

# Zarządzanie strategiczne jako czynnik determinujący wzrost przewagi konkurencyjnej organizacji stosującej nowoczesne technologie w warunkach niepewności – studium przypadku firmy ABB Sp. z o. o.

## Wstęp

Współczesne organizacje różnią się znacząco od swoich poprzedników z zeszłych dekad, bowiem obecnie o wartości danego przedsiębiorstwa decydują jego wartości intelektualne i niematerialne, a także stosowane narzędzia technologiczne i informatyczne. Ponadto, aby móc efektywnie konkurować na międzynarodowym rynku, organizacje zobligowane są niejako przez otoczenie do formułowania strategii, która umożliwiłaby im wyróżnienie się spośród konkurentów. Istotną kwestią w tym aspekcie staje się zdefiniowanie czynników decydujących o skuteczności przyjętej strategii. Jednakże sformułowanie oraz przyjęcie strategii nie gwarantuje sukcesu organizacji, bowiem tak samo ważne, a może jeszcze ważniejsze, staje się realizacja przyjętej strategii na każdym szczeblu organizacyjnym.

Niniejszy artykuł ma na celu odpowiedź na pytanie, czym powinna się charakteryzować strategia tworzona przez współczesne przedsiębiorstwa, stosujące nowoczesne technologie oraz konfrontacja tych założeń ze strategią stosowaną w jednej z takich firm. Ponadto, niniejsza analiza staje się tym bardziej interesująca, iż w warunkach niepewności owa strategia ulega modyfikacjom tak, aby w sposób jak najefektywniejszy móc odpowiadać na wyzwania współczesnego rynku. Zastosowana metoda badawcza polega na analizie studium przypadku jednej z najbardziej konkurencyjnych organizacji działającej w sektorze nowoczesnych technologii.

---

\* Mgr, Katedra Studiów Europejskich, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, marzena.lawniczak@gmail.com, ul. Wróblewskiego 13/61, 37-700 Przemyśl

## 1. Koncepcja zarządzania strategicznego

Termin strategia wywodzi się ze starożytnej Grecji, gdzie najczęściej był stosowany do opisu:

- 1) kierowania wojsk z pozycji naczelnego wodza,
- 2) działu sztuki wojennej obejmującego przygotowanie i przeprowadzenie wojny jako całości,
- 3) przywódcy wydzielonej grupy ludzi, pełniącego funkcje wojskowe oraz polityczne (tzw. strategos) [Borowiecki, Jaki, 2009, s. 17].

Przytoczone powyżej znaczenia terminu strategia świadczą o tym, że początkowo termin ten był nierozzerwalnie związany z wojskowością. Natomiast do nauki o organizacji i zarządzaniu termin ten został wprowadzony dopiero po II wojnie światowej, kiedy to miała miejsce znacząca transformacja otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw poprzez nasilające się procesy globalizacyjne, generujące zwiększoną konkurencję, czy dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii.

W tym kontekście powstało wiele podejść, które w różnoraki sposób definiowały koncepcję strategii organizacji. Do najważniejszych z nich, które stworzyły podwaliny nauki o zarządzaniu strategicznym, należą:

1. Podejście Alfreda Chandlera, który definiował strategię jako proces określania długoterminowych celów przedsiębiorstwa i adaptację kierunków działań, a następnie alokację środków niezbędnych do realizacji tych celów.
2. Podejście Kennetha Andrewsa, który określał strategię firmy jako zestaw celów, parametrów docelowych i podstawowych założeń oraz planów, niezbędnych do osiągnięcia tych celów, wyrażone w taki sposób, aby można było określić, jakimi biznesami zajmuje się lub powinna się zajmować i jakiego rodzaju jest lub powinna być firma.
3. Podejście Hiroyukiego Itami, który określił ramy działalności biznesowej firmy i dostarczył wskazówek w zakresie koordynacji działalności tak, aby firma mogła radzić sobie z wpływem zmieniającego się otoczenia [Krawiec, 2011, s. 51].

Wyżej wymienione koncepcje posiadają wiele wspólnych cech:

1. Długookresowe cele i główne założenia – odwołanie do strategicznych decyzji organizacji, przed którymi staje organizacja, które determinują jej sukces lub porażkę na rynku [Stacey, 2000, s. 41].

2. Zestawienie celów i ram biznesu firmy – zmiana zarządzania strategicznego w praktyce okazuje się procesem trudnym, bowiem jej wdrażanie wymaga podejmowania wielu działań na wszystkich płaszczyznach działalności organizacji.
3. Definicja rodzaju firmy i jej przyszły kształt – zarządzanie strategiczne ma bezpośredni wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem to dynamiczny i celowo ukierunkowany proces realizacji niezbędnych funkcji pozwalających na uwarunkowane kulturowo koordynowanie i synchronizowanie pracy ludzkiej oraz gospodarne użytkowanie zasobów ekonomicznych, przez kształtowanie ich potencjału, pozwalającego zarówno wykorzystać szanse, jak i zneutralizować zagrożenia występujące albo mogące wystąpić w otoczeniu tego przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin i inni, 2007, s. 37].

Jednak tak sformułowana definicja strategii przedsiębiorstwa nie obejmuje wieloaspektowości tego zjawiska, którą zauważył m.in. H. Mintzberg, tworząc tzw. definicję 5P (Rysunek 1), która obejmuje poniższe elementy.

**Rysunek 1. Definicja strategii przedsiębiorstwa wg H. Mintzberga - tzw. definicja 5P**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Urbanowska-Sojkin i inni, 2007, s. 38].

Zarządzanie strategiczne organizacją obliguje do zdefiniowania sposobów działania w celu osiągnięcia określonych założeń, które będą

realizowane w przyszłości. Oczywistym jednak jest, że przyszłość stanowi zagadkę, dlatego też formułowanie strategii przedsiębiorstwa, tym bardziej w tak turbulentnych czasach, stanowi wielkie wyzwanie. Dlatego też strategia powinna w zdecydowany sposób definiować cel, który w ostatecznym rozrachunku ma przynieść więcej zasobów niż użyto do jego osiągnięcia, musi koordynować działania pomocnicze, a jednocześnie reagować na zmieniające się uwarunkowania [Huff i inni, 2011, s. 37]. Skuteczna strategia winna się charakteryzować dużą szansą realizacji celów w niej zawartych, bowiem kwestią najistotniejszą staje się zabezpieczenie przed nieznaną przyszłością, poprzez kreowanie przyszłości pożądaney. Ten cel może zostać osiągnięty poprzez właściwe zdefiniowanie strategii, uwzględniającej zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne organizacji [Richardson, 1992, s. 7-8]. Zatem, zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie jest niejako praktycznym odzwierciedleniem założeń organizacji zawartych w elementach przedstawionych na Rysunku 2.

### Rysunek 2. Elementy działalności organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Urbanowska-Sojkin i inni, 2007, s. 56].

Strategia przedsiębiorstwa jest złożonym procesem reagowania, pozwalającym tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami a zmieniającymi się uwarunkowaniami powstającymi w otoczeniu tak, aby osiągnąć możliwie najwyższą sprawność [Urbanowska-Sojkin i inni, 2007, s. 57]. Jedną z teorii, dotyczącą cech efektywnej strategii zarządzania, stworzył J. B. Quinn, a jej najważniejsze założenia zostały ukazane poniżej (Rysunek 3).

Rysunek 3. Cechy efektywnej strategii wg J.B. Quinna

jasno określone cele	• cele nie muszą być sformalizowane, ale powinny być zrozumiałe i wyraźnie określone
utrzymywanie inicjatywy	• strategia nie powinna ograniczać swobody działania, ale jednocześnie powinna wyznaczać tempo i determinować kierunki działania
koncentracja	• strategia powinna koncentrować się na kluczowych czynnikach sukcesu organizacji, na wymiarach, które pozwalają jej osiągnąć przewagę nad konkurentami
skoordynowane i zaangażowane przywództwo	• skuteczne strategie wymagają zaangażowania, a nie tylko akceptacji ze strony naczelnego kierownictwa; liderzy powinni być tak dobrani i zmotywowani, aby utożsamiali swoje cele z celami całej organizacji
zaskoczenie	• zaskoczenie i wycucie czasu mogą być sposobem na pokonanie konkurencji i poprawę pozycji na rynku
bezpieczeństwo	• strategia powinna zagwarantować bezpieczeństwo i rozwój zasobów organizacji oraz poprawić efektywność systemu wczesnego ostrzegania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jaki, 2003, s. 15-16].

### 1.1. Cechy zarządzania strategicznego

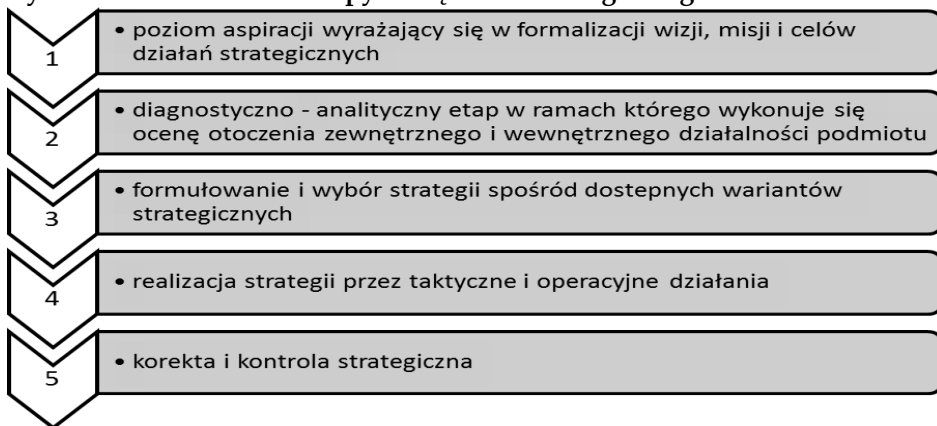
Zarządzanie strategiczne tworzy dziedzinę nauki relatywnie nową, jednak poprzez wzrost poziomu niepewności coraz częściej przywiązuje się do niej większą wagę jako do czynnika determinującego sukces organizacji. W ciągu ostatnich lat wyłoniło się kilka głównych nurtów myślenia o zarządzaniu strategicznym, które uwypuklały inne czynniki. W ten sposób powstały paradygmaty i szkoły myślenia strategicznego. Pomimo pewnych niespójności tych podejść wspólnym mianownikiem tych koncepcji było pojęcie strategii, które w rozumieniu strategii zarządzania organizacją posiada następujące właściwości: różne działania, swoboda wyborów, zgodność, ciągłość, różne procesy myślenia strategicznego [Krawiec, 2011, s. 50-51].

Analiza poszczególnych koncepcji zarządzania strategicznego uzasadnia pogląd sformułowany przez M. Moszkowicza, mówiący o tym, że koncepcja zarządzania strategicznego implikuje model przedsiębiorstwa dynamicznego oraz elastycznego, skłonny do ryzyka, zdolny do wprowadzania nawet ryzykownych i kontrowersyjnych zmian, dokonywanych w sposób systemowy w przekroju całego przedsiębiorstwa [Galata, 2004, s. 33]. Zatem, cechą wyróżniającą zarządzanie strategiczne jest nie tylko poszukiwanie informacji dla celów bezpośrednich, ale również, a może przede wszystkim, tworzenie procedur decyzyjnych traktujących organizację jako system zależności pomiędzy jego aspektami wewnętrznymi, a otaczającą je rzeczywistością.

## 1.2. Etapy i procedury zarządzania strategicznego

Proces formułowania strategii jest zadaniem niełatwym i można go wyjaśniać na wiele sposobów, co w efekcie przyczyniło się do powstania wielu szkół i modeli, dlatego też warunkiem koniecznym efektywnej strategii jest poprawna jej formalizacja. Proces formułowania strategii wymaga zatem podejścia heurystycznego do zjawiska, na które oddziałuje wiele czynników [Stacey, 2000, s. 40]. Aby zatem możliwe stało się jej właściwe zdefiniowanie, proces ten należy podzielić na pięć podstawowych etapów (Rysunek 4).

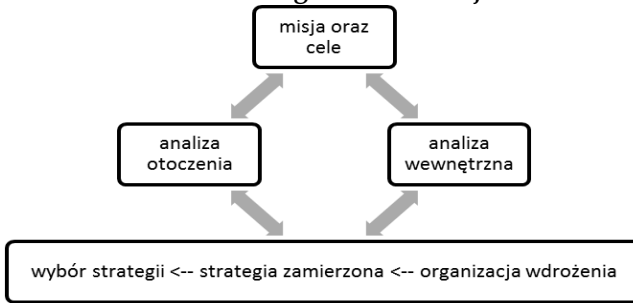
**Rysunek 4. Podstawowe etapy zarządzania strategicznego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Janasz i inni, 2010, s. 62], [Rowe i inni, 1987, s. 32], [Wright i inni, 1998, s. 4].

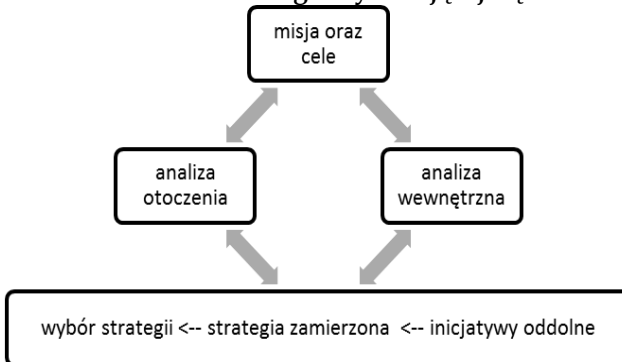
Proces tworzenia strategii zarządzania może przybierać dwojaką postać: strategii zamierzonej (Rysunek 5), bądź wyłaniającej się (Rysunek 6). Strategia zamierzona polega na zdefiniowaniu celu i misji organizacji, pomijając etap analizy zasobów firmy i analizy otoczenia. Stanowi ona odzwierciedlenie idei ciągłego opracowywania strategii: jej korekt oraz silnych sprzężeń zwrotnych. Drugi model procesu tworzenia strategii to strategia wyłaniająca się, której przebieg wygląda odwrotnie w stosunku do poprzedniej. Źródłem tej strategii należy szukać w pomysłach i ideach wpływających z „głębi” organizacji, a następnym etapem jest wybór odpowiedniej misji i celu przedsiębiorstwa. Do schematu formułowania strategii włączona zostaje również analiza aktualnego stanu przedsiębiorstwa [Galata, 2004, s. 35]. Schematy opisanych procesów tworzenia się strategii zostały ukazane poniżej.

Rysunek 5. Proces tworzenia strategii zamierzonej



Źródło: [Janasz i inni, 2010, s. 63].

Rysunek 6. Proces tworzenia strategii wyłaniającej się



Źródło: [Janasz i inni, 2010, s. 65].

Sformułowana, a następnie realizowana strategia powinna się charakteryzować wysokim poziomem efektywności tak, aby możliwym stało się uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Ponadto, strategia przyczynia się w sposób istotny do wzrostu wartości pragmatycznych organizacji poprzez podejmowane decyzje w ramach takich kwestii jak: rozwój produktów, usług, czy wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych.

## 2. Znaczenie zarządzania strategicznego we współczesnym świecie

Procesy globalizacyjne oraz szybki rozwój nowoczesnych technologii sprawiają, że to, co dzisiaj jest aktualne i przynosi korzyści organizacji, już jutro może zostać zdezaktualizowane, dlatego też współczesny świat stawia wiele wyzwań, nie tylko przed organizacją, ale również przed badaczami problematyki zarządzania strategicznego.

Wobec takiej niepewności, niezwykle istotnym staje się zdolność do porzucenia utartych ścieżek, rezygnacji z podejmowania rutynowych działań, oraz szybka reakcja na zmieniającą się rzeczywistość. Już w początkach lat 90. Gary Hamel przewidział, że jednym z najważniejszych problemów, przed którymi staną organizacje, będzie niepewność strategiczna [Strategiczne przyspieszenie..., 2012, s. 6].

Pod koniec ubiegłego wieku najistotniejszą kwestią w aspekcie zarządzania strategicznego była walka o udziały na kolejnych rynkach, czy poszukiwanie nowych źródeł finansowania. W obecnych czasach priorytety się zmieniły, i jak słusznie zauważył Eric D. Beinhocker: „zamiast myśleć o strategii, jak o pojedynczym planie, zbudowanym na przewidywaniu przyszłości, powinniśmy traktować ją jako portfolio eksperymentów, grupę konkurencyjnych biznesplanów” [Strategiczne przyspieszenie..., 2012, s. 8]. W tym momencie warto wspomnieć o pojawiającym się w literaturze tzw. paradoksie strategii, bowiem znacząca większość strategii zarządzania oparta jest w głównej mierze na przypuszczeniach dotyczących przyszłości, jednak ta rzeczywistość jest wysoce nieprzewidywalna, co determinuje zmiany w utartych i przyjętych rozwiązaniach dotyczących stosowanych strategii. Zatem w efekcie powstaje sprzeczność, ponieważ największe szanse na sukces przynoszą największe prawdopodobieństwo poniesienia porażki.

Wobec tego, słuszną koncepcję stworzyli na przełomie wieków R. A. Bettis i M. A. Hitt, którzy stworzyli zestaw cech charakterystycznych dla nowego krajobrazu konkurencji. Należą do nich:

- 1) rosnące ryzyko, niepewność, niemożność sporządzania trafnych prognoz,
- 2) trudność w niejednoznacznym rozpoznawaniu struktury branży,
- 3) nowa mentalność zarządzających,
- 4) nowa organizacja – spadek kosztów transakcyjnych, większe negatywne skutki błędów i zaniechań, konkurencja oparta na skumulowanej wiedzy (...) [Polowczyk, 2012, s. 42].

Dlatego też obecnie stosuje się wiele metod i narzędzi, aby przebieg przyszłych wydarzeń przewidzieć z większym prawdopodobieństwem, bądź tak, aby ewentualne niepowodzenia w przewidywaniu przyszłości móc szybko rekompensować.



### 3. Charakterystyka badanej organizacji

Firma ABB Sp. z o. o. jest znana na polskim rynku elektroenergetyki i automatyki już od kilkudziesięciu lat. Trzy czerwone litery ABB symbolizują najwyższą jakość, precyzję wykonania i maksymalne zaawansowanie technologiczne [www.abb.pl, dostęp dnia 20.12.2012].

Od prawie 20 lat ABB jest obecne także w Polsce – nie tylko jako synonim niezawodnych urządzeń, ale także jako pracodawca i właściciel fabryk. Firmy ABB Sp. z o. o. w Polsce zatrudniają łącznie około 2500 pracowników zlokalizowanych w oddziałach firmy, fabrykach i biurach sprzedaży na terenie całego kraju. Połowa produkcji polskich fabryk ABB trafia do niemal wszystkich krajów świata. Stale rosnący udział eksportu jest świadectwem najwyższej jakości oferowanych produktów [www.abb.pl, dostęp dnia 20.12.2012].

ABB Sp. z o. o. jest uznana za jedną z najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Nowatorskie rozwiązania, których inicjatorem są naukowcy krakowskiego Centrum Badawczego ABB czy Centrum Systemów Informatycznych, wpływają na zwiększenie wydajności oraz poprawę jakości wyrobów firmy.

ABB Sp. z o. o. należy do przedsiębiorstw stosujących w swojej działalności zaawansowane technologie. Tego typu organizacje relatywnie niedawno pojawiły się w polskiej gospodarce. Nierzadko są to organizacje informatyczne, telekomunikacyjne, farmaceutyczne czy badawczo-rozwojowe. W przeważającej mierze są to korporacje transnarodowe, gdzie dominuje udział kapitału zagranicznego. Dlatego też, analiza tego typu przedsiębiorstw jest niezmiernie ciekawa, bowiem zastosowanie w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii obliuguje je do dokonywania przeobrażeń organizacyjnych, wprowadzania nowych systemów zarządzania oraz kreowania nowych kultur organizacji. Organizacje stosujące w swojej działalności zaawansowane technologie mają na celu ograniczanie skomplikowanych form i dlatego charakteryzują się raczej płaskimi strukturami, występowaniem samodzielnych zespołów realizujących określone zadania, szerokimi uprawnieniami i silnymi związkami z innymi przedsiębiorstwami i klientami. [Wei Choo, Bontis, 2002, s. 676-680], [Albrecht, 2001, s. 72-73].

Dla ABB Sp. z o. o. zarządzanie strategiczne oznacza zapewnienie powodzenia w działalności biznesowej w długim okresie przy jednoczesnym angażowaniu się na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego, ochrony środowiska naturalnego i stabilnego społeczeństwa, a także

pomaganiu klientom i dostawcom w realizacji tych samych celów. Dlatego też, strategia ABB ma trzy wzajemnie powiązane wymiary: ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Strategia ABB jest zatem budowana na trzech filarach obejmujących niniejsze aspekty:

- 1) polityka zintegrowanego systemu zarządzania,
- 2) polityka społeczna ABB obejmująca projekty społeczne ABB,
- 3) strategia zarządzania środowiskiem [www.abb.pl, dostęp dnia 20.12.2012].

Podstawowym celem i zobowiązaniem ABB Sp. z o. o. jest:

- 1) zrównoważony rozwój zgodny z deklaracją Grupy ABB,
- 2) osiągnięcie i utrzymanie zaufania i zadowolenia zainteresowanych stron: klientów, udziałowców, pracowników, dostawców i społeczeństwa [www.abb.pl, dostęp dnia 20.12.2012].

Dlatego też, Spółka podejmuje działania na wszystkich wymienionych płaszczyznach, aby możliwe było zrealizowanie zamierzonych celów. Jednym z dowodów na to jest fakt, że każdy pracownik ABB Sp. z o. o., bez względu na poziom zarządzania, jest zobowiązany do aktywnego uczestnictwa w realizacji tych zamierzeń i wynikających z tego zadań.

#### **4. Metodologia procesu formułowania i wyboru strategii zarządzania w wybranej organizacji**

W połowie 2011 roku została sformułowana nowa strategia zarządzania Grupy ABB, która obejmuje działania do roku 2015, a także jest odpowiedzią na turbulentną sytuację na rynkach światowych oraz zaostrzoną konkurencję firm działających w sektorze. Weryfikacja metod działania w tym zakresie ma przynieść więcej korzyści w długoletniej perspektywie czasowej, niż pozostawanie przy niezmienionej formule.

Jednym z priorytetów w procesie formułowania strategii jest możliwość rozwoju ogólnoswiatowej sieci fabryk, centrów usług i dostawców. Fakt ten okazał się niezwykle istotny w dobie kryzysu, gdy nastąpiło znaczne pogorszenie koniunktury. Dywersyfikacja geograficzna w tym względzie odegrała ogromną rolę, dzięki któremu ABB Sp. z o. o. utrzymało swoją pozycję na rynku. Ponadto, mimo niepewnych warunków gospodarczych, obserwuje się trendy sprzyjające rozwojowi organizacji, bowiem dzięki trwającemu wzrostowi gospodarczemu w większości krajów świata, wzrasta standard życia. Tendencje te są najwyraźniej widoczne w państwach charakteryzujących się znaczną gęstością

zaludnienia. Wobec tego zakładanie działalności gospodarczej na rynkach wschodzących oraz dojrzałych sprzyja możliwościom wzrostu całej organizacji. Następstwem tych wydarzeń na arenie międzynarodowej było sformułowanie głównych celów nowej strategii, do których należą:

- 1) utrzymywać konkurencyjną przewagę i silną pozycję na obecnych rynkach,
- 2) przewidywać, uczestniczyć i przewodzić w kluczowych megatrendach,
- 3) rozwijać kluczowe obszary biznesu w celu osiągnięcia wyższego wzrostu,
- 4) prowadzić mądrą politykę połączeń i przejęć, co pozwoli zlikwidować luki kompetencyjne w obszarach produktów, rynków i geograficznego zasięgu działania,
- 5) odkrywać i odnajdować możliwości istotnego wpływu na ważne rynki, tworzenia innowacyjnych propozycji, które mogą znacząco przeformować istniejący układ sił na ważnym dla firmy rynku.

Jednak, aby móc osiągnąć założone cele, właściwym staje się opracowanie listy efektywnych metod działania w tym zakresie. Dlatego też, ABB Sp. z o. o. stworzyła 12 obszarów działania, które są odzwierciedleniem specyfiki organizacji oraz ogólnoswiatowych tendencji gospodarczych, a ich realizacja przysłuży się w długim okresie do rozwoju całej organizacji.<sup>1</sup>

## **5. Miejsce zarządzania strategicznego w kluczowych czynnikach sukcesu firmy i jego wpływ na zajmowaną pozycję konkurencyjną**

Założenia zarządzania strategicznego stosowane w Spółce są wypadkową sytuacji na rynkach, globalnych tendencji i filozofii stosowanej w organizacji. Analizując sformułowaną strategię można zauważyć, że ogromny nacisk został położony na efektywne wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu Spółki. W ten sposób możliwa jest walka kon-

---

<sup>1</sup> Priorytetowe obszary wzrostu ABB: powiększanie geograficznego zasięgu działania, wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych, inteligentne sieci energetyczne, rozszerzanie zasięgu działania biznesu nafty i gazu, centra danych, serwis, efektywność energetyczna, oprogramowanie: duża sprzedaż jednakowych rozwiązań, automatyka przemysłowa, urządzenia mechaniczne, energoelektronika, technologie prądu stałego i ich wdrażanie.

kurencyjna poprzez równoczesne podniesienie wydajności i jakości oferowanych towarów i usług.

Strategia zarządzania opiera się zatem na pięciu filarach:

- 1) w kraju i dla kraju,
- 2) strategia globalnej obecności Grupy ABB,
- 3) doskonałość operacyjna,
- 4) zarządzanie łańcuchem dostaw,
- 5) satysfakcja klienta.

Jak widać, strategia oparta jest o działania obejmujące wszystkie sfery życia organizacji. Fakt ten jest o tyle istotny, iż w czasach niepewności gospodarczej, nie wiadomym staje się, która z płaszczyzn stanie się decydująca w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Ponadto, znaczące staje się przenikanie różnych sfer, bowiem na przykład strategia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest spójna oraz skorelowana ze strategią biznesową Spółki.

Strategia zarządzania stworzona przez ABB Sp. z o. o. oparta jest również o trzy wartości, które są odzwierciedleniem misji Spółki. Owe aksjomaty to: doskonałość, talent i uznanie, które również widoczne są we wszystkich aspektach strategii zarządzania.

## Zakończenie

Zarządzanie strategiczne w organizacji jest wypadkową analizy otoczenia i samej organizacji, a następnie planowania wariantu najbardziej optymalnego ze względów strategicznych. Uniwersalnym podejściem do tego staje się ujęcie systemowe, dzięki któremu możliwe staje się holistyczne podejście do obiektu będącego przedmiotem strategii [Żebrowski, Waćkowski, s. 67]. Sukces lub porażka organizacji, których działalność obejmuje sektor nowoczesnych technologii, są w szczególności sposobem zdeterminowane przez przyjęte działania w ramach zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne w obecnych czasach wpływa bezpośrednio na pozycję konkurencyjną organizacji. Fakt ten został dostrzeżony przez wielu badaczy przedmiotu, m. in. przez Hamela, który sformułował trzy najważniejsze zadania dla organizacji wkraczających w przyszłość, tj. w XXI wiek. Jednym z tych zadań jest właśnie radykalne przyspieszenie tempa zmian strategii oraz jej wdrażanie w samej organizacji, bowiem wówczas przedsiębiorstwo jest skłonne do szybszej adaptacji do zmieniających się warunków. Ponadto, stwierdził on, iż organizacja

powinna być zdolna do sprostania zdefiniowanym 25 wyzwaniom współczesnego świata. Jednym z tych kluczowych aspektów staje się tworzenie strategii wciąż na nowo tj. w świecie dynamicznych zmian strategia powinna odzwierciedlać biologiczne zasady różnorodności i selekcji [Grudzewski i inni, 2010, s. 125].

Wobec powyższego, jasnym staje się, że organizacja ABB Sp. z o. o. charakteryzuje się wysoką skutecznością w zarządzaniu strategicznym. Sformułowanie strategii, która odpowiada na współczesne wyzwania, a następnie efektywne jej wdrażanie jest tego dowodem. Fakt ten wpływa na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także działa motywująco na pracowników całej organizacji, bez względu na zajmowane stanowisko.

## Literatura

1. Albrecht M. H. (2001), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*, Blackwell Business, Malden, Massachusetts, USA.
2. Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
3. Grudzewski, W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa.
4. Huff A. S., Floyd S. W., Sherman H. D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
5. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie.*, Wyd. Difin, Warszawa.
6. Krawiec F. (2011), *Zarządzanie Strategią firmy*, Wyd. Difin, Warszawa.
7. Polowczyk J., (2012), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
8. Porter M. E. (2006), *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. One Press, Warszawa.
9. Richardson B., Richardson R. (1992), *Business planning. An approach to strategic management*. Second editon, Pitman Publishing, London.

10. Rowe A.J., Mason R. O., Dickel K. E. (1987), *Strategic Management. A methodical approach*, Addison-Wesley Publishing Company, Philippines.
11. Stacey R. D. (2000), *Strategic management & organisational dynamics. The challenge of complexity*, Wyd. Pitman Publishing, London.
12. *Strategiczne przyspieszenie – IT w zarządzaniu firmą* (2012), Harvard Business Review Polska, Warszawa.
13. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa.
14. Wei Choo Ch., Bontis N. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge*, Oxford University Press, New York.
15. Wright P., Kroll M. J., Parnell J. (1998), *Strategic Management. Concepts*, Fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
16. [www.abb.pl](http://www.abb.pl), dostęp dnia 20.12.2012.
17. Żebrowski M., Waćkowski K. (2011), *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

## Streszczenie

Niniejszy artykuł został poświęcony problematyce zarządzania strategicznego w wymiarze empirycznym, tj. jego wykorzystania w przedsiębiorstwie stosującym nowoczesne technologie. Ponadto analiza została rozszerzona o warunki, w jakich obecnie funkcjonują organizacje, tzn. w warunkach zmienności i niepewności, dzięki którym przedsiębiorstwa są zobligowane do radzenia sobie z coraz to nowymi wyzwaniami, jakie niesie współczesna gospodarka tak, aby w sposób efektywny móc konkurować na rynku. Artykuł ma zatem na celu odpowiedź na pytanie, czym powinna się charakteryzować strategia stosowana przez współczesne przedsiębiorstwa wykorzystujące nowoczesne technologie, oraz konfrontacja tych założeń ze strategią stosowaną w jednej z takich firm.

Artykuł został podzielony na pięć zasadniczych części, z czego pierwsze dwie zostały poświęcone kwestiom teoretycznym, natomiast druga część opracowania w sposób empiryczny opisuje zastosowanie zarządzania strategicznego w organizacji stosującej nowoczesne technologie. Część teoretyczna dotyczy takich kwestii jak: koncepcja zarządzania strategicznego (w tym: cechy, etapy i procedury zarządzania strategicznego), a następnie została przedstawiona analiza znaczenia zarządzania strategicznego we współczesnym świecie. Część empiryczna opracowania dotyczyła w pierwszej kolejności charakterystyki ba-

danej organizacji: obszaru działania, specyfiki, misji, celów działania, a następnie analizy metodologii procesu formułowania i wyboru strategii zarządzania w wybranej organizacji. Zostało również przedstawione miejsce zarządzania strategicznego w kluczowych czynnikach sukcesu firmy i jego wpływ na zajmowaną pozycję konkurencyjną.

Problematyka poruszana w artykule jest tym bardziej ciekawa, iż współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw wymaga od nich dużej zdolności do adaptacji w nowych, często zmieniających się warunkach. Ponadto, zaostrzona konkurencja i postępujące procesy globalizacyjne niejako wymagają od organizacji podejmowania decyzji mających na celu niwelowanie negatywnych efektów.

### **Słowa kluczowe**

nowoczesne technologie, konkurencyjność, niepewność

### **The strategic management as a determinant of creating a competitive advantage in enterprise that use new technologies during uncertain times – case study ABB Sp. z o. o. (Summary)**

The article is dedicated to the topic of strategic management in its empirical dimension. The presented analysis takes into account conditions characteristic of a contemporary world, i.e. mainly variability and uncertainty present-day companies are challenged by. The article aims to answer the question of what should be defined by strategies of organizations using new technologies and it confronts these assumptions with the strategy applied in ABB Sp. z o. o. The article is divided into five main parts. First two parts are devoted to theoretical issues such as the concept of strategic management (including its characteristics, stages and procedures of strategic management). Remaining parts present empirical studies concerning characteristics of the analyzed organization: its area of activity, mission and objectives of activity, an analysis of methodology and selection process in the formulation of strategic management in the organization. Finally, the article shows relations between strategic management and achieving success and competitive advantage.

The article touches upon the up-to-date issue of the companies need to have a great ability to adapt to volatile conditions. In addition, competitive market and the on-going process of globalization force organizations to make decisions eliminating or alleviating negative effects.

### **Keywords**

new technologies, competitiveness, uncertainty