszłości, tj. w perspektywie co najmniej 10-15 lat)
3. Kluczowe wartości etyczno-moralne firmy
4. Domena działania (postanowienie, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub świadczyć usługi, czyli na jakich rynkach będzie konkurować)
5. Strategiczna przewaga (źródła przewagi konkurencyjnej) – określenie sposobu bycia w ramach wybranej domeny bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy
6. Cele strategiczne i sposoby ich osiągania (określają, co konkretnie firma zamierza robić w ramach poszczególnych jej dziedzin funkcjonalnych)
7. Mierniki realizacji celów strategicznych
8. Zasoby (atuty) strategiczne
9. Wyróżniające kompetencje/umiejętności – postanowienie co firma będzie robić szczególnie dobrze, czym będzie się różniła od innych firm
10. Efekt synergii (określenie sposobu, w jaki różne obszary działalności firmy uzupełniają lub wspomagają inne dziedziny).
11. Funkcjonalne programy działania (plany biznesowe).

Richard P. Rumelt (2017, s. 84) stwierdza, iż szablony zawartości strategii firmy mogą stwarzać ryzyko uwalniania menadżerów od uciążliwości zadania analizy prawdziwych wyzwań i perspektyw stojących przed firmą.

Cechy immanentne strategii firmy

Jak zauważa Rafał Krupski (1999a, s. 18), problem struktury przedmiotowej strategii firmy ma znaczenie praktyczne. Natomiast cechy strategii firmy mają przede wszystkim walory naukowe, służące porządkowaniu problemów zarządzania, co nie wyklucza ich praktyczne zastosowanie. Adam Stabryła (2002, s. 39) wyróżnia następujące cechy charakterystyczne dla strategii biznesowej: 1) prezentuje cele

ogólne, szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju organizacji, 2) jest zdeterminowana przez otoczenie i czynniki wewnętrzne, 3) uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby konkurencji, 4) jest wyrażona w formie planów dotyczących działalności wszystkich dziedzin funkcjonowania organizacji, 5) jest określona w względnie odległym horyzoncie czasu, 6) łatwość dezaktualizacji pod wpływem nieprzewidywalnych wydarzeń, 7) podlega ocenie przez zastosowanie określonych kryteriów efektywności.

Robert H. Hayes i Steven C. Wheelwright (1984) wyróżnili pięć specyficznych cech strategii biznesowej (Stoner, Wankel 1992, s. 96-97):

1. Horyzont czasu. Odległy horyzont czasowy zarówno z punktu widzenia okresu potrzebnego do wykonania czynności, jak i do wystąpienia ich efektów
2. Efekty. Mogą ujawnić się dopiero po dłuższym okresie
3. Skupienie wysiłków. Skuteczność strategii firmy wymaga zazwyczaj skupienia działalności, wysiłków czy uwagi na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń (....)
4. Układ decyzji. Konieczne jest podejmowanie wielu decyzji określonego typu w czasie. Decyzje te muszą się wzajemnie wspierać, tworząc konsekwentny układ
5. Wszelchobecność. Strategia obejmuje szerokie pasmo działań, od przydzielania zasobów do codziennych operacji. Wszystkie szczeble organizacji powinny niemal instynktownie działać w sposób wzmacniający strategię.

Popularny na świecie portal edukacyjny *MSG – Management Study Guide* podaje następujące właściwości strategii firmy (*Strategy – Definition...* 2024):

- Strategia jest istotna, ponieważ nie można przewidzieć przyszłości. Firmy muszą być gotowe stawić czoła niepewnym wydarzeniom w otoczeniu biznesowym.
- Strategia zajmuje się rozwojem długoterminowym, a nie rutynowymi operacjami.
- Strategia tworzona jest z uwzględnieniem prawdopodobnych zachowań klientów i konkurencji.
- Strategia to dobrze określony plan działania organizacji. Określa ogólną misję, wizję i kierunek organizacji. Celem strategii jest maksymalizacja mocnych stron organizacji i minimalizowanie mocnych stron konkurentów.
- Strategia wypełnia lukę pomiędzy „tym, gdzie jesteśmy” a „miejscem, w którym chcemy być”

Andrzej Kaleta (2012, s. 63-67) za najbardziej pożądane cechy strategii uznaje: prymat odwagi nad poprawnością (strategia, która nie jest w stanie zburzyć zastanych układów, struktur, poglądów jest bezwartościowa), prymat wizjonerstwa nad pragmatyzmem (należy widzieć przyszłość wcześniej niż inni, by ją kreować), prymat orientacji zewnętrznej nad wewnętrzną (sukces w coraz mniejszym stopniu zależy od własnych atutów, posiadanego potencjału, a w coraz większym staje się rezultatem właściwych relacji z otoczeniem), prymat wyrazistości nad kompleksowością (współczesna konkurencja premiuje unikalność, indywidualność, nieprzeciętność), prymat zmienności nad

stabilnością (tworzenie strategii musi przybrać postać postępującego procesu, a nie jednorazowego aktu). Skuteczna strategia firmy (Huff i inni, 2011, s. 18):

1. Wskazuje innym porywający cel lub wizję,
2. Kojarzy atuty organizacji z szansami wynikającymi z uwarunkowań zewnętrznych
3. Wykorzystuje obecny sukces, a jednocześnie bada nowe możliwości rozwoju
4. Intensywniej generuje niż wykorzystuje zasoby
5. Koordynuje i wskazuje działania
6. Reaguje na nowe uwarunkowania, jakie pojawiają się z biegiem czasu.

Dobra strategia

Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na trzech obszarach: 1) wyróżniającej się umiejętności (to coś co organizacja robi wyjątkowo dobrze), 2) zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować, 3) dystrybucji zasobów - sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne dziedziny, w których będzie konkurować (Griffin 2017, s. 227-228).

Richard P. Rumelt (2017, s. 95) opisał strategię jako rodzaj rozwiązywania problemu projektowego. Według niego **dobra strategia** ma podstawową strukturę zwaną „jądrem”, które składa się z trzech części:

1. diagnoza, która definiuje lub wyjaśnia naturę wyzwania;
2. przewodnią politykę dotyczącą radzenia sobie z wyzwaniem (kluczowe podejście wobec wyzwania). Jest to ogólny, wybrany sposób poradzenia sobie z problemami wskazanymi w diagnozie;
3. spójne działania mające na celu realizację przewodniej polityki. Te kroki są ze sobą wzajemnie skoordynowane i wspólnie pozwalają osiągnąć zamierzony cel.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska (2018, s. 20) jako kluczowe cechy dobrej strategii wymienia: długofalowość, ciągłość, komunikatywność, elastyczność, dynamiczność, kompleksowość, innowacyjność, koherentność, wszechobecność, opcjonalność, ważność, synergia, realność. Dobra strategia wskazuje porywającą wizję, kieruje atuty firmy na szanse płynące z jej otoczenia, zawiera logiczny układ decyzji i koordynacji działań, a także wartości i oczekiwania interesariuszy; wykorzystuje aktualny sukces i jednocześnie wskazuje nowe możliwości. Krzysztof Obłój (2009 s. 3-5) wymienia niezmiennie cechy dobrej strategii firmy, tj.: kluczowe wybory odnośnie rynku, oferowanego produktu, sposobu działania długofalowego; prostotę (jasny cel i ograniczona liczba strategicznych wyborów); wewnętrzną zgodność i zewnętrzne dopasowanie. Richard P. Rumelt (2017, s. 67, 117) stwierdza, iż dobra strategia umożliwia koncentrację energii i zasobów na jednym lub zaledwie kilku istotnych celach, które zapewniają rozliczne korzystne skutki i efekty. Czerpie ona siłę ze skoncentrowania umysłów, energii i działań. Dobra strategia firmy opiera się na praktycznej wiedzy na temat tego co działa, a co nie i dlaczego tak się dzieje. Najbardziej przydatna wiedza to ta, która oparta jest na doświadczeniach zebranych przez organizację. Według Rumetla (2017, s. 279) strategia

biznesowa bardziej przypomina hipotezę, a jej wdrożenie – eksperyment. O sile strategii decyduje zamysł – strategie są zaprojektowane i skonstruowane, a nie wybrane. W tabeli 1.4 przedstawiono dobrą strategię na przykładzie amerykańskiej sieci detalicznej/supermarketów Wal-Mart.

Tab. 1.4. Prezentacja dobrej strategii na przykładzie amerykańskiej sieci detalicznej Wal-Mart

Istota strategii
Wal-Mart podważa powszechną wiedzę na temat rynku i kwestionuje dotychczasową definicję sklepu. Kwestionuje też zasadę, iż dom towarowy z pełnym asortymentem wymaga przynajmniej stutysięcznej populacji. Zrywa z doktryną decentralizacji i założeniem, że każdy sklep powinien być samowystarczalny. Najistotniejsze jest to, że to sieć 150 sklepów, a nie pojedynczy sklep staje się podstawową jednostką zarządzania Wal-Martu. Duże sklepy zlokalizowane są w małych miejscowościach. Lokalizacje te są wyrazem ekonomii całej sieci, a nie jedynie odpowiedzią na lokalny popyt i siłę nabywczą. Oferuje niskie ceny na co dzień. Wal-Mart posiada własny skomputeryzowany system magazynowy i transportowy, umożliwiający sprawny transport towarów do sklepów, czego nie ma konkurencja i nie może ona z łatwością tego skopiować. Wszystkie inicjatywy Wal-Martu są spójne – kody kreskowe, zintegrowany system logistyczny, częste dostawy dokładnie na czas, duże sklepy z niskimi poziomami zapasów magazynowych. Wszystkie one wzajemnie się uzupełniają tworząc jeden zintegrowany system. Siła Wal-Martu wynika ze zmiany sposobu myślenia o handlu zagranicznym. Dostrzega się możliwość zwiększenia konkurencyjności poprzez włączenie poszczególnych punktów handlowych do jednej sieci komputerowej i logistycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rumelt 2017, s. 32-38.

Zła strategia

Richard P. Rumelt (2017, s. 43) zauważa, że zła strategia firmy wynika z określonych błędnych założeń i dysfunkcji przywództwa. Jako główne oznaki złej strategii Rumelt (2017, s. 43) wymienia: 1) bicie piany (przesadzone i nadmiernie zawile słowa; ezoteryczna koncepcja, której celem jest wytworzenie iluzji zaawansowanego poziomu myślenia), 2) niestawianie czoła wyzwaniu (brak zdefiniowanego wezwania), 3) mylenie celów ze strategią (deklaracja pragnień, brak planu pokonania przeszkód), 4) niewłaściwe cele strategiczne (nie dają odpowiedzi na istotne kwestie), 5) branie pod uwagę sprzecznych celów oraz próba godzenia różnych interesów, 6) lista życzeń i oczekiwanych wyników i pominięcie konieczności koordynacji zasobów i ich koncentracji. Dobra strategia wymaga liderów, którzy są w stanie powiedzieć „nie” wielu różnym działaniom i interesom. Zła strategia wygrywa z analizą, logiką i rozsądnym wyborem celów (Rumelt 2017, s. 73). Poniżej w tabeli 1.5. przedstawiono złą strategię na przykładzie Stanowego Uniwersytetu Kalifornii w Sacramento.

Tab. 1.5. Prezentacja złej strategii na przykładzie Stanowego Uniwersytetu Kalifornii w Sacramento (CSUS)

Istota strategii
Wizja uniwersytetu to być dobrze znanym poza regionem Sacramento ze swoich doskonałych oraz zróżnicowanych, pełnych programów akademickich i studenckich. Będziemy kluczowym partnerem w rozwoju wysoce zróżnicowanej „Nowej Kalifornii”. Jako priorytety strategiczne przyjęto skoncentrowany, obejmujący cały kampus, wysiłek na rzecz zwiększenia liczby kandydatów, poprawy wskaźników utrzymania studentów i odsetka kończących studia. Jednym ze sposobów poprawy wskaźnika utrzymania studentów i absolwentów jest utworzenie kultury, której elementami będzie troska o wysoki wskaźnik utrzymania studentów i ukończenia studiów, a także troska o sukcesy studentów we wszystkich ich formach. Celem uniwersytetu jest zwiększenie (w jakiś sposób) odsetka studentów kończących studia z 57 do 62 procent.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rumelt 2017, s. 85.

Richard P. Rumelt (2017, s. 84) zauważa, iż w strategii działania przywoływanego wyżej Uniwersytetu można znaleźć górnolotne, lecz oczywiste stwierdzenia, które przedstawione są w taki

sposób, jakby stanowiły niezwykle odkrywcze spostrzeżenia. Trudno jest tam znaleźć jakiekolwiek konkrety w tym steku komunałów.

Paradoksy strategii

Paradoksy strategii wskazują na napięcia w formie sprzeczności i przeciwstawnych celów, które współistnieją i utrzymują się z upływem czasu, stawiając konkurencyjne wymagania co do raczej trwałych reakcji niż jednorazowych decyzji (Zakrzewska-Bielawska 2018, s. 20). Paradoksy strategii występują na wielu poziomach analizy, wynikają z rozbieżnych celów interesariuszy i skutkują konkurencyjnymi wytycznymi/dyrektywami (Smith, Lewis 2011, s. 38). Do typowych i często wymienianych w literaturze przedmiotu napięć i dychotomii w obszarze strategii organizacji należą (Zakrzewska-Bielawska 2018, s. 20):

- globalna integracja vs. lokalna adaptacja,
- wysokie zaangażowanie vs. wysoka wydajność,
- emergentne vs. celowe podejście,
- indukcyjne vs. dedukcyjne tworzenie strategii,
- zbiorowe vs. indywidualne zogniskowanie w pracach strategicznych,
- działanie vs. myślenie (napięcie czasu),
- intuicja vs. analiza (napięcie poznawcze)
- odnoszenie się do procesów wewnętrznych zachodzących w firmie vs. odnoszenie się do procesów zachodzących w otoczeniu firmy (napięcie skupienia).

Kompleksową propozycję paradoksów strategii firmy przedstawił B. de Wit i R. Meyer (2007, s. 32-33), co zostało pokazane w tabeli 1.6.

