

Tomasz Gołębiowski

Zarządzanie strategiczne Planowanie i kontrola

Difin, Warszawa 2001

Problematyka zarządzania strategicznego należy do najczęściej podejmowanych zagadnień w literaturze dotyczącej funkcjonowania podmiotów gospodarczych w gospodarce rynkowej. Cechą zarządzania strategicznego jest nieustanne poszukiwanie wzajemnego, dynamicznego dopasowania firmy i jej otoczenia. O doniosłości teoretycznych i praktycznych aspektów zarządzania strategicznego świadczy olbrzymie, aczkolwiek zmienne w czasie, zainteresowanie tą dziedziną wiedzy. Jego wyrazem jest powstawanie znaczącej liczby książek, które różnią się ogólną konwencją i sposobem ujęcia zagadnień szczegółowych. Recenzowana książka, podejmując kwestie ważne i aktualne, jest jedną z wielu pozycji na temat zarządzania strategicznego, które pojawiły się na polskim rynku wydawniczym. Używając języka z zakresu zarządzania strategicznego można powiedzieć, że praca Tomasza Gołębiowskiego jest „nowym wchodzącym do branży”. Jej pojawienie przyczynia się do wzrostu natężenia konkurencji, a to z kolei powinno prowadzić do podwyższenia poziomu produktów, czyli w tym przypadku książek z zakresu zarządzania strategicznego. Będzie to z pewnością godny rywal znakomitych książek Grażyny Gierszewskiej, Andrzeja K. Koźmińskiego, Rafała Krupskiego, Krzysztofa Obłója, Marii Romanowskiej, Zdzisława Pierścionka i innych, które zajęły już silne pozycje na rynku wydawniczym. Jest to książka pozytywnie wyróżniająca się pod paroma względami od innych prac z zakresu tej problematyki.

O zarządzaniu strategicznym można pisać na wiele sposobów. Praca Tomasza Gołębiowskiego wpisuje się w podejście normatywne do strategii i zarządzania strategicznego. W tym ujęciu strategia jest planem działania, a nie wzorcem czy prawidłowością w zachowaniu firmy. W książce zdecydowanie przeważają elementy postulatyczne i metodyczne – może więc być ona pomocna w kreowaniu strategii firmy, jest bowiem propozycją starannie przemyślanego i dobrego zestawu narzędzi, technik analitycznych. Należy przy tym zaznaczyć, że autor świadomie ograniczył zakres przedmiotowy książki do prezentacji dwóch spośród czterech elementów systemu zarządzania strategicznego, rozumianego jako „układ współzależnych, zintegrowanych funkcji kierowniczych ukierunkowanych na kompleksowe rozwiązywanie kluczowych problemów przedsiębiorstwa, decydujących o jego przetrwaniu i rozwoju”. W książce podjęto problematykę planowania i kontroli. Nie zajęto się natomiast kwestiami organizacji i motywowania. O takim wyborze autora zadecydowała – jak można dowiedzieć się ze

wstępu – relatywnie wysoka waga funkcji zarządzania strategicznego, które stały się przedmiotem rozważań w książce. Można też się domyślać, że wybór dwóch z czterech podsystemów systemu zarządzania strategicznego znajduje uzasadnienie w dążeniu do zachowania rozsądnych rozmiarów książki. Ponadto należy zaznaczyć, że autor wybrał dające się obronić podejście selektywne zamiast kompleksowego, kładąc nacisk na prezentację wybranych, kluczowych zagadnień, w tym przede wszystkim technik analizy strategicznej, a świadomie rezygnując z omawiania koncepcji, procedur i technik, które mają szersze znaczenie w planowaniu, np. technik analizy rynku, metod prognozowania czy technik finansowej analizy wskaźnikowej.

Układ książki jest logiczny i przejrzysty. Liczba i sekwencja wyróżnionych części i rozdziałów zostały skonstruowane poprawnie. Bez zarzutu jest także struktura wewnętrzna rozdziałów. Praca składa się z pięciu części:

- Część I – Planowanie i kontrola w systemie zarządzania strategicznego
- Część II – Analiza strategiczna otoczenia przedsiębiorstwa
- Część III – Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa
- Część IV – Analiza zdolności konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa
- Część V – Formułowanie i ocena strategii przedsiębiorstwa.

W części pierwszej, wprowadzającej, dokonano usytuowania planowania i kontroli w szerszym kontekście, jakim jest system zarządzania strategicznego. Podjęto rozważania definicyjne, typologiczne i klasyfikacyjne, wprowadzając skutecznie niezbędny dla dalszych rozważań porządek terminologiczny. Poszczególne rozdziały tej części traktują o strategii i zarządzaniu strategicznym, planowaniu strategicznym oraz kontroli.

Druga część dotyczy analizy strategicznej otoczenia przedsiębiorstwa. Została ona zaprojektowana w sposób klasyczny: najpierw rozważono kwestie analizy makrootoczenia, a następnie zajęto się analizą otoczenia konkurencyjnego – uwarunkowań rynkowych w branży.

W części trzeciej w bardzo interesujący sposób podjęto problem analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Wydzielono w nim dwa rozdziały: pierwszy, dotyczący analizy zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa oraz drugi, poruszający kwestię analizy przedsiębiorstwa jako systemu działań.

Najobszerniejszą część pracy stanowi część czwarta. Kolejne rozdziały poświęcono następującym zagadnieniom:

- Fazy ewolucji rynku, cyklu życia produktu i technologii a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa,
- Efekt doświadczenia a konkurencyjność kosztowa przedsiębiorstwa,
- Analiza SWOT,
- Techniki analizy portfelowej,
- Analiza SPACE.

W tej części autor wykazał się doskonałą orientacją w zakresie technik i narzędzi analizy, przydatnych do określenia zdolności i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie wyczuwa się, że posiada on duże doświadczenie w praktycznym zastosowaniu tych technik, co znakomicie polepsza percepcję wyводу.

Część piąta dotyczy wyboru strategicznego oraz oceny strategii przedsiębiorstwa. Jest logicznym zwieńczeniem pracy – prace analityczne ujęte w częściach II–IV podporządkowane zostały bowiem przygotowaniu wariantów strategii, spośród których należy dokonać wyboru wariantu przeznaczonego do realizacji. Podjęto tutaj kwestie wizji strategicznej i misji przedsiębiorstwa, ustalania celów strategicznych, identyfikacji luki strategicznej, wyboru dziedzin działania oraz formułowania i oceny wariantów strategii.

Pewne wątpliwości mogą budzić proporcje części poświęconych pracom analitycznym związanym z przygotowaniem strategii (części II–IV) do części poświęconej formułowaniu i ocenie strategii przedsiębiorstwa (część V). Zauważalna jest dominacja tych pierwszych. Część piąta może wzbudzić u czytelnika uczucie względnego niedosytu.

Silną stroną pracy Tomasza Gołębiowskiego jest bardzo rozbudowana, aktualna i trafnie dobrana bi-

bliografia – świadczy to o doskonałej orientacji autora w światowej literaturze przedmiotu.

Do niewątpliwych osiągnięć recenzowanej książki należy ponadto zaliczyć następujące jej cechy:

- korekta szeregu uproszczeń czy wręcz przekłamań, dotyczących zwłaszcza technik analitycznych, np. związanych z cyklem życia produktu, niektórych technik portfelowych; uproszczenia te często występują w powszechnie publikowanych obecnie książkach, utrudniając wykorzystywanie technik czy powodując ich niewłaściwe zastosowanie i błędne wyniki,
- rozwinięcie wątków struktury i treści planu strategicznego; wypuklenie relacji pomiędzy planem strategicznym firmy a planami funkcjonalnymi oraz planami strategicznymi jednostek biznesu,
- rozwinięcie kwestii celów strategicznych (przedstawienie przykładów struktury celów), kwestii wyboru i oceny wariantów strategii,
- aplikacyjny charakter (instruktażowe podejście do wielu spraw) przy jednoczesnym zachowaniu „głębi” teoretycznej analizy.

Podsumowując uwagi zawarte wyżej, należy stwierdzić, że praca *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola* jest bez wątpienia wydawnictwem bardzo aktualnym, potrzebnym, adresowanym do szerokiego grona odbiorców. Może być przydatna przede wszystkim w kształceniu na poziomie akademickim. Książka posiada przejrzystą konstrukcję, cechuje się wysokim poziomem merytorycznym prowadzonych rozważań, a także odwołuje się do najnowszej literatury przedmiotu.

Prof. dr hab. Marian Gorynia
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu