

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

1.1 Pojęcie zarządzania strategicznego

Początków zarządzania strategicznego należy upatrywać przede wszystkim w starożytnych strategiach wojskowych. Stratedzy w starożytnych Atenach byli odpowiedzialni za prowadzenie wojen pod czułym okiem archontów, najwyższych urzędników państwa. Natomiast w czasach napoleońskich teoretycy przeszli od prostego prowadzenia bitew do zajmowania się sztuką prowadzenia wojny. Często cytowanym autorem z tego okresu jest pruski teoretyk wojny generał Karl von Clausewitz. Obecnie często używamy przymiotnika strategiczne mając na uwadze istotne decyzje, podejście do jakiegoś problemu, czy też rzeczownika strategia formułując plan działalności biznesowej, planując własną karierę zawodową lub prowadząc negocjacje. Najczęściej jednak pojęcia te są związane z zarządzaniem organizacją. Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa wymaga opracowania i wdrożenia odpowiednich strategii w procesie zarządzania strategicznego.¹

Zarządzanie strategiczne jest stosunkowo młodą dziedziną nauki, która zaczęła się kształtować w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. Główną rolę odegrały czynniki, które w istotny sposób zmieniły otoczenie przedsiębiorstw. Najważniejsze z nich to umiędzynarodowienie działalności gospodarczej, rozwój międzynarodowej kooperacji oraz narastanie konkurencji i znoszenie barier handlowych. Nastąpił także gwałtowny rozwój technologii i zaczęto szeroko stosować techniki komputerowe. Dynamika zjawiska oraz globalizacja gospodarki powodują, że wszystkie przedsiębiorstwa muszą rozwijać i skutecznie wdrażać długofalowe strategie, które umożliwią przetrwanie i rozwój, a w konsekwencji przyczynią się do wzrostu dobrobytu i demokracji w poszczególnych krajach. Aby dostosować się do zachodzących zmian, firmy zaczęły ukierunkowywać się na wdrażanie innowacji oraz nowych metod zarządzania.²

Zarządzanie strategiczne, aczkolwiek rozwija się od niedawna, dopracowało się już wielu dobrze wykształconych, mniej lub bardziej kompleksowych oraz zweryfikowanych koncepcji. Wielość tych koncepcji, czy jak to się inaczej określa teorii, nurtów, szkół myślenia czy podejść, czyni celowym wprowadzenie ich klasyfikacji.³

¹ G.Głód: Zarządzanie strategiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s.9.

² Z.Drażek, B.Niemczynowicz: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2003, s.13.

³ Z.Pierścionek: SZategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2006, s. 19-20.

Pojęcie strategii wywodzi się z teorii wojny, gdzie oznacza kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza. obecnie strategia to teoria i praktyka przygotowania i prowadzenia wojny jako całości, a także jej poszczególnych kampanii i głównych operacji.⁴

Wraz z postępowaniem technicznym oraz rozwojem gospodarczym i społecznym otoczenie stało się bardziej złożone, zmienne oraz niepewne. Opracowanie i wdrożenie przedsięwzięć rozwojowych wymagało wsparcia ze strony nauki. W ten sposób wykształciła się nowa dyscyplina, którą nazwano później zarządzanie strategiczne. Powstała ona na bazie ekonomii, teorii organizacji i zarządzania oraz cybernetyki.⁵

W nauce zarządzania nie opracowano syntetycznego znaczenia słowa „strategia”, ponieważ otoczenie wymaga od menadżerów ciągłego jej redefiniowania i poszerzania. Niektórzy autorzy są zdania, że nie warto ujednoclić różnych stanowisk w tej kwestii, gdyż strategia jest pojęciem naturalnym. Koncepcje i podejścia do definiowania strategii można zatem pogrupować w cztery główne ujęcia:⁶

- najbardziej popularne traktowanie strategii jako tworzenie i egzekucja planu działania;
- strategia jako pozycja organizacji względem otoczenia;
- strategia jako względnie trwałe wzorce działania organizacji, jako zbiór pewnych trwałych reguł, sposobów reakcji, wspierany kulturą organizacji;
- strategia jako podkreślenie znaczenia procesu samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości, własnego „ja”.

Do pierwszego podejścia przydatna jest definicja R. L. Ackoffa, według którego strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość. To podejście wynika z faktu, iż najczęściej proces formułowania strategii ma charakter formalny, a wynik jest dokumentem określającym cele strategiczne i główne przedsięwzięcia. W drugim ujęciu można przytoczyć definicję H. Mintzberga, według którego strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia. Jeden z najbardziej interesujących „pozycyjnych” modeli strategii został wypracowany przez M. Portera, który zaproponował trzy podstawowe strategie dla organizacji działających na rynku: strategię minimalizacji kosztów, strategię unikalnego produktu, strategię niszy rynkowej. Najbardziej

⁴ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody. Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego. AE, Wrocław 2001, s.13.

⁵ G. Głód: Zarządzanie strategiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s.9.

⁶ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody. Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego. AE, Wrocław 2001, s.15.

oczywistym przykładem strategicznego znaczenia pozycji organizacji jest sytuacja monopolisty.⁷

W przypadku trzeciego podejścia można przytoczyć definicję B. Hedberga i S. Jonssona, którzy uważają, że strategia to zespół idei i konstrukcji, poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania. Zwolennicy takiego ujęcia optują za poglądem, że w rzeczywistości organizacje wypracowują strategię rozumianą jako wzorce postępowania metodą prób i błędów, tworzeniem reguł i procedur, utrwaleniem norm i wartości. W czwartym ujęciu można umieścić definicję J. Kay'a, według którego strategia polega na dobrym robieniu tego, czego rywale nie mogą robić lub co przychodzi im z trudem, nie zaś tego, co mogą robić lub już robią. Tu też można zakwalifikować definicję K. Obłoja, według którego istota skutecznej strategii polega na stworzeniu unikalności firmy, pozwalającej zarówno pracownikom organizacji, jak i otoczeniu wyraźnie odróżnić daną firmę od konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa. Funkcją takiej strategii jest przede wszystkim określenie ograniczeń, jakim powinno podlegać działanie organizacji, aby uniknąć negatywnych konsekwencji w organizacji i jej otoczeniu.⁸

Reasumując zatem, można stwierdzić, że strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się. Definicja ta łączy misję, wizję i cele w jedną całość, przy czym cele operacyjne i funkcjonalne wchodzi w skład strategii przedsiębiorstwa. Poprawna strategia firmy to zatem taka konfiguracja celów funkcjonalnych i operacyjnych (krótko i średniookresowych), która daje organizacji długookresową przewagę strategiczną.⁹

Zarządzanie strategiczne, jeśli ma właściwie pełnić swoje funkcje, powinno być dobrze przygotowane pod względem metodycznym i wdrożeniowym. To także trudna sztuka kierowania rozwojem organizacji w długim okresie oraz umiejętność wykorzystywania szans i unikania zagrożeń w jej otoczeniu. Stąd też zarządzanie strategiczne jest przedmiotem zainteresowania ekonomii, cybernetyki, finansów, ekonomiki przedsiębiorstwa oraz teorii organizacji i zarządzania. Polega ono na dopasowywaniu organizacji i zarządzania do sytuacji wewnętrznej oraz otoczenia. Musi być zatem elastyczne i nie może się opierać na sztywnych regułach postępowania. Menedżerowie, którzy analizują pod kątem stworzenia strategii

⁷ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody. Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego. AE, Wrocław 2001, s.14.

⁸ J. Kay: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 24.

⁹ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody. Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego. AE, Wrocław 2001, s.14.

Nasz e-mail: prace@edutalent.pl

Nasz telefon: 534-020-558

potencjał otoczenia i firmy oraz zachodzące w nich zmiany, powinni łączyć posiadaną wiedzę z pragmatyką i brać pod uwagę różne wymiary tego procesu. W literaturze przedmiotu formułuje się wiele definicji zarządzania strategicznego, które uwypuklają różne aspekty tego procesu. Poniższe reprezentatywne definicje wskazują na różne spojrzenia i punkty ciężkości w zarządzaniu strategicznym.¹⁰

¹⁰ Z.Drażek, B.Niemczynowicz: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2003, s.13.