Tab. 1.6. Strategia firmy oparta na paradoksach

Wyszczególnienie	Problemy strategiczne	Paradoksy
Cel (dlaczego?)	Cel istnienia organizacji	Zyskowność (wartość dla akcjonariuszy) ↔ Odpowiedzialność (wartość dla interesariuszy)
Tworzenie strategii (kto? jak? kiedy?)	Myślenie strategiczne	Logika (rozumowanie racjonalne) ↔ Kreatywność (rozumowanie twórcze)
	Formowanie strategii	Rozmyślność (planowanie strategiczne) ↔ Samorzutność (strategiczna stopniowość)
	Zmiana strategiczna	Rewolucja (odnowa skokowa) ↔ Ewolucja (odnowa stopniowa)
Treść strategii (co?)	Strategia na poziomie domeny	Rynki (egzogeniczność) ↔ Zasoby (endogeniczność)
	Strategia na poziomie korporacji	Refleks (organizacja portfelowa) ↔ Synergia (organizacja zintegrowana)
	Strategia na poziomie sieci	Rywalizacja (organizacja osobna) ↔ Współpraca (organizacja uwikłana)
Kontekst (gdzie?)	Kontekst branżowy	Podporządkowanie (dynamika branżowa) ↔ Wolny wybór (przywództwo w branży)
	Kontekst organizacyjny	Kontrola (przywództwo organizacyjne) ↔ Chaos (dynamika organizacyjna)
	Kontekst międzynarodowy	Globalizacja (globalna konwergencja) ↔ Regionalizacja (międzynarodowa różnorodność)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: De Wit, Meyer 2007, s. 32-33.

Koncepcja niestrategii i brak strategii

Niestrategia to nieprzemyślana i niespójna odpowiedź na pytanie, kim są docelowi klienci, jakie produkty i usługi są im oferowane oraz jak zaprojektować i dostarczyć te produkty i usługi (Khalifa 2021, s. 43). Jeżeli koncepcja biznesowa nie daje odpowiedzi na pytanie w jaki sposób można tworzyć siłę w celu uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej to nie jest strategią. Pokazanie wnikliwej diagnozy rzeczywistości, teorii, jak tworzyć siłę (potencjał do tworzenia władzy) aby uzyskać i/lub utrzymać przewagę konkurencyjną oraz jak wprowadzić tę teorię w życie dowodzi że firma ma strategię (Khalifa 2021, s. 43). Richard Rumelt (2011, s. 13) stwierdza, iż „jeśli nie zidentyfikujesz i nie przeanalizujesz przeszkód, nie masz strategii. Zamiast tego masz cel, budżet i listę rzeczy, które chciałbyś, żeby się wydarzyły”. Długa lista „rzeczy do zrobienia” określanych jako cele nie stanowią właściwej strategii (Rumelt 2017, s. 67). Deklarowana strategia bez wyjaśnienia, jak wygrywać, sprostać wyzwaniom i osiągnąć sukces jest niestrategią. Jeżeli strategia nie ma charakteru dyspozycji jest niestrategią. Zakładanie istnienia strategii firmy bez intencji i deklaratywności jest nielogiczne.

Brak strategii oznacza, że w firmie poszczególne działy różnie się rozwijają (czasami sprzecznie). Brak spisanej strategii powoduje, iż podejmowane decyzje nawet wewnątrz jednego działu mogą być ze sobą sprzeczne. Michael E. Porter zauważył, iż „firma bez strategii jest skłonna próbować robić wszystko” (van Vliet, 2024). Alvin Toffler powiedział „Jeśli nie masz strategii, jesteś częścią strategii kogoś innego” (Alvin Toffler 2024). Bez strategii nie ma możliwości zbudowania architektury korporacyjnej rozumianej jako zbiór właściwości danej organizacji, które stanowią o zdolności do realizacji jej celów². Czym jest strategia firmy, a czym nie jest, wyjaśniają William H. Newman, James. Logan i W. Harvey Hegarty (1989), co zostało przedstawione w tabeli 1.7.

Tab. 1.7. Ujęcie strategii firmy według W.H. Newmana, J. Logana i W. Hegarty

Strategia firmy nie jest	Strategia firmy jest
- programem działań dostosowawczych, reakcją na krótkookresowe fluktuacje i zaburzenia powstające w otoczeniu i (lub) samej organizacji; - typowym planem, który liczbowo i terminowo ujmuje zadania na dwa-trzy lata - zbiorem intencji i pobożnych życzeń - zbiorem idei i koncepcji opracowanych i realizowanych w wąskim gronie kierownictwa firmy	- jakościową koncepcją przyszłości firmy - planem posiadający walor wykonalności, nawet jeśli ambicje organizacji są ogromne - taką koncepcją działania, którą uczestnicy organizacji rozumieją i starają się jej podporządkować bieżący rytm funkcjonowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krupski 1999, s. 19.

² Pojęcie architektura korporacyjna stanowi formalny opis struktury i funkcji komponentów korporacji, wzajemnych powiązań pomiędzy tymi komponentami oraz pryncypiów i wytycznych zarządzających ich tworzeniem i rozwojem w czasie, przy czym komponentami korporacji są ludzie, procesy, fizyczne struktury, jak również systemy informatyczne (Sobczak 2015, s. 224–226).

1.2. Pojęcie zarządzania strategicznego

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych koncepcji/rodzajów zarządzania wyróżnionych ze względu na dwa podstawowe kryteria podziału. Pierwsze kryterium to, przyjęta z innych dyscyplin naukowych lub dziedzin działalności społecznej, ogólna filozofia/koncepcja/zasada według której opiera się sposób zarządzania (*jakie zarządzanie?* – zarządzanie przymiotnikowe). Drugie – to dziedzina wyspecjalizowanego działania wyodrębniona ze względu na organiczną funkcję organizacji lub jej zasoby materialne i niematerialne (*zarządzanie czym?* – zarządzanie obiektem). W tabeli 1.8. przedstawiono miejsce zarządzania strategicznego na tle przykładowych koncepcji/rodzajów zarządzania jako działalności menedżerskiej.

Tabela 1.8. Rodzaje zarządzania w organizacji

Kryterium podziału zarządzania	Sposób (metoda) zarządzania wyróżniony ze względu na określoną filozofię, teorię, koncepcję, reguły, zasady, orientacje przedsiębiorczą	Dziedzina wyspecjalizowana zarządzania, wyróżniona ze względu na: - organiczną funkcję/aktywność przedsiębiorcza (dziedzina funkcjonalna), - zasób przedsiębiorstwa (dziedzina przedmiotowa), - standard/cecha/właściwość (dziedzina atrybutowa)
Odpowiada na pytanie	Jakie zarządzanie ?	Czym zarządzanie ?
Wyszczególnienie (przykłady):	zarządzanie marketingowe (<i>orientacja rynkowa</i>) zarządzanie operacyjne (<i>koncepcja taylorizmu, fordyzmu i operacji w działaniach wojennych</i>) zarządzanie procesowe (<i>koncepcja reengineeringu</i>) zarządzanie refleksyjne (<i>teoria propagandy</i>) zarządzanie strategiczne (<i>filozofia/koncepcja sztuki wojennej</i>)	zarządzanie jakością (<i>standard: jakość</i>) zarządzanie finansami (<i>funkcja: finanse</i>) zarządzanie marketingiem (<i>funkcja: marketing</i>) zarządzanie produkcją (<i>funkcja: produkcja</i>) zarządzanie projektami (<i>aktywność: projekt</i>) zarządzanie wartościami (cecha: wartość) zarządzanie wizerunkiem marki (zasób: wizerunek) zarządzanie wiedzą (zasób: wiedza)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niestrój 1995, s. 209-213.

Zarządzanie strategiczne odwołuje się do filozofii (koncepcji) prowadzenia działań wojennych. Przymiotnik „strategiczne” oznacza, że ten rodzaj zarządzania odnosi się do kluczowych, najważniejszych celów dotyczących całej organizacji, jak i do najwyższego poziomu hierarchii zarządzania (*top management*)³. Zarządzanie strategiczne uwzględnia bardzo obszerne uwarunkowania zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne (zasoby i kompetencje) (Makulska 2009, s. 178)⁴.

³ Najwyższy szczebel zarządzania, tj. zarząd przedsiębiorstwa obejmuje swym zasięgiem decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych wszystkie główne funkcje sfery realnej. Określa on misję przedsiębiorstwa, identyfikuje strategie, a w tym cele strategiczne, a także niektóre środki i metody realizacji celów (Krupski 1999b, s. 79).

⁴ Teoria i praktyka zarządzania rozróżnia zarządzanie strategiczne od zarządzania operacyjnego, przy czym zarządzanie operacyjne koncentruje się przede wszystkim na poprawie efektywności i kontrolowaniu kosztów w granicach wyznaczonych przez strategię organizacji. Podstawowym kryterium odróżniające zarządzanie strategiczne od zarządzania operacyjnego jest poziom w hierarchicznej strukturze organizacyjnej oraz horyzont czasu, którego dotyczą decyzje.

Jak zauważa Z. Pierścionek zarządzanie strategiczne definiowane jest na podstawie ogólnej definicji zarządzania, jak i przez jego podstawową, wywodzącą się z wojskowości, kategorię, czyli strategię. Według cytowanego autora istnieją też definicje specjalistyczne, które podkreślają specyficzne cechy tego typu zarządzania, w których eksponuje się naturę i metody zarządzania strategicznego (Pierścionek 2011, s. 21, 23). Według Ricky’ego W. Griffina (2017, s. 227) zarządzanie strategiczne jest to sposób podejścia do wykorzystania szans i wyzwań; jest to kompleksowy i trwały proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii, które wyróżniają się tym, iż sprzyjają lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiąganiu celów strategicznych.

Istnieje wiele definicji zarządzania strategicznego. Różni autorzy akcentują w tych definicjach różne funkcje zarządzania strategicznego. W tabeli 1.9 przedstawiono zestawienie klasycznych i względnie nowych, najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu, definicji zarządzania strategicznego w kolejności chronologicznej.

Tab. 1.9. Przegląd najważniejszych definicji zarządzania strategicznego w literaturze przedmiotu

Wyszczególnienie
Klasyczne definicje: • działalność polegająca na tworzeniu i utrzymywaniu takiego zestawu relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem, który a) umożliwi realizację jej celów, b) jest zgodny z możliwościami organizacji, c) stale odpowiada na wymagania środowiskowe. Produktem końcowym zarządzania strategicznego jest potencjał organizacji zapewniający realizację jej celu – pierwsza definicja w literaturze przedmiotu (Ansoff 1972, s. 6) • proces polegający na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzji (...), gdzie wyróżnia się dwie fazy: planowania strategicznego oraz implementacji strategii (...) (Byars 1987, s. 8-9) • to decyzje i działania związane z opracowaniem i realizacją planów, stosownie do założonych celów przedsiębiorstwa. Do szczegółowych zadań zarządzania strategicznego należy: 1) formułowanie misji, 2) rozwój profilu firmy, 3) badanie otoczenia, 4) ocena opcji strategicznych, 5) dostosowanie opcji strategicznych do przyjętej misji, 6) ustalenie celów perspektywicznych, 7) formułowanie szczegółowych celów rocznych, 8) implementacja wybranych strategii, 9) oszacowanie efektywności wdrażania strategii (Pearce, Robinson, 1991, s. 3 i 11) • sztuka i umiejętność formułowania, implementacji i oceny decyzji przenikających różne funkcje przedsiębiorstw, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji (David 1997, s. 5). • proces, za pomocą którego menedżerowie określają dla dużego przedziału czasu kierunek działań, zbiór celów, strategię niezbędne do ich osiągnięcia, uwzględniające wszystkie istotne wewnętrzne i zewnętrzne okoliczności, oraz dokonują wyboru planów działań (Thompson, Strickland 1998) • proces informacyjno-decyzyjny, wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywacji i kontroli, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, że

Zarządzanie strategiczne obejmuje wszystkie szczeble zarządzania, operacyjne – najniższy szczebel zarządzania. Zarządzanie operacyjne formułuje odpowiedzi na pytanie za pomocą jakich szczegółowych środków i jakich szczegółowych metod będzie realizowane cele przedsiębiorstwa. Zarządzanie operacyjne odnosi się do konkretnych operacji – bieżących zadań i projektów, które realizowane są w codziennej pracy organizacji. Jego głównym celem jest koordynacja i współdziałanie w ramach procesów strategii. Można powiedzieć, że zarządzanie operacyjne odnosi się do tego, co „tu i teraz”, strategiczne – „co w przyszłości” (*Zarządzanie operacyjne...*, 2024). Zarządzanie operacyjne posiada krótszy okres (zazwyczaj rok) odniesienia oraz większą szczegółowość niż zarządzanie strategiczne (*Czym jest zarządzanie operacyjne* 2014).

szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego (Stabryła 2000, s. 11)

Względnie nowe definicje:

- proces polegający na formułowaniu i wdrażaniu celów i inicjatyw podejmowanych przez menedżerów organizacji w imieniu interesariuszy, w oparciu o dysponowane zasoby oraz ocenę środowiska wewnętrznego i otoczenia w której działa organizacja (Nag, Hambrick, Chen 2007)
- sztuka i nauka formułowania, wdrażania i oceny decyzji, które umożliwiają organizacji osiągnięcie celów; koncentruje się na integracji systemów zarządzania, marketingu, finansów, księgowości, produkcji i informacji; (...) to działalność polegająca na alokacji zasobów w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej (David 2023, s. 32)
- obejmuje: wyjaśnianie pożądaných celów organizacji, wytyczanie drogi do ich osiągnięcia (tworzenie strategii), wdrożenie strategii w życie (implementacja), reagowanie na zachowania konkurentów i nieoczekiwane problemy oraz ocenę postępów i wyników (Thompson 2023, s. 6)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Analizując zawarte w powyższej tabeli definicje zarządzania strategicznego należy zauważyć, iż podkreślają one specyficzne cechy tego rodzaju zarządzania, wskazując przy tym ujęcie strategii firmy, przedmiot i problemy właściwe dla zarządzania strategicznego (por. Z. Pierścionek 2011, s. 21, cyt. za A. Stabryła 2000, s. 11).

