

Bogdan Nogalski, Tomasz Białas, Piotr Dwojacki

Strategiczna tożsamość przedsiębiorstwa – identyfikacja i zmiana

Wprowadzenie

Planowanie działalności przedsiębiorstwa wymaga przyjęcia strategii, a więc kluczowych założeń dotyczących kierunków i sposobów działania¹⁾. Tak rozumiana strategia może być rozpoznawana co najmniej w czterech, niekiedy bardzo odległych od siebie obszarach:

- intencji, a więc zamierzeń, względnie świadomie sformułowanych – zazwyczaj przez zarząd bądź właściciela,
- deklaracji – udostępnianych przez kierownictwo informacji dotyczących ważnych działań i zamierzeń firmy,
- faktów – rzeczywiście podejmowanych i wcielanych w życie decyzji,
- wyobrażeń – opinii, wierzeń czy wniosków z postrzegania firmy przez obserwatorów jej działalności; wyobrażenia owe powstają tak wewnątrz firmy (mówi się wówczas o specyficznej kulturze organizacyjnej²⁾), jak i poza nią, tworząc wizerunek firmy na zewnątrz.

Dla identyfikacji strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa (STP) najważniejsze są dwa ostatnie obszary. Spośród przesłanek planistycznych rozpatrywać należy bowiem zazwyczaj faktyczną jego strategię, ale także te spośród poglądów na przedsiębiorstwo, które mogą leć u podstaw formułowania (i realizacji!) nowej strategii.

Przez strategiczną tożsamość przedsiębiorstwa rozumiemy zatem zbiór kluczowych elementów stanowiących o rzeczywistej bądź postrzeganej specyfice podejmowanych przezeń strategicznych działań.

Elementy stanowiące o strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa

Na podstawie toku badań i obserwacji prowadzonych w przedsiębiorstwach, stwierdzamy, że dla identyfikacji strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa warto dokonać przeglądu pięciu podstawowych jej elementów.

Po pierwsze – domena działalności, a więc sposób określania podstawowej specjalizacji biznesowej firmy bądź portfela prowadzonych biznesów. Można w tym wypadku mówić o dwóch orientacjach:

- przedsiębiorstwa nastawione na określone z góry branże działalności unikają spekulacji dotyczących możliwości radykalnego redefiniowania jego techniczno-rynkowej specjalizacji; zorientowane są na doskonalenie dotychczasowej działalności – jej efektów technicznych (np. jakość produktów), rynkowych (np. udział w rynku) czy ekonomicznych (np. poziom kosztów wytwarzania),

- przedsiębiorstwa zorientowane na wyniki finansowe swoją specjalizację branżową traktują drugorzędnie (jeśli w ogóle biorą ją pod uwagę), z dużą łatwością podejmując decyzje o angażowaniu się w rodzaje działalności w bardzo różnych, nie powiązanych ze sobą dziedzinach.

W praktyce prowadzenia biznesu mamy zazwyczaj do czynienia ze współwystępowaniem obu orientacji. W szczególności niemal niemożliwa jest długookresowa rezygnacja z kryterium finansowego. W podejmowaniu decyzji strategicznych widać jednak kolejność brania pod uwagę branży i rentowności przedsięwzięć. Zwykle w efekcie tylko jedno kryterium decyzji portfelowych (inwestycyjnych bądź dywestycyjnych) jest traktowane jako *pierwszorzędne*.

Po drugie – wrażliwość przedsiębiorstwa, sposób rozumienia jego odpowiedzialności za zaspokojenie potrzeb odbiorców³⁾. Pod pojęciem „odbiorców” rozumie się tutaj nie tylko klientów, ale również innych *stakeholders*⁴⁾, a więc te podmioty – osoby i instytucje – które mogą wywrzeć znaczący wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania i osiągania sukcesów. W rezultacie, można mówić o przedsiębiorstwach zorientowanych w mniejszym lub większym stopniu na rynek, pracowników, lokalne środowisko, właścicieli⁵⁾. Wrażliwość na zidentyfikowane potrzeby rozwijana może być w szczególnej definicji misji, opartej nie tyle na formalnym, ile na moralnym rozumieniu odpowiedzialności przedsiębiorstwa⁶⁾. U jej podstaw tkwią bowiem zwykle wartości cenione społecznie, za którymi nie musi wcale podążać ani system prawny, ani zbiór formalnych reguł wewnątrzorganizacyjnych.

Po trzecie – standardy sukcesu, czyli sposób rozumienia powodzenia przedsiębiorstwa oraz oceny stanu obecnego pod kątem owych standardów. Prowadzone badania i obserwacje wskazują, że pracow-



nicy i menedżerowie skłonni są posługiwać się własnym zestawem kryteriów umożliwiającą ocenę przedsiębiorstwa.

Na podstawie poglądów polskich menedżerów można wysunąć generalny wniosek, że przedsiębiorstwo sukcesu – bądź po prostu przedsiębiorstwo dobre – to takie, które⁷⁾ przede wszystkim:

- dba o swój wizerunek i obecność w mediach oraz uzyskuje prestiżowe wyróżnienia,
 - osiąga nadwyżkę finansową (zysk i/lub przepływ pieniężny),
 - aktywnie inwestuje (w nowe technologie, przedsięwzięcia lub inne firmy),
- ale także:
- ma wyższy od konkurentów udział w rynku,
 - cieszy się zadowoleniem pracowników,
 - działa na dużą skalę.

Szczególną formą rozumienia i definiowania sukcesu przedsiębiorstwa jest określenie jej specyficznego obszaru dominacji, dokonywane zazwyczaj za pomocą tzw. magicznych słów. Są to zwroty w rodzaju „numer jeden”, „największy”, „dominujący”, „pierwszy”, „najlepszy” itd. Ich wykorzystywanie – szczególnie w prezentowaniu przedsiębiorstwa przez jego kierownictwo lub pracowników – jest narzędziem mającym kształtować jego wizerunek⁸⁾. Jednocześnie odzwierciedla organizacyjny system wartości, oparty na tradycji przedsiębiorstwa i jego historycznych osiągnięciach.

Po czwarte – kluczowe kompetencje, a więc szczególne umiejętności i technologie niezbędne do osiągnięcia sukcesu. W tej sferze o tożsamości przedsiębiorstwa stanowić mogą:

- kompetencje menedżerskie i funkcjonalne, niespecyficzne dla rodzaju prowadzonego biznesu, lecz mogące stanowić źródło przewagi konkurencyjnej; polscy menedżerowie mówią tutaj najczęściej o rozpoznaniu rynku, integracji kadry z firmą, sprawnej strukturze i nowoczesnej technologii⁹⁾,
- zdolność do opanowania kluczowych czynników sukcesu, a więc specyficznych dla branży warunków umożliwiających zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej,
- umiejętność utrzymywania strategicznych opcji: unikatowości przedsiębiorstwa i jego oferty bądź przewodnictwa kosztowego¹⁰⁾.

Po piąte – główne zasady funkcjonowania wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa, a w szczególności stosowany przez zarząd styl zarządzania, zakres samodzielności jednostek organizacyjnych (poziom centralizacji), preferowane przez kierownictwo wartości i zachowania organizacyjne (wraz z wynikającym z nich systemem doboru i motywowania kadry) itd.

Diagnozowanie strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa



przedstawiony powyżej pięcioskładnikowy model STP umożliwia kategoryzację istotnych sfer, w których można identyfikować

zarówno faktyczne, jak i postrzegane cechy przedsiębiorstwa. Tym samym, daje pierwszą podstawę myślenia o pogłębionej jego diagnozie¹¹⁾. Oczywiście, nauki zarządzania dostarczają wielu metod i technik diagnostycznych. W praktyce jednak ich pracochłonność (i co za tym idzie: czaso- i kosztochłonność) jest dla wielu przedsiębiorstw trudna do zaakceptowania. Powstaje zatem problem przeprowadzenia diagnozy uproszczonej, umożliwiającej nie tyle analizę szczegółową, co raczej:

- zrozumienie przedsiębiorstwa i jego strategii,
- uświadomienie przesłanek zmian strategicznych,
- zdefiniowanie generalnych kierunków tych zmian.

Doświadczenie współpracy prowadzonej w latach dziewięćdziesiątych z kilkudziesięcioma przedsiębiorstwami wskazuje, że należyty efekt diagnostyczny można osiągnąć poprzez uzyskanie odpowiedzi na kilka „prostych” pytań, na przykład takich jak¹²⁾:

- Dlaczego „X” to dobra firma?
- Przed kim i za co „X” jest odpowiedzialna?
- Komu i w czym pomaga?
- Komu i do czego jest potrzebna?
- Dlaczego „X” to zła firma i jakie będą przyczyny jej upadku?

Wartościowe odpowiedzi na zadane pytania (a zatem oczekiwane efekty) uzyskać można zazwyczaj przy spełnieniu kilku warunków i założeń.

Po pierwsze – diagnozą należy objąć szeroką kadrę kierowniczą (zazwyczaj średniego szczebla) poszerzoną o opinię liderów nie będących kierownikami w przedsiębiorstwie. Odpowiedzi na zadane pytania – a następnie wnioski – formułowane są wówczas przez osoby najbardziej kompetentne, jeśli chodzi o sprawy konkretnego przedsiębiorstwa i jego działalności.

Po drugie – należy zapewnić motywację uczestników prac. Najlepiej jeśli osoby uczestniczące w diagnozie mają poczucie, że od wyników ich pracy może zależeć podjęcie decyzji o kluczowym znaczeniu dla przyszłości firmy. Uzyskiwany jest przez to m.in. efekt ujawnienia (bezpośrednio lub pośrednio) interesów poszczególnych osób i grup opinii występujących w przedsiębiorstwie.

Po trzecie – należy odwołać się do pracy zespołowej, i to w formie umożliwiającej swobodną wymianę poglądów między jak największą liczbą osób. W praktyce oznacza to konieczność prowadzenia prac diagnostycznych w ramach struktury projektowej bądź łańcuchowej o bardzo dynamicznej konfiguracji (wielokrotne zmiany składu i wielkości zespołów, rotacja funkcji przywódczych).

Po czwarte – należy zapewnić otwartość komunikacji między osobami uczestniczącymi w procesie diagnozy. Dlatego – przede wszystkim – nie należy dopuszczać do nadmiernego hierarchicznego różnicowania uczestników prac. Za bardzo ryzykowne należy uznać głównie bezpośrednie uczestnictwo

w pracach członków ścisłego kierownictwa przedsiębiorstwa.

Po piąte – należy zapewnić sprawne kierowanie pracami. Jest to możliwe, jeśli moderator między innymi: nie reprezentuje żadnej z obecnych w przedsiębiorstwie grup interesów, jest uznawany za eksperta, potwierdza swój autorytet eksperta efektywnym wsparciem pracujących zespołów (zapewniając bieżące doradztwo metodyczne) i orientacją w branży¹³.

Po szóste – należy odwołać się do technik heurystycznych, w tym przede wszystkim technik wymuszających udzielenie odpowiedzi i zespołowe podjęcie decyzji. Szczególną użyteczność wykazują tutaj takie techniki, jak *brainstorming* czy *brain-writing* oraz technika wymuszonych porównań.

Spełnienie powyższych warunków (a także uzyskanie przez przedsiębiorstwo dobrej relacji: koszt – wynik diagnozy) jest najłatwiejsze przy wykorzystaniu *warsztatu strategicznego*, a więc (zazwyczaj) dwu- lub trzydniowej sesji diagnostyczno-projektowej – bądź po prostu szkolenia, w którym uczestniczy niezbędna, odpowiednia reprezentacja interesów i opinii występujących wewnątrz przedsiębiorstwa.

Sesja szkoleniowo-warsztatowa – z pożytkiem dla diagnozy – może być ponadto wsparta badaniami ankietowymi oraz realizacją dodatkowych zadań o charakterze diagnostycznym bądź projektowym, związanych bezpośrednio z wynikami diagnozy¹⁴.

Ryzyko diagnozy

Przestawiona w zarysie metodyka diagnozowania strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa – jakkolwiek niejednokrotnie potwierdziła swoją skuteczność – niesie ze sobą wiele zagrożeń. Obserwowane rezultaty warsztatów strategicznych opartych na pięciowymiarowym modelu STP uzasadniają sformułowanie m.in. podanych niżej konkluzji.

Po pierwsze – trudna do pokonania jest rozbieżność interesów kadry zarządzającej szczebla naczelnego i średniego. Dokonana przez średni personel kierowniczy diagnoza traktowana jest niejednokrotnie jako bezpośrednia krytyka naczelnego kierownictwa, które w efekcie, miast poszukiwać konstruktywnych wniosków, koncentruje się na obronie własnej oceny stanu obecnego. Z kolei diagnoza, na której kształt decydujący wpływ wywarli naczelnicy dyrektorzy – często nie jest akceptowana przez personel niższych szczebli. Zatem finalnie bardzo utrudnione jest znalezienie konsensusu dotyczącego nie tylko oceny stanu faktycznego, ale i interpretacji poszczególnych zdarzeń i decyzji organizacyjnych.

Po drugie – diagnoza dokonana wewnątrz przedsiębiorstwa może nie uwzględniać oglądu firmy przez otoczenie. Trafność diagnoz – mimo zastosowania technik obiektywizujących – jest często za-

grożona posiadaniem przez kadry przedsiębiorstwa nikłego wyobrażenia na temat wymagań właściciela, oczekiwań rynku czy struktury konkurencji. W skrajnych przypadkach spotkać można absolutną niewiarę na przykład w wyniki kompleksowych badań rynku czy też we właścicielską wolę wyegzekwowania decyzji podjętych w czasie zgromadzeń wspólników.

Po trzecie – identyfikacja STP, według przedstawionej metodyki, oparta jest na opinii i interesach uczestników diagnozy, co może prowadzić do rozbieżności między stanem postrzeganym a faktycznym. Problemem jest zatem deformowanie się obrazu rzeczywistości wskutek występujących wewnątrz przedsiębiorstwa procesów kulturowych.

Powyższe zagrożenia wskazują, że przy proponowanej metodyce należy wielką baczność przykładają do faktu, iż przedsiębiorstwo, jako system społeczno-kulturowy, nie może podlegać pełnej i całkowicie rzetelnej diagnozie.

Prawidłowość ta z wielką siłą objawia się szczególnie wtedy, gdy omawiane są sprawy o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa – a do takich kwestii należy identyfikacja i ocena realizowanej strategii. Co więcej – również sam proces identyfikacji STP nabiera charakteru społeczno-kulturowego, a od osób go prowadzących należy oczekiwać dużej biegłości socjotechnicznej powiązanej z odpowiedzialnością za społeczne skutki przebiegu i wyników diagnozy.

Definicja zmiany strategicznej

Wynikiem prac nad strategią przedsiębiorstwa powinno być co najmniej sformułowanie generalnej intencji dotyczącej:

- całościowej wizji przedsiębiorstwa,
- sposobów osiągania tej wizji.

W rezultacie zmierzających w tym kierunku prac, przedsiębiorstwa przyjmują koncepcje działania o bardzo zróżnicowanym charakterze, w tym różniące się pod względem stosunku do przeszłości i stanu obecnego – począwszy od obrony tradycyjnej tożsamości (wizja „podtrzymująca”) po radykalną ekspansję lub restrukturyzację¹⁵.

Przyjmujemy, że ze *zmianą strategiczną* mamy do czynienia, jeśli nowa wizja przyszłości niesie ze sobą istotną zmianę przynajmniej jednej z cech określających strategiczną tożsamość przedsiębiorstwa (STP), a więc, gdy mamy do czynienia z:

- znaczącym redefiniowaniem domeny (portfela) działalności biznesowej przedsiębiorstwa lub
- zmianą postrzegania kluczowych stakeholders (a więc podmiotów istotnych dla podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorstwa) i ich potrzeb, lub
- nowym określeniem standardów sukcesu, a więc miar, którymi dyrektorzy bądź właściciele przedsiębiorstwa będą oceniać jej powodzenie, lub
- istotnym skorygowaniem rozumienia podstawowych kompetencji: kluczowych czynników sukcesu,



umiejętności i technologii, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, by osiągać powodzenie, lub

- projektem reorganizacji w istotny sposób naruszającym wcześniejszą strukturę i styl zarządzania.

Oczywiście, dużą trudnością jest zdefiniowanie parametru „istotności” zmian. W praktyce trudno znaleźć zobiektywizowane miary – pozostaje zatem odwołać się do oceny uproszczonej, opartej na postrzeganiu skali zmian przez *stakeholders* przedsiębiorstwa¹⁶⁾.

Zatem przyjmujemy, iż zmiana strategiczna to taka, która ingeruje w tradycyjną tożsamość przedsiębiorstwa w sposób, który przez (wewnętrznych i/lub zewnętrznych) jego obserwatorów uznawany jest za znaczący¹⁷⁾.

Zarządzanie procesem projektowania i implementacji zmiany strategicznej

Obserwacja procesów kreowania nowej strategicznej tożsamości przez przedsiębiorstwa doprowadziła do wniosku, że przedsiębiorstwa odwołują się do jednego z czterech modeli wyróżnionych ze względu na stopień centralizacji i formalizacji przygotowania zmian¹⁸⁾.

Podejścia centralistyczne biorą swój początek w potrzebie szybkiego podjęcia decyzji bądź braku wiary w zdolność kadry przedsiębiorstwa do przygotowania zmian; zdecentralizowane z kolei występują, gdy warto lub trzeba uwzględnić opinie i interesy kadry niższych szczebli¹⁹⁾. Podejścia sformalizowane z kolei mogą zwykle stanowić przedmiot wyboru w ramach kompetencji naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa – niesformalizowane zaś niejako „wybierają się same” – są bowiem silnie warunkowane osobowością i autorytetem menedżera bądź zespołu menedżerskiego w firmie²⁰⁾. Bilansując możliwości i zagrożenia związane z przyjęciem poszczególnych modeli przygotowania zmian dochodzimy do wniosku, że najbardziej efektywne są prawdopodobnie modele: przedsiębiorczy i partycypacyjny.

W pierwszym przypadku strategiczna tożsamość przedsiębiorstwa – oraz projektowane i dokonywane w niej zmiany – mają charakter autorski, stanowiąc rezultat twórczej pracy szefa przedsiębiorstwa bądź wąskiego zespołu menedżerskiego. Nowa strategia tworzona jest i wprowadzana „od góry”, często oparta jest na wątplych przesłankach, lecz silnej wizji. Narzędziem wspomagającym pokonanie ewentualnych oporów i wdrożenie zmian może być tu autorytet formalny, a przede wszystkim nieformalne atrybuty przywództwa przypisane do jednego bądź kilku członków naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.

W przypadku drugiego z rekomendowanych podejść przyjmuje się dwa założenia. Pierwsze mówi, że przygotowanie strategii zmian powinno się mieścić w ramach formalnych reguł organizacyjnych

(choćby specjalnie w tym celu stworzonych), zapewniających nadzór nad procesem planowania ze strony ścisłego kierownictwa. Równocześnie jednak zakłada się, że z powodów społecznych bądź kwalifikacyjnych najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa będzie odwołanie się do opinii różnych grup pracowniczych występujących w formalnej bądź nieformalnej strukturze władzy. Stopień partycypacji jest tym wyższy, im w procesie planowania uczestniczy więcej osób zatrudnionych na relatywnie niskich szczeblach zarządzania, w komórkach liniowych, w tym także nieformalnych liderów opinii, związkowców, kluczowych kierowników, mistrzów itd. Zdecentralizowany charakter partycypacyjnego podejścia do kształtowania strategii polega jednak nie tylko na kooptowaniu osób z niskich szczebli zarządzania. Jego immanentną cechą jest również honorowanie wyników prac powoływanych zespołów. W przypadku bowiem, gdy zespoły tego rodzaju nie mają wpływu na podejmowane ostatecznie decyzje, ich charakter jest jedynie fasadowy. Realna partycypacja występuje w sytuacjach, gdy uczestnicy procesu planowania mają przekonanie o współautorstwie strategii – nawet jeśli (paradoksalnie) owo przekonanie jest wynikiem manipulacji ze strony menedżerów oraz wspierających ich konsultantów i pracowników funkcyjnych. Zatem można mówić, że o istocie podejścia partycypacyjnego stanowi indywidualne i zbiorowe poczucie „ojcostwa” lub „macierzyństwa” w odniesieniu do wypracowywanych projektów, powiązane z wolą faktycznego wdrożenia tychże projektów²¹⁾.

Dwa zarekomendowane modele wybrano na podstawie jednego kryterium – pewności wdrożenia spójnego programu zmian zmierzającego do ukształtowania nowej tożsamości przedsiębiorstwa. Warto jednak zastrzec, że skuteczność wdrożenia nie musi się wiązać z efektywnością przedsiębiorstwa poddanego zmianom. Może się zatem okazać, iż dwa „zlekceważone” modele: negocjacyjny i planujący – mimo potencjalnego ryzyka dla skuteczności wdrożenia – zaowocują wyraźniejszą poprawą wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo.

Wspieranie przedsiębiorstwa w kształtowaniu nowej strategicznej tożsamości – rola ekspertów zewnętrznych

Doświadczenie uczy, że niebagatelną rolę w procesach przygotowywania i wdrażania zmian strategicznych mogą odgrywać eksperci (w stosunku do przedsiębiorstwa) zewnętrzni – zawodowi konsultanci czy przedstawiciele nauki. Postrzeganymi przez nas czynnikami decydującymi o efektywności wykorzystania ekspertów są:

- odpowiednie metodyczne i merytoryczne przygotowanie ekspertów,
- umiejętność stawiania im celów przez kierownictwa przedsiębiorstw,
- etyka konsultanta.

Warto skoncentrować się na dwóch ostatnich zagadnieniach. Niektóre obserwacje dowodzą bowiem, iż w przypadku nieumiejętnego korzystania z ekspertów zewnętrznych (co nie tylko w polskich przedsiębiorstwach nie jest rzadkością) – potrafią oni, często bezwzględnie, forsować oferty skutkujące:

- rozszerzaniem zakresu, a zatem i przedłużaniem czasu prac nad przygotowaniem zmian (co – biorąc pod uwagę istotność przedsięwzięć dla przedsiębiorstwa – jest często akceptowane przez jego kierownictwo), a w efekcie:
- wzrostem kosztów przygotowania zmian.

W skrajnych przypadkach eksperci gotowi są proponować taką organizację prac nad przygotowaniem i zasymilowaniem się STP, która maksymalizuje przychód konsultanta kosztem poprawności metodologicznej podejmowanych prac.

Chyba równie często spotykane są przypadki, w których kierownictwo przedsiębiorstwa poszukuje konsultantów gotowych uczestniczyć w projektach, o których z góry wiadomo, że mają służyć interesom partykularnym określonej osoby lub grupy – z pominięciem innych *stakeholders*. Nie jest istotna wówczas poprawność metodologiczna ani rzeczowa. Liczy się poprawność prezentacji projektu, skutkująca jego zaakceptowaniem przez odpowiednie ośrodki decyzyjne.

W odniesieniu do kwestii kształtowania strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa omawiany problem spotyka się szczególnie często, gdy występuje dążenie do przedstawienia przekonującego dokumentu – nie poparte intencją wdrożenia wniosków zeń płynących (spotykane niekiedy w przypadku potrzeby negocjacji z właścicielem, bankiem i/lub wierzycielami dążącymi do uzyskania wiarygodnego programu zmian strategicznych – przez inwestycje bądź restrukturyzację). Planujący model organizacji prac nad strategią zmian jest tu nie do przecenienia – choć jego cechą immanentną jest wątpliwa skuteczność, jeśli chodzi o możliwość wdrożenia wyniku prac.

Na tym tle pojawia się kwestia etyki konsultantów i etyki menedżerskiej²²⁾. Kluczowy dla STP proces kształtowania nastawień poddany jest bowiem dużej możliwości manipulacji – poprzez odpowiednie wykorzystanie informacji, kształtowanie wizerunku przez poszczególnych jego uczestników, wykorzystanie „autorytetów” do realizacji partykularnych interesów.

Zakończenie

Zarządzanie strategiczne wymaga od menedżerów umiejętności kreowania koncepcji przyszłego działania przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach dojrzałych praktycznie niemożliwe jest oparcie się na czysto prognostycznym modelu projektowania przyszłości. Ważne jest zatem również umiejętne dokonanie diagnozy zasad-

niczych cech przedsiębiorstwa, w tym uświadomienie sobie różnic postrzegania przedsiębiorstwa i jego strategii przez różne grupy interesów.

Prezentowany artykuł stanowi próbę określenia strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa jako przedmiotu identyfikacji, a także próbę dyskusji niektórych kwestii związanych z procesem jej diagnozowania oraz z wyborem takich metod przygotowania i wdrażania zmian, które zminimalizują ryzyko społeczne, a zatem uwzględnią strukturę interesów oraz sposoby ich reprezentacji i obrony.

Skuteczność zarządzania zmianami strategicznymi zależy więc w efekcie nie tylko od (zawsze trudnej do oceny) poprawności przyjętych rozwiązań, ale i od techniki ich tworzenia, a następnie wdrażania. Proces ten ma charakter społeczno-kulturowy, a przyjmowane w jego trakcie reguły gry powodują, że jego przebieg niekoniecznie odpowiada standardom etycznym. Na tym tle szczególnego znaczenia nabiera rola konsultantów, których profesjonalną misją powinno być przygotowywanie projektów rozwiązań godzących zastaną strukturę wyznawanych wartości i interesów z metodologiczną i rzeczową racjonalnością decyzji dotyczących nowej strategii przedsiębiorstwa.

Autorzy, choć z powodzeniem zastosowali prezentowany model w wielu przedsiębiorstwach, wciąż dążą do jego weryfikacji i doskonalenia.

*Bogdan Nogalski, Tomasz Białas,
Piotr Dwojacki*

PRZYPISY

- ¹⁾ Autorzy zdają sobie sprawę z faktu, że przyjęta definicja strategii może być dyskusyjna.
- ²⁾ Bądź po prostu o tożsamości firmy; por. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE 1995, s. 501–503.
- ³⁾ Interesującą dyskusję na temat wrażliwości (*responsiveness*) i odpowiedzialności (*responsibilities*) firm i ich menedżerów przedstawiają H. WEIHRICH i H. KOONTZ, *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993, s. 66–70.
- ⁴⁾ Trudno znaleźć zręczny, polski odpowiednik anglojęzycznego terminu *stakeholders*; por. OBŁÓJ K., TRYBUCHOWSKI M., *Zarządzanie strategiczne*, [w:] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995, s. 149.
- ⁵⁾ W praktyce, orientację na zaspokajanie potrzeb właściciela odnajduje się w polskim sektorze państwowym sporadycznie; por. BIAŁAS T., DWOJACKI P., *Sukces i porażka w biznesie [w:] Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, materiały konferencyjne Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i dziennika „Rzeczpospolita”, Warszawa, kwiecień 1996.
- ⁶⁾ Por. DWOJACKI P., *Składniki misji – tożsamość firmy*, „Przegląd Organizacji” Nr 11/1995.
- ⁷⁾ Por. BIAŁAS T., DWOJACKI P., *Sukces i porażka w biznesie...*
- ⁸⁾ Por. DWOJACKI P., *Misja*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10/1995.



- ⁹⁾ Por. BIAŁAS T., DWOJACKI P., *Sukces i porażka w biznesie...*
- ¹⁰⁾ Trzeba stwierdzić, iż w badanych przedsiębiorstwach polskich kompetencja w dziedzinie kosztów nie jest ceniona jako czynnik sukcesu; por. tamże.
- ¹¹⁾ W podobnych przekrojach diagnozują strategię firmy P. BANASZYK i K. KRZAKIEWICZ, *Strategie przedsiębiorstw w procesie tworzenia gospodarki rynkowej w Polsce*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994.
- ¹²⁾ Przytoczone pytania stanowią element diagnostyczno-projektowej techniki STEPS, służącej zdefiniowaniu kierunków strategicznych zmian na rzecz długofalowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa (nie publikowane).
- ¹³⁾ Por. DWOJACKI P., NOGALSKI B., *Zarządzanie strategiczne: bariery kulturowe* [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania*, materiały międzynarodowej konferencji Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, grudzień 1995.
- ¹⁴⁾ Opiswane podejście stanowi o istocie partycypacyjnego modelu organizacji formułowania strategii; por. DWOJACKI P., *Organizacja planowania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8/1995.
- ¹⁵⁾ Por. DWOJACKI P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12/1995; por. też: BRATNICKI M., *Praktyczne zarządzanie zmianami strategicznymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994.
- ¹⁶⁾ Wprawdzie użyto sformułowania ocena uproszczona, co jednak nie oznacza, że jest to zawsze (czy nawet zwykle) ocena łatwa do dokonania.
- ¹⁷⁾ Na tym tle pojawia się kwestia spójności między wyobrażeniami funkcjonującymi na zewnątrz firmy a jej postrzeganiem przez pracowników (por. DWOJACKI P., JAŚKOWSKI A., *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa* [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994). Częstokroć występuje tu rozbieżność utrudniająca poprawne zaklasyfikowanie zmiany. Jest to jednak bardziej problem teorii niż praktyki zarządzania.
- ¹⁸⁾ Por. DWOJACKI P., *Organizacja planowania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8/1995.
- ¹⁹⁾ Por. BIAŁAS T., DWOJACKI P., *Dynamiczne przedsiębiorstwo. Strategiczne zarządzanie holdingiem*, materiały wewnętrzne Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i Mostostal Zabrze Holding SA, 1996.
- ²⁰⁾ Tamże.
- ²¹⁾ Brak dostatecznego uczestnictwa pracowników w całym procesie zmian jest wymieniany wśród kluczowych przyczyn powstawania oporów społecznych; por.: CZERSKA M., *Organizacja przedsiębiorstw...*
- ²²⁾ Por. NOGALSKI B., ŚNIADECKI J., *Etyka menedżerska*, OPO/TNOiK Bydgoszcz, 1996.
- „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994.
- [2] BIAŁAS T., DWOJACKI P., *Sukces i porażka w biznesie* [w:] *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, materiały konferencyjne Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i dziennika „Rzeczpospolita”, Warszawa, kwiecień 1996.
- [3] BIAŁAS T., DWOJACKI P., *Dynamiczne przedsiębiorstwo. Strategiczne zarządzanie holdingiem*, materiały wewnętrzne Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i Mostostal Zabrze Holding SA, 1996.
- [4] BRATNICKI M., *Praktyczne zarządzanie zmianami strategicznymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994.
- [5] CZERSKA M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1996.
- [6] DWOJACKI P., Misja, „Przegląd Organizacji”, Nr 10/1995.
- [7] DWOJACKI P., *Organizacja planowania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8/1995.
- [8] DWOJACKI P., Nie wszystko złoto... Sposoby unikania konfliktów między innowatorem a decydentem, „Personel”, październik 1995.
- [9] DWOJACKI P., *Składniki misji – tożsamość firmy*, „Przegląd Organizacji” Nr 11/1995.
- [10] DWOJACKI P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12/1995.
- [11] DWOJACKI P., *Zarządzanie projektami zmian*, materiały GFKM, 1995.
- [12] DWOJACKI P., JAŚKOWSKI A., *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa* [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994.
- [13] DWOJACKI P., NOGALSKI B., *Zarządzanie strategiczne: bariery kulturowe* [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania*, materiały międzynarodowej konferencji Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, grudzień 1995.
- [14] NOGALSKI B., *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1986.
- [15] NOGALSKI B., ŚNIADECKI J., *Etyka menedżerska*, OPO/TNOiK Bydgoszcz, 1996.
- [16] OBŁÓJ K., TRYBUCHOWSKI M., *Zarządzanie strategiczne*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995.
- [17] PENC J., *Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4/1993.
- [18] REYKOWSKI J., *Motywacja i zarządzanie*, PWN 1979.
- [19] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE 1995.
- [20] WEIHRICH H. i KOONTZ H., *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993.

BIBLIOGRAFIA

[1] BANASZYK P., KRZAKIEWICZ K., *Strategie przedsiębiorstw w procesie tworzenia gospodarki rynkowej w Polsce*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*,

Autorzy: prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji w Gdyni, Akademia Zarządzania w Sopocie, dr Tomasz Białas – Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, dr Piotr Dwojackingi – Uniwersytet Gdański, Akademia Zarządzania w Sopocie.