

Źródło: A. Zakrzewska – Bielawska, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii, [w:] J. Werewka (red.), Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania, Wydawnictwo AGH, Kraków 2012, s. 87-116.

4. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii

4.1. Istota i elementy zarządzania strategicznego

Przedsiębiorstwo, aby mogło skutecznie pokonać różne niekorzystne wydarzenia i okoliczności, musi sobie stworzyć odpowiednie gwarancje przetrwania, nawet w wyjątkowo niesprzyjających i trudnych do przewidzenia warunkach działania. Oznacza to, że musi ono stosować zarządzanie strategiczne, które wiąże się z tworzeniem organizacji przyszłości.

Zarządzanie strategiczne - to ciągły i dynamiczny proces monitorowania otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa oraz budowy i implementacji skutecznej strategii, mający na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długim okresie (3 i więcej lat).

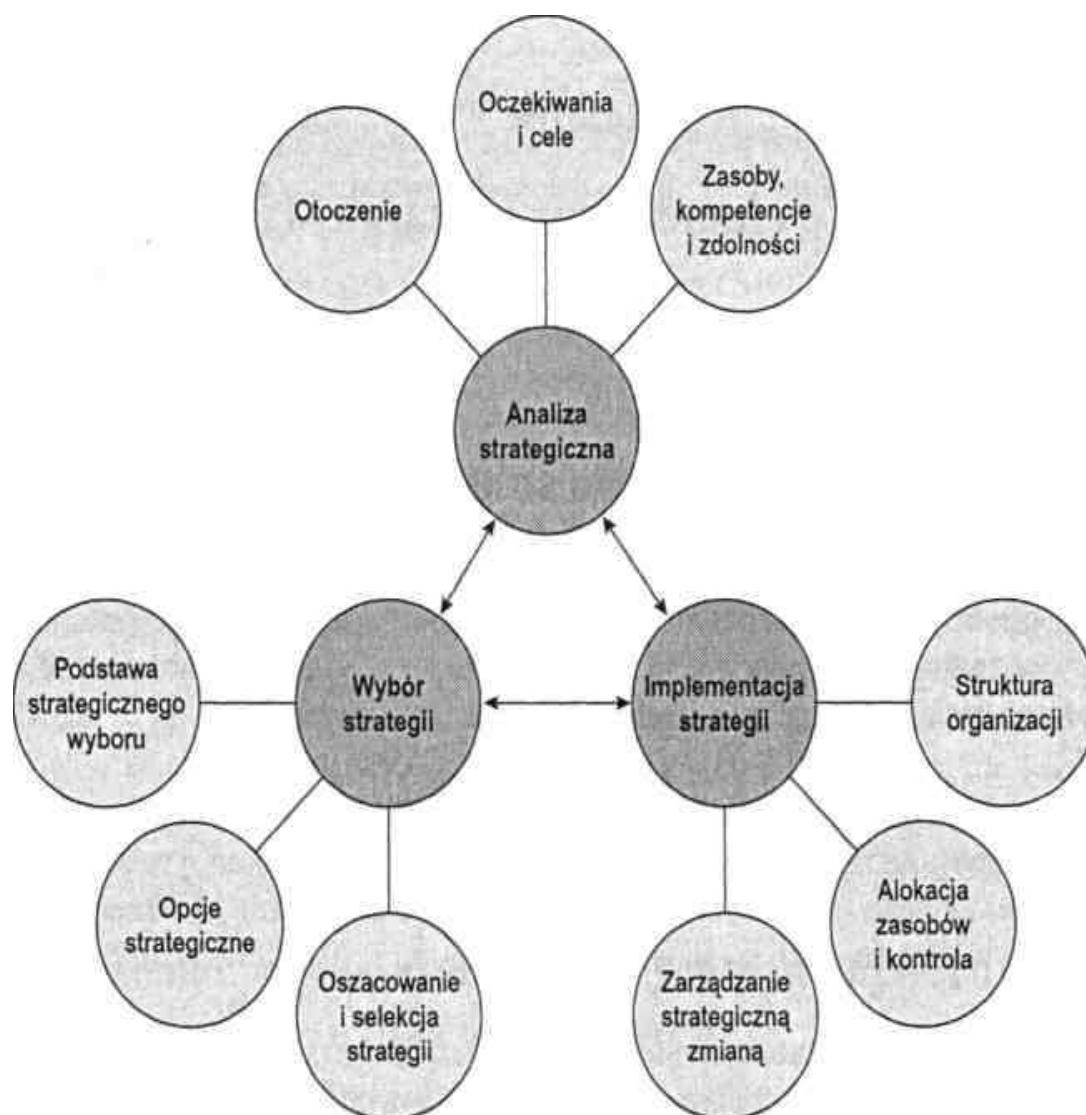
Zarządzanie strategiczne jest więc procesem polegającym na opracowaniu, przygotowaniu, wdrażaniu i kontroli strategii. Należy przy tym zaznaczyć, że proces ten jest wynikiem reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzającym te zmiany, a nawet w pewnych okolicznościach je wywołującym [1]. Rozpatrując procesowo problematykę zarządzania strategicznego należy także zauważyć, że łączy ono wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj. zarządzania technicznego (koordynacja technologii, informacji, zasobów ludzkich i zasobów finansowych), zarządzania podsystemem społecznym (zarządzanie polityczne, statusem, władzą, kadrami, nagrodami) i zarządzania kulturą (tworzenie, utrzymywanie zbioru wspólnie podzielanych wartości, poglądów, założeń, które wpływają na zachowania pracowników danego podmiotu) [2]. Strona społeczna przedsiębiorstwa jest zatem równie ważna jak strona ekonomiczno – techniczna. W toku procesu zarządzania strategicznego [3]:

- ustala się wizję i (lub) misję, określając w ten sposób kierunek, w jakim firma powinna zmierzać,
- analizuje się otoczenie konkurencyjne w celu zidentyfikowania istniejących, powstających lub mogących powstać w przyszłości szans i zagrożeń,
- analizuje się własne zasoby i umiejętności, aby na tej podstawie ustalić atuty i słabości firmy,
- kreuje się warunki i zasoby umożliwiające podejmowanie działań w celu wykorzystania wyłaniających się sposobności do osiągnięcia sukcesów,
- dokonuje się na tych podstawach wyboru najkorzystniejszej strategii
- ustala się właściwy sposób implementowania wybranej do realizacji strategii.

W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że proces zarządzania strategicznego składa się z **trzech podstawowych elementów (etapów)**, jak [4,5]:

- analiza strategiczna,
- formułowanie i wybór strategii (planowanie),
- implementacja (realizacja) strategii.

Przedstawiono je na rys. 4.1.



Rys.4. 1. Elementy zarządzania strategicznego

Źródło: [6]

Proces zarządzania strategicznego rozpoczyna **analiza otoczenia** oraz **potencjału (zasobów) firmy**, z perspektywy osiągnięcia założonych celów strategicznych. Zmienność i burzliwość współczesnego otoczenia przedsiębiorstw często prowadzi do ich modyfikacji.

Kolejnym krokiem jest zbudowanie na podstawie wyników przeprowadzonej analizy **strategii**, zarówno na poziomie danego przedsiębiorstwa (korporacji), jak i na poziomie strategicznych jednostek biznesu oraz poszczególnych funkcji (strategia marketingowa, personalna, finansowa, techniczna i technologiczna, badawczo –rozwojowa itd.). Często na tym etapie buduje się kilka wa-

ariantów strategicznych, a następnie, przy doborze odpowiednich kryteriów, wybiera się opcję najlepszą w danej sytuacji rynkowej.

Później następuje **implementacja strategii**, obejmująca przełożenie strategii na konkretne **programy działania**, dostosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb nowej strategii, ustalenie sposobu kontroli stopnia jej realizacji oraz wskazanie liderów wdrażanych zmian. Innymi słowy implementacja strategii to uzyskiwanie nowego stanu przedsiębiorstwa w relacji do nowego stanu otoczenia (nowa sytuacja strategiczna) i uzyskiwania nowych osiągnięć [7].

Z takiej perspektywy zarządzanie strategiczne spełnia w każdym przedsiębiorstwie **istotne funkcje**, które służą redukcji niepewności i zwiększają prawdopodobieństwo przetrwania w burzliwym otoczeniu. Najważniejszymi jego funkcjami są: badanie i prognozowanie otoczenia, ocena sytuacji i możliwości tkwiących wewnątrz organizacji, rozwijanie własnego potencjału firmy oraz wybór i realizacja strategii określających relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Właściwe rozwinięcie tych funkcji i ich wykorzystanie w praktyce powinno zapewnić przedsiębiorstwu nie tylko poprawne **sformułowanie swojej misji i wizji**. Powinno także stworzyć strategiczne zasoby umożliwiające ich urzeczywistnienie. Aby było to możliwe, zarządzanie strategiczne nie może opierać się na stosowaniu sztywnych reguł postępowania. Musi być **elastyczne**, uwzględniając nawet czynnik intuicji w podejmowaniu decyzji [4]. Nie może być ono realizowane w sposób racjonalny a priori (z góry). Menedżerowie podążający ku czemuś potrafią odnaleźć drogę prowadzącą do sukcesu. Jednak na ogół nie robią tego sami, lecz współdziałają z innymi ludźmi. Są zatem zmuszeni do dostosowania się do wymagań i ograniczeń wpływających z dążeń swoich własnych i innych współdziałających ludzi. Dokonywane wybory są więc funkcją wzajemnego dostosowania się partnerów. Jeszcze inaczej rzecz ujmując, można powiedzieć, że o ile racjonalność a priori zakłada zarządzanie strategiczne w zgodzie z modelem demokracji (wszyscy podporządkowują się uchwalonemu prawu), o tyle wzajemne dostosowanie się partnerów, nazywane racjonalnością a posteriori, oznacza zarządzanie strategiczne w zgodzie z modelem rynkowym.

W związku z powyższym w procesie zarządzania strategicznego wyróżnia się **dwa podejścia: synoptyczne i inkrementalne**. Zarządzanie strategiczne oparte na rzeczowo - logicznym procesie, rozpoczynającym się od formułowania celów działalności, a potem skupiające się na obmyśleniu sposobów ich osiągnięcia w warunkach zmienności otoczenia, jest nazywane **podejściem synoptycznym**. Z kolei zarządzanie strategiczne oparte na dążeniu do znalezienia metodą prób i błędów — często bez jakiejś logicznej kolejności — skutecznych metod realizacji nieokreślonych wcześniej, lecz dopiero odkrywanych zamierzeń, jest nazywane **podejściem inkrementalnym**. Obydwa podejścia reprezentują ujęcia skrajne. Rzeczywistość godzi zazwyczaj wątki obydwu sposobów rozumowania [7]. Obydwa podejścia reprezentują ujęcia skrajne. W praktyce gospodarczej występują zazwyczaj wątki obydwu sposobów rozumowania.

Ponadto zarządzanie strategiczne powinno się charakteryzować **siedmioma cechami** składającymi się na tzw. **koncepcję 7 F** [8]:

1. **focus** - posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności; skupienie się na potrzebach rynku;
2. **first** - zajmowanie pierwszej pozycji w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku;

3. **fast** - szybkie dostosowywanie struktur, procedur, ludzi do relacji z otoczeniem; szybkie wprowadzanie zmian poprzez wykorzystywanie różnych źródeł pomysłów innowacyjnych; poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta;
4. **flexibility** - elastyczność w myśleniu i działaniu w biznesie; elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia;
5. **friendly** - działanie przyjazne ludziom i środowisku; tworzenie organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie;
6. **fairness** - uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, konkurentów i innych stakeholders\ budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek;
7. **feasibility** - konstruowanie możliwych do wykonania, realnych programów i strategii.

Wskazane cechy zarządzania strategicznego uzupełniają zestaw zasad, którym ten proces powinien być podporządkowany. Przykładowo A. Stabryła [9] wymienia 20 zasad zarządzania strategicznego, natomiast B. Wawrzyniak [10] wskazuje zasady zarządzania strategicznego w odniesieniu do sześciu podstawowych wartości odpowiadających orientacji globalnej przedsiębiorstw. Elementy te dopełniają się wzajemnie, tworząc listę postulatów i norm strategicznego postępowania, jak również wytycznych do opracowania skutecznej strategii.

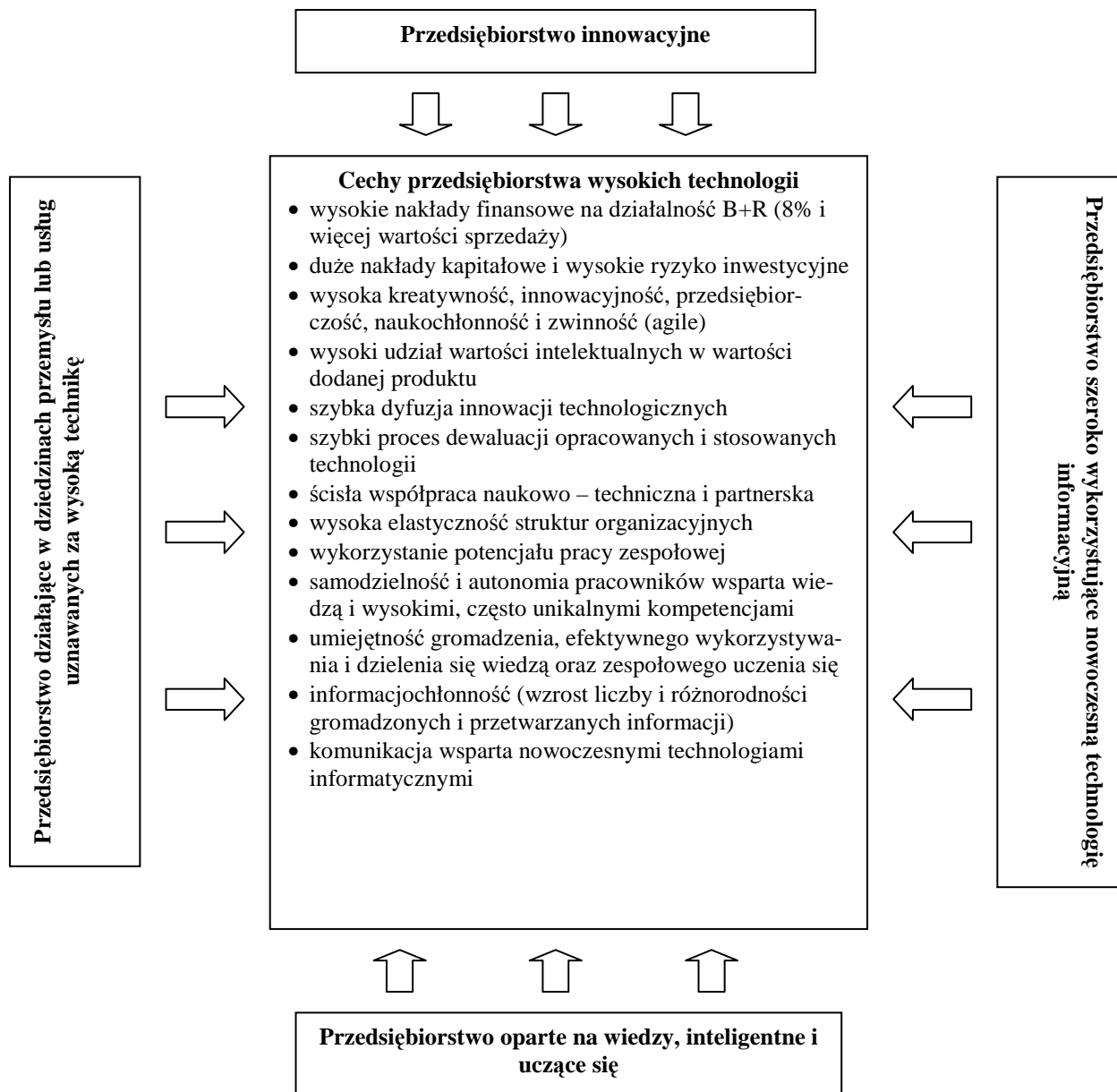
4.2. Pojęcie i cechy przedsiębiorstwa wysokich technologii

Sektor wysokich technologii (*high-tech*) charakteryzuje się wysoką naukochłonnością i intensywnością wydatków na B+R, wysokim poziomem innowacyjności i zatrudnienia personelu naukowo – technicznego, szybką dyfuzją innowacji technologicznych, przy szybkim procesie starzenia się opracowywanych produktów i technologii, wysokimi nakładami kapitałowymi, ścisłą współpracą naukowo – techniczną oraz implikacją myśli technicznej w postaci licznych patentów i licencji [11, 12, 13]. Przedsiębiorstwa działające w tym sektorze powinny zatem stanowić źródło tworzenia nowej wiedzy, wynalazków i innowacji. Ponadto funkcjonowanie przedsiębiorstw *high-tech* determinuje w dużym stopniu nowoczesna technologia informacyjna. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo wysoko technologiczne powinno mieć cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i przedsiębiorstwa opartego na wiedzy.

Przedsiębiorstwo wysokich technologii (*high-tech*) jest podmiotem gospodarczym działającym na styku gospodarki i nauki w branży uznanej za wysoką technikę i/lub wytwarzający produkty klasyfikowane jako wysoko technologiczne. Prowadzi on aktywną działalność badawczo – rozwojową, łączy w sobie cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i opartego na wiedzy. Wykorzystuje w szerokim zakresie nowoczesną technologię informacyjną i jest otwarte na współpracę z otoczeniem, tworząc różnego rodzaju powiązania sieciowe i klastry z innymi organizacjami [14].

Tak zdefiniowane przedsiębiorstwo *high-tech* odznacza się określonymi cechami, które obrazuje rys. 4.2. Charakteryzują je głównie cechy jakościowe, w tym przede wszystkim innowacyjność, informacyjność, dzielenie się wiedzą i ciągłe uczenie się. Natomiast podstawową zmienną ilościową wyróżniającą ten sektor przedsiębiorstw są nakłady na działalność badawczo – rozwojową powyżej 8% wartości sprzedaży (produkcji).

Z pewnością przedsiębiorstwo wysokich technologii jest podmiotem gospodarczym nowej ery, ery wiedzy i innowacji, które czyni z niego jednostkę innowacyjną, inteligentną i uczącą się, która dodatkowo wykorzystuje najnowocześniejszą technikę informacyjną i wchodzi w różnego rodzaju powiązania ze swoim otoczeniem, tworząc między innymi organizacje sieciowe z cechami wirtualności.



Rys. 4.2. Cechy przedsiębiorstwa wysokich technologii

Źródło [15]

Ważnym wyróżnikiem dziedzinowym tych firm jest także przynależność do określonego działu lub grupy działalności gospodarczej.

Metodologia OECD na podstawie wskaźnika NACE Rev.2 klasyfikuje jako high-tech następujące dziedziny działalności [16,17]:

- w przemyśle:
 - (21) Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (21) - produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych;
 - (26) Manufacture of computer, electronic and optical products. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (26) - produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych;
 - (30.3) Manufacture of air and spacecraft and related machinery. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (30.3) - produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn;
- w usługach:
 - (59) Motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (59) działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych;
 - (60) Programming and broadcasting activities. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (60) - nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych;
 - (61) Telecommunications. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (61) - telekomunikacja;
 - (62) Computer programming, consultancy and related activities. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (62) - działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana;
 - (63) Information service activities. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (63) - działalność usługowa w zakresie informacji;
 - (72) Scientific research and development. W Polsce według PKD 2007 jest to grupa (72) - badania naukowe i prace rozwojowe.

Sektor wysokich technologii stanowi jeden z podstawowych wyznaczników nowoczesności i konkurencyjności gospodarki każdego kraju. W związku z tym przedsiębiorstwa high-tech powinny stale się rozwijać, a do tego potrzebna jest skuteczne zarządzanie strategiczne gwarantujące osiągnięcie sukcesu.

4.3. Analiza strategiczna

Każde przedsiębiorstwo, aby przetrwać i rozwijać się w turbulentnym otoczeniu, musi opracować długofalową koncepcję sprawnego działania na rynku. Koncepcja ta powinna pozwolić mu najlepiej wykorzystać własne silne strony i okazje rynkowe oraz uniknąć zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Przedsiębiorstwo musi zatem dokonać analizy strategicznej i opracować odpowiednią strategię. W pierwszej kolejności powinno jednak określić wizję, misję i cele strategiczne firmy.

Pytanie o wizję dalekosiężnej przyszłości firmy zostało docenione stosunkowo niedawno w praktyce zarządzania, mimo że teoria od wielu lat kładzie nacisk na jasne zdefiniowanie koncepcji (misji) firmy. W wysoko rozwiniętych gospodarkach zakłada się dzisiaj, że wypracowanie dalekosiężnej wizji przyszłości firmy jest nie tylko potrzebne, ale i niezbędne.

Słowo wizja pochodzi od łacińskiego *videre*, czyli „widzieć”. Dlatego najbardziej naturalne zdefiniowanie wizji polega na przyjęciu, że jest to koncepcja przyszłości firmy, najbardziej fundamentalna aspiracja, która - aby być skuteczna - powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych uczestników organizacji.

Wizja firmy jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować [18].

Misja jest precyzyjnym wyrażeniem, w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji, dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji przedsiębiorstwa. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii.

Misja firmy wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników, a proces jej realizacji jest wiarygodny [18].

Opracowanie misji jest tak odpowiedzialnym ruchem strategicznym, iż trzeba dobrze zdawać sobie sprawę z jego pułapek. Dobrą misję sformułować jest trudno, trzeba bowiem pogodzić ze sobą trzy sprzeczności [18]:

- po pierwsze, **misja powinna być lapidarna** (nikt nie pamięta więcej niż kilka zdań), a jednocześnie musi wiele wyrażać, co trudno ze sobą pogodzić;
- po drugie, **misja powinna mieć element marzenia**, a jednocześnie wskazywać operacyjną drogę jego realizacji. Jest to więc sięganie do gwiazd, twardo stojąc na ziemi.
- po trzecie, **misja musi być zarazem i ogólna, i konkretna**. Misja musi być na tyle ogólna, aby dotyczyła całej organizacji i jej różnorodnej przyszłości. Nie ma sensu, aby ograniczała ona nadmiernie wybór rynku lub produktu firmy, nie sposób bowiem przewidzieć istotnych wydarzeń i zmian w otoczeniu, które mogą stworzyć nieoczekiwane szanse i zagrożenia. Jednocześnie jednak misja musi być konkretna, aby była zrozumiała dla przeciętnego pracownika oraz wskazywała mu drogę postępowania w sytuacjach, których nie opisują procedury.

Natomiast cele strategiczne łączą różnorodne elementy strategii firmy, a poziom ich realizacji pomaga ocenić, w jakim stopniu przedsiębiorstwo realizuje ustaloną strategię. Cele strategiczne to określenie szczegółowe realizacji misji.

Cele strategiczne to mierniki przewagi w danej domenie strategicznej, przez którą rozumie się wybór rynku (gdzie działamy), wybór produktu (co oferujemy) i technologii dotarcia (jak to robimy) [18].

Do typowych mierników przewagi w danej domenie strategicznej zalicza się udział w rynku, rozpoznawalność marki, liczbę zdobytych nowych odbiorców, lojalność (retencja) odbiorców, satysfakcję odbiorców, liczbę wprowadzonych skutecznie nowych wyrobów, czas wprowadzenia nowych wyrobów (*speed to market*), liczbę patentów, stopień umiędzynarodowienia itd. Dobierając mierniki do strategii firmy, warto zwrócić uwagę na to, że powinny mieć one charakter istotnych relacji, a celów strategicznych powinno być niewiele.

