

ANETA ZELEK

Wydział Ekonomii i Informatyki
Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

DEKALOG WSPÓŁCZESNEGO STRATEGA – KRYTYCZNE BŁĘDY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRAKTYCE

Opiniodawca: **prof. dr hab. Bogdan Nogalski**

Procesy zachodzące we współczesnej gospodarce są nieliniowe i chimeryczne i jako takie powodują, że wszelkie próby prognozowania i projektowania przyszłości nie mają sensu. Jak pisze K. Obłój, „...w świecie zupełnej przypadkowości, chaosu, braku powtarzalności, nie sposób przewidzieć niczego, o czym warto wiedzieć” [1, s. 46]. Te cechy są rzadko uwzględniane przez kadry kierownicze w procesie zarządzania, co w praktyce objawia się wieloma dysfunkcjami strategicznymi.

Celem niniejszego opracowania jest skatalogowanie głównych błędów i deformacji praktyki zarządzania strategicznego i wskazanie najistotniejszych wyznaczników skutecznego myślenia strategicznego, odpowiadającego na wyzwania współczesnego biznesu.

1. Wprowadzenie – wadliwość zarządzania strategicznego we współczesnym biznesie

Problematyka realnego oblicza zarządzania strategicznego w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw jest w zagranicznej literaturze przedmiotu dość często poruszana, pozostając wdzięcznym obiektem badań empirycznych. Szczególnie literatura anglosaska obfituje w raporty z badań nad naturą strategii rozwojowych w praktyce. Opracowania autorów amerykańskich i brytyjskich często koncentrują się na praktyce zarządzania strategicznego w dwu-wymiarze – procesie i zawartości strategii (*process and content approach*). Ocenie podlegają więc nie tylko decyzje strategiczne rozumiane jako zawartość strategii, ale również umiejętności zarządcze rozumiane jako proces czynnościowy oraz efekty stosowanych w praktyce strategii. Okazuje się bowiem, że w praktyce odpowiedzialni za strategię menedżerowie popełniają mnóstwo błędów, nie tylko decyzyjnych (te, same w sobie mogą być skutkiem podejmowanego ryzyka

biznesowego), ale również ideologicznych i wynikających z niezrozumienia istoty zarządzania strategicznego w wymiarze zawartości i procesu. Jeden z takich katalogów deformacji i typowych zagrożeń dla procesu zarządzania strategicznego w praktyce opisuje F.R. David. Uważa on, że menedżerowie powinni uświadomić sobie i unikać następujących pułapek [2, s. 18]:

- stosowania strategii do kontrolowania wykonania decyzji i rozdysponowania zasobów;
- formułowania strategii tylko na użytek określonych sytuacji czy instytucji (np. dla banku finansującego);
- zbyt łatwego przenoszenia zapisów z misji do formalnej strategii;
- utrzymywania strategii w ścisłej tajemnicy przed pracownikami i innymi grupami interesariuszy;
- używania intuicji wtedy, kiedy stoi ona w sprzeczności z przyjętą strategią;
- unikania przez zarządy aktywnego wsparcia w realizacji strategii (zarząd zbyt często stawia się w pozycji autora, a nie wykonawcy!);
- zapomniania o monitorowaniu przebiegu strategii i wdrażaniu koniecznych zmian;
- oddelegowania funkcji planowania do planistów, zwalniając z tych czynności menedżerów;
- ignorowania roli klimatu niezbędnego do wdrożenia strategii i związanych z nią zmian;
- postrzegania strategii jako zbędnej i niepotrzebnej;
- poddawania się presji bieżących zdarzeń i porażek;
- nadmiernego formalizowania zarządzania strategicznego, co zabija kreatywność i elastyczność.

Niewątpliwie powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwych „grzechów” i deformacji zarządzania strategicznego. Jest ich z pewnością znacznie więcej. Świadczy o tym bardzo niski współczynnik sukcesu strategii. Niepowodzenia w realizacji strategii są bardzo częstym zjawiskiem. Taki krytyczny pogląd głoszą od wielu lat harwardczycy, m.in. Kaplan i Norton, twórcy jednego z najbardziej popularnych narzędzi zarządzania strategicznego, tzw. *Balanced Scorecard*. Według nich zaledwie od 10% do 30% sformułowanych strategii zostaje skutecznie zrealizowanych [3].

Bardzo interesujące wnioski badawcze w tym zakresie opublikowali w ostatnich latach również M.C. Mankins i R. Steele, sugerując, że w praktyce firmy mają do czynienia z tzw. luką: strategia – wykonanie (*The strategy – to – performance gap*) [4].

2. Degeneracja strategiczna polskich przedsiębiorstw

W polskiej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego dominują podręczniki lub poradniki o charakterze normatywnym lub postulatywnym. Opisują one zasady stosowania określonej logiki myślenia strategicznego, lub w najlepszym przypadku zawierają dość obszerne opisy klasyfikujące strategie. Polska literatura przedmiotu jest też wyjątkowo bogata w podręczniki z zakresu metodyki analizy strategicznej, błędnie traktując element diagnostyczny jako esencję procesu zarządzania strategicznego. Znacznie rzadziej w polskim piśmiennictwie znaleźć można wyniki badań dotyczących praktycznych aspektów zarządzania strategicznego, w tym, tak bardzo potrzebnych badań weryfikujących przydatność narzędzi zarządzania strategicznego oraz umiejętność ich stosowania w praktyce menedżerskiej. Bodaj jedynym kompleksowym opracowaniem dotyczącym ewentualnych błędów w praktyce zarządzania był w ostatnich latach raport firmy szkoleniowej Training Partners z 2005 roku [5]. Autorzy tych badań, wśród licznych bo 17 najczęściej popełnianych przez polskich szefów grzechów, sześć razy dotyczą problemów zarządzania strategicznego. Są to:

- brak jakiegokolwiek strategii – postępowanie według utartych zwyczajów;
- niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych, szczególnie po zmianie strategii firmy;
- trzymanie się raz ustalonej strategii – nawet wtedy, gdy z uwagi na sytuację wewnętrzną firmy lub otoczenie rynkowe, konieczne są zmiany;
- wdrożone systemy ułatwiające zarządzanie i organizację pozostają tylko na papierze;
- uznawanie obecnie osiągniętych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) za coś, czego nie da się już poprawić;
- dobieranie filozofii zarządzania na podstawie mody.

W polskiej praktyce zarządzania postulaty dotyczące konieczności formułowania strategii są już od wielu lat bezdyskusyjne. Niestety, mimo powszechnie panującej zgodności co do potrzeby opracowywania strategii, nadal większość polskich przedsiębiorstw nie jest zarządzanych „strategicznie”. W wielu firmach plan strategiczny jest dokumentem, który istnieje „dla prestiżu” lub po prostu „bo wypada mieć strategię”. Strategie polskich firm często też w bardzo niewielkim stopniu kształtują rzeczywistość przedsiębiorstwa lub stanowią wielce konwencjonalne plany rozwojowe. Obserwacje praktyki w tym zakresie dowodzą, że zarządzanie strategiczne w polskim wydaniu jest często wadliwe i zdeformowane, i jako takie prowadzi do zjawiska, które można nazwać degeneracją strategiczną [6].

3. Dekalog błędów polskich strategów

Autorka niniejszego referatu wielokrotnie w swoich publikacjach akcentuje problem degeneracji strategicznej polskich przedsiębiorstw. Jej wieloletnie obserwacje praktyki zarządzania strategicznego w polskich realiach pozwoliły na sformułowanie autorskiego dekalogu głównych wad i błędów popełnianych przez rodzimych strategów zarówno w procesie zarządzania strategicznego, jak i w pojmowaniu istoty strategii. Spora część zawartych w referacie wniosków wynika z badań empirycznych, przeprowadzonych w latach 2002-2012 na próbie ponad 250 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego [7]. Oto główne dysfunkcje i wady polskiej praktyki zarządzania strategicznego według autorki:

I. Prymat problemów operacyjnych nad strategicznymi

Polskie zarządzanie zdominowane jest problematyką operacyjną. Podczas gdy – zgodnie z doświadczeniami biznesu międzynarodowego – ponad 2/3 decyzji menedżerskich ma znamiona decyzji strategicznych, w polskich firmach zarządza się głównie poprzez decyzje krótkookresowe (a może po prostu krótkowzroczne), rozstrzygające najbardziej palące problemy bieżące. To codzienne „gaszenie pożarów” ogranicza zdolność do myślenia perspektywicznego i definiowania celów i warunków rozwoju w długim okresie. Kadry kierownicze w Polsce narzekają na konieczność koncentracji uwagi, środków i zasobów na problemach operacyjnych. Ta bardzo niebezpieczna praktyka ignorowania znaczenia myślenia strategicznego i dominacji problemów bieżących prowadzi firmy na manowce i ogranicza ich zdolność do przetrwania i rozwoju. Tymczasem polscy menedżerowie sugerują, że w warunkach silnej zmienności i turbulencji otoczenia biznesu, rezygnacja z zarządzania strategicznego na rzecz zarządzania operacyjnego pozwala na pożądaną reaktywność i elastyczność działania. Dla uzasadnienia takiej szkodliwej postawy bardzo często podają fałszywe argumenty na temat szczególnie trudnych warunków politycznych, ekonomicznych i prawnych funkcjonowania polskiego biznesu, utrudniających zarządzanie strategiczne.

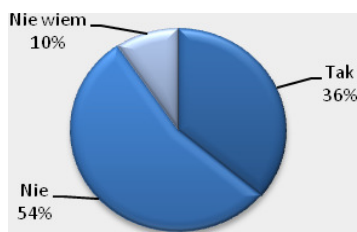
II. Błędne definiowanie istoty strategii

Wiele polskich firm, które z większym lub mniejszym powodzeniem zaadoptowały w swoich organizacjach zarządzanie strategiczne, dokonało tego na bazie tzw. szkoły planistycznej. Niestety, główne paradygmaty tego nurtu, np. założenie o predyktywnej rzeczywistości, kwantyfikowalności zdarzeń w biznesie i formalizacji procesu zarządzania strategicznego, zostały w świecie już dawno skrytykowane i ostatecznie odrzucone jako nierealistyczne. Dzisiaj uznaje się, że konwencjonalne planowanie strategiczne przynosi więcej szkód niż korzyści. Oznacza to, że zarządzanie oparte o koncepcję planistyczną jest dzisiaj nieaktualne i nieadekwatne wobec wyzwań nowoczesnego biznesu. Faktu tego

nie dostrzegają jak dotąd liczne polskie przedsiębiorstwa, tkwiąc nadal w przekonaniu, że precyzyjny plan strategiczny pomoże sformalizować pewny, docelowy model biznesu. Wiara w możliwość zaprojektowania przyszłości z wyprzedzeniem kilkuletnim prowadzi jednak tylko do rozczarowań i porażek.

Istotnym problemem polskiego zarządzania strategicznego jest również podejście synoptyczne. Według tego ujęcia, strategia oznacza zestaw (wiązkę) skonkretyzowanych, precyzyjnie pomierzonych celów strategicznych, które tworzą trzon sformalizowanej strategii, określającej szczegółowo środki ich realizacji. Synoptyka w zarządzaniu strategicznym okazuje się być jednak zawodna, a nawet szkodliwa. Podstawowym problemem jest usztywnienie organizacji działającej w oparciu o precyzyjny zestaw celów, stanowiących często ciasny gorset a nie drogowskaz zmian i kierunków rozwoju. To dlatego, współczesne zarządzanie strategiczne odrzuca koncepcję planowania strategicznego na rzecz koncepcji tzw. inkrementalizmu, oznaczającego wyłanianie się strategii w czasie. Strategie inkrementalne zakładają, że to zmieniające się warunki rynkowe i ekonomiczne, a nie najeżony celami plan strategiczny powinny decydować o kierunkach działania i przyszłego rozwoju. Polskie firmy nie dostrzegają tej subtelnej różnicy i nadal tkwią w przekonaniu, że dobra strategia oznacza dobry plan strategiczny. Paradoks polega na tym, że sztywny plan w swojej istocie nie pozwala na płynne reakcje na zmiany sytuacji rynkowej czy makroekonomicznej. To właśnie podstawowa cecha strategii synoptycznych, na którą narzekają zarządy firm, nie dostrzegając konieczności zarządzania inkrementalnego i nie rozumiejąc jego istoty. Towarzyszy temu brak myślenia scenariuszowego. Polskie firmy posługują się bowiem strategiami monolitycznymi, zakładającymi jedynie słuszny kierunek i przebieg rozwoju. Rzadkością są opracowania o charakterze scenariuszowym, zakładającym prawdopodobieństwo wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wewnątrz firmy.

