

Andrzej Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO PROCES. STUDIUM PRZYPADKÓW

1. Wstęp

Współczesne warunki rozwoju przedsiębiorstw z jednej strony wymuszają procesowe podejście do zarządzania strategicznego, a równocześnie znacznie je utrudniają. Ciągłe zmiany warunków rozwoju powodują, że kreowanie strategii w formie powtarzanego cyklicznie projektu traci sens. W międzyczasie następuje bowiem szybka dezaktualizacja stworzonej strategii, a skuteczne wprowadzanie w życie tak zaprojektowanych koncepcji też okazuje się mało realne.

Równolegle zarysowuje się tendencja przeciwna: kompleksowe rozwiązywanie problemów interdyscyplinarnych, a do takich należy niewątpliwie rozstrzygnięcie dylematów rozwojowych, sprzyja wykorzystywaniu podejścia projektowego. Co więcej, dla osób zarządzających przedsiębiorstwami skoncentrowanie zadań związanych z zarządzaniem strategicznym w wybranych momentach czasowych jest wysoce pożądane, pozwala bowiem na konsekwentne realizowanie wypracowanej koncepcji, a jednocześnie pozostawia czas na bieżące zarządzanie. W tej sytuacji zasadne wydaje się postawienie fundamentalnego pytania: jak często i w jaki sposób należy w przedsiębiorstwie zajmować się zarządzaniem strategicznym, by było to podejście dostatecznie elastyczne i pragmatyczne zarazem. Próba udzielenia odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowi cel niniejszego opracowania.

Podstawę formułowania opinii stanowią badania empiryczne w formie studiów przypadków prowadzonych w formie wywiadów ukierunkowanych. Objęły one 20 celowo dobranych, zróżnicowanych przedsiębiorstw dolnośląskich¹. Ich wspólną cechą była duża waga przypisywana zarządzaniu strategicznemu, co nie jest równoznaczne z jego satysfakcjonującym poziomem. Niemniej jednak przedsiębiorstwa poważnie zaangażowane w rozwój procesów zarządzania strategicznego wydają się

¹ Lista przedsiębiorstw objętych badaniem jest następująca: Key, Witbis, KGHM, Ecoren, Odra, Work Service, Teta, CCC, Koelner, Selena, PCC Rokita, Cermag, Impel, Bombardier, Energia Pro, Wróbel, Kea, Kruk, Góraźdże, Almi Decor – rozmówcami w każdym przypadku byli szefowie przedsiębiorstw, a w 2 przypadkach były to osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne.

szczególnie interesującym i inspirującym punktem odniesienia dla projektowania skutecznych rozwiązań w tym zakresie. Propozycje rozwiązań w naukach stosowanych powinny, jak się wydaje, bazować na rozpoznaniu praktyki i koncentrować się na próbach jej usprawniania.

2. Zarządzanie strategiczne w badanych przedsiębiorstwach

Pomimo istotnego zróżnicowania badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości, branży, formy własności zaobserwowano istotne podobieństwa w zakresie metod zarządzania rozwojem, z tym jednak, że dotyczą one głównie planowania krótkoterminowego. W każdym z badanych przedsiębiorstw stwierdzono bardzo dużą rolę przypisywaną rocznym planom rozwojowym. W każdym przypadku mają one szczegółowy charakter, określają podstawowe parametry rozwojowe, głównie w wymiarze finansowym, budżety poszczególnych zadań, ich podział w ciągu roku na poszczególne kwartały, miesiące, a w niektórych przypadkach – nawet tygodnie. Planowanie roczne toczy się w formie ciągłego procesu, w którym raz do roku przyjmuje się plan, a następnie sukcesywnie ocenia się efekty jego realizacji i dokonuje się niezbędnych korekt. Różnice między przedsiębiorstwami są w tym względzie znikome i sprowadzają się głównie do form i częstotliwości przeglądów przebiegu realizacji zadań planowych. W jednych przypadkach analiza przebiegu realizacji planu odbywa się w trakcie codziennej, bieżącej pracy zarządu (np. CCC), w innych odbywa się to w cyklu cotygodniowym (np. Key), comiesięcznym (np. Teta), cokuartalnym (np. KGHM). Równoległe odbywa się proces korygowania planów rocznych, który w niektórych przedsiębiorstwach pokrywa się z cyklem przeglądu wyników realizacji zadań planowych (np. Teta, Koelner). W pozostałych przedsiębiorstwach ma to miejsce podczas specjalnych sesji poświęconych rewizji planów. Odbywają się one z założenia nieco rzadziej, w odstępach kwartalnych (np. Odra), półrocznych (np. Kruk) czy nawet rocznych (np. KGHM).

Prezentowane systemy planowania rocznego funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach dotyczą planowania operacyjnego, a nie strategicznego, a z zarządzaniem strategicznym wiążą się jedynie pośrednio. Plany roczne są bowiem najważniejszym praktycznym urzeczywistnieniem bardziej ogólnych i wybiegających w dalszą przyszłość koncepcji strategicznych. Nie ma innego sposobu realizacji projekcji strategicznych aniżeli ich uwzględnienie w przedsięwzięciach bieżących. Pod warunkiem wszakże, iż plany roczne wynikają wprost ze strategii. Nie zawsze tak jest, w wielu przedsiębiorstwach występuje bowiem tendencja do autonomizacji zarządzania strategicznego i planowania rocznego. Planowanie bieżące toczy się wówczas własnym trybem. Kolejne zadania planowe mogą wówczas wynikać w większym stopniu z ekstrapolacji dotychczasowych trendów aniżeli ze strategii (taka sytuacja wśród badanych przedsiębiorstw ma miejsce w Energii Pro, a do pewnego stopnia i w Witbisie). Co zrozumiałe w takiej sytuacji, ranga planowania rocznego jako bezpośrednio powiązanego z systemem ocen, motywacji jest zdecydowanie

wyższa niż strategicznego, co prowadzi do istotnego ograniczania roli strategii. Pożądanym rozwiązaniem zaobserwowanym w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw jest oczywiście podporządkowanie planowania bieżącego strategicznemu. Plany roczne powstają wówczas w drodze dekompozycji planu strategicznego bądź ukierunkowywane są odpowiednio do priorytetów strategicznych. W pierwszym przypadku plan na najbliższy rok stanowi jedynie fragment, zwykle najbardziej uszczegółowiony, wieloletniego planu strategicznego (np. w CCC, Selenie, Kruku, KGHM). W drugim ów związek ma charakter bardziej pośredni, kierunkowy, co nie przeszkadza w tym, by wpływ strategii na plany roczne był decydujący (np. Almi Decor, Teta, Cermag).

Sam proces kreowania strategii w badanych przedsiębiorstwach też przebiega w sposób różnicowany. Odmienny jest zwłaszcza sposób formalizacji strategii, poziom jej konkretyzacji. Inne są metody jej tworzenia i modyfikowania.

W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa obywają się bez wieloletniego planu rozwoju. Tak jest na przykład w firmie Almi Decor, w której wyrazista strategia, rozumiana jako model rozwoju przedsiębiorstwa, priorytety i etapy jego rozwoju, w perspektywie wieloletniej tworzona jest bezpośrednio przez właściciela przedsiębiorstwa. Nie przybiera ona postawy formalnej, choć jest szeroko komunikowana i ogólnie znana pracownikom. Ów model oddziałuje bezpośrednio na kształt planu rocznego, a jednocześnie systematycznie ewoluuje odpowiednio do osiąganych wyników, zaobserwowanych nowych wyzwań rozwojowych i wraz z pojawieniem się nowych pomysłów strategicznych (np. nowa ścieżka rozwoju dla marki „Flo”). W firmie szczególną wagę przywiązuje się do ciągłej zmiany strategii wyprzedzającej trendy rynkowe, co traktowane jest jako kluczowa kompetencja warunkująca sukces przedsiębiorstwa.

Do pewnego stopnia zbliżony model kreowania strategii zaobserwowano w firmie Teta. W odróżnieniu od poprzedniego przypadku dużą wagę przypisuje się tu formalnej stronie koncepcji strategicznej. Zakłada się konieczność jednoznacznego zapisu strategii, w sposób możliwie syntetyczny i zrozumiały. Obowiązuje zasada, iż komunikatywna strategia powinna zmieścić się na jednej stronie formatu A4. Jej twórcami jest kilkunastoosobowe kierownictwo przedsiębiorstwa, które co najmniej raz w roku wspólnie wypracowuje kolejną wersję strategii. W międzyczasie jest ona szeroko komunikowana i ogólnie znana wszystkim pracownikom, a równocześnie znajduje swe bezpośrednie odzwierciedlenie w planach i projektach rozwojowych na kolejny rok.

W badanych przedsiębiorstwach najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest wyraźny rozdział zarządzania strategicznego na część ogólną, koncepcyjną, tożsamą z wizją rozwoju przedsiębiorstwa, i część znacznie bardziej szczegółową, sformalizowaną, będącą wieloletnim planem rozwoju.

Wizja rozwojowa tworzona jest zazwyczaj w sposób czysto autokratyczny (czasem jednoosobowo) przez właściciela przedsiębiorstwa (np. PCC Rokita, Kea, Witbis), czasem przez właścicieli (np. Work Service, Koelner), w niektórych przypad-

kach jej autorem jest zarząd przedsiębiorstwa (np. Ecoren), a w jeszcze innych sytuacjach wypracowywana jest wspólnie przez właścicieli przedsiębiorstwa (fundusz *venture capital*) i jego zarząd (np. Kruk). W każdym ze wspomnianych przypadków owa wizja ma charakter nieformalny, nie jest zapisywana, nie jest też w sposób systematyczny komunikowana pracownikom i w zasadzie pozostaje w głowach jej twórców, czyli szefów przedsiębiorstwa. Dotyczy najczęściej docelowej pozycji rynkowej, w niektórych przypadkach wyznacza zakładaną skalę przedsiębiorstwa (np. Work Service), priorytetowe obszary jego działania (np. Ecoren) czy kluczowe przewagi konkurencyjne (np. Impel). Wizja dotyczy odległej perspektywy, a jej wymiar czasowy nie jest doprecyzowany. Jest to jednocześnie koncepcja względnie stabilna, rozwija się ewolucyjnie wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstw i poza nielicznymi wyjątkami (np. Impel) nie podlega w ostatnich latach głębszym zmianom.

Pragmatycznym wyrazem wizji mają być wieloletnie plany strategiczne z tym, że korelacja między nimi, choćby ze względu na bardzo różny charakter, jest w większości bardzo trudna do zidentyfikowania. Plany strategiczne tworzone i rewidowane są w innym trybie niż wizje, w innym, zazwyczaj znacznie poszerzonym, gronie osób. Często trudno w nich odnaleźć bezpośrednie inspiracje zaczerpnięte z wizji.

W badanych przedsiębiorstwach strategiczne plany rozwoju mają dość zróżnicowany wymiar czasowy – od 2 lat (Witbis) przez 3 lata (Selena, Impel, Kea), 5 lat (Ecoren, Work Service, Wróbel, Kruk, Key) aż do 10 lat (PCC Rokita). Zazwyczaj mają charakter kroczący, a wydłużenia horyzontu czasowego o kolejny rok dokonuje się zazwyczaj przy okazji sformalizowanych przeglądów i rewizji strategii. Przeważnie odbywa się to w cyklicznym, corocznym trybie (Ecoren, Work Service, Selena, Wróbel), czasem co pół roku (Kruk, Rokita), a w jednym przypadku w trybie cokuwartalnym (Impel). W nielicznych przedsiębiorstwach rewizje strategii nie mają charakteru regularnego (Koelner, Key, Kea), ale i tam odbywają się one z podobną częstotliwością, stosownie do potrzeb, ale częściej niż corocznie.

Wśród badanych przedsiębiorstw zidentyfikowano też grupę jednostek, w których zarządzanie strategiczne sprowadza się do klasycznej formuły planowania wieloletniego. Odstępuje się w tych przypadkach od ogólnego wyznaczania koncepcji rozwoju czy wizji przyszłości, a wysiłki koncentruje się na możliwie pragmatycznym wyznaczaniu wieloletniego planu rozwoju. Owe plany wybiegają w przyszłość na 3 lata (CCC, Góraźdże, Bombardier), 5 lat (Odra) czy 10 lat (KGHM), rozwiązywane są w trybie kroczącym, w trakcie corocznych rewizji strategii. W zasadzie nie zakłada się konieczności ani możliwości korygowania strategii w ciągu roku (wyjątkiem jest w tym wypadku CCC).

Wśród badanych przedsiębiorstw stwierdzono też dwa przypadki, w których zarządzanie strategiczne realizowane jest w trybie nieregularnym i sprowadza się do „okazjonalnego” tworzenia strategii raz na parę lat. W przypadku Energii Pro oznacza to stworzenie 3-letniego planu strategicznego i jego konsekwentną realizację aż

do momentu, gdy upłynie okres, jakiego dotyczą zadania planowe. Wówczas tworzy się kolejny plan rozwoju na następny okres wieloletni. Inaczej wygląda to w Cermagu: w tym przedsiębiorstwie zakłada się również tworzenie względnie trwałej koncepcji strategicznej raz na dłuższy czas, z tym jednak, że strategia, choć rozpisana na części funkcjonalne, ma mieć charakter na tyle ogólny, by nie wymagała zmian w trakcie realizacji.

Podsumowując wyniki przeprowadzanych badań, można – jak się wydaje – stwierdzić, iż pomimo dość istotnych różnic w podejściu do zarządzania strategicznego poszczególnych przedsiębiorstw zauważalne są pewne cechy dominujące w badanej populacji. Można dostrzec wyraźny prymat planowania krótkoterminowego nad strategicznym. Plany roczne są przedmiotem największego zainteresowania, ciągłych kontroli, korekt. To one wiążą się najczęściej z systemem motywacyjnym, przez co wzbudzają szczególne emocje wśród pracowników. Na ich tle koncepcje strategiczne, wszystko jedno czy w postaci ogólniejszych idei, założeń, zasad rozwoju, czy też w formie wieloletnich planów rozwoju, wydają się mieć znaczenie drugorzędne. Angażują głównie właścicieli, szefów przedsiębiorstw, ale już nie ich bezpośrednich współpracowników. Ich oddziaływanie na realne funkcjonowanie przedsiębiorstw jest stosunkowo niewielkie. Ogólnie formułowane, rzadko aktualizowane koncepcje i plany strategiczne przegrywają w zderzeniu z bardziej pragmatycznymi, częściej kontrolowanymi, korygowanymi, ściśle egzekwowanymi planami operacyjnymi.

Druga stwierdzona prawidłowość, która wydaje się mieć istotny wpływ na wyżej wskazaną słabość pozycji zarządzania strategicznego, to zdecydowany brak ciągłości w kreowaniu, rozwijaniu strategii. Plany wieloletnie są tworzone raz do roku albo i rzadziej. Ogólniejsze idee i koncepcje rozwojowe są formułowane okazjonalnie, a później raczej nie są weryfikowane, nieczęsto są zmieniane, a jeżeli już, to raczej pod wpływem niepowodzeń czy barier rozwojowych niż z własnej inicjatywy. Trudno się dziwić, że w tej sytuacji, przy natłoku nowych wyzwań rozwojowych, rola coraz bardziej abstrakcyjnego bądź dezaktualizującego się zarządzania strategicznego okazuje się niesatysfakcjonująca.

3. Koncepcja procesu zarządzania strategicznego

Stwierdzone w badanych przedsiębiorstwach słabości stanowią istotne odstępstwo od forsowanej przez współczesną naukę koncepcji zarządzania strategicznego. Dziś zarządzanie strategiczne rozumiane jest jako proces kreowania przyszłości przez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii [Andrews 1991]. W odróżnieniu od tradycyjnej, planistycznej formuły zarządzania strategicznego nieuzasadnione wydaje się dziś rozdzielenie etapu tworzenia strategii od fazy jej wdrażania, jak i ograniczenie działań kreujących strategię do powtarzanego od czasu do czasu projektu.

