

2

STRATEGIA I PROGNOZOWANIE DZIAŁALNOŚCI MAŁEJ FIRMY

Filip Chybalski, Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

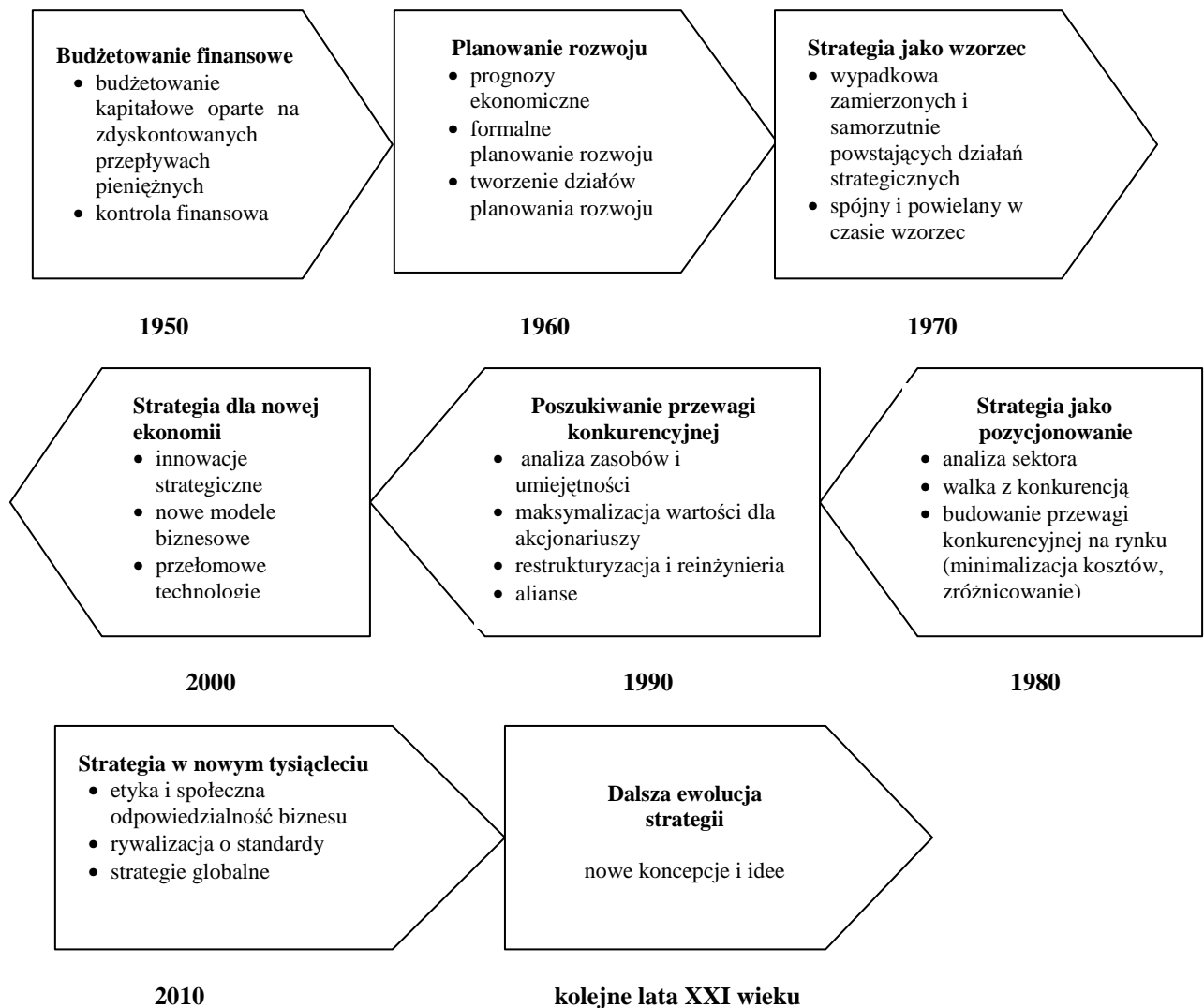
2.1. Istota i cechy strategii

Strategia stanowi fundament skutecznego prowadzenia biznesu, również w małej skali. W ogólnym ujęciu można przez nią rozumieć środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów. Jest ona jednak pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w literaturze przedmiotu. Związane jest to z jej ewolucją i różnym spojrzeniem na jej istotę w oparciu o różne założenia epistemologiczne (poznania naukowego), aksjologiczne (teorii wartości) i metodologiczne (metody badań naukowych).

Początkowo (lata 50 i 60 XX wieku) strategię rozumiano jako plan długookresowy (5 lat i więcej). Proces formułowania strategii miał charakter formalny, usystematyzowany, dający się rozbić na podstawowe etapy. Wspomagany był przez techniki stosowane do definiowania celów i opracowywania programów, planów operacyjnych oraz budżetów. Planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70-tych, straciło na znaczeniu w latach w 80-tych, jednakże ciągle zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza w dużych korporacjach. Krytyka podejścia planistycznego przyczyniła się do wyłonienia drugiego nurtu myślenia o strategii. Pod koniec lat 60-tych, ale przede wszystkim w latach 70-tych strategię pojmowano jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania przedsiębiorstwa. Wykazano, że rzeczywistość organizacyjna nie jest wcale tak uporządkowana i racjonalna, a strategia jest wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających (emergentnych) działań strategicznych. W latach 80-tych pojawiło się pojęcie pozycji strategicznej, co wpłynęło na postrzeganie strategii przez pryzmat umiejętności osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej i zajmowania

odpowiednich pozycji konkurencyjnych na rynku. Istotą strategii stała się zatem walka z konkurencją. W latach 90-tych w centrum uwagi znalazły się dwie podstawowe koncepcje: rdzenia umiejętności i konkurowania na podstawie zdolności. Organizacje zaczęto postrzegać przede wszystkim jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii. Kluczowe znaczenie zaczęto przypisywać maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy poprzez tworzenie modeli działalności firmy skupiających swoją uwagę na kliencie oraz wykorzystujących posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności. Koncentracja na strategicznych zasobach oraz ich niedobór w innych obszarach skłoniły przedsiębiorstwa do strategicznej współpracy poprzez zawiązywanie różnorodnych aliansów. Natomiast nacisk na efektywność skłonił przedsiębiorstwa do poszukiwania przewagi konkurencyjnej poprzez podejmowanie działań restrukturyzacyjnych i inżynierię procesów.

Rys. 2.1. Dominujące motywy w ewolucji strategii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman, S. Terjesen, Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 32.

Początek XXI wieku wymusił nowe spojrzenie na strategię. Szybkie tempo zmian zachodzących w otoczeniu, globalizacja, postęp techniczno – technologiczny, przyspieszony rozwój wiedzy spowodowały, że strategia zindywidualizowanego przedsiębiorstwa w nowym modelu ekonomii to działania mające na celu innowację wartości. Ponadto strategia powinna uwzględniać także etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu.¹ Dominujące motywy w poszczególnych etapach ewolucji koncepcji strategii przedstawiono syntetycznie na rys. 2.1, a przegląd różnych definicji strategii w ujęciu wybranych autorów prezentuje tabela 2.1.

Tabela 2.1. Definicje strategii w ujęciu wybranych autorów.

Autor	Definicja
1	2
M. Romanowska ²	Strategia to dynamiczny proces pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju, a jej celem jest utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej.
E. Urbanowska-Sojkin P. Banaszyk H. Witczak ³	Strategia to złożony proces reagowania, pozwalający tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami, a zmieniającymi się uwarunkowaniami powstającymi w otoczeniu, tak aby osiągnąć możliwie najwyższą sprawność.
R. Krupski ⁴	Strategia to zdefiniowane ex ante pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane ex ante okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć, ze względu na szanse i zagrożenia.
J. Rokita ⁵	Strategia stanowi swoistą odpowiedź systemu zarządzania na ważne problemy pojedynczego biznesu lub grupy biznesów prowadzonych przez firmę; jest zbiorem zamierzonych niezbędnych działań służących osiągnięciu wymaganych wyników oraz zbiorem niezbędnych reakcji na powstające w otoczeniu firmy nowe warunki konkurencji i tworzące się z nich sposobności poprawy wyników oraz zagrożenia.

¹ Szeroką charakterystykę ewolucji koncepcji strategii można znaleźć w pracach: F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 20 – 40; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 60 – 196; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk – Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 11 - 23.

² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 19.

³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

⁴ R. Krupski, *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk – Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 167 – 168.

⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s.32.

1	2
Strategor ⁶	Strategia to dokonywanie wyboru dziedziny działalności, w której przedsiębiorstwo chce być obecne oraz określenie zasobów jakie mu są niezbędne do przetrwania i rozwoju.
K. Obłój ⁷	Strategia jest spójną koncepcją działania opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników.
J.R. Schermerhorn ⁸	Strategia to wszechstronny plan działania, wyznaczający kierunki i wskazujący, jak należy rozdzielać zasoby, żeby realizować misję organizacji i osiągać jej cele, przy utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.
A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman S. Terjesen ⁹	Strategia określa pożądany cel i wskazuje, na czym ma polegać praca, kto będzie ją wykonywał, w jaki sposób, dla kogo i z czego wynika wartość efektów pracy.
H. Mintzberg ¹⁰	<p>Strategię definiuje 5 P, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • plan (plan), tj. świadomie zamierzony i przygotowany kierunek przyszłego działania, drogowskaz dla firmy powstały na skutek patrzenia w przyszłość, • pattern (wzorzec), tj. model przyszłego działania oparty na sprawdzonych i ugruntowanych wcześniejszych zachowaniach i doświadczeniach, • ploy (podstęp, sztuczka), tj. manewr mający na celu przechytrzenie konkurentów, • position (pozycja), tj. miejsce na tle konkurentów, sposób w jaki firma odnosi się do swojego otoczenia, określony relacjami produkt – rynek, • perspective (perspektywa), tj. opis pożądanego stanu firmy w przyszłości w wyniku spojrzenia do wnętrza organizacji i oceny jej kultury; to także sposób w jaki kadra kierownicza identyfikuje siebie i otaczający ją świat.

Źródło: Opracowanie własne

⁶ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

⁷ K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 13 – 14.

⁸ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 130.

⁹ A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 19.

¹⁰ H. Mintzberg, *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California Management Review 30/ June 1987, s.11 - 24.

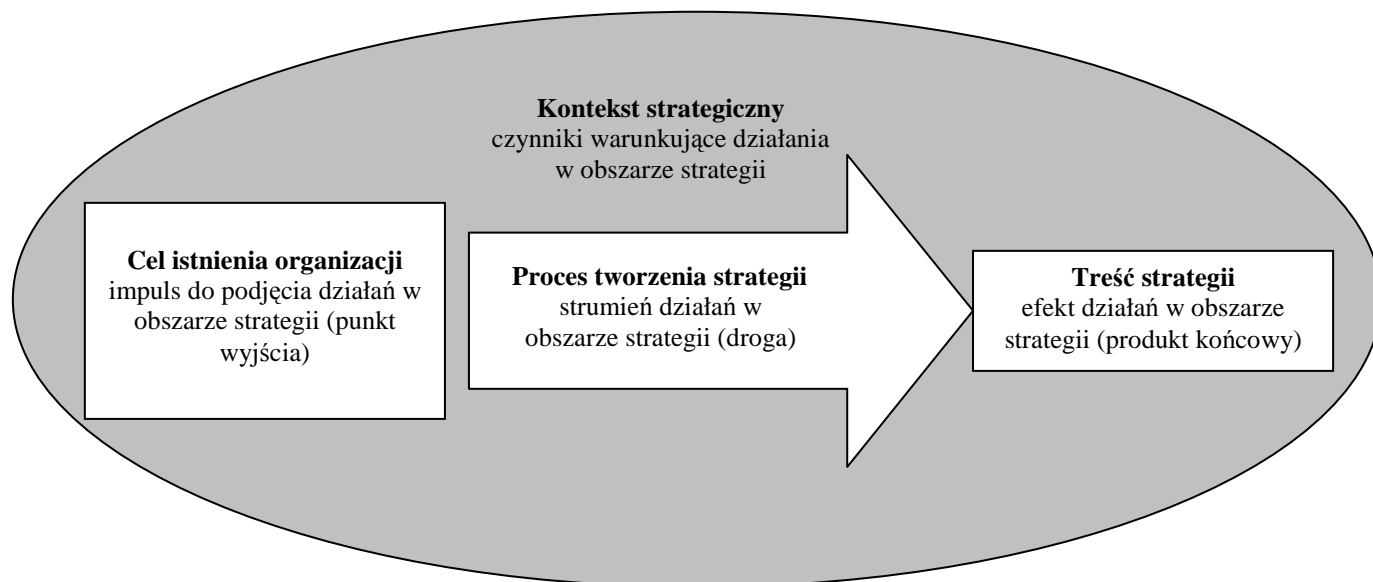
W sytuacji, gdy otoczenie staje bardziej niestabilne i nieprzewidywalne strategia skupia się mniej na szczegółowych planach, a bardziej na dążeniu do sukcesu. Mimo, iż trudno podać jedną, powszechnie akceptowaną definicję strategii, to można podać kilka jej wyróżników, stanowiących jej **charakterystyczne cechy**, jak:¹¹

- **cele** - za strategiczne uznaje się każde postępowanie, które ogniskuje się na formułowaniu długookresowych celów,
- **horyzont czasu** – strategia jest funkcją czasu, a w szczególności ryzyka informacji związanego z jej realizacją,
- **efekty** – strategia zakłada realizację celów i uzyskanie znacznych efektów ekonomiczno - finansowych oraz innych o niewymiernym charakterze, mimo, iż mogą się one ujawnić dopiero po dłuższym okresie czasu,
- **kompleksowość** – formułowanie strategii wymaga uwzględnienia wszystkich czynników oddziaływujących na przedsiębiorstwo, zarówno o wewnętrznym, jak i zewnętrznym charakterze,
- **wszechobecność** – realizowana strategia obejmuje wiele działań, od przydzielania zasobów do codziennych operacji, w związku z tym powinna w większym lub mniejszym stopniu być obecna na wszystkich szczeblach zarządzania, we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz na wszystkich stanowiskach pracy,
- **układ decyzji** – w większości strategii konieczne jest podejmowanie wielu różnych decyzji w czasie, przy czym muszą się one wzajemnie wspierać, tworząc konsekwentny i logiczny układ,
- **realność** – dostosowanie strategii do aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania oraz przewidywanie negatywnych i pozytywnych skutków każdego z scenariuszy postępowania,
- **elastyczność** – strategia powinna być dostosowana do tempa i sposobu rozwoju przedsiębiorstwa oraz do aktualnych warunków otoczenia, charakteryzować się otwartością na zmiany,
- **ważność** – jest kluczowym elementem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa,
- **komunikatywność** – strategia powinna być jasna i zrozumiała dla osób ją realizujących,
- **stymulacja** – strategia winna skłaniać do działania twórczego i samodoskonalenia.

¹¹ Por.: L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 71 – 75; K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik – Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 48; A. Zakrzewska- Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 116 - 117.

W związku z tym można wskazać trzy podstawowe **wymiary współczesnych strategii**, jak: proces tworzenia strategii, treść strategii oraz kontekst strategiczny, które uzupełniają cel istnienia organizacji. Syntetycznie obrazuje to rys. 2.2.

Rys. 2.2. Wymiary strategii i cel istnienia organizacji



Źródło: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

Każda organizacja ma określony **cel istnienia**, a strategia ma zapewnić jego osiągnięcie. Należy przy tym zaznaczyć, że przedsiębiorstwo musi osiągać określone zyski, jeśli ma skutecznie konkurować i przetrwać na rynku, a jednocześnie (zgodnie ze współczesnym podejściem) powinno przejawiać społeczną odpowiedzialność biznesu, jeśli nie chce stracić zaufania i wsparcia najważniejszych interesariuszy. W związku z tym ujawnia się pewien paradoks. Z jednej strony przedsiębiorstwa powstają by służyć interesom swoich właścicieli, i tak jest najczęściej w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa można traktować jako wspólne przedsięwzięcie, w którym oprócz właścicieli uczestniczą pracownicy, banki, klienci, dostawcy, społeczność lokalna. Każdy z tych podmiotów jest w pewien sposób zaangażowany w działalność firmy i ma prawo w związku z tym, domagać się by postępowała ona zgodnie z jego interesami i wartościami.¹² Cel istnienia organizacji odgrywa główną rolę w formułowaniu misji i wizji przedsiębiorstwa. **Wizja firmy** jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować, natomiast **misja przedsiębiorstwa** jest sformułowaniem wizji na użytek strategii, dotyczy

¹² Szerzej: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza...*, dz. cyt., s. 354 – 370.

również przyszłości, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników, a proces jej realizacji jest wiarygodny.¹³ Misja określa jak firma siebie postrzega oraz jakie są jej aspiracje, co odróżnia ją od wizji, w której powinny być zawarte kluczowe wartości (niezmienne przekonania), najważniejszy cel istnienia organizacji (odróżnienie przedsiębiorstwa od konkurencji) oraz najważniejsze cele na przyszłość (aspiracje przekładające się na zadania do wykonania).¹⁴

Dalszy ciąg publikacji

F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 46-91.

¹³ K. Obłój, *Strategia...*, dz. cyt., s. 389.

¹⁴ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 260 -261.