

WACŁAW DEMECKI

Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy i Jeleniej Górze

PAWEŁ ŻUKOWSKI

Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy i Jeleniej Górze

Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją

ROZWAŻANIA WSTĘPNE

Współcześnie w warunkach globalizacji gospodarki i zarządzania oraz procesów integracji w coraz bardziej złożonym, zmiennym i nieciągłym otoczeniu adaptacyjne i elastyczne zarządzanie implikuje zarządzanie strategiczne, co wymusza budowę strategii organizacji. W pracy tej główną uwagę poświęcimy metodologicznym problemom tworzenia strategii, rozumianej między innymi jako wzmoczenie poszukiwań nowych kombinacji działań, które wytworzą dodatni efekt synergiczny i przez to umożliwią utrzymanie się organizacji na rynku i jej rozwój pomimo istnienia i działań wrogiego otoczenia, w tym konkurencji.

Budowa strategii organizacji (instytucji) jest procesem analitycznym i obejmującym następujące etapy:

- określenie wizji i misji organizacji;
- analizę i ocenę elementów otoczenia;
- analizę i ocenę potencjału organizacji;
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania;
- sformułowanie strategii (opracowanie jej wariantów i wybór najkorzystniejszego z nich) (ryc. 1).

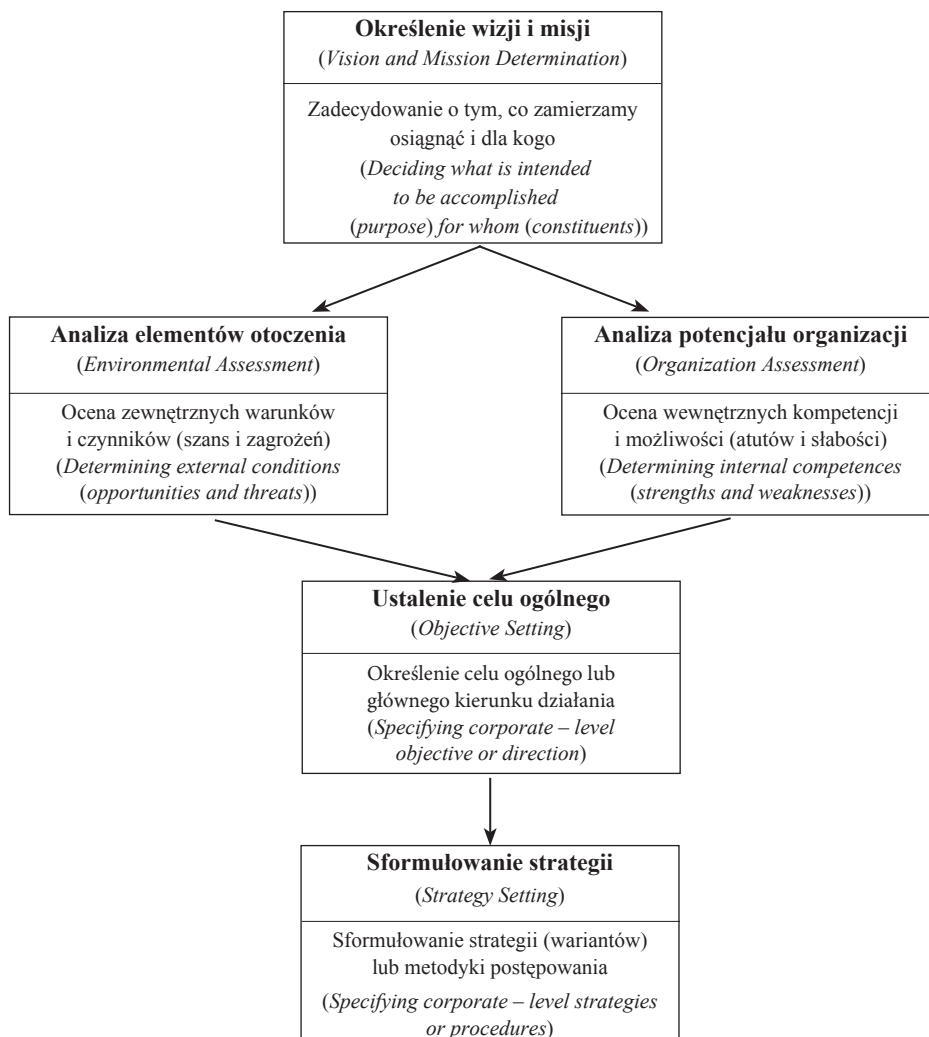
Zaznaczmy, że w budowie strategii pomiędzy etapami analizy i oceny elementów otoczenia oraz analizy i oceny potencjału organizacji a ustaleniem celu ogólnego (strategicznego) można jeszcze wyodrębnić dodatkowy etap – określenie kluczowych obszarów strategicznych, co ułatwi racjonalne ich uwzględnienie w procesie formułowania celu ogólnego.

W procesie formułowania strategii poszukuje się odpowiedzi na pytania:

- co powinniśmy i co chcemy robić oraz dla kogo?
- gdzie jesteśmy?
 - co sprzyja realizacji założonych celów i jak to można wzmocnić?

- co utrudnia realizację celów i jak to można osłabić lub usunąć?
- co należy wprowadzić nowego? z czego zrezygnować?
- gdzie chcemy być? dokąd podążamy?
 - co zamierzamy osiągnąć?
 - dokąd zmierzamy?
- jakie działania i zasoby zastosować, by osiągnąć cel ogólny?
 - jakie wartości wyznajemy?
 - jaką wybrać politykę?
 - jakie przyjąć procedury postępowania?
 - jakie zasoby są potrzebne?

Odpowiedzi na powyższe pytania dają ogólny zarys strategii organizacji.



Ryc. 1. Podstawowe etapy budowy strategii organizacji (Sharplin 1985)

OKREŚLENIE WIZJI I MISJI ORGANIZACJI

Wizja przyszłości organizacji jest projekcją marzeń i ambicji wiążących się z działaniem organizacji, stanem docelowym, który jej właściciele, menedżerowie i wpływowe grupy pracowników chcą osiągnąć. Wizja jest koncepcją stanu instytucji w odległej przyszłości. W zależności od sposobu postępowania i nastawienia do historii, zagadnień rozwoju i przyszłości organizacji oraz przyjętej filozofii zarządzania wizja może przybrać formę podtrzymującej, rozwojowej lub przełomu. Wizja podtrzymująca nie przewiduje żadnych zmian w organizacji – strategicznym priorytetem jest zachowanie ciągłości reguł i obszarów działania instytucji, wizja rozwojowa przewiduje jakościowe zmiany w strukturze i funkcjonowaniu organizacji, przy zachowaniu postulatu ciągłości, wizja przełomu natomiast zakłada niemal całkowite zerwanie z dotychczasową działalnością (historią) organizacji; na zupełnie nowych podstawach określa ambicje związane ze sposobami dotychczasowej działalności.

Misja organizacji jest jej tożsamością, osobliwą kompetencją, szczególnym powodem istnienia. Wyraża ogólną obietnicę, a jednocześnie swoją odrębność i aspiracje – trwałe dążenia kierownictwa i pracowników w zakresie podstawowej działalności. Identyfikuje ona to, kim jesteśmy, co robimy i dokąd zmierzamy. Pojęcie misji bierze się z niewystarczalności samych tylko ekonomicznych motywów jako kierunkowych wytycznych działalności organizacji. Formułowana misja instytucji w warunkach rynkowych powinna przede wszystkim uwzględniać potrzeby klientów i ich satysfakcję z dokonywanych transakcji, zmieniającą się sytuację, zwłaszcza warunki materialne, powinna też uznawać istnienie konkurencyjnego, wrogiego otoczenia oraz jego skłonności do zabiegania o rynek i zbycie produktów, być realistyczna, osiągalna i elastyczna. Misja wyraża wspólne wartości uznawane i podzielane przez kierownictwo i pracowników instytucji, określa jej filozofię działania (strategię rozwoju, konkurencji, sposoby wykorzystania zasobów, pożądane zdolności oraz umiejętności pracowników itp.) i formułuje w ogólnym zarysie cele instytucji (klientów, pracowników, akcjonariuszy, środowiska). Misja orientuje członków organizacji na to, co jest stałe i ważne, określa, jakie są akceptowane działania i kierunki rozwoju. Identyfikuje działania pożądane i te, których należy zaniechać. Definiuje ogólnie domenę działania (to, co chcemy robić) i akceptowane drogi postępowania (jak to chcemy robić) oraz cenione wartości. Misja zatem, z jednej strony, odzwierciedla społeczny system wartości, z drugiej zaś – kształtuje ten system (Hayden 1985; Penc 1995; Sharplin 1985; Żukowski 2009).

Znaczenie misji nie może być oceniane racjonalnie, nie ma bowiem pragmatycznej metody wyboru. Ma ona charakter życzeń, które w dużym stopniu są niezależne od rzeczywistej sytuacji instytucji i warunków otoczenia. Misja w zasadzie nie zależy (przynajmniej w pewnym czasie i przestrzeni) od informacji o stanie instytucji i jej otoczenia, natomiast w dużym stopniu uzależniona jest od subiektywnej skali oceny przyjętej przez zespół decyzyjny (stopnia powiązań lub optymizmu).

Sformułowanie wizji i misji ułatwia określenie celu strategicznego lub długofalowego kierunku rozwoju instytucji. Z wizji i misji w pewnym stopniu wynika strategia instytucji. Właściwe ich sformułowanie i konsekwentna realizacja prowadzą do ukształtowania osobowości (ang. *personality*) instytucji i jej społecznego wizerunku (ang. *social image*).

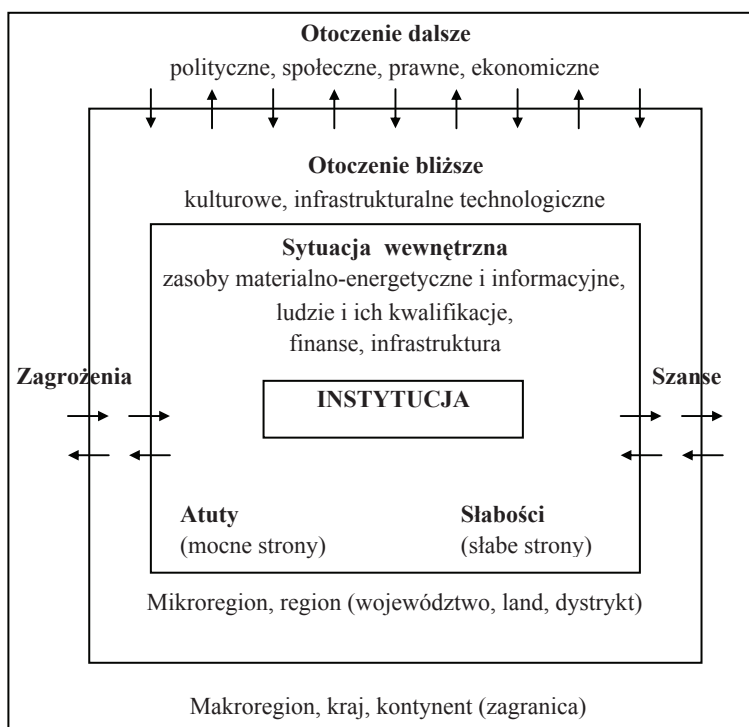
Sformułowanie misji powinno być zwięzłe i na tyle konkretne, by nie stało się sloganem, który mógłby być przypisany do jakiegokolwiek instytucji (społeczności). Oto jak niektóre instytucje sformułowały swoją misję: Holiday Inn – „Zaspokajając potrzeby podróżnych

w dziedzinie noclegu i jedzenia”, IBM – „Usługa jest naszym produktem”, Microsoft – „Wiodąca rola w oprogramowaniu komputerowym”, Zelmer – „Waszym szefem jest klient”, Polifarb Cieszyn SA – „Ofensywność. Konkurencyjność. Wszechstronność. Nowoczesność. Oplącalność”. Tekst misji powinien uwiarygodniać instytucję w oczach tych wszystkich podmiotów (osób, grup społecznych i instytucji), które mają realny wpływ na jej działalność. Niektóre treści misji stają się hasłami reklamowymi. W sformułowaniu misji eksponuje się system wartości, wzorzec działalności menedżerskiej, zasady funkcjonowania i rozwoju instytucji, domenę działalności, technologię, klienta, rynek, sposób osiągania i utrzymania przewagi konkurencyjnej i inne.

Analiza wielu podjętych prób sformułowania misji i założeń, będących podstawą jej formalizacji, prowadzi do wniosku, że misja spełnia kilka zasadniczych funkcji, mianowicie: inspiruje, ukierunkowuje, stabilizuje, uwiarygodnia i integruje działalność instytucji. Typowa misja składa się co najmniej z dwóch elementów – określenia tożsamości (szczególnej kompetencji i umiejętności) instytucji oraz definicji jej odrębności. Konwencjonalne sformułowanie misji jest zawarte w triadzