

Krzysztof Janasz, Władysław Janasz

Myślenie strategiczne w długookresowej strategii rozwoju organizacji

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 38/1, 43-55

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Krzysztof Janasz¹
Władysław Janasz²
Uniwersytet Szczeciński

MYŚLENIE STRATEGICZNE W DŁUGOOKRESOWEJ STRATEGII ROZWOJU ORGANIZACJI

Streszczenie

Myślenie strategiczne w zarządzaniu organizacjami zaliczyć trzeba do grupy czynników złożonych i niepewnych. System długookresowego funkcjonowania organizacji powinien umożliwiać realne możliwości budowy i wdrażania strategii, w których należy odzwierciedlić nie tylko różne warianty, rodzaje ryzyka (struktura, siła), lecz również szybko zmieniające się wymagania rynku (klientów), rozwiązania instytucjonalne ukierunkowane na racjonalizację nakładów, skojarzone z polityką rynkową i polityką alianсів strategicznych z otoczeniem gospodarczym.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategia, wymiana strategiczna, analiza systemowa.

Wprowadzenie

Podejście strategiczne w zarządzaniu organizacjami należy zaliczyć do grupy badań złożonych i niepewnych. Wynika to z faktu, że stara się ono antycypować przyszłość. Nie tylko dlatego, że takie przewidywanie wymaga specjalistycznej wiedzy, dogłębnego rozumienia systemu, koniecznych dla oceny różnych obser-

¹ Adres e-mail: gkrja@poczta.onet.pl.

² Adres e-mail: wladyslaw.janasz@wzieu.pl.

wacji, tj. licznych oddziałujących na nią czynników społecznych, ekonomicznych, technologicznych, ekologicznych i politycznych, a także odwoływania się do intuicji. Złożoność zjawisk ekonomicznych, społecznych i politycznych jest ściśle powiązana ze zdolnością do ich **antycypowania**. Nie jest to bynajmniej zadanie proste, lecz powinno być główną czynnością na poziomie globalnym, narodowym, sektorowym, regionalnym, korporacyjnym i lokalnym³. Od ostatniej dekady XX w. i nadal problematyka strategicznego podejścia w zarządzaniu organizacjami w środowisku naukowym i administracji publicznej stała się przedmiotem zainteresowania na licznych konferencjach międzynarodowych przy wykorzystaniu różnej metodyki i uwzględnieniu zróżnicowanych uwarunkowań.

Narastające tempo procesu globalizacji gospodarowania wyrażającego się w gwałtownych i radykalnych zmianach występujących we wszystkich sferach życia społecznego (rynkii, technologie czy środowiska konkurencji) prowadzi do **zmian** w wielkości i strukturze popytu oraz podaży. Każda organizacja, chcąc się utrzymać na rynku, powinna ciągle dokonywać zmian w strategii działania, szybko reagując na zmiany rynku, pod groźbą wypadnięcia z niego. Rozpatrując strategię organizacji na rynku globalnym, krajowym, sektorowym, regionalnym lub jedynie korporacyjnym, trzeba postrzegać występujące tendencje w przemianach, które są już znane, przewidywać **przyszłe zmiany**, o ile jest to możliwe, biorąc pod uwagę jako kryterium szybkość występujących przemian, przede wszystkim w otoczeniu ekonomicznym, a także społecznym (zmiany występujące w świadomości społecznej). Celem artykułu jest przedstawienie wyzwań stojących przed organizacjami w świetle redefinicji misji i strategii rozwoju, co powoduje konieczność myślenia strategicznego w organizacji.

1. Wyzwania stojące przed organizacjami

Zmiana paradygmatu organizacji wyraża się w fakcie, że zasadniczą (podstawową) rolę odgrywają w niej zasoby wiedzy (*knowledge assets*). To one zaczynają nabierać podstawowego znaczenia dla wartości podmiotów gospodarujących (wiedza konstrukcyjna, technologiczna, organizacyjna, zarządcza, marketingowa itp.). Na organizację można patrzeć jak na instytucję (układ) two-

³ W. Janasz, *Kreowanie społecznej wizji organizacji na podstawie koncepcji foresight*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010, nr 571, s. 51–60; K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

rzącą, przetwarzającą i spożytkowującą wiedzę (innowację). Tym celom (celowi) powinna być podporządkowana strategia działalności organizacji.

Znaczny potencjał organizacji i wysoki poziom edukacji spełniają ważną rolę, lecz nie wystarczają do uzyskania przewagi konkurencyjnej. O sukcesie decyduje powstanie specyficznego układu (relacji) między poszczególnymi podmiotami ekonomicznymi (administracją, regionami i organizacjami). Przywołane relacje (powiązania) mają być w istotnym stopniu nieformalne, sieciowe, a nie hierarchiczne i wynikać przede wszystkim z kooperacji niż ze współzawodnictwa.

Współczesne organizacje wymagają ciągłego ewoluowania swojej perspektywnej działalności. Potrzebują one nowej filozofii biznesu i tworzenia w nowy sposób wartości organizacji na globalnym, integrującym się rynku, preferowania takich rozwiązań decyzyjnych i regulacyjnych, które będą podnosiły ich pozycję konkurencyjną, kreowały ich wartość dla biznesu klientów, a także ograniczały hipotetyczny poziom ewentualnych strat. Organizacje powinny więc efektywnie kreować zdywersyfikowany strumień ofert (produktów, usług), które byłyby możliwe do zaakceptowania przez rynek, tj. znajdować klientów po cenach przynoszących nadwyżkę ekonomiczną (wartość dodana).

Zarządzanie współczesnymi organizacjami staje wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość. Oznacza to potrzebę i konieczność ciągłego poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań zarządczych w praktyce. Taka sytuacja pociąga za sobą wciąż nowe wyzwania dla organizacji, co w istocie oznacza potrzebę stałego **redefiniowania misji i strategii** podmiotów, struktur, umiejętności budowy strategicznych odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu, tj. **odnawiania** organizacji. Działania te są z jednej strony rezultatem szeroko rozumianej wiedzy i praktyki ludzi, z drugiej natomiast – metodą powstawania oraz rozwijania wiedzy kapitału ludzkiego, jak i przede wszystkim organizacji, w której kapitał ludzki funkcjonuje, czyli stanowi podstawę mechanizmów kształtowania wiedzy organizacji⁴. Wiedzę uznaje się za czynnik ograniczający niepewność i warunkujący zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby rynków. Wiedza powstaje w umysłach ludzi, w organizacji natomiast przejawia się w określonym postępowaniu, kulturze zachowań, praktyce działania oraz normach postępowania. Pozyskanie wiedzy, dzielenie się nią (transfer) i użytkowanie stanowi podstawową drogę prowadzącą do efektywnego kreowania przedsiębiorczości nowości (innowacyjności). Zarządzanie wiedzą w działalności innowacyjnej powinno wynikać z wcześniej opra-

⁴ Por. W. Janasz, *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji, w: Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 35–53.

cowanej strategii organizacji, tj. falowania, przepływu, zakorzenienia, łączenia i transferu⁵.

Wobec zmian nieregularnych o charakterze nieciągłym zarówno w skali mikro, jak i w skali makro powstają duże trudności w ekstrapolowaniu czy też antycypowaniu przyszłych zjawisk ekonomicznych. Nowe technologie i globalizacja zmuszają podmioty gospodarujące do przyjmowania niestabilności jako stanu normalnego (niepewność i ryzyko)⁶.

W świecie organizacji biznesowych, ale również społecznych, o sukcesie powinny decydować obiektywne kryteria dotyczące przyszłości firmy (strategiczne). Rzeczywisty wymiar funkcjonowania organizacji gospodarczych w XXI w. wynika, jak już nadmieniono, z nadzwyczaj niestabilnych warunków ich działania, co zdaniem Gary'ego Hamela i Billa Breena determinuje przyszłe kierunki ewolucji w tej sferze⁷:

- a) niezdolność coraz większej liczby organizacji do nadążania za tempem dokonujących się zmian;
- b) deregulacja, której towarzyszy upowszechnianie się nowych technologii, co prowadzi do wyraźnego zmniejszenia barier wchodzenia na wiele rynków. Skutkuje to z kolei kruszeniem tradycyjnych oligopoli (rynków skoncentrowanych) i pojawianiem się „konkurencyjnej anarchii”;
- c) rosnące znaczenie sieci wartości i ekosystemów, nad którymi funkcjonujące w nich organizacje zachowują jedynie częściową kontrolę. Powoduje to, że konkurencyjność staje się w relatywnie mniejszym stopniu narzędziem siły rynkowej, a w większej mierze narzędziem umiejętności negocjacji;
- d) powszechna digitalizacja prowadzi do zagrożenia organizacji utrzymujących się z kreowania i sprzedaży własności intelektualnej (np. tzw. sektor kreatywny, wydawniczy, studia filmowe, przemysł farmaceutyczny) funkcjonujących w świecie, w którym idee i informacje chcą być wolne;
- e) dokonująca się zmiana wektora asymetrii informacji między producentem a konsumentem. Klient, mając szeroki dostęp do internetu, uzyskuje przewagę nad producentami. Stanowi to odwrócenie dotychczasowej tendencji;
- f) skracanie cyklu życia produktu, technologii i poszczególnych faz;

⁵ D. Surówka-Marszałek, *Rola wiedzy w kreowaniu innowacji*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 304.

⁶ Zob. K. Janasz, *Dylematy ryzyka w zarządzaniu projektami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014, s. 173–178.

⁷ G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 76–87.

- g) radykalne obniżenie kosztów komunikacji, a także postępujący proces globalizacji mają prowadzić do intensyfikacji konkurencji wykorzystującej niskie koszty działalności.

2. Strategie rozwoju organizacji

Formułowanie wizji przyszłości wymaga od organizacji nowych kompetencji w zarządzaniu, a nie jedynie operacyjnej efektywności, ale przede wszystkim perspektywy **wymiany strategicznej**, tj. przełomowych, nowatorskich idei, które uruchomią ludzką wyobraźnię i inicjatywę spełniającą swoją funkcję w przyszłości. Tematyka związana z myśleniem o przyszłości determinowana jest zjawiskami o charakterze ekonomicznym, społecznym, psychologicznym i kulturowym. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż społecznie podzielane wartości (Robert D. Putnam, Samuel Huntington czy Francis Fukuyama) stają się czynnikiem rozwoju kraju, organizacji, jego modernizacji i demokratyzacji. Na podstawie systematycznych badań porównawczych artykułuje się, że na osobowość ludzi funkcjonujących w społeczeństwie nowoczesnym w znaczący sposób oddziałują cztery czynniki: urbanizacja, industrializacja, ruchliwość społeczna, masowa komunikacja i kultura⁸. Zdaniem Alexa Inkelesa **syndrom osobowości nowoczesnej** wyraża wiele rysów osobowościowych⁹.

Długofalowe decyzje rozwojowe organizacji wzmagają zapotrzebowanie na wiedzę o prawdopodobnym zachowaniu się konkurentów, zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, zachowaniu odbiorców (konsumentów) i dostawców. W ramach formułowania perspektyw rozwojowych i strategii konkurencji mogą być realizowane różne koncepcje strategiczne, stosowane rozmaite podejścia, metody analizy strategicznej i rozpatrywane różne uwarunkowania. Cecha strategiczności (strategiczny wymiar) właściwa jest planom, programom i działaniom o charakterze długofalowym, których skutki są trudne do odwrócenia, a zasięg ich oddziaływania jest szeroki¹⁰.

Wybory strategiczne powinny być nieustannie modyfikowane i oceniane z powodu złożoności, niepewności otoczenia i dynamicznych zmiennych stra-

⁸ A. Inkeles, D.H. Smith, *Becoming Modern*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1974. Zob. także: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa, nowe poszerzone wydanie*, Znak, Kraków 2012, s. 623–625.

⁹ Szerzej zob. W. Janasz, *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji...*, s. 19–20.

¹⁰ Por. B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Key Text, Warszawa 1996, s. 95.

tegicznych. Konsekwentnie realizowane koncepcje strategiczne zadecydują w określonej perspektywie o sukcesie lub porażce w rozwiązaniu problemów ekonomicznych¹¹. Trzeba tu zatem podkreślić znaczenie globalnego myślenia strategicznego o złożonych zmiennych strategicznych. Wzajemne oddziaływanie dotyczy więzi (relacji) występujących między pięcioma zasadniczymi czynnikami myślenia strategicznego: misją podmiotu, domeną działania, przewagą strategiczną, celami strategicznymi oraz funkcjonalnymi programami działania¹².

Przedmiotem studiów projekcyjnych i futurologicznych są zawsze przyszłe potrzeby i sposoby ich zaspokajania. Tendencje rozwojowe organizacji w ujęciu globalnym, a także przekształcenia w strukturze organizacji, które odnoszą się do konkurentów i jednostek współpracujących, to podstawowe źródła wyznaczania strategicznych celów rozwoju. Podstawą do wyznaczania strategicznych celów są więc:

- kierunki rozwoju dotychczasowych i nowych potrzeb,
- tendencje i nowe możliwości ich zaspokajania.