Ellen Earle-Chaffee (1985, s. 89-98) zwróciła uwagę, iż zarządzanie strategiczne polega na dostosowaniu organizacji do otoczenia biznesowego; wpływa na całą organizację, nadając kierunek jej działania; obejmuje zarówno procesy formułowania, jak i wdrażania strategii; odbywa się na kilku poziomach: ogólnej strategii korporacyjnej i strategicznych jednostek biznesu oraz obejmuje zarówno konceptualne, jak i analityczne procesy myślowe.

Podmiotem (realizatorem) zarządzania strategicznego, czyli jego czynnikiem sprawczym są zazwyczaj organy najwyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstwa (tzw. naczelne kierownictwo). W praktyce mogą być wyspecjalizowane komórki organizacyjne przedsiębiorstwa, a także eksperci zewnętrzni/firmy konsultingowe. Kluczowym realizatorem zarządzania strategicznego jest przywódca strategiczny (lider w organizacji pełniący funkcję dyrektora naczelnego/generalnego, prezesa firmy, osoby kierującej zarządem), który pełni rolę tzw. sternika firmy.

Członkowie zarządu odpowiadają za pewne fragmenty zarządzania strategicznego (np. za zarządzanie produktami, pewnymi obszarami geograficznymi, poszczególnymi grupami klientów) (Rokita 2005, s. 53). Zasadą jest, że każdy kierownik tworzy i wdraża strategię w takim stopniu, jaki wynika z posiadanych uprawnień decyzyjnych, i w takim obszarze, za jaki odpowiada. Rola niższych szczebli jest w praktyce tym większa, im bardziej firma jest zdywersyfikowana produktowo i geograficznie, a więc im więcej firma posiada Strategicznych Jednostek Biznesu (SJB) oraz obsługiwanych obszarów geograficznych (Rokita 2005, s. 54). W inkrementalnym podejściu do formułowania strategii firmy uczestnikami zarządzania strategicznego mogą być organy przedsiębiorstwa ze średniego szczebla zarządzania.

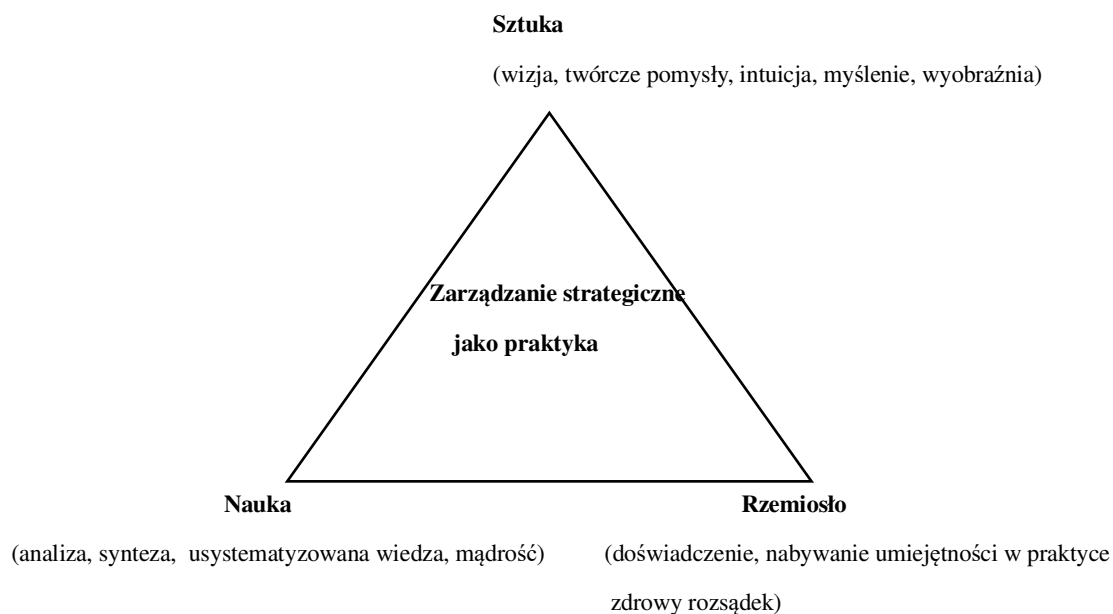
Przedmiotem zarządzania strategicznego są kluczowe problemy działalności przedsiębiorstwa, decydujące o jego konkurencyjności, przetrwaniu i rozwoju, a także problemy dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Pierścionek, 2011, s. 22 i 28; Stabryła 2000).

Andrzej Kaleta (2013, s. 29) wskazuje na dwie podstawowe **funkcje zarządzania strategicznego**, tj.: uporządkowanie rozwoju (bez podejścia strategicznego trudno o rozwój spójny, uporządkowany na wybrane możliwości) oraz odkrywanie nowych możliwości (tylko w dłuższej perspektywie można dostrzec i wykorzystać szanse będące poza realnym zasięgiem przedsiębiorstw skupionych wyłącznie na działaniach bieżących).

Zarządzanie strategiczne jest dziedziną aktywności społecznej w obszarze nauki, praktyki i dydaktyki. Jest **nauką /dziedziną wiedzy**, co oznacza że jest jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu o charakterze stosowanym, która powstała w odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki gospodarczej. Zarządzanie strategiczne jest przedmiotem badań, usystematyzowanych w postaci wyłonionych od lat 60. XX w. wielu podejść badawczych i szkół naukowych.

Zarządzanie strategiczne jest **sztuką**, co oznacza, że ważna jest tu rola doświadczenia (wiedzy niejawniej), intuicji, wyobraźni, dalekowzroczności, przenikliwości, wizjonerstwa, ambicji, geniuszu, szczęścia menedżera/stratega firmy. Sztuka jest dziedziną ośnienia i wizji, które mają charakter intuicyjny. Nadaje ona formę, jest wizją całości składającej się z wielu różnych części i tworzy reprezentację tej wizji; sztuka narzuca chaosowi porządek i jest źródłem pomysłów (Boettinger 1975, s. 54; Mintzberg, 2019, s. 27). Zarządzanie strategiczne podobnie jak malarstwo, czy poezja, albo jakakolwiek inna dziedzina sztuki i literatury, wymaga trzech składników: wizji artysty (stratega/menedżera), znajomości rzemiosła, np. metod zarządzania strategicznego i skutecznego komunikowania się (Stoner, Wankel 1992, s. 39).

Jak już wcześniej pomniano zarządzanie strategiczne opiera się na **rzemiośle**, które wykorzystuje proces uczenia się na podstawie doświadczenia i znajdowania rozwiązań w walce z realnymi problemami. Dzięki rzemiosłu, przy wykorzystaniu konkretnych doświadczeń i nabywaniu umiejętności w praktyce, znajduje się właściwe połączenia i związki. (Mintzberg 2019, s. 27). Formułowanie strategii biznesowej jest rzemiosłem z uwagi, iż powinna być ona tworzona sposób delikatny, ostrożny i dokładny tak jak garncarz (rzemieślnik) tworzy naczynie gliniane. Menedżerowie to rzemieślnicy, a strategia firmy to ich glina. Na rysunku 1.1. przedstawiono ideę zarządzania strategicznego wpisaną w trójkąt, którego wierzchołkami są sztuka, rzemiosło i nauka.



Rys. 1.1. Zarządzanie strategiczne jako sztuka, rzemiosło i nauka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg, 2019, s. 28.

Najważniejsze czynniki skuteczności zarządzania strategicznego to (Janusz 2010, s. 30-31):

- a) wymiana informacji pomiędzy wszystkimi szczeblami decyzyjnymi,
- b) skoordynowana współpraca poszczególnych szczebli zarządzania,
- c) wzajemne zaufanie wśród pracowników,
- d) współudział w procesie ustalania metod, wspomagających realizację zamierzonych celów strategicznych
- e) zaangażowanie wszystkich pracowników w przygotowanie i realizację strategii firmy.

Aspekty określania zarządzania strategicznego jako systemu

System zarządzania strategicznego, w rozumieniu Adama Stabryły (2000, s. 19), jest to: 1) wyodrębniony – w sensie instytucjonalnym – układ lub proces, którego zadaniem jest postępowanie normujące oraz oddziaływanie dyspozycyjne na sferę wykonawczą, 2) działalność menedżerska mająca uprawnienia władzy właścicielskiej i administracyjnej w zakresie sterowania pracą całej firmy, 3) dziedziną działalności, która może być określana w pięciu aspektach: celowościowym, podmiotowym, strukturalnym, funkcjonalnym i instrumentalnym. Aspekty te stanowią uniwersalne wymiary, które ukierunkowują rozbudowany opis systemu zarządzania strategicznego (Stabryła 2000, s. 19).

Aspekt celowościowy odnosi się do zakresu działalności globalnej firmy i jej sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji. Aspekt podmiotowy wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki organizacyjne, które wykonują zadania zarządzania strategicznego na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Aspekt strukturalny dotyczy struktury organizacyjnej podmiotów/realizatorów zarządzania strategicznego, które tworzą organizację systemu tego zarządzania w firmie. Aspekt funkcjonalny odnosi się do funkcjonowania systemu zarządzania strategicznego i określa go w ujęciu

procesowym (funkcje i zasady zarządzania strategicznego). Aspekt instrumentalny wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych, wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w projektowaniu strategii firmy oraz jej implementacji (np. metody i techniki analizy strategicznej, implementacji i kontroli strategii firmy; techniki negocjacyjne; techniki zarządzania). (Stabryła 2000, s. 19-21). W skład systemu zarządzania strategicznego należy zaliczyć:

- 1) **podsystem/układ decyzyjny (sterujący/regulacyjny)** – zadaniem jego jest analizowanie otoczenia i wnętrza organizacji oraz podejmowanie decyzji odnoszących się do celów i misji oraz sposobów i programów ich realizacji,
- 2) **układ wykonawczy** – zadaniem jego jest implementacja oraz kontrola i ocena strategii firmy; obejmuje komórki organizacyjne sfery zarządzania operacyjnego; realizuje postawione zadania przez układ decyzyjny,
- 3) **podsystem informacyjny** – zadaniem jego jest zaspokajanie potrzeb informacyjnych decydentów.

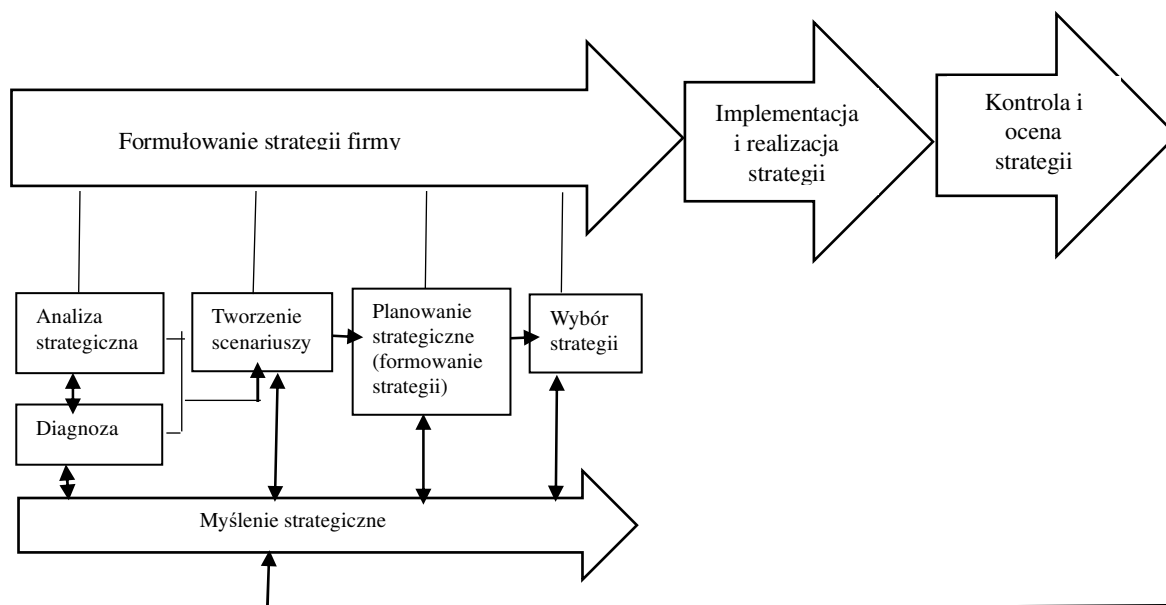
1.3. Proces zarządzania strategicznego

Funkcje zarządzania strategicznego

Koncepcję procesu zarządzania strategicznego można wyodrębnić wykorzystując kryterium zestawu klasycznych funkcji zarządzania, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Te uniwersalne funkcje są w koncepcji zarządzania strategicznego modyfikowane, uwzględniając przy tym odrębność i specyfikę dziedziny działalności związanej z formułowaniem i wdrażaniem strategii biznesowej (Stabryła 2000, s. 37).

Prezentowane w literaturze przedmiotu koncepcje procesu zarządzania strategicznego (np. Krupski 1999b, s. 86-89) różnią się liczbą i kolejnością etapów, a także stopniem nasilenia działań w zakresie klasycznych funkcji menedżerskich. Najbardziej klarowna wydaje się być koncepcja procesu zarządzania strategicznego obejmująca 1) formułowanie strategii organizacji w skład którego wchodzi analiza strategiczna, postawienie diagnozy, opracowanie scenariuszy, planowanie strategiczne (formowanie strategii) i myślenie strategiczne), 2) implementację i wdrażanie strategii, 3) kontrolę i ocenę realizowanej strategii firmy⁵. W procesie zarządzania strategicznego występuje wiele sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi etapami tego procesu, co obrazuje rys 1.2.

⁵ Wymienione etapy procesu zarządzania strategicznego można wpisać w uniwersalny kanon ludzkiego działania: **Informacja** (analiza strategiczna) – **Formacja** (formułowanie strategii) – **Organizacja** w znaczeniu czynnościowym (implementacja strategii) – **Akcja** (realizacja i kontrola/ocena strategii)



Rys. 1.2. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na rys. 1.2 funkcje zarządzania strategicznego są sekwencyjnie powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi. W praktyce wszystkie te procesy są iteracyjne i każdy proces zapewnia dane wyjściowe dla drugiego (Mintzberg, Quinn 1996).

Formułowanie strategii organizacji obejmuje działania takie jak analiza strategiczna, diagnoza, tworzenie scenariuszy planowanie strategiczne (formowanie strategii), wybór strategii i myślenie strategiczne (Mintzberg, Quinn, Brian 1996).

Analiza⁶ strategiczna stanowi. zbiór działań, które diagnozują organizację i jej otoczenie w sposób powodujący sformułowanie strategii i realizację planu strategicznego. Daje odpowiedź na pytanie: w jakich warunkach będzie działała firma w przyszłości i jakie ma możliwości dostosowania się do nich.

Celem działań diagnostycznych w ramach tej analizy jest:

- określenie aktualnych i przyszłych szans i zagrożeń, czyli zewnętrznych warunków rozwoju,
- ocena potencjału przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom
- określenie i ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Planowanie strategiczne (formowanie/tworzenie strategii firmy) w szerokim znaczeniu ma charakter analityczny (odnosi się do sformalizowanych uprzednio realizowanych procedur tworzenia danych i analiz), jak i syntetyczny (myślenie strategiczne). Obejmuje ono:

- 1) diagnoza poprzez syntezę danych z analizy
- 2) tworzenie scenariuszy

⁶ Analiza - (łac. *analysis*, od stgr. *ἀνάλωσις* z *ἀνά* „w górę” i *λύω* „rozwiązywać”) – rozkład na składniki (czynniki), zarówno w znaczeniu materialnym, jak i niematerialnym.

- 3) sformułowanie misji organizacji i określenie wizji,
- 4) pozycjonowanie rynkowe,
- 5) określenie źródeł przewagi konkurencyjnej, kluczowych kompetencji firmy i pozostałych zasobów strategicznych,
- 6) wybór strategii (generowanie opcji strategicznych, ocena poszczególnych opcji, wybór wariantu strategii),
- 7) wyznaczenie celów strategicznych oraz założeń planów wycinkowych (np. produkcji, marketingu, inwestycji, itp.).⁷

Henry Mintzberg (1994) argumentuje, że myślenie strategiczne jest kluczową częścią formułowania strategii firmy. O ile analiza strategiczna, używając metafory, bardziej przypomina „znajdowanie kropek”, to myślenie strategiczne, jako synteza, stanowi „łączenie kropek”. W myśleniu strategicznym chodzi zarówno o uchwycenie faktów z własnych obserwacji, spostrzeżeń, doświadczeń osobistych i organizacji (dane miękkie) oraz pochodzących z analizy strategicznej (dane twarde), jak i o syntezę tej wiedzy w określaniu wizji kierunku w jakim powinien podążać biznes. Analiza jest konieczna, aby zgromadzić dane, na podstawie których dokonuje się diagnozy poprzez syntezę tych danych

Implementacja⁸ strategii firmy obejmuje (I. Penc-Pietrzak, 1998 s. 158 i 160):

- 1) przełożenie planu strategicznego na konkretne polityki funkcjonalne (rynkową, finansową, produkcji, itp.),
- 2) ustalenie, wynikających z planu strategicznego, planów operacyjnych oraz konkretnych zadań ilościowych,
- 3) przypisanie zadań określonym jednostkom wykonawczym,
- 4) sprawdzenie czy plan strategiczny znajduje pokrycie w budżecie oraz ustalenie kosztów częściowych,
- 5) określenie i pozyskanie zasobów potrzebnych do wdrożenia strategii,
- 6) przystosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb nowej strategii,
- 7) stworzenie w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej, sprzyjającej implementacji strategii,
- 8) opracowanie systemu motywacji i kontroli związanych z realizacją obranej strategii.

⁷ Do podstawowych wymagań opracowania strategii firmy zalicza m.in. 1) rozległą wiedzę o otoczeniu, rynku i konkurencji; 2) umiejętności weryfikacji tej wiedzy jako interaktywnego układu dynamicznego; oraz 3) wyobraźnię (strategiczną) i logikę, która umożliwia dokonanie wyboru pomiędzy konkretnymi alternatywami.

⁸ Implementacja w pierwotnym znaczeniu oznacza wypełnianie (łac. *implere*) – napełniać, wypełniać, uczynić pełnym, jak w przypadku czynności zaopatrzenia – antyczny rys semantyczny). Później, na początku XVIII w, to słowo zyskało szerszy sens jako wykonywać, wdrażać i od tego czasu przyjmuje się, iż w ogólności implementacja oznacza realizację, wykonanie, zastosowanie, przystosowanie, wdrażanie, wprowadzanie w życie określonego pomysłu w celu osiągnięcia konkretnego rezultatu (proces przechodzenia od abstrakcyjnej koncepcji do rzeczywistego rezultatu) (Ubermanowicz 2024, *Implete* 2024).

Proces implementacji winien koncentrować się na tworzeniu warunków realizacji strategii (Krupski 1999b, s. 86).

Realizacja⁹ strategii firmy stanowi pełne, skuteczne jej wdrożenie; to efektywna eksploatacja (działanie) polegająca na wcieleniu strategii w życie. Według Jerzego Rokity (2005, s. 44) realizacja strategii firmy objęta jest tzw. zarządzaniem operacyjnym, tj. z wykonywaniem działań o charakterze operacyjnym przez wszystkie komórki organizacyjne firmy. Stanowi ona urzeczywistnienie wymyślonej strategii firmy.

Kontrola¹⁰ i ocena strategii firmy polega na stałym monitorowaniu zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania oraz postępów w osiąganiu celów strategicznych i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Proces kontroli strategicznej składa się z następujących etapów (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 308):

- 1) ustalenie oczekiwanych zdarzeń w otoczeniu, poziomu czynników, wielkości oczekiwanych standardów działania przedsiębiorstwa,
- 2) monitorowanie oraz pomiar skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa za sprawą realizowanej strategii,
- 3) ustalenie odchyłeń jako rezultatu porównywania wielkości rzeczywistych z oczekiwanymi efektami strategii oraz określenie przyczyn odchyłeń i ich ocena,
- 4) zaprojektowanie działań korygujących i ich wdrożenie oraz działań antycypujących na podstawie symulacji przyszłych zmian w otoczeniu i przedsiębiorstwie.

Zaprezentowane powyżej sekwencyjne podejście do zarządzania strategicznego wydaje się bezzasadne w warunkach dynamicznie zmieniającego się i nieprzewidywalnego otoczenia. Obecnie zarządzanie strategiczne przestaje być procesem powtarzanym od czasu do czasu i przeradza się w proces ciągły, wewnętrznie spójny z wzajemnie powiązanymi etapami (Pluta 2018, s. 19).

Metafory strategii firmy i zarządzania strategicznego

Metafory to narzędzia używane do lepszego zrozumienia i komunikowania złożonych pojęć związanych m.in. z koncepcją strategii firmy. Pomagają one w wizualizacji, upraszczaniu oraz przekazywaniu idei strategii biznesowej w sposób bardziej przystępny i zrozumiały. Z kolei metafory zarządzania strategicznego pełnią kluczową rolę w wyjaśnianiu, komunikowaniu i wdrażaniu koncepcji związanych z długoterminowym planowaniem, wdrażaniem i kontrolą strategii firmy. Pomagają one liderom i menedżerom wizualizować złożone procesy zarządzania strategicznego i podejmować decyzje strategiczne w kontekście bardziej zrozumiałych i znanych obrazów. Poniżej w tabeli 1.10 przedstawiono kilka powszechnie używanych metafor strategii firmy i zarządzania strategicznego:

⁹ Realizacja (fr. *réaliser* – czynić realnym, wykonywać, przywrócić do istnienia) to działanie, dzięki któremu coś przygotowanego lub zaplanowanego zaistnieje w rzeczywistości.

¹⁰ Etymologicznie termin “kontrola” pochodzi z języka francuskiego *contre* – przeciw i *rôle* – rola). W języku łacińskim *contra* – z drugiej strony, naprzeciw, *rotulus* – spis, lista, zwój papirusowy lub pergaminowy.

Tab. 1.10. Metafory strategii firmy i zarządzania strategicznego.

Strategia firmy jako:	Komentarz	Zarządzanie strategiczne jako:	Komentarz
wojna	Firma jest postrzegana jako armia, a rynek jako pole bitwy. Konkurenci to wrogowie, a strategię to plany bitewne. Główne elementy tej metafory to: - Dowództwo: zarząd i menedżerowie są generałami i dowódcami. - Taktyka: konkretny zestaw działań podejmowanych w krótkim okresie. - Zasoby: ludzie, pieniądze, technologie jako jednostki wojskowe, broń i zaopatrzenie. - Cel: zdobycie rynku, zwiększenie udziału w rynku, pokonanie konkurencji.	nawigacja	Zarządzanie strategiczne jest postrzegane jako żeglowanie po morzu, organizacja jest postrzegana jako statek, a liderzy jako kapitanowie. Główne elementy tej metafory to: - Kierunek: misja i wizja organizacji jako cel podróży. - Mapa morska: plan strategiczny jako przewodnik po nieznanym wodach. - Kompromisy i decyzje: podejmowanie decyzji w obliczu zmieniających się warunków, takich jak pogoda (warunki rynkowe) i prądy morskie (trendy ekonomiczne). - Personel: pracownicy jako załoga statku, każdy z określonymi rolami i obowiązkami.
plan podróży	Strategia jest postrzegana jako podróż do określonego celu. Organizacja jest podróżnikiem, a cel strategiczny to miejsce docelowe. Główne elementy tej metafory to: - Mapa drogowa: plan strategiczny, który prowadzi organizację do celu. - Punkty kontrolne: kamienie milowe i cele pośrednie. - Zasoby: środki potrzebne do osiągnięcia celu, takie jak czas, pieniądze i ludzie. - Przeszkody: wyzwania i problemy, które trzeba pokonać w trakcie podróży.	projektowanie architektoniczne	Zarządzanie strategiczne jest porównywane do sporządzenia projektu budowlanego. Główne elementy tej metafory to: - Projekt: strategia jako plan architektoniczny. - Fundamenty: podstawowe wartości etyczne-moralne i kultura organizacyjna. - Konstrukcja: procesy, struktura organizacyjna i systemy jako elementy budowli. - Materiały budowlane: zasoby, takie jak ludzie, technologia i kapitał. - Nadzór: zarządzanie projektami i kontrola jakości, aby zapewnić solidność konstrukcji.
gra	Strateg jest graczem, a rynek to plansza do gry. Główne elementy tej metafory to: - Zasady gry: regulacje rynkowe, zasady etyczne, normy branżowe. - Gracze: konkurenci, klienci, partnerzy. - Ruchy: działania strategiczne, decyzje operacyjne. - Zwycięstwo: osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, realizacja celów biznesowych.	praca ogrodnika	Zarządzanie strategiczne jest postrzegane jako zajmowanie się ogrodem, który wymaga ciągłej pielęgnacji. Główne elementy tej metafory to: - Sadzenie: inicjatywy strategiczne jako nowe rośliny i projekty. - Pielęgnacja: dbałość o rozwój pracowników, inwestycje w technologię i innowacje. - Przycinanie: eliminowanie niepotrzebnych procesów i zbędnych zasobów. - Ochrona: zarządzanie ryzykiem i adaptacja do zmian w otoczeniu (warunki pogodowe). Henry Mintzberg (1987) stwierdził, iż <i>strategie rozwijają się tak jak ogród – samoistnie. Menedżerowie są jakby</i>

			<i>ogrodnikami, którzy tworzą odpowiedni klimat do jego rozwoju (przez wizję, idee, kulturę). Jeżeli jakąś roślinę (strategię) uznamy za chwast, to możemy go nawet i wyrwać. Ale sił natury nie zmienimy. Nie przewidzimy gdzie i jaki „chwast” wyrośnie za chwilę.</i>
projekt architektoniczny	Organizacja jest budynkiem, a strategia to plan architektoniczny. Główne elementy tej metafory to: - Fundamenty: Misja, wizja i wartości organizacji. - Konstrukcja: Struktura organizacyjna, procesy i procedury. - Materiały budowlane: Zasoby, takie jak ludzie, technologie i kapitał. - Nadzór budowlany: Zarządzanie projektami, nadzór i kontrola jakości.	gra w przedstawieniu teatralnym	Zarządzanie strategiczne jest porównywane do produkcji teatralnej. Główne elementy tej metafory to: - Reżyseria: Liderzy jako reżyserzy, którzy tworzą wizję i kierują działaniami. - Scenariusz: Plan strategiczny jako scenariusz, który definiuje działania i cele. - Aktorzy: Pracownicy jako aktorzy, którzy odgrywają swoje role. - Kulisy: Procesy wspierające, które nie są widoczne dla odbiorców (klientów), ale są kluczowe dla sukcesu.
ekosystem	Organizacja jest częścią ekosystemu, a strategia to sposób na przetrwanie i rozwój w złożonym środowisku. Główne elementy tej metafory to: - Organizmy: Firmy, dostawcy, klienci, konkurenci. - Środowisko: Rynek, regulacje, technologie, trendy. - Interakcje: Współpraca, konkurencja, zależności. - Adaptacja: Elastyczność i zdolność do zmiany w odpowiedzi na zmieniające się warunki.	uprawianie dyscypliny sportowej	Organizacja jest drużyną sportową, a strategia to plan gry. Główne elementy tej metafory to: - Trener: Liderzy jako trenerzy, którzy kształtują strategię i motywują zespół. - Zawodnicy: Pracownicy jako członkowie drużyny, każdy ze swoimi umiejętnościami i pełnioną rolą. - Gra: Rynek jako pole gry, gdzie organizacja rywalizuje z innymi. - Zwycięstwo: Osiągnięcie celów strategicznych jako wygrana meczu lub sezonu.

Źródło: opracowanie własne.

Metafory w zarządzaniu strategicznym są używane do:

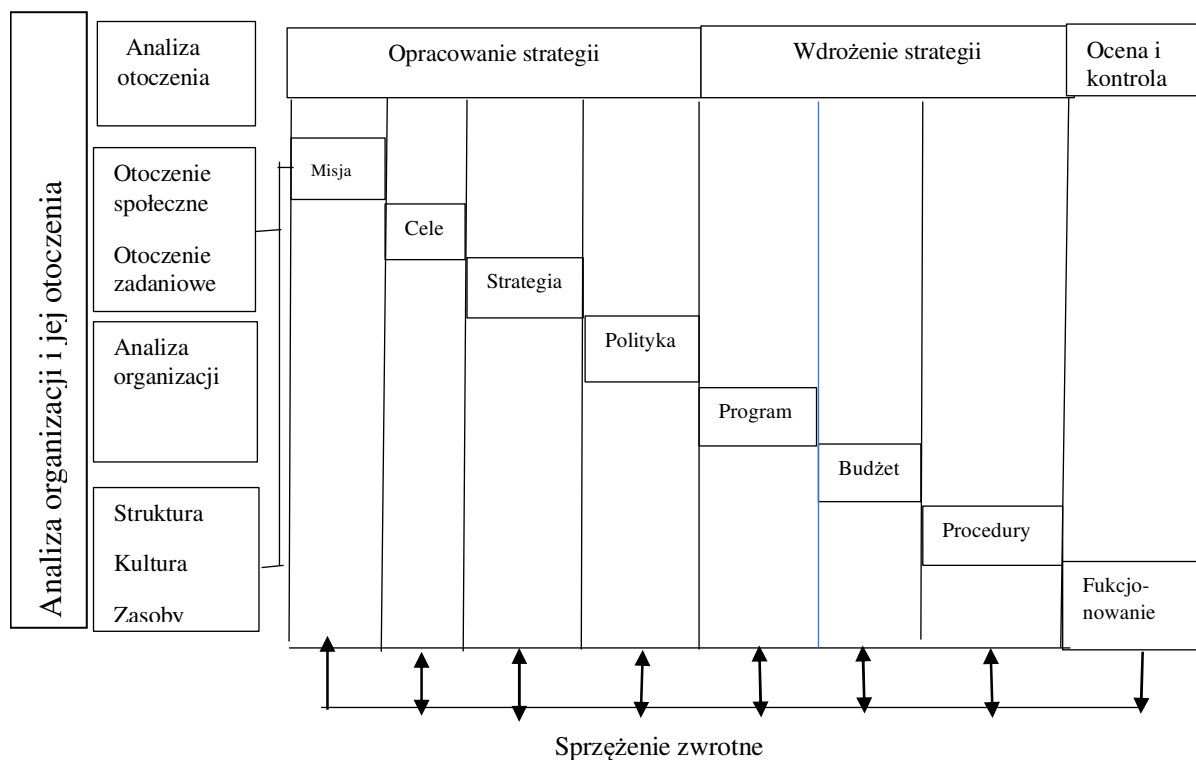
- komunikacji: ułatwiają przekazywanie złożonych idei w sposób zrozumiały dla wszystkich interesariuszy, co prowadzi do bardziej skutecznego wdrażania planów i osiągania celów strategicznych,
- analizy strategicznej: ułatwiają identyfikację i analizę kluczowych czynników wpływających na organizację i jej otoczenie,
- planowania strategicznego: pomagają w tworzeniu wizji przyszłości i określaniu kroków do jej realizacji,
- motywacji: pomagają inspirować i angażować pracowników poprzez przedstawianie strategii firmy w sposób jak najbardziej atrakcyjny i zrozumiały.

1.4. Modele zarządzania strategicznego

Modele zarządzania strategicznego są uproszczonym przedstawieniem tej koncepcji pod względem jej podstawowych, istotnych właściwości (cech). Pokazują oraz opisują konkretne, jak i abstrakcyjne

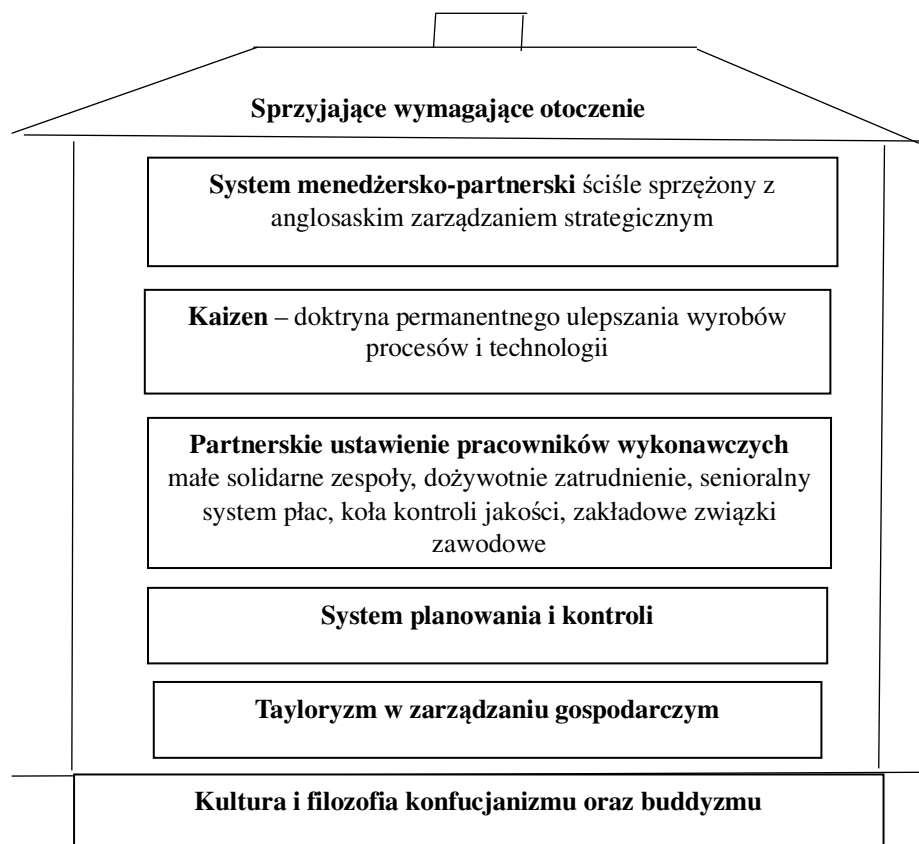
jego podsystemy, a także pokazują relacje między nimi. Uwzględniają w różnym stopniu klasyczne funkcje zarządzania, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Z uwagi, iż zarządzanie strategiczne nie ma charakteru statycznego; modele te mogą obejmować pętle sprzężenia zwrotnego (informacji zwrotnej) w celu monitorowania wykonania i informowania o następnym etapie procesu zarządzania strategicznego (Ghemawat 2002, s. 37-74).

Najczęściej prezentowane w literaturze przedmiotu modele zarządzania strategicznego to model Dana E. Schendela i Charlesa Hofera (1979, s. 15), Leslie W. Rue i Phylisa G. Hollanda (1989, s. 31), Charlesa W.L. Hilla i Garetha R. Jonesa (1989, s. 13), Thomasa L. Wheelena i J. Davida Hungera (1989, s. 4), Johna A. Pearce'a II i Richarda B. Robinsona jr. (1991, s. 11), Henry'ego Mintzberga i Jamesa B. Quinna (1992, s. XV), Petera Wrighta, Charlesa D. Pringla i Marka J. Krolla (1992, s. 5). Zostały one opracowane na gruncie podejścia systemowego w naukach o zarządzaniu. Zakładają one silne związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy funkcjami procesu zarządzania strategicznego. Jak zauważa A. Stabryła (2000, s. 13), modele te charakteryzuje ujęcie procesowe, z wyróżnieniem typowych faz dotyczących badań diagnostycznych, projektowania strategii i jej implementacji. Różnią się one liczbą i kolejnością etapów procesu zarządzania strategicznego i stopniem nasilenia działań w zakresie funkcji zarządzania. Stanowią narzędzie poznania istoty i usystematyzowania wiedzy na temat koncepcji zarządzania strategicznego. Na rys. 1.3. przedstawiono graficzno-opisową ilustrację normatywnego modelu zarządzania strategicznego Thomasa L. Wheelena i J. Davida Hungera z uwagi na jego uniwersalność w zastosowaniu w większości prac teoretycznych, jak i praktyce zarządzania większością firm, na rys. 1.4 – najbardziej oryginalny w literaturze przedmiotu model zwany jako „dom” japońskiego zarządzania strategicznego, natomiast na rys. 1.5 – model strategicznego procesu, będący wyrazem polemiki Mintzberga z amerykańskimi koncepcjami *strategic management*.



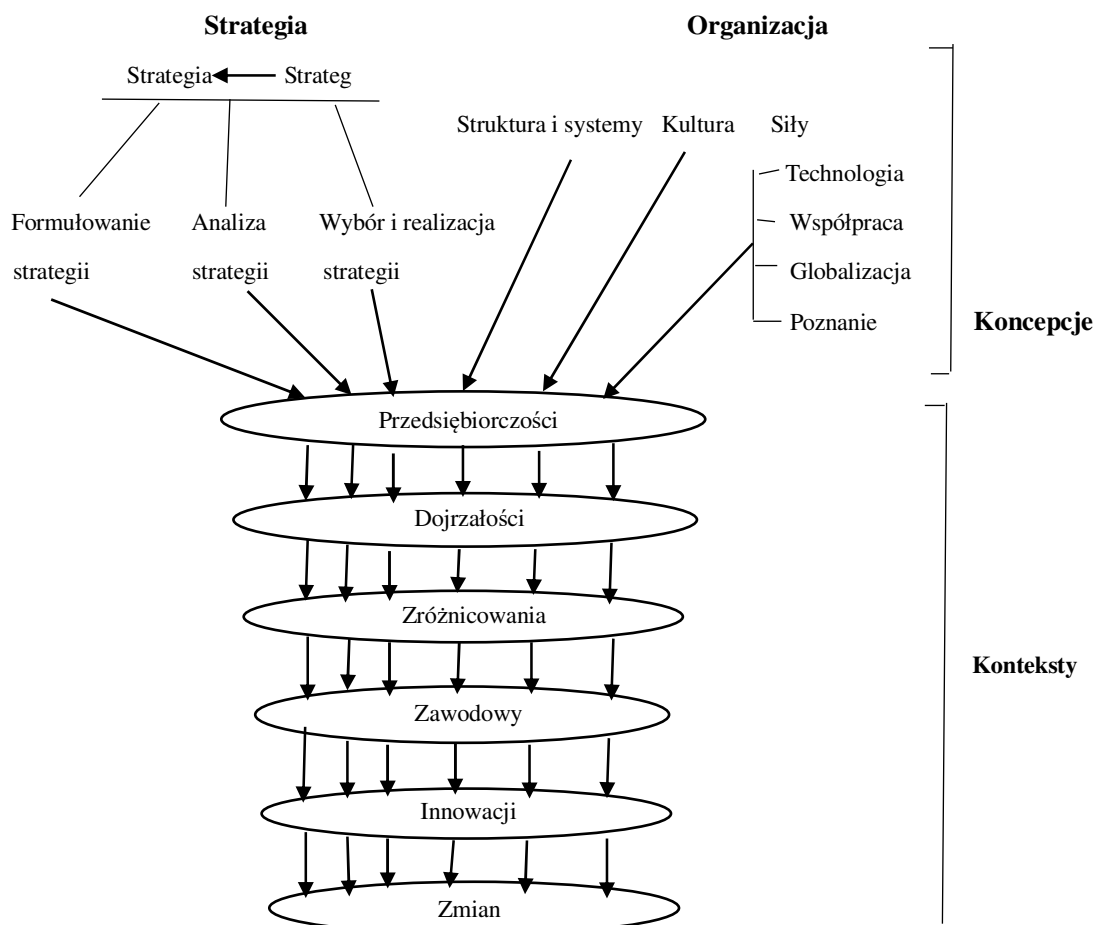
Rys. 1.4. Normatywny model zarządzania strategicznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wheelen, Hunger 1989, s. 12.



Rys. 1.4. „Dom” japońskiego zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gliński, Kuc, Szczepankowski 1996, s. 106.



Rys. 1.4. Model strategicznego procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg, Quinn 1992, s. XV; Lampel, Mintzberg, Quinn, Ghoshal 2014, s. XV.

Należy mieć świadomość, iż istnieją wady koncepcyjne i interpretacyjne większości modeli wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu. Przykładowo, sposób połączeń między członami modelu zarządzania strategicznego i ich interpretacja może być obciążona błędem logicznym, który polega na hipostazie, czyli na przypisywaniu realnego istnienia konstruktom myślowym (pojęciom). Podsystemy zarządzania strategicznego są wytworami intelektu, między którymi nie mogą zachodzić żadne realne więzi (por. Krzyżanowski 1999, s. 29).

1.5. Zasady zarządzania strategicznego

Zasady zarządzania strategicznego obejmują szeroki zakres polityk, wytycznych i najlepszych praktyk stosowanych w tej dziedzinie działalności menedżerskiej. Według A. Stabryły (2000, s. 32) są one ogólnymi wytycznymi, które kształtują zarówno myślenie strategiczne (jako pewną filozofię zarządzania), jak i praktyczne działania menedżerskie. Wykorzystanie zasad zarządzania strategicznego prowadzi do lepszych wyników ekonomicznych firmy, szybszego tempa jej rozwoju i mocnej pozycji

rynkowej. Poniżej w tabeli 1.10 przedstawiono zestawienie najważniejszych zasad zarządzania strategicznego¹¹.

Tab. 1.10. Zasady zarządzania strategicznego

Grupa zasad	Wyszczególnienie i opis
Zasady związane z celami strategicznymi	Zasada celowości – budowa systemu celów zgodnie z wartościami, które zostały zaakceptowane przez właścicieli i zarząd, rozwój misji i wizji firmy; skuteczne działanie z poszanowaniem zasad etyki biznesu Zasada podejścia systemowego – zastosowanie metodologii ogólnej teorii systemów, traktowanie przedsiębiorstwa jako systemu wielowymiarowego, chęć osiągnięcia i utrzymania integralności wszystkich komponentów tego systemu ze względu na cele i poprzez uzyskanie efektu synergii Zasada wyboru strategicznego – zastosowanie takich kryteriów wyboru strategii, które określają łączną efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Zasada podejścia sytuacyjnego – tworzenie odpowiednich relacji firmy z otoczeniem, eliminowanie konfliktów zewnętrznych poprzez prawnie usankcjonowaną konkurencję i rywalizację, poszanowanie formuł w zakresie adaptacji do warunków zewnętrznych. Zasada globalnego planowania biznesowego – przypisuje najwyższe znaczenie działaniom globalnym, metodom prognozowania, koordynacji planów i programów. Zasada globalizacji – przejście do globalnego systemu handlu i finansów. Zasada komplementarności celów strategicznych – utrzymywanie celów wzajemnie się uzupełniających; cele strategiczne powinny łączyć się spójny system, nie powinny się wykluczać lecz dopełniać.
Zasady związane z myśleniem strategicznym i kreatywnością	Zasada myślenia strategicznego – zastosowanie kompleksowej analizy strategicznej, przedstawienie perspektywy na bieżące cele, dokonywanie wyborów strategicznych w kontekście globalnego biznesu, wdrażanie zasady „4F” – <i>Focus, First, Fast, Flexibility</i> (Skupienie, Pierwszeństwo, Szybkość, Elastyczność). Zasada postępowania strategicznego – korzystanie z doświadczenia, ustalanie preferencji w wyborze i kolejności wdrażania strategii, przygotowanie organizacji na zmiany w otoczeniu. Zasada kreatywności – tworzenie własnej koncepcji rynku, aktywne oddziaływanie na środowisko. Zasada rozwoju wiedzy personelu organizacji – realizacja koncepcji organizacji uczącej się, doskonalenie metod zarządzania. Zasada wykorzystania kluczowych kompetencji – dążenie do pełnego wykorzystania umiejętności menedżerów i pracowników, wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą
Zasady związane ze zmianą strategiczną	Zasada zmiany strategicznej – walka z oporem wobec zmian, doskonalenie kultury organizacyjnej. Zasada przewagi konkurencyjnej – produktywnie wykorzystanie zasobów, identyfikacja właściwych potrzeb klientów, poszukiwanie wybitnych talentów. Zasada integracji – wspieranie pracowników w procesie ich identyfikacji z firmą, poszerzenie autonomii w zakresie podejmowania decyzji na niższych szczeblach, rozwój systemu odpowiedzialności w obszarze kosztów, inwestycji i zysków. Zasada rozwoju więzi społecznych – wykorzystanie marketingu społecznego do kreowania pozytywnego wizerunku firmy.
Zasady związane ze zbieraniem i analizą informacji	Zasada gromadzenia informacji o konkurentach i sojusznikach – stworzenie systemu monitorowania różnych obszarów zarządzania strategicznego. Zasada analizy pozycyjnej – ocena pozycji strategicznej i konkurencyjnej, realizacja koncepcji benchmarkingu. Zasada reakcji w sytuacjach wyjątkowych – minimalizacja strat w sytuacjach krytycznych, tworzenie bezpieczeństwa prawnego i ekonomicznego, stosowanie techniki zarządzania przez wyjątki.

¹¹ Adam Stabryła (2000, s. 32-34) podaje nieco odmienne od tej prezentowanej w tabeli 1.10. zestawienie zasad zarządzania strategicznego, które także mają charakter dyrektyw praktycznych, a więc zaleceń i wskazówek działania w warunkach konkurencyjności.

	Zasada kontroli – badanie kondycji finansowej firmy, stosowanie systemu wczesnego ostrzegania, kontrola realizacji strategii firmy.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategic management principles* 2024.

Zasady zarządzania strategicznego stanowią kompleksowy zestaw najlepszych praktyk umożliwiających skuteczne zarządzanie organizacją. Pomagają uczynić organizację bardziej efektywną, zapewniając zrozumienie kluczowych elementów sukcesu i sposobów ich stosowania. Oferują ramy podejmowania decyzji i ustalania celów, które można wykorzystać do identyfikacji i ustalania priorytetów, zasobów, celów i zadań. Pomagają zidentyfikować potencjalne szanse i ryzyka w otoczeniu organizacji, a także zrozumieć jej pozycję konkurencyjną na rynku.

1.6. Zalety (korzyści) i wady zarządzania strategicznego

Zalety zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne redukuje w znacznym stopniu niepewność, której źródłem jest otoczenie organizacji. Walorem tej koncepcji jest jej skuteczność, ujmowana nie z perspektywy szans realizacji celów, lecz wartości i misji, które przedsiębiorstwo osiąga w długim okresie (Klasik 1993, s. 13). Pozwala aktywnie kontrolować otoczenie, ułatwia zrozumienie i redefiniowanie biznesu oraz podejmowanie decyzji. Integruje intuicyjne i analityczne podejście w jedną siłę, pobudza motywację i wyobraźnię personelu firmy (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 45). Pozwala przedsiębiorstwu być bardziej proaktywnym niż reaktywnym w kształtowaniu własnej przyszłości; pozwala firmie inicjować i wpływać na otoczenie, a nie tylko odpowiadać na zagrożenia..

Zarządzanie strategiczne stanowi podstawę identyfikacji i racjonalizacji potrzeb zmian dla wszystkich kierowników i pracowników firmy; pomaga decydentom postrzegać zmianę jako szansę, a nie jako zagrożenie (David 2011, s. 16-18). Gordon Greenley (1986, s. 106) stwierdza, że zarządzanie strategiczne oferuje następujące korzyści: pozwala na identyfikację, ustalanie priorytetów i wykorzystywanie szans; zapewnia obiektywne spojrzenie na problemy zarządzania; stanowi ramy dla lepszej koordynacji i kontroli działań; minimalizuje skutki niekorzystnych warunków działania i zmian; umożliwia podejmowanie ważnych decyzji w celu lepszego wsparcia realizacji ustalonych celów; pozwala na bardziej efektywną alokację czasu i zasobów na zidentyfikowane możliwości/okazje; zachęca do myślenia przyszłościowego; nastawia pozytywnie do zmian oraz nadaje pewien stopień dyscypliny i formalności w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Wady zarządzania strategicznego

Mirosław Laszczak (1999, s. 15) zwraca uwagę na kilka podstawowych wad koncepcji zarządzania strategicznego. Podaje, iż niełatwo jest ustalić pozycję rynkową/strategiczną firmy, bowiem zależy ona od zbyt wielu czynników i zmienia się w czasie w zależności od decyzji strategicznych pozostałych uczestników rynku. W oparciu o wyniki analizy strategicznej nie można dokonać pełnej dezantropomorfizacji wiedzy o procesach zachodzących w otoczeniu, gdyż każda ocena i decyzja musi

być obciążona wpływem czynników kulturowych i osobowościowych. Tym samym nie można traktować zarządzania strategicznego jako nauki w pełni obiektywnej, prowadzącej decydentów do tych samych konstatacji (Laszczak 1999, s. 15). Za istotną wadę zarządzania strategicznego należy także uznać słabość modeli portfelowych (np. macierz BCG, ADL, itp.) i większość metod analizy strategicznej. Modele te upraszczają rzeczywistość i sprowadzają złożoność oddziaływań do paru tylko elementów co stwarza ryzyko popełnienia błędu hipostazy. Strategowie w firmie nie mają pewności, że otrzymany dzięki metodom macierzowym obraz rzeczywistości nie ulegnie zmianie w przyszłości (Laszczak 1999, s. 16). Większość metod i modeli zarządzania strategicznego zakłada, iż przyszłość niemal całkowicie osadzona się w teraźniejszości, a teraźniejszość nie zawsze przekłada się na przyszłość. Według Mirosława Laszczaka (1999, s. 16), próbą wyjścia z tej pułapki jest korzystanie ze scenariuszy, jak i z wyobraźni strategicznej. Nieprzewidywalność zachodzących zdarzeń w otoczeniu firmy potęguje subiektywizm dokonywanych ocen i analiz. Nie można pokonać problemu niedoskonałości metod strategicznych, z uwagi, iż aktywność przedsiębiorstw dokonuje się wewnątrz systemów społecznych, które wymykają się spod zasad determinizmu (Laszczak 1999, s. 17). Sytuacja w momencie formułowania strategii firmy, z uwagi na zmienność otoczenia, może bardzo poważnie różnić się od sytuacji w momencie jej realizacji. (Laszczak 1999, s. 18). Założenie, że w zarządzaniu strategicznym możliwa jest kwantyfikacja (parametryzacja) podstawowych problemów i zachowań organizacji, jest złudne i nierealistyczne.

Zwraca się uwagę, iż planowanie strategiczne oddziela myślenie od działania. Twórcy strategii – zazwyczaj wąska grupa menedżerów, w której często brakuje szczegółowej wiedzy na temat organizacji – myślą, a pozostali pracownicy (robotnicy), którzy zazwyczaj posiadają wiedzę o organizacji z „pierwszej linii” – realizują strategię” (Micklethwait, Wooldridge 2000, s. 163-164).

Mody w zarządzaniu strategicznym

Moda naukowa przejawia się w krótkotrwałości debaty, gdzie w bardzo szybkim tempie przyrasta liczba publikacji, konferencji, prac naukowych czy realizowanych projektów badawczych. Prace badawcze w ramach mody charakteryzują się pozorną odrębnością, wynikająca najczęściej z zastosowania nowych określeń, które maskują stare znaczenia; niską spójnością teoretyczną, której przejawem mogą być pojedyncze hipotezy lub propozycje, nieuporządkowane względem siebie ani względem obowiązujących paradygmatów (Czakoń 2014, s. 51). Zdaniem Wojciecha Czakońskiego (2014, s. 53) takie krótkotrwałe zainteresowanie spotkało m.in. teorię interesariuszy, hiperkonkurencji czy kompetencji dynamicznych. W literaturze przedmiotu pojawia się zarzut, iż to wszystko jest tylko przejściową modą. Przykładem mody może być pojęcie dwuręczności organizacji, które, zdaniem cytowanego autora słabo komponuje się ze szkołą uczenia się, a także ze szkołą ewolucyjną (Czakoń, 2014, s. 51).

„Zarządzanie niestrategiczne”

Tzw. zarządzanie niestrategiczne to nieformalny, intuicyjny, nierutynowy proces polegający na „wyczuwaniu” organizacji jako całości, jej kontekstu i warunków funkcjonowania. Opiera się głównie na ustnej komunikacji interpersonalnej. Pomija wykorzystanie czysto intelektualnych metod i technik rozróżniania czynników sytuacji, kosztem odczuwania, osądu i nadawania sensu (Barnard 1938, s. 235). Zarządzanie niestrategiczne zamiast technik systematycznego planowania wykorzystuje mentalne mapy drogowe (mapy myśli) (Koter 1982). Z uwagi na złożoność decyzji strategicznych i wynikającą z niej niepewność informacyjną, menadżerowie w tzw. zarządzaniu niestrategicznym przeczuwają, co zamierzają zrobić, niż są stanie wyjaśnić dlaczego to mają robić (Isenberg 1984).

1.7. „Lordowie strategii”

Istotną rolę w upowszechnieniu myśli nad strategią firmy i zarządzaniem strategicznym odegrała Harvard Business School w Bostonie, jej absolwenci oraz firmy doradczo-konsultingowe w Stanach Zjednoczonych. Od lat 60 XX w. wielu konsultantów do spraw zarządzania firmą, cieszących się dużym autorytetem w środowisku biznesowym, podjęło w firmach wyzwanie projektowania strategii biznesowych. Oprócz wiedzy teoretycznej, prezentowali oni pasję w kreowaniu nowych pomysłów dotyczących projektów strategii przedsiębiorstw. Dziennikarz biznesowy, dyrektor redakcji czasopisma „Harvard Business Review” i były redaktor naczelny magazynu „Fortune”, Walter Kiechel III (2010) nazywa cztery osoby: Bruce’a Hendersona, Billa Bain’a, Freda Glucka oraz Michaela Portera „lordami” (władcami) strategii biznesowej z racji, iż wynaleźli i propagowali oni strategię korporacyjną, taką jaką znamy obecnie, jak i z racji, iż „wprawili w ruch” wartość wiele miliardów dolarów branży konsultingową w doradztwie biznesowym. „Lordowie strategii” zapoczątkowali w latach 60. XX w. głęboką zmianę w myśleniu menadżerów, zmienili „duszę” korporacji i sposób zarządzania firmą. Poniżej przedstawiono sylwetki zawodowe kilku najwybitniejszych, wpływowych w praktyce zarządzania osób, które zmieniły oblicze praktyki strategii biznesowej.

Bruce Henderson (1915-1992), amerykański teoretyk zarządzania, założyciel Boston Consulting Group. W 1937 r. rozpoczął naukę na Uniwersytecie Vanderbilt i uzyskał tam tytuł licencjata w dziedzinie inżynierii mechanicznej, a następnie rozpoczął naukę w Harvard Business School. Pracował w firmie General Electric, później w firmie doradczej Arthur D. Little. Po odejściu z tej firmy w 1963 r. założył firmę konsultingową Boston Consulting Group (BCG), gdzie powstały kluczowe i rewolucyjne koncepcje, jak np. krzywa doświadczeń (*the experience curve*), która dyscyplinowała myślenie menedżerów wokół wymaganego nieustanego cięcia kosztów, macierz wzrostu udziałów (*growth-share matrix*), czyli macierz BCG. Henderson pełnił funkcję dyrektora generalnego BCG do 1980 r, a do 1985 r. – prezesa tej firmy. Jego najbardziej znane publikacje to *Henderson on Corporate Strategy* (1979) i *Logic of Business Strategy* (1984) (Bagiński, Babińska, 2011, s. 3-10; *Bruce Henderson* 2024).

Harry Igor Ansoff (1918-2002), amerykański ekonomista i matematyk, uważany za ojca terminu „strategia firmy”. Studiował ogólne nauki inżynierskie w Stevens Institute of Technology, gdzie otrzymał tytuł magistra nauk ścisłych. Podczas II wojny światowej (1941-1946) był żołnierzem Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych, służąc jako oficer łącznikowy z Marynarką Wojenną Rosji Sowieckiej i jako instruktor (wykładowca) fizyki w Akademii Wojennej Stanów Zjednoczonych. W latach 1946-1948 Ansoff studiował w Brown University w Providence (USA), gdzie doktoryzował się w dziedzinie matematyki stosowanej. W latach 1948-1956 Ansoff pracował w Departamencie Matematyki RAND Corporation jako kierownik projektu, którego celem było przygotowanie rekomendacji w zakresie pozyskiwania technologii i systemów uzbrojenia dla wojskowych sił powietrznych USA. W 1957 r. Ansoff opuścił RAND i dołączył do Działu Planowania Korporacyjnego w Lockheed Aircraft Corporation. Tam został wiceprezesem ds. planowania i dyrektorem ds. dywersyfikacji. Od 1963 do 1968 r. Ansoff jako profesor wykładał zarządzanie w Carnegie Mellon University, a od 1968 do 1973 r. na Uniwersytecie Vanderbilta w Nashville w stanie Tennessee. Od 1973 do 1975 r. wykładał w European Institute for Advanced Studies in Management w Brukseli, od 1973 do 1976 r. ponownie – na Uniwersytecie Vanderbilt, a w latach 1976-1983 – w Stockholm School of Economics. W 1983 r. dołączył do US International University (obecnie Alliant International University), gdzie opracował program kształcenia zarządzania strategicznego (Bagiński, Babińska, 2011, s. 3-10; Igor H. Ansoff 2024; *Who is Igor Ansoff?* 2018; *H. Igor Ansoff Father...* 2024).

Bill Bain (1937-2018), amerykański konsultant ds. zarządzania. W wieku 26 lat został dyrektorem ds. rozwoju na Uniwersytecie w Vanderbilt. Tam Bill Bain poznał Bruce’a Hendersona, który zatrudnił go w 1967 r. do pracy w firmie konsultingowej BCG. W 1973 r. Bain założył firmę Bain & Company zajmującą się doradztwem strategicznym, gdzie wprowadził zasadę tajności odnośnie pomysłów i wyników prac z klientami oraz zasadę, iż należy pomagać klientom wdrożyć sugestie proponowane przez nich, a nie tylko przez konsultantów. W doradztwie Bill Bain starał się nawiązywać bliskie relacje ze zleceniodawcami, pomagając im nie tylko w opracowaniu strategii firmy, ale także w jej wdrażaniu. Kierował się także zasadą, iż firma nie będzie obsługiwać więcej niż jednego klienta z danej branży (Bagiński, Babińska, 2011, s. 3-10; *Bill Bain* 2024).

Frederick Gluck (1935-), amerykański konsultant i ekspert ds. zarządzania, dyrektor firmy konsultingowej McKinsey Company w latach 1988-1994. Odniósł sukcesy zawodowe m.in. w wojskowości (obronie przeciwrakietowej) oraz jako przedsiębiorca w branży usług opieki zdrowotnej i budowlanej, jak i branży usług doradztwa dla kierowników najwyższego szczebla zarządzania wielu firm. W 1953 r. uzyskał tytuł licencjata w Manhattan College i tytuł magistra na Uniwersytecie Nowojorskim (oba stopnie z elektrotechniki). Praktykę zarządzania poznał w firmie McKinsey & Company, gdzie wprowadził koncepcję „piętnastu centrów kompetencji firmy” (*The Firm of 15 center of competence*). W latach 70. XX w. promował w środowisku biznesowym zarządzanie strategiczne jako narzędzie, które przynosi korzyści w każdej firmie, niezależnie od branży. Wprowadził konsulting strategiczny jako podstawowy produkt firmy McKinsey & Company. Po odejściu z McKinsey w 1995

r. Gluck dołączył do firmy branży inżynieryjno-budowlanej Bechtel Group, gdzie pełnił tam funkcję wiceprezesa i dyrektora, a następnie dołączył do McKinsey & Company jako konsultant, aż do przejścia na emeryturę w 2003 r. W czasach kiedy Frederick Gluck kierował firmą McKinsey, firma ta rozszerzyła swoją działalność na rynki Azji, Europy Wschodniej i Ameryki Łacińskiej (Bagiński, Babińska, 2011, s. 3-10; *Frederick Gluck* 2024; *Firm icons Ken Ohmae and Fred Gluck...* 2024).

Michael E. Porter (1947 -), amerykański ekonomista, doradca biznesu, rządu i sektora społecznego; najślawniejszy profesor szkół biznesowych wszechczasów; kierownik Instytutu Strategii i Konkurencyjności w Harvard Business School; światowej sławy ekspert, „guru” w dziedzinie strategii organizacji i konkurencji. Studiował inżynierię lotniczą i kosmiczną w Princeton University, gdzie w 1969 r. uzyskał licencjat na kierunku Aerospace and Mechanical Engineering, a w 1971 r. tytuł MBA w Harvard Business School. Dzięki wsparciu Chrisa Christensena, profesora w Harvard Business School, Porter kontynuował studia w tej uczelni i zdobył tam w 1973 r. stopień doktora ekonomii biznesu. Po uzyskaniu stopnia doktora został zatrudniony w Harvard Business School jako wykładowca ekonomiki przemysłu i polityki gospodarczej, a w końcu lat 70. XX w. przedmiotu: przemysł i analiza konkurencji, wykładanego na poziomie magisterskim i kurach doskonalenia menadżerów. Ten ostatni wykład, wsparty licznymi badaniami w obszarze gospodarki, zapoczątkował znaczące wejście Portera w tematykę konkurencji (Gliński, Kuc, Szczepankowski 1996, s. 115-116).

Uzyskał wiele nagród i wyróżnień stowarzyszenia „Strategic Management Society” w dziedzinie ekonomii. W 1983 r. założył firmę konsultingową The Monitor Group. Zaproponował znane na całym świecie biznesowym takie narzędzia formułowania i wyboru strategii jak: model pięciu sił (*the five force*), model diamentu służący do badania konkurencyjności lokalizacji oraz wpływu makrootoczenia na konkurencyjność organizacji, łańcuch wartości (*value chain*) oraz koncepcję grup kompetencji (*competitive cluster*). Wynikiem jego prac badawczych nad rozwojem gospodarczym było opracowanie koncepcji „diamentowego” modelu narodowej przewagi konkurencyjnej. Jest autorem wielu uznanych na świecie książek z zakresu strategii i konkurencyjności, m.in. *Competitive Strategy. Technology for Analysing Industries and Competitors* /Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów/ (1980), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* /Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników/ (1985), *On Competition* /O konkurencji/ (1985), *Competitive Advantage of the Nation* /Konkurencyjna przewaga narodów/ (1990). Porter w swoich pracach badawczych poświęcał uwagę także na problemy występujące w świadczeniu usług opieki zdrowotnej w Stanach Zjednoczonych i innych krajach na świecie. Jego książka *Redefining Health Care* (2006), napisana wspólnie z Elizabeth Teisberg, rozwija nowe ramy strategiczne umożliwiające przekształcanie wartości dostarczanej przez system opieki zdrowotnej, co ma konsekwencje między innymi dla świadczeniodawców, planów opieki zdrowotnej, pracodawców i rządu. Książka ta otrzymała w 2007 r. nagrodę Jamesa A. Hamiltona przyznaną przez American College of Healthcare Executives w kategorii książka roku (Bagiński, Babińska, 2011, s. 3-10; *Michael Porter* 2024).

Richard P. Rumelt (1942 -) amerykański, obecnie emerytowany profesor w Anderson School of Management na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles. Uzyskał tytuł licencjata i magistra nauk ścisłych z zakresu inżynierii elektrycznej na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. W latach 1963-65 pracował jako inżynier ds. projektowania systemów w Jet Propulsion Laboratory (Laboratorium Napędów Odrzutowych). W 1972 r. uzyskał doktorat w Harvard Business School, a następnie zatrudnił się tam jako adiunkt. W latach 1993-96 wykładał w francuskiej szkole INSEAD. Rumelt był założycielem w 1981 r. „The Strategic Management Society” (Stowarzyszenia Zarządzania Strategicznego). W latach 1995-1998 pełnił funkcję prezesa tego stowarzyszenia. Rumelt wniósł duży wkład w badania nad strategią biznesową (korporacyjną). Jego studium nad strategią dywersyfikacji z 1974 r. zapoczątkowały prace badawcze nad skutkami/implikacjami dywersyfikacji w obszarze wydajności firmy. W książce *Good Strategy – Bad Strategy /Dobra strategia – zła strategial* (2011) Rumelt na nowo zdefiniował strategię firmy jako formę rozwiązywania problemów. Kolejna książka *The Crux: How Leaders Become Strategists /Sedno strategii: jak liderzy stają się strategami* (2022) została uznana przez magazyn „Financial Times” oraz „Globe & Mail” za jedną z najlepszych książek biznesowych roku 2022 (Richard P. Rumelt 2024).

W. Chan Kim (1951 -) południowokoreański teoretyk biznesu, od 1992 r. profesor strategii i zarządzania w INSEAD w Fontainebleau we Francji – jednej z największych szkół biznesu na świecie> jest jednym z dyrektorów Instytutu Strategii Błękitnego Oceanu INSEAD. Znany jest jako współautor książki *Strategia błękitnego oceanu* z 2005 r., uznawanej za najbardziej wpływową na świecie pracę o strategii biznesowej. Opracowanie to jest światowym bestsellerem i ukazało się w rekordowej liczbie czterdziestu czterech wersji językowych. W artykule *Value Innovation*, opublikowanym w 1997 r. w czasopiśmie „Harvard Business Review”, W. Chan Kim i Renée Mauborgne przedstawili popularny postporterowski model zwany jako model innowacji wartości, sugerując, iż firmy muszą wyjść poza swoje obecne paradygmaty, aby znaleźć nowe propozycje wartości. Kim zasiadał w zarządach wielu międzynarodowych korporacjach. Przed zatrudnieniem się w INSEAD W. Chan Kim był profesorem w Szkole Biznesu Uniwersytetu Michigan w USA. Obecnie jest członkiem Światowego Forum Ekonomicznego i pełni funkcję doradcy w wielu międzynarodowych korporacjach w Europie, USA oraz regionu Azji i Pacyfiku. W 2019 r. W. Chan Kim i Mauborgne zostali uznani przez „Thinkers50” za najbardziej wpływowych myślicieli zarządzania na świecie (W. Chan Kim – *Biography* 2024, W. Chan Kim 2024).

Renée Mauborgne (1963 -), amerykańska ekonomistka i teoretyk biznesu. Jest profesorem strategii w szkole biznesu INSEAD. Jest jednym z dyrektorów francuskiego Instytutu Strategii Błękitnego Oceanu INSEAD, współautorką książki *Strategia błękitnego oceanu* z 2005 r. oraz publikacji *Beyond Disruption: Innovate and Achieve Growth Without Displacing Industries, Companies, or Jobs*, wydanej w 2023 r. Renée Mauborgne jest pierwszą kobietą w historii, która zapewniła sobie czołowe miejsce w rankingu najbardziej wpływowej na świecie myślicielki zarządzania. Jest członkiem Światowego Forum Ekonomicznego i współzałożycielem „Blue Ocean

Global Network” (Globalnej Sieci Błękitnego Oceanu). Obecnie prawie 3000 uniwersytetów na całym świecie prowadzi kursy z tematyki strategii błękitnego oceanu (*Renée Mauborgne* 2024, *Renée Mauborgne – Biography* 2024).

Zestaw pytań sprawdzających

Pytania przeglądowe

1. Wyjaśnij co oznacza dobra i zła strategia firmy
2. Przedstaw proces zarządzania strategicznego
3. Omów wybrany przez Ciebie model zarządzania strategicznego
4. Omów paradoksy strategii

Pytania analityczne

1. Zastanów się dlaczego przydatne staje się wykorzystanie metafor w zarządzaniu strategicznym
2. Co według Ciebie stanowi o atutach i słabościach koncepcji zarządzania strategicznego?
3. Czy według Ciebie wiedza na temat podstawowych pojęć związanych ze strategią biznesową i zarządzaniem strategicznym może pomóc współczesnemu menedżerowi w skutecznym zarządzaniu firmą?
4. Wskaż na przykłady tzw. modnych bzdur zarządzania strategicznego, uzasadnij dokonany przez Ciebie wybór.

Polecenia (zadania) praktyczne

1. Wyszukaj w sieci internetowej przykłady dobrej i złej strategii z praktyki biznesowej i uzasadnij w kilku zdaniach dokonane wybory
2. Opracuj krótkie studium przypadku (*case study*) z zarządzania strategicznego na przykładzie wybranej przez Ciebie firmy. Przed przystąpieniem do wykonania zadania, korzystając z zasobów sieci internetowej, zapoznaj się z zasadami opracowania studium przypadku jako metody badań empirycznych w przedsiębiorstwie, a następnie dowiedz się na podstawie przeprowadzonego wywiadu z kadrą menadżerską, analizy stosownej dokumentacji firmowej i własnej obserwacji jak w wybranej przez Ciebie firmie wygląda formułowanie strategii, implementacja, realizacja, kontrola i ocena strategii biznesowej
3. Znajdź w sieci internetowej (zaleca się kanał na platformie Youtube stowarzyszenia „Strategic Management Society”) wywiad z wybranym przez Ciebie teoretykiem i praktykiem strategii biznesowej i napisz krótkie streszczenie wywiadu zwracając uwagę na poruszane tam kwestie związane ze strategią firmy i zarządzaniem strategicznym.

