

Dominik Hryszkiewicz
Paweł Suchanek

Zarządzanie strategiczne w Policji *Teoria i praktyka*

Szczytno 2014

RECENZENCI

prof. zw. dr hab. Bolesław Rafał Kuc
insp. dr Piotr Bogdalski

REDAKCJA WYDAWCY

Aleksander Babiński
Piotr Cyrek
Agnieszka Kamińska

PROJEKT OKŁADKI

Dominik Hryszkiewicz
Agnieszka Kamińska



© Wszelkie prawa zastrzeżone — WSPol Szczytno 2014

ISBN 978-83-7462-420-6

e-ISBN 978-83-7462-421-3

Druk i oprawa:

Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie

12-100 Szczytno, ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111

tel. 89 621 51 02, fax 89 621 54 48

e-mail: wwip@wspol.edu.pl

Objętość: 12,28 ark. wyd. (1 ark. wyd. = 40 tys. znaków typograficznych)

Spis treści

Wstęp	5
1. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego	9
1.1. Pojęcie zarządzania strategicznego.....	9
1.2. Główne nurty w zarządzaniu strategicznym.....	19
1.3. Zasady zarządzania strategicznego.....	21
1.4. Typologia strategii zarządzania.....	23
1.5. Elementy zarządzania strategicznego	28
2. Analiza strategiczna	39
2.1. Pojęcie i zakres analizy strategicznej.....	39
2.2. Analiza otoczenia konkurencyjnego organizacji.....	45
2.3. Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa	56
3. Planowanie strategiczne	71
3.1. Pojęcie i cechy planowania strategicznego.....	71
3.2. Metodologia planowania strategicznego	74
3.3. Uniwersalny model planowania strategicznego	77
3.4. Globalizacja procesu planowania strategicznego.....	81
3.5. Programowanie strategiczne.....	84
4. Zarządzanie strategiczne w Policji jako organizacji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo i porządek publiczny	89
4.1. Instytucja Policji na przestrzeni polskich dziejów.....	89
4.2. Model organizacyjny polskiej Policji	97
4.3. Otoczenie instytucji Policji	100
5. Planowanie strategiczne w Policji	111
5.1. Dotychczasowy model oceny efektywności pracy polskiej Policji	111
5.2. Analiza strategiczna w polskiej Policji.....	176
5.2.1. Powstanie Biura Strategii Policji KGP	178
5.2.2. Raport końcowy Zespołu Zadaniowego V właściwego dla Biura Strategii Policji	185
5.3. Kryterium społeczne w modelu oceny efektywności pracy Policji — perspektywy zmian.....	192
Bibliografia	205

Wstęp

Niniejsza publikacja przedstawia kompleksowe spojrzenie na problematykę zarządzania strategicznego w odniesieniu do instytucji polskiej Policji. Zawiera ona zarówno teoretyczne, jak i empiryczne ujęcie współczesnych koncepcji zarządzania strategicznego, analizy strategicznej, a także praktyki formułowania celów strategicznych, analiz oraz planów w praktycznej działalności instytucji publicznej.

Wybór tematyki przez autorów książki został podyktowany rosnącymi potrzebami polskich instytucji publicznych co do nowoczesnych narzędzi i technik zarządzania, które będą w stanie sprostać współczesnym oczekiwaniom społecznym wobec tych organizacji, których rolą jest zaspokajanie tak specyficznej kategorii potrzeb. Zmieniające się warunki ekonomiczno-społeczne wymagają od współczesnych organizacji ogromnych umiejętności adaptacyjnych oraz nowych rozwiązań w sferze zarządzania, technologii świadczenia usług oraz rozwiązań strukturalnych dostosowanych do oczekiwań tak dynamicznego otoczenia. Dotyczy to już nie tylko organizacji komercyjnych, których głównym kryterium efektywności jest wskaźnik zysku finansowego, ale i organizacji non profit, których głównym zadaniem jest zaspokajanie bardzo specyficznych potrzeb społecznych.

Jedną z tych organizacji jest Policja, której podstawowym celem jest zapewnienie szeroko rozumianego poczucia bezpieczeństwa. Zajmuje ona centralne miejsce w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Współczesna polska Policja jest organizacją, która ma już niewiele wspólnego z Policją sprzed dwudziestu lat. Zmiany nastąpiły praktycznie we wszystkich obszarach działalności tej instytucji, takich jak przyjęte rozwiązania organizacyjne, metody oraz formy wykonywania zadań oraz przyjęty model zarządzania. Zmieniły się także oczekiwania społeczne wobec Policji, co stawia przed nią konieczność zastosowania nowoczesnych narzędzi zarządzania, które pozwolą sprostać wymaganiom współczesnego otoczenia.

Współczesny model funkcjonowania Policji, jak i wielu innych instytucji publicznych, oparty jest głównie o kryterium prawne oraz prakseologiczne wskaźniki efektywności działania. Celem autorów niniejszej publikacji jest między innymi zaproponowanie modelu funkcjonowania opartego o rzeczywiste oczekiwania społeczne wobec Policji, gdzie obok kryterium prawnego swoje miejsce znajdzie

kryterium społeczne, oparte o wskaźniki odzwierciedlające rzeczywiste oczekiwania społeczne wobec tej instytucji. Jest to możliwe między innymi dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania strategicznego, które pozwolą trafnie sformułować strategię dla tak dużej organizacji świadczącej tak bardzo specyficzny rodzaj usług.

Rola strategii w zarządzaniu Policją w Polsce znacząco wzrosła w ostatnich kilku latach. Jest to podyktowane między innymi dostrzeżeniem znaczenia narzędzi zarządzania strategicznego w efektywnym funkcjonowaniu tej zhierarchizowanej, liczącej blisko sto tysięcy policjantów organizacji.

Publikacja została podzielona na pięć rozdziałów.

Rozdział pierwszy został w całości poświęcony współczesnym koncepcjom zarządzania strategicznego. Zawiera prezentację jego głównych nurtów, genezę jego powstania oraz determinanty współczesnego zarządzania strategicznego. Omówiono w nim również elementy zarządzania strategicznego oraz typologię strategii zarządzania.

Rozdział drugi utrzymany jest w konwencji przeglądowej. Obejmuje prezentację metod analizy strategicznej, analizy makrootoczenia oraz metody analizy sektorowej przedsiębiorstwa. Zawiera także współczesne podejście do metod i technik analizy strategicznej prezentując ich mocne i słabe strony w obecnych uwarunkowaniach ekonomiczno-społecznych.

Rozdział trzeci podejmuje problematykę planowania strategicznego we współczesnych uwarunkowaniach ekonomiczno-społecznych.

Rozdział czwarty został w całości poświęcony instytucji polskiej Policji. Zawiera charakterystykę tej organizacji poczynając od historii jej powstania do dnia dzisiejszego. W rozdziale tym przedstawiono współczesny model organizacyjny polskiej Policji oraz zmiany strukturalne w ostatnich kilku latach. Podjęto w nim także innowacyjną próbę zdiagnozowania otoczenia Policji oraz określenia grup interesariuszy tej instytucji jako kluczowych czynników analizy strategicznej.

W rozdziale piątym zaprezentowano problematykę planowania strategicznego w polskiej Policji. Przedstawiono znaczenie planowania strategicznego dla rozwoju współczesnych organizacji oraz pierwsze próby zastosowania jego narzędzi w instytucji polskiej Policji. Szczególną uwagę zwrócono na perspektywę zmian w konstruowaniu wskaźników efektywności działania Policji oraz możliwości zastosowania nowoczesnych modeli zarządzania opartych nie tylko o wskaźniki kryterium prawnego ale i społecznego.

Przedstawione podejście jest oparte na dotychczasowym dorobku metodologii i praktyki zarządzania strategicznego oraz na badaniach autorów w zakresie wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania Policją.

Monografia przeznaczona jest dla odbiorców, którzy zajmują się zarówno teoretycznie, jak i praktycznie problematyką zarządzania strategicznego przede wszystkim w instytucjach publicznych. Może być również wykorzystana w procesie kształcenia na studiach związanych z zarządzaniem w instytucjach publicznych oraz szeroko rozumianym bezpieczeństwem wewnętrznym państwa. Kompleksowe ujęcie zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym w Policji sprawia, że niniejsza książka może być przydatna dla przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny oraz osób, które na co dzień wykorzystują narzędzia zarządzania strategicznego w projektowaniu wskaźników efektywności organizacji non profit.

1. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego

1.1. Pojęcie zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne we współczesnym rozumieniu jest zarówno dziedziną wiedzy, jak i konkretną działalnością praktyczną. Swoim obszarem obejmuje tak ogólne metody i zasady, jak i konkretne techniki szczegółowe. Złożoność oraz zróżnicowany zakres działania współczesnych organizacji sprawiają, że w zarządzaniu strategicznym stosowane są bardzo różne metody i techniki badawcze.

Geneza zarządzania strategicznego wiąże się z osobami takimi jak Alfred D. Chandler jr., Harry I. Ansoff oraz Peter F. Drucker¹.

A.D. Chandler analizował relacje zachodzące między strukturą organizacyjną a strategią. Sformułował pogląd, że fundamentem działania powinna być strategia i to jej należy podporządkować strukturę organizacyjną. Autor ten był również zwolennikiem decentralizacji w zarządzaniu oraz przypisywał największe znaczenie planowaniu i koordynowaniu w procesie kierowania².

H.I. Ansoff natomiast zasłynął jako pionier podejścia planistycznego i analitycznego w zarządzaniu. W 1965 r. w książce pt. *Corporate strategy* zaprezentował metodologię planowania długoterminowego oraz zaproponował zalecenia prowadzenia badań diagnostycznych.

P.F. Drucker jest twórcą zasad analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji. Były one pewnego rodzaju zwiastunem analizy strategicznej. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ten „ojciec zarządzania” zastosował termin „łańcuch ekonomiczny”, co było początkiem pojęcia „łańcuch wartości”³.

