

Patrycja Zwiech
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński

ISTOTA STRATEGII FIRMY

Strategia jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. To właśnie dobrej strategii wiele przedsiębiorstw zawdzięcza swój sukces rynkowy. Żle obrana strategia prowadzi do niepowodzeń, a często nawet do bankructwa firmy.

Trudno jest zdefiniować pojęcie strategii. Jeszcze trudniej jest określić, kiedy zaczęto je stosować. Najogólniej mówiąc strategia to budowanie scenariusza. Pierwsze scenariusze zaczęto budować dla celów militarnych już w starożytności. Historia sięga tu do doradcy wojskowego cesarza chińskiego Sun Tzu w latach 360-350 p.n.e., oraz do Peryklesa, ateńskiego męża stanu, dowódcy żyjącego w IV wieku p.n.e.¹ Greckie *strategos* to sztuka prowadzenia wojny.

Rodowód podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem wywodzi się więc z wojskowości, a ściślej z teorii wojny. Pruski generał *K. von Clausewitz* rozumiał strategię jako *szereg działań prowadzących do spełnienia planu wojennego, zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew*².

W teorii zarządzania nie ma wspólnej, jednoznacznie rozumianej definicji strategii. Poniżej w tabeli przytoczę kilka interpretacji tego pojęcia.

Tabela 1

Definicje strategii

L.p.	Autor	Definicja strategii:
1.	A.D. Chandler	<i>Proces określania podstawowych, długofalowych celów i zamierzeń firmy oraz przyjęcia kierunków działania i alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów</i> ³ . Reprezentuje pogląd, że strategia organizacji jest wynikiem jej relacji z otoczeniem ⁴ . Zmiany w otoczeniu wymuszają na organizacji inne zachowanie, a więc zmianę strategii. Przez pojęcie strategii rozumie on pewien wzorzec rozwoju organizacji ⁵ .

¹ Zob. Gierszewska G., Romanowska M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995, s. 50

² Cyt. Wawrzyniak B. Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989, s. 25

³ Cyt. Moszkowicz M. Konceptualne podstawy strategii przedsiębiorstwa, „Organizacja i kierowanie” 4/94, s. 19

⁴ Zob. Zarządzanie - teoria i praktyka red. Koźmiński A., Piotrowski W., PWN, Warszawa 1995, s. 123

⁵ Zob. Wawrzyniak B. ...op.cit., s. 26

2.	S. Tilles	<i>Zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych. Sformułowanie celów jest przede wszystkim określeniem tego, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć oraz czym chce się stać. Podkreśla, iż właśnie te dwa elementy - proces osiągania i stawania się - są niezbędne do zrozumienia, czym firma ma być w wyniku zrealizowania przyjętej strategii. Cel musi być określony szeroko, abstrakcyjnie, nie może skupiać się tylko na jednym aspekcie działalności⁶.</i>
3.	G.A. Steiner	<i>Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, założeń i celów organizacyjnych; polityki i programów osiągania ich; metod niezbędnych, aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych⁷.</i>
4.	P.F. Drucker	<i>Polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne⁸.</i>
5.	J. von Neumann	<i>Kompletny plan; plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji⁹.</i>
6.	D.R. Hampton	<i>Ujednolicony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniem środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte, dzięki właściwemu ich zabezpieczeniu przez organizację¹⁰.</i>
7.	H. A. Simon	<i>Ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu¹¹.</i>
8.	L. J. Krajewski i L.P. Ritzman	<i>Proces wyznaczający (determinujący) misję organizacji, ostrzegający i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej charakterystyczne kompetencje¹².</i>
9.	H. Koontz i H. Weirich	Trzy aspekty: <ul style="list-style-type: none"> • <i>generalne programy działania i rozwoju źródeł dla osiągnięcia odległych celów;</i> • <i>program celów organizacji, jej zmian oraz zasobów, które zostaną użyte do osiągnięcia tych celów, sposoby zarządzania umożliwiające pozyskanie, użycie oraz rozdysponowanie tych zasobów;</i> • <i>wytyczenie zasadniczych, długookresowych celów przedsiębiorstwa i przystosowania dróg działania i sposobów alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów.</i>
10.	Bo Ekman	<i>Strategia to ludzie - nie modele, techniki zarządzania¹³.</i>