Ważnym etapem zarządzania strategicznego jest **analiza strategiczna**, będąca postępowaniem badawczym mającym na celu z jednej strony ocenę aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, zaś z drugiej wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu. Koncentruje się ona głównie na funkcji diagnostycznej, odniesionej zarówno do czynników otoczenia, jak i działalności samej firmy [9]. Użytkownikami jej wyników są przede wszystkim kierownicy i specjaliści przedsiębior-

stwa, którzy wykorzystują je na potrzeby formułowania i realizacji strategii. Jednakże zainteresowani jej wynikami mogą być także: banki finansujące przedsiębiorstwo, udziałowcy firmy, potencjalni inwestorzy, istniejący i potencjalni dostawcy, nabywcy i kooperanci, konkurenci z sektora lub grupy strategicznej i inne podmioty mające jakieś plany lub oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstwa. Każdy z tych uczestników potrzebuje jednak innego zestawu informacji [5].

Analiza strategiczna obejmuje badanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu firmy i jej własnym potencjale w celu określenia możliwości jej rozwoju oraz przyszłej pozycji konkurencyjnej, co umożliwi budowę skutecznej strategii działania [19].

Analiza strategiczna składa się z **trzech elementów**, takich jak:

- analizy otoczenia, w tym otoczenia makrootoczenia oraz mikrootoczenia;
- analizy zasobów (potencjału przedsiębiorstwa),
- zestawienia wyników wcześniejszych analiz wraz z wyciągnięciem wniosków umożliwiających sformułowanie wariantów strategii przedsiębiorstwa.

Makrootoczenie (otoczenie ogólne, dalsze, pośrednie) to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z działania w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp. Obszar otoczenia ogólnego silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, które nie jest w stanie zmienić tych warunków. Przedsiębiorstwo odczytuje bodźce nadawane przez otoczenie jako szanse lub zagrożenia, bez możliwości aktywnego na nie reagowania. Ogólne otoczenie większości przedsiębiorstw ma wymiar ekonomiczny, technologiczny, socjokulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele metod analizy otoczenia ogólnego. Szczegółowy opis poszczególnych metod zawarty jest w [20], [5], [19], [2]. Do najbardziej popularnych metod należy zaliczyć:

- analizę PEST (STEP) i jej odmiany SLEPT, STEEPLE, PESTER, PRESTCOM – polega ona na zidentyfikowaniu oraz przeanalizowaniu potencjalnych zmian czynników politycznych (**P**- political factors), ekonomicznych (**E** - economic factors), społeczno-kulturowych (**S** -social factors) oraz technologicznych (**T** - technological factors). Wyróżniając dodatkowe czynniki uzyskuje się jej odmiany;
- budowanie scenariuszy stanów otoczenia –polega na ocenie potencjalnej siły wpływu poszczególnych procesów występujących w makrootoczeniu na przedsiębiorstwo oraz oszacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w określonej przyszłości, w wyniku czego tworzy się cztery scenariusze stanów otoczenia: pesymistyczny, optymistyczny, niespodziankowy i najbardziej prawdopodobny;
- analizę luki strategicznej – pozwala ocenić dostosowanie istniejącej strategii i sposobów działania przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia i prognozowanych w nim zmian;
- ekstrapolacje trendów – polega na prognozowaniu otoczenia na podstawie zaobserwowanych trendów, przy założeniu, że dane zjawisko będzie się w przyszłości zmieniało podobnie jak dotychczas.

Mikrootoczenie (otoczenie celowe, bliższe, bezpośrednie) stanowi zbiór podmiotów (organizacji, instytucji, grup osób), z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie interakcje. Podobnie jak otoczenie ogólne jest ono złożone i zmienne, jednak dostarcza dla przedsiębiorstwa więcej użytecznych informacji. Cechą charakterystyczną tej warstwy otoczenia jest sprzężenie zwrotne, które oznacza, że podmioty wchodzące w skład tego otoczenia oddziałują na przedsiębiorstwo, zaś ono z kolei ma możliwość oddziaływania na te podmioty, w stopniu uzależnionym od swojej pozycji konkurencyjnej. Do elementów otoczenia celowego zalicza się: klientów, konkurentów, dostawców, właścicieli, związki zawodowe i inne podmioty (np. banki, urzędy skarbowe itp.). Celem analizy tego otoczenia jest : ocena atrakcyjności badanego sektora dla przedsiębiorstwa lub inwestorów, ocena szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze, podpowiedź jak kształtować przyszły portfel działalności przedsiębiorstwa (w jakich sektorach działać) itp. Wśród wielu metod analizy mikrootoczenia (szczegółowy opis poszczególnych metod zawarty jest w [20, 5, 19, 2]) należy wymienić:

- analizę pięciu sił Portera - polega na analizie sektora działalności firmy na podstawie pięciu czynników (groźby nowych wejść, siły przetargowej nabywców, siły przetargowej dostawców, natężenia konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze, groźby pojawienia się substytutów), które wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze oraz jego rentowność i w rezultacie finansową atrakcyjność dla inwestorów;
- punktową ocenę atrakcyjności sektora – polega na skonstruowaniu listy czynników różnicujących sektory, a następnie wprowadzeniu średniej ważonej do oceny czynnika;
- analizę interesariuszy (stakeholders) – polega na określeniu interesariuszy i ocenie ich wpływ na przedsiębiorstwo. Analiza ta przybiera najczęściej postać mapy, na której długość strzałek obrazuje stopień oddalenia interesariuszy od bieżącego działania firmy, a grubość oznacza siłę oddziaływania na firmę;
- mapę grup strategicznych – polega na określeniu grup strategicznych w sektorze (grup firm w sektorze, które stosują identyczne lub podobne strategie rozwoju) i pozwala obserwować relacje, jakie zachodzą w grupach i między nimi.

Potencjał przedsiębiorstwa tworzą zasoby tkwiące wewnątrz firmy oraz możliwości (umiejętności, kompetencje) ich wykorzystania. Należy przy tym zauważyć, że to co organizacja „ma” (np. reputację, infrastrukturę technologiczną, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego) określa się mianem zasobów - aktywów, zaś to co organizacja „wie” i co jest niezbędne do jej działania określa się umiejętnościami i kompetencjami [3]. Analiza potencjału przedsiębiorstwa to badanie (diagnoza) i ocena wszystkich elementów zasobów produkcyjnych, rynkowych, kadrowych, finansowych i organizacyjnych firmy w celu określenia zdolności przedsiębiorstwa do sprostania wymogom konkurencyjnego otoczenia oraz do rozwoju w przyszłości. Do najczęściej stosowanych metod analizy potencjału przedsiębiorstwa należy zaliczyć [20, 5, 19, 2]:

- analizę zasobów Hofera – Schendela - polega na uporządkowaniu i opisanie istniejących zasobów przedsiębiorstwa (finansowych, rzeczowych, ludzkich, organizacyjnych, relacyjnych i intelektualnych) w przekroju różnych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, tj. produkcji, marketingu, finansów, zarządzania oraz badań i rozwoju. Pozwala to określić wielkość środków przypisanych poszczególnym obszarom funkcjonalnym oraz stwierdzić, czy alokacja ta jest właściwa z punktu widzenia celów i zadań przedsiębiorstwa;

- bilans strategiczny – polega na wyborze kilku lub kilkunastu obszarów strategicznych w działalności firmy oraz na zidentyfikowaniu w tych obszarach najbardziej istotnych czynników. Wśród typowych obszarów strategicznych wyróżnia się: marketing/sprzedaż/dystrybucję, produkcję/logistykę, badania i rozwój, finanse, kontrolę zarządzania, zasoby ludzkie. Każdy z uwzględnionych czynników powinien następnie zostać poddany ocenie według przyjętej skali punktowej, co po zsumowaniu wartości dla poszczególnych obszarów pozwoli stwierdzić nie tylko który czynnik (zasób, umiejętność czy proces) wymaga usprawnienia, ale także który obszar trzeba doinwestować bądź między jakimi obszarami należy przeprowadzić realokację środków;
- analiza kluczowych czynników sukcesu – polega na ustaleniu i badaniu wybranych kryteriów, które decydują o sukcesie i przewadze przedsiębiorstwa. Ocena kluczowych czynników sukcesu powinna być konstruowana w odniesieniu do idealnego profilu kluczowych czynników sukcesu (ocena obiektywna) bądź firm – konkurentów z sektora czy grupy strategicznej (ocenia się czy firma ma pozycję gorszą czy lepszą niż konkurencji);
- cykl życia produktu i technologii - to narzędzia analityczne pozwalające na zbadanie wieku rynkowego każdego produktu przedsiębiorstwa lub każdej stosowanej w nim technologii i w konsekwencji na racjonalne zaplanowanie portfela produkcji oraz kosztów związanych z wprowadzaniem i kreowaniem nowych wyrobów i technologii.
- metody portfelowe (macierz BCG, macierz ADL, Macierz McKinsey'a) – są sposobem agregatywnej oceny różnych obszarów działalności w ramach jednego przedsiębiorstwa. Przedstawiają obecną pozycję firmy na rynku, pozwalając jednocześnie na wyznaczenie pozycji pożądanej, co umożliwi zaplanowanie ich rozwoju oraz dokonanie właściwej alokacji środków. Metody te polegają na konstruowaniu macierzy, w których przedmiotem oceny i porównań mogą być produkty, strategiczne jednostki biznesu, marki bądź technologie, a punktem odniesienia dowolny konkurent lub cały sektor.

W analizie strategicznej przedsiębiorstwa można jeszcze wyróżnić grupę metod zintegrowanych, które łączą analizę otoczenia z analizą potencjału firmy. Najbardziej popularną metodą jest tu analiza SWOT, która pozwala analizować atuty i słabości przedsiębiorstwa w warunkach okazji (szans) i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów strengths (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse) i threats (zagrożenia). Silne strony (wewnętrzne czynniki pozytywne) to przede wszystkim unikalne zasoby firmy, umiejętności i walory odróżniające ją od konkurencji. Są to te dziedziny działalności, które m.in. generują gotówkę i tworzą pozytywny wizerunek rynkowy firmy (nowoczesne produkty i technologie, patenty, sprawny marketing, pracownicy o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, efekt ekonomii skali, przewaga kosztowa). Słabe strony firmy to wewnętrzne czynniki negatywne, czyli wszystkie te aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność i mogą blokować rozwój firmy (np. przestarzałe technologie i park maszynowy, brak płynności finansowej, słabe rozpoznanie potrzeb rynku). Szanse, czyli zewnętrzne czynniki pozytywne to wszystkie wydarzenia i procesy w otoczeniu, które tworzą sprzyjającą dla firmy sytuację. Są to te kierunki działań, które mogą przynieść w przyszłości zysk, jeżeli przedsiębiorstwo umiejętnie wykorzysta swoje silne strony i ograniczy słabości (np. możliwość wejścia w alians strategiczny, wzrost popytu na wyroby przedsiębiorstwa, nawiązanie współpracy z ośrodkami badawczymi). Zagrożenia (zewnętrzne czynniki negatywne) to zbiór wydarzeń i procesów, które tworzą niekorzystną dla firmy sytuację w otoczeniu. Zagrożenia są postrzegane przez przedsiębiorstwo jako bariery, utrudnienia i niebezpieczeństwa (np. wejście na rynek nowego silnego konkurenta, znaczny wzrost wymagań klientów) [4].

Punktowa analiza SWOT polega na dokonaniu oceny (według przyjętej skali) poszczególnych czynników i na określeniu czy wewnątrz firmy przeważają atuty czy słabości oraz czy w otoczeniu występuje więcej szans czy zagrożeń. Pozwala to wybrać właściwą strategię, jak [4]:

- **strategia SO** (agresywna, maxi-maxi), której celem jest wykorzystanie szans występujących w otoczeniu przy pomocy atutów firmy. Jest to strategia rozwoju, inwestowania, poszerzania obszaru działalności i poprawy pozycji konkurencyjnej,
- **strategia WO** (konkurencyjna, mini-maxi), która polega na pokonywaniu słabości firmy poprzez wykorzystanie szans, jakie stwarza otoczenie. Strategię tę można realizować przez redukcję kosztów, doskonalenie produktów, zwiększenie wydajności, wejście w alians strategiczny itp.,
- **strategia ST** (konserwatywna, maxi-mini), oznaczająca wykorzystanie atutów firmy w celu uniknięcia lub zredukowania wpływu zagrożeń. Wiąże się ona z takimi działaniami, jak: eliminacja z rynku lub przejęcie konkurencyjnej firmy, wejście na nowe rynki, redukcja kosztów, opracowanie własnych patentów itp.,
- **strategia WT** (defensywna, mini-mini), mająca na celu ograniczenie wewnętrznych słabości oraz unikanie zagrożeń ze strony otoczenia. Można ją realizować poprzez redukcję kosztów, zaprzestanie inwestycji lub zmniejszenie zdolności produkcyjnych.

Analizę tę można połączyć z oceną prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego według algorytmu opracowanego przez L. Berlińskiego.

Obejmuje on następujące etapy [21]:

1. Tabelaryczne zestawienie mocnych i słabych stron, dokonanie ich oceny według przyjętej skali np. 1-5 punktów, sumaryczne zestawienie atutów (ΣS) i słabości (ΣW) oraz wykazanie stanu przewagi lub równowagi. Zapis sytuacji strategicznej następuje według wzoru $\Sigma S \geq \Sigma W$ lub $\Sigma S \leq \Sigma W$.
2. Analogiczne jak w etapie pierwszym tabelaryczne zestawienie szans i zagrożeń występujących w otoczeniu, dokonanie ich oceny według takiej samej skali, sumaryczne zestawienie szans (ΣO) i zagrożeń (ΣT) oraz wykazanie stanu przewagi lub równowagi. Zapis sytuacji strategicznej prezentuje się następująco: $\Sigma O \geq \Sigma T$ lub $\Sigma O \leq \Sigma T$.
3. Wyznaczenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, której przypisana jest jedna z czterech opisanych strategii: SO (agresywna, maxi-maxi), WO (konkurencyjna, mini-maxi), ST (konserwatywna, maxi-mini) lub WT (defensywna, mini-mini). Pozycje te prezentuje tabela 4.1.

Tabela 4.1.

Pozycje strategiczne przedsiębiorstwa

Maxi-maxi $\Sigma S > \Sigma W ; \Sigma O > \Sigma T$	Maxi-mini $\Sigma S > \Sigma W ; \Sigma O < \Sigma T$
Mini-maxi $\Sigma S < \Sigma W ; \Sigma O > \Sigma T$	Mini-mini $\Sigma S < \Sigma W ; \Sigma O < \Sigma T$

Źródło: [21]

4. Określenie prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego (PSS), oznaczającego „szansę na sukces”. Ma ono charakter ilościowy i wyrażane jest następującym wzorem:

$$PSS = (SP + AS) / 2$$

gdzie:

PSS - współczynnik prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego,

SP - siła wewnętrzna, potencjał przedsiębiorstwa,

AS - atrakcyjność strategiczna przedsiębiorstwa w otoczeniu

$$0 < PSS \leq 1$$

$$PSS > 0,5 \rightarrow 1$$

Prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego zawarte jest w przedziale od zera do jedności. Warunkiem osiągnięcia sukcesu, a przynajmniej dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest uzyskanie wartości wskaźnika powyżej 0,5.

Siłę wewnętrzną przedsiębiorstwa (SP) oblicza się, wykorzystując zestawienie mocnych i słabych stron, a siłę zewnętrzną (AS) oceniając szanse i zagrożenia:

$$SP = \Sigma S / \Sigma (S + W)$$

$$AS = \Sigma O / \Sigma (O + T)$$

Ogólna strategia badanego przedsiębiorstwa powinna być nakierowana na przezwycięzenie wewnętrznych słabości przy jak najlepszym wykorzystaniu szans w otoczeniu. Strategię tę trzeba przeprowadzać rozsądnie, przy uważnym monitorowaniu zmian zachodzących w otoczeniu i samej firmie, gdyż prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego nie jest zbyt wysokie. Wyniki uzyskane w analizie strategicznej pozwalają na formułowanie strategii przedsiębiorstwa.

4.4. Strategia rozwoju firm *high-tech*

W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń strategii, przez którą rozumie się plan, zespół określonych zamierzeń i celów, wzorzec, pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo, najlepszy sposób wykorzystania zasobów i umiejętności firmy, sposób rozwiązania problemu, wykorzystanie szans w otoczeniu lub reagowanie na zmiany. Jest to z pewnością pojęcie wieloznaczne, dlatego podanie jednej powszechnie akceptowanej definicji jest niemożliwe. Różnorodność znaczeń terminu strategia ujął w swojej definicji H. Mintzberg, który określił ją przez pryzmat 5P [22]:

- *plan* – plan, świadomie zamierzony i przygotowany kierunek przyszłego działania, drogowskaz dla firmy powstały na skutek patrzenia w przyszłość,
- *pattern* - model, wzorzec przyszłego działania oparty na sprawdzonych i ugruntowanych wcześniejszych zachowaniach i doświadczeniach,
- *ploy* - podstęp, sztuczka, manewr mający na celu przechytrzenie konkurentów,

- *position* - pozycja, miejsce na tle konkurentów, sposób w jaki firma odnosi się do swojego otoczenia, określony relacjami produkt – rynek,
- *perspective* - perspektywa, 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.

Istota strategii przedsiębiorstwa wyraża się w odpowiedzi na 3 fundamentalne pytania strategiczne [18]:

- pytanie o sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości,
- pytanie o rynki i produkty,
- pytanie o dominujący model działania.

Te trzy kluczowe pytania mają cechy wspólne, które określają istotę strategicznych decyzji. Dotyczą długiego horyzontu czasowego, mają na celu zbudowanie przewagi konkurencyjnej firmy, powinny maksymalnie wykorzystywać dostępne zasoby i umiejętności firmy, a główne decyzje strategiczne muszą być wewnętrznie spójne, tzn. wizja musi być dopasowana do rynków i produktów, a model działania powinien umożliwiać realizację wizji i stałe doskonalenie firmy na danym rynku.

Ogólnie rzecz biorąc, dobrze pomyślana strategia koncentruje się **na czterech podstawowych dziedzinach**, stanowiących jej elementy [23]:

- zasięgu, - zespół rynków, na których organizacja będzie konkurować,
- dystrybucji zasobów - sposób, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,
- wyróżniającej kompetencji – to, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- synergii - sposób, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

Innymi słowy strategia firmy powinna zawierać [18]:

- domenę działania, czyli identyfikację kręgu potencjalnych odbiorców, określenie rynku klientów i tożsamości firmy na rynku,
- strategiczną przewagę, wyrażającą się w wyznaczeniu w ramach określonej domeny działania pewnego wyróżnika własnej działalności, który pozwoli zdobyć przewagę nad konkurentami,
- cele strategiczne, czyli perspektywiczną orientację firmy wyznaczającą jej przyszły kształt i kierunek działania,
- funkcjonalne programy działania pozwalające wdrożyć cele i założenia strategii do poszczególnych dziedzin działania firmy, takich jak: produkcja, technologia, finanse, marketing, zarządzanie ludźmi itp.

W literaturze przedmiotu wskazuje się także na pewne, uniwersalne **atrybuty (cechy) strategii**, do których zalicza się [19,1,24]:

- efekty – realizacja celów i uzyskanie znacznych efektów ekonomiczno - finansowych oraz innych o niewymiernym charakterze, mimo, iż mogą się one ujawnić dopiero po dłuższym okresie czasu,
- kompleksowość – potrzeba uwzględnienia wszystkich czynników oddziałujących 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 jej do aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania oraz przewidywanie negatywnych i pozytywnych skutków każdego z scenariuszy postępowania,
- ważność – jest kluczowym elementem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa,
- komunikatywność – strategia powinna być jasna i zrozumiała dla osób ją realizujących.

Wymienione cechy wyraźnie wskazują, że strategia jest centralną osią, wokół której obracają się wszystkie pozostałe główne działania organizacji.

W gruncie rzeczy istnieją dwie **możliwości formułowania strategii**:

- jako łańcucha decyzji dotyczących przyszłych oczekiwanych stanów, do których się zmierza;
- jako zbioru odpowiedzi na zdarzenia i stany otoczenia.

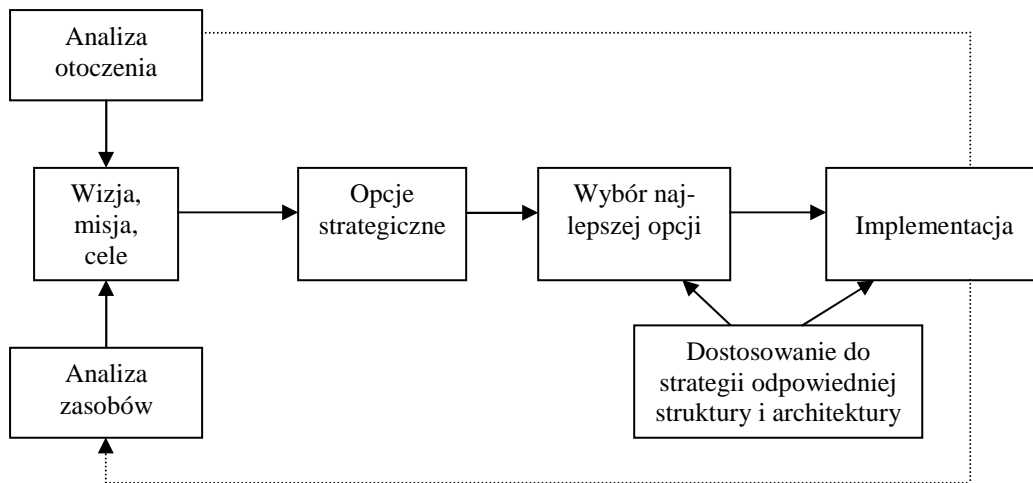
Pierwsza możliwość za najważniejszą uważa potrzebę zagwarantowania wewnętrznej koherencji (spójności) strategii (podejście synoptyczne), czyli zwraca uwagę na konieczność stałej relatywizacji wyborów strategicznych ze względu na podstawowe cele organizacji. Decyzje strategiczne nie są autonomiczne, lecz powinny pozostawać instrumentami osiągnięcia podstawowych zamierzeń, które są czymś zewnętrznym i nadrzędnym wobec każdej potencjalnej strategii. Wynikiem takiego podejścia są strategie zamierzone ustalane przez kierownictwo przedsiębiorstwa jako swoista odpowiedź na wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem. Często są one rezultatem systematycznej analizy otoczenia przedsiębiorstwa i jego zasobów.

Strategie zamierzone to takie, w których [3]:

- cele są ściśle określone, a główne ich elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem ich tworzenia;
- cele te muszą ulegać zmianom wraz ze znaczącą zmianą warunków;
- po sformułowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej; następnie przystępuje się do realizacji strategii;
- zaletą tego procesu jest ogląd całościowy jego realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyraźne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów, możliwość monitorowania całości działań.

Proces tworzenia i implementacji strategii zamierzonej przedstawia rysunek 4.3.

Z kolei druga możliwość budowy strategii wiąże się z przyjęciem perspektywy teorii gier. Strategia jest tu narzędziem interakcji organizacji z przedsięwzięciami i stanami jego partnerów socjoekonomicznych (podejście inkrementalne), tzn. właścicieli, klientów, konkurentów itd. Każda zmiana otoczenia jest czynnikiem kreującym przedsięwzięcia dostosowawcze we wnętrzu organizacji. Strategie powstałe w wyniku tego podejścia określa się strategiami wyłaniającymi się, w których końcowe cele są niejasne, a ich elementy składowe powstają w trakcie działań. Specyfika tego podejścia polega na tym, że implementacja strategii nie następuje po stworzeniu jej, lecz jest integralną częścią kształtowania strategii.



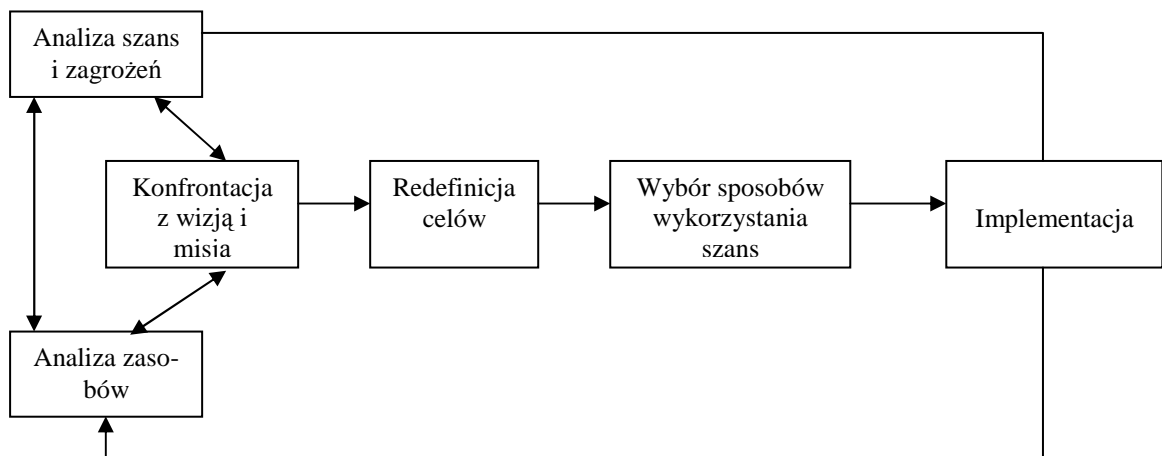
Rys. 4.3 Proces tworzenia i implementacji strategii zamierzonej
 Źródło: [3].

Ważne jest to, że strategie te powstają w rezultacie dyskusji i negocjacji. Niekiedy cele nie muszą maksymalizować korzyści dla organizacji.

Strategie wyłaniające się to takie [3]:

- których finalne cele nie są z góry założone;
- w których to wszystko, co je tworzy, powstaje w trakcie działań;
- których tworzenie jest procesem eksperymentowania, gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju;
- które są konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans), dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian rynkowych.

Proces tworzenia i implementacji strategii wyłaniającej się przedstawia rysunek 4.4.



Rys. 4.4. Proces tworzenia i implementacji strategii wyłaniającej się
 Źródło: [3]

W teorii zarządzania można się spotkać z różnymi próbami klasyfikacji strategii. Jednym z najczęściej stosowanych jest podział na strategie ofensywne i defensywne.

Strategie ofensywne mogą być stosowane przez stosunkowo silne przedsiębiorstwa, które uzyskały przewagę konkurencyjną lub przez takie, które mając szczególne atuty (wyróżniające kompetencje) wchodzi na już opanowane rynki. Strategie te nastawione są na rozwój. Tworzą one klimat innowacyjny, zmuszając przedsiębiorstwo do ciągłego poszukiwania coraz lepszych rozwiązań.

Strategie defensywne polegają na obronie zajmowanych już pozycji i ich umacnianiu albo na wycofywaniu się z rynku, przy wykorzystaniu wszelkich szans rynkowych, jakie jeszcze istnieją w danym sektorze. Nastawione są one na minimalizację niepowodzeń, ograniczanie zmian oraz na unikanie ryzyka [4].

Strategie te są względem siebie antagonistyczne, tzn. zasadzają się na odmiennych przesłankach i zakładają różne sposoby zachowania się przedsiębiorstwa, w otoczeniu. W praktyce jednak podział ten nie jest taki wyraźny, gdyż każda strategia może zawierać zarówno elementy ofensywne jak i defensywne w zależności od rodzaju działalności firmy, zajmowanej pozycji na rynku, aktywności konkurentów itp.

Biorąc pod uwagę kryterium strukturalne (poziom zarządzania strategicznego) wyróżnia się [14]:

- **strategię rozwoju (corporate strategy)** – nazywana także strategią ogólną, podstawową, na poziomie przedsiębiorstwa, generalną, globalną, naczelnego kierownictwa, centrali przedsiębiorstwa lub strategią korporacji. Określa najważniejsze dla firmy kierunki i sposoby rozwoju. Decyzje w jej ramach podejmowane są na szczeblu zarządu całego przedsiębiorstwa;
- **strategię dziedzin gospodarowania (business strategy)** nazywaną także strategią strategiczną jednostki biznesu, domeny, obszaru działalności, sektorową, konkurencyjną. Odnosi się do wyboru rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej i określenia sposobu działania w danej branży lub w danym segmencie rynku. Decyzje podejmowane są tu na poziomie zarządu oddziału odpowiedzialnego za dany region, grupę produktową lub markę. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo działa w jednym sektorze nie istnieją dwa poziomy zarządzania strategicznego, a cele rozwojowe i strategia konkurencyjnej ustalane są przez zarząd firmy;
- **strategie funkcjonalne (functional strategies)** odnoszą się do sposobu realizacji podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa, jak: technologii, finansów, marketingu, polityki personalnej, logistyki, działalności badawczo – rozwojowej itp.

Niektórzy wyznaczają jeszcze jeden, **najwyższy poziom strategii – strategię sieci** (poziom strategii sieci proponują B. de Witt i R. Meyer w [25]), w sytuacji gdy firma współdziała z innymi podmiotami w ramach aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć czy też partnerstwa prowadzącego do wytworzenia dodatkowej wartości. Strategia to odnosi się do decyzji dotyczących konfiguracji i funkcjonowania sieci oraz zadań dla poszczególnych uczestników. Jednak decyzje o funkcjonowaniu w sieci są podejmowane przez najwyższe kierownictwo, zatem mieszają się w ramach strategii rozwoju firmy.

Strategia rozwoju firmy może być określona za pomocą następujących wymiarów:

- typ rozwoju,
- kierunek rozwoju (rozwój produktu, rozwój rynku oraz określenie zakresu integracji pionowej),
- charakter (sposób) rozwoju.

Typ rozwoju określa najogólniej wielkość wzrostu rozmiarów działalności, która różnicuje strategie rozwoju na [23, 26]:

- **strategie wzrostu (ekspansji)** – zakładają ogólny wzrost przedsiębiorstwa (ilościowy i jakościowy) oraz rozszerzenie zakresu operacji firmy. Wiązą się z określoną ekspansywnością przedsiębiorstwa i wymagają określenia charakteru i kierunku rozwoju;
- **strategie stabilizacji** – zakładają utrzymanie bieżącego kierunku działania organizacji bez wprowadzania poważniejszych zmian operacyjnych. Wykorzystywane są wtedy, gdy otoczenie jest stabilne, a firma dobrze prosperuje, gdy zachodzi potrzeba konsolidacji silnych stron organizacji po okresie jej wzrostu lub ograniczenia oraz gdy decydom brakuje chęci i odwagi w wprowadzaniu zmian strategicznych;
- **strategie defensywne** - zakładają ograniczenie skali aktualnych operacji, redukcje w różnych dziedzinach albo całkowite pozbycie się nierentownych operacji. Działania w tym zakresie nastawione są głównie na przetrwanie oraz zwiększenie sprawności i efektywności operacji.

Kierunek rozwoju wiąże się z określonymi wyborami strategicznymi dotyczącym następujących kwestii [27]:

- **rozwoju produktu** - specjalizować czy zdywersyfikować działalność firmy,
- **rozwoju rynku** – działać w jednym czy wielu segmentach; lokalnie, regionalnie czy globalnie;
- **zakresu integracji pionowej** – pełny zakres, selektywne wydzielenie czy szczupła organizacja.

Rozpatrując łącznie rozwój produktu i rynku wyróżnia się dwie opcje [28, 7, 29]:

- **strategię specjalizacji** - polega na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowaniu na niej całego własnego potencjału. Celem jest osiągnięcie w tej dziedzinie możliwie najwyższych umiejętności i uzyskanie dzięki temu decydującej przewagi konkurencyjnej. Specjalizacja może dotyczyć:
 - **produktu** - polega na wytwarzaniu wąskiego asortymentu wyrobów zazwyczaj na dużą skalę, co pozwala osiągnąć efekty skali. Wymienia się trzy poziomy specjalizacji produkcji, jak: wąską specjalizację (przedsiębiorstwo wytwarzające tylko jeden produkt lub produkty tworzące linię produktów, a więc bardzo bliskie substytuty, np. soki owocowe), średni poziom specjalizacji (przedsiębiorstwo wytwarzające produkty należące do grupy produktów - grupa bliskich substytutów -, np. soki owocowe, warzywne, mieszane), szeroką specjalizację (przedsiębiorstwo wytwarzające wiele grup produktów należących do jednego sektora, np. soki i napoje).
 - **rynku** - polega na utrzymywaniu i poszerzaniu udziału w dotychczasowych rynkach zbytu oraz koncentracji na możliwie najlepszym zaspokajaniu potrzeb wyspecjalizowanej grupy odbiorców. Strategia wyspecjalizowanego rynku oznacza działanie w jednym segmencie rynku lub działanie na jednym rynku geograficznym.
- **strategię dywersyfikacji** – to przedsięwzięcia polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości, co wymaga zaangażowania się w branże, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi; strategia ta prawie zawsze wymaga nowych finansowych inwestycji, a jej efektem jest wzrost potencjału rozwojowego; można zatem stwierdzić, że strategia firmy zdywersyfikowanej polega na ukształtowaniu odpo-

wiedniego rozkładu swoich jednostek (sektorów) w odpowiednich fazach cyklu życia oraz na opracowaniu metod przejścia jednostek strategicznych wraz z rozwojem sektora z fazy do fazy, czyli na utrzymaniu odpowiedniego rozkładu w okresach przyszłych. Podobnie, jak w przypadku specjalizacji, strategia dywersyfikacji może dotyczyć

- **produktu** - oznacza rozszerzenie gamy produktów poza granice jednego sektora;
- **rynku** - może być rozumiana jako wchodzenie do nowych segmentów klientów (rozszerzenie sprzedaży na nowe grupy odbiorców) lub jako wchodzenie na nowe geograficznie rynki (rozszerzenie terytorium sprzedaży, od przedsiębiorstwa lokalnego, przez regionalne, krajowe, międzynarodowe do globalnego).

Strategie dywersyfikacji można klasyfikować według różnych kryteriów. Najpopularniejsza typologia strategii dywersyfikacji opiera się na kryterium synergii technologicznej, rynkowej oraz finansowej (tab. 4.2).

Tabela 4.2

Rodzaje strategii dywersyfikacji

Kryterium	Rodzaj strategii dywersyfikacji	Charakterystyka
Synergia technologiczna, rynkowa i finansowa	Dywersyfikacja horyzontalna (pozioma)	Oznacza rozszerzenie działalności firmy na produkty należące do przemysłu, w którym działa firma, pokrewna technologia, sprzedawane na tych samych rynkach geograficznych za pomocą posiadanego systemu sprzedaży.
	Dywersyfikacja wertykalna (pionowa)	Oznacza rozszerzenie działalności firmy na fazy procesu technologicznego, poprzedzające fazę dotychczas realizowaną (w tył) bądź następujące po niej (w przód).
	Dywersyfikacja koncentryczna	Polega na wyjściu danej firmy poza swój przemysł, lecz przy zachowaniu wspólnej nici, np. rynek lub technologia.
	Dywersyfikacja konglomeratowa	Rozszerzenie o inne niż dotychczasowe dziedziny działalności, inne technologie, inne rynki, wyjście poza przemysł w ogóle.
Rdzeń umiejętności firmy (core sill)	Dywersyfikacja pokrewna	Oznacza ekspansję firmy na nowe wyroby, których produkcja i/lub sprzedaż leżą w obrębie rdzenia umiejętności tej firmy. Najwyżej 70% przychodów pochodzi z pojedynczego biznesu, a pozostałe biznesy są z nim silnie powiązane. Opiera się na synergii technologicznej i/lub handlowej.
	Dywersyfikacja niepokrewna	Oznacza wprowadzenie nowych produktów wymagających umiejętności leżących poza rdzeniem umiejętności danej firmy. Mniej niż 70% przychodów pochodzi z pojedynczego biznesu, a pozostałe biznesy są w ogóle z nim niepowiązane lub powiązania te są bardzo słabe. Wykorzystanie synergii finansowej i zarządczej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [28]

Otwarcie rynku w skali międzynarodowej i globalnej jest czynnikiem dynamizującym rozwój przedsiębiorstw, zwłaszcza **geograficzny rozwój rynku**. Umieździarnodowienie i globalizacja przedsiębiorstwa dotyczą z jednej strony rynków zbytu, a z drugiej powiązań z rynkami czynników produkcji. W praktyce oznacza to swobodny przepływ czynników produkcji i towarów, powiększanie się potencjalnych rynków zbytu, ale także konieczność konkurowania na arenie międzynarodowej. Umieździarnodowienie i globalizacja wymagają od przedsiębiorstw zastosowania różnych strategii. Najpopularniejszą ich klasyfikację przedstawiono w tabeli 4.3.

Tabela 4.3.

Wybrane strategie internacjonalizacji i globalne

	Nazwa strategii	Charakterystyka
Strategie przedsiębiorstw ze względu na liczbę krajów i segmentów rynku	Strategia koncentracji segmentowej	To strategia, która polega na tym, że firma obsługuje niewielką liczbę segmentów, ale działa w wielu różnych krajach.
	Strategia koncentracji geograficznej	To strategia, która polega na tym, że firma obsługuje wiele segmentów rynku, ale działa w małej liczbie krajów.
	Strategia podwójnej koncentracji	To strategia, która polega na tym, że firma obsługuje niewielką liczbę segmentów na rynku i działa w niewielu krajach (niewielki zakres umieździarnodowienia).
	Strategia podwójnej dywersyfikacji	To strategia, która polega na tym, że firma działa w niewielkiej liczbie segmentów, ale w dużej liczbie krajów, co daje jej możliwość wspierania jednych rynków kosztem innych.
Orientacja strategiczna (strategie działania na rynkach międzynarodowych)	Etnocentryczna (międzynarodowa)	Polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym, obejmuje sprzedaż, a często także produkcję wyrobów za granicą. Charakteryzuje się ograniczonym udziałem w rynku światowym, ograniczonym zakresem geograficznym działania (zazwyczaj kilka pokrewnych rynków) oraz wysokim stopniem centralizacji decyzji operacyjnych oraz strategicznych. Stosują ją przedsiębiorstwa o niskim stopniu umieździarnodowienia działalności.
	Policentryczna (wielonarodowa)	Polega na dostosowaniu swoich produktów do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Działalność zagranicznych filii przedsiębiorstwa jest oparta na samodzielnym wykorzystaniu przez nie kluczowych kompetencji, zdolności i zasobów transferowanych z przedsiębiorstwa macierzystego. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: lokalne dostosowanie do gustów i pragnień odbiorców, metody sprzedaży i dystrybucji, lojalność wobec kraju pochodzenia przedsiębiorstwa oraz czas reakcji na zmiany popytu.

	Globalna	Polega na dostarczaniu jednakowego produktu na wszystkie rynki, traktowane jako jeden identyczny rynek (o światowym zasięgu). Opiera się ona na dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji dzięki uzyskaniu efektów skali. Zapewnia przewagę konkurencyjną w takich czynnikach, jak: cena, nowoczesność i jakość produktu, intensywność i jakość promocji, skala obecności na rynku, marka produktu i renoma firmy.
	Transnarodowa	Polega na próbie jednoczesnego osiągnięcia korzyści z globalizacji działalności oraz dostosowywania się do lokalnych warunków. Przedsiębiorstwo dużą część decyzji i działań delokalizuje na poszczególne rynki, ale część działań pozostaje scentralizowana. Udział w rynku ma wymiar światowy, a rozkład udziałów w rynkach poszczególnych krajów jest w miarę równomierny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1, 30]

Pomimo różnych form strategii dywersyfikacji produktu i rynku można wskazać na ich podstawowe efekty. Wśród pozytywnych należy wymienić: możliwość przyspieszenia tempa wzrostu, wzmocnienie potencjału rozwojowego i stopnia bezpieczeństwa firmy oraz możliwość lepszego wykorzystania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Natomiast do potencjalnych efektów negatywnych zalicza się: możliwość zatracenia specjalizacji firmy, decydującej o jej tożsamości i renomie, trudności związane z zarządzaniem zdywersyfikowaną firmą, zmniejszenie efektów produkcji w dużej skali oraz specjalizacji sprzedaży i serwisu. Dywersyfikacja może zatem prowadzić z jednej strony do rozwoju firmy i jej wzrostu, zaś z drugiej do negatywnego efektu ekonomicznego poprzez zaangażowanie się w zbyt wiele obszarów, co uniemożliwia korzystanie z większej wydajności działalności operacyjnej [31].

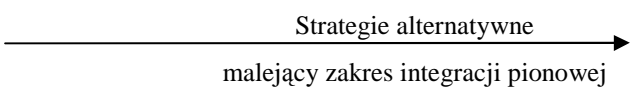
Kolejną zmienną charakteryzującą kierunek strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest **zakres integracji pionowej**, który oznacza sytuację „kiedy w tym samym przedsiębiorstwie są połączone dwa rodzaje działalności w taki sposób, że uzyskane końcowe produkty lub części (out put) jednej z nich są czynnikami początkowymi (in put) drugiej” [32]. Integracja pionowa różni się od dywersyfikacji wertykalnej, tym, że w przypadku tej pierwszej, poprzez włączenie do działalności firmy procesów i funkcji realizowanych przez dostawców i odbiorców, zwiększa się potencjał produkcyjny, a produkowane wyroby są wytwarzane na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa. W przypadku zaś dywersyfikacji wertykalnej rozszerza się asortyment produkcji. Firmy wykorzystujące integrację pionową zmieniają swój łańcuch wartości. Dzieje się to w dwóch kierunkach:

- **powiększenie łańcucha wartości**, gdy przedsiębiorstwa włączają do swojej działalności procesy i funkcje realizowane przez swoich dostawców (integracja pionowa wstecz) lub swoich odbiorców (integracja pionowa w przód);

- **zmniejszenie łańcucha wartości**, gdy przedsiębiorstwa wyłączają ze swojej działalności procesy i funkcje i przekazują je swoim dostawcom (dezintegracja pionowa - zwana w tym przypadku wirtualizacją - wstecz) lub swoim odbiorcom (dezintegracja pionowa – wirtualizacja - w przód).

Z uwagi na zakres przyłączeń i wydzieleni wyróżnia się 3 typy strategii integracji pionowej: pełną integrację, selektywną integrację oraz organizację szczupłą. Ich krótką charakterystykę wraz ze strategiami alternatywnymi przedstawiono w tabeli 4.4.

Tabela 4. 4
Strategie zakresu integracji pionowej

Zakres integracji pionowej					
Pełna integracja	Selektywna integracja			Przedsiębiorstwo szczupłe – wirtualne	
duży zakres integracji w przód i wstecz.	zaopatrzenie przez piramidę dostawców, integracja w przód. Wyłączanie funkcji i działań uznanych za nieistotne lub pogarszające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.			działanie w sieci dostawców i dystrybutorów – koncentracja na kluczowej funkcji.	
				Metody	
Integracja zawężająca	Quasi integracja - partnerstwo wertykalne	Umowy długokresowe	Umowy krótkookresowe	Outsourcing	Offshoring
dane zasoby firma częściowo produkuje u siebie, a częściowo nabywa od dostawców	współdziałanie przedsiębiorstw, jak: zakładanie spółek joint venture, nabywanie mniejszościowego pakietu firmy kooperanta, udzielanie kredytów, wspólne prace B+R, zawieranie umów o wyłączności dostaw, łączenie się więziami personalnymi, tworzenie klastrów.	system dostaw just in time, umowy licencyjne, franchisingowe,	nie gwarantują stałej jakości kupowanych zasobów, pozwalają minimalizować koszty zaopatrzenia przez konkurs dostawców	outsourcing kapitałowy i kontraktowy	przeniesienie procesów biznesowych poza granicę, krajów w którym zlokalizowana jest firma

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [27]

Integracja pionowa ma szereg zalet i pozwala na uzyskanie korzyści, do których należą przede wszystkim: pewność zaopatrzenia, brak kosztów transakcyjnych, lepsza ochrona zasobów i możliwość uzyskania efektu unikalności, przechwycenie marży dostawców lub dystrybutorów, korzyści integracji technicznej i operacyjnej. Zaś do jej słabości zalicza się: wysoki poziom kosztów stałych i wzrost kosztów zarządzania, duże potrzeby kapitałowe, mniejszą elastyczność firmy, brak efektu uczenia się od dostawców i wspólnego doskonalenia wyrobu, opóźnienie w rozwoju technologii oraz brak presji na obniżanie cen i jakość przy pewnym zbyciu [27].

Trzecią zmienną określającą strategię rozwoju firmy jest **charakter (sposób, metoda) rozwoju**. Wyróżnia się tu trzy możliwości [14]:

- **rozwój wewnętrzny** - opiera się na inwestycjach własnych, rozbudowujących potencjał przedsiębiorstwa na bazie istniejącego majątku. Najczęściej przybiera formę inwestycji rzeczowych w zdolności produkcyjne, dając w efekcie możliwości zwiększenia rozmiarów firmy, jej udziału w rynku i w końcu jej potencjału finansowego (mierzonego wartością rynkową). Cechą charakterystyczną wzrostu wewnętrznego jest fakt, iż rozbudowa odbywa się w ramach istniejącej struktury organizacyjno - prawnej.
- **rozwój zewnętrzny** - jego przejawem jest różnego typu współdziałanie (łączenie się) z innymi podmiotami gospodarczymi, które może mieć różnoraki charakter - od bardzo luźnych związków kooperacyjnych do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych. W pierwszym przypadku, efektem rozwoju zewnętrznego jest na ogół racjonalizacja wykorzystania potencjału kooperujących przedsiębiorstw. W drugim następuje rewolucyjna zmiana formy organizacyjno - prawno – własnościowej. W związku z tym do form wzrostu zewnętrznego można zaliczyć złożone formy współdziałania przedsiębiorstw, jak: fuzje (w tym konsolidacje i inkorporacje), przejęcia (grupy kapitałowe, holdingi), alianse strategiczne oraz proste formy kooperacji, jak np. umowy o współpracę, zrzeczenia, stowarzyszenia, podjęcie realizacji wspólnego przedsięwzięcia.
- **rozwój mieszany** – wewnętrzny i zewnętrzny.

Relacje nawiązane z innymi przedsiębiorstwami określają **strategię relacji**, której celem nie jest konkurowanie, ale nawiązywanie uprzywilejowanych stosunków z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia. Cele relacji mogą być różnorodne: od relacji nastawionych na dzielenie się zasobami (uczenie się, użyczanie) przez relacje nastawione na integrację działań (powiązanie, jednocześnie) do relacji nastawionych na zgranie pozycji (wspieranie, lobbing). Rodzaj relacji warunkuje zachowanie strategiczne firm. Można wyróżnić cztery archetypy relacji i związane z nimi strategie, uwzględniając jednocześnie więzi społeczne oraz ekonomiczne zaangażowanie (przejawiające się w podjętych lub planowanych inwestycjach). Dla każdego z kryteriów określono dwa poziomy: słaby i silny dla więzi społecznych oraz wysoki i niski dla ekonomicznego zaangażowania.

Na tej podstawie wyróżniono określone strategie relacyjne [33]:

- **zażyłości** – silne więzi społeczne i wysokie zaangażowanie ekonomiczne; przedsiębiorstwa dzielą się zasobami i uczą od siebie, intensywna, otwarta i obustronna komunikacja, pełne zaufanie, więzi są elastyczne i długookresowe, strategiczny charakter współdziałania,
- **dominującego partnera (hierarchia)** – słabe więzi społeczne i wysokie zaangażowanie ekonomiczne; przedsiębiorstwa w wysokim stopniu dzielą się zasobami, jednostronna ko-

- munikacja od strony dominującego partnera, przy oporze słabszego, ograniczone zaufanie, dominujący partner określa czas trwania więzi i ich charakter poprzez użycie władzy,
- **okresowości** - silne więzi społeczne i niskie zaangażowanie ekonomiczne; przedsiębiorstwa w wysokim stopniu dzielą się zasobami, obustronna komunikacja i wysokie zaufanie, więzi są elastyczne i długookresowe, operacyjny charakter współdziałania,
 - **dyskretności** - słabe więzi społeczne i niskie zaangażowanie ekonomiczne; przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu dzielą się zasobami, mała komunikacja między partnerami, bardzo ograniczone dzielenie się wiedzą i niskie zaufanie, współdziałanie ogranicza się do określonych transakcji.

Zasadniczy wpływ na decyzję o sposobie rozwoju mają czynniki sektorowe (np. faza życia sektora, bariery wejścia, dostępność zasobów) oraz czynniki korporacyjne (np. rodzaj strategii rozwoju, potencjał ekonomiczny firmy, kultura organizacyjna, wiedza kadry menedżerskiej).

Uwzględniając różnorodność podejść i klasyfikacji strategii na poziomie korporacji oraz specyfikę przedsiębiorstwa *high tech* przedstawiono na rysunku 4.5 propozycję modelu strategii rozwoju firmy wysoko technologicznej.

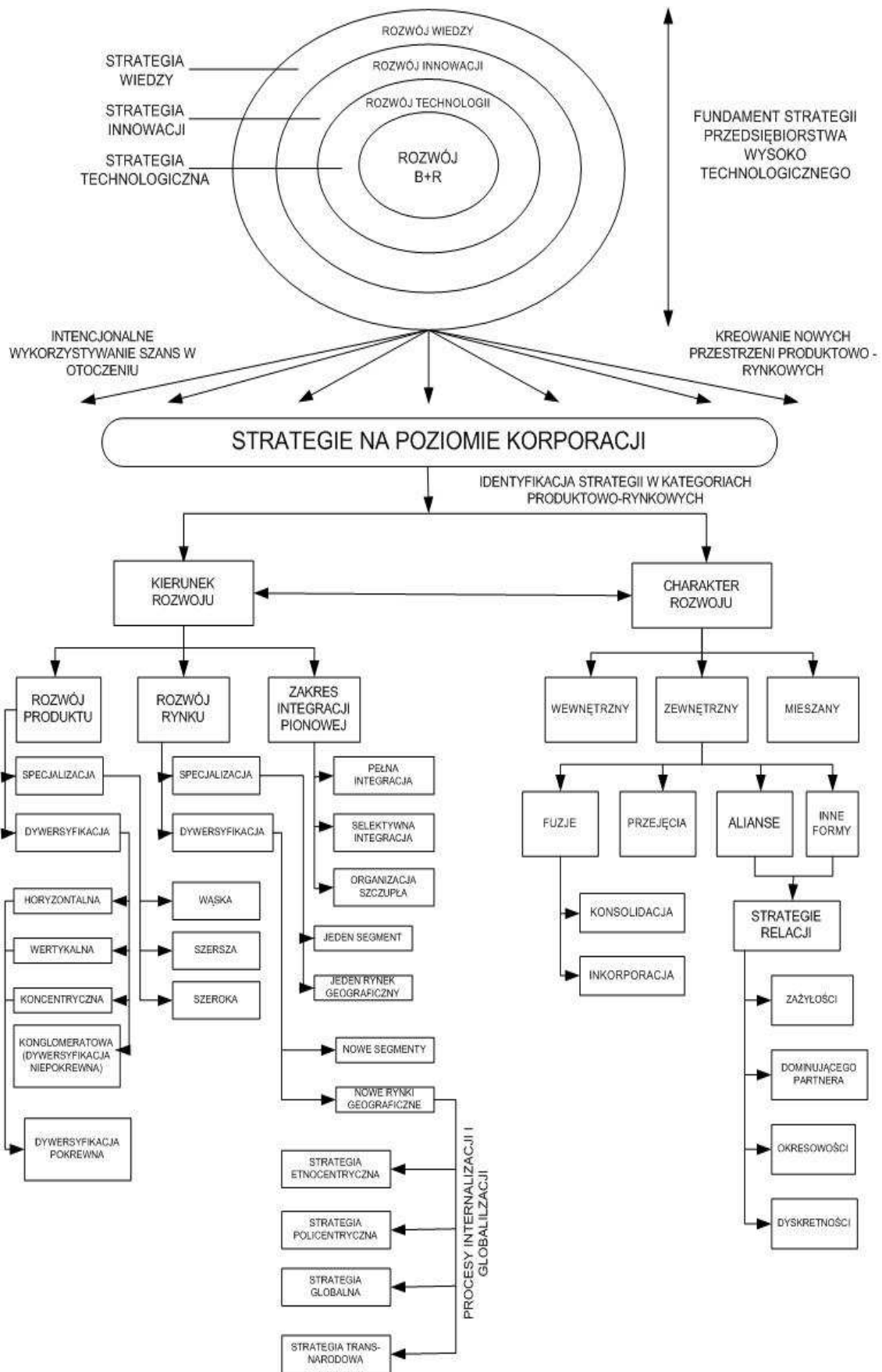
Strategia przedsiębiorstwa wysoko technologicznego to ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia innowacyjnych wartości i długofalowego utrzymania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Rozwój technologii i wiedzy jako zasobu stanowi jej fundament, w oparciu o który przedsiębiorstwo wykorzystuje ulotne szanse, które określają strategię w kategoriach produktowo – rynkowych.

W przyjętym modelu założono, że kluczowym i najważniejszym elementem strategii firmy wysoko technologicznej jest rozwój technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu. Redundancja (tworzenie nadmiaru) tych zasobów pozwala takim firmom wykorzystywać okazje pojawiające się w burzliwym i niepewnym otoczeniu, przy czym wykorzystywanie takich szans jest działaniem zamierzonym, regułą według której działa firma. Jednocześnie przedsiębiorstwa *high-tech* poprzez swoje twórcze działania powinny kreować nowe przestrzenie produktowo - rynkowe.

Splot aktywności związanej z wykorzystywaniem okazji i kreowaniem nowych przestrzeni rynkowych określa strategię rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa (korporacji), przy czym określa ją w sposób emergentny (wyłaniający się).

Dokonując przełożenia tej strategii na kategorie produktowo - rynkowe, należy dokonać identyfikacji kierunku i charakteru (metody) rozwoju przedsiębiorstwa. W tym celu zaproponowano ich określenie według powszechnie stosowanych kategorii: rozwoju produktu, rozwoju rynku oraz zakresu integracji pionowej, przy jednoczesnym określeniu metody wzrostu (wewnętrznej, zewnętrznej lub mieszanej).

Z uwagi na fakt, że firmy wysoko technologiczne mogą dokonywać wyboru różnych strategii rozwoju technologii, innowacji i wiedzy, a otoczenie może stwarzać okazje do wyboru różnych rynków zaproponowano wielopolową macierz służącą klasyfikacji strategii przedsiębiorstw *high-tech*. Przedstawiono ją w tabeli 4.5.



Rys. 4.5. Model strategii rozwoju firmy *high-tech*

Źródło: [34]

Tabela 4.5.

Macierz wyborów strategicznych

Decyzje strategiczne dotyczące rozwoju technologii, innowacji oraz podejścia do zarządzania wiedzą	Strategia w kategoriach produktowo rynkowych							
	SWP	SWRP	SWRR	SWD	SZP	SZRP	SZRR	SZD
LTWK	■	■	■		■	■	■	
LTWP	■	■	■		■	■	■	
LTZK	■	■	■		■	■	■	
LTZP	■	■	■		■	■	■	
LTMK	■	■	■		■	■	■	■
LTMP	■	■	■	■	■	■	■	■
ITWK	■				■	■	■	
ITWP	■	■			■	■	■	
ITZK								
ITZP								
ITMK	■				■	■	■	
ITMP	■	■			■	■	■	

Źródło: [14]

W zależności od podjętych decyzji odnośnie źródeł pozyskania technologii, oryginalności innowacji i podejścia do zarządzania wiedzą, strategię rozwoju przedsiębiorstwa wysoko technologicznego można sklasyfikować jako (szerzej w [14]):

- strategię lidera technologicznego, wykorzystującego przede wszystkim kodyfikację w zarządzaniu wiedzą i wewnętrzne (LTWK), zewnętrzne (LTZK) lub mieszane (LTMK) źródła pozyskania technologii
- strategię lidera technologicznego, wykorzystującego przede wszystkim personalizację w zarządzaniu wiedzą oraz wewnętrzne (LTWP), zewnętrzne (LTZP) lub mieszane (LTMP) źródła pozyskania technologii
- strategię imitatora technologicznego, wykorzystującego przede wszystkim kodyfikację w zarządzaniu wiedzą i wewnętrzne (ITWK), zewnętrzne (ITZK) lub mieszane (ITMK) źródła pozyskania technologii
- strategię imitatora technologicznego, wykorzystującego przede wszystkim personalizację w zarządzaniu wiedzą oraz wewnętrzne (ITWP), zewnętrzne (ITZP) lub mieszane (ITMP) źródła pozyskania technologii.

Z drugiej strony, uwzględniając charakter (sposób, metodę) rozwoju oraz jego kierunek w zakresie produktu i rynku, strategię rozwoju przedsiębiorstw sektora wysokich technologii można sklasyfikować jako strategię: penetracji (SWP), rozwoju produktu (SWRP), rozwoju rynku (SWRR), dywersyfikacji (SWD), przy wyborze wewnętrznej metody wzrostu oraz strategię penetracji (SZP), rozwoju produktu (SZRP), rozwoju rynku (SZRR), dywersyfikacji (SZD), przy wykorzystaniu różnych form współdziałania i łączenia się przedsiębiorstw, jako metody wzrostu.

Kolorem czarnym oznaczono te pola, które zdaniem Autorki najczęściej powinny występować w firmach wysoko technologicznych ze względu na ich specyfikę i chęć osiągnięcia przywództwa technologicznego, będącego źródłem przewagi konkurencyjnej, zaś szarym te, które występują rzadziej, ale mają także szansę powodzenia. Pola białe nie do końca odpowiadają specyfice firm high-tech. Należy przy tym zaznaczyć, że spośród strategii imitatora szanse powodzenia w przedsiębiorstwach high-tech mają te, które charakteryzują się twórczym podejściem do naśladownictwa, uwzględniającym także własne pomysły i idee. Jednakże strategię imitatora nigdy nie zapewnią takich korzyści firmie, jak przywództwo technologiczne, do którego powinny dążyć firmy wysoko technologiczne.

Ze strategii rozwoju wynika strategia dziedzin gospodarowania koncentrująca się na sposobie, w jakim organizacja będzie konkurowała na każdym z wybranych obszarów działania

To przede wszystkim różne strategię konkurencyjne, wśród których wymienia się [23]:

- strategię przywództwa pod względem kosztów, w której organizacja dąży do zajęcia pozycji producenta o najniższych kosztach w swoim sektorze. Jest to inaczej próba maksymalizacji sprzedaży w drodze minimalizacji kosztów (a więc i cen) jednostkowych;
- strategię zróżnicowania, w której organizacja dąży do wyjątkowości w swoim sektorze na szerokim rynku. To inaczej strategia zakładająca wypracowanie przez jednostkę wizerunku produktu czy usługi, który klienci postrzegają jako różny od pozostałych;
- strategię koncentracji na niszy rynkowej, w której organizacja dąży do wyjątkowości w swoim sektorze na wąskim rynku. To strategia zakładająca koncentrację produktów lub usług w obszarze określonym jako lokalizacja geograficzna lub grupa klientów.

W innym ujęciu strategię te klasyfikuje się na strategię [18]:

- konfrontacji - polega ona na tym, że firma decyduje się na taką obsługę rynku, która prowadzi do bezpośredniej konkurencji z dostawcami identycznych lub podobnych wyrobów i usług. Punktem wyjścia strategii konfrontacji na rynku konkurencji bezpośredniej jest ocena sytuacji po obu stronach rynkowej „barykady”: dostawców i odbiorców (pominąwszy problem, czy odbiorcą jest kanał dystrybucji, czy też ostateczny konsument) oraz wybór metod i instrumentów walki konkurencyjnej. Nie ma najlepszych strategicznych sposobów konfrontacji. Wszystko zależy od skomplikowanego systemu zależności między warunkami rynku (a więc tego, gdzie sprzedajemy), typem konsumenta, z którym mamy do czynienia (a więc tego, jakie są jego potrzeby i wymagania), oraz charakterystyką naszych konkurentów. Najprostszym narzędziem wyboru i walki z konkurencją jest, oczywiście, cena. Firma musi mieć tu jednak większe zasoby niż typowi konkurenci, ponieważ konkurencyjny atak powoduje najczęściej (choć nie zawsze) reakcję ze strony dotychczasowych graczy;

- budowanie niszy - oznacza koncentrację i świadomy wybór istotnego dla odbiorców aspektu jakości lub sposobu obsługi, w którym firma chce być najlepsza na rynku. W budowie niszy rynkowej, a więc specjalnej kombinacji produktów (co sprzedajemy), konsumentów (komu), rynków (gdzie i jak), podstawowe znaczenie ma jakość oferowanych produktów/usług, innowacje oraz sposoby dystrybucji i obsługi konsumentów. To one definiują niszę czy też segment, który chce się zdominować lub stworzyć i ochronić przed konkurencją bezpośrednią oraz substytutami;
- unikania - łączy jakość dostarczanych produktów/usług oraz sposób obsługi z wyraźnym podziałem (segmentacją) rynku. Oznacza to istotne zorientowanie strategii na zbudowanie unikalnego obrazu firmy w oczach klientów. Tradycyjnie strategia ta polegała na zbudowaniu reputacji najlepszej firmy na rynku, ale obecnie coraz częściej wiąże się ze zmniejszaniem intensywności konkurencji poprzez współpracę z potencjalnymi konkurentami za pomocą zawierania strategicznych porozumień;
- kooperacji - firma chroni swoją pozycję poprzez kooperację i wspólne przedsięwzięcia z potencjalnymi konkurentami, czyli poprzez tzw. strategiczne alianse. Porozumienia te mają charakter kapitałowy, licencyjny, wymiany informacji, wspólnych przedsięwzięć rozwojowych, produkcyjnych i marketingowych, uzgodnień rynkowych itp. Służą one ograniczeniu konkurencji w wybranych dziedzinach i rozłożeniu ryzyka oraz zaangażowania kapitałowego.

Kolejny poziom strategii obejmuje strategię na poziomie funkcjonalnym. Organizacje budują strategię funkcjonalną dla każdego z głównych obszarów, w których działają. Najbardziej powszechne funkcje to marketing, produkcja, zasoby ludzkie oraz badania i rozwój [35]. Strategie te tworzą ramy dla zarządzania takimi funkcjami, jak: finanse, prace badawcze i rozwojowe, marketing, zgodnie ze strategią na poziomie jednostki operacyjnej i strategią rozwoju.

4.5. Implementacja strategii

Implementacja oznacza wdrożenie w działalności praktycznej modeli teoretycznych lub projektów użytkowych, zawierających w sobie różnego rodzaju innowacje i usprawnienia [9]. Przez proces **implementacji strategii** rozumie się także poszukiwanie środków, których właściwe (odpowiednie do warunków) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych [36]. Proces ten obejmuje zatem przygotowanie uruchomienia danego przedsięwzięcia oraz stadium właściwego wdrożenia wraz z kontrolą. W szczególności proces ten obejmuje [4]:

- ustalenie planów operacyjnych i konkretnych zadań ilościowych,
- przypisanie zadań określonym jednostkom wykonawczym i ustalenie terminów ich realizacji (harmonogramu zadań),
- potwierdzenie, czy plan strategiczny znajduje pokrycie w budżecie oraz ustalenie budżetów cząstkowych dla poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa,
- określenie i pozyskanie niezbędnych zasobów (rzeczowych, finansowych i personalnych),
- przystosowanie struktury organizacyjnej do potrzeb nowej strategii,

- stworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniej kultury organizacyjnej, m.in. poprzez informowanie i przekonywanie pracowników do wprowadzanych zmian oraz stworzenie atmosfery sprzyjającej proponowaniu przez nich własnych rozwiązań;
- tworzenie systemu komunikacji, w tym systemu informatycznego, umożliwiającego sprawny przepływ informacji,
- utrzymanie właściwego poziomu przywództwa zapewniającego implementację strategii,
- opracowanie systemów motywacji i kontroli związanych z realizacją obranej strategii.

Wobec powyższego można wskazać główne czynniki, które wpływają na skuteczność wdrażania strategii i które decydują jednocześnie o sprawności działania firmy. Jedną z pierwszych koncepcji z tego zakresu jest, tzw. magiczny trójkąt zarządzania stworzony przez Alfreda Handlera [37]. Autor ten wyróżnił trzy podstawowe elementy: strategię, strukturę i kulturę, pomiędzy którymi powinna być harmonia, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować i odnosić sukcesy na rynku. Oznacza to, że zmieniając jeden element należy dostosować do niego dwa pozostałe.

Podobne, aczkolwiek szersze ujęcie tego problemu, obejmujące większą liczbę czynników, przedstawia koncepcja 7 S opracowana przez grupę konsultingową McKinsey. W koncepcji tej organizację przedstawia się jako siedem połączonych wzajemnie elementów: structure (struktury), strategy (strategii), systems (systemów), style (stylów działania), staff (personelu), skills (umiejętności) i shared values (wartości). Wzajemne powiązanie tych elementów oznacza, że zmiana któregoś z nich powinna wiązać się z dopasowaniem pozostałych.

Na podstawie nowszych obserwacji powstała koncepcja określana jako nowe 7 S, która zawiera zestaw innych siedmiu elementów, determinujących skuteczność wdrożenia strategii, a mianowicie: *superior stakeholders satisfaction* (lepszą satysfakcję grup interesu), *strategic soothsaying* (posiadanie wizji strategicznej przyszłości), *speed* (szybkość działania), *surprise* (działanie zaskoczenia), *shifting the rules* (zmianę reguł, narzucanie konkurentom zasad gry rynkowej), *signalling strategic intent* (sygnalizowanie strategicznych zamiarów), *simultaneous and sequential thrusts* (nieustanne ataki strategiczne na konkurentów) [4]. Czynniki te są elementami dynamicznego podejścia do strategicznych związków z otoczeniem, opartego na jak najlepszym wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa.

Implementacja strategii rozpatrywana jest także z perspektywy architektury organizacji, czyli całej konfiguracji społeczno – techniczno - ekonomicznej, która pozwala na efektywny sposób dostarczenia wyrobów bądź usług na dane rynki. Sukces konfiguracji techniczno – ekonomicznej wiąże się przede wszystkim z ekonomią skali działania, specyfiką wielu technologii, ograniczonym znaczeniem kosztów oraz brakiem realnych alternatyw. Dzisiejsze modele techniczno-ekonomiczne stają się coraz bardziej elastyczne, wykorzystując outsourcing, systemy typu ERP, zespoły międzyfunkcjonalne i wiele innych rozwiązań. Konfiguracja społeczna polega na sposobie traktowania pracowników i ich roli w firmie. Modele społeczne są bardzo różne, ale każdy z nich ma wspomagać realizację konkretnej strategii. Punktem wyjścia jest założenie, że celem istnienia firmy jest satysfakcja i zaangażowanie pracowników. Dlatego typowe cele dotyczące wzrostu sprzedaży lub zysku zostały zastąpione trzema innymi celami: zapewnieniem bezpieczeństwa pracy, zapewnieniem wzrostu wynagrodzeń, zapewnieniem satysfakcjonującej pracy. Bezpieczeństwo pracy jest funkcją wielkości zamówień, dlatego odpowiedzialnością każdego pracownika stała się jakość produktów i innowacyjne myślenie o przyszłości w kategoriach obecnych i nowych klientów.

Dla pracowników najważniejsze są ich pensje, a nie zysk, dlatego w firmie należy budować taki system wynagrodzeń, w którym istnieje jednoznaczny i oczywisty związek między wielkością wynagrodzeń a satysfakcją klientów.

Kluczową rolę w procesie implementacji strategii odgrywa także aspekt organizacyjny. Zbiór decyzji dotyczących stopnia specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji i formalizacji wyrażający strukturę organizacyjną firmy zawęża zakres zmian strategicznych. Z drugiej strony zmiana strategii implikuje konieczność przekształceń strukturalnych, w przeciwnym razie mogą pojawić się zakłócenia i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa [38].

Wybory organizacyjne spletają się, oczywiście, z technicznymi, społecznymi i ekonomicznymi i tworzą wspólnie architekturę organizacji, która albo ułatwia i wspomaga wdrożenie strategii, albo je utrudnia.

Skuteczne wdrożenie strategii jest zatem kompleksowym i stosunkowo złożonym procesem wymagającym od pracowników znacznego zaangażowania. Szczególną rolę spełnia w nim także naczelne kierownictwo firmy. Jest ono bowiem koordynatorem wszystkich pojawiających się w tym procesie rozbieżności, demonstruje zaangażowanie się organizacji w proces wdrożeniowy, kształtuje kulturę organizacji w pożądanym kierunku, motywuje ludzi do osiągania przez nich zadań indywidualnych, grupowych oraz doprowadza do konsensusu wszystkie grupy pracowników wokół wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
- [2] Janasz K., Janasz W., Koziol K., Szopik – Depczyńska K.: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010
- [3] Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005
- [4] Penc – Pietrzak I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003
- [5] Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna*, PWE, Warszawa 2007
- [6] Johnson G., Scholes K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999
- [7] Urbanowska – Sojki E., Banaszyk P., Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007
- [8] Penc J.: *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001
- [9] Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- [10] Wawrzyniak B.: *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, Organizacja i Kierowanie nr 2 / 1993
- [11] Matusiak K.B.: *Wysoka technika, w: Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005
- [12] Nauka i technika 2005, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006

- [13] Wojnicka E., Klimczak P., Wojnicka M., Dąbkowski J., *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006
- [14] Zakrzewska – Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2011
- [15] Zakrzewska- Bielawska A., *Strategie przedsiębiorstw wysokich technologii – ujęcie retrospektywne*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010
- [16] *High-technology and knowledge based services aggregations based on NACE Rev. 2*, January 2009
- [17] http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm
- [18] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007
- [19] Berliński L., Penc – Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004
- [20] Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004
- [21] Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, AJG Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003
- [22] Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California Management Review 30/ June 1987
- [23] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- [24] Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- [25] De Witt B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007
- [26] Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008
- [27] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009
- [28] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
- [29] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
- [30] Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004
- [31] Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- [32] Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996
- [33] Donaldson B., O’Toole T.: *Strategic Market Relationships. From Strategy to Implementation*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2007
- [34] Zakrzewska – Bielawska A.: *Technologia, innowacje I wiedza a strategia przedsiębiorstw high-tech*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), Prace naukowe UE we Wrocławiu nr 116, Wydawnictwo UE, Wrocław 2010
- [35] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- [36] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005
- [37] Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962
- [38] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001