

Zenon ZAMIAR*

Agnieszka ZACHARZ**

UWAGI DO ISTOTY STRATEGII ROZWOJU I JEJ Kształtowania w Przedsiębiorstwie

W niniejszej publikacji autorzy przybliżają istotę strategii oraz etapy jej kształtowania w kontekście odniesienia do poglądów uznanych teoretyków nauki o organizacji i zarządzaniu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, strategia, zarządzanie strategiczne, strategia rozwoju.

ISTOTA STRATEGII

Każde przedsiębiorstwo bez względu na rodzaj prowadzonej działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa) zmuszone jest przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne do ciągłego rozwiązywania wielu problemów bieżących i przyszłościowych. Rozwiązywanie problemów to ciągły proces podejmowania decyzji, który nabiera szczególnego znaczenia w warunkach gospodarki rynkowej, głównie z uwagi na istnienie szerokiego rynku produkcji i usług oraz konkurencyjności. Presja m.in. tych czynników zmusza przedsiębiorstwo do walki o przetrwanie, co oznacza, że dla utrzymania pozycji na rynku przedsiębiorstwo musi się rozwijać¹.

Rozwój zaś wyraża się wzrostem poziomu technicznego, zwiększeniem (ilościowym i jakościowym) produkcji, poprawą efektywności gospodarowania, powiększaniem majątku przedsiębiorstwa. Jego płaszczyznami, które można określić mianem obszarów decyzyjnych, mogą być m.in.: wielkości produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia oraz postęp techniczny, zatrudnienie, inwestycje, itp.

Warunkiem koniecznym rozwoju przedsiębiorstwa są powiązania i stosunki z otoczeniem, które wyznaczone są m.in. przez:

- rodzaj przedsiębiorstwa i charakter rynku, na którym ono funkcjonuje;
- szeroko pojęte warunki działalności przedsiębiorstwa;
- politykę ekonomiczną państwa.

* Dr hab. Zenon ZAMIAR, prof. WZiA Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach i MWSLiT we Wrocławiu.

**Mgr Agnieszka ZACHARZ, wykładowca WZiA Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach.

¹ GÓRCZAK T., KOPCZYŃSKA T., KOWALCZYK J., *Finanse firmy*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 1993, s.5.

Elementem zapewniającym rozwój przedsiębiorstwa jest bezsprzecznie właściwe planowanie, a więc proces tworzenia tzw. strategii przedsiębiorstwa. Strategia bowiem, jak pisze K. Obój, „... *nadaje przedsiębiorstwu kierunek, jest kompasem wskazującym jego kurs, tak jak statek podąża ona wśród zamieci, nocy i sztormu w wybranym kierunku...*”²

Strategia w literaturze przedmiotu definiowana jest z co najmniej dwóch punktów widzenia: co organizacja zamierza robić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej działania były z góry zamierzone.³

Strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji.⁴

Można więc stwierdzić, że strategia to decyzyja o:

- określaniu celów;
- sposobach i metodach działania;
- kryteriach osiągania celów;
- gromadzeniu środków niezbędnych do realizacji celów.

Uwagi do etapów kształtowania strategii

Strategia jako swoisty proces myślowy i metoda zarządzania przedsiębiorstwem pojmowana jest na kilka różnych sposobów, a mianowicie:⁵

- strategia-plan - akcentuje intencję przewidywania;
- strategia-podstęp - podkreśla jej odniesienie do konkretnych sytuacji;
- strategia-wzór - przypomina, że strategia to tylko idea;
- strategia-pozycja - podkreśla zależność od otoczenia i współpracy;
- strategia-perspektywa - utożsamia strategię z koncepcją, produktem wyobraźni, abstrakcją.

Uogólniając można powiedzieć, że strategia jest długoterminowa i wszechobejmująca, określa kierunki, zakres wzrostu i rozwoju, jest więc głównym wyznacznikiem powodzenia lub niepowodzenia przedsiębiorstwa w dłuższym okresie.⁶

W dostępnej literaturze daje się zauważyć mnogość różnych typów i koncepcji podziałów strategii. Jedną z popularniejszych koncepcji podziału strategii jawi się koncepcja podziału M. Portera (przedstawiona w książce *Strategia konkurencji*), według którego istnieją trzy potencjalnie skuteczne strategie, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od innych przedsiębiorstw w danym sektorze. Są to:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych;
- zróżnicowanie;
- koncentracja.

Przystępując do tworzenia (kształtowania) strategii rozwoju, należy mieć świadomość, że jest to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy, osadzone w realiach triady: przedsiębiorstwo-konsument-konkurencja. W realiach i relacjach tej triady należy szukać rozwiązań dających przewagę nad konkurencją, a więc pozwalających na budowę strategii „wygrywającej”

² OBÓJ K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE Warszawa 1994, s.62.

³ STONER J. A. F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE Warszawa 1994, s.95.

⁴ OBÓJ K., *Mikroszkółka...*, s.63.

⁵ FAMIIELEC J., KEJKUŚ Z., *Strategie rozwoju firmy*, AE Kraków 1992, s.17.

⁶ PIERŚCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996, s.206.

z konkurencją. Istota takiej strategii dla dowolnego przedsiębiorstwa powinna zawierać się w prostej i znanej prawdzie: trzeba albo być lepszym niż konkurenci, albo działać inaczej - unikając działania w taki sam sposób i na tym samym obszarze rynku.⁷

Punktem wyjścia do kształtowania strategii powinny być misja oraz cele strategiczne przedsiębiorstwa. Po określeniu misji i celów strategicznych, przedsiębiorstwo musi dokonać rzetelnej analizy swoich możliwości, oceniając w niej swoje silne i słabe strony, a następnie przeanalizować otoczenie pod względem szans i zagrożeń. Innymi słowy, musi przeprowadzić analizę SWOT (S-strengths-siły; W-weaknesses-słabości; O-opportunities-szanse, okazje; T-threats-zagrożenia).

Za silne strony przedsiębiorstwa uważa się przede wszystkim jego unikalne zasoby, umiejętności i inne aspekty wyróżniające je w pozytywny sposób od innych przedsiębiorstw. Silne strony to także specyficzna przewaga nad konkurencją obejmująca m. in. lepszą technologię (nowsza generację), markę produktów, znajomość (posiadanie) sieci dystrybucji, lokalizację, itd. Słabymi stronami są te wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które blokują lub mogą blokować jego rozwój i funkcjonowanie na rynku.

Szansę przedsiębiorstwa to wszystko to, co dzieje się w jego otoczeniu i tworzy sprzyjającą dla niego sytuację, np.: upadek konkurencji, nowe lub niezaspokojone potrzeby konsumentów, itp. Przeciwnością szans są zagrożenia jako te procesy i wydarzenia, które tworzą niekorzystną dla przedsiębiorstwa sytuację w jego otoczeniu, np.: wejście na rynek silnych konkurentów, migracja kadry, zmiany na niekorzyść dotychczasowych przepisów prawnych, itp.

W tym miejscu należy stwierdzić, że nie ma uniwersalnej definicji (pojęcia) silnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Są to pojęcia, które trzeba definiować sytuacyjnie, na użytek konkretnego przedsiębiorstwa, jego otoczenia i czasowych realiów.

Można więc na podstawie dotychczasowych rozważań i literatury pokusić się o wyodrębnienie etapów kształtowania strategii w przedsiębiorstwie. Na ogół przyjmuje się pięć etapów⁸, w których należy udzielić odpowiedzi na szereg pytań, m.in.:

1. **DIAGNOZOWANIE** - „gdzie” jest przedsiębiorstwo, jakie jest, czym dysponuje, jakie ma możliwości, jakie są mocne i słabe jego strony oraz szanse i zagrożenia?
2. **IDENTYFIKACJA CELÓW** - dokąd przedsiębiorstwo zmierza, jakim chce być, jaką ma wizję przyszłości i swojej misji?
3. **OKREŚLENIE SPOSOBÓW REALIZACJI CELÓW** - jak przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć przyjęte do realizacji cele i jak zrealizować misję?
4. **KALKULACJA ŚRODKÓW NIEZBĘDNYCH DO REALIZACJI CELÓW** - jakie zasoby są niezbędne do realizacji celów, ile te środki kosztują, czy to się opłaca, z jakich źródeł zasobów skorzystać?
5. **CONTROLLING i FEED BACK** - sprawdzenie, czy udaje się realizować cele i w jakim stopniu, a w przypadku negatywnym stwierdzenie przyczyn tego stanu rzeczy oraz wprowadzenie koniecznych zmian.

Sens wszystkich działań podejmowanych w celu poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa polega więc na realizacji decyzji, do której dochodzi się na zasadzie kolejnych przybliżeń jej wizji. W ten sposób można stworzyć realne szanse na powodzenie przedsiębiorstwa oraz skuteczne wypełnienie misji, bowiem jasna strategia i wizja rozwoju przedsiębiorstwa przemawia do wyobraźni i emocji pracowników, ukierunkowuje i motywuje ich działania oraz pomaga utożsamiać się z nim.

⁷ K. OBÓJ, *Mikroszkółka...*, s.64.

⁸ patrz: FAMIIELEC J., KĘKUŚ Z., *Strategia...*, s.63.

LITERATURA

- [1] FAMIIELEC J., KĘKUŚ Z., *Strategia przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE Kraków 1992.
- [2] GÓRCZAK T., KOPCZYŃSKA T., KOWALCZYK J., *Finanse firmy*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 1995.
- [3] OBÓJ K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE Warszawa 1994.
- [4] OBÓJ K., *Strategia i sukces firmy*, Businessman Magazine nr 4 1991.
- [5] PIERŚCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996.
- [6] PORTER M., *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1992.
- [7] STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE Warszawa 1994.

COMMENTS TO ESSENCE OF DEVELOPMENT STRATEGY AND ITS SHAPING IN A COMPANY

In this publicaion the authors show the essential point of the strategy and stages of its creating in relation to the opinions of well-known theorists of the organisation and management science.

Key words: management, strategy, strategic management, development strategy.