

6

Strategia przedsiębiorstwa

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

[2] 6.1. Pojęcie, poziomy i rodzaje strategii

Planowanie strategiczne, czy szerzej: *zarządzanie strategiczne* to ciągły i dynamiczny proces monitorowania otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa, mający na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długim okresie. W jego wyniku w przedsiębiorstwie tworzy się i realizuje strategię. Dlatego też w ogólnym ujęciu strategię można zdefiniować jako „program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia”¹. Jednakże pojęcie strategii ma wiele znaczeń i jest różnie interpretowane, na co miał wpływ rozwój różnych podejść i szkół zarządzania strategicznego.

H. Mintzberg² określił strategię przez pryzmat 5P, jako:

- *plan*, a więc świadomie zamierzony i przygotowany kierunek przyszłego działania, drogowskaz dla firmy powstały na skutek patrzenia w przyszłość,
- *pattern*, czyli model, wzorzec przyszłego działania oparty na sprawdzonych i ugruntowanych wcześniejszych zachowaniach i doświadczeniach,
- *ploy*, to jest podstęp, sztuczka, manewr mający na celu przechytrzenie konkurentów,
- *position*, czyli pozycja, miejsce na tle konkurentów, sposób, w jaki firma odnosi się do swojego otoczenia, określony relacjami produkt – rynek,
- *perspective*, to znaczy 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.

¹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s.16.

² H. Mintzberg, *The strategy concept 1: Five Ps for strategy*, „California Management Review”, 30 czerwca 1987, s. 11–24.

W polskiej literaturze najbardziej rozpowszechniona jest *typologia szkół zarządzania strategicznego zaproponowana przez K. Obłoja*. Wyróżnił on szkołę: *planistyczną, ewolucyjną; pozycyjną, zasobów, umiejętności i uczenia się, prostych reguł oraz realnych opcji*. Każda z nich opiera się na innych założeniach i przesłankach, wobec czego każda z inaczej rozumie pojęcie strategii. W tabeli 6.1 zestawiono głównych przedstawicieli i fundamentalne zasady poszczególnych szkół oraz ich zalety i wady rozpatrywane z perspektywy współczesnego zarządzania organizacjami.

Należy zauważyć, że szkoła ewolucyjna i planistyczna uzupełniają się, pierwsza tłumaczy genezę problemu, a druga proponuje mechanizm zmiany, natomiast wskazówek dotyczących tego, dokąd zmierzać i co zrobić, dostarcza szkoła pozycyjna. Podejście zasobowe jest nurtem najbardziej współczesnym, przy czym należy pamiętać, że zasoby mają *strategiczne znaczenie* wówczas, gdy są *cenne* (pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia), *rzadkie* (nie są łatwo osiągalne dla innych firm), *trudne do podrobienia* (ze względu na unikatowość, historię i niejasność związków przyczynowo-skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami) oraz *efektywnie wykorzystane*. Szkoły prostych reguł i realnych opcji, zdaniem K. Obłoja są wciąż miniszkołkami ze względu na aktualny ich rozwój i ciągłe poszukiwanie nowych, unikalnych rozwiązań³. W związku z tak dużą różnorodnością spojrzeń na to, czym jest strategia, należy ją postrzegać wielostronnie.

Strategia organizacji rozumiana jest jako plan, wzorzec, pozycja wobec konkurentów, najlepszy sposób wykorzystania zasobów i kompetencji organizacji oraz zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) pojawiających się w otoczeniu. To ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności zmierzający do długotrwałego rozwoju.

Skuteczna strategia charakteryzuje się następującymi cechami⁴:

- jest *ciągła i dynamiczna*, co oznacza, że to nieprzerwany i niekończący się proces, który zmienia się dynamicznie w zależności od warunków otoczenia i potencjału organizacji, a jednocześnie kojarzy jej atuty (mocne strony organizacji) z szansami wynikającymi z jej uwarunkowań;

³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, s. 99.

⁴ Zob. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 38; A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18–28.

- nadaje ogólny *kierunek rozwojowi organizacji*, a jej nadrzędną wartością jest wykorzystywanie *długotrwałych szans na odniesienie sukcesu* poprzez stymulację przewagi strategicznej i konkurencyjnej;

Dalszy ciąg publikacji

A. Zakrzewska-Bielawska, Strategia przedsiębiorstwa, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 189-223.