

Adam Kałowski

Nowe paradygmaty planowania strategicznego w przedsiębiorstwach

Planowanie strategiczne dość długo było podstawą skutecznego zarządzania organizacją przedsiębiorstwa i gwarantowało jej długookresowy rozwój. Dynamiczne zmiany otoczenia przedsiębiorstw podważyły jednak efektywność tego narzędzia i otworzyły pole nie tylko do krytyki, ale również do poszukiwania nowych modeli i koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

W literaturze przedmiotu przetoczyła się fala dyskusji o potrzebie tworzenia nowych paradygmatów teorii i systemów zarządzania. Także w praktyce, menedżerowie, jak przystało w czasach rewolucyjnych zmian, szybko i „bez wyroku sądu” wskazali planowanie strategiczne jako winnego tego problemu, uznając je za narzędzie biurokratyczne i nieskuteczne. Bez pogłębionej analizy takie podejście należy uznać za przedwczesne i niezgodne z zasadami nauki. Nauka powinna stać zawsze daleko od ocen typu *prima facie* i zgodnie z pełnym obiektywizmem dokonać dogłębnej oceny, przyjmując również pośrednie rozwiązanie w postaci wypracowania adaptacji do nowych warunków. Fakt, że w warunkach dynamicznych zmian rynkowych należy rzetelnie zrewidować model klasyczny planowania nie oznacza, iż jest on już całkowicie nieskutecznym narzędziem. Nowe podejście do zasad planowania strategicznego eli-

minuje jego słabe strony, tworząc mocną podstawę do wykreowania przewagi konkurencyjnej i wspomaga odnoszenie sukcesów rynkowych. Celem artykułu jest udowodnienie, w oparciu o przeprowadzone przez autora badania wśród polskich przedsiębiorstw, że długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa wciąż może być budowany w oparciu o nowy paradygmat planowania strategicznego.

Planowania strategiczne w organizacji – ujęcie klasyczne

Pojęcie planowania strategicznego w teorii nauk organizacji i zarządzania było przedmiotem dużego zainteresowania z racji sukcesu samego zarządzania strategicznego w drugiej połowie XX wieku. Najistotniejszą rolę odgrywało w szkole planistycznej oraz pozycyjnej, z kolei szkoła ewolucyjna w tym zakresie raczej już wtapia się w nurt obecnej powszechnej krytyki planowania strategicznego, jako nieskutecznego narzędzia zarządzania organizacją. Na przestrzeni kilkudziesięciu dekad, bogaty dorobek naukowy poszczególnych szkół przyczynił się do osiągnięcia konsensusu, dotyczącego definicji planowania strategicznego.

W literaturze przedmiotu powszechnie uznaje się, że pojęcie to oznacza proces dostosowania podstawowych elementów organizacji, czyli wizji, kultury, ludzi i struktury do strategii [Cunningham, Harney, 2012]. Inaczej mówiąc, planowa-

nie strategiczne określa szczegółowo: cele firmy, środki, źródła i sposoby realizacji strategii oraz identyfikuje jej skutki gospodarcze [Berliński, 2009]. Ostatecznie można stwierdzić, że narzędzie to powinno objąć swym zakresem istotę formułowania strategii tak, by można „przekuć” ją w skuteczny instrument osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji. Prawidłowo przygotowany i przeprowadzony proces planowania strategicznego, uwzględniający każdy element modelu i zogniskowany na podejmowaniu decyzji, powinien wpłynąć pozytywnie na długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa. W praktyce jednak, podejście większości menedżerów do planowania strategicznego ogranicza się do uznania go za kolejny biurokratyczny proces bez konkretnego efektu. Przed nadejściem lat 80. proces planowania strategicznego był bowiem wyłączną domeną ścisłego grona dyrektorów, przygotowanego w pełnej tajemnicy przed konkurencją, a nieraz nawet przed pozostałymi pracownikami. Ponadto charakteryzował się konserwatyżmem reguł działania, wśród których dominowały funkcje koordynacji i kontroli. Takie podejście nadało narzędziu statyczny charakter, który nie uwzględniał żadnych modyfikacji i korekt w trakcie realizacji i koncentrowało się bardziej na dokumentacji zdarzeń, aniżeli ich tworzeniu.

Zmiany otoczenia organizacji, z końca XX wieku, a w szczególności z początku XXI, uwiocznily pierwsze rysy w *modus operandi* tego procesu i zapoczątkowały jego powszechną krytykę lub w niektórych przypadkach nawet wykluczenie z grupy skutecznych narzędzi zarządzania organizacją. Funkcjonowanie organizacji w otoczeniu, utożsamiane dotychczas z grą w szachy, obecnie raczej porównywane jest z interaktywną grą wideo [Elkin, 2007], w której intensywne oddziaływanie poszczególnych elementów otoczenia na przedsiębiorstwo ograniczyło jego zdolności do skutecznego osiągnięcia

celu. Menedżerowie, szybko i bez dogłębnej analizy, wskazali proces planowania strategicznego jako winnego. U podstaw tego osądu leży sam klasyczny sposób prowadzenia procesu planowania strategicznego, w ujęciu doskonałych i szczegółowych planów, niekoniecznie uwzględniających nagłe zmiany w otoczeniu, co stało się kolejną podstawą powszechnej krytyki tego narzędzia [Romanowska, 2009]. R. Krupski [2014] uważa, iż w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, kreowanie przyszłości w postaci triady: wizja – misja – cele nadmiernie usztywniają organizację [Barabasz, Bełz, 2012]. Wniosek R. Krupskiego podzielają inni naukowcy, którzy uważają, iż sztywne ramy czasowe i niewłaściwa struktura planowania strategicznego są istotną przeszkodą w podejmowaniu dobrych decyzji. M.C. Mankins, R. Steele [2007] zdołali nawet wyizolować dwie podstawowe przyczyny powodujące brak skuteczności planowania strategicznego, a mianowicie:

- z zasady jest to proces zawężony do roku oraz powtarzalny w cyklu rocznym,
- skupiony jest głównie na poszczególnych jednostkach biznesowych, a nie zagadnieniach.

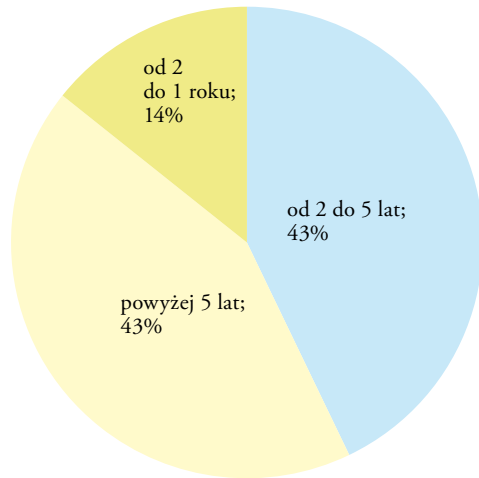
W praktyce, niestety, proces planowania jest często błędnie utożsamiany z corocznym rytuałem tworzenia budżetu, w efekcie czego proces ten bywa nieefektywny i w konsekwencji podejmowane decyzje są niezgodne z ustalonymi celami głównymi przedsiębiorstwa [Makowski, Wodnicki, 2008]. Takie ujęcie procesu planowania automatycznie utrudnia efektywną realizację strategii, która jest ustalana tradycyjnie na dłuższy horyzont niż rok działalności. Ponadto przy takim podejściu, w praktyce proces ten zawężany jest do dokumentowania uprzednio dokonanych i często niespójnych wyborów, aniżeli do traktowania go jako aktywne- go i koherentnego sposobu podejmowania decyzji [Mankins, Steele, 2007]. R. Krupski [2014] idzie dalej w krytyce procesu

