

Strategia jako etap zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne można przedstawić jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako etap realizacji opracowanej strategii. W sensie czynnościowym **analiza strategiczna** jest zbiorem **działań diagnozujących** organizację i jej otoczenie, umożliwiającymi zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie zaś narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju [G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 17].

Kluczową umiejętnością menedżera jest prawidłowe diagnozowanie stanu przedsiębiorstwa, źródeł trudności i sukcesów, przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. W języku nauki zarządzania **diagnozowanie firmy** i jej otoczenia dla potrzeb opracowania strategii rozwoju nazywamy **analizą strategiczną**. Prawidłowo przeprowadzona analiza strategiczna powinna obejmować wszystkie sfery przedsiębiorstwa i jego otoczenia, badać przeszłość, teraźniejszość i przygotowywać informacje do sporządzenia scenariuszy przyszłości [M. Romanowska, Strategie rozwoju i konkurencji, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000, s. 8].

Zarządzanie strategiczne to „gra prowadzona na rynku”, mająca na celu dopasowanie firmy do otoczenia. Na zarządzanie strategiczne składają się następujące elementy [J. Penc, Projektowanie strategii przedsiębiorstwa, „Organizacja i kierowanie”, 1993, nr.2.]:

- analiza strategiczna: stałe badanie otoczenia (trendy i zmiany – szanse i zagrożenia) oraz rzeczywisty potencjał organizacji (mocne i słabe strony),
- wybór strategii: na szczeblu przedsiębiorstwa i na szczeblu domeny,
- realizacja strategii.

Wśród strategii wdrażanych przez przedsiębiorstwa wyróżnić można:

- strategię kosztową,
- strategię integracji pionowej.

Strategie nazywane kosztowymi ukierunkowują wszystkie działania przedsiębiorstwa na jeden główny cel, jakim jest minimalizacja kosztów całkowitych. Strategie kosztowe opierają się na założeniu, że najlepszą pozycją konkurencyjną uzyskują te firmy, które mają najniższe koszty. Zdolność przedsiębiorstwa do minimalizacji kosztów daje mu przewagę nad konkurentami. Najwyższą marżę uzyskują te firmy, które produkują najtaniej. Z kolei wysoka marża zapewnia przedsiębiorstwu środki możliwe do wykorzystania w realizacji inwestycji a tym samym przedsiębiorstwo umacnia swoją pozycję.

Ze strategią minimalizacji kosztów wiąże się tzw. efekt doświadczenia, mówiący o tym, “że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja”. Efekt doświadczenia jest konsekwencją następujących zjawisk [Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996.]:

- *ekonomika skali* – w miarę zwiększania skali produkcji następuje rozłożenie na większą liczbę wyrobów kosztów stałych w wyniku czego koszt jednostkowy spada,
- *efekt specjalizacji* – koncentrując się na jednym rodzaju działalności rośnie wydajność pracy w wyniku czego koszty robocizny na jednostkę produkcji ulegają zmniejszeniu,

- *efekt innowacji oraz substytucji kapitału i pracy* – wprowadzenie nowych technologii produkcji.

Powyższe zjawiska można rozbić na bardziej szczegółowe czynniki:

- wyniki uczenia się poszczególnych pracowników i grup,
- poprawa struktury organizacyjnej i struktury produkcji,
- wprowadzenie systemu informacyjnego dla zarządu,
- zbudowanie bardziej efektywnego planowania,
- prowadzenie bardziej skutecznej kontroli,
- wdrożenie celowych poczynań służących sterowaniu firmą,
- poprawa metod pracy,
- poprawa koordynacji przebiegu pracy,
- wprowadzenie bardziej wydajnego działu utrzymania ruchu,
- wprowadzenie bardziej efektywnego składowania,
- ulepszenie produktów,
- wyższa wydajność pracowników dzięki systematycznemu uczeniu się na stanowisku pracy i dzięki powtarzalności czynności,
- bardziej oszczędne wykorzystanie materiałów,
- mniejsza ilość braków produkcyjnych,
- lepsze nadzorowanie prac,
- mniej prac związanych z poprawianiem braków produkcyjnych,
- nowsze procesy produkcyjne,
- mniejsze zużycie energii,
- ulepszone metody produkcyjne,
- bardziej intensywne studia dotyczące produkcji przemysłowej,
- wprowadzenie nowych metod technologicznych do produkcji,
- celowe opracowanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych dla produktów,
- zmniejszenie udziału drogich części w produktach,
- eliminacja niepotrzebnych części w produktach na podstawie analizy produkcji,
- standaryzacja produktów,

- zmniejszenie ilości zmian w produktach,
- zwiększenie powtarzalności w produkcji i w sprzedaży,
- korzystniejsze ustalenie liczebności partii wyrobów,
- lepsze wyposażenie w narzędzia i maszyny,
- lepsze wykorzystanie maszyn,
- lepsze wykorzystanie lokalowe przedsiębiorstwa.

Tak więc na kształt krzywej doświadczenia wpływ mają rozmaite czynniki. Poszczególne elementy trzeba starannie badać i wykorzystywać. W praktyce często trudno oddzielić poszczególne przyczyny kształtujące krzywą doświadczeń, ale nie ma wątpliwości co do tego, że na jej podstawie można obniżyć koszty w przedsiębiorstwie.

W firmach istnieją zazwyczaj znaczne możliwości redukcji kosztów. Dzięki świadomej kontroli kosztów można z tych możliwości skorzystać, aby zmniejszyć koszty stałe i zmienne co pozwoli zwiększyć konkurencyjność firmy. Skutki krzywej doświadczenia nie przychodzą same. Kadra kierownicza musi stale pracować nad tym, aby ze wzrostem produkcji dokonywać ulepszeń, starając się w ten sposób obniżyć koszty we wszystkich wydziałach przedsiębiorstwa.

Dla wielu firm działających na wielkim, masowym rynku strategia minimalizacji kosztów stała się podstawą przetrwania i sukcesu.

Integracja pionowa polega na połączeniu technologicznie odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie jednej firmy. Wyróżnia się cztery stopnie integracji pionowej [J. Jeżak, Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Uł, Łódź 1990.]:

- *kupowanie i sprzedawanie na rynku od niezależnych jednostek (niezależnym jednostkom)* – stopień integracji w tym przypadku jest najniższy, integracja polega na dostosowaniu się odbiorców i nabywców, pewnej wiedzy o rynku,

- *umowy wieloletnie z niezależnymi dostawcami i odbiorcami* – integracja polega na podpisaniu kontraktów wiążących obydwie strony na pewien okres, co powoduje ograniczenie wolnych sił rynkowych,
- *quasi – integracja pionowa* – to związki między przedsiębiorstwami plasujące się pomiędzy umowami a całkowitym włączeniem kontrahenta do firmy, typowe formy quasi – integracji to: nabycie mniejszościowego pakietu kontrahenta, udzielanie jednostkom powiązanych pożyczek i kredytów, udzielanie kredytów przed dokonaniem zakupów, umowy o wyłączności dostaw, dostawy wyspecjalizowanych urządzeń, wspólne prace badawczo rozwojowe,
- *integracja pionowa całkowita* – włączenie do firmy podstawowej dostawców i/lub odbiorców.

Integracja pionowa całkowita może odbywać się w dwóch kierunkach: w tył – integracja z dostawcami, w przód – integracja z odbiorcami; w obydwu kierunkach – integracja o najwyższym stopniu.

Integracja pionowa może być realizowana metodą wewnętrzną (budowa nowych jednostek), zewnętrzną (nabycie gotowego przedsiębiorstwa).

Integracja pionowa (zwłaszcza całkowita) wymaga zaangażowania odpowiednich kapitałów, przynosząc firmie określone efekty finansowe pozytywne oraz negatywne. Podejmując decyzję o integracji trzeba wziąć pod uwagę różne aspekty strategiczne związane z tym modelem rozwoju firmy. Należy ocenić efektywność zastosowania nakładów potrzebnych na realizację integracji i zestawić je z alternatywnymi wykorzystaniami tychże nakładów. Należy wziąć pod uwagę w jakim stopniu jest możliwe zbudowanie przewagi konkurencyjnej integrując się pionowo z kontrahentami. Jeśli strategia ta ciągnie za sobą minimalizację kosztów (np. zawarte kontrakty na pozyskanie surowca po takiej samej korzystnej cenie przez długi okres, zapewnienie ciągłości zbytu przez zawarcie umowy z kontrahentem) to należy oceniać ją jak najbardziej pozytywnie.

Negatywnymi stronami omawianej strategii są problemy z zarządzaniem zintegrowaną firmą.

Na naszym rynku najbardziej korzystne metody integracji pionowej to m.in. zawieranie długoterminowych kontraktów zwłaszcza z dostawcami oraz integracja pionowa w przód. Daje to korzyści w postaci ciągłych dostaw surowców i materiałów po korzystnych cenach oraz pewność że produkt znajdzie się we właściwym miejscu, właściwym stanie i właściwym czasie (organizowanie drogi producent – klient).

Podsumowując strategia integracji prowadzi do [Ibidem.]:

- możliwości wzrostu firmy – jeżeli doprowadzi do przewagi kosztowej bądź dyferencjacji istnieje możliwość szybkiego wzrostu udziału w rynku,
- różnorakiego rozłożenia kosztów i korzyści w zależności od rodzaju integracji (quasi-integracji, integracji całkowitej...),
- w przypadku integracji pionowej całkowitej do wzrostu ryzyka i zmniejszenia bezpieczeństwa finansowego firmy; umowy długoterminowe lub quasi-integracja są w tym aspekcie bardziej korzystne.

Każda strategia działania budowana w danym przedsiębiorstwie powinna składać się z kilku elementów. Elementy te są niezbędne by wdrożenie strategii przebiegało prawidłowo i by zidentyfikować dążenia każdej z grup funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wspomniane elementy strategii to:

- domena działania,
- cele i zadania strategiczne,
- kluczowe strategie i działania.

Domena działania określa gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi, określa misję (tzn. filozofię działania firmy czyli to co nadaje kierunek działalności) i wizję strategiczną (tzn. sytuację w jakiej firma pragnie i może się znaleźć w przyszłości).

Cele i zadania strategiczne czyli to co musi zrobić firma by znaleźć się w sytuacji określonej w wizji i zapewnić sobie warunki długotrwałej egzystencji.

Strategiczna przewaga to jest to co odróżnia firmę od innych działających w tym samym sektorze, inaczej przyjęcie jednej z ogólnych strategii np. dywersyfikację czy strategię kosztową.

Kluczowe strategie i działania czyli określenie postępowania firmy, która na podstawie swojej strategicznej przewagi osiągnie cele i zadania strategiczne by znaleźć się w sytuacji określonej w wizji a zarazem spełnić określoną misję.

Misja określa zasady działalności gospodarczej. Misja powinna określać dlaczego klienci powinni kupować towary i korzystać z usług w tej, a nie w innej firmie. Powinna też określać podstawowe powołanie firmy i spełniać rolę motywującą oraz dynamizującą. Wizja wskazuje sytuację, w jakiej przedsiębiorstwo ma się znaleźć po latach. Wizja jest opisem pożądanej przyszłości, opartej na wartościach wynikających z doświadczeń i oczekiwań. Następnym elementem są cele i zadania do osiągnięcia w ramach całego przedsiębiorstwa począwszy od produkcji poprzez administrację do marketingu i sprzedaży. Cele te sformułowane są w taki sposób by były możliwe do osiągnięcia a jednocześnie dawały możliwość odniesienia sukcesu rynkowego i osiągnięcia sytuacji określonej w wizji firmy. Strategiczna przewaga to jest to co odróżnia firmę od innych działających w sektorze. Buduje się ją na podstawie przyjętej strategii firmy, o których mowa jest w rozdziałach 1.2 i 1.3. Natomiast kluczowe strategie i działania to drogi realizacji poszczególnych celów i zadań oparte na strategicznej przewadze przedsiębiorstwa i wykorzystujące potencjał firmy oraz szanse płynące z otoczenia.

Tak zbudowana strategia działania firmy daje pewność że nic nie zostanie pominięte w procesie jej wdrażania i każdy pracownik przedsiębiorstwa będzie świadomy jakiemu ogólnemu i długofalowemu działaniu jest podporządkowana jego praca w

firmie.

Odwołując się do praktyki wojskowej, można zauważyć analogię do działań stratega wojskowego i menadżera firmy odpowiedzialnego za strategię swojej firmy. Otóż pierwszym etapem działania stratega jest identyfikacja, opis i analiza otoczenia. Drugim etapem – a zarazem podstawowym zadaniem menadżera jak i generała armii – jest ustalenie strategii na podstawie tej analizy. Trzeci etap polega na wdrożeniu. Droga postępowania jest prosta: ocenić, ustalić, działać. W tym miejscu dochodzimy do procesu zarządzania strategicznego.

Koncepcja zarządzania strategicznego składa się z następujących etapów [M. Marchesnay, Zarządzanie strategiczne, Poltext, Warszawa 1994.]:

- analizę pozycji wyjściowej firmy i perspektywy jej rozwoju,
- określenie celów,
- określenie możliwości firmy, jej potencjału, zasobów oraz analiza otoczenia,
- budowę wariantów strategii działania,
- wybór optymalnego wariantu strategii,
- opracowanie planu strategicznego i planów szczegółowych przedsięwzięć,
- wdrożenie strategii w każdej komórce organizacyjnej firmy i na każdym szczeblu zarządzania,
- kształtowanie formy organizacyjnej przedsiębiorstwa dostosowując ją do przyjętej strategii,
- prowadzenie kontroli strategicznej na zasadzie controllingu.

Proces zarządzania strategicznego możemy sprowadzić do trzech głównych punktów [Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, UŁ, Łódź 1990.]:

- analiza strategiczna,
- wybór strategii,

- wdrożenie strategii.

Analiza strategiczna obejmuje określenie celów i misji przedsiębiorstwa oraz przede wszystkim zajmuje się zasobami organizacji i otoczeniem zewnętrznym. Wybór strategii obejmuje formułowanie opcji strategicznych oraz ocenę poszczególnych wariantów i wybór jednej strategii. Etap wdrożenia zawiera już konkretne działania związane z wybraną strategią są to: planowanie zasobów niezbędnych dla realizacji strategii, określenie zmian w strukturach organizacyjnych jeśli takowe są potrzebne, opracowanie systemu kontroli z wdrażaną strategią. Nie ma jednak wyraźnych granic pomiędzy tymi etapami. Proces zarządzania strategicznego ma to do siebie, że wszystkie etapy są niejednokrotnie realizowane równocześnie z wielokrotnymi powrotami do etapów wcześniejszych – rysunek 2.

Rysunek 2. Model procesu zarządzania strategicznego

[niedostępny]

Źródło: Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 86.

Strategia działania jest więc częścią składową zarządzania strategicznego. Jest wynikiem strategicznego stylu zarządzania. Można powiedzieć że strategia jest trzonem, na którym opiera się proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Samo poszukiwanie najlepszej strategii i jej budowa jest tylko częścią całego złożonego procesu kierowania opartego właśnie na wybranej przewadze strategicznej.

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.