Znaczącą rolę w kształtowaniu się postulatów zarządzania strategicznego przypisuje się firmie doradczej Boston Consulting Group (BCG) powstałej w 1964 r. w Stanach Zjednoczonych. Największym osiągnięciem tej firmy konsultingowej było skonstruowanie takich narzędzi badawczych, jak krzywa doświadczeń i macierz wzrostu (nazywana macierzą BCG). Dziełem tej organizacji jest także zbudowanie modelu konkurencji oraz stworzenie koncepcji zatrzymywania klienta.

¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa 2000, s. 21.

² Tamże, s. 21.

³ Tamże, s. 21.

W latach 80. XX wieku nastąpił dynamiczny rozwój koncepcji zarządzania strategicznego. Do osób, które w największym stopniu przyczyniły się do tego rozwoju należy Michael Porter, który w książce *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* wydanej w 1980 r. zaprezentował koncepcję sektorowej analizy strategicznej. Należy do nich także Kenichi Ohmae, który w publikacji z 1982 r. *The Mind of the Strategist* sformułował wiele zasad przeprowadzania analizy strategicznej. Autor ten jest entuzjastą pojęcia „globalnej lokalizacji”, które oznacza stworzenie sieci dystrybucji służącej zaspokajaniu potrzeb „globalnego klienta”⁴.

Strategia to zapewnienie przetrwania i rozwoju. Pojęcie strategii pochodzi z języka greckiego (*strato* — armia) i (*agein* — przewodzić). W starożytnych Atenach „strategos” dowodził wojskiem i był członkiem Rady Wojennej. Początkowo termin ten posiadał wąskie znaczenie, jako dowodzenie armią i sztuką wojenną, które były znane już w starożytności. Dopiero okres wojen napoleońskich skłonił teoretyków wojskowych do przejścia od refleksji nad prowadzeniem bitew do konieczności poznawania sztuki prowadzenia wojen. W Europie znaczenie strategii wojennej zostało rozpowszechnione na początku XIX wieku z chwilą opublikowania przez Carla von Clausewitza książki *O wojnie*, w której postulował, że „strategia jest sztuką wojenną sprowadzającą się do przygotowania i prowadzenia wojny, jako całości, a także jej poszczególnych kampanii i bitew do celów wojny. Ta ostatnia stanowi dalszy ciąg polityki i środek służący realizacji celów politycznych, podkreślając jednocześnie nadrzędny charakter polityki w stosunku do strategii”⁵.

W tym miejscu warto przytoczyć inne definicje strategii, dające wyobrażenie o złożoności i kompleksowości omawianej problematyki. Według Claude Sicarda „strategia to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję: jest to procedura osiągania sukcesu”. Bent Karlof natomiast stwierdza, że „celem strategii jest połączenie zasobów w schematy zintegrowanych działań w celu zdobycia poważnej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia określonych celów”⁶. P.F. Drucker pisze: „Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne”⁷.

Inne podejście prezentują A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, autorzy książki *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Przedstawiają oni strategię jako zbiór czterech elementów:

- domeny działania,
- przewagi strategicznej (silna strona),

⁴ Tamże, s. 22.

⁵ K. Janasz i in., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 2008, s. 24–25.

⁶ A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Szczecin 2000, s. 13.

⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2004, s. 127.

- cele do osiągnięcia,
- funkcjonalne programy działania.

Domena działania określa, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje produkty.

Strategiczna przewaga polega na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy.

Cele strategiczne są ważnym uzupełnieniem wyboru domeny działania i strategicznej przewagi nad konkurentami. Określają, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalają kontrolować, czy firma osiąga sukces.

Funkcjonalne programy działania są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy na codzienne zachowania każdego pracownika. Określają kto, co i w jaki sposób będzie robił. Łączą bieżące zarządzanie ze strategiczną przyszłością oraz zakładają stałą konieczność poprawy.

Jeszcze inny aspekt strategii wskazują James A.F. Stoner, R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert jr., definiując ją jako „szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”⁸.

Chcąc zbudować definicję zarządzania strategicznego należy pamiętać, że jest to dziedzina względnie nowa, uważana za jedną z najmłodszych w naukach o zarządzaniu. Liczni autorzy prezentują inne często bardzo odmienne punkty widzenia tego zagadnienia. Większość z nich przyjmuje, że należy mówić o zarządzaniu strategicznym jako metodzie lub systemie zarządzania charakteryzujących się określonymi cechami. Często spotykamy koncepcje definiujące zarządzanie strategiczne jako dopasowywanie działalności danej organizacji do zmieniającego się otoczenia ekonomiczno-społecznego. Należy zauważyć, że słuszność takiego poglądu jest oczywista, jednak jego wartość praktyczna jest znikoma, gdyż nikt celowo nie kieruje organizacją tak, by działać niezgodnie z otoczeniem. Strategia organizacyjna powinna umożliwiać maksymalne wykorzystanie szans i silnych stron organizacji — przy równoległej neutralizacji zagrożeń i słabych stron lub ich zmiany w szansę. Stopniowe wprowadzanie jej w życie oznacza proces zarządzania strategicznego⁹.

W podejściu funkcjonalnym zarządzaniu strategicznemu przypisane są trzy funkcje:

- stałe badanie otoczenia w celu wykrycia tendencji mogących stanowić ewentualne szanse i niebezpieczeństwa dla organizacji. Wykorzystuje się tu przede wszystkim metody prognozowania,
- analiza działalności organizacji z punktu widzenia jej mocnych i słabych stron, czyli diagnoza struktur i procesów, w wyniku której może być

⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 266.

⁹ S. Galata, *Uwarunkowania procesu zarządzania strategicznego. Modele, strategie, informacja*, Kraków 2002, s. 13.

wskazany potencjał i możliwości organizacji. W praktyce istnieją duże trudności w realizacji tej funkcji z powodu braku właściwych kryteriów i dostatecznych informacji,

- wybór strategii i praktyczna realizacja w ciągłym procesie, przebiegającym adekwatnie do potrzeby zmian przeprowadzanych na bazie otrzymywanych informacji¹⁰.

Utożsamianie tej koncepcji z meritem planowania strategicznego nie jest stosowne, gdyż planowanie jest tylko jednym z jej elementów, oprócz którego ważne jest wdrażanie określonych przedsięwzięć i działań, ich kontrola i potencjalne zmiany.

Interesującą próbę scharakteryzowania użytecznej wykładni zarządzania strategicznego przedstawia Adam Stabryła. W czynnościowym sensie zarządzanie strategiczne autor ten definiuje jako „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego. Problemy kluczowe dotyczą podstawowych dziedzin aktywności całej firmy oraz wyodrębnionych w niej strategicznych jednostek gospodarczych. Z tego właśnie względu przyjmuje się, że zarządzanie strategiczne jest zorientowane z jednej strony na działalność globalną, z drugiej zaś na szczególnie newralgiczne sfery działalności, takie mianowicie, które ze względu na swą wyjątkowość mają zasadnicze znaczenie dla całej firmy”¹¹. W ujęciu tym za główną i powszechną cechę zarządzania strategicznego uważa się globalizację działalności gospodarczej, odnoszoną do każdej organizacji bez względu na jej wielkość.

Działalność globalna natomiast jest przedstawiana jako:

- ogólny kierunek działania, przy zaangażowaniu całego potencjału przedsiębiorstwa lub przeważającej jego części, zdeterminowany przez realizację przedsięwzięć gospodarczych w sposób całościowy,
- wyrażenie orientacji na międzynarodowy wymiar rynków (klientów), produktu, kosztów, techniki itp.

Konsekwencje dla praktycznej wykładni zarządzania strategicznego można dostrzec w fakcie, że globalizacja w znaczeniu orientacji międzynarodowej stanowi postulat rozwinęcia zarządzania strategicznego w kierunku kreowania wizji, misji i celów firmy. Sfery działalności mają natomiast charakter odcinkowy i odpowiadają im strategie dziedzin gospodarowania (biznesów) oraz strategie funkcjonalne. W tym przypadku zachodzi przejście z poziomu globalnego na poziom

¹⁰ Tamże, s. 21–25.

¹¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków 2002, s. 11.

działalności etapowej, co odbiega od jednej z głównych zasad zarządzania strategicznego, jaką jest zasada podejścia systemowego. Ze względu na to, że wymiar strategiczny dotyczy również zadań cząstkowych o podstawowym znaczeniu dla powodzenia całej firmy, włącza się je w zakres zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne decyduje o kluczowych problemach działalności firmy, o jej istnieniu i rozwoju. Kieruje całą jej aktywnością oraz wszystkimi podejmowanymi przedsięwzięciami¹².

Współczesna organizacja powinna mieć wytyczony kierunek działania opierający się na wcześniej sformułowanej wizji, która oznacza określenie przyszłego ich realnego położenia związanego z aspiracjami i możliwościami organizacji. Powoduje to zaangażowanie i wzmacnia chęć realizacji, łącząc wysiłki wielu jej członków. Dążenie do spełnienia tej wizji wzmacnia tzw. czujność strategiczną, czyli badanie prawidłowości działań i decyzji prowadzących do obranego celu i szybkiego wprowadzenia korekty, gdy rozwój zmierza w złym kierunku czy też gdy rezultaty nie są wystarczające¹³.

Formułowanie wizji wymaga umiejętności strategicznego myślenia, a wprowadzenie jej w życie strategicznego działania ujętego w ramy zarządzania strategicznego. Myślenie strategiczne obejmuje trzy zasadnicze elementy strukturalne, tj.: wnikliwe analizowanie teraźniejszości, przewidywanie przyszłości i zdolność poznawczego myślenia. Elementy te pozostają w stałej interakcji, wyznaczają ramy myślenia strategicznego w firmie i stanowią fundament sformułowania i wyboru strategii¹⁴. Myślenie strategiczne jest podstawą podejmowania decyzji strategicznych i podniesienia stopnia prawdopodobieństwa sformułowania celnej strategii, dzięki pozyskaniu właściwej wiedzy i dokonaniu kompetentnej diagnozy i analizy. Ponadto myślenie strategiczne powinno się przekładać na strategiczne podejście do zarządzania, a w konsekwencji na strategiczne zachowanie przedsiębiorstwa polegające na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla jego istnienia i rozwoju, uwzględniających przyszłe spodziewane konfiguracje otoczenia w okresie, jaki warto brać pod uwagę.

Zarządzanie strategiczne jest procesem, dzięki któremu organizacja osiąga przyjęte do realizacji kluczowe cele. Dzięki niemu można znaleźć właściwy przedmiot działania, skoncentrować na nim zasoby oraz wysiłki i działać na tyle efektywnie, by osiągnąć wysoką pozycję na rynku i wśród konkurencji oraz zapewnić sobie egzystencję i rozwój, mimo jednoczesnej złożoności i zmienności otoczenia.

Podsumowując należy zauważyć, że zarządzanie strategiczne to koncepcja kierowania procesami rozwoju organizacji polegająca na tworzeniu, dokonywaniu

¹² Tamże, s. 11.

¹³ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Łódź 2008, s. 1139.

¹⁴ J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Szczepiń 2010, s. 25–27.

wyboru i wdrażaniu strategii umożliwiającej budowanie wyróżniających zdolności, realizację wizji i poprawę własnej pozycji wśród konkurencji i otoczenia swego działania.

Zarządzanie strategiczne powinno spełniać pięć podstawowych zadań:

- ustalenie biznesu organizacji i określenie misji strategicznej jako podstawy do ustalenia, dokąd zmierza organizacja, co może zrobić i jakie może zająć miejsce,
- zdefiniowanie strategicznych celów i zadań do spełnienia,
- sformułowanie strategii w celu osiągnięcia założonych celów i pożądanych rezultatów,
- wdrożenie w życie i wykonanie wybranego planu strategicznego,
- ocena wykonania i podejmowania działań korygujących w celu przystosowania strategii do zmieniających się warunków dzięki uzyskanemu doświadczeniu¹⁵.

Zarządzanie strategiczne składa się z pięciu faz, takich jak:

- analiza pozycji wyjściowej i perspektywy jej zmiany oraz ustalenie zasadniczych celów działania,
- sformułowanie alternatywnych strategii i wybór odpowiedniej,
- opracowanie planu strategicznego, obrazującego całościową strategię przedsiębiorstwa z uwzględnieniem celów działania oraz zagrożeń strategicznych,
- formowanie organizacji, czyli wybór odpowiednich struktur, ich konfiguracja i dobór kadry kierowniczej,
- realizacja strategii poprzedzona wcześniejszymi uzgodnieniami i uzyskaniem poparcia ze strony załogi¹⁶.

Zarządzanie strategiczne stanowi więc zbiór decyzji kierowniczych, które określają funkcjonowanie organizacji w długim okresie. Powinny one uwzględniać wszystkie zasadnicze wewnętrzne i zewnętrzne warunki działania i zasady wewnętrznej integracji¹⁷.

Oznacza to, że zarządzanie strategiczne wiąże się z kulturą organizacyjną, będącą fundamentem formułowania zasad zarządzania organizacjami. Do wartości (zasad) tych należą:

- otwartość przedsiębiorstwa,
- kompleksowość widzenia i rozwiązywania problemów,
- preferowanie „jutra” nawet kosztem dzisiejszych korzyści,
- ukierunkowanie przedsiębiorstwa na postęp i rozwój,

¹⁵ Tamże, s. 33.

¹⁶ Tamże, s. 33.

¹⁷ J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 67–75.

- nastawienie na wyniki powiększające wartość firmy przez wypracowanie dobrych rezultatów,
- współdziałanie rozumiane jako podstawa i umiejętność współpracy z innymi,
- zastępowanie siły przez wiedzę i argumenty,
- wspólne interesy¹⁸.

Obecnie zarządzanie strategiczne uważane jest za jeden z najważniejszych kierunków nauk o zarządzaniu, stąd też spodziewany jest jego dalszy rozwój. Dzieje się tak dlatego, bo rosnące tempo globalizacji, wyrażające się gwałtownymi zmianami występującymi we wszystkich sferach życia społecznego, prowadzi do istotnych zmian w wielkości i strukturze popytu i podaży. Chcąc utrzymać się na rynku należy odważnie dokonywać zmian w swojej strategii działania, dynamicznie reagując na zmiany w otoczeniu.

Zarządzanie strategiczne powinno się dziś opierać na rzetelnej wiedzy, gdyż zarówno otoczenie, jak i wewnątrz organizacji stają się coraz mniej przewidywalne. Rodzi się poczucie niepewności i nasila niechęć do działania i myślenia strategicznego. Dlatego też w społeczeństwie wiedzy, jakim ma być społeczeństwo przyszłości, także zarządzanie powinno wzrastać na wyspecjalizowanej wiedzy¹⁹.

Zarządzanie powinno zatem ułatwić organizacji realizację zobowiązań wobec akcjonariuszy oraz ustalić, dokąd powinna zmierzać i czym stać się w przyszłości. Powinno być czymś więcej niż tylko reakcją na istniejące warunki i realizować różnorodne cele, wykraczające poza maksymalizację zysku²⁰. „Maksymalizacja zysku na dłuższą metę — podkreśla Ross Webber — jest możliwa jedynie wtedy, gdy zwraca się należyta uwagę na społeczne wyobrażenia, obywatelską postawę, dobrobyt pracowników, doskonalenie kierownictwa i inne cele”²¹.

„Organizacja — podkreśla Peter F. Drucker — która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną i nie będzie w stanie przetrwać w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka”²².

Literatura przedmiotu akcentuje różne spojrzenia składające się na pojęcie zarządzania strategicznego. W tym miejscu zasadne wydaje się przytoczenie kilku definicji, które eksponują nieco inne obszary omawianego zagadnienia.

¹⁸ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1989, s. 31.

¹⁹ J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły gry*, Szczytno 2007, s. 88.

²⁰ A. Letkiewicz, *Etyka w zarządzaniu Policją*, Szczytno 2011, s. 20.

²¹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 260 [za:] A. Letkiewicz, *Etyka w zarządzaniu...*, s. 20.

²² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 71 [za:] A. Letkiewicz, *Etyka w zarządzaniu...*, s. 22.

Ricky W. Griffin zarządzanie strategiczne definiuje jako „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”²³.

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert jr. zarządzanie strategiczne uważają natomiast za „proces zarządzania obejmujący opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów”²⁴.

Bogdan Wawrzyniak przez zarządzanie strategiczne rozumie „taką koncepcję zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej”²⁵.

Bogdan Gliński, Bolesław Rafał Kuc i Piotr Szczepankowski powołują się na definicję R.W. Griffina, określając zarządzanie strategiczne jako „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów”²⁶.

Z kolei Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska zarządzanie strategiczne definiują jako „proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako etap realizacji opracowanej strategii”²⁷.

Przytoczone definicje pozwalają zauważyć, że proces zarządzania strategicznego z jednej strony dotyczy podejmowania decyzji co do kierunków, w które organizacja powinna zmierzać, z drugiej natomiast obejmuje całokształt działań związanych z konkretnymi rozwiązaniami organizacyjnymi umożliwiającymi realizację tych celów.

W niniejszym opracowaniu autorzy zaproponowali rozumienie pojęcia zarządzania strategicznego jako ***procesu wytyczania długofalowych, najważniejszych dla organizacji celów, kluczowych dla jej rozwoju oraz wdrażania przyjętej strategii działania umożliwiającej optymalną adaptację organizacji do jej otoczenia.***

Specyfikę zarządzania strategicznego należy rozpatrywać na tle ogólnego pojęcia zarządzania organizacją, które wymaga wieloaspektowego podejścia systemowego.

Główne zakresy tego systemu dotyczą jego rezultadowego odwzorowania oraz ujęcia go jako procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Rezultadowy zakres zarządzania strategicznego obejmuje:

- strategię podstawowe,
- strategię dziedzin gospodarowania formułowane na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych,

²³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 233.

²⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie...*, s. 267.

²⁵ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1989, s. 33.

²⁶ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne, geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, s. 99.

²⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009, s. 11.

- plany biznesowe,
- strategie i plany funkcjonalne:
 - firmy;
 - SJG (strategicznych jednostek gospodarczych)²⁸.

Natomiast w zakresie procesowego podejścia do zarządzania strategicznego mieszczą się:

- procesy informacyjno-decyzyjne związane z wyznaczaniem kierunków działań,
- funkcje zarządzania i jego formy organizacyjne,
- instrumenty zarządzania stosowane w badaniu otoczenia i diagnozie stanu organizacji,
- instrumenty zarządzania wykorzystywane do prognozowania i planowania działalności we wszystkich grupach kluczowych czynników sukcesu²⁹.

Zdaniem Adama Stabryły wymienione zakresy interpretacyjne są podstawą do określenia głównych aspektów, charakteryzujących zarządzanie jako system. Każdy system zarządzania organizacją może być określony w pięciu aspektach:

- celowościowym,
- podmiotowym,
- strukturalnym,
- funkcjonalnym,
- instrumentalnym³⁰.

Ich specyfikę wyrażają szczegółowe determinanty, które są precyzowane odpowiednio do wskazanych aspektów. Autor ten wyróżnił następujące determinanty systemu zarządzania strategicznego³¹:

1. *Aspekt celowościowy* — odnoszący się do zakresu działania organizacji i jej sformalizowania na podstawie przyjętej misji i wizji.

Determinanty:

- strategie podstawowe,
- strategie obszarów gospodarowania,
- plany biznesowe,
- strategie i plany funkcjonalne na poziomie całej organizacji.

2. *Aspekt podmiotowy* — wskazuje na pion zarządzający na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

Determinanty:

- formalizacja organizacyjno-prawna zarządzanej instytucji,

²⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków 2007, s. 18.

²⁹ Tamże, s. 18.

³⁰ Tamże, s. 19.

³¹ Tamże, s. 19.

- kompetencje menadżerskie najwyższego kierownictwa i SJG,
- specjalizacja kadry komórek funkcjonalnych do spraw strategicznych,
- zasady zarządzania strategicznego,
- uprawnione role centrali w opracowaniu strategii organizacji,
- pragmatyka zarządzania odniesiona do naczelnego kierownictwa i SJG,
- efektywność procesu zarządzania.

3. *Aspekt strukturalny* — wiąże się ze strukturą kierownictwa, zespołów i komórek tworzących organizację systemu zarządzania strategicznego.

Determinanty:

- konfiguracja struktury hierarchicznej systemu zarządzania strategicznego,
- organizacja tego systemu,
- organizacja systemu planowania strategicznego,
- organizacja systemu kontroli strategicznej,
- struktura organizacyjna SJG.

4. *Aspekt funkcjonalny* — obejmuje funkcjonowanie systemu zarządzania strategicznego i określa się go w ujęciu procesowym.

Determinanty:

- zasady zarządzania strategicznego,
- zakres funkcji systemu zarządzania strategicznego pod kątem jej misji i celów,
- procesy i procedury zarządzania przedsięwzięciami strategicznymi organizacji.

5. *Aspekt instrumentalny* — obejmuje narzędzia badawcze wykorzystywane w analizie i projektowaniu strategii.

Determinanty:

- analiza strategiczna,
- diagnostyka ekonomiczna i organizacyjna,
- zasady alokacji zasobów,
- stosowane modele finansowe,
- techniki negocjacyjne,
- metody prognozowania,
- rachunki decyzyjne w zakresie problemów strategicznych,
- metody planowania strategicznego,
- procedury koordynowania przedsięwzięć strategicznych,
- techniki zarządzania,
- reengineering,
- metody kontroli strategicznej.

System zarządzania strategicznego zintegrowany jest z systemem zarządzania, oddziałując na wszystkie elementy organizacji. Dotyczy przyjętych kierunków

działania, analizy sytuacji, w jakiej znajduje się w danej chwili organizacja oraz planowania strategicznego, a więc przyjęcia konkretnych rozwiązań organizacyjnych umożliwiających osiągnięcie zamierzonych celów.

1.2. Główne nurty w zarządzaniu strategicznym

W literaturze przedmiotu występuje wiele prób sklasyfikowania głównych nurtów oraz podejść do problematyki zarządzania strategicznego. Wielu autorów podkreśla, że na współczesny kształt zarządzania strategicznego największy naukowy wpływ miały kierunki: behawioralny, neoklasyczny oraz systemowy.

Kierunek behawioralny wiodącą rolę przypisuje kulturze organizacyjnej i jej twórczej roli w rozwoju organizacji. Sprzyja ona tworzeniu i wdrażaniu strategii, a jej brak jest swoistym hamulcem zmian i postępu. Kierunek ten preferuje miękki sposób zarządzania sprzyjający kreatywności i innowacyjności pracowników. Konsekwencją tego podejścia jest teoria sytuacyjna, która sformułowała następujące tezy:

- cele wynikają ze strategii rozwojowej, zapewniającej ciągłość trwania organizacji,
- stopień szczegółowości celów jest pochodną zmienności warunków działania,
- struktura organizacyjna powinna być dostosowana do otoczenia rodzaju świadczonej usługi,
- im większa zmienność otoczenia tym większa powinna być elastyczność procedur³².

Kierunek neoklasyczny związany jest z P.F. Druckerem i jego koncepcją zarządzania przez cele. Jej głównymi postulatami są poglądy, że nadrzędnym celem biznesu jest tworzenie klienta, wielocelowość organizacji, jasność określenia celów w obszarach dla organizacji najważniejszych oraz to, iż dwiema podstawowymi cechami przedsiębiorstwa są marketing i innowacje.

Kierunek systemowy traktuje natomiast przedsiębiorstwo jak model cybernetyczny, a więc jako „układ informacyjno-decyzyjny”, którego cele, organizacja, funkcjonowanie, koszty i efektywność odwzorowują system ekonomiczny firmy³³. Aspekty strategiczne dotyczą formułowania celów, wykorzystania koncepcji cybernetycznych do analizy strategicznej, optymalizacji wykorzystania zasobów, zastosowania struktur macierzowych oraz relacji między strukturami hierarchicznymi systemów a strukturą systemu zarządzania strategicznego³⁴.

³² Tamże, s. 29.

³³ Tamże, s. 30.

³⁴ Tamże, s. 30–31.

Adam Stabryła w swojej książce pt. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy* proponuje ujęcie koncepcji zarządzania strategicznego w trzy główne nurty:

1. *Nurt planistyczny* — którego głównymi przedstawicielami są H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, P.F. Drucker, C.W. Hofer oraz D. Schendel. Nurt ten pozostaje w silnym związku z analizą ekonomiczną, metodologią planowania gospodarczego i teoriami prognozowania. Jego głównym założeniem jest pogląd, że celem każdej organizacji bez względu na profil działalności jest równomierny rozwój oparty o zasadę racjonalności w podejmowaniu decyzji. Podstawowymi narzędziami zarządzania są prognozy i scenariusze, plany biznesowe, strategie, techniki analityczne i rachunki decyzyjne.

2. *Nurt pozycyjny* — jego głównymi przedstawicielami są B. Henderson (Boston Consulting Group) i M.E. Porter. Nurt ten reprezentuje współczesne podejście do analizy strategicznej w kontekście poszukiwania przewagi konkurencyjnej. W swoich założeniach postuluje prowadzenie badań diagnostycznych w zakresie pozycji strategicznej organizacji, poszukuje metod osiągnięcia przewagi, preferuje narzędzia takie jak cykl życia produktu, diagram pozycji firmy, macierz udziału w rynku, krzywa doświadczeń oraz prognozowanie otoczenia organizacji.

3. *Nurt integratywny* — jego najwybitniejsi przedstawiciele to A.D. Chandler jr., K. Ohmae, T. Peters oraz H. Mintzberg. Cechuje go swoista eklektyczność różnych koncepcji naukowych z dziedzin, takich jak: ekonomia, nauki społeczne i nauki o zarządzaniu. Największy wpływ wywarły na niego kierunki behawioralny, neoklasyczny i systemowy. Nurt ten postuluje, aby podejście mechanistyczne nurtu planistycznego i pozycyjnego wzbogacić podejściem społecznym w procesie kreowania strategii, preferując kreatywność i mniejszy poziom formalizacji.

Interesującą propozycję ewolucji szkół myślenia strategicznego sugeruje Krzysztof Oblój, przyjmując następującą typologię:

1. *Szkoła planistyczna* — postuluje, że budowanie strategii powinno być sformalizowanym w organizacji procesem. W tworzeniu strategii największą rolę odgrywa najwyższy szczebel zarządzania, który odpowiada za projektowanie racjonalnych planów strategicznych.

2. *Szkoła ewolucyjna* — w tym ujęciu strategia jest wspólnym dla całej organizacji wzorcem działań, kształtujących się ewolucyjnie. Organizacja uczy się i doskonali wypracowując nieformalne wartości i normy, które przybierają postać planów działania.

3. *Szkoła pozycyjna* — punktem wyjścia jest diagnoza otoczenia organizacji w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej, która jest najważniejszym celem. W tym przypadku największe znaczenie ma zajęcie pozycji lidera w danym sektorze rynku.

4. *Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się* — zakłada, że źródło sukcesu danej organizacji leży w konfiguracji jej unikalnych zasobów i umiejętności³⁵.

W literaturze przedmiotu można spotkać pogląd, że współczesne ujęcie analizy strategicznej osadzone jest w nurcie pozycyjnym. Z punktu widzenia empirycznego natomiast geneza zarządzania strategicznego wywodzi się z nurtu planistycznego i w praktyce zarządzania razem z nurtem pozycyjnym tworzy swoistą całość.

Z praktycznego punktu widzenia wszystkie wspomniane nurty zarządzania strategicznego tworzą wzajemnie uzupełniający się model. Współczesne podejście charakteryzuje się globalnym postrzeganiem procesu zarządzania strategicznego, gdzie wykorzystuje się zarówno postulaty, jak i założenia nurtu pozycyjnego, wykorzystując zarazem konkretne narzędzia planistyczne w interdyscyplinarnym formułowaniu kierunków i sposobów działania.

1.3. Zasady zarządzania strategicznego

Współczesne organizacje funkcjonujące w tak zmiennych warunkach ekonomiczno-społecznych w celu efektywnego wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania strategicznego powinny pamiętać o określonych regułach i zasadach. W podrozdziale tym zaprezentowano ważniejsze z zasad zarządzania strategicznego na podstawie analizy głównych koncepcji i szkół zarządzania. Mają one charakter zaleceń, które są fundamentem przy wykorzystaniu metod i technik zarządzania strategicznego w praktycznej działalności organizacji.

Literatura przedmiotu wyróżnia następujące zasady zarządzania strategicznego³⁶:

1. *Zasada celowości* — sformułowanie misji, wizji i celów strategicznych dla organizacji zgodnych z wartościami zaakceptowanymi przez najwyższy szczebel zarządzania.

2. *Zasada podejścia systemowego* — postrzeganie organizacji jako układu wielowymiarowego, którego każda część powinna współgrać z innymi. W praktyce obejmuje takie projektowanie struktur, które umożliwia efektywną kooperację wszystkich części struktury z punktu widzenia założonych celów.

3. *Zasada myślenia strategicznego* — dotyczy skupiania się na celach najważniejszych i ich przewadze nad częściowymi, stosowania technik analizy strategicznej oraz wdrażanie modelu „4 F”:

- Fokus — skupianie się na rozwoju,
- First — zajęcie pozycji lidera w innowacjach,

³⁵ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 1998, s. 33–99.

³⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii...*, s. 32–36.