

# Zarządzanie strategiczne jako proces

Podstawowe definicje

Dorota Wójcik-Kośła

- Zapewnienie sukcesów przedsiębiorstwu, które działa w warunkach silnej konkurencji, ciągłych zmian w systemie ekonomicznym i świadomości konsumentów, stawia wysokie wymagania osobą odpowiedzialnym za kierowanie nim.

- Wiele czynników w otoczeniu przedsiębiorstwa podlega ciągłym zmianom (np. kursy walut, ceny surowców, kierunki polityki czy wprowadzenie nowych technologii).
- Trudna jest także do przewidzenia siła oddziaływania czynników zewnętrznych oraz czas ich wystąpienia.

- Umiejętność szybkiego postrzegania zmian i trendów pozwala odpowiednio wcześnie rozpoznać pojawiające się zagrożenia, możliwe szanse i nadarzające się okazje oraz umożliwia podjęcie wielu środków dostosowawczych do zaistniałej sytuacji.

# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

- definicje

- Zarządzanie strategiczne jest, nastawiona na formułowanie i wdrażanie długofalowej strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa

Koncepcją zarządzania, dyscypliną naukową i sztuką zmierzającą do określenia długookresowych celów organizacji oraz sposobów ich praktycznej realizacji.

(Z. Drążek, B. Niemczynowicz)

- Zarządzanie strategiczne to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego.

(A.Stabryła)

- Zarządzanie strategiczne można przedstawić jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako realizacja opracowanej strategii.

(G.Gierszewska)



- Zarządzanie strategiczne to proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.

(R.W.Griffin)

# Zadania ZS

**Do szczególnych zadań zarządzania strategicznego należy:**

- formułowanie misji przedsiębiorstwa, zawierającej szeroką deklarację zamierzeń,
- rozwój profilu firmy w aspekcie jej zdolności rozwojowej i uwarunkowań wewnętrznych,

- badanie otoczenia w kontekście czynników determinujących pozycję strategiczną i konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- ocena opinii strategicznych przedsiębiorstwa ze względu na dysponowane zasoby i wymogi otoczenia,
- dostosowanie najbardziej pożądanej opcji strategicznych do przyjętej misji,

- ustalenie celów perspektywicznych i opracowanie wersji rozwiniętej podstawowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem, skorelowanych z najkorzystniejszymi opcjami strategicznymi,
- sformułowanie szczegółowych celów rocznych i strategii krótkoterminowych, stosowanie do wybranych strategii podstawowych,

- implementacja wybranych strategii (budżetowe i alokacja zasobów, podział zadań, dobór personelu, zmiany struktury organizacyjnej, restrukturyzacja systemu eksploatacyjnego)
- oszacowanie efektywności wdrażania strategii, uwzględniające przyszłe wymagane zmiany.

(J.A.Pearce II, R.B. Robinson jr.)

# Funkcje ZS

Zarządzanie strategiczne to szeroki proces analityczny, planowania i zarządzania.

- Wymagający zbioru działań diagnostycznych przedsiębiorstwa i jego otoczenia umożliwiając zaprojektowanie i realizację planu strategicznego.
- W zarządzaniu strategicznym potrzebna jest interakcja przedsiębiorstwa z otoczeniem, dopasowanie się do niego i zapewnienie korzyści jego uczestnikom.

# **Do najważniejszych funkcji zarządzania strategicznego według H. Ansloff'a zaliczamy:**

- prognozowanie kierunków zmian i rozwoju zachodzących w nim zjawisk,
- analiza sytuacji i możliwości tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa,

- rozwijanie własnego potencjału,
- dokonywanie wyboru i realizowanie określonych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem.



# Zasady Zarządzania Strategicznego

- OTWARTOŚĆ
- KOMPLEKSOWOŚĆ
- KREATYWNOŚĆ
- ORIENTACJA NA WYNIKI
- WSPÓŁDZIAŁANIE

# OTWARTOŚĆ

- traktowanie świata jako wspólnego miejsca do zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw)
- uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, a nie sformalizowane,
- podkreślenie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne

# KOMPLEKSOWOŚĆ

- rozwiązywanie problemów a nie tylko spełnianie funkcji (czynności), jest istotą zarządzania,
- traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń oraz determinuje osiągnięcie sukcesu w działaniu,
- uznawanie, że dla rozwoju organizacji ważne jest zarówno osiąganie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi

# KREATYWNOŚĆ

- zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zagospodarowanie zasobów rzeczowych,
- respektowanie zasady *rerum novarum cupidus* (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie,
- poszukiwanie i wspieranie liderów,
- rozwijanie u ludzi chęci osiągnięcia sprawdzania się w pracy

# ORIENTACJA NA WYNIKI

- wypracowanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskania go przez rozszerzenie formalnych kompetencji
- przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanie czynności, posiadanych dyplomów, czy cech osobowościowych za podstawowe kryterium oceny
- nacisk na działanie „zrób to”, „wypróbuj to”

# WSPÓŁDZIAŁANIE

- „poszukujemy partnerów” zamiast działań podejmowanych w myśl prawa dżungli czy działań w pojedynkę
- poszukiwanie konsensusów, negocjowanie,
- orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie na zapewnienie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji

# Model 7 „S”

- **W modelu systemu zarządzania „7S” McKinseya** uznaje się, że poszczególne elementy przedsiębiorstwa muszą przyczyniać się do powodzenia całości.

Te elementy to:

- **Systemy**
- **Pracownicy**
- **Kwalifikacje**
- **Wartości**
- **Style zarządzania**
- **Strategia**
- **Struktura**



- **systemy** - formalne procedury, których zadaniem jest definiowanie sposobów i zasad działania dotyczących głównie standardowych problemów zarządzania,

- **pracownicy** - personel, kadra kierownicza, słowem ludzie w organizacji jeden z kluczowych elementów rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa,

- **kwalifikacje** - na ten element składają się zarówno indywidualne umiejętności poszczególnych członków przedsiębiorstwa jak również umiejętności organizacji zdobyte w trakcie jej funkcjonowania i realizacji zadań ukierunkowanych na zewnątrz jak i wewnątrz,

- **wartości** - podobnie jak w przypadku umiejętności są to ideały i normy, które wnoszą poszczególni ludzie do organizacji jak i normy zachowań uznawane i obowiązujące w danym przedsiębiorstwie w dłuższym okresie czasu, często zapisane w jego misji,

- **style zarządzania** naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, przywództwo, używane symbole, wykorzystanie czasu pracy,

- **strategia** - koncepcja wykorzystania istniejących i potencjalnych sił w określonym horyzoncie czasowym, aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele,

- **struktura** - formalne relacje i powiązania - układ kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy istniejącymi elementami przedsiębiorstwa (jego częściami, stanowiskami, ludźmi i aparaturą działania).

# Geneza ZS

- Korzenie sięgają przełomu *końca XIX i XX wieku*. Jest to kres, w którym powstawały zręby współczesnych przedsiębiorstw; są to lata powstawania dzisiejszych wielkich fortun w USA (np.: bankowych...). Był to okres **orientacji przedsiębiorców**.
- W tej orientacji podstawowe znaczenie posiadał pomysł i wdrożenie tego pomysłu. Cecha charakterystyczną było to, że ówcześni przedsiębiorcy wprowadzali swoje pomysły nie uwzględniając zasad etyki. Okres ten porównywany jest do walki – wolnej amerykanki. Wszystkie chwytły dozwolone (bicie, niszczenie przeciwnika i zmuszenie go do wycofania się z rynku). Był to ciekawy okres ze względu na to, że był on bazą filozofii marksistowskiej, która była tworzona na podstawie obserwacji np.: wyzysk robotników, wydłużony czas pracy, niskie zarobki. Stąd ograniczony popyt. Obrót dot. wąskiej grupy społecznej. Tak powstała filozofia marksistowska.



- Rozwój społeczeństwa i wybuch I wojny światowej zmienił wymagania co do produkcji. Ogromne zapotrzebowanie militarne armii walczących, spowodowało, że nie wystarczyły produkcje krótkoseryjne, a nastąpiła potrzeba masowej produkcji. Zmieniły się wymagania co do przedsiębiorstw, a świat wszedł w okres tzw. **orientacji produkcyjnej**. Nastawiona ona była na wielką, seryjną produkcję. Zaczął powstawać rynek, którego wymagania dotyczyły produkcji możliwie jak najtańszej.
- Wzrost stopy życiowej społeczeństwa powoduje, że zaczyna powstawać zapotrzebowanie na inne produkty przy bardzo niskiej zamożności. Przedsiębiorstwa muszą dostarczać rzeczy możliwie tanie. Okres charakterystyczny dla **lat 20-tych i połowy 30-tych XX wieku**.
- W zarządzaniu uwaga zwrócona była do wnętrza przedsiębiorstwa, aby stworzyć tani produkt i jak najwięcej. Stąd też znaczenia nabiera **planowanie operacyjne**, mające na celu zapewnienie półfabrykatów do utrzymania dużej produkcji. Był to okres rozwoju przemysłu – podstawy nowoczesnego przemysłu.
- Zasada było, że rządy nie ingerowały w przedsiębiorstwa. To co dobre dla przedsiębiorstwa, było również dobre dla kraju (wysoka produkcja to wysokie podatki do budżetu, a więc korzyści dla społeczeństwa). Kształtują się określone branże przemysłu: włókiennicza, okrętowa, samochodowa.... Kontakty zewnętrzne firmy odgrywały niewielką rolę. Liczyły się powiązania wewnętrzne.

- *Druga połowa lat 30-tych* to okres, w którym stopa życiowa społeczeństwa zaczyna wzrastać. Dużo osób chce mieć coś innego niż oferuje produkcja masowa. Pojawia się potrzeba produkcji zróżnicowanej. Powstaje nowa **orientacja rynkowa**. Rynek zaczyna odgrywać coraz większą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Coraz większe wymagania rynku.
- Nie jest to natychmiastowe, początkowo nadal występuje rynek masowy. Najszybciej dostosowują się przedsiębiorstwa produkujące wyroby konsumpcyjne. W zasadzie proces dostosowywania się przedsiębiorstw skończył się w latach 40-tych (po II wojnie światowej). Dużo trudniej przebiega proces w przedsiębiorstwach dużych, produkujących dobra inwestycyjne, wydobywczych. Proces ten skończył się dopiero w latach 50-tych (te wielkie molochy przeszły wówczas do nowej orientacji rynkowej).
- To zróżnicowanie produkcji staje się coraz większe. Pojawia się trudność klasyfikacji przedsiębiorstw w odpowiednie branże. Następuje zróżnicowanie produkcji. Stocznie budują nie tylko statki, ale również wagony i czołgi (szeroki wachlarz produkcji). To co jest dobre dla przedsiębiorstwa, nie zawsze dobre jest dla kraju, więc rząd stawia nowe wymagania. Pojawia się zjawisko odpowiedzialności przed społeczeństwem. W ten sposób wchodzimy do **planowania długookresowego**.

# Strategia

- Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymaga, aby formułowano ono swoje cele oraz sposoby ich osiągnięcia, jak również, by określało szanse powodzenia i zagrożenia, z jakimi musi się liczyć w swoim rozwoju.
- Kierownictwo firmy powinno zatem programować jej zadania bieżące i przyszłe, czyli opracowywać koncepcje całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji na rynku i w otoczeniu. W nowoczesnym zarządzaniu mówi się wówczas o określeniu strategii firmy.

- Podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego jest strategia, jej pojęcie pochodzi od greckiego wyrazu *strategos* – oznacza dowodzącego.

- Pojęcie strategii stanowiło pierwotnie część sztuki wojennej i obejmowało zagadnienia przygotowania i prowadzenia wojen.

- Taką doktrynę strategiczną przedstawił już w 500 r. p.n.e. chiński generał Sun-Tsu w pracy „Sztuka prowadzenia wojen”.
- Również inni wielcy dowódcy, jak np. Cezar, Napoleon,, traktowali strategię w kategorii działań wojennych.

- Po drugiej wojnie światowej wiele pojęć z teorii wojskowych (kampania, przewaga, manewry, wojna cenowa) zostało przeniesionych na grunt zarządzania organizacjami gospodarczymi

- Strategia jest elementem tworzenia planu strategicznego.
- Obecnie pojęcie strategii jest definiowane bardzo różnie, ogólnie ujmując, można powiedzieć, że strategia to celowe działanie lub, że jest to koherentne (spójny) i celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowany w określonym czasie.



# Strategia

- Wspomnianą różnorodność definiowania pojęcia strategii można zaprezentować według autorów:
  - 1) „Strategia to kompletny plan; który określa jakie decyzje, będą podjęte w każdej możliwej sytuacji”
    - Neumonn, Morgenstern;

2) „Strategia dotyczy stworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennej oraz indywidualnych przedsięwzięć w ich ramach”

– Clausewitz;

3) „Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne”

– Drucker;

4) „Ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu można nazwać strategią”

– Simon;

5) „Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych”

– Tilles;

- 6) „Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych jej polityki i programów osiągnięcia ich metod niezbędnych aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych”
- Steiner, Miner, Gray.

7) „Strategia to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów w możliwie najlepszy sposób”

– A.D. Chandler

- Strategia jest działaniem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie, każda organizacja ma strategię, lecz nie zawsze skuteczną, nawet jeśli nie została sprecyzowana.

- *Każde przedsiębiorstwo posiada strategię sformułowaną świadomie lub wynikowo. Strategia może być celowo opracowana w toku procesu planowania albo może być efektem działalności różnych działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Każdy dział będzie jednak postępować zgodnie ze swoją zawodową orientacją i motywacją kierownictwa. Dlatego suma działań poszczególnych działów rzadko kiedy składa się na najlepszą strategię. (M.Porter)*

**Dziękuję !!**