Słownik podstawowych pojęć

Strategia działania – przemyślany zestaw kroków, które należy podjąć, aby skutecznie rozwiązać problem, osiągnąć sukces w danej dziedzinie lub przewyższyć konkurencję

Strategia firmy - elastyczny plan działania, określający długofalowy kierunek i zakres działalności przedsiębiorstwa w warunkach zmieniającego się otoczenia, opracowany – w celu uzyskania przewagi nad konkurentami i spełnienia oczekiwań interesariuszy – na podstawie wyników analizy strategicznej i unikalnej konfiguracji zasobów i kompetencji

Zarządzanie strategiczne – to sposób podejścia do wykorzystania szans i wyzwań; jest to kompleksowy i trwały proces menedżerski nastawiony na formułowanie i wprowadzenie w życie skutecznych strategii firmy, które wyróżniają się tym, iż sprzyjają lepszemu dopasowaniu organizacji do jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.

Zasady zarządzania strategicznego – ogólne wytyczne, które kształtują zarówno myślenie strategiczne (jako pewną filozofię zarządzania), jak i praktyczne działania menedżerskie w obszarze formułowania i wdrażania strategii firmy.

Funkcja zarządzania – konkretna wykonywana czynność menadżerska, jak np. planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola (ujęcie klasyczne)

Model zarządzania strategicznego – przedmiot złożony (także abstrakcyjny) odwzorowujący, dla celów poznawczych lub praktycznych, proces tego zarządzania pod względem jego podstawowych, istotnych właściwości (cech); pokazuje oraz opisuje konkretne, jak i abstrakcyjne podsystemy zarządzania strategicznego, a także pokazuje relacje między nimi.

Metafora strategii firmy – językowy środek stylistyczny w którym pojęcie ‘strategia’ uzyskuje nowe znaczenie przez odniesienie do innej rzeczy lub zjawiska na zasadzie dostrzeżonego podobieństwa, jak i poprzez przeniesienie znaczenia strategii firmy na inną dziedzinę działalności ludzkiej nie związanej bezpośrednio z biznesem. Jest to narzędzie używane do lepszego zrozumienia i komunikowania złożonych pojęć związanych z koncepcją strategii firmy

Paradoksy strategii firmy – równoczesne występowanie sprzecznych, choć powiązanych ze sobą jej elementów (elementy te wydają się logiczne, kiedy są rozdzielone; absurdalne i nieracjonalne, gdy pojawiają się równocześnie). To napięcia w formie sprzeczności i przeciwstawnych celów, które współistnieją i utrzymują się z upływem czasu, stawiając konkurencyjne wymagania co do raczej trwałych reakcji niż jednorazowych decyzji strategicznych

Bibliografia

Alvin Toffler > *Quotes* (2024) https://www.goodreads.com/author/quotes/3030.Alvin_Toffler (dn. 14.07.2024).

Ansoff I.H. (1972), *Concept of strategic management*, „Journal of Business Policy”, vol 2, no. 4, Summer.

Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2010), *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa.

Badowski K., (2023), *Firma SpaceX Elona Muska zmonopolizowała kosmos*, <https://dnarynkow.pl/firma-spacex-elona-muska-zmonopolizowala-kosmos/> (dn. 07.07.2024).

Barnard Ch. (1938), *The function of the executive*, Harvard University Press, Cambridge Mass, <https://ia601508.us.archive.org/7/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf> (dn. 30.06.2024).

Bagiński J., Babińska J. (2011), „*Lordowie strategii*”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 4.

Barney J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Bill Bain (2024), [https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Bain_\(consultant\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Bill_Bain_(consultant)) (dn. 14.07.2024).

Byars L.L. (1987), *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper and Row, New York.

Boettinger H.M. (1975), *Is Management Really an Art?*, „Harvard Business Review” styczeń-luty.

Brandenburger A. (2019), *Strategia wymaga kreatywności*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień,

Bruce Henderson (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Henderson (dn. 14.07.2024).

Charnay J-P. (1995), *La stratégie*, Presses universitaires de France, Paris.

Cordonnier I. Charnay J-P. (1995), *La stratégie*. [w:] *Politique étrangère*, No. 3, 60 année, https://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_1995_num_60_3_4453_t1_0775_0000_5 (dn. 30.06.2024).

Czakon W. (2014), *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – rozwój koncepcji i metod*, R. Krupskiego (red.), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 27 (2), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Czym jest zarządzanie operacyjne? (2014), <https://biznesborne.pl/zarzadzanie-operacyjne/>, (dn. 01.07.2024).

David F.R. (1988), *How Companies Define Their Mission*, „Long Range Planning”, Vo. 22, no. 3, June.

David F.R. (1997), *Concepts of Strategic Management*, Prentice Hall Inc., Upper Sadle River-New York, 1997

David F. R. (2023), *Strategic Management. A Competitive Advantage Approach. Concepts and Cases*, Pearson, Harlow, 17 ed.

De Wit B, Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.

Earle-Chaffee E. (1985), *Three Models of Strategy*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, No. 1.

Firm icons Ken Ohmae and Fred Gluck join forces to host a week-long program on innovation and startups (2024), <https://www.mckinsey.com/alumni/news-and-events/global-news/alumni-news/firm-icons-ken-ohmae-and-fred-gluck-join-forces-to-host-a-weeklong-program-on-innovation-and-startups> (dn. 14.07.2024).

Greenley G. (1986), *Does Strategic Planning Improve Company Performance?*, „Long Range Planning”, Vol. 19, no. 2, April.

Frederick Gluck (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Gluck (dn. 14.07.2024).

Ghemawat P. (2002), *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, „Business History Review”, Vol. 76, Iss. 1, Spring.

Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (2023), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa.

Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P. (1996), *Zarządzanie strategiczne. Geneza – rozwój – priorytety*, Wydawnictwo KEY TEXT, Warszawa.

Griffin R. W., (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa. Wyd. III

Freedman L. (2013), *Strategy. A History*, Oxford University Press. New York.

Hayes, R. H., Wheelwright St. C. (1984), *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. John Wiley & Sons, New York.

Hedberg B., Jöhsson St. (1977), *Strategy Formulation As A Discontinuous Process*, „International Studies of Management & Organization”, SUMMER Vol. 7, No. 2.

Henderson B. (1981), *The Concept of Strategy*, <https://www.bcg.com/publications/1981/concept-of-strategy> (dn. 01.07.2024).

Higgins J.M. (1983), *Organizational Policy or Strategic Management. Text and Cases*, Dryden Press, Chicago.

H. Igor Ansoff Father Of strategic Management (2024), <https://www.strategicposture.com/h-igor-ansoff.html> (dn. 14.07.2024).

Hill Ch.W.L., Jones G.R. (1989), *Strategic Management An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Huff A.S., Floyd St. W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa.

Implete (2024), https://www.etymonline.com/word/implete#etymonline_v_51308, (dn.12.07.2024).

Isenberg D., (1984), *How senior managers think*, „Harvard Business Review”, November-December, <https://hbr.org/1984/11/how-senior-managers-think> (dn. 05.07.2024).

Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K. (2008), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Diffin, Warszawa.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.

- Igor H. Ansoff (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff (dn.14.07.2024).
- Implement (2024), https://www.etymonline.com/word/implete#etymonline_v_51308 (dn. 14.07.2024).
- Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE Warszawa.
- Kiechel W. III (2010), *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*. Harvard Business Press,, Boston.
- Khalifa A.S. (2020), *Strategy: restoring the lost meaning*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 13, no. 1.
- Khalifa A.S. (2021), *Strategy, nonstrategy and no strategy*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 14, No. 1.
- Klasik A. (1993), *Planowanie strategiczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Koter J. (1982), *The general manager*, Free Press, New York.
- Koziej S. (2011), *Polityczno-strategiczne aspekty bezpieczeństwa*, „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 18
- Krupski R. (1999a), *Istota strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław. Wyd. 2.
- Krupski R. (1999b) *Zarządzanie strategiczne* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, Wyd. 2.
- Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty - modele – metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuźniar R. (2005), *Polityka i siła, Studia strategiczne – zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Lampel J., Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. (2014), *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education Limited, London. Fifth ed.
- Laszczak M. (1999), *Schyłek zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji, nr 12.
- Lindblom Ch. E., (1959), *The Science of Muddling Through*, „Public Administration Review”, Vol. 19, No. 2.
- Makulska D. (2009), *Koncepcja zarządzania strategicznego a zarządzanie w regionie* [w:] *Polityka gospodarcza w warunkach integracji z Unią Europejską* (red.) J. Stacewicz, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH” nr 82, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Michael Porter (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter (dn. 14.07.2024).
- Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
- Mintzberg H. (1987), *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review”, July <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy> (dn.01.07.2024).
- Mintzner H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review”, January, <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (dn. 03.07.2024).
- Mintzberg H., Quinn J. B. (1992), *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Prentice Hall, New Jersey.
- Mintzberg H., Quinn J. B (1996), *The Strategy Process: Concepts, Context, Case*, Prentice Hall, New Jersey
- Mintzberg H. (2019), *Zarządzanie*, Wydawnictwo NIEoCYWISTE i Wydawnictwo JAK, Warszawa.
- Moore M.K. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nag R., Hambrick D.C., Chen M-J. (2007), *What is strategic management, really?, Inductive derivation of a consensus definition of the field*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, Iss. 9, September.
- Newman, W.H. Logan, J. P. Harvey Hegarty W. (1971), *Strategy, Policy, & Central Management*, South-Western Pub. Co, New York.
- Newman W.H., Logan J.P., Hegarty Hegarty W. (1989), *Strategy: A Multi-Level, Integrative Approach*, South-Western Publishing Co., Cincinnati
- Niestrój R. (1995), *Zarządzanie marketingowe – sposób czy dziedzina zarządzania* [w:] *Problematyka zarządzania marketingowego, Zeszyty naukowe, Zeszyt nr 2*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Wielkopolski Oddział, Poznań.
- Pearce J. A. II., Robinsson R.B Jr. (1991), *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*, Irwin, Homewood, ed. 4.

Penc-Pietrzak I. (1998), *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Pluta A., (2018), *Zarządzanie strategiczne organizacją [w:] Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji*, red. A. Lozano Platonoff, K. Gadomska-Lila, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Polityka rozwoju lotnictwa cywilnego w Polsce do 2030 r. (z perspektywą do 2040 r.) (2023), Ministerstwo Infrastruktury, Załącznik do uchwały nr 228/2023 Rady Ministrów z dnia 21 listopada 2023 r. <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/polityka-rozwoju-lotnictwa-cywilnego-w-polsce-do-2030-r-z-perspektywa-do-2040-r> (dn. 01.07.2024).

Renée Mauborgne (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/Ren%C3%A9_Mauborgne (14.07.2024).

Renée Mauborgne (2024), <https://www.speakerscorner.co.uk/keynote-speakers/ren-e-mauborgne> (dn. 14.07.2024).

Renée Mauborgne – *Biography* (2024), <https://www.insead.edu/faculty/renee-mauborgne> (14.07.2024).

Richard P. Rumelt (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Rumelt (dn. 14.07.2024).

Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa

Rosenberg A, Chase G., Omarukhshaan R, Taylor J., von Rosing M. (2011), *Applying Real-World BPM in an SAP® Environment*, Galileo Press, Boston.
https://www.researchgate.net/publication/326815862_Applying_Real-World_BPM_in_an_SAP_Environment (dn. 14.07.2024).

Rue L.W., Holland P.G. (1989), *Strategic Management. Concepts and Experience*, McGraw-Hill Publishing, New York.

Schendel D., Hatten K. (1972), *Business Policy on Strategic Management: A View for an Emerging Discipline*, „Academy of Management Proceedings”, Paper No. 371, https://www.academia.edu/28437579/Business_Policy_or_Strategic_Management_A_Broader_View_for_an_Emerging_Discipline_Paper_No_371 (dn. 09.07.2024).

Schendel D.E., Hofer Ch. W. (1978), *Introduction [w:] Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, (ed.) D.F. Schendel, Ch. W. Hofer, Little, Brown Company (Inc.), Boston

Simeone L. (2020), *Characterizing Strategic Design Processes in Relation to Definitions of Strategy from Military, Business and Management Studies*, „Business and Management Studies. The Design Journal”, Vol. 23, No. 4, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14606925.2020.1758472> , (dn. 14.07.2024)

Sobczak A. (2015), *Metodyczne aspekty opracowywania architektury korporacyjnej państwa*, „Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych”, Zeszyt nr 38, https://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z38_15.pdf (dn. 10.07.2024).

Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.

Stacey R.D. (1996) *Emerging strategies for a chaotic environment*, „Long Range Planning”, Vol. 29, No. 2.

Stoner J.A.F, Wankel Ch.1992), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Strategy – Definition and Features (2024), <https://www.managementstudyguide.com/strategy-definition.htm> (dn. 28.06.2024).

Strategic management principles (2024), <https://ceopedia.org/index.php/Strategic> (dn. 28.06.2024).
Thompson A.A., Strickland A.J. III. (1998), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin/McGraw-Hill, New York.

Thompson J., Scott J. M., Martin F. (2023), *Strategic Management: Awareness and Change*, Cengage Learning, Andover.

Ubermanowicz St., (2024), *Implementacja*, <https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/210ce751-d200-41a2-9d0d-becd7f05df12/content> , (dn. 14.07.2024).

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

van Vliet V. (2024), *Michael Porter biography, quotes and books*, <https://www.toolshero.com/toolsheroes/michael-porter/> (dn. 05.07.2024).

W. Chan Kim – *Biography* (2024), <https://www.insead.edu/faculty/w-chan-kim> (dn. 14.07.2024)

W. Chan Kim (2024), https://en.wikipedia.org/wiki/W._Chan_Kim (dn. 14.07.2024).

Wheelen T.L., Hunger J.D. (1989), *Strategic Management an Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading Mass, 3rd ed.

Who is Igor Ansoff? (2018), <https://www.ansoffmatrix.com/igor-ansoff/> (dn. 14.07.2024).

Wright P., Pringle Ch.D., Kroll M.J. (1992), *Strategic Management. Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston.

Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zarządzanie operacyjne a zarządzanie strategiczne. Sprzeczne czy komplementarne sposoby kierowania organizacją? (2024), <https://www.jgt.pl/blog/artykuly,233.html> (dn. 14.07.2024).

Założenia strategiczne do 2030 r., <https://raportzintegrowany2020.orlen.pl/nasza-strategia/zalozenia-strategiczne-do-2030-roku/> (dn. 04.07.2024).