Zacieranie się granic między kreacją a realizacją strategii oznacza, że trudno obecnie oddzielić twórców od wykonawców strategii. Tradycyjny model, w którym szef przedsiębiorstwa czy *top management* planował przyszłość, a pracownicy sprowadzani byli do roli wykonawców zadań planowych, nie sprawdza się we współczesnych organizacjach opartych na wiedzy (często rozproszonej) i na inicjatywie pracowników wymagającej poczucia uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Tradycyjny rozdział etapu tworzenia strategii od fazy jej wdrożenia w dzisiejszych organizacjach z reguły sprowadza strategię do roli formalnego dokumentu, nieznanego odzwierciedlenia w realnych działaniach przedsiębiorstwa. To nie przypadek, że zdecydowana większość strategii (ponad 90%) nie jest realizowana [Kaplan, Norton 2001; Bossidy, Charan 2003]. Wynika to z dominacji wyzwań bieżących nad formalnymi, często oderwanymi od realnego życia przedsiębiorstw dokumentami.

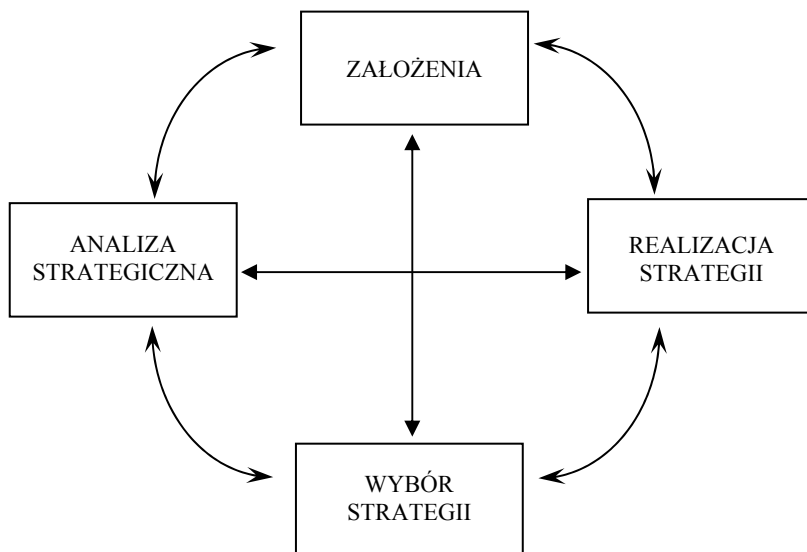
Równie istotna we współczesnym zarządzaniu jest ciągłość w kreowaniu przyszłości i zarządzaniu rozwojem. Zarządzanie strategiczne staje się w coraz większym stopniu nieustannie realizowanym procesem, a przestaje przebiegać w formie powtarzanego od czasu do czasu projektu. „Akcyjny”, okazjonalny charakter zarządzania strategicznego oznaczający konsekwentną realizację koncepcji strategicznej tworzonej raz na dłuższy czas na podstawie od czasu do czasu przeprowadzanej analizy strategicznej w niestabilnych, nieprzewidywalnych warunkach rozwoju nie może się sprawdzić. Tylko strategia wciąż rewidowana w odpowiedzi na wciąż pojawiające się nowe, nieprzewidziane wyzwania daje szansę nadszycia za rzeczywistością bądź jej wyprzedzania. Ciągłość myślenia strategicznego, analizowanie rzeczywistości, wyciąganie wniosków i ich przekształcanie w nowe decyzje strategiczne staje się podstawową cechą skutecznego współcześnie zarządzania strategicznego [Kaleta 2003].