Źródło: opracowanie własne

Analiza przytoczonych tu definicji ujawnia różnorodność podejść. Strategia z jednej strony jest rozumiana jako określanie pożądanej pozycji firmy na rynku w przyszłości względem otoczenia, ustalanie perspektywicznych, długofalowych celów

⁶ Zob. Zarządzanie...op.cit., s. 123 i dalsze

⁷ Tamże, s. 123

⁸ Tamże, s. 123

⁹ Tamże, s. 123

¹⁰ Cyt. Penc J. Strategie zarządzania, cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Placet, Warszawa 1994, s. 143

¹¹ Cyt. Zarządzanie...op.cit., s. 123

¹² Cyt. Penc J. ...op.cit., s. 143

¹³ Cyt. Wawrzyniak B. ...op.cit., s. 240

przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania, a z drugiej jako odpowiednia alokacja środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów, zestaw reguł decyzyjnych, przez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz sposobów postępowania, stałych w pewnym okresie, których stosowanie prowadzi do osiągnięcia celów firmy. Formułowanie strategii zawsze należy rozpatrywać w dwóch przedziałach - codzienności czynności i długookresowego planowania. Nie można zbyt izolować jednego od drugiego¹⁴.

Istota strategii jest prosta: trzeba być lepszym od konkurentów, albo działać inaczej niż oni lub na innych rynkach. Trzeba się wyróżniać, być odmiennym, mieć własną tożsamość, posiadać niepowtarzalną indywidualność. Przedsiębiorstwo powinno mieć coś oryginalnego, charakterystycznego, aby na tym budować swoją strategię¹⁵. Ta inność musi być dostrzegana nie tylko przez właściciela czy top management, ale także przez pracowników¹⁶ i przez otoczenie. Strategia obecnie jest traktowana jako pewien sposób myślenia, wspólny dla naczelnego kierownictwa i pracowników¹⁷.

Poza tym strategia musi być systemem działań, a nie ich luźnym zbiorem. Jest ona źródłem porządku, w ramach którego każdemu elementowi przedsiębiorstwa przypada określone miejsce i zapewnia harmonijną współpracę z innymi elementami¹⁸.

Strategia na pewno natomiast nie jest typowym planem, który w sposób szczegółowy określa zadania, jakie mają być wykonane w określonym terminie. Strategia w zasadzie nie zajmuje się motywowaniem pracowników, finansami, księgowością czy programowaniem produkcji oraz kontrolą zapasów, chociaż wszystkie te zagadnienia mogą wpływać na strategię firmy i podlegać jej wpływom¹⁹. Strategia ma raczej wymiar jakościowy, a nie ilościowy. Plan ilościowy może być co najwyżej jednym z elementów przetłumaczenia tej koncepcji na konkretne zadania. Strategia nie jest też programem działań dostosowawczych, reakcją na zaburzenia powstające w otoczeniu, czy też w samej organizacji. Nie może być zbiorem pobożnych życzeń i intencji, które są nierealne. Musi być wykonalna, możliwa do zrealizowania w istniejących warunkach²⁰.

Najbardziej wyczerpującą definicję strategii podał moim zdaniem *Józef Penc*. Stwierdził, że strategia to: *określona koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju*²¹.

Strategia może być wypracowywana przez lata, może nad nią pracować wielu ludzi. Powstaje wówczas w oparciu o systematyczne planowanie, w dużej części

¹⁴ Cyt. Wawrzyniak B. ...op.cit., s. 24

¹⁵ Zob. Krupski R. Identyfikacja i realizacja strategii firmy, Leopoldinum, Wrocław 1994, s. 18

¹⁶ Zob. Daszkowska M. Strategie w usługach, „Marketing w praktyce” 3/96, s. 12-13

¹⁷ Zob. Wawrzyniak B. ...op.cit., s. 28

¹⁸ Zob. Matejko A. Kilka refleksji na temat zarządzania strategicznego, „Organizacja i kierowanie” 2/93, s. 70

¹⁹ Zob. Kay J. Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 23

²⁰ Zob. Zarządzanie ...op.cit., s. 127

²¹ Cyt. Penc J. ...op.cit., s. 145

zbiurokratyzowane. Takie podejście, nazwane **planującym**, charakterystyczne jest dla dużych firm i korporacji²².

Istnieje też inna możliwość: strategia może być efektem pracy tylko jednego człowieka, twórcy firmy lub jej głównego menedżera²³. Strategia jest wówczas konsekwencją jego wizji przedsiębiorstwa. Wizja ta wyznacza kierunek wszelkich podstawowych decyzji, które są z reguły wyrazem ambitnych dążeń i dla firmy mogą oznaczać rozwój „wielkimi krokami”. Takie podejście, nazwane **przedsiębiorczym**, jest charakterystyczne dla małych firm, nowych lub scentralizowanych z charyzmatycznym przywódcą²⁴.

Trzecie podejście, zwane **przystosowującym się**, polega na tym, że strategia powstaje w drodze przetargów i negocjacji. Oznacza to zarazem rozwój przedsiębiorstwa „małymi kroczkami” i niepewność, jak i możliwość popadnięcia w kryzys²⁵. Każda grupa będzie wówczas dążyć do własnych celów. Ten sposób charakteryzuje przedsiębiorstwa zdecentralizowane, w których władza jest rozproszona pomiędzy ludzi lub ośrodki decyzyjne reprezentujące różne interesy.

Graficznie te trzy modele można przedstawić następująco:



Rysunek 1. Modele powstawania strategii

Źródło: Wawrzyniak B. *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 148-149.

Każdy z tych sposobów może być dobry albo zły. Można to ocenić dopiero wówczas, gdy weźmiemy konkretną firmę i ludzi oraz konkretne uwarunkowania tworzenia i realizacji strategii²⁶.

Można wyróżnić trzy poziomy strategii²⁷:

- strategię firmy,
- strategię biznesu,
- strategię funkcjonalne.

Strategia firmy, nazywana często strategią korporacji, jest strategią odnoszącą się do całego przedsiębiorstwa. Na tym poziomie określone są kierunki i

²² Zob. Wawrzyniak B. ...op.cit., s. 42

²³ Zob. Oblój K. *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1995, s. 7-8

²⁴ Zob. Wawrzyniak B. ...op.cit., s. 41

²⁵ Tamże, s. 42-42

²⁶ Zob. Wawrzyniak B. *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 149

²⁷ Zob. Penc J. ... op. cit., s. 167

tempo ekspansji firmy. Określa ona jaki rodzaj lub rodzaje działalności są lub będą w przyszłości rozwijane, w jaki sposób i z jaką intensywnością. Określa również sposoby kreowania nowych działalności i sposoby zarządzania tymi działalnościami²⁸. Należy tutaj rozważyć kwestie dotyczące:

- działalności firmy,
- rynków na których firma działa,
- segmentacji rynku,
- fuzji i porozumień,
- tworzenia filii.

Jeżeli chodzi o działalność firmy to trzeba odpowiedzieć na pytanie: czy rozwijać te działalności, które się dotychczas prowadzi, czy raczej je likwidować i szukać nowych. Należy również rozważyć kwestię, czy kupować nowe firmy oraz czy sprzedawać te, które nie spełniają oczekiwań.

Jeżeli chodzi o rynek i segmentację to: czy dalej działać na dotychczasowych rynkach, czy raczej się z nich wycofywać i szukać nowych oraz czy działać na całym rynku, czy tylko na wybranym jego segmencie²⁹. Należy określić istotne rynki dla firmy oraz ich wymiary zarówno pod względem geograficznym, jak i chłonności. Trzeba również zwrócić uwagę na kwestię obsługi innych rynków, nawet jeśli nie ma się na nich przewagi konkurencyjnej³⁰.

Jeżeli chodzi o fuzje i porozumienia to: czy łączyć się z innymi przedsiębiorstwami i czy zawierać porozumienia - a jeśli tak, to z kim i na jakich warunkach.

Jeśli chodzi o tworzenie filii to: czy tworzyć filie i dodatkowe oddziały - jeśli tak, to gdzie. Ważną kwestią, którą należy ustalić, jest podział środków pomiędzy poszczególne rynki i sektory. Naczelne kierownictwo musi też rozważyć kwestię dotyczącą źródeł finansowania rozwoju³¹. Budując strategię korporacji należy brać pod uwagę wyróżniające zdolności firmy, a więc jej architekturę, reputację i innowację³². Należy rozważyć jakie zasoby strategiczne przedsiębiorstwo posiada i z czego one wynikają. Ważne również jest przeanalizowanie warunków, jakie stwarza otoczenie. Strategia ta musi łączyć w spójną całość wizje i opcje strategiczne każdej jej sfery działania.

Strategia biznesu mówi, w jaki sposób poszczególne rodzaje działalności muszą być prowadzone, aby firma mogła osiągnąć zamierzone cele. Jest ona strategią jednostek strategicznych. Te jednostki są częścią składową jednego przedsiębiorstwa, prowadzą jednak różne działalności. Przykładem może być firma, która prowadzi zarówno działalność produkcyjną, jak i handlową. Ta firma ma jedną strategię firmy i dwie biznesu - osobno dla zakładu produkcyjnego i dla hurtowni. Podobnie jest w przypadku produkcji dwóch, czy większej ilości różnych dóbr lub usług oraz przy obsłudze różnych rynków. Strategie biznesu muszą być podporządkowane strategii firmy.

²⁸ Zob. Wawrzyniak B. *Polityka ... op.cit.*, s. 36

²⁹ Zob. Pięrcionek Z. *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 74

³⁰ Zob. Kay J. ... *op.cit.*, s. 407-408

³¹ Zob. Romanowska M. *Zarządzanie strategiczne firmą*, CIM, Warszawa 1995, s. 7-9

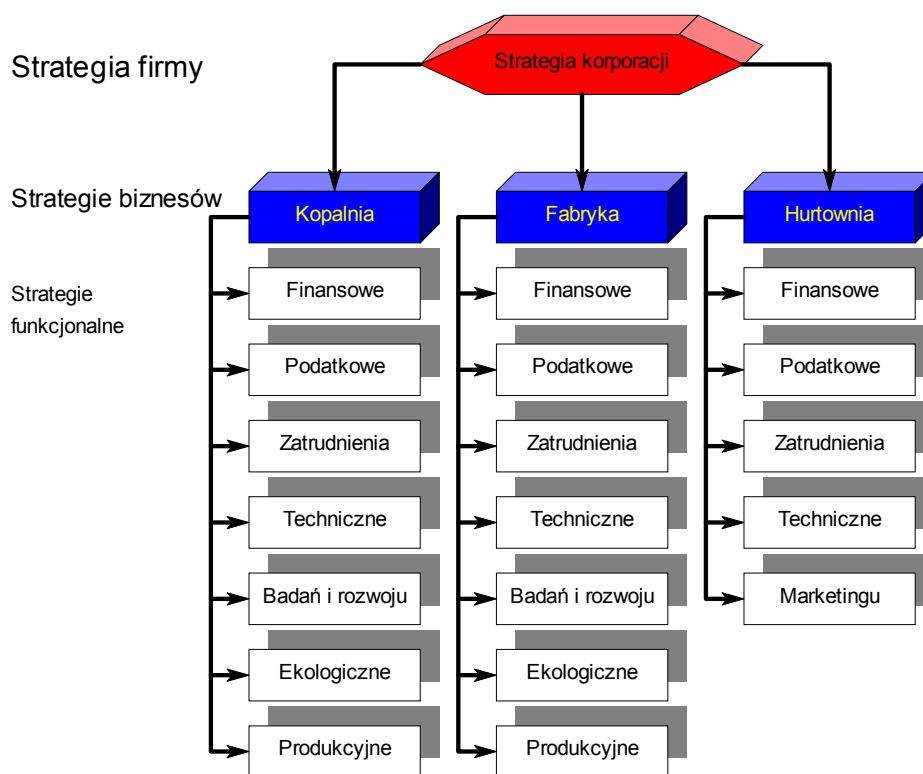
³² Szerzej na ten temat pisze Manorek P. *Podstawowe determinanty wyboru strategii firmy*, *Zeszyty Naukowe US nr 249 pt. Problemy współczesnej gospodarki*, Szczecin 1999, s. 186 i dalsze

Na tym poziomie ustala się również sposoby walki z konkurencją, a więc strategie konkurencji.

Często dochodzi do konfliktów pomiędzy menedżerami z oddziałów i zarządu firmy. Chodzi głównie o podział kompetencji i władzy, o zakres decyzji, jakie mogą podejmować poszczególni decydenci.

Strategie funkcjonalne określają działania, które mają zapewnić realizację strategii firmy i biznesu. Strategie te dotyczą poszczególnych obszarów działalności. Są to na przykład strategie marketingowe, finansowe, produkcyjne, podatkowe, zatrudnienia, badań i rozwoju, ekologiczne, techniczne.

Strategie w dużej, zdywersyfikowanej firmie są oparte na tych trzech poziomach. Firmy mniejsze łączą dwa pierwsze poziomy w jedną strategię. Podobnie czynią przedsiębiorstwa wyspecjalizowane. Poniżej przedstawiam przykład ilustrujący trzy poziomy strategii.



Rysunek 2. Poziomy strategii
Źródło: opracowanie własne

Strategie korporacji, biznesu i funkcjonalne różnią się między sobą zakresem, celami i zadaniami, sposobem alokacji zasobów, źródłami przewagi konkurencyjnej oraz głównymi obszarami decyzyjnymi. Porównanie tych strategii ilustruje poniższa tabela.

Tabela 2

Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Globalna strategia przedsiębiorstwa (strategia firmy)	Strategie poszczególnych obszarów działalności (strategie biznesów)	Strategie funkcjonalne
ZAKRES	<ul style="list-style-type: none"> Wybór, w których obszarach działalności powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo Strategia rozwoju przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> Wybór, które produkty i na jakich rynkach powinny być sprzedawane Strategia rozwoju obszaru działalności gospodarczej 	<ul style="list-style-type: none"> Określenie rynku docelowego Szerokość i głębokość asortymentu Polityka marki produktu Wycofywanie produktów
CELE I ZADANIA	<ul style="list-style-type: none"> Zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na 1 akcję) 	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczone celami przedsiębiorstwa Zagregowane wokół produktów lub rynków (np. wzrost sprzedaży, rentowność, przepływy gotówkowe) 	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczone celami przedsiębiorstwa i biznesu Zagregowanie wokół konkretnego produktu lub rynku (np. sprzedaż, udział w rynku)
ALOKACJA ZASOBÓW	<ul style="list-style-type: none"> Alokacja pomiędzy obszary działalności Alokacja pomiędzy działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój) 	<ul style="list-style-type: none"> Alokacja pomiędzy produkty lub rynki Alokacja pomiędzy działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> Alokacja pomiędzy instrumentami marketingu-mix dla każdego produktu lub rynku
ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	<ul style="list-style-type: none"> Głównie dzięki zasobom finansowym i ludzkim, lepszej organizacji i zarządzania, efektem synergicznym 	<ul style="list-style-type: none"> Głównie dzięki strategii konkurencyjnej, lepszym kompetencjom kadr w stosunku do kontrahentów 	<ul style="list-style-type: none"> Głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do działań konkurentów
GLÓWNE OBSZARY DECYZYJNE	<ul style="list-style-type: none"> Polityka finansowa Problemy organizacji Dywersyfikacja działalności Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> Projektowanie systemu produkcyjnego Polityka asortymentu Rozwój rynku Polityka dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> Polityka cen Promocja Kształtowanie zapasów

Źródło: Grabski L., Rutkowski I., Wrzosek W. *Marketing*, PWE, Warszawa 1996, s. 514-517.

W dużej części strategie te pokrywają się, często trudno jest je wyraźnie oddzielić. Szczególnie uwidacznia się ten problem w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które często prowadzą tylko jeden typ działalności.