

Andrzej Żuk

Tworzenie strategii w małych firmach

Potrzeba posiadania strategii

Strategia firmy określa, w jaki sposób realizowane są jej podstawowe cele. Każda organizacja gospodarcza, niezależnie od formy własności, dąży do przetrwania, czyli utrzymania się na rynku oraz, jeśli to jest możliwe, rozwijania swojej działalności. Działania firmy na rynku określające sposób jej reakcji na otoczenie są jednocześnie wyznacznikiem jej strategii. A zatem każda firma posiada strategię, niezależnie czy to sobie uświadamia, czy też nie, niezależnie też od tego czy jej działania są przemyślane, zaplanowane, zapisane na piśmie, czy też opierają się na spontanicznych jednostkowych decyzjach menedżera(ów). Zarówno w firmie małej jak i dużej wybór strategii rozwoju firmy jest podstawowym uprawnieniem właściciela. W przypadku najmniejszych firm menedżerem (decydentem) jest właściciel, przedsiębiorca, który podejmuje ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej na konkurencyjnym rynku. W takich firmach przygotowanie (wymyślenie) strategii jak i jej wdrożenie zależą od tego, czy właściciel firmy dostrzega taką potrzebę, czy też nie.

Istnieje wiele czynników wpływających na to, że w Polsce rośnie świadomość decydentów (kadra zarządzająca, właściciele), co do potrzeby posiadania przemyślanej strategii, jako czynnika zwiększającego szanse na sukces. Wśród tych czynników można wymienić:

- w Polsce działa coraz więcej firm, które prezentują w mediach swoje strategie przy różnych okazjach (dotyczy to przedstawicielstw firm zagranicznych, firm publicznych notowanych na WGPW, jak i zmierzających do wejścia na giełdę lub też takich, które kształtują w ten sposób swój wizerunek); powszechne jest podczas tych wystąpień, podkreślanie, że osiągnięty (lub oczekiwany w przyszłości) sukces zależy w istotnym stopniu od dobrze przygotowanej i zrealizowanej strategii;
- przykład wielu znanych firm silnie wpływa na dążenie do posiadania strategii przez polskie przedsiębiorstwa oraz na wzrost świadomości znaczenia strategii; dodatkowym czynnikiem pozytywnych zmian jest polepszenie przygotowania merytorycznego menedżerów, dzięki m.in. coraz częściej odbywanym studiom podyplomowym, w szczególności MBA;
- istotne znaczenie ma też oddziaływanie osobiste i zaangażowanie osobiste właścicieli firm, którzy szukają różnych sposobów podniesienia efektywności przedsiębiorstw; oznacza to m.in. staranny dobór kadr zarządzających oraz stawianie przed nimi konkretnych zadań, od realizacji których zależy

- nie tylko wysokość ich wynagrodzenia, ale także przedłużenie kontraktu;
- duże znaczenie mają wymagania i późniejsza działalność ewentualnych inwestorów krajowych lub zagranicznych, czy to na etapie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, czy też w późniejszym okresie, a także zapytania o strategię ze strony partnerów biznesowych;

- w relacjach z bankami przy większych przedsięwzięciach wymagany jest biznes plan, który ma wiele cech wspólnych ze strategią;
- w momencie, gdy firmy starają się o fundusze pomocowe z UE, muszą przedstawić projekt realizacji swoich zamierzeń; również w tym przypadku pomaga to rozwijać umiejętności, które mogą mieć zastosowanie w procesie formułowania strategii.

Pojęcie i istota strategii przedsiębiorstwa

Definiowanie strategii zmienia się w czasie, w zależności od roli problemów, które dla twórców strategii wydawały się najważniejsze.

W ujęciu A.D. Chandlera strategia to „określenie głównych, długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokacja środków niezbędnych dla realizacji tych celów” [Chandler A.D., 1962, s. 13].

H. Kreikebaum akcentuje rolę otoczenia: „strategie w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele” [Kreikebaum H., 1996, s. 26]. Ogólny charakter ma definicja Ch. Fourniera: „strategia to zespół reguł zachowania przyjętych przez przedsiębiorstwo, odnoszących się do całości jego funkcjonowania i mających na celu spełnienie misji oraz osiągnięcie głównych celów, na które firma jest nastawiona” [Fourier Ch., 1993, s. 14].

H. Mintzberg zwraca uwagę na możliwość różnorodnego traktowania strategii, definiując ją poprzez 5P:

- plan (plan), świadome działanie w określonym kierunku;
- sterowanie (ploy), działanie mające na celu przechytrzenie konkurentów;

- model (pattern), wzorzec działania oparty o wcześniejsze doświadczenia;
- pozycja (position), poszukiwanie korzystniejszej pozycji w otoczeniu;
- perspektywa (perspective), określenie pozycji firmy w przyszłości [Mintzberg H., 1988a, s. 13-18].

Różne rozumienie pojęcia „strategia”, a także zróżnicowane oczekiwania i funkcje, jakie powinna ona spełniać w przedsiębiorstwie wpływają na jej tworzenie. W najnowszych definicjach ekspozuje się kategorie „zachowań” i „działań”. J. Rokita [2005] wskazuje, że „strategia firmy zawiera w sobie zarówno działania, jak i podejścia kadry kierowniczej do problemów, które przez te działania powinny być rozwiązane”.

Istota wyborów strategicznych, jakich dokonuje kadra kierownicza, nie zmienia się. Trzy główne problemy to: posiadanie określonej wizji strategicznej, wybór produktów i rynków oraz określenie dominującego modelu działania [Obłój K., 2007]. Podobne stanowisko prezentuje znany francuski specjalista od strategii R. Koch [1998], pisząc: „Nie można mieć wątpliwości, że praca specjalistów od spraw strategii w roku 1995 polega w istocie na tym samym, co praca ich poprzedników z roku 1968. Sedno sprawy

tkwi w ustanowieniu przewagi firmy nad konkurencją poprzez specjalizację, ogniskowanie działalności oraz segmentację, osiągnięcie niskiej

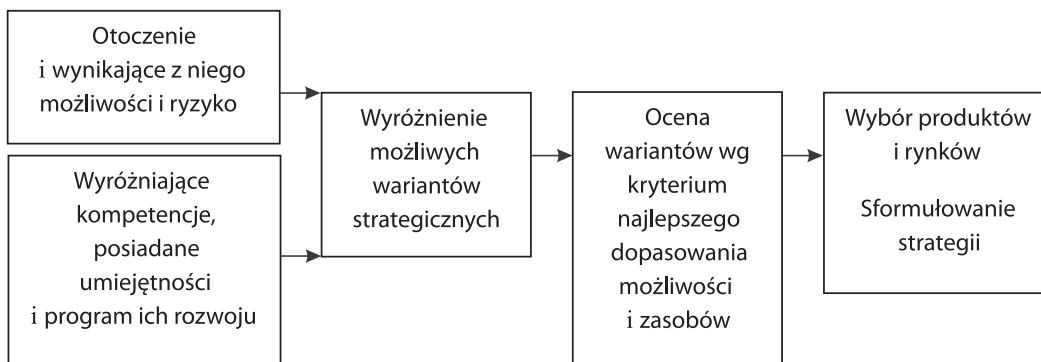
pozycji kosztowej oraz doskonalenie produktów czy usług.”

Podejścia w procesie tworzenia strategii

W procesie formułowania strategii stosuje się wiele podejść, które wynikają przede wszystkim z uwarunkowań zewnętrznych, związanych z oddziaływaniem otoczenia, jak i wewnętrznych, takich jak potrzeba koordynacji działalności rozwojowej oraz dążenie do realizacji różnorodnych celów organizacji. K. Obłój wyróżnia 4 szkoły: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobów, umiejętności i uczenia się [1998, s. 33-100]. Początki planowania strategicznego, charakteryzującego się uporządkowanym, sformalizowanym procesem realizacji celów długookresowych, na podstawie opracowanej strategii rozwoju firmy, przypadły na bardzo pomyślny dla gospodarki światowej okres lat 60-tych. Stosunkowo spokojne otoczenie, szybki wzrost gospodarczy sprzyjały tworzeniu koncepcji rozwojowych przez planistów, które następnie były realizowane przez menedżerów liniowych w oparciu o zaplanowane

i przydzielone zasoby. W okresie tym powstały różnorodne koncepcje tworzenia strategii firmy, z których największe znaczenie w praktyce, jak i dla dydaktyki, posiadał model K.R. Andrews.

Jak wynika z zaprezentowanego schematu, propozycja autora opiera się na przekonaniu, że istotą strategii jest wzajemne dopasowanie istniejących w otoczeniu możliwości z zasobami i kompetencjami przedsiębiorstwa. Zasoby i kompetencje tworzą mocne i słabe strony firmy na tle konkurentów, a to określa realne możliwości wykorzystania szans w otoczeniu poprzez wybór konkretnych produktów i rynków. Autor podkreśla konieczność tworzenia unikalnej strategii na bazie indywidualnych kompetencji, zasobów i wartości organizacyjnych, których kombinacja jest lub powinna być oryginalna. Wtedy jest szansa, że osiągnięty wynik będzie „unikalny” dla konkretnej firmy, w określonej, właściwej jedynie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Andrews K.R., 1988, s. 50].

Rys. 1. Schemat tworzenia strategii.

dla tej firmy sytuacji rynkowej [Andrews K.R., 1988, s. 49].

Pojawiające się w późniejszych latach różne podejścia do procesu tworzenia strategii proponowały określoną kolejność działań, eksponowanie szczególnego znaczenia niektórych elementów, ale faktycznie podstawowe elementy koncepcji Andrewsa pozostawały aktualne. Zwracają na to uwagę Y. Allaire i M.E. Firsirotu, którzy wskazują, że dwa podejścia dominujące w latach 80. (pozytywne, związane ściśle z pracami M. Portera) i 90. (zasobów i kompetencji, związane m.in. z pracami G. Hamela i C.K. Prahalada) różnią się właściwie tym, że każde z nich przyznaje prymat różnym wymiarom pola strategicznego [Allaire Y., Firsirotu M.E., 2000, s. 21]. Zgodnie z ich koncepcją pole strategiczne wyznaczane jest przez trzy parametry:

- produkty i usługi;
- rynki (segmenty, terytoria geograficzne, kanały dystrybucji);
- kompetencje (zasoby, aktywa niematerialne i materialne, technologie, umiejętności, know-how).

Szkoła pozycyjna proponuje analizowanie czynników strategicznych związanych z produktami, rynkami i konkurentami, a następnie po określeniu wyboru pozycji i przemieszczeń strategicznych następuje dostosowanie zasobów i kompetencji, by zrealizować te zamierzenia.

Druga z omawianych szkół traktuje strategię „jako następstwo jej wcześniejszych wyborów, co do inwestowania i rozwoju zasobów, które to wybory wyznaczają margines swobody manewru strategicznego”. Cytowani autorzy sądzą, że oba podejścia dają się pogodzić, bowiem z jednej strony, w podejściu pozycyjnym strategia „nie powinna być ćwiczeniem intelektualnym oderwanym od realiów organizacji i jej wcześniejszych wyborów”, a z drugiej, „w wielu sektorach działalności

mamy do czynienia z tak znaczną mobilnością zasobów, talentów i technologii, że przyszłe wybory i podjęte zobowiązania zupełnie nie ograniczają przedsiębiorstwa”.

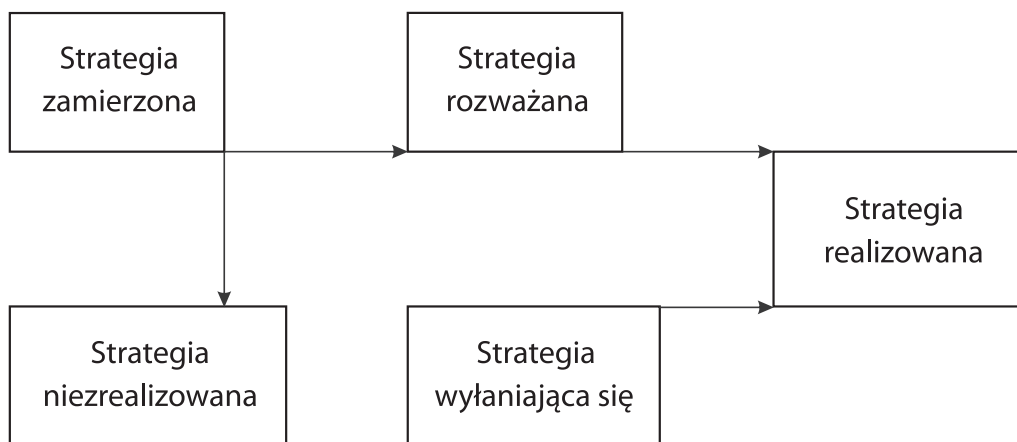
W związku z tym proponują oni równoległą analizę obu omawianych aspektów strategii, a mianowicie pozycjonowania i kompetencji [Allaire Y., Firsirotu M.E., 2000, s. 22].

Jednym z ważnych głosów w dyskusji nad różnorodnym podejściem do tworzenia strategii była koncepcja H. Mintzberga, który wyróżnił 3 podstawowe sposoby tworzenia strategii: przedsiębiorczy, adaptacyjny i planowy, które są stosowane w zależności od sytuacji w jakiej się firma znajduje [Mintzberg H., 1988b, s. 82-90].

Pierwszy sposób typowy dla małych firm kierowanych przez osobę, która firmę stworzyła cechuje się odważnymi, intuicyjnymi wyborami strategicznymi opartymi o doświadczenie, wiedzę i kreatywność właściciela. Strategia polega najczęściej na dążeniu do szybkiego wzrostu, uzyskiwanego poprzez umiejętne wykorzystywanie pojawiających się okazji.

Drugi sposób tworzenia strategii (lub raczej dokonywania wyborów o takim charakterze) polega na stosowaniu przez kadrę zarządzającą posunięć dostosowawczych do zagrożeń oraz szans, pojawiających się w otoczeniu. Strategia jest zatem elastyczna, ale często niespójna, bowiem stopień koordynacji kolejnych posunięć jest najczęściej niewystarczający. Sposób ten występuje z reguły w organizacjach o rozproszonej strukturze własnościowej, w których decyzje podejmowane są wrzeczności od aktualnego układu sił grup interesów.

Trzeci sposób charakteryzuje się systematyczną procedurą. Polega na prowadzeniu analiz, niezbędnych do planowego, racjonalnego zachowy-



Źródło: [Mintzberg H., 1988a, s. 15].

Rys. 2. *Formy strategii.*

wania się organizacji w dążeniu do realizacji misji i celów. Zaletą tego podejścia jest klarowne określenie kierunku rozwoju organizacji, natomiast zagrożeniem jest niedostatecznie szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu.

W podsumowaniu tej koncepcji autor podkreśla, że w praktyce najczęściej występują mieszane formy tworzenia strategii w organizacji, a także przypadki stosowania różnych sposobów podejścia do tworzenia strategii w obszarach funkcjonalnych. W późniejszych pracach H. Mintzberg staje się zwolennikiem łączenia podejścia planowego i ewolucyjnego, bowiem strategia realizowana przez konkretną firmę zawiera, jego zdaniem, zarówno elementy planowe, jak i elementy (cele) wyłaniające się (por. rys. 2).

Intencje strategiczne przyjmujące postać strategii zamierzonej (planowanej) pod wpływem zmiennych uwarunkowań są modyfikowane lub nawet odrzucane. Z drugiej zaś strony zarządzanie operatywne wymaga ciągłego podejmowania róż-

nych decyzji związanych z pojawianiem się szans i zagrożeń, które w konsekwencji mają wpływ na przyszłe decyzje strategiczne i z tego powodu strategia faktycznie realizowana obejmuje zarówno elementy z góry zaplanowane, jak i takie, które są następstwem decyzji spontanicznych, wyłaniających się z bieżących uwarunkowań.

W ostatnich kilkunastu latach w analizie strategii podkreśla się jej rolę w osiągnięciu sukcesu rynkowego poprzez zdobywanie i utrzymywanie przewagi strategicznej. Szczególnie ważne znaczenie w tym kontekście mają kompetencje przedsiębiorstwa, pozwalające na uzyskiwanie i utrzymywanie tej przewagi. Ewentualny niedobór tych kompetencji powinien być impulsem do działania kadry kierowniczej firm, zmierzających do ich uzupełnienia. Należy podkreślić, że aspekt kompetencji przedsiębiorstwa, wynikających z posiadanych zasobów i umiejętności był uwzględniany w pierwszym prezentowanym modelu tworzenia strategii opracowanym przez K.R. Andrews.

Proces tworzenia strategii

Wykorzystanie strategii jako skutecznej metody zarządzania ma miejsce w najlepszych firmach już od lat 70. XX w. Twórca znanego podręcznika „Podstawy zarządzania organizacjami” R.W. Griffin [1998, s. 233] stwierdza, że „pojęcie zarządzania strategicznego traktowane jest jako proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”. Wyróżnia on cztery kroki w procesie formułowania strategii:

- ustalanie celów strategicznych, formułowanych przez kierownictwo najwyższego szczebla i koncentrujących się na ogólnych problemach w długim horyzoncie czasowym;
- analizowanie otoczenia przede wszystkim z punktu widzenia podstawowych szans i zagrożeń, jakie może napotkać organizacja;
- analizowanie organizacji, które sprowadza się do dokładnej i szczegółowej diagnozy mocnych i słabych stron organizacji;
- wzajemne dopasowywanie organizacji i otoczenia.

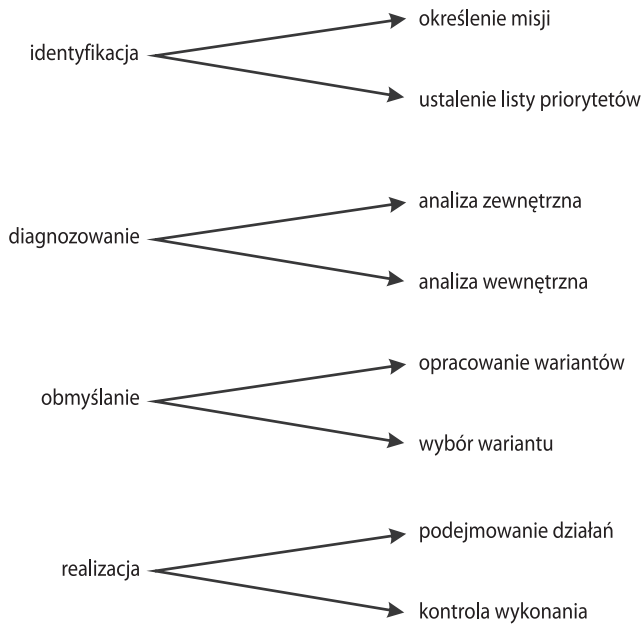
„Celem tego procesu jest ustawienie organizacji względem otoczenia, by maksymalnie wykorzystać otwierające się możliwości i uniknąć zagrożeń poprzez rozpoznanie atutów i słabości organizacji.”

Ujęcie R.W. Griffina jest zbliżone do zaprezentowanego w p. 3 modelu K.R. Andrews (por. rys. 1), w którym wskazano, że wybór najlepszego wariantu strategii wymaga dokonania analizy strategicznej (analizy otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstwa) po to, by sformułować różne warianty zachowań strategicznych, a następnie wybrać najlepsze rozwiązania (układ produktów i rynków), co oznacza wybór strategii przedsiębiorstwa.

W inny sposób przedstawiają proces strategiczny B. De Wit i R. Meyer [2007]. Wskazują oni, że w procesie rozumowania strategicznego można wyróżnić cztery kategorie czynności: identyfikowanie, diagnozowanie, obmyślanie oraz realizowanie. Na tej podstawie wyróżniają zestaw podstawowych czynności składających się na proces formowania strategii:

Zaprezentowane ujęcie de facto niewiele różni się od tradycyjnego ujęcia. Występuje jednak pewna różnica w trzech elementach koncepcji. Po pierwsze, B. De Wit i R. Meyer zwracają uwagę na punkt wyjścia w rozumowaniu strategicznym. Trzeba wiedzieć, co się chce osiągnąć, jakie wartości są dla organizacji najważniejsze, czyli mieć świadomość misji, by móc podejmować konkretne wybory. Lista priorytetów, czyli problemów, które są najważniejsze i nie można ich pominąć dokonując analizy uwarunkowań zewnętrznych i zasobów, wywodzi się z misji. Uwzględnienie tych czynników pozwala na określenie podstawowych elementów strategii firmy.

Po drugie, w koncepcji tej świadomie różni się pojęcia formułowania i formowania strategii. Proces powstawania strategii zamierzonej nazywa się formułowaniem strategii. Po sformułowaniu strategii następuje jej wdrożenie. Jeśli jednak pod wpływem zmiany uwarunkowań następuje częściowa lub całkowita zmiana w działalności firmy w stosunku do pierwotnych zamierzeń, a strategia realizowana jest połączeniem działań zaplanowanych i dokonywanych spontanicznie na podstawie napływających informacji, to wtedy proces powstawania strategii określa się mianem „formowania strategii”.



Źródło: [De Wit B., Meyer R., 2007].

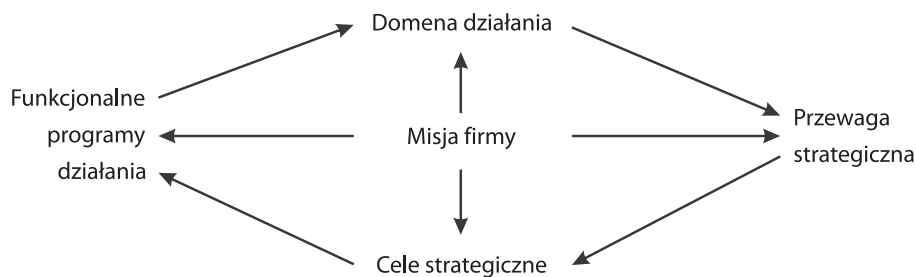
Rys. 3. Struktura procesu formowania strategii.

Po trzecie, ważne znaczenie ma podkreślenie roli działania, jakim jest kontrola wykonania strategii. Kontrola strategiczna to nie tylko analiza wyników wdrożenia strategii, bowiem jest to także ciągła obserwacja wszystkich kolejnych działań, dokonywana w celu stałego ich dopasowywania do zmieniających się uwarunkowań.

Elementy strategii

W koncepcji K. Obłója [2000, s. 32-82] przedstawionej w pracy „Strategia sukcesu firmy” strategia przedsiębiorstwa składa się z pięciu zasadniczych elementów. Są to: misja firmy, domena

działania, przewaga strategiczna, cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania. Model strategii można przedstawić graficznie (por. rys. 4).



Źródło: [Obłój K., 2000, s. 34].

Rys. 4. Model strategii K. Obłója.

Tworzenie wizji i misji

Zarówno wizja, jak i misja są ściśle powiązane z kategorią celu działania, ale mają znacznie bardziej ogólny charakter.

Wizja jest obrazem organizacji w przyszłości, który ukształtował się w umysłach menadżerów lub właścicieli firmy pod wpływem wiedzy, obserwacji, przodujących osiągnięć w danej dziedzinie lub informacji o możliwych trendach rozwoju techniki i gospodarki.

Misja jest czymś bardziej konkretnym, w tym sensie, że jest ona formułowana zarówno dla potrzeb wewnętrznych, jak i otoczenia firmy. Z tego względu powinna być sformułowana precyzyjnie, w sposób jasny i zrozumiały. Misja wyraża aspiracje i dążenia, ale również zobowiązanie organizacji do określonych działań w przyszłości. Powinna ona zarówno integrować pracowników wokół wspólnych dążeń poprzez jasne określenie „dokąd idziemy”, jednocześnie jest ona ważną informacją i przyrzeczeniem dla otoczenia, w tym przede wszystkim klientów, np. misja firmy Intel brzmi: „Wykonujemy dobrą robotę dla naszych klientów, pracowników i akcjonariuszy, będąc najważniejszym dostawcą dla całego przemysłu komputerowego na świecie”; firmy General Electric – „Będziemy numerem jeden lub dwa na każdym obsługiwany rynku”.

Różnorodne funkcje misji oraz duże wymagania, jakie sobie stawiają ludzie ją stosujący powodują, że nie łatwo jest ją sformułować. K. Obłój stwierdza, że misja powinna być jednocześnie lapidarna, zawierać element marzenia, a jednocześnie powinna być ogólna i konkretna. Wśród podawanych w różnych publikacjach sformułowań misji, niektóre wydają się spełniać te wymagania: np. COCA-COLA: „w zasięgu ręki każdego klienta na świecie”, FEDERAL EXPRESS: „Absolutnie. Na pewno, W ciągu doby”.

W przypadku trudności w sformułowaniu dobrej misji można pominąć ten element strategii i powrócić do tego zagadnienia na dalszym etapie, w trakcie dyskusji na temat formułowania celów strategicznych.

W praktyce można spotkać wiele dobrych firm, które realizują wyrazistą strategię działania bez sformułowania „dobrej, ciekawej i wszystkich zadowolającej” misji.

Określenie domeny działania

Określenie domeny działania, czyli wybór rynku działania, produktów oraz technologii oznacza strategiczną decyzję „czym jest nasz biznes”. W odniesieniu do rynku decyzje dotyczą przede wszystkim tego, kto będzie głównym odbiorcą produktów lub usług, które oferujemy. Kompetentne podjęcie decyzji w tym względzie wymaga zastosowania wielu metod analizy strategicznej, pozwalających dokonać oceny atrakcyjności rynku, cyklu życia sektora oraz segmentacji rynku z uwzględnieniem przyszłych możliwości działania firmy w perspektywie 3-5 lat.

Produkty oferowane klientom mogą mieć różny charakter, ważna jest wiedza na temat ich wymagań oraz stosunku do oferowanego przez firmę produktu (usługi). W tym obszarze liczy się poziom innowacyjności oferty oraz porównanie jej z ofertą konkurentów.

Wybór technologii dotyczy zarówno sfery wytwarzania, jak i fazy dostarczania produktu lub usługi do odbiorcy. W pierwszym obszarze ważny jest jej wpływ na jakość oferowanych produktów, w drugim konieczne jest podjęcie trafnych decyzji odnośnie kanałów dystrybucji oraz strategii promocji.

Wszystkie trzy elementy decyzji dotyczące wyboru domeny strategicznej są ze sobą ściśle związane. Bez wątpienia kluczowym elementem

jest wybór klienta, który przesądza o zasadności wyborów we wszystkich analizowanych aspektach domeny.

Przewaga strategiczna

Istotą tworzenia strategii firmy jest budowanie przewagi strategicznej. Posiadane przez przedsiębiorstwo słabe i mocne strony są punktem wyjścia do określenia charakteru i źródeł przewagi konkurencyjnej, jaka jest realna do uzyskania. Podstawą budowy przewagi nad konkurentami są mocne strony firmy, które mogą mieć swe źródło zarówno w aspektach materialnych (zasoby rzeczowe) jak i pozamaterialnych, takich jak wysoko wykwalifikowana kadra, czy też silna kultura organizacyjna, charakteryzująca się dynamizmem i przedsiębiorczością.

Uzyskiwanie przewagi strategicznej polega na tworzeniu wyróżniających firmę wartości dostrzeganych przez klientów. Przewaga nad konkurencją może przejawiać się w takich aspektach jak: cena, jakość lub sposób dostarczania produktu.

Uzyskanie trwałej przewagi cenowej jest możliwe tylko w przypadku przywództwa kosztowego i może być udziałem jednej lub co najwyżej kilku przodujących firm. Źródłem uzyskania przewagi w tej dziedzinie mogą być takie posunięcia, jak standaryzacja i koncentracja.

Osiągnięcie przewagi w dziedzinie jakości jest możliwe jedynie w przypadku, gdy parametry jakościowe produktu uzyskują wysoką ocenę w oczach klientów. Jakość może wyrażać się w wielu aspektach (np. niezawodność, cechy użytkowe, trwałość, wygląd, moda i wreszcie marka). Jedynym trwałym sposobem utrwalenia jakości w oczach klienta jest budowa marki.

Przewaga strategiczna w dziedzinie dostarczania produktu jest charakterystyczna dla firm

usługowych, w których proces tworzenia i dostarczenia jest bardzo krótki, np. restauracja, warsztat, towarzystwo ubezpieczeniowe. Ważne są takie kwestie, jak: czas otwarcia zakładu (dostępność), czas trwania obsługi, usługi dodatkowe czy obsługa posprzedażowa. Również w tej dziedzinie liczy się „marka”, jak i specyficzne lokalne czy środowiskowe przyzwyczajenia i preferencje odbiorców.

Formułowanie celów strategicznych

Konkretyzacja dążeń organizacji, wyrażona w jej misji, znajduje odbicie w formułowaniu celów strategicznych. Jest to możliwe, bowiem analiza i decyzje dotyczące wyboru domeny oraz budowanie przewagi strategicznej dostarczają informacji niezbędnych do tego, by stwierdzić, jakie konkretne cele są realne do osiągnięcia.

Podstawowe cele firmy wynikają z samej istoty organizacji dążącej do przetrwania i rozwoju. Bardziej konkretne cele są sformułowane przez właścicieli, którzy wyznaczają zarządowi określone zadania do realizacji w określonym czasie, w formie uchwał Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy lub też w formie uchwał Rady Nadzorczej.

Cele strategiczne mogą być określone w różnej formie, ale zawsze jest ustalony konkretny miernik, np. wielkość zysku netto lub zysku operacyjnego, poziom stopy rentowności, poziom udziału w rynku itp. A zatem strategia powinna być instrumentem realizacji celu wiązki celów strategicznych. Osiągnięcie poszczególnych celów strategicznych wymaga realizacji wielu zadań i celów częściowych.

Wybór określonego zestawu celów i zadań częściowych dla realizacji celu głównego oznacza wybór opcji strategicznej lub po prostu sformułowanie wariantu strategii. Opcja strategiczna to uogólniony wariant działania, ukazujący jeden z wielu możliwych sposobów dochodzenia do określonego celu.

Tworzenie wariantów realizacji celu strategicznego jest etapem tworzenia strategii, który wymaga nie tylko wiedzy i dużego zasobu informacji, ale także wyobraźni i fantazji twórczej. Budowa strategii dotyczy bowiem przyszłości i często się zdarza, że warianty oceniane pobieżnie jako mało realne okazują się być rozwiązaniami najlepszymi. Dlatego trud polegający na tworzeniu wielu wariantów (opcji strategicznych) powinien być podjęty mimo, że niekiedy menedżerowie z góry twierdzą, iż jest tylko jedna logiczna ścieżka realizacji wyznaczonych celów.

Funkcjonalne programy działania

Funkcjonalne programy działania przekładają strategię ogólną firmy na konkretne działania w poszczególnych obszarach jej funkcjonowania. Poziom szczegółowości tych programów zależy od konkretnej firmy i charakteru przedsięwzięć, związania z realizacją strategii (np. realizacja

i uruchomienie inwestycji, konieczne zmiany organizacyjne, pozyskanie nowych źródeł finansowania itp.)

W praktyce, skuteczność strategii firmy zależy właśnie od realizacji funkcjonalnych programów działania, dlatego ich formułowanie i wdrożenie powinny być przedmiotem szczególnego osobistego zaangażowania kierownictwa firmy. Także znajomość strategii firmy, celów i funkcjonalnych programów działania przez ogół pracowników jest niezbędnym warunkiem do uzyskania oczekiwanych efektów po wdrożeniu strategii. Doświadczenia krajów zachodnich (w tym szczególnie USA) wskazują, że warunkiem skutecznej realizacji strategii i funkcjonalnych programów działania jest uwzględnienie efektów ich wdrożenia w systemie oceny menedżerów oraz stosowanie w praktyce systematycznej oceny postępów w procesie realizacji strategii.

Rodzaje strategii

W literaturze wyróżnia się wiele kryteriów podziału strategii. Ramowy podział strategii zgodnie z klasyfikacją przedstawioną przez H. Kreikebau-
ma [1997, s. 59] zaprezentowano w tab. 1. Cztery pierwsze kryteria są ważne w analizie strategii przedsiębiorstw dużych i średnich. W przypadku firm małych istotne znaczenie ma podział stra-

tegi wg dwóch ostatnich kryteriów. Analizując strategię w układzie produkty/rynki można określić, jakie są możliwości rozwoju firmy, natomiast zastosowanie jako kryterium charakteru przewagi konkurencyjnej pozwala na wyróżnienie strategii konkurencyjnej.

Tab. 1. Klasyfikacja strategii

Kryterium różnicowania/przedmiot	Określenie
Organizacyjny zakres ważności	Ogólne strategie przedsiębiorstwa (<i>corporate strategies</i>) Strategie obszarów działalności (<i>business strategies</i>) Strategie obszarów funkcjonalnych (<i>functional area strategies</i>)
Funkcja	Strategie zbytu Strategie produkcji Strategie badań naukowych i rozwoju Strategie inwestycyjne Strategie finansowania Strategie personalne
Kierunek rozwoju/użycie środków	Strategie wzrostu (inwestowanie) Strategie stabilizacji (utrzymywanie) Strategie kurczenia produkcji (dezinwestowanie)
Zachowanie się rynku	Strategie ataku (np. strategie promocji) Strategie obrony (np. strategie imitacji)
Produkty/rynki	Strategia penetracji rynku Strategia rozwoju rynku Strategia rozwoju produktu Strategia dywersyfikacji
Przewaga konkurencyjna/pokrycie rynku	Strategia przywództwa w zakresie kosztów Strategia różnicowania produktu Strategia koncentracji (na przywództwie w zakresie kosztów lub na różnicowaniu produktów)

Źródło: [Kreikebauma H.,1997, s. 59].

Strategie rozwoju firmy

Tab. 2. Strategie rozwoju firmy według I. Ansoffa

		Produkt	
Rynek	Dotychczasowy	Dotychczasowy	Nowy
	Nowy	Strategie penetracji rynku	Strategie rozwoju produktu
	Nowy	Strategie rozwoju rynku	Strategie dywersyfikacji

Źródło: [Ansoff I., 1965].

Zgodnie z koncepcją I. Ansoffa, wykorzystując dwie współrzędne: produkty i rynki, można wyróżnić strategie rozwoju stosowane na kolejnych etapach wzrostu firmy (por. tab. 2).

Strategia penetracji rynku oznacza dążenie firmy do zwiększenia udziału w rynku w oparciu o posiadaną ofertę asortymentową. Wzrost przychodów ze sprzedaży w tempie wyższym niż średnie tempo wzrostu rynku jest zadaniem trudnym, bowiem wymaga albo przyciągnięcia nowych klientów, albo doprowadzenia do większych zakupów przez dotychczasowych. Można to osiągnąć przez wzrost jakości produktów, doskonalenie funkcji produktów i rozszerzanie możliwości jego zastosowania, lepszą obsługę klientów, wzmocnienie promocji, a także przez obniżkę cen produktów. Skuteczność strategii penetracji zależy od wielu czynników, takich jak: tempo wzrostu rynku, udział firmy w rynku, charakter produktów i cykl życia rynku. Omawiana strategia jest często stosowana przez firmy małe, o słabym potencjale, które działaniami wymagającymi stosunkowo niskich nakładów, starają się osiągnąć sukces poprzez duże osobiste zaangażowanie właścicieli i pracowników, stwarzające wrażenie szczególnej dbałości o klienta.

Strategia rozwoju rynku polega na oferowaniu dotychczasowych produktów na nowych rynkach w celu zwiększenia przychodów ze sprzedaży. Oznacza to z reguły ekspansję geograficzną lub też rozszerzenie sprzedaży nowym segmentom klientów. Jest to druga w kolejności strategia stosowana przez firmy stosunkowo małe, które albo nie widzą możliwości dalszego rozwoju poprzez penetrację dotychczasowego rynku, albo też dostrzegły, że wejście na nowe rynki stwarza lepsze szanse na rozwój. Zastosowanie tej strategii wymaga relatywnie dużych nakładów na wejście na nowy rynek, ale stwarza szanse na dynamiczny

wzrost sprzedaży i dlatego jest to strategia chętnie stosowana przez firmy, które na tyle wzmocniły się w dotychczasowej działalności, że stać je na przyspieszenie swego rozwoju w stosunkowo łatwy sposób w oparciu o dotychczasową ofertę produktów lub usług.

Strategia rozwoju produktu jest strategią trudniejszą do zastosowania w stosunku do poprzednich, bowiem wymaga nowej oferty produktowej lub istotnych innowacji w przypadku produktów dotychczasowych. Wymaga to więc znaczących inwestycji skierowanych na takie innowacje asortymentowe i technologiczne, które odpowiadają dotychczasowym klientom, w efekcie czego zwiększają oni wartość dokonywanych zakupów.

Strategia dywersyfikacji polega na skierowaniu nowej oferty produktowej do nowych grup klientów. Takie działanie wymaga dysponowania dużym potencjałem finansowym i technicznym, co oznacza, że jest to strategia dostępna dla firm dużych.

Strategie konkurencji

Najbardziej znaną koncepcję w tej dziedzinie przedstawił M. Porter [1992, s. 54 i nast.]. Analizując podstawy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz zakres rynku działania wyróżnił trzy podstawowe strategie konkurencji (por. Tab. 3).

Tab. 3. Strategie konkurencji według M. Portera

		Przewaga strategiczna	
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
Zakres działania	Sektor	Zróźnicowanie	Przywódstwo kosztowe
	Segment	Koncentracja	

Źródło: [Porter M., 1992, s. 54].

Jak wynika z zaprezentowanego schematu, firmy duże (działające w sektorze) stosują dwie podstawowe strategie: jedną opartą na dążeniu do przywództwa kosztowego i drugą polegającą na zróżnicowaniu oferty (wyróżnieniu się w oczach klienta).

Przywództwo kosztowe to z reguły strategia firm działających na rynkach towarów masowych, gdzie dzięki efektom skali produkcji, ale także dużym nakładom na innowacje techniczne i technologiczne, osiąga się niskie koszty w relacji do konkurentów. Pozwala to albo uzyskiwać wyższy zysk jednostkowy (na rynkach stosunkowo stabilnych), albo stosować niskie ceny, co pozwala na wzrost sprzedaży, wzrost masy zysku oraz wzrost udziału w rynku.

O ile strategię przywództwa kosztowego może w segmencie stosować niewiele firm (jedna lub kilka), o tyle strategię zróżnicowania oferty stosuje wiele firm. Wynika to z tego, że istnieje wiele możliwości wyróżnienia się w oczach klienta. Jedne firmy stawiają na tradycję i stabilność gustów klientów, inne na nowatorskie rozwiązania, jeszcze inne dbają przede wszystkim o trwałość produktu, a inne o różne funkcje i możliwości stosowania. Dla jednych klientów liczy się model, wygląd produktu, dla innych użyteczność i funkcjonalność. Jedni cenią produkty markowe i kupują je nie zważając na cenę, a inni każdorazowo analizują relacje ceny i jakości (lub użyteczności) produktu.

Firmy działające w segmencie rynkowym kierują swą ofertę do relatywnie mniejszego kręgu odbiorców w stosunku do firm działających w sektorze. Kluczem do sukcesu jest świadoma koncentracja szczupłych zasobów na zaspokajaniu potrzeb klienta. W segmentach rynkowych działają firmy małe, czasami średnie i bardzo rzadko duże, choć w dobie globalizacji znana jest strategia firm dużych, które koncentrują się na wielu atrakcyjnych segmentach rynku, wchodząc do nich poprzez akwizycję (zakup) wyspecjalizowanych, lokalnych firm.

Strategia koncentracji występuje w dwóch głównych odmianach zbliżonych do zachowań firm dużych w ramach sektora. Część firm działająca w segmencie specjalizuje się w niskich kosztach, osiąganych dzięki koncentracji działań w jednym segmencie (zdobywaniu stosunkowo dużego udziału w sprzedaży) oraz unikaniu konkurencji bezpośredniej z silnymi firmami działającymi na wielu rynkach. Druga możliwość to koncentracja wysiłków na wyróżnieniu się poprzez poszukiwanie wąskich nisz rynkowych, dobrą obsługę klientów, oparcie się na tradycyjnych, utrwalanych przez lata więziach z klientem, co ogranicza możliwość wejścia konkurentów na ten rynek. Może to być także ekskluzywna oferta dla wąskiej grupy klientów, oparta na ich dążeniu do wyróżniania się w stosunku do klientów rynku masowego.

Czynniki wpływające na wykorzystanie strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Charakter i przebieg procesu strategicznego w przedsiębiorstwach zależą od konkretnych uwarunkowań, w jakich te przedsiębiorstwa działają. Jest to problem ważny, bowiem wskazuje na silnie zindywidualizowany charakter sposobu

wykorzystania strategii w zarządzaniu. Czynniki wpływające na przebieg procesu strategicznego mają charakter zewnętrzny lub wewnętrzny. Czynniki zewnętrzne związane są z cechami otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo.

Wpływ otoczenia na zmiany w procesie strategicznym

G. Nizard traktuje otoczenie jako „całokształt zmiennych zewnętrznych nie podlegających woli organizacji, tworzących sumę presji, zagrożeń bądź też okazji oddziałujących na organizację i zmuszających ją do przystosowania się”. Zaburzenia w otoczeniu nasilające się w ostatnich 30 latach XX w. wynikają z niepewności i złożoności. G. Nizard definiuje złożoność ilością i różnorodnością elementów współdziałających ze sobą. Jednym z mierników złożoności otoczenia jest ilość informacji potrzebna do jego opisu. Niepewność wpływa na ograniczenie zdolności przewidywania, co w konsekwencji zwiększa w zarządzaniu rolę dostosowań krótkookresowych [Nizard G., 1998, s. 24-28].

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, jakie miały miejsce w ostatnich dekadach XX w., prowadzi zdaniem A. Koźmińskiego do narastania „uogólnionej niepewności”, co wyraża się w następujących zjawiskach:

1. Miejsce rynków chronionych różnymi barierami i stale rosnących zajął rynek globalny, na którym bez żadnych ograniczeń poszukiwać można coraz lepszych produktów i coraz tańszych dostawców.
2. Cykle życia produktów i technologii ulegają stałemu skracaniu, rynki stale żądają nowości i otrzymują je. Kryteria rynkowej selekcji in-

nowacji stają się jednak coraz bardziej kapryśne. Sukcesom towarzyszy więc rosnąca liczba niepowodzeń i nieudanych innowacji.

3. „Nowa gospodarka”, oparta na stale doskonalonych technologiach informacyjnych, zapewnia powszechność szybkiego i taniego dostępu do wszelkich informacji i zasobów wiedzy, a zarazem stanowi podstawę nieograniczonego niemal wzrostu efektywności i wydajności. Nie sposób więc pobierać przez czas dłuższy renty od zastrzeżonych informacji i izolowanych domen działania [Koźmiński A., 2004, s. 8].

Zaprezentowane zjawiska i tendencje, jakie mają miejsce w otoczeniu przedsiębiorstw są traktowane przez nie jako uwarunkowania działalności. To, że otoczenie jest coraz bardziej wymagające, odczuwane jest jako rosnąca konkurencja, która nie tylko jest coraz silniejsza, ale także zmienia się jej zakres i charakter. Trudniejsze staje się zatem dopasowanie się organizacji do otoczenia i wymaga to coraz większej wiedzy i umiejętności, aby odpowiedź na stale pojawiające się szanse i zagrożenia była właściwa.

Dodatkowe trudności w formułowaniu koncepcji rozwojowych oraz zwycięskich strategii konkurencyjnych wynikają ze zmiany dotychczasowych reguł gry. Duży udział w rynku i stałe dążenie do wzrostu, które przez wiele lat zapewniały sukces, nie zawsze prowadzą do wzrostu zysków. Oznacza to, że przygotowanie skutecznych stra-



Źródło: [Slyvotzky A. i in., 2000, s. 32].

Rys. 5. Zmodyfikowany łańcuch tworzenia wartości.

tegie wymaga szczególnych umiejętności i zrozumienia, co decyduje o sukcesie. W tym względzie zmienia się niewiele. Od znanego stwierdzenia P. Druckera, że celem biznesu jest tworzenie klienteli, nikt nie podważył prawdziwości tego sformułowania [Drucker P. 1992, s. 52]. Rozwijając myśl P. Druckera, autorzy pracy „Strefa zysku” [Slywotzky A. i in. 2000, s. 32-51] postulują projektowanie modelu działalności skupiającego uwagę na kliencie.

Model działalności w tym ujęciu składa się z czterech strategicznych wymiarów: wyboru klientów, przechwytywania wartości, kontroli strategicznej i zakresu działania. Poszczególne wymiary są ze sobą ściśle powiązane, a zmiana modelu oznacza konieczność zdefiniowania na nowo wszystkich jego elementów. Punktem wyjścia w projektowaniu właściwego modelu działalności powinno być odwrócenie łańcucha wartości przedsiębiorstwa, tak by zaczynał się on od priorytetów klientów, a kończył na zasobach i kluczowych kompetencjach tak, jak przedstawia to poniższy schemat (rys. 5).

Idea tej koncepcji wskazuje, że firma buduje swe kompetencje i inne elementy łańcucha wartości po dokładnym rozpoznaniu priorytetów klienta. Prawdziwa znajomość klienta (jego priorytetów) musi opierać się na analizie czynników, które wpływają na jego zachowanie się.

Zasadniczym pytaniem, na które trzeba dać odpowiedź tworząc model działania skupiający uwagę na kliencie jest: w jaki dokładnie sposób klient się zmienia? By odpowiedź na to pytanie była w pełni kompetentna należy:

- zmienić strukturę wykorzystania czasu kierownictwa, tak by dominowały w nim działania związane z rozpoznawaniem potrzeb i priorytetów klienta,
- rozpoznać sposób rozumowania klientów, zbadać „ekonomikę ich systemu”,

- rozszerzać obszarowy zakres klientów,
- przejść od epizodycznego do ciągłego procesu analizowania informacji o klientach, umożliwiającą obserwację aktualnego stanu oraz przewidywanie zmian w preferencjach klientów [Slywotzky A. i in. 2000, s. 26-48].

Decyzja odnośnie wyboru modelu działalności zawiera podstawowe problemy, które wchodzą w skład strategii przedsiębiorstwa. Wydawać by się mogło, że omówione wyżej tendencje w rozwoju otoczenia będą silnym czynnikiem wymuszającym bardzo szerokie wykorzystanie strategii w zarządzaniu. Zdaniem wielu autorów tak się nie stało. M. Porter wskazuje na podstawowe błędy, jakie popełniają menedżerowie w procesie zarządzania, podkreślając jednocześnie, że sednem zarządzania całą firmą jest strategia. Oczywiście M. Porter nie lekceważy roli, jaką pełni efektywność operacyjna, jednak menedżerowie powinni wyraźnie rozróżniać obie sfery. Sfera operacyjna to odpowiedni obszar do tego, „by wprowadzać ciągłe zmiany, dbać o zachowanie elastyczności i nieustrudzenie dążyć do przeniesienia na własny grunt wzorcowych praktyk”. W sferze strategicznej realizowane są takie zadania, jak „określenie unikalnej pozycji firmy, dokonywanie jednorazowych wyborów „typu coś za coś” i precyzyjne dopasowania do siebie czynności” [Porter M., 2005, s. 185].

Znany konsultant niemiecki prof. Herman Simon twierdzi, że przedsiębiorstwa nie mają na ogół jasnej strategii [Simon H., 2000, s. 26-28]. Naśladowanie najlepszych firm rzadko prowadzi do sukcesu, bowiem strategia powinna się opierać na oryginalności, kreatywności i przekorze. H. Simon formułuje 6 elementów, które obejmuje strategia:

1. Wiedzieć czego chcemy. Siłą napędową strategii nie są analizy, lecz wola jednego człowieka lub zespołu.

2. Wiedzieć czego nie chcemy. Jasne wykluczenie pewnych sytuacji i działań zapobiega odwracaniu uwagi od właściwych celów.
3. Tworzenie czegoś nowego. Strategia musi zawsze łączyć się z innowacją.
4. Połączenie szans istniejących na zewnątrz z umiejętnościami wewnętrznymi.
5. Konsekwencja. Trwałe atuty konkurencyjne nie powstają w krótkim czasie. Aby je stworzyć potrzeba wizji oraz działań, które rozciągają się na dziesięciolecia.
6. Strategia przenika wszystkie aspekty działalności.

Zalecenia H. Simona opierają się na dorobku wielu lat rozwoju myśli strategicznej i bezpośrednio korespondują z tezami klasyków strategii R.R. Andrewsa, H. Mintzberga, P. Druckera i M. Portera, co dowodzi, że mimo bardzo silnych zmian w uwarunkowaniach działalności przedsiębiorstw, myślenie strategiczne i wynikająca z tego praktyczna realizacja procesu strategicznego zachowują swój pierwotny sens.

Oddziaływanie czynników wewnętrznych

Umiejętne połączenie wymogów wynikających z oddziaływania otoczenia z kompetencjami przedsiębiorstw decyduje o tym, jakie są wyniki ich działalności. W podsumowaniu dyskusji na temat różnych ujęć kategorii „kompetencje organizacji” M. Bratnicki stwierdza: „Zasoby są wykorzystywane w procesach organizacyjnych. Zdolności to umiejętność wykorzystania zasobów w efektywnie realizowanych procesach przetwarzania wejść na wyjścia. Wyróżniającą cechą zdolności jest ich funkcjonalne podłoże (np. zdolność marketingowa, zdolności produkcyjne itp.). Fakt ten nie wyklucza wykorzystywania różnorodnych zasobów i procesów. Natomiast kompetencja odnosi się do poziomu całego przedsiębiorstwa, a jej istotą jest integracja zdolności [Bratnicki M.,

2000, s. 34-35].

Najbardziej popularnym artykułem na temat kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest praca G. Hamela i C.K. Prahalada „The Core Competence of the Corporation” [Hamel G., Prahalad C.K., 1990, s. 79-91]. Autorzy artykułu podkreślają w nim dwa ważne aspekty kompetencji przedsiębiorstwa:

- po pierwsze, kompetencje kluczowe odnoszą się do całego przedsiębiorstwa, a nie do jego części, a więc podstawą przewagi konkurencyjnej jest konsolidacja wiedzy w dziedzinie technologii i umiejętności produkcyjnych, która może być wykorzystywana w różnych miejscach (jednostkach biznesu);
- po drugie, główne kompetencje oparte na wiedzy skumulowanej w postaci szczególnych umiejętności, można wykorzystać do stworzenia wielu nowych produktów oraz wejścia na nowe rynki.

Uwarunkowania decyzji strategicznych w praktyce

W badaniach przeprowadzonych przez autora w latach 2007-09 w ramach grantu MNiSW użytkano dane z 56 przedsiębiorstw o różnej wielkości. Badania miały charakter zespołowy, ale prezentowany obszar badawczy został przygotowany przez autora artykułu w celu uzyskania odpowiedzi na pytania o przebieg procesu strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi ze strony kadry kierowniczej badanych firm można określić istotne cechy procesu strategicznego w poszczególnych jego fazach oraz dokonać oceny kompetencji przedsiębiorstw w obszarze podejmowania decyzji strategicznych.

Pierwszym etapem w podejmowaniu decyzji strategicznych jest proces zbierania informacji. W 30% badanych firm stosowana jest komplek-

sowa analiza strategiczna obejmująca zarówno otoczenie makro i mikro, jak i analizę firmy. W ok. 48% badanych firm stosuje się wybrane elementy analizy strategicznej, skoncentrowane przede wszystkim na zebraniu informacji na temat otoczenia rynkowego. Ok. 25% firm wskazuje na znaczenie analizy opłacalności przedsięwzięć przy podejmowaniu decyzji strategicznych, co oznacza konieczność zebrania niezbędnych informacji zarówno z otoczenia, jak i wnętrza firmy. Jednocześnie podkreślono (73% badanych firm), że decydującą rolę w procesie podejmowania decyzji ma wiedza menedżerów, będąca efektem doświadczenia i uczenia się w działaniu. Zakres stosowania sformalizowanych, systematycznych form zbierania informacji w istotny sposób zależy od wielkości firmy. Kompleksowa analiza strategiczna występuje najczęściej w grupie firm dużych (31,6%) oraz w firmach średnich (34,5%), natomiast w firmach najmniejszych jedynie w 12,5%. Wybrane elementy analizy strategicznej stosowane są przede wszystkim w firmach małych (62,5%) i w mniejszym zakresie w średnich (48,3%) i dużych (42,1%). Ważną podstawą podejmowania decyzji strategicznych jest wiedza menedżerów, na co wskazuje 78,9% firm dużych, 72,4% firm średnich i 62,5% firm małych.

Drugą fazą procesu strategicznego jest formułowanie strategii. Na pytanie o to, czy w firmie jest określona strategia działania, 100% firm odpowiedziało twierdząco. W 64,3% firm strategia jest sformułowana w formie pisemnej, przy czym forma ta występuje w najwyższym stopniu w firmach dużych (73,7%), następnie małych (62,5%) i średnich (58,6%). W pozostałych firmach założenia strategii są znane, ale realizowana strategia tworzy się w sposób przyrostowy (inkrementalny), w trakcie realizacji bieżących zadań firmy, pod wpływem kształtowania się konkretnych uwarunkowań.

Wysoki stopień świadomości strategicznej badanych firm i powszechne stosowanie strategii w zarządzaniu wynika w istotnym stopniu z celowego doboru próby badawczej. Badaniem objęto firmy z listy firm posiadających różnego typu certyfikaty jakości, co spowodowało, że nawet w grupie firm małych, zatrudniających poniżej 50 osób, świadomość kadry kierowniczej jest stosunkowo wysoka.

Istotnym czynnikiem wpływającym na wybór strategii jest fakt, kto ma największy wpływ na opracowanie strategii rozwoju. Właściciele (w tym Rada Nadzorcza) posiadają średnio 32% wpływ, w tym najwyższy wskaźnik dotyczy firm małych (47%), najniższy zaś firm dużych (25%). Zarząd ma wpływ najwyższy (43,6%), w tym szczególnie wysoki wskaźnik występuje w firmach średnich (46%), następnie dużych (43%) a najniższy w małych (36%).

Średnia kadra kierownicza wpływa na decyzje strategiczne w stosunkowo niewielkim stopniu (18%), przy czym najwyższy wskaźnik występuje w firmach dużych (23%), a najniższy w firmach małych (11%), co ma swoje uzasadnienie w liczności kadry na tym szczeblu zarządzania.

Istotnym czynnikiem wpływającym na charakter strategii przedsiębiorstw są preferowane przez nie cele. Znaczenie poszczególnych celów zostało ocenione w skali 1-5 (por. tab. 4).

W firmach małych wyraźne jest dążenie do ekspansji rynkowej, o czym świadczy duże znaczenie takich celów jak: satysfakcja klientów (4,75), zdobycie nowych klientów (4,75) a także wzrost przychodów ze sprzedaży (4,63). Podobnie jak w firmach średnich, silne jest dążenie firm małych do zawarcia korzystnego aliansu strategicznego (3,13), a także pozyskanie inwestora finansowego (3,0) i pozyskanie inwestora branżowego (2,88). W grupie firm małych na uwagę zasługuje duże

znaczenie dążenia do zadowolenia pracowników (4,50), co świadczy o wysokiej świadomości kierownictwa tych firm w kwestii czynników decydujących o sukcesie firmy.

Trzecim elementem procesu strategicznego jest implementacja strategii. Umiejętne jej wdrażanie często decyduje o powodzeniu procesu strategicznego w przedsiębiorstwach. Ważne jest właściwe przekładanie celów zawartych w strategii na cele ujęte w planach operacyjnych. Większość badanych przedsiębiorstw zawsze lub często uzgadnia cele operacyjne z wyznaczonymi celami strategicznymi. Najsilniejsza zgodność na tym

odcinku występuje w firmach dużych (4,26) a najsłabsza w małych (3,50).

W procesie wdrażania decyzji strategicznych konieczne jest dostosowanie struktury i kultury organizacyjnej do kierunków rozwoju firmy. Częstotliwość dostosowywania struktury oceniona została na 3,46, a kultury organizacyjnej na 3,24, co świadczy o tym, że procesy te mają średnie nałożenie. Najsprawniej dostosowują swoje struktury firmy duże (4,0) a najsłabiej małe (3,0). W zakresie dostosowań kultury organizacyjnej najlepiej prezentują się firmy duże (3,58), następnie małe (3,38) a najsłabiej średnie (2,96).

Tab. 4. Znaczenie celów w realizowanej strategii w przedsiębiorstwach dużych, średnich i małych

Cele	Kategoria firm			Razem
	Duże	Średnie	Małe	
Wzrost rentowności kapitału	4,17	3,79	4,13	4,0
Wzrost rentowności sprzedaży	4,37	4,21	4,38	4,3
Wzrost przychodów ze sprzedaży	4,26	4,31	4,63	4,3
Zdobycie nowych klientów	4,26	4,45	4,75	4,4
Wejście na nowe rynki	3,83	3,93	3,75	3,9
Umędzynarodowienie działalności	2,94	2,69	2,75	2,8
Satysfakcja klientów	4,42	4,45	4,75	4,5
Wzrost wartości firmy	4,00	4,10	4,75	4,2
Wzrost kwoty zysku	4,37	4,10	4,63	4,3
Wylansowanie marki	4,11	3,72	3,75	3,9
Zadowolenie pracowników	3,68	3,86	4,50	3,9
Uzyskanie dominującej pozycji na rynku	3,22	3,41	3,63	3,4
Zawarcie korzystnego aliansu strategicznego	2,00	3,19	3,13	2,8
Pozyskanie inwestora branżowego	2,11	2,68	2,88	2,5
Pozyskanie inwestora finansowego	2,00	2,92	3,00	2,6
Zachowanie dotychczasowego układu własności	3,53	3,52	3,75	3,6
Utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej	4,53	4,21	3,75	4,3
Wzrost innowacyjności	4,21	4,11	4,25	4,2

Źródło: badania własne.

Końcowym etapem procesu strategicznego jest kontrola strategiczna, której głównym celem jest ocena stopnia i przebiegu realizacji wdrażanych decyzji strategicznych. Wynikają z tego sugestie, co do ewentualnej modyfikacji strategii. Istotnym problemem z punktu widzenia skuteczności procesu modyfikacji strategii jest to, czy zmiany korygujące dokonywane są w według powtarzalnych, wypracowanych przez przedsiębiorstwo sposobów działania. W badanych firmach stwierdzono wysoki wskaźnik stosowania powtarzalnych procedur modyfikowania elementów procesu strategicznego (60%). Świadczy to o zrozumieniu roli właściwego dostosowywania zachowań strategicznych do zmieniających się uwarunkowań.

We wcześniejszym cyklu badań przeprowadzonych przez autora artykułu w latach 2002-2005

objęto obserwacją 12 firm z sektora MSP. Mimo, że wszystkie badane firmy znajdowały się w dość dobrej kondycji finansowej, zagrożenia w otoczeniu postrzegane są na tyle silnie, że ograniczają zakres działań skierowanych na tworzenie długookresowych koncepcji rozwojowych. W firmach tych nie wykształciły się umiejętności niezbędne do stosowania zarządzania strategicznego w zakresie występującym w większości firm dużych. Czynnikiem istotnym może też być brak świadomości części kadry kierowniczej, a w szczególności właścicieli tych firm, odgrywających dominującą rolę w zarządzaniu.

Obserwacja praktyki działania firm małych i średnich pozwala określić jakie są typowe niedomogi w poszczególnych fazach procesu strategicznego (por. tab. 5).

Tab. 5. Niedobór kompetencji w poszczególnych fazach procesu strategicznego

Faza procesu Strategicznego	Niedobory umiejętności
Analiza strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> niesystematyczna obserwacja otoczenia brak dopracowanych procedur zbierania informacji dotyczących otoczenia konkurencyjnego stosowanie jedynie odcinkowych analiz dotyczących konkretnego przedsięwzięcia, brak kompleksowego podejścia zarówno do analizy makrootoczenia, jak i mikrootoczenia
Formułowanie strategii	<ul style="list-style-type: none"> brak opracowywania różnych wariantów strategicznych, przekonanie o istnieniu „jedynie słusznej drogi” preferowanie celów o charakterze finansowym, inne rodzaje celów traktowane są jako pomocnicze niedocenia problematyki dotyczącej zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej brak dostatecznej wiedzy o zachowaniach i strategiach konkurencji
Wdrażanie strategii	<ul style="list-style-type: none"> niedocenia roli programów funkcjonalnych, jedynie program marketingowy opracowywany jest w większości przedsiębiorstw brak jednoznacznej odpowiedzialności personalnej za sprawne wdrożenie strategii brak przygotowanej koncepcji dostosowań w zakresie struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, szczególnie istotnych dla procesu skutecznego wdrażania strategii
Kontrola strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> brak dopracowanego systemu kontroli bieżącej; dominują oceny okresowe (kwartalne lub roczne) ogranicza to uzyskanie dużej elastyczności procesów dostosowywania się firmy do wymogów otoczenia
Bieżące dostosowania niektórych elementów procesu strategicznego	<ul style="list-style-type: none"> brak pełnej świadomości w kwestii znaczenia procesu uczenia się w działaniu; niebył często ma miejsce praktyka dzielenia się wiedzą między różnymi elementami organizacji brak systemu systematycznej analizy i szybkiego wykorzystania informacji uzyskanych w procesie kontroli strategicznej w celu przygotowania i wdrożenia działań korygujących

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Strategia jest sposobem na osiągnięcie sukcesu przez współczesne firmy, niezależnie od ich wielkości. Znany amerykański autor P.H. Kotler [1994, s. 76] tak ujmuje ten problem: „Cele wskazują w jakim kierunku dany biznes chce zmierzać, strategia odpowiada na pytanie, jak do tego celu dotrzeć. Każdy biznes opracowuje odpowiednią dla swoich celów strategię.”

Szczególne znaczenie tworzenia strategii w najmniejszych firmach wynika z tego, że dysponują one małymi zasobami, które muszą być dobrze wykorzystane. Wymaga to namysłu i rozważenia różnych wariantów zachowań tak, by firma mogła sprostać konkurencji. Trafny wybór strategii gwarantuje utrzymanie się firmy na rynku i stwarza szanse na jej systematyczny rozwój.

Bibliografia

- Allaire Y. Firsirotu M. E., *Myslenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- Andrews K. R., *The Strategy Concept*, [w:] *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, red. J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, Prentice-Hall International, Inc. 1988.
- Ansoff H. I., *Corporate strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- De Wit B., Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context*, International Thomson Business Press, London 1998.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Fourier Ch., *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- Mintzberg H., *Opening up the Definition of Strategy* [w:] *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, red. J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, Prentice-Hall, International, Inc. 1988a.
- Mintzberg H., *Strategy – Making in three* [w:] *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, red. J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, Prentice-Hall International, Inc. 1988b.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.

- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Porter M. E., Czym jest strategia, „Harvard Business Review Polska” 2005, lipiec – sierpień.
- Porter M. E., *Analiza konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Slywotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Simon H., *Jak znaleźć udaną strategię?*, „Zarządzanie na świecie” 2000, nr 2.