

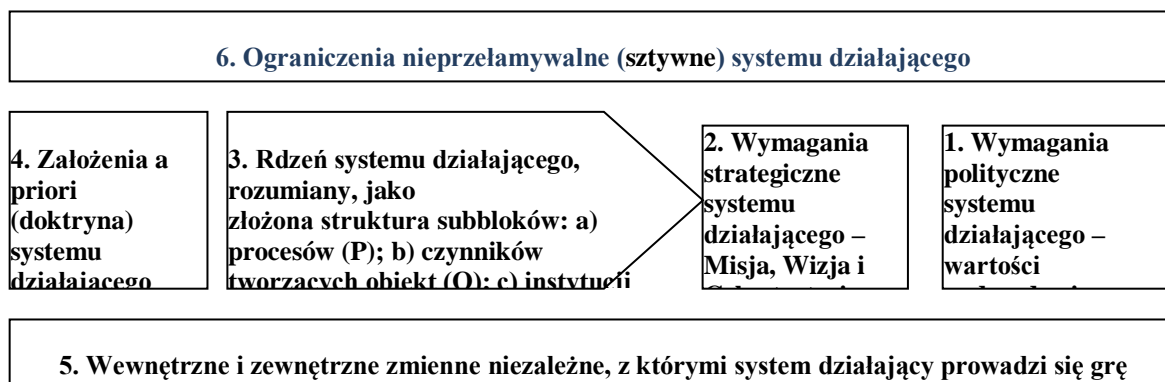
Podstawowe kategorie zarządzania strategicznego

I. Definicje

1. Definicja systemu działającego

System działający to każdy system zachowujący się świadomie i celowo, z udziałem człowieka.

Rys. 1. System działający



Źródło: opracowanie własne

2. **Definicja zarządzania.** Zarządzanie jest składnikiem struny każdego działania dowolnego, uznanego za „proces podstawowy”¹. Możemy je definiować w szerszym i węższym zakresie. Najgłębszą istotą zarządzania jest powodowanie zachowań dowolnego systemu działającego (SD), zgodnie z wybranymi celami i wolą, zwłaszcza podmiotu (-ów) zarządzających.

3. **Definicja zarządzania strategicznego.** Zarządzanie strategiczne jest jednym z czterech poziomów zarządzania (patrz niżej: Poziomy zarządzania). Jest usytuowane poniżej polityki, którą istotnie wspiera, a powyżej taktyki, którą istotnie nadzoruje.

Zarządzanie strategiczne danym SD polega na modelowaniu i realizowaniu działań, będących systemem reakcji typu gra, na zmiany podmiotowe i przedmiotowe w zachowaniach wewnętrznych i w otoczeniu danego SD, tak, aby dysponował on oczekiwanym potencjałem w horyzoncie strategicznym (domena strategiczna usytuowana w danej czasoprzestrzeni).

4. Kluczową zmienną niezależną, oddziałującą istotnie na specyfikę i odrębność zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, jest tożsamość kategorii oraz jednostkowego SD. Zarządzanie strategiczne systemami działającymi typu for profit różni się zdecydowanie od zarządzania systemami typu non profit, a tych z kolei od zarządzania krajem, czy instytucją kościelną. Dowolny SD (kategoria) posiada następujące cechy istotne, rzutujące na zarządzanie i zarządzanie strategiczne: 1) otwartość; 2) rozmytość; 3) zmienność; 4)

¹ W sprawie składników „struny” zob.: H. Witczak, Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, WN PWN, Warszawa 2007. Por. także: www.witczak.pl, menu Praca naukowa (Scientific activity).

hybrydowość; 5) teleologiczność; 6) autopoietyczność, w tym in statu nascendi; 7) systemowość.

II. Zakresy i poziomy zarządzania

1. Rozróżniam kilka kategorii poziomów zarządzania. Rozróżnienie takie zasadza się na założeniach a priori (doktrynie hierarchizacji)
 - 1.1. **Ze względu na możliwą hierarchizację systemów cywilizacyjnych** - minimum trzy poziomy zarządzania (zakres rzeczowy hierarchizacji): 1) zarządzanie SC (systemami cywilizacji = SD + SP); 2) zarządzanie SD i SP (systemami przyrody); 3) zarządzanie wybranymi kategoriami SD
 - 1.2. **Ze względu na możliwy stosunek SD do nadwyżki ekonomicznej i zasilania się:**
 - 1) Systemy non profit (ich celem nadrzędnym jest zaspokojenie czyichś potrzeb istotnych; nadwyżka ekonomiczna i racjonalność działalności są warunkiem brzegowym działalności takich SD; nie występuje związek przyczynowo - skutkowy między wyjściem (skutkami działalności), a wejściem (źródła niezbędnych zasobów) - taki SD musi być w zupełności zasilany przez otoczenie;
 - 2) Systemy for profit - przedsiębiorstwa. Ich celem nadrzędnym jest nadwyżka ekonomiczna (zysk); występuje zupełny związek przyczynowo - skutkowy między wyjściem (skutkami działalności), a wejściem (źródła niezbędnych zasobów) - taki SD musi się w zupełności samozasilać. Samozasilanie się polega na tym, że dany SD może pokryć całkowite koszty (wydatki; nakłady) swojego utworzenia, istnienia i rozwoju wyłącznie z przychodów (wpływów, kapitałów własnych), które uzyskuje dzięki transakcjom z otoczeniem.
 - 3) Systemy mieszane, częściowo zasilane, a częściowo samozasilające się. Ich cele nadrzędne to w części na nadwyżka ekonomiczna, a w części zaspokojenie potrzeb otoczenia.
 - 1.3. **Ze względu na stosunek SD typu for profit otoczenia oraz stosunek jego części do NE,** następujące poziomy zarządzania strategicznego:
 - 1) Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, lub jednostkami biznesu (quasi - przedsiębiorstwami; SJB - strategicznymi jednostkami biznesu; ang.: SBU - Strategic Business Unit) danej korporacji. Jest to poziom podstawowy, wyjściowy, służący do określania pozostałych poziomów. Koncentruje się na prowadzeniu każdego z biznesów z osobna. Składa się z zarządzania strategicznego funkcjami wewnętrznymi każdego biznesu.
 - 2) Zarządzanie strategiczne funkcjami (procesami). Jest to poziom wewnętrzny w każdym z biznesów z osobna. Jednocześnie funkcje i procesy są podstawowym składnikiem dynamicznym integrującym biznesy między sobą (korporację) oraz powiązania biznesów i korporacji z otoczeniem (sieci). Składa się z zarządzania strategicznego (o ile takie wyróżnia się) procesami, funkcjami.
 - 3) Zarządzanie strategiczne korporacją. Dotyczy sytuacji, w której dany SD składa się z dwóch i więcej biznesów. Koncentruje się kształtowaniu prowadzenia zbioru biznesów (tworzenie, podtrzymywanie istnienia, zanik i zmiany rozmiarów, liczby, dynamiki, struktury biznesów). Składa się z co najmniej dwóch strategii na poziomie biznesów.
 - 4) Zarządzanie strategiczne siecią. Prowadzi powiązania danego biznesu i/lub danej korporacji w otoczeniu, dla zapewnienia korzystnego otoczenia danego SD (kształtowanie sieci dla SD). Jest to najwyższy poziom zarządzania strategicznego, z zastrzeżeniem, że podmiotem strategii sieci mogą być również poszczególne biznesy.

1.4. *Ze względu na podział samego zarządzania z uwagi na rozległość horyzontu strategicznego (zakres przedmiotowy), wyróżniam:*

- 1) Politykę danego SD, i odpowiednio zarządzanie polityczne danego SD
- 2) Strategię danego SD, i odpowiednio zarządzanie strategiczne danego SD
- 3) Taktykę danego SD, i odpowiednio zarządzanie taktyczne danego SD
- 4) Operowanie danego SD, i odpowiednio zarządzanie operacyjne danego SD.

Tab. 1. Macierz danego SD: poziomy zogniskowania działalności/poziomy hierarchii

Poziomy zogniskowania	A. Polityka	B. Strategia	C. Taktyka	D. Operowanie	Synteza po wierszach (poszczególnych poziomów hierarchicznych SD)
Poziomy hierarchii					
1. Sieć (1. Ostateczny horyzont powiązań w TS 2. Całość na tle otoczenia sieciowego 3. System oddziaływań korporacji z siecią)	1A. Usytuowanie w sieci - przyjaznym świecie i życiu danego SD, oraz ich nadrzędne, ostateczne uzasadnienie.	1B. Kształtowanie statusu i usytuowania wobec zmieniającego się świata i życia dla zachowania przyjaznego kontekstu strategicznego	1C. Gry lokalne wobec lokalnych części/elementów sieci. Sygnały dla strategii wobec sieci. Stabilizacja warunków dla operacji wobec sieci	1D. Działania wobec sieci w rzeczywistej TS. Najbliższy związek między modelami a OR	1. Synteza poziomów zogniskowania (działania) w sieci
2. Korporacja (1. Rozległy horyzont TS 2. Całość na tle otoczenia korporacyjnego 3. Prowadzenie struktury wewnętrznej korporacji 4. System oddziaływań biznesów z korporacją, powiązany z systemem oddziaływań z siecią)	2A. Wartości nadrzędne i władza wobec korporacji - ostateczne uzasadnienie. Prowadzenie działań zapewniających te wartości i władzę nad korporacją	1. Horyzont TS uwarunkowany 2. Całość na tle otoczenia i wewnątrz 3. Reagowanie na zmiany 4. Orientacja na politykę, stabilizowanie polityki i kursu 5. Prowadzenie kształtowania całości biznesów - tworzenie, podtrzymywanie, zanik, zmiany (TUZZ). Kształtowanie funkcji i procesów dla potrzeb korporacji	1. Horyzont TS wewnątrz strategii korporacji – swoboda zachowań częściowo narzucona (ograniczona) 2. Kształtowanie części i składników na tle strategii dla całości korporacji. Otoczenie na tle całości strategii korporacji 3. Reagowanie na zmiany - podawanie niezmiennych warunków dla działalności operacyjnej korporacji 4. Orientacja na pośrednictwo między strategią i operowaniem dla korporacji	1. Horyzont TS rzeczywistej wewnątrz taktyki – ograniczony do elementów rdzenia korporacji - pozostałe podsystemy SD (doktryna...) są dane z wyższych poziomów 2. Koncentrowanie się na zachowaniach składników wewnątrz taktyki korporacji 3. Orientacja na skuteczność korporacji i jej składników 4. Urzeczywistnianie (OR) modeli, ale i sprzężenie z pozostałymi poziomami zarządzania	2. Synteza działania na poziomie korporacji
3. Biznesy (1. Horyzont TS odpowiadający rozległości biznesów aktualnych i przyszłych 2. Biznesy na tle otoczenia biznesowego)	3A. Wartości nadrzędne i władza nad każdym z biznesów z osobna - ostateczne uzasadnienie powiązane z odpowiednimi w korporacji. Prowadzenie	1. Horyzont TS uwarunkowany specyficznie dla każdego biznesu; 2. Każdy biznes z osobna może być prowadzony według	1. Horyzont TS wewnątrz każdego biznesu i w jego relacji do otoczenia konkurencyjnego (w ciągu strategicznym).		3. Synteza działania na poziomie biznesu

3. Prowadzenie wewnętrznej struktury funkcji biznesów 4. System oddziaływań funkcji z biznesami, korporacją i siecią)	działań zapewniających te wartości i władzę nad poszczególnymi biznesami	odmiennej strategii. 3. Kluczem do strategii biznesu jest osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej, osiągniętej dzięki zdolności do konkurowania i satysfakcji kluczowych interesariuszy; 4. Kształtowanie konkurencyjnej struktury dążnościowej każdego biznesu. Prowadzenie kształtowania całości procesów i funkcji w każdym z biznesów (TUZZ).			
4. Funkcje (1. Horyzont TS odpowiadający roli funkcji w biznesach, korporacji i sieci; 2. Prowadzenie wewnętrznej struktury funkcji; 3. System oddziaływań procesów, czynności i procedur w funkcjach, biznesach, korporacji i sieci)	4A. Wartości nadrzędne i władza nad każdą z funkcji z osobna - ostateczne uzasadnienie powiązane z odpowiednimi na wyższych poziomach. Prowadzenie działań zapewniających te wartości i władzę nad poszczególnymi funkcjami, procesami, czynnościami, procedurami.	Kształtowanie wartości wewnętrznej funkcji w relacji do kosztów ich prowadzenia (wartość dodana funkcji własnych, jej wkład do wartości dodanej wyższych poziomów, alternatywnie do funkcji kupowanych). Kształtowanie wewnętrznej struktury każdej funkcji z osobna - czynności, krzyżowanie z procesami; proceduryzacja			4. Synteza działania na poziomie funkcji
Synteza po kolumnach [poszczególnych poziomów zogniskowania (działania)]	A1-4. Synteza polityki w danym działaniu	B1-4. Synteza strategii w danym działaniu	C1-4. Synteza taktyki w danym działaniu	D1-4. Synteza operowania w danym działaniu	Synteza syntez w danym działaniu

gdzie - TS - czasoprzestrzeń (T- time; S - space); OR - oryginał.

Źródło: opracowanie własne

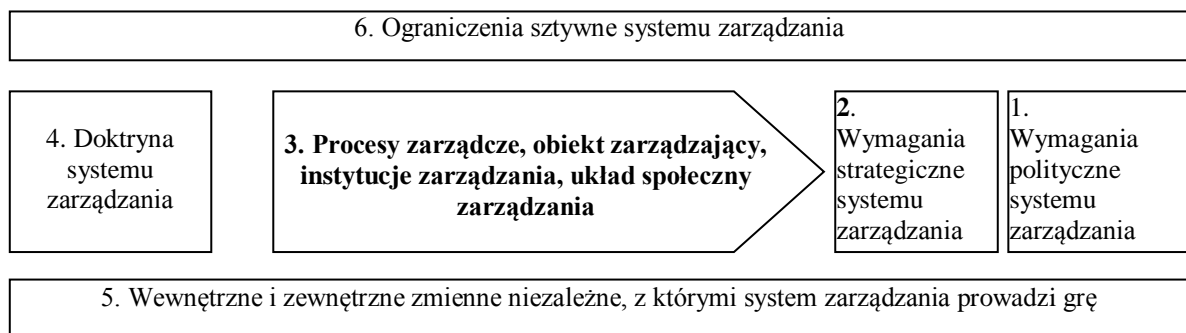
III. System zarządzania

1. System zarządzania jest zawsze składnikiem danego SD, nie występuje w praktyce samodzielnie. Dany SD może być zarządzany przez otoczenie, i współcześnie tak, na ogół, jest, z uwagi na powszechne istnienie krajów i państw. Innymi słowy, oprócz „wewnętrznego systemu zarządzania danym SD” istnieje „zewnętrzny system zarządzania nadsystemem SD” (tu krajem), pełniący pewne funkcje zarządcze wobec danych SD. Te funkcje są albo przedmiotowe (a więc dotyczą wszystkich SD w nadsystemie), albo podmiotowe (wtedy są adresowane do wybranego zbioru podmiotów, a nawet niekiedy do pojedynczych podmiotów). Istnieją też rozmaite poziomy integracji danych SD i nadsystemów SD (np. Unia Europejska), gdzie przynależność do danego poziomu integracji pociąga za sobą honorowanie ograniczenia swobody zachowań organizacyjnych, czyli, de facto, zarządzania przez podmiot zewnętrzny w stosunku do danego SD i danego nadsystemu SD.

To wszystko powoduje, że definiowanie systemu zarządzania jako kategorii jest możliwe, ale bardzo trudne (patrz: www.witczak.pl, menu „Praca naukowa”, katalog „Systemy zarządzania”).

W istocie, system zarządzania jest złożonym subsystemem danego SD, i jako taki może być zaprezentowany w formie schematu blokowego (rys. 2).

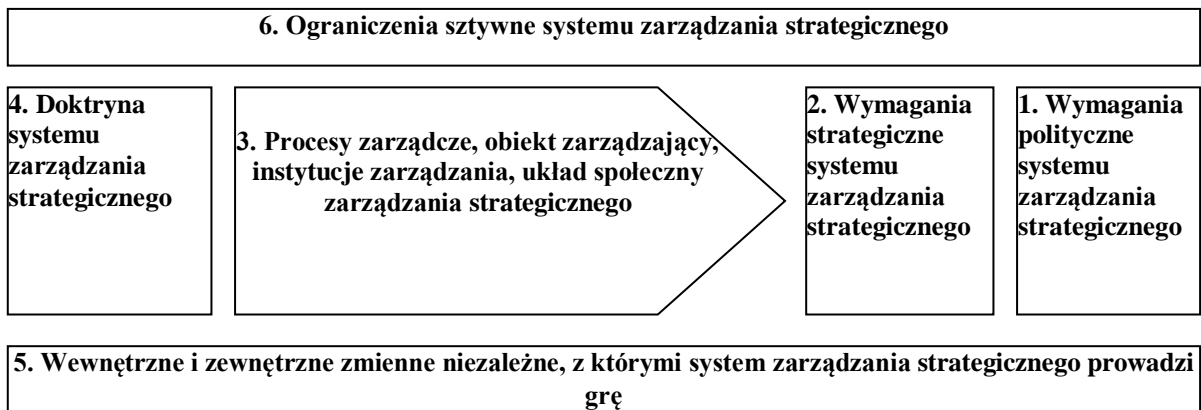
Rys. 2. Subsystem zarządzania



gdzie: Główne wymagania polityczne: 1) wartości i cele nadrzędne przedsiębiorstwa; 2) nadrzędna władza nad przedsiębiorstwem; 3) nadrzędna doktryna polityczna – w tym ważność i honorowanie graczy (interesariuszy; kluczowość).

Źródło: opracowanie własne

Rys. 3. System zarządzania strategicznego, jako kategoria



gdzie: Wymagania polityczne: 1) Wartości i cele nadrzędne przedsiębiorstwa; 2) Władza nad przedsiębiorstwem; 3) Doktryna polityczna – w tym ważność i honorowanie graczy (interesariuszy; kluczowość).

Źródło: opracowanie własne

2. Jądem systemu zarządzania dowolnym SD jest jego rdzeń (blok 3 na rysunkach). Wszystkie subsystemy systemu zarządzania są współzależne. Oznacza to możliwość rozmaitego zogniskowania budowy, funkcjonowania i rozwoju zarówno systemu zarządzania, jak i danego SD. W istocie umożliwia to rozmaite klasyfikacje systemów zarządzania. Stratyfikacja zakresu rzeczowego, mająca również znaczenie dla konstrukcji systemu zarządzania jest, ostatecznie, następująca.
 - 2.1. I poziom - dany SC, wraz z jego systemem zarządzania (Na przykład cywilizacja europejska, albo jej administracyjna forma - Unia Europejska. Pewnym zaczątkiem globalnego nadsystemu cywilizacji ludzkiej - najwyższy poziom - jest ONZ, a więc poziom zero).
 - 2.2. II niższy poziom - dany nadsystem SD, będący częścią danego SC, wraz z jego systemem zarządzania (na przykład Polska).
 - 2.3. III niższy poziom - dany SD, będący częścią danego nadsystemu SD, wraz z jego systemem zarządzania (na przykład przedsiębiorstwo mające siedzibę w Polsce).
 - 2.4. Wychodząc z nadsystemu cywilizacji ludzkiej (najwyższy poziom zero stratyfikacji), który składa się z „n” systemów cywilizacji, dowolne przedsiębiorstwo znajduje się na czwartym poziomie zarządzania, licząc od poziomu zerowego.
 - 2.5. Poza wewnętrznym podsystemem zarządzania danym SD (np. przedsiębiorstwem zlokalizowanym w Polsce) istnieją jeszcze trzy nadsystemy zarządzania, które znajdują się w jego otoczeniu. Pełnią one mniej lub bardziej wyspecjalizowane funkcje zarządcze wobec tego przedsiębiorstwa, ograniczając jego „pełną swobodę zachowań organizacyjnych”.
 - 2.6. Nie jest możliwe, aby zewnętrzne ograniczenia swobody zachowań organizacyjnych były sztywne, to znaczy zupełnie bezwzględnie ograniczały te zachowania. To powoduje, że również wobec zmiennych stosowanych i wykorzystywanych jako zarządcze, dany SD może stosować swoiste strategie.
3. M...