W badaniach reaktywności firm wobec dekonjunktury lat 2007-2011 [8] zidentyfikowano bardzo niski odsetek firm, które przygotowują różne scenariusze rozwoju w zależności od trendów makroekonomicznych (zob. rys. 1).



Rys. 1. Częstotliwość budowania scenariuszy rozwoju (odsetek odpowiedzi dla badanej populacji ogółem $N = 202$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8].

Nawet jeśli uznać deklarację 36 proc. respondowanych za prawdziwą, to nadal ponad 54 proc. wyraźnie stwierdza, że takich scenariuszy nie formułuje. Uwzględniając 10 proc. odpowiedzi „nie wiem”, stwierdzić należy, że 2/3 firm funkcjonuje bez wsparcia wielo-scenariuszowej strategii rozwoju, i w tym sensie nie jest przygotowanych na ewentualne wahania w sytuacji makroekonomicznej.

III. Błędna formalizacja celów strategicznych

Strategie polskich firm to na ogół dość uroczyste, często patetyczne deklaracje celów rozwojowych. W innym przypadku są to katalogi arbitralnie ustalonych przez centrale wskaźników ilościowych, ekonomicznych czy finansowych. Losy takich strategii są przesądzone. Cała organizacja koncentruje wysiłki na dążeniu do osiągnięcia założonych celów, banalizując często pojawiające się zakłócenia zewnętrzne lub wewnętrzne i co więcej, ignorując pojawiające się nowe szanse czy wyzwania dla rozwoju firmy. Prowadzi to w efekcie do ogólnego rozczarowania tak skonstruowaną strategią.

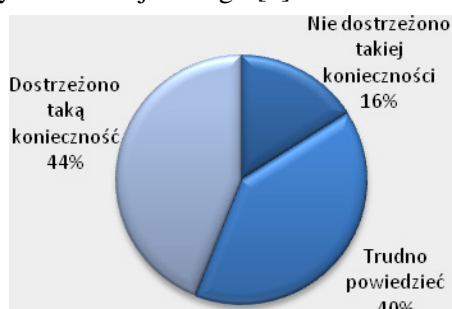
Alternatywą dla sztywnych planów, najeżonych celami i wskaźnikami do osiągnięcia w dłuższej perspektywie może być nowatorskie podejście do procesu formalizacji celów, zaprezentowane przez J. Hope i R. Fräsera w książce „Beyond Budgeting” [9]. Z badań przeprowadzonych przez tych autorów wynika, że firmy które zrezygnowały z górnego planów finansowych i budżetów, przenoszą ośrodki decyzyjne do jednostek operacyjnych, powodując tym samym tzw. strategiczną decentralizację. Zamiast z wieloletnim wyprzedzeniem definiować cele i zasoby potrzebne do ich osiągnięcia, firmy te zakładają, że to kadra zarządzająca na wszystkich szczeblach najlepiej potrafi określić konkretne działania pozwalające na reaktywne zarządzanie i wykorzystanie swoich atutów i szans rynkowych. Zgodnie z założeniami tej koncepcji, system planowania strategicznego oparty o sztywno określone cele, powinien być zastąpiony przez system oparty o cele porównawcze. W tej nowej koncepcji, cele powinny ewoluować w miarę jak zmieniają się warunki, a punktem odniesienia do oceny ich realizacji może być porównanie wyników do realnych wyników firm o podobnym profilu (np. liderów rynku). Koncepcja ta w istocie swojej odpowiada wyzwaniom strategii inkrementalnych, tak rzadko adoptowanych w polskiej praktyce menedżerskiej.

IV. Fetyszowanie strategii

Sam fakt posiadania strategii, zwykle zapewnia kadrom zarządzającym wielki komfort psychiczny, ale jednocześnie wywołując nadmierny entuzjazm wobec jej założeń, powoduje groźne zjawisko „uśpienia”. To dość oczywiste i jakże naturalne zjawisko polegające na emocjonalnym przywiązaniu do zapisów strategii prowadzi do błędnego przekonania o mocy sprawczej strategii. Towarzyszy temu często fałszywe wyobrażenie o nieomyślności założeń strategicznych, nadmierna przesada w ocenie korzyści i niebezpieczne

nieszacowanie kosztów. Organizacja taka popada w obłąd wypełniania założeń strategii i dopóki jej funkcjonowanie jest zgodne z kierunkami opisanymi w strategii, dopóty firma tkwi w uśpieniu. Stan taki, co oczywiste grozi brakiem reakcji na zmienność otoczenia i może prowadzić do poważnych kryzysów, a w najlepszym przypadku do utraty dotychczasowej pozycji rynkowej. Paradoksalna w tej sytuacji jest jednocześnie dość wysoka tolerancja dla błędów. Mimo, bowiem przywiązania do założeń strategii, ewentualne błędy czy porażki są chętnie i naiwnie tłumaczone trudnościami obiektywnymi. W efekcie, nawet w warunkach niewypełnienia zaleceń strategii, firmy świętują sukces i banalizują realne problemy.

W badaniach przeprowadzonych w okresie recesji gospodarczej w latach 2007-2011 stwierdzono, że przynajmniej połowa firm nie dostrzega konieczności redefinicji swojej strategii, nawet pomimo istotnie pogarszającej się koniunktury. Badania te wskazują na bierną postawę większości przedsiębiorstw wobec fazy dekonunktury. Spośród ponad połowy badanych firm, które negatywnie oceniły wpływ kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie ich firmy, jedynie 44 proc. uznało za konieczne podjęcie działań antykryzysowych. Około 40 proc. firm nie potrafiło ocenić potrzeby podjęcia takich działań, a 16 proc. z nich w ogóle nie dostrzegło takiej konieczności (zob. rys. 2). W tych samych badaniach udokumentowano, że tylko 22 proc. firm w reakcji na kryzys odpowiada zmianą lub modyfikacją dotychczasowej strategii [8].



Rys. 2. Percepcja konieczności redefinicji strategii wobec dekonunktury (odsetek odpowiedzi dla firm, które negatywnie oceniły wpływ kryzysu na ich funkcjonowanie)

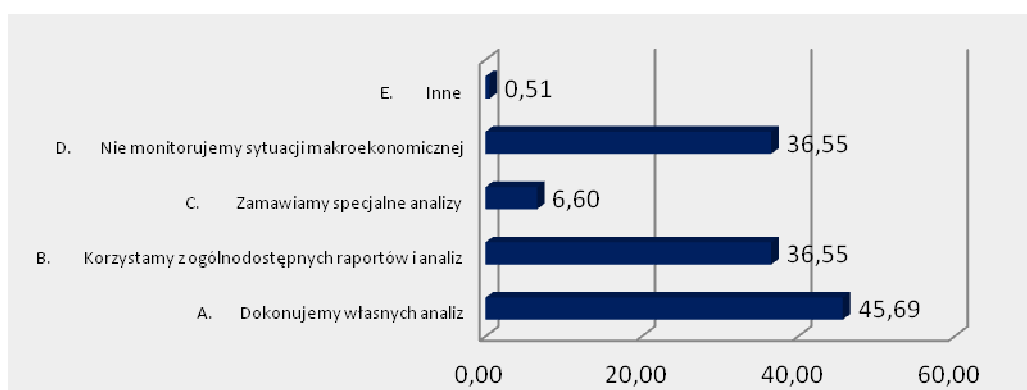
Źródło: opracowanie własne na podstawie [8].

V. Ignorowanie analizy strategicznej

Kompleksowa diagnoza strategiczna, obejmująca ocenę stanu makro- i mikrootoczenia oraz potencjału strategicznego firmy jest zadaniem trudnym i często niemożliwym do wykonania we własnym zakresie. To prawdopodobnie dlatego zarządy wielu firm banalizują jej znaczenie w praktyce zarządzania i omijają ten trudny etap w procesie projektowania strategii. Tymczasem, strategie realizowane w oderwaniu od systematycznego monitoringu sytuacji

wewnątrz i na zewnątrz firmy nie mają prawa bytu. Brak regularnej diagnozy sytuacji rynkowej i potencjału rozwojowego firmy prowadzi w bardzo krótkim czasie do przypadkowej ścieżki rozwoju.

Problem diagnozy i monitorowania sytuacji rynkowej nabiera szczególnego znaczenia w okresach dekonjunktury. Tymczasem, w badaniach postaw firm wobec ostatniej dekonjunktury udokumentowano, że co najmniej 1/3 firm w ogóle nie dokonuje przeglądu sytuacji ekonomicznej. Do braku praktyk monitorowania sytuacji makroekonomicznej przyznaje się 36,5 proc. respondowanych menedżerów (zob. rys. 3).



Rys. 3. Rodzaj dokonywania analizy makrootoczenia (odsetek odpowiedzi dla badanej populacji ogółem N = 202)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8].

VI. Syndrom imitowania

Naśladownictwo lub inaczej benchmarking strategiczny jest polecaną metodą rozwoju firm działających w cieniu liderów rynku. Kopiowanie rozwiązań, procesów czy samych produktów, wzorowanie ich na najlepszych praktykach, w istocie może przynieść oczekiwany sukces. W praktyce zarządzania w polskich firmach, benchmarking i strategie imitacji są jednak przerysowane. Dotyczy to szczególnie prób adaptacji rozwiązań z zachodnich koncernów lub wielkich korporacji międzynarodowych. Firmy naśladowcze, często nie zdają sobie sprawy z różnic w specyficznych potrzebach rynku krajowego i usiłują dość bezkrytycznie przenieść na polski grunt doświadczenia swoich ideałów. Innym problemem jest nie uwzględnianie pewnych ograniczeń w potencjale strategicznym. Kontestowanie zachowań potężnego konkurenta przez małą, często słabą firmę przynosi więcej szkód niż korzyści. Efektem takiego działania w dłuższym okresie może być przeinwestowanie i wysoka nieefektywność ekonomiczna, narażająca nawet na utratę zdolności do przetrwania.

VII. Dominacja walki konkurencyjnej

Ambicje związane z pokonaniem konkurencji przerodzić się mogą w swoiste natręctwo polegające na koncentrowaniu uwagi na efektywnych zabiegach w celu unieszkodliwienia konkurentów. Chodzi tutaj przede wszystkim o liczne i często wykorzystywane w praktyce wojny cenowe. Taktyka zaczepnej promocji lub polityki dyskontów cenowych, choć u konkurentów wywołuje oczekiwaną nerwowość, bardzo często pozostaje bez odpowiedzi ze strony klientów. Tymczasem, polskie firmy dość śmiało stosują w praktyce strategię niskiej ceny, uznając ją za swoją główną przewagę strategiczną. Zachęcone przekonaniem o niskich kosztach wytwarzania usiłują redukować ceny do granic rentowności i możliwości rozwoju. Stosując pozycję lidera cenowego, często nie dostrzegają możliwości eksploatowania nisz specjalistycznych, które można wykorzystać do bezpiecznego i bardziej rentownego rozwoju. W efekcie, polskie firmy częściej wchodzą w konfrontację cenową w zamian za politykę jakości, innowacji czy doskonałości technologicznej. Dowody na istnienie tej swoistej deformacji myślenia o konkurencyjności są ponownie wyniki badań dotyczących postaw polskich firm wobec dekonunktury lat 2007-2011. Oto, najpowszechniejszą reakcją firm na pogarszającą się koniunkturę na rynku była w badanym okresie redukcja cen – do polityki obniżki cen przyznało się ponad 67 proc. firm. Za główny cel tego zabiegu podawano: zwiększenie sprzedaży i podniesienie konkurencyjności. Taka strategia antykryzysowa zdominowała inne pro-aktywne formy przeciwdziałania recesji, takie jak: pozyskanie nowych rynków zbytu, innowacyjność, strategię przejść, itp.

VIII. Kolizja strategii z architekturą organizacji

Strategia rozwoju firmy, w zasadzie niezależnie od jej modelu i koncepcji tworzenia powinna być kompatybilna i zintegrowana z określonymi cechami organizacji. Zespół cech charakterystycznych organizacji może być opisany mianem tzw. architektury. Pojęcie to wprowadza Obłój, rozumiejąc architekturę organizacji jako trzy konkretne konfiguracje: techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną [1].

W polskiej praktyce zarządzania, wiele porażek firm wynika właśnie z poważnych konfliktów między ich strategią a architekturą. Niepowodzenia w procesie wdrożenia strategii szybko demaskują słabą integrację założeń strategii z technologią, organizacją czy kulturą firmy. Bodaj najpowszechniejszą, a poważną w konsekwencjach kolizją jest niezgodność między strategią a strukturą organizacyjną. Polskie przedsiębiorstwa, szczególnie te dużych rozmiarów, niechętnie adoptują płaskie, ale elastyczne struktury typu macierzowego, sieciowego czy procesowego. W polskiej praktyce nadal dominują dość sztywne struktury sztabowo-liniowe, sprawne w systemie

centralnego planowania, ale zawodne i zbyt kosztowne w obliczu wyzwań strategii inkrementalnych.

Odrębną kwestią pozostaje również problem strategicznego wymiaru kultury organizacji i jej strony mentalnej. Bardzo często ambicje rozwoju wyrażone w strategii zakładają rozwój w oparciu o kapitał intelektualny pracowników. W praktyce funkcjonowania na silnie niezrównoważonym rynku pracy, zdolność polskich firm do przyciągania talentów i wiedzy jest poważnie ograniczona. Firmy chętniej korzystają z taniej siły roboczej niż z drogich specjalistów i ekspertów. W wielu przypadkach stoi to w sprzeczności z aspiracjami firmy i deklaracjami o dążeniu do doskonałości. Bardzo często również zachodzi brak związków między celami strategicznymi a konstrukcją systemu motywacyjnego. W efekcie, strategia nie stymuluje organizacji jako całości do rozwoju w założonym kierunku.

IX. Brak innowacyjności

Słaby poziom innowacyjności polskich firm nie jest tajemnicą i od lat pozostaje wstydliwą cechą polskiego biznesu. W całej populacji polskich przedsiębiorstw tylko około 0,04 procenta można zaliczyć do grupy firm wysokiej technologii. Stan taki jest niewątpliwie rezultatem utrwalonej w polskich firmach postawy awersji wobec ryzyka przedsięwzięć innowacyjnych. Ryzyko to jest w istocie tym większe im większe są bariery dostępu do kapitału i nowoczesnych technologii. Polskie firmy nie radzą sobie z tymi problemami i definiują strategię ostrożną, pozbawioną wątków związanych z transferem nowatorskich technologii czy systemów produkcji. To dlatego strategię polskich firm, formułowane na kolejną pięcioletkę charakteryzują się deficytem lub przynajmniej niską dynamiką adaptacji nowoczesnych technologii.

Istotną przyczyną opisanego stanu rzeczy jest wyjątkowa niechęć polskich przedsiębiorstw do pozyskiwania know-how i technologii w drodze aliansów z partnerami zagranicznymi z wysoko rozwiniętych krajów.

X. Ksenofobia strategiczna

W polskim zarządzaniu strategicznym umacnia się postawa etnocentryczna, eksponująca znaczenie krajowego kapitału, krajowych producentów czy krajowej technologii. Od wielu lat mamy do czynienia z podsycaniem nieprzyjaznej atmosfery dla przedsięwzięć zagranicznych w Polsce. Ta, mniej lub bardziej zamierzona polityka protekcjonizmu i zamknięcia polskiej gospodarki, przenosi się z poziomu makro na poziom mikro. Oto okazuje się, że w praktyce, polskie przedsiębiorstwa niechętnie rozważają opcję aliansu czy fuzji z partnerami zagranicznymi. Nie oskarżając polskich kadr kierowniczych o nacjonalizm ekonomiczny, można poszukiwać przesłanek takich postaw w obawach przed zdominowaniem firm przez kapitał obcy. W istocie, transakcje połączeniowe

prowadzą zwykle do przejścia kontroli nad przedsiębiorstwem przez partnera zagranicznego, dają jednak poważny *handicap* w postaci zastrzyku kapitału, innowacji czy know-how. Te niewątpliwe zalety strategii integracyjnych, stanowiące główne motywy fali fuzji i przejęć w biznesie międzynarodowym, nie są przez polskich menedżerów dostrzegane i doceniane. Szkoda, bo postawy ksenofobiczne w biznesie grożą polskim firmom pozostawaniem na marginesie rynku globalnego, a nawet skazaniem do getta biznesu krajowego.

Literatura

- [1] **Obłój K.:** Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, 2007, s. 46.
- [2] **David F.R.:** Strategic Management, Concepts and cases, Pearson, Prentice Hall, 2005, s. 18.
- [3] **Kaplan R.S., Norton D.P.:** Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, "Harvard Business Review", 1/1996.
- [4] **Mankins M.C., Steele R.:** Truning Great Strategy into Great Performance, "Harvard Business Review", 7-8/ 2005.
- [5] Zarządzanie: najczęściej popełniane błędy, „Personel i Zarządzanie”, 002/2005.
- [6] **Zelek A.:** Degeneracja strategiczna polskich przedsiębiorstw, w: zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, pr. zb. pod red. **A. Kaleta, K. Moszkowicz**, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 1137, Wrocław 2006.
- [7] Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych – perspektywa strategiczna. Indywidualny grant badawczy KBN nr 2HO2D 039 23, 2002-2003; Istota zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Indywidualny grant badawczy, 2007; Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonstrukcji" – Projekt badawczy własny NCBN – nr NN115 158 53; 2009-2012.
- [8] **Burlita A., Maniak G., Zelek A.:** Przetrwac dekonstrukcję, Wydawnictwo Naukowe ZPSB, Szczecin 2012, s. 76 i dalsze.
- [9] **Hope J., Fraser R.:** Beyond budgeting, Harvard Business School Press, 2003.

DECALOGUE OF CONTEMPORARY STRATEGIST - FATAL ERRORS OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN PRACTICE

Summary

In an era of chaos and rapid cyclical changes in the global economy, strategic management is the most serious and most difficult challenge for top managers. The processes taking place in the modern economy are non-linear and chimeric and, as such, they create the situation, that any attempt to predict and design the future does not make sense. As, K. Obłój writes, "... *in a world*

of utter randomness, chaos, lack of repeatability, it is impossible to predict anything, what you need to know" [1].

Unfortunately, the above mentioned features are rarely taken into account by managers in the process of strategic management. Business practice around the world is still dominated by the belief that every organization must use its own business strategy, which is a set of key principles that define the scope, objectives and results of its operations. Those fairly traditional approach to business strategy, set by planning mainstream from early 70ties, today contrasts with the realities of the modern business and the era of rapid change and even total unpredictability. The conventional understanding of strategy as a plan of action calls the phenomenon of strategic degeneration of enterprises and in practice reveals the many dysfunctions of strategic management.

The aim of this study is to catalog the major faults and the deformation of strategic management practices and to identify the most important determinants of effective strategic thinking, responding to the challenges of modern business. Presented in this paper the main directory of defects and anomalies of strategic management is likely to be incomplete, but it certainly shows the most common and pressing issues.