Chodzi zatem o poszukiwanie takiego modelu myślenia, który łączyłby wizję przyszłości z dotychczasowym doświadczeniem i jednocześnie ograniczał niepewność i ryzyko. Kształtowanie przyszłości to przede wszystkim realizowanie wizji rozwoju, wskazywanie pożądaných, korzystnych cech struktury organizacji, a także jej doskonalenie. Dotychczas nie wypracowano jednoznacznych **kryteriów** ekonomicznej oceny podejścia strategicznego w zarządzaniu organizacjami. Podejście strategiczne w zarządzaniu organizacjami polega na antycypowaniu lub adaptacji do przewidywanych potrzeb społecznych w zakładanym okresie, a ponadto przyspieszeniu ich rozwoju (organizacji) zgodnie z dostępnymi zasobami¹³. W gospodarce rynkowej najważniejsze jest kryterium syntetyczne ekonomicznej efektywności, którym może być nadwyżka ekonomiczna stanowiąca różnicę (lub relację) między uzyskanymi wynikami (rezultatami) a poniesionymi nakładami czynników produkcji.

Ogólnym kryterium dobrze pełniącym tę funkcję jest maksymalizacja efektywności procesu gospodarczego (zarządczego) w następstwie zmian strategicznych celów rozwoju, czyli wzrost społecznej wydajności pracy. Najważniejszymi **kryteriami strefowymi** organizacji są: zmniejszenie luki technologicznej, zwiększenie udziału organizacji w międzynarodowym podziale pracy i wzrost udziału (partycypacji) w handlu zagranicznym. Spoiwem łączącym postrzeganą

¹¹ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976, s. 182.

¹² K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 33.

¹³ Por. W. Janasz, *Formułowanie strategii rozwoju we współczesnym przemyśle*, w: *Zarys strategii i rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006, s. 125.

w organizacji rzeczywistość z **wizją przyszłości** jest układ określonych cech struktury (relacji), a dokładniej jej pięć uniwersalnych, pożądaných cech: nowoczesność, elastyczność, innowacyjność, adaptacyjność i antycypacyjność. Ocena prawidłowości rozwoju organizacji z jednej strony, a z drugiej – pożądane, przywołane cechy podejścia strategicznego stanowią granicę obszaru, w którym dokonuje się określenia rozwoju, kierunków zmian i strategicznych programów przekształceń¹⁴. Zmiana każdej z cech może inicjować zmiany w pozostałych, ponieważ one nie tylko współlistnieją, ale również wzajemnie od siebie zależą.

W długookresowej strategii rozwoju organizacji wykorzystuje się przede wszystkim metody **analizy systemowej i podejście scenariuszowe**¹⁵. Dodać tutaj należy, że formułowanie strategii stanowi zagadnienie odmienne od tradycyjnie pojmowanych prognoz. Niezależnie od różnych metod opracowywania prognozy (dominują metody ekstrapolacji, symulacji analogowej, ocen ekspertów) i strategii (analiza systemowa, metoda scenariuszowa) najistotniejsza różnica między nimi sprowadza się do odmiennych pytań, na jakie próbują odpowiedzieć prognoza i strategia¹⁶.

W polskich realiach dalekich od postulowanych oczekiwań kolejny etap prac nad strategią zapoczątkowany został opublikowaniem w 2000 r. rozwiniętej, nowej wersji strategii okresowej z określeniem jej horyzontu do roku 2020. Przedstawia ona odpowiedź na pytanie, jak postępować, aby przygotować społeczeństwo i strukturę gospodarki do rozmaitych możliwych wariantów rozwoju w przyszłości. Określa ona jednocześnie identyfikację dróg dochodzenia do roku docelowego w pierwszym dziesięcioleciu (2001–2010), bardziej szczegółowo i kierunkowo w drugim dziesięcioleciu (2010–2020). Cechą opracowanej strategii było przyjęcie kilku scenariuszy możliwego rozwoju sytuacji, którym odpowiadają zróżnicowane warianty tej strategii, przy wykorzystaniu przede wszystkim metody analizy systemowej¹⁷. Szersze omówienie koncepcji strategii przedstawianej przez Komitet Prognoz (rozwiązania metodyczne, diagnoza stanu

¹⁴ Zob. m.in. R. Gajęcki, *Strategie rozwoju przemysłu. Prognozowanie zmian strukturalnych*, PWN, Warszawa 1990, s. 60–73.

¹⁵ Zob. M. Godet, *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, London–Paris–Geneve 2001.

¹⁶ A. Karpiński, *Studia nad przyszłością na świecie i w Polsce – doświadczenia i wnioski*, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN, Biuletyn 2001, s. 15; A. Karpiński, *Co trzeba wiedzieć o studiach nad przyszłością*, PTE, Warszawa 2009.

¹⁷ Zob. *Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Diagnoza ogólnych uwarunkowań rozwojowych*, t. I, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN, Elipsa, Warszawa 2000; *Strategia rozwoju Polski do 2020. Studia eksperckie na temat 20-lecia 2001–2020*, t. II, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN, Elipsa 2000. *Strategia rozwoju Polski do 2020. Synteza*, Elipsa Warszawa 2000.

wyjściowego, scenariusze, sposoby wariantowania, sposoby formułowania priorytetów, zmiany w strukturze gospodarki, sposoby ustalania priorytetów inwestycyjnych, czas realizacji) nie jest możliwe ze względu na ograniczone ramy opracowania¹⁸. Zasygnalizowana koncepcja strategii rozwoju Polski do 2020 r. stanowi jedynie odzwierciedlenie poglądów środowiska naukowego. Nie posiada natomiast możliwości wykonawczych i realizacyjnych, te ostatnie bowiem przynależą rządowi i parlamentowi w wyniku konstytucyjnych uprawnień. Temu wyzwaniu starają się sprostać dokumenty o charakterze strategicznym, które w tym czasie powstały w Polsce, niestety, z niezadowolającym rezultatem. Z tego też względu warto zwrócić przykładowo uwagę na strategię rządową *Polska 2025 – długookresowa strategia rozwoju*¹⁹ i *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*²⁰. Wspomniane strategie rozwoju (PAN i rządowa) stanowią opracowania wykorzystujące odmienne założenia metodyczne i odpowiadające na inaczej sformułowane pytania badawcze, co może rozszerzać skalę wyboru i szerszego postrzegania rozwoju gospodarki (organizacji) w przyszłości. Podstawowe różnice między nimi poza długością horyzontu czasowego dają się sprowadzić do trzech elementów:

1. Strategia rządowa jest bliższa prognostycznemu nurtowi myślenia o przyszłości. Zawiera one określone elementy normatywne, tj. stara się odpowiedzieć na pytanie, jak będzie przedstawiał się kraj w zakładanym horyzoncie czasowym.
2. Ze względu na bardziej prognostyczny charakter strategii rządowej nie wyszczególniono w niej jasnych priorytetów oraz nie podjęto próby ich kwantyfikacji (ilościowego i wartościowego ujęcia).
3. W założeniach strategii rządowej dąży się do objęcia większego obszaru gospodarki, natomiast strategia PAN swoim zakresem obejmuje wybrane dziedziny, które mogą zdynamizować gospodarkę, zmierza się w niej przede wszystkim do określenia dróg (ścieżek) przechodzenia do przyjętego celu nadrzędnego. Badacze świadomie lub nieświadomie nawiązują do któregoś z trzech schematów interpretacji zmian: ewolucyjnego, cyklicznego i dialektycznego. Z obecnego stanu społeczeństwa (organizacji) da się ekstrapolować w przyszłości

¹⁸ Por. A. Karpiński, *Studia nad przyszłością na świecie i w Polsce – doświadczenia i wnioski*, Komitet Prognoz Polska 2000 Puls przy Prezydium PAN, Biuletyn 2001, nr 2.

¹⁹ *Polska 2025 – długookresowa strategia rozwoju*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2000.

²⁰ *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

i antycypować przyszły kształt zmian²¹. Podejście do kwestii przyszłego kształtu nawiązuje do²²:

- a) wyznaczania możliwych granic określonych procesów, tj. określania za pomocą metody scenariuszowej rozmaitych wariantów rozwoju zdarzeń w badanych obszarach tematycznych;
- b) próby przewidywania możliwych konsekwencji przyszłych zjawisk na podstawie analizy związków przyczynowo-skutkowych pojawiających się między pojedynczymi zmiennymi, które determinują kształt podstawowych procesów rozwojowych;
- c) w ramach trzech podstawowych nurtów studiów nad przyszłością wymienić można tzw. nurt **wizji globalnych**. Odpowiada on na pytania: Co będzie? Co się wydarzy? Jaki będzie kształt przyszłości? Tego rodzaju wizje dotyczą zarówno indywidualnych zjawisk, jak i świata jako całości;
- d) nurt prognoz ostrzegawczych nawiązuje do określenia przyszłych zagrożeń mogących zapobiec materializacji negatywnych scenariuszy nakreślonych w prognozach (przykładem były raporty Klubu Rzymskiego);
- e) nurt strategicznego myślenia o przyszłości. Jego cechą charakterystyczną jest **systemowe** identyfikowanie kluczowych ogniw, które będą formować przyszły, antycypowany kształt systemu społeczno-gospodarczego. Centralnym pytaniem badawczym formułowanych przez reprezentantów omawianego nurtu jest uzyskanie odpowiedzi dotyczącej tego, jak postępować, aby najlepiej przygotować się do przyszłości w płaszczyźnie różnych możliwych scenariuszy rozwoju zdarzeń.

Potrzebę wzmocnienia regulacji określonych procesów społecznych i ekonomicznych dostrzega Rada Unii Europejskiej, czego wyrazem może być uchwała z czerwca 2007 r., w której za niezbędne uznano opracowanie prognozy rozwoju Europy na 50 lat naprzód²³.

Podsumowanie

Koncepcje podejścia strategicznego w zarządzaniu organizacjami łączy się z ideą **przetrwania organizacji**. To powiązanie kwestii przetrwania organizacji wiąże

²¹ P. Sztompka, *Socjologia...*, s. 629.

²² Por. J. Białek, A. Oleksiuk, *Gospodarka i geopolityka. Dokąd zmierza świat*, Difin, Warszawa 2009, s. 368–370.

²³ *The Council of the European Union – Review of the EU Sustainable Development Strategy*, Brussels, June 9th, 2006.

się ściśle z formułowaniem strategii jej rozwoju, co jest zgodne z pojęciem logiki i stanowi podstawę różnorodnych działań menedżerskich. Zarządzanie organizacjami odbywa się na podstawie szeroko rozumianych **procesów wymiany** lub handlu z dużą zbiorowością grup wspierających i udziałowców, którzy funkcjonują w danej organizacji bądź poza nią w celu zapewnienia stanu długofalowego przetrwania organizacji. Artykulacja ma kontekst długofalowego przetrwania organizacji jako podstawowego ogniwa pozwalającego wyjaśnić logikę jej funkcjonowania i wynika z teorii nowoczesnej organizacji (np. idea ekologii populacji, koncepcja zależności środków itp.).

Organizacje pragnące przetrwać przekonują się, że ich działania w tym celu muszą być inne od dotychczasowych. Powtórzenie tego, co dotychczas istnieje, nie ma szans na to, by stać się **wizją jutra** (międzynarodowy podział pracy i obowiązków, starzenie się produktów i technologii, powolny rozkład wartości społeczeństwa)²⁴. Sfera wyobraźni zbiorowej poszczególnych typów organizacji formułuje swoje strategie w ścisłym związku z własnymi doświadczeniami i przeszłością. Z obserwacji wynika, że dopiero następne organizacje korzystają z umiejętności wyodrębniania z otoczenia, spośród wielu różnorodnych sygnałów tych, które charakteryzują się właściwością zespalającą²⁵. Otoczenie z jednej strony ogranicza, z drugiej natomiast stymuluje organizacje, czyniąc dostosowania nietrwałymi przy ograniczonym polu manewru. Przyjmuje się, że organizacje utrzymują ze swym otoczeniem następujące relacje²⁶:

1. Otoczenie ogranicza poparcie, zawęża granice decyzyjne podmiotu, wymaga ustanowienia funkcji obserwatora umiającego oceniać tendencje zachodzące w świecie zewnętrznym z uwzględnieniem zmienności i ryzyka.
2. Zarządzanie adaptacyjne będące na etapie powstawania powinno lepiej zarządzać swymi zasobami, przewidywać i wytwarzać (produkty, usługi) przy permanentnym zwalczaniu przejawów tendencji do chaosu (konformizm w myśleniu, skłonności ludzi do ograniczania zapału, wewnętrzne konflikty między poszczególnymi jednostkami).
3. Wyniki uzyskane przez określoną organizację to rezultat wszystkich form aktywności, a nie tylko wartość dodana przypadająca na nią. Tworząca się teoria zysku zwraca uwagę na to, że organizacja powinna się dzielić powstającym bogactwem z coraz większą zbiorowością partnerów społecznych.

²⁴ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 94.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem, s. 95.

Perspektywa wymiany strategicznej stanowi sposób postrzegania jednostki i życia społeczeństwa w ujęciu, które dociera do całego łańcucha pojęć teorii²⁷. Pojęciowe ramy odniesienia stanowią próbę radzenia sobie z dwoma podstawowymi aspektami życia społecznego. Z jednej strony jednostka może być postrzegana jako podmiot inicjujący, wybierający i kształtujący postrzegany przez siebie świat, a z drugiej strony – jako podmiot podlegający ograniczeniom i kształtowany przez otoczenie (wpływy zewnętrzne). Działanie czynnika osobowego, zarówno w płaszczyźnie zarządzania bądź jakiegokolwiek innej, charakteryzuje się określonymi wzorcami, które wynikają z gry między świadomym wyborem lub celem a warunkami (relacjami) społecznymi, ekonomicznymi i politycznymi. Kształtuje to (tworzy) określoną specyfikę sytuacji, z której wynika niezbędność permanentnej współpracy (walki), przetrwania i radzenia sobie²⁸.

Organizacje jako instytucje społeczne spełniają różnorodne funkcje tworzenia produktów i usług, podlegają grze stosunków międzyludzkich, towarzyszą wysiłkowi przedsiębranemu dla złagodzenia niepokojów społecznych. Wobec rozmaitych i zmiennych form oddziaływania ze strony otoczenia organizacja pragnąca przetrwać przekonuje się, że jej działania prowadzące ku przyszłości będą tym skuteczniejsze, im bardziej okażą się innowacyjne.

Literatura

- Białek J., Oleksiuk A., *Gospodarka i geopolityka. Dokąd zmierza świat*, Difin, Warszawa 2009.
- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976.
- Gajęcki R., *Strategie rozwoju przemysłu. Prognozowanie zmian strukturalnych*, PWN, Warszawa 1990.
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Key Text, Warszawa 1996.
- Godet M., *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, London–Paris–Geneve 2001.
- Hamel G., Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Inkeles A., Smith D.H., *Becoming Modern*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1974.

²⁷ T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 33.

²⁸ Ibidem.

- Janasz K., *Dylematy ryzyka w zarządzaniu projektami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014.
- Janasz W., *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, w: *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014.
- Janasz W., *Formułowanie strategii rozwoju we współczesnym przemyśle*, w: *Zarys strategii i rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006.
- Janasz W., *Kreowanie społecznej wizji organizacji na podstawie koncepcji foresight*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2010, nr 571.
- Janasz W., *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Karpiński A., *Co trzeba wiedzieć o studiach nad przyszłością*, PTE, Warszawa 2009.
- Karpiński A., *Studia nad przyszłością na świecie i w Polsce – doświadczenia i wnioski*, Komitet Prognoz Polska 2000 Puls przy Prezydium PAN, Biuletyn 2001, nr 2.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Polska 2025 – długookresowa strategia rozwoju*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2000.
- Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Strategia rozwoju Polski do 2020. Studia eksperckie na temat 20-lecia 2001–2020*, t. II, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN, Elipsa, Warszawa 2000.
- Strategia rozwoju Polski do roku 2020. Diagnoza ogólnych uwarunkowań rozwojowych*, t. I, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium PAN, Elipsa, Warszawa 2000.
- Surówka-Marszałek D., *Rola wiedzy w kreowaniu innowacji*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa, nowe poszerzone wydanie*, Znak, Kraków 2012.
- The Council of the European Union – Review of the EU Sustainable Development Strategy*, Brussels, June 9th, 2006.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

STRATEGIC THINKING IN A LONG-TERM STRATEGY FOR ORGANIZATION DEVELOPMENT

Abstract

Strategic thinking in organizational management shall be considered a complex and uncertain factor. A system for the long-term functioning of organization should open up a real possibility for developing and implementing the strategy. The strategy ought to reflect not only different variants or types of risk (structure, influence), but also dynamically changing market requirements (consumers) as well as institutional solutions aimed at expenditure rationalization and associated with market policy and the policy of strategic alliances formed with business environment.

Keywords: strategic management, strategy, replacement strategy, system analysis.

JEL Codes: L1, L2

Translated by Krzysztof Janasz