



Wstępne rozpoznanie istoty potencjału strategicznego systemu działającego

Introduction to the essence recognition of action system strategic potential

Hubert Witczak

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, e-mail: studenci@witczak.pl

Streszczenie

W naukach o zarządzaniu istnieje potrzeba lepszego rozpoznania kategorii „potencjał strategiczny”. Celem pracy jest zaproponowanie wstępnych twierdzeń w dziedzinie detekcji i eksploracji tego pojęcia. Zakres pracy obejmuje potencjał strategiczny dowolnego systemu działającego (AS). Potencjał strategiczny to zdolność danego AS do kształtowania zmian strategicznych w celu odniesienia sukcesu strategicznego. Potencjał strategiczny jest skomplikowaną sumą złożonych zmiennych: domeny strategicznej oraz elastyczności, unikatowości, kompetencji, sprawności, atrakcyjności i sterow(al)ności danego AS. To kluczowa zmienna sukcesu strategicznego. Skala poziomu potencjału strategicznego rozciąga się od jego braku (poziom zero potencjału) do poziomu pełnego (poziom 1 potencjału). Potencjał strategiczny wymaga dalszych prac poznawczych, w tym klasyfikacyjnych i wyjaśniających.

Słowa kluczowe: potencjał, potencjał strategiczny, nominalny potencjał strategiczny, pełny potencjał strategiczny, sukces strategiczny.

Abstract

The in-depth recognition of the category of „strategic potential” poses a scientific problem. The objective of this paper is to propose preliminary theorems regarding the detection and exploration of this concept. The scope of the paper covers the strategic potential of any action system (AS). Strategic potential is the capability of the given AS to affect strategic change, en route to strategic success. Strategic potential is a non-simple sum of complex variables: the strategic domain, as well as the flexibility, uniqueness, competence, performance, attractiveness and controllability of the given AS. Strategic potential is the key variable of strategic success. The level of strategic potential may, nominally, range from none (potential level zero) to full potential (potential level one). Strategic potential requires further cognitive development, including classification and explanation.

Keywords: potential, strategic potential, nominal strategic potential, full strategic potential, strategic success.

Wstęp

Stan nauk o zarządzaniu, jeśli chodzi o potencjał strategiczny systemu działającego, pozostaje niedookreślony. Termin „potencjał strategiczny” jest używany bez zdefiniowania lub z przypisaniem mu swobodnej konotacji. Istnieje problem rozpoznania „potencjału strategicznego” w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w dyscyplinie zarządzania strategicznego.

W pracy podejmuję próbę wstępnej, poznawczej identyfikacji „potencjału strategicznego AS”, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw (uniwersalny zasięg twierdzeń, ze zogniskowaniem na przedsiębiorstwo jako kategorię). Poznawanie to: detekcja, eksploracja, klasyfikacja i wyjaśnianie. Wstępne rozpoznanie obejmuje tu elementy detekcji i eksploracji tożsamości. Stosuję podejście systemowo-prakseologiczne, metodę prognostyczno-diagnostyczną i hipotetyczno-dedukcyjny typ wnioskowania. Punktem wyjścia jest przegląd przedmiotowego dorobku naukowego.

1. Stan nauki w dziedzinie potencjału strategicznego

Potencjał strategiczny (dalej: SP) jest kategorią rzadko używaną w naukach o zarządzaniu (dalej: MS), w dyscyplinie zarządzania strategicznego (dalej: SM). Próby sformułowania definicji poznawczych są nieliczne. Na ogół nie definiuje się tego pojęcia i utożsamia je z analizą strategiczną. Poniżej podaję krótki przegląd stanu nauk i praktyki w tej dziedzinie.

Pierwszeństwo na gruncie MS i SM należy przypisać analizie SWOT. Nie bada ona bezpośrednio AS w kategoriach potencjału strategicznego. Jednak można przyjąć, że opisuje ona wartość potencjału wewnętrznego AS (bilans lokalny S i W), potencjału otoczenia AS (bilans lokalny O i T) oraz bilans wartości totalnego potencjału strategicznego AS (synergia S i O, dyssynergia W i T, synteza SWOT). Słabością tej nadal wartościowej metody jest jej niejasna i uwikłana metodologia.

Postęp w sferze potencjału mikrootoczenia przypisuje się Michaelowi E. Porterowi [Porter 1992¹], przede wszystkim jeśli chodzi o badanie zdolności konkurencyjnej i potencjału konkurencyjnego. Porter używa takich terminów, jak: „natężenie konkurencji”, „moc konkurencji”, „potencjał zysku sektora”. Połączona moc „pięciu podstawowych sił konkurencyjnych” wyznacza ostateczny potencjał zysku sektora, mierzony długofalową stopą zysku. Dany podmiot sektora zmierza do pozycji, w której przedsiębiorstwo może się najlepiej bronić przed tymi siłami, albo skorzystać na własną korzyść. Intensywność konkurencji (skłonność i zdolność uczestników rynku do konkurencji) jest pochodną stopnia zależności danego AS od gry konkurentów i stopnia zdolności do powodowania przez każdy AS postępowania konkurentów. Konkurencyjność to proces i rezultat oddziaływania nie tylko bezpośrednich konkurentów. Proces konkurencji kapitalizuje umiejętności konkurencji, czyli zdolność do walki konkurencyjnej, w czasie rzeczywistym i w przyszłości.

Obszarem badawczym powiązanim z potencjałem strategicznym są strategiczne cykle życia (por. [Gościński 1989]). Defi-

niują one potencjał wyrobu, jednostki biznesu, sektora i organizacji w kategoriach poziomów dojrzałości, wiążąc je na ogół ze zdolnością do konkurencji. Zarówno poziomy dojrzałości, jak i zdolność do konkurencji są opisywane przy pomocy zmiennych kategoryalnych, takich jak: dojrzałość, schyłek; silny, korzystny, słaby i in. Kategoryalność jest rozwijana opisowo, na przykład konkurent dominujący to podmiot kontrolujący poczynania konkurentów. Lepszemu rozpoznaniu potencjału strategicznego nie sprzyja łączenie, bez szczegółowych objaśnień, opisu w kategoriach poznawczych i aksjologicznych.

Pewne implikacje, dotyczące potencjału strategicznego znajdujemy w pracach grupy Strategor [Strategor 1996]. Autorzy omawiając podejście sieciowe, wskazują na trzy kategorie potencjału składników struktury organizacyjnej: potencjał kombinacyjny (możliwość wejścia w relacje z innymi składnikami struktury), potencjał spójności (możliwość zapewnienia całościowości zbioru elementów), potencjał aktywacji (określenie zasad sprawstwa aktywności i działalności elementów i całości).

Od 2004 roku próbowałem lepiej zrozumieć potencjał strategiczny [Witczak 2004; 2008]. W 2004 r. określiłem potencjał jako zdolność do dokonywania zmiany. Tak rozumianym potencjałem charakteryzuje się również otoczenie danego AS. Zakładam, że potencjał danego AS jest pojęciem relatywnym i związanym z prawdopodobieństwem jego skuteczności. Zaproponowałem też pojęcie „całkowitego potencjału sprawności działania”, który jest nieprostą sumą sześciu potencjałów cząstkowych: teleologicznego (celowościowego), informacyjnego, motywacyjnego, organizowania, operacyjnego i gospodarowania. Badanie roli danego AS w otoczeniu pozwala dyskutować na temat pojęcia „pozycji strategicznej”, jako odniesienia potencjału danego AS do potencjału jego otoczenia. Pozycja strategiczna jest pojęciem szerszym od pozycji konkurencyjnej [Witczak 2008]. W 2008 r. podałem do dyskusji podejście energetyczne do prowadzenia AS. To skutkowało sformułowaniem prawa nadwyżki energetycznej („żaden AS nie może istnieć w długim okresie bez nadwyżki energetycznej”) oraz, pośrednio, powiązaniem potencjału danego AS z jego wewnętrzną i relatywną energią.

W 2014 r. potencjał strategiczny został w Polsce zdefiniowany w odniesieniu do specyficznej praktyki [Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej 2014, s. 13], a mianowicie strategii bezpieczeństwa narodowego. W podrozdziale 1.3. „Strategiczny potencjał bezpieczeństwa narodowego” czytamy: „Potencjał bezpieczeństwa narodowego służy...”, bez jego zdefiniowania. Następnie: „System bezpieczeństwa narodowego obejmuje siły, środki i zasoby przeznaczone przez państwo do realizacji zadań w tym obszarze, odpowiednio zorganizowane, utrzymywane i przygotowywane. Składa się on z podsystemu kierowania i podsystemów wykonawczych, w tym podsystemów operacyjnych (obronny i ochronne) oraz podsystemów wsparcia (społeczne i gospodarcze)”.

Obecnie potencjał strategiczny nie jest definiowany bezpośrednio w literaturze światowej. Nie jest więc kategorią nazwaną,

¹ Oczywiście prace Michaela E. Portera należy datować, biorąc pod uwagę moment wydania oryginału pracy. Uwaga ta dotyczy wszystkich prac tłumaczonych na język polski.

choć dość swobodnie się nim posługujemy [Królik 2015, Wikipedia, Wikipedia A, Wikipedia B 2016]. Używa się [Stabryła 2016, s. 276] także terminu „syntetyczna sprawność lub wartość badanej dziedziny”, proponując koncepcję agregatywnej oceny przedsiębiorstwa. Podsumowując, można zwrócić uwagę na następujące cechy twierdzeń o potencjale strategicznym:

1. SP utożsamia się z:
 - a) podejściami do SM (np. podejściem zasobowym – specyfika, rzadkość, wyspecjalizowanie pod względem przewagi konkurencyjnej);
 - b) zasadami analizy strategicznej.
2. Cyklem zarządzania strategicznego i opracowywaniem strategii.
3. Do metod badania potencjału strategicznego zalicza się między innymi niemal wszystkie kluczowe metody diagnozy strategicznej [Wikipedia A].

2. Założenia wyjściowe

Poniższe założenia tworzą płaszczyznę wyjściową dla dalszych wywodów, które prowadzę na poziomie kategorialnym. Intencją takiego rozumowania jest podanie twierdzeń o wyższym poziomie uniwersalności, a nie idiograficznych czy branżowo-sektorowych. MS lepiej rozwijają się w kierunku specjalizacji, natomiast równie potrzebne są syntezy naukowe. Zgodnie z prawem Kurta Gödla², rozpoznanie danego systemu (tu: potencjału strategicznego) wymaga odwołania się do ustaleń dotyczących jego otoczenia. Chodzi tu o terminy i ich pojęcia mające istotne znaczenie dla detekcji i eksploracji potencjału strategicznego przy przyjętych podejściu, metodzie i typie wnioskowania.

System działający (AS) – to zbiór elementów posiadający cechy systemowe, w ramach którego funkcjonuje i działa człowiek [Witczak 2010]. Potencjał strategiczny jest jedną z cech AS związaną z prowadzeniem AS, zarządzaniem i zarządzaniem strategicznym AS. Przyjmuję, że potencjał strategiczny może być opisany systemowo, posiada zatem również otoczenie.

Strategia. Strategiczność

Strategia – jej istotą jest prowadzenie AS:

- 1) z sukcesem długowieczności, czyli istnienie tożsamości – domeny w TS (czasoprzestrzeni); osiągnięcie oczekiwanych relacji między pożądanymi wartościami biznesowymi, pozabiznesowymi i prawdopodobieństwami;
- 2) między skrajnościami działań, doktryn, dążeń i okoliczności;
- 3) niezależnie od zasad kształtowania potencjału wewnętrznego AS, potencjału jego otoczenia oraz sytuacji strategicznej.

Strategiczność – są to dowolne zmienne AS (wraz z otoczeniem) i ich układy, istotne dla bieżącego i przyszłego sukcesu strategicznego³.

Sukces strategiczny – jest to normatywne opisanie pożądanego/oczekiwanego poziomu (dążenia) stanu i sytuacji strategicznych AS, w relacji do porażki strategicznej, konkurentów oraz innych punktów odniesienia biznesowego i pozabiznesowego. Opisuje m.in. poziom wykorzystania nominalnego potencjału strategicznego.

Praca. Energia. Potencjał

Praca – zachowanie się (ruch, działanie) wykorzystujące dysponowaną energię, przynoszące skutki, zaspokajające potrzeby istotne danego podmiotu.

Energia – zasób esencji ruchu (pracy) danego AS.

Energia systemowa – zasób energii wewnętrznej danego SD powiązany z zasobem energii zewnętrznej (otoczenia) danego AS. Energia systemowa jest wielkością relatywną, ale czynnikiem wiodącym jest energia wewnętrzna danego SD.

Potencjał – zdolność danego AS (jego energii) do wywoływania zmian⁴, polegająca na wykorzystaniu dysponowanej energii systemowej. Inaczej mówiąc, potencjał jest tkwiącą w danym systemie zdolnością do działania na gruncie posiadanej energii, w relacji do otoczenia.

Potencjał pracy – kategoria potencjału; zdolność danego AS (jego energii) do wywoływania zmian systemowych typu praca.

Zdolność AS – potencjał przekształcenia i wykorzystania energii systemu działającego.

Zarządzanie. Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie [Witczak 2008]:

- 1) w szerszym ujęciu – prowadzenie danego AS z sukcesem;
- 2) w węższym ujęciu – wyspecjalizowane procesy i system (system zarządzania) sprawstwa (C), modelowania (M), organizowania (O), kierowania (D), sprzęgania (F), mające spowodować zachowania i działalność danego AS zgodnie z celami i wolą podmiotów zarządzających.

Zarządzanie strategiczne – w szerszym i/lub węższym znaczeniu prowadzenie danego AS na drugim poziomie z czterech zintegrowanych poziomów zarządzania (poniżej politycznego, powyżej taktycznego i operacyjnego). Zarządzanie strategiczne jest subsystemem strategii (nie jest z nią tożsame), przy czym plan strategiczny jest składnikiem zarządzania strategicznego, a nie strategią.

3. Istota i struktura potencjału strategicznego

Potencjał strategiczny – jest kategorią potencjału w sensie ogólnym. To zdolność danego podmiotu (energii) do kształtowania (tworzenia, podtrzymywania istnienia, zaniku i zmian) zmian typu strategicznego. Antonim dla pojęcia „potencjał strategiczny” to niemoc (impotencja) strategiczna, czyli brak zdolności danego podmiotu do kształtowania zmian typu strategicznego.

² Na podstawie twierdzenia o niedowodliwości niesprzeczności (por. hasło *Kurt Gödel* w: [Wikipedia (dostęp 31-07-2016)] pełne wyjaśnienie danego systemu jest możliwe tylko przez odwołanie się do otoczenia i/lub założeń *a priori* (one też leżą poza systemem).

³ Na temat strategiczności (orientacji strategicznej) zob. [Witczak 2014, s. 1268].

⁴ Zmiany i ich usytuowanie podają w: [Witczak 2008, s. 162].

Zupełny potencjał strategiczny – poziom energii i zdolności danego AS, dzięki którym rozwiązuje on dowolne problemy sukcesu strategicznego, niezależnie od kontekstu dążeń, doktryn i okoliczności (sytuacji i ograniczeń sztywnych).

Poziom danej cechy przedmiotu – różnorodność (zakres) i stopień nasilenia cech danego przedmiotu.

Struktura potencjału strategicznego może być opisywana według rozmaitych kryteriów. Podstawę strukturyzacji przedmiotowej potencjału strategicznego stanowi określenie atrybutowych cech rodzajowych zbioru (systemów) rzeczowych AS.

Proponuję następujące kluczowe cechy rodzajowe (od A do F) i ich wewnętrzne zmienne agregatywne (złożone) przedmiotowego potencjału strategicznego AS (tabela 1). Rozkład tych cech mieści się między wielkościami granicznymi (na skali od zero do 1) lub na osi wielkości przeciwstawnych [na skali od (-1) do (+1)].

A. Rdzeń (domena) potencjału

1. Zasobność energetyczna – realna (rzeczywista i wirtualna) i transcendentna:
 - a) treść, rozmiary i struktura energii;
 - b) majątek, kapitały, wiedza itp.;
 - c) Różnorodność – jednorodność.
2. Uplasowanie w TS – lokalizacja; horyzont strategiczny.
3. Tożsamość (swoistość; geneza).

4. Potencjał nominalny (wewnętrzna energia nominalna – energetyczny równoważnik pracy).

B. Kompetencje – niekompetencje

1. Zgodność domeny z potrzebami (użyteczność, jakość, zgodność segmentacji strategicznej).
2. Predyspozycje, talenty.
3. Kwalifikacje.
4. Poziom profesjonalizmu; specjalizacja – uniwersalizacja.
5. Konkurencyjność.
6. Stan ze względu na cele i zadania – kompatybilność i zdolność synergii.

C. Unikatowość – powszechność (powszedniość)

1. Ego – altruizm.
2. Odrębność tożsamości.
3. Rzadkość, dostęp do...
4. Imitowalność, komplementarność.
5. Substytucyjność.

D. Elastyczność – skostnienie (petryfikacja – zestalenie)

1. Potencjał kombinacyjny i zmienności:
 - a) możliwości (powiązania, wsparcie, kompatybilność, kataliza);
 - b) przedsiębiorczość;
 - c) mobilność funkcjonalna i TS;
 - d) przestrzenie fazowe i przejścia międzyfazowe;
 - e) improwizacja;
 - f) ograniczenia.

Tabela 1. Treść i struktura potencjału strategicznego AS

Zakres przedmiotowy potencjału AS Zakres rzeczowy potencjału AS	D. Elastyczność strategiczna	C. Unikatowość strategiczna	B. Kompetencje strategiczne	A. Rdzeń (domena) potencjału strategicznego AS	E. Sprawność strategiczna	F. Atrakcyjność strategiczna dla wnętrza i otoczenia	G. Sterowalność strategiczna (w tym wykonalność)	(1-5) Synteza całkowitego potencjału strategicznego subsystemów AS
1. Dążenia AS	Potencjał strategicznej elastyczności dążeń	Potencjał strategicznej unikatowości dążeń	Potencjał strategicznych kompetencji dążeń	Potencjał strategicznej domeny dążeń	Potencjał strategicznej sprawności dążeń	Potencjał strategicznej atrakcyjności dążeń	Potencjał strategicznej sterowalności dążeń	1. Synteza całkowitego potencjału strategicznego dążeń AS
2. Doktryna AS	Potencjał elastyczności doktryny AS							
3. Rdzeń AS	Potencjał elastyczności rdzenia AS			Rdzeń potencjału strategicznego				
4. Pozycja AS	Potencjał elastyczności pozycji AS							
5. Ograniczenia AS	Potencjał elastyczności ograniczeń AS							
(A-G) Synteza cech składowych potencjału strategicznego	D. Synteza całkowitego potencjału strategicznej elastyczności AS							(1-5)/(A-G) Synteza totalna potencjału strategicznego AS

Źródło: opracowanie własne.

2. Plastyczność, giętkość.
3. Dynamika (czas akcji reaktywnej i proaktywnej, przyspieszenie, pęd, siła, tempo).

E. Sprawność – niesprawność

1. Celowość i ukierunkowanie w otoczeniu.
2. Postaci sprawności (skuteczność – korzystność – ekonomiczność).
3. Inne walory i wytyczne sprawności.
4. Zastosowanie i wykorzystanie sprawności/niesprawności.

F. Atrakcyjność; chęć – niechęć (wnętrza i otoczenia)

1. Gotowość do działania – postawa, zaangażowanie, satysfakcja, pożądanie.
2. Mechanizm popytowo-podażowy.
3. Wywoływanie potencjału i przepływu energii, wartość AS (równowaga/nierównowaga).
4. Obojętność.

G. Sterow(al)ność (w tym wykonalność) – suwerenność/podległość, poddanie się, niesterowalność

1. Sprawstwo i kontrolowalność – współsprawstwo i współkontrolowalność:
 - a) decyzyjność (sprawstwo i trafność);
 - b) potencjał aktywacji (gestia) i ochrona;
 - c) władza i jej źródła (własność, imperium, inne).
2. Informacja sterująca (modele odwzorowania i wzorce, samoświadomość), mądrość – zdolność do ich wykorzystania.
3. Organizacja (poziom zorganizowania), integralność, potencjał spójności.
4. Kierowalność (mechanizmy: motywowania, stylów kierowania, negocjowania i rozwiązywania konfliktów).
5. Uczenie się (pamięć, nadzór i kontrola) i doskonalenie.
6. Metasterowalność – samosterow(al)ność.
7. Bezpieczeństwo/niebezpieczeństwo. Radzenie sobie z prawdopodobieństwami (ryzyko i niepewność).

W istocie potencjał strategiczny to potencjał z oznaczeniem „strategiczność”. W każdej z cech od A do G, jak również w obrębie tych cech, opisuje poziom (zakres cech i ich stopień) oraz rozpiętość sferyczną między skrajnościami (niski – wysoki, lewy – prawy, dany – przeciwny i in.). Następnie można rozwinąć poznawanie, a potem wartościować ten potencjał, czym się tu nie zajmuję.

Zakres rzeczowy potencjału strategicznego (pierwsza lewa kolumna tabeli 1) składa się z pięciu subsystemów [Witczak 2010]. Zakres przedmiotowy potencjału strategicznego jest opisany na zakresie rzeczowym, a w nim kluczową rolę odgrywa „A. Rdzeń (domena) potencjału”. Bez tej domeny (A) tracą sens pozostałe zmienne opisowe zakresu potencjału – dany AS nie dysponuje żadnym potencjałem (nie istnieje).

Jeśli ten warunek jest spełniony, wszystkie zmienne są współzależne, w tym również składające się na zakres przedmiotowy. Przykładem jest współzależność zmiennej „B. Kompetencje” z innymi zmiennymi zakresu przedmiotowego.

⁵ Nierelatywność oznacza niesystemowość, dlatego że system jest zbiorem (składniki wewnętrzne) oddziałującym z otoczeniem (elementy otoczenia).

1. Pozostałe zmienne zakresu przedmiotowego potencjału jako zmienne niezależne w stosunku do kompetencji (B):
 - elastyczność kompetencji (DB),
 - unikatowość kompetencji (CB),
 - metakompetencje (kompetencje kompetencji – BB),
 - domena kompetencji (AB),
 - sprawność kompetencji (EB),
 - atrakcyjność kompetencji (FB)
 - sterow(al)ność kompetencji (GB).
2. Kompetencje (B) jako zmienna niezależna w stosunku do pozostałych zmiennych zakresu przedmiotowego potencjału: kompetencje elastyczności (BD) i odpowiednio (...) następane.

4. Wybrane odniesienia eksploracji potencjału strategicznego

Zmiany strategiczne są skutkiem potencjału strategicznego i zachodzą w czasoprzestrzeni: *ex ante* (przed zdarzeniem) – *praesenti* (czas teraźniejszy) – *verum* (czas faktyczny) – *ex post* (po fakcie). Ta ciągłość czasoprzestrzenna zwraca uwagę na możliwość oscylowania samego potencjału strategicznego w kategoriach dialektycznych, paradoksów i chaosu, między zmiennością a trwałością. Szczegółowe rozpoznanie samego potencjału strategicznego powinno się rozpocząć od jego domeny, czyli zdolności do wywołania tożsamości, zasobności, uplasowania i nominalnego potencjału zmian.

Nominalny potencjał energii AS, jest nieprostą sumą potencjałów: politycznego, strategicznego, taktycznego i operacyjnego. Rozpoznanie *potencjału nominalnego*, w tym *nominalnego potencjału strategicznego*, polega na autonomicznym opisie poznawczym. Jego odniesieniem odwzorowującym są kategorie nierelatywne⁵, odwołujące się do sumy potencjału wewnętrznego albo zewnętrznego (otoczenia). Można tu, na przykład, opomiarować potencjał jako min./maks., albo wyższy/nizszy w stosunku do zmiennej odniesienia.

Potencjał strategiczny AS jest przede wszystkim pojęciem relatywnym, pozycjonującym potencjał wewnętrzny AS na tle wybranych składników i/lub całości potencjału jego otoczenia. Potencjał strategiczny *ex post* oraz *praesenti* mogą być opisywane jako relacja wewnętrznego potencjału strategicznego danego AS do potencjału jego otoczenia w tym samym horyzoncie strategicznym. Z punktu widzenia prowadzenia AS w przyszłości potencjał strategiczny jest relacją *aktualnego potencjału wewnętrznego do przyszłego (w horyzoncie strategicznym) potencjału otoczenia*. Najważniejszym problemem jest tu ustalenie przyszłego potencjału otoczenia. Potencjał strategiczny jest pojęciem paradoksalnym: to otoczenie (jego potencjał) jest źródłem długowieczności AS, ale to potencjał wewnętrzny AS stanowi główne narzędzie przekształcania potencjału otoczenia. Ostatecznie potencjał strategiczny danego AS jest złożoną i eklektyczną sumą omawianych, wewnętrznych i zewnętrznych zdolności AS do zmian.

Nominalnie wysoki potencjał wewnętrzny danego AS, usytuowany w kontekście niskiego potencjału otoczenia, skutkuje

obniżeniem opomiarowania potencjału strategicznego. To kieruje naszą uwagę również na pewien paradoks: dany AS dysponując potencjałem nominalnym, może nie dysponować potencjałem strategicznym. Inaczej mówiąc, żadna ze zmiennych strategiczności danego AS nie osiąga wielkości minimalnej. AS w swoim łącznym (całkowitym) potencjale posiada potencjały: polityczny, taktyczny i operacyjny, a nie posiada potencjału strategicznego⁶. Taki AS może próbować osiągać swoje zamiały polityczne, prowadząc działalność taktyczną i operacyjną bez zogniskowania strategicznego.

Potencjał strategiczny jest, pod względem zakresu, zmienną totalną. Obejmuje sferyczny układ zmiennych potencjału wewnętrznego danego AS na tle potencjału jego otoczenia. Można sformułować kilka ważnych pytań o odniesienia potencjału strategicznego.

Czy takie podejście oznacza, że zmienna zależna (sukces strategiczny⁷) jest pochodną tylko jednej totalnej zmiennej niezależnej (potencjału strategicznego)? Praktyka dowodzi jednak, że:

1. Sukces strategiczny przemija i współistnieje z porażką strategiczną.
2. Istnieją wypadki, gdzie AS posiada „właściwy” (nominalnie wysoki i adekwatny) potencjał strategiczny, a mimo to nie osiąga oczekiwanego sukcesu strategicznego.

Problem tkwi w określeniu „właściwy” potencjał strategiczny. Potencjał strategiczny jest skomplikowaną sumą zmiennych składowych. Pierwszą kwestią jest zgodzenie się co do ich treści, rozmiarów i struktury (syntezy zmiennych składowych) oraz opomiarowania. Już samo określenie domeny systemowej AS (pierwsza lewa kolumna tabeli 1), czyli zakresu rzeczowego, dla którego rozpoznajemy potencjał, jest kwestią dyskusyjną. Podobnie dyskusyjną może być uzgodnienie przedmiotowych zmiennych składowych potencjału, ich jednostkowych oraz łącznego poziomu (zakresy i stopień nasilenia).

Następnie trzeba uzgodnić ewentualne uniwersalne/idiograficzne proporcje i parytety zmiennych składowych w całości potencjału strategicznego jako kategorii. Możemy stwierdzić, że sukces i potencjał strategiczny nie należą do kategorii uniwersalnych twierdzeń/praw nauk. Wtedy powstaje problem zasięgu takich twierdzeń na osi między idiograficznymi (zasięg jednostkowy) i średniego zasięgu (np.: branża, terytorium, okres). Niemożność osiągnięcia zadowalającego poziomu doskonałości w tej dziedzinie poddaje pod wątpliwość samą istotę kategorii „potencjał strategiczny” i nakazuje przejście na niższy poziom modelu rachunku sukcesu strategicznego. Wtedy jest on pochodną wielu zmiennych (w modelu powyżej: siedmiu – od A do G) agregatowych, z których każda składa się ze zmiennych składowych. Możemy więc mieć do czynienia ze złożonym rachunkiem sukcesu strategicznego (tu: trzy poziomowym) z wykorzystaniem koncepcji „potencjału strategicznego”. Ponadto związki między potencjałem strategicznym a sukcesem strategicznym upoważniają do dyskusowania na temat potencjału osiągnięcia MVG (Misji, Wizji i Celów strate-

gicznych), potencjału konkurencyjności AS, potencjału satysfakcji interesariuszy AS itp.

Sukces strategiczny to złożona, ale oczekiwana przez dany AS struktura MVG w oddziaływaniu ze Zdolnością do Konkurowania (CA) i Satysfakcją Interesariuszy (SS). Określenie sukcesu/porażki strategicznej jest związane z podobnymi problemami, jak w wypadku samego potencjału strategicznego. Wsuwa to na pierwszy plan zagadnienia metodologiczne istoty i relacji między tymi kategoriami. Błędy i/lub niejasności w tej dziedzinie przekreślają wartość strategiczną wysiłków stratega i są jedną z najpoważniejszych przyczyn niepowodzeń/porażek strategicznych.

Synteza potencjału strategicznego jest istotnym problemem. Możemy mieć bardzo wysoki potencjał „A. Rdzenia (domeny) potencjału strategicznego” danego AS, ale niski potencjał „D. Elastyczności” itp. Sumowanie, ważenie siły i kierunku oddziaływania na zmienne sukcesu strategicznego oraz samych zmiennych agregatowych na sukces strategiczny – to wyzwania, z którymi strateg musi sobie poradzić. Jeśli nauki nie oferują w tym zakresie skutecznych rozwiązań – stratedzy sięgają do rozmaitych kategorii i poziomów refleksji [Witczak 2014], w tym przed- i poza-, a co gorsza nienaukowych...

Podsumowanie

Potencjał strategiczny jest pojęciem bardzo złożonym, dlatego w tak krótkiej pracy możliwe jest zaledwie jego wstępne rozpoznanie. Jest on relacją wewnętrznego potencjału AS do potencjału jego otoczenia w horyzoncie czasoprzestrzeni. Obecnie istnieje w MS niepełne rozpoznanie istoty nie tylko samego potencjału strategicznego, ale również powiązanego z nim sukcesu strategicznego. Sama agregacja strukturalna potencjału strategicznego – łączenie elementarnych składników, składników pośrednio złożonych oraz końcowa synteza – jest niedostatecznie rozpoznany problemem naukowym. W konsekwencji nie mogą być również w pełni określone w stosunku do niego dalsze poznawcze kroki postępowania naukowego (klasyfikacja i wyjaśnianie) oraz oddziaływanie potencjału strategicznego (zmienna niezależna) na sukces strategiczny (zmienna zależna). Strateg nie dysponując w dziedzinie potencjału strategicznego pełnym wsparciem ze strony MS, nie może skutecznie kształtować praktyki zarządzania strategicznego.

Literatura

- Gościński J., 1989, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A., 2010, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, [w:] A. Bielawska-Zakrzewska (red.), 2010, *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa, s. 15-22.
- Konecki K., 2002, *Tożsamość organizacyjna*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), 2002, *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 82-102.
- Królik R., 2015, *Wiedza jako potencjał strategiczny przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe UEK, nr 222, Katowice.

⁶ Wyróżniam nieprostą sumę czterech poziomów zarządzania: zarządzania politycznego, strategicznego, taktycznego i operacyjnego [Witczak 2010/2011].

⁷ Por. [Witczak 2007].

- Krupski R. (red.), 2014, *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych.
- Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, 2014, *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa.
- Stabryła A., 2016, *Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej*, [w:] praca zbiorowa, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 420, *Strategia. Procesy i praktyki*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Strategor, 1996, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wikipedia: *Potencjał*, 2016, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Potencjał> (dostęp 31-07-2016).
- Wikipedia A: *Potencjał strategiczny*, 2016, Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Potencja%C5%82_strategiczny (dostęp 31-07-2016). Wikipedia B: *Analiza potencjału strategicznego*, 2016, Wikipedia, <http://www.cris-21.pl/analiza-potencjalu-strategicznego-przedsiębiorstwa> (dostęp 31-07-2016).
- Witczak H., 2007, *Strategiczny sukces przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, 2007, „Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, T. 2, Wydział Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk, s. 262-275.
- Witczak H., 2008, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa.
- Witczak H., 2010, *Skrzynka narzędziowa menedżera w systemie zarządzania*, wyd. I, [w:] H. Witczak (red.), *Skrzynka narzędziowa menedżera*, „Zeszyty Naukowe”, nr 148, Wydawnictwo UEP w Poznaniu, Poznań.
- Witczak H., 2011, *Skrzynka narzędziowa menedżera*, wyd. 2, [www.witczak.pl/Prace Naukowe/Nauki o Zarządzaniu](http://www.witczak.pl/Prace%20Naukowe/Nauki%20o%20Zarządzaniu) (dostęp 18-08-2016).
- Witczak H., 2014, *Wstęp do poznania systemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] „Marketing i Rynek” 5/2014, PWE, Warszawa, s. 1264-1272.
- Witczak H., 2016, *System zarządzania systemem działającym*, Poznań, (maszynopis niepublikowany 27-07-16).