Konieczne staje się takie przekształcanie procedur zarządzania strategicznego, by odpowiadały one aktualnym wymaganiom. Jak widać, choćby na przykładzie wcześniej prezentowanych studiów przypadków, klasyczne procedury planowania strategicznego przestają zadowalać. Niezbędne jest ich przekształcanie w kierunku ciągłego, spójnego wewnątrznie procesu.

Z jednej strony konieczne jest również odejście od uproszczonej, jednokierunkowej sekwencji etapów, gdyż ogranicza to możliwość elastycznego wiązania różnych faktów i przedsięwzięć, które pozostają w wielokierunkowych zależnościach. Na przykład cele, aspiracje, wizje przyszłości przedsiębiorców stanowią punkt wyjścia do odpowiedniego ukierunkowania analizy strategicznej, a zarazem są jej wynikiem. Z kolei koncepcja strategiczna poprzedza działania wdrożeniowe, ale równocześnie wybierana i przekazywana do realizacji strategia jest odpowiedzią na sukcesy i porażki podczas procesu rozwojowego. Z drugiej zaś strony współczesna procedura zarządzania strategicznego powinna zacierać granice między poszczególnymi etapami składającymi się na ten proces. Wielokierunkowe zależności między poszczególnymi etapami zarządzania strategicznego powodują, że coraz trudniej wskazać, gdzie kończy się misja czy wizja przedsiębiorstwa, a gdzie zaczyna się jego strate-

gia. Równie trudno rozdzielić fazę analizowania uwarunkowań rozwojowych od podejmowania decyzji na tej podstawie czy fazę tworzenia koncepcji od etapu jej realizacji.

Jak się wydaje, najkorzystniejszą formą prezentacji współczesnego procesu zarządzania strategicznego jest schemat kołowy przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Proces zarządzania strategicznego – schemat procedury

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym walorem zaprezentowanego ujęcia procedury zarządzania strategicznego jest wyekspozowanie sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi etapami składowymi. Oznacza to, że każdy etap procesu jest punktem odniesienia i inspiracją dla wszystkich pozostałych, ale jednocześnie jest odpowiedzią na nie. Konsekwencją takiego ich ujęcia jest konieczność ich nieustannej realizacji. Założeń rozwojowych, a wśród nich wizji, misji, nadrzędnego celu, podstawowych wartości czy prostych reguł działania nie można ustalać raz na dłuższy czas, gdyż muszą one podlegać stałej ewolucji w związku z wciąż nowymi informacjami płynącymi z analizy strategicznej, w odpowiedzi na wciąż rozwijane pomysły i koncepcje rozwoju i w relacji do osiągniętych efektów rozwojowych.

Podobnie analiza strategiczna nie może zostać zamknięta z chwilą zapisania jej rezultatów, gdyż musi odpowiadać na wciąż nowe fakty i dostarczać nieustającej inspiracji dla stale postępujących procesów ewolucji założeń rozwojowych, koncepcji strategicznych czy ich wprowadzania w życie. Analogicznie proces wyboru koncepcji strategicznych nie może być nigdy ani doprowadzany do końca, ani przerwany, gdyż wciąż rozwijające się aspiracje, nowe obserwacje płynące z analizy

strategicznej oraz nieustanna analiza efektów wdrożeniowych nie pozwalają na zawieszenie prac. Z kolei proces realizacji strategii w żadnym momencie nie może być ograniczony do maksymalnie konsekwentnego wprowadzania w życie wcześniej stworzonych planów i idei, ale musi uwzględniać zmieniające się uwarunkowania płynące z analizy oraz ewoluujące założenia rozwojowe i wynikające z nich nowe strategie.

W kontekście wcześniej opisywanej praktyki zarządzania strategicznego zastosowanie zaprezentowanego modelu oznacza gruntowną zmianę podejścia. Najpierw konieczne staje się pogłębienie procesu analizy strategicznej i nadanie jej bardziej profesjonalnego charakteru. Jak dotąd, przedsiębiorstwa zadowolają się w tym obszarze badaniami fragmentarycznymi prowadzonymi od czasu do czasu, wspomaganymi wrywkową obserwacją i wiedzą intuicyjną. Następnie niezbędne stanie się przypisanie większej wagi założeniom rozwojowym, bardziej precyzyjne sformułowanie wizji, misji nadrzędnych celów rozwojowych, ich szersze i bardziej systematyczne komunikowanie w przedsiębiorstwie, ale i nieustanne powracanie do tych ustaleń w celu ich aktualizacji. Także pomysły rozwojowe, warianty strategii, wybrane koncepcje rozwoju w nowych realiach wymagają bardziej jednoznacznego, syntetycznego sformułowania i zaprezentowania w przedsiębiorstwie tak, by przestały być abstrakcyjnymi ideami, a stały się pragmatycznym punktem odniesienia dla znacznie bardziej szczegółowych planów rozwojowych.

Z kolei proces realizacji strategii wymaga zdecydowanie bardziej rozwiniętego niż obecnie systemu controllingu strategicznego, ciągłego monitorowania efektów, korygowania planów, a w razie potrzeby – natychmiastowego rewidowania programów wdrożeniowych. W stosunku do dotychczasowych praktyk obowiązujących w badanych przedsiębiorstwach oznacza to duże utrudnienie zarządzania strategicznego. Zamiast okazjonalnie prowadzonych, mało absorbujących prac nad koncepcją i wieloletnim planem rozwoju konieczne byłoby znacznie głębsze zaangażowanie w stale prowadzone procesy analityczne, koncepcyjne, decyzyjne, kontrolne. Wydaje się jednak, że jeśli zamierza się nadać zarządzaniu strategicznemu wyższą, adekwatną do współczesnych potrzeb rangę i niezbędną dziś większą elastyczność, to są to wysiłki, z których nie można zrezygnować.

4. Zakończenie

Przedstawiona koncepcja procesu zarządzania strategicznego opierająca się na ciągłym prowadzeniu analizy strategicznej, nieustannym formułowaniu założeń i koncepcji rozwojowych i ich płynnym przekształcaniu w działania realizacyjne może się wydawać koncepcją nierealistyczną. Które przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na aż tak głębokie zaangażowanie w zarządzanie strategiczne? Czy można to pogodzić z równie niezbędnym zarządzaniem operacyjnym, z którego przecież nie można ani zrezygnować, ani w większości przypadków nie można go istotnie ograniczyć? Czy zatem przedstawiona idea ma jakiegokolwiek znaczenie praktyczne?

Wydaje się, że twierdzącej odpowiedzi na tak postawione pytania można udzielić, pod warunkiem że przedstawionych propozycji nie potraktuje się nazbyt dosłownie. O ile w większości przypadków niemożliwe jest bezpośrednie wprowadzenie w życie niezwykle absorbującego procesu nieustannego zarządzania strategicznego we wszystkich jego przejawach, o tyle modyfikacja dotąd obowiązujących praktyk w takim kierunku jest zawsze możliwa i pożądana. W praktyce oznacza to zwiększanie intensywności analizy strategicznej, większą częstotliwość w ocenie, korygowanie koncepcji, planów strategicznych, nastawienie bardziej na rozwój niż stabilizację strategii. Jeśli nawet podjęte działania przyniosą początkowo połowiczne efekty, to i tak będzie to ważny krok w kierunku unowocześnienia zarządzania strategicznego i dostosowania go do współczesnych wymogów.

Literatura

- Andrews R.K., *The strategy concept*, [w:] H. Minzberg, J.B. Quinn, *The strategy process, concepts, contexts cases*, Englewood Cliffs 1991.
- Bossidy I., Charan R., *Realizacja, zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Kaleta A., *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

STRATEGIC MANAGEMENT AS A PROCESS. CASE STUDIES

Summary

The article titled „Strategic management as a process – case studies” is the analysis of the methods of strategic management used in the studied enterprises. It shows the unsatisfactory continuity in creating the strategic concepts and their limited influence on the operating of the companies. The only chance to eliminate these problems is transforming the strategic management into the continuous process, where the strategic analysis is done incessantly and with the mutual connection with the strategy and the process of implementing it, as well as developing the strategic assumptions.