

Pojęcie strategii w zarządzaniu

W literaturze z zakresu strategii można znaleźć wiele różnych definicji strategii przedsiębiorstw. W istocie sam wyraz "strategia" wywodzi się z terminologii wojskowej (z greckiego: strategos – sztuka prowadzenia wojny). W odniesieniu do działań gospodarczych termin ten jest rozumiany rozmaicie.

M. Moszkowicz definiuje strategię przedsiębiorstwa następująco: „jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu (misji) sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy danych kryteriach – stabilności przedsiębiorstwa względem otoczenia” [M. Moszkowicz, Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian, PWE, Warszawa 2000, s. 34.].

Z kolei Z. Pierścionek przyjmuje następującą definicję strategii: „strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa” [Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996.]. Interpretując tę definicję można stwierdzić, że strategia jest zbiorem określonych zasad zarządzania stosowanych przez menadżerów firmy, które są stałe w pewnym okresie i prowadzą do osiągnięcia celu. Zasady te uwzględniają zarówno zasoby firmy jak i reakcje otoczenia.

J. Penc tak formułuje strategię: „strategia to określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania

na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” [Penc J., Projektowanie strategii przedsiębiorstwa, “Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2.]. Definicja ta uwzględnia trzy aspekty strategii [Ibidem.]:

- formułowanie celów,
- uwzględnienie otoczenia i określenie zasobów przedsiębiorstwa w realizacji celów,
- wytyczenie sposobów postępowania do osiągnięcia celów, wybór procesu budowy strategicznej przewagi.

Tak więc strategia to długofalowa polityka działania firmy wytyczająca zasadnicze cele, optymalizująca alokację zasobów potrzebnych do osiągnięcia tych celów, zachowując przy tym równowagę względem otoczenia.

W literaturze przedstawia się jeszcze inne podejście do strategii i jej definiowania: opracować strategię przedsiębiorstwa to znaczy dokonać wyboru działalności, w której chce ono być obecne, i określić zasoby, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju. Wyróżnić tu można dwa szczeble strategii [Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, UŁ, Łódź 1990.]:

- przynależność przedsiębiorstwa do określonej grupy producentów – wiąże się to z wyborem sektora działalności firmy oraz decyzją o wchodzeniu lub wychodzeniu z tegoż sektora w celu utrzymania zrównoważonego portfela produkcji,
- działania przedsiębiorstwa podejmowane w danym sektorze w celu osiągnięcia przez nie korzystnej sytuacji konkurencyjnej.

W teorii zarządzania nie ma więc wspólnej jednoznacznie rozumianej definicji strategii, co być może wynika z tego że strategia jest kategorią zmienną w czasie i często używana jest w stosunku do dwóch nieco odmiennych znaczeń. A

mianowicie strategia działania, której dotyczą wszystkie definicje przytoczone wyżej oraz strategia jako tworzenie unikalności przedsiębiorstwa. Pierwsze z pojęć strategii oznacza zbiór konkretnych działań na poziomie funkcjonalnym firmy, które zmierzają do osiągnięcia długookresowych celów, przy wykorzystaniu jednej z "makrostrategii". W tym miejscu należałoby zdefiniować ową "makrostrategię". Strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewni przedsiębiorstwu przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji. Strategia nadaje firmie kierunek. Jest jak kompas wskazujący kurs. Istotą tej strategii jest tworzenie unikalności przedsiębiorstwa, dzięki której osiągnie się przewagę na rynku i będzie łatwo odróżnić daną firmę od konkurencji. Skuteczna strategia nadaje firmie odmiennosc co pozwala odnieść sukces rynkowy.

Firma ma do wyboru wiele opcji strategicznych. W teorii zarządzania strategicznego istnieje wiele podziałów strategii. Jednak zanim dokona się podziału strategii należy sformułować trzy poziomy strategii [Ibidem.]:

- *strategia firmy* – określa jaki rodzaj lub rodzaje działalności muszą być prowadzone by osiągnąć przewagę strategiczną,
- *strategia biznesu* – precyzuje działalności, które prowadzą do osiągnięcia założonych celów,
- *strategia funkcjonalna* – działania na każdym poziomie funkcjonalnym firmy, które mają zapewnić realizację strategii biznesu przy wykorzystaniu strategii firmy.

Najważniejsza jest strategia na poziomie firmy. To ona określa strumień działań i decyzji prowadzących do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Jednym z najczęściej stosowanych podziałów strategii na poziomie firmy, często określanym mianem podziału pierwotnego jest podział na następujące strategie [Wawrzyniak B., Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989.]:

- *strategie kosztowe* – przewagę konkurencyjną uzyskuje się na drodze redukcji kosztów wytwarzania, często strategię tę utożsamia się ze strategią wolumenu, gdyż duża skala produkcji powoduje obniżenie kosztu jednostkowego,
- *strategie dyferencjacji (wyróżniania się)* – polega na oferowaniu przez przedsiębiorstwo produktów specyficznych, które wyraźnie wyodrębniają się od pozostałych produktów konkurencji, są jednoznacznie utożsamiane z daną firmą.

Innym klasycznym podziałem strategii jest podział na:

- *wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych* – analogia do strategii kosztowych,
- *zróźnicowanie* – inaczej dyferencjacja, stworzenie czegoś co w całym sektorze uznawane jest za unikalne, sposoby zróźnicowania mogą być różne np. wzór wyrobu, marka, technologia, dystrybucja, cechy wyrobu,
- *koncentracja* – przedsiębiorstwo w swym działaniu koncentruje się na określonej grupie nabywców, na określonym produkcie, na określonym obszarze geograficznym, itp., strategia ta polega na założeniu, że firma koncentrując się na danym wycinku czy to segmencie nabywców, czy asortymencie potrafi lepiej obsłużyć swój wąski strategiczny segment niż konkurenci działający w szerszej skali.

Ujęcie graficzne trzech podstawowych strategii wg Portera prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Trzy podstawowe rodzaje strategii wg M.E. Portera

		PRZEWAGA STRATEGICZNA	
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
CELE STRATEGICZNE	W skali sektora	ZRÓŻNICOWA- NIE	WIODĄCA POZYCJA KOSZTOWA
	W skali segmentu	KONCENTRACJA	

M. E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 54

Kontynuując dalej podział strategii na “najwyższym szczeblu” można wyróżnić “trzy klucze do sukcesu rynkowego” [M. E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.]:

- *sposób dostarczenia produktu* – strategia charakterystyczna dla firm usługowych, najlepszym wyjaśnieniem tej strategii jest posłużenie się przykładem – McDonald zbudował swą potęgę opierając się na wypracowanym przez siebie sposobie dostarczania produktu klientowi,
- *konkurencyjna cena* – wiąże się ze strategią kosztową – polega na dostarczeniu produktu o podobnej jakości do produktów konkurencyjnych jednak po niższej cenie,
- *strategia jakości oferowanego produktu lub usługi* – polega na zaoferowaniu klientowi produktu o jakości nieporównywalnej z produktami konkurentów, jakość rozumiana jest kategorią klienta a nie kategorią producenta.

Przedstawione powyżej podziały strategii nie wyczerpują wszystkich podziałów.

Wyróżnia się jeszcze:

- strategię defensywną (obronną, pasywną) dającą w wyniku trwanie, regres, recesję,
- strategię ofensywną (aktywną, ekspansywną), której

wynikiem jest rozwój ekspansja, w ramach tej strategii wyróżnia się: opanowanie rynków, rozwijanie rynku, rozwój nowych wyrobów, strategia dywersyfikacji,

- strategię pionierską (przodowania) charakteryzująca się postępowaniem w swej dziedzinie,
- strategię naśladowczą (adaptacyjną) dążącą do jak najszybszego przejmowania wzorów od firmy przodującej.

W ramach tych ogólnych podziałów strategii wyróżnia się szereg mniejszych klasyfikacji strategii na poziomie firmy. Do tych klasyfikacji należy m.in. podział na:

- strategię wzrostu:
- strategia koncentracji,
- strategia integracji pionowej,
- strategia dywersyfikacji,
- strategię stabilizacji,
- strategię obronne:
- strategia zwrotu,
- pozbycia się,
- likwidacji,
- strategię kombinowane.

Powyższy podział wydaje się najlepiej odzwierciedlać różnorodność strategicznych zachowań się firm. Przedsiębiorstwo w zależności od swych zasobów i stanu otoczenia podejmuje strategię wzrostu, stabilizacji, obronną lub kombinację powyższych trzech.

Naturalne wydaje się być dążenie firmy do wzrostu. Tak więc te strategię używane są najczęściej. Jednak czasami zachodzi potrzeba zastosowania strategii stabilizacji np. gdy firma osiągnie dobrą pozycję na stabilnym rynku. Strategię obronną używane są w sytuacjach kryzysowych, szczególnie jeśli chodzi o problemy finansowe lub niekorzystne zmiany w otoczeniu. Często strategię obronną używa się aby przetrzymać trudną sytuację i czekać na odwrócenie negatywnego trendu panującego na rynku.

ciąg dalszy tej pracy magisterskiej znajdziesz na stronie [Analiza strategiczna zakładów piwowarskich w Żywcu S.A.](#)

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.