planowania twierdząc, że poprzez wieloletnie własne obserwacje, część przedsiębiorstw odnosi sukcesy nie w oparciu o plany strategiczne, ale poprzez wykorzystywanie nadarżających się okazji. Przypisanie wyłącznie cechy bezużyteczności temu procesowi w obecnych warunkach jest zbyt dalekim uogólnieniem. A. Klasik podkreśla, że: *filozofia i metodologia planowania strategicznego powstały jako specyficzna forma reakcji na malejącą efektywność tradycyjnego stylu planowania, w obliczu dynamicznie zmieniających się cech otoczenia* [Klasik, 1993, s. 59]. Krytycy planowania strategicznego nie zwrócili także uwagi na to, że menedżerowie błędnie traktują proces decyzyjny, albo nawet nie dysponują wystarczającym zasobem wiedzy, aby takowe decyzje podjąć. Nie uwzględniają oni również innych faktów, jak na przykład konkurencji wewnątrz organizacji pomiędzy menedżerami poszczególnych szczebli piramidy zarządzania [Makowski, Wodnicki, 2008]. Przyglądając się dokładniej, brak skuteczności planowania strategicznego nie wynika bezpośrednio z samej natury planowania, a raczej z pośrednich błędów w zarządzaniu organizacją. Proces ten więc musi być nie tylko właściwie przygotowany, ale również przeprowadzony, aby przyczynić się do osiągnięcia długoterminowych celów organizacji, niezależnie od warunków otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Nowe podejście do planowania strategicznego

W nowych warunkach prawidłowym podejściem wydaje się przyjęcie założenia, że kluczową determinantą rozwoju przedsiębiorstw jest umiejętność reagowania na zachodzące zmiany zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu. Dynamiczne zmiany, szczególnie koniunktury, stają się więc kluczowym wyznacznikiem procesu planowania, który powinien również ulegać przeobrażeniom dostosowując się do bieżącej sytuacji i możliwości tech-

Rysunek 1 Okres obowiązywania planów strategicznych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych autora.

nologii informatycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, przy jednoczesnym zachowaniu jego kluczowych elementów. Konieczność zmiany w podejściu do podstawowego procesu planowania strategicznego, czyli odejście od klasycznego modelu w kierunku paradygmatu, który jest w stanie nie tylko przygotować organizację do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, ale również kreować zdolności by z nich skorzystać, jest bezdyskusyjna. Zmianę podejścia do planowania strategicznego determinują nowe warunki otoczenia, w tym przede wszystkim zmienność gospodarki globalnej i rosnące wymagania klientów, które wymuszają szybkie podejmowanie trafnych decyzji. Ponadto planowanie strategiczne we współczesnych przedsiębiorstwach musi uwzględniać znacznie podwyższone oczekiwania wobec efektywności płynącej z jego zastosowania i zdecydowanie odchodzić od statycznego procesu na rzecz aktywnego i angażującego więcej szczebli w organizacji.

Współczesny paradygmat planowania strategicznego koncentruje się wokół kilku zasad: otwartość, przejrzystość, systematyczność, prostota i elastyczność. Stąd należy wskazać na istotny element,

jakim jest kompetencja i szybkie reagowanie jako nowoczesne podejście do procesu formułowania strategii. Od planowania strategicznego oczekuje się jak największej elastyczności, rozumianej jako zdolność organizacji do reagowania na nieoczekiwane sytuacje. Niektóre firmy podejmują działania właśnie w tym kierunku, jednocześnie nie rezygnując z korzyści, jakie przynosi sprawny system planowania długoterminowego w przedsiębiorstwie

Podstawowe zmiany procesu planowania strategicznego przede wszystkim idą w dwóch kierunkach – zmniejszenie formalizacji tego procesu oraz zastosowanie procesu ciągłego planowania o charakterze strategicznym. Po pierwsze, część organizacji podjęło wysiłek, aby tego rodzaju procesy były stopniowo upraszczane i mniej sformalizowane [Huff i in., 2011]. K. Krzakiewicz [2008] podkreśla, że przy tworzeniu planów coraz istotniejszą rolę odgrywa decentralizacja i rozlokowanie specjalistów ds. planowania w podstawowych jednostkach organizacyjnych, co ułatwia tworzenie przez nich tych planów, aniżeli zamykanie ich w ramach jednej odrębnej komórki. Badając te zmiany A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen [2011] zauważyli, że wiele przedsiębiorstw nie tylko ograniczyło stopień formalizacji procesu planowania, ale również skróciło okres jego obowiązywania. M.C. Mankins, R. Steele [2007] z kolei zauważyli, że firmy odnotowujące najlepsze wyniki zaniechały tradycyjnego

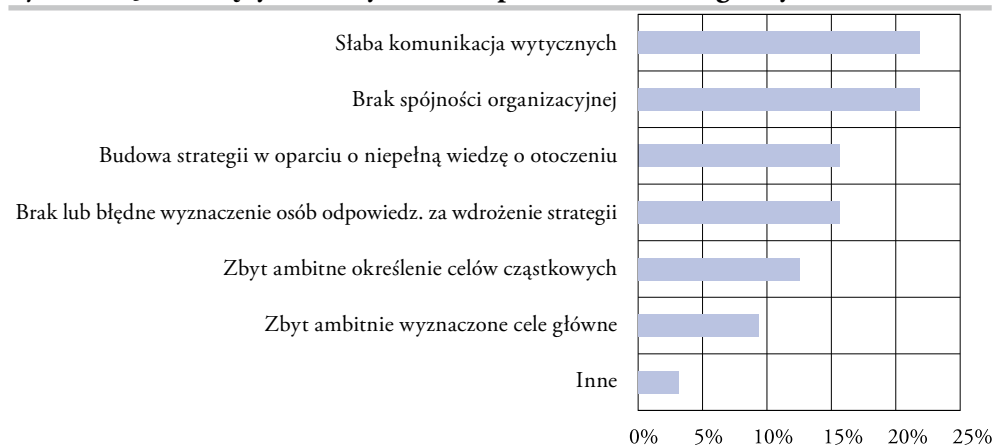
podejścia do planowania na rzecz podejmowania decyzji poprzez ciągłą identyfikację i systematyczne rozwiązywanie problemów o charakterze strategicznym (tablica 1). Sama już zmienność uwarunkowań otoczenia jest przesłanką ku temu, by proces tworzenia strategii trwał nieprzerwanie [Bower, Gilbert, 2008].

Zdaniem M.C. Mankinsa i R. Steele'a [2007], ciągły proces planowania zakłada rozłożenie weryfikacji strategii na kilka mniejszych sesji w ciągu całego roku. Takie przeglądy częściej niż raz na dwa-trzy miesiące, umożliwiają zarządowi stałą obserwację stopnia osiągnięć celu, jak i dopasowanie poszczególnych zadań do warunków panujących na rynku. Jednocześnie lider organizacji ma dostęp do bieżącej informacji, umożliwiającej sprawny system komunikacji wewnątrz organizacji i koncentrację na istotnych zagadnieniach, obejmujących swoim zasięgiem szereg różnych obszarów jej działalności. Nowy paradygmat planowania strategicznego proponuje więc również odejście od modelu planowania opartego na poszczególnych obszarach działalności na rzecz skoncentrowania się na zagadnieniach. Takie podejście wydaje się być szczególnie użyteczne dla dużych organizacji, gdyż prowadzi do lepszego powiązania procesu formułowania strategii z procesem podejmowania decyzji [Mankins, Steele, 2007]. Nowe ujęcie procesu planowania strategicznego nadaje mu charakter skutecznego narzędzia zarządzania,

Tablica 1 Wynik tradycyjnego i ciągłego procesu planowania w przedsiębiorstwie

Tradycyjne planowanie	Ciągły proces planowania zogniskowany na decyzjach
Zaakceptowany, ale nierealistyczny plan strategiczny dla każdej jednostki biznesowej, niepowiązany z jej planem strategicznym	Konkretny plan działania dotyczący każdej kluczowej kwestii W przypadku każdej z jednostek biznesowych – stale aktualizowany budżet i plan kapitałowy powiązany bezpośrednio z przyjętym rozwiązaniem kluczowych problemów strategicznych
	Większa liczba lepszych i szybciej podejmowanych decyzji w ciągu roku

Rysunek 2 Jakie błędy zauważył Pan/i w planowaniu strategicznym?



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych autora.

uwzględniającego aktualne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, a jednocześnie potwierdza uniwersalność teorii oraz jej skuteczność w praktycznym zastosowaniu, niezależnie od występujących warunków.

Proces planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach

Badanie ankietowe autor przeprowadził w okresie wrzesień-październik 2013. Badaniem zostali objęci słuchacze studiów podyplomowych SGH w Warszawie. Przedsiębiorstwa zostały sklasyfikowane jako podmioty mające rejestrację prawną w Polsce. W badanej grupie przedsiębiorstw wielkość zatrudnienia była następująca: 18 proc. zatrudniało do 9 osób, 14 proc. od 50-249 osób, 68 proc. pow. 249 osób. Duża grupa przedsiębiorstw, bo aż 40 proc. funkcjonowało na rynku ponad 20 lat, a tylko 5 proc. nie dłużej niż rok.

Zdaniem G.A. Moore'a: *postrzeganie działalności firmy przez pryzmat horyzontu czasowego ma szczególne znaczenie dla menedżerów, którzy starają się zagwarantować swojemu przedsiębiorstwu możliwość przetrwania i rozwoju przez długi czas* [Moore, 2008, s. 73-74]. Tę opinię potwierdzają przeprowadzone przez autora badania polskich przedsiębiorstw, z których wynika, że proces planowania jest jednym z najważniejszych wśród funkcji zarządzania.

W przypadku polskich przedsiębiorstw, najczęściej stosowanym horyzontem planowania jest okres poniżej 5 lat (rysunek 1), z tym że 55 proc. pytanych wskazało na potrzebę dokonywania korekty planów strategicznych każdego roku. Ponadto 10 proc. badanych przedsiębiorstw przyznało, że aktualizuje plany zawsze w przypadku pogorszenia wyników, a jedynie co czwarte przedsiębiorstwo z badanej grupy nie dokonywało żadnych zmian w strategii już raz określonej. Wśród najczęściej wskazywanych powodów dokonywanych korekt były: adaptacja do zmian rynkowych (63 proc.), prognozowanie zmian w otoczeniu w dalekiej przyszłości pow. 5 lat (25 proc.) oraz przewidywanie zmian w otoczeniu w bliskiej przyszłości od 2 do 5 lat (13 proc.). Fakt uznania potrzeby dokonywania korekt w zaplanowanej strategii zbliża ten model do planowania ciągłego, choć częstotliwość korekt w badanych przedsiębiorstwach nie jest tak regularna jak sugerowano wcześniej.

Ponadto, wśród badanych przedsiębiorstw zdecydowana większość (77 proc.) wskazywała na fakt, że jedynie zarząd bezpośrednio uczestniczył w planowaniu strategii przedsiębiorstwa, zaś tylko w 23 proc. badanych przedsiębiorstw zaangażowany był również średni szczebel zarządzania przy wskazaniu, iż polowa badanych podmiotów ma komórkę

Tablica 2 Czy w wyniku stosowania planowania strategicznego przedsiębiorstwo utrzymało pozycję rynkową?

Lp.	Czy Pana/i przedsiębiorstwo, w wyniku wdrożenia planowania strategicznego, utrzymało pozycję rynkową?	Udział w [%]
1	Tak	64
2	Nie	23
3	Nie wiem	13

Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych autora.

organizacyjną wyłącznie odpowiedzialną za planowanie strategiczne. Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania na temat współczesnego paradygmatu planowania, taki sposób działania należy uznać za błąd proceduralny. Z kolei wśród najczęściej wskazywanych błędów ujawnionych w procesie planowania strategicznego (rysunek 2) badani umieścili brak spójności organizacyjnej (22 proc.) oraz słabą komunikację wytycznych (22 proc.). Następnymi błędami tego procesu wykazanymi w niniejszym badaniu był brak lub błędne wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie strategii (16 proc.) oraz budowa strategii w oparciu o niepełną wiedzę o otoczeniu (16 proc.). Większość badanych przedsiębiorstw, określając cel główny determinowało go w oparciu o kryteria ilościowe, a tylko 35 proc. o kryteria jakościowe, co mogło w niejednym przypadku doprowadzić do wyznaczenia zbyt ambitnego celu głównego bądź celów cząstkowych, ograniczając tym samym skuteczność całej organizacji.

Jednocześnie 64 proc. pytanых wskazywało na uzyskanie korzyści ze stosowania planowania strategicznego: utrzymanie pozycji rynkowej na tak burzliwym i konkurencyjnym rynku, jaki dominuje w obecnej chwili (tablica 2). Ponadto badani wskazywali, że prawidłowo przeprowadzony proces planowania przyczynił się do uzyskania większej sprzedaży (62 proc.) i polepszenia osiąganych wyników ekonomiczno-finansowych (77 proc.). Jest to bardzo istotny punkt w niniejszym ba-

daniu, gdyż menadżerowie uznali wzrost konkurencji jako najważniejszy wyznacznik dynamicznych zmian rynkowych. Wynik ten należy zinterpretować na rzecz pozytywnej oceny przydatności planowania strategicznego w obecnym systemie gospodarczym.

Wnioski

Rewizja zasad i procedur modelu planowania strategicznego przeprowadzona w kierunku adaptacji i dopasowania do bieżących warunków otoczenia jest działaniem celowym i trafnym, nie tylko z naukowego punktu widzenia, ale również praktycznego. Stworzenie nowego paradygmatu procesu planowania, który opiera się na następujących zasadach: otwartość, przejrzystość, systematyczność, prostota i elastyczność umożliwia menedżerom osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Prawidłowo bowiem przeprowadzony i wdrożony proces planowania strategicznego ma istotny wpływ na długoterminowy rozwój i wartość organizacji, nawet w przypadku turbulentnych czasów, jakie obecnie zdominowały system globalny. Korzyści z takiego podejścia doceniają również i polskie przedsiębiorstwa, stosując przynajmniej w niepełnym zakresie, nowy paradygmat planowania strategicznego. Niemniej jednak polskie przedsiębiorstwa powinny podjąć dalsze wysiłki nie tylko po to, aby usunąć błędy w zarządzaniu pośrednio wpływające na ten proces, ale również po to, aby w pełni zaadoptować zasady planowania ciągłego.

Bibliografia:

1. Barabasz A., Bełz G., (red.), [2012], *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
2. Berliński L. [2009], *Modelowanie strategii biznesu*, Toruń, Wyd. Dom Organizatora.
3. Bower J.L., Gilbert C.G. [2008], *Jak codzienne decyzje menedżerów wspierają lub niszczą strategię firmy*, „Harvard Business Review Polska”, październik.
4. Cunningham J., Harney B. [2012], *Strategi & strategists*, Oxford, Oxford University Press.
5. Elkin P.M. [2007], *Planowanie i strategii biznesowe*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Polska.
6. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. [2011], *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Polska.
7. Klasik A., (red.), [1993], *Planowanie strategiczne*, Warszawa, PWE.
8. Krupski R., (red.), [2014], *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wałbrzych, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27.
9. Krzakiewicz K., (red.), [2008], *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Poznań, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
10. Makowski W., Wodnicki A. [2008], *Krótkookresowe korzyści dominują nad planowaniem strategicznym*, „Harvard Business Review Polska”, październik.
11. Mankins M.C., Steele R. [2007], *Przestań planować, zacznij decydować*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień.
12. Moore G.A. [2008], *Aby osiągnąć sukces w perspektywie długookresowej skoncentruj się na celach średniookresowych*, „Harvard Business Review Polska”, marzec.
13. Romanowska M. [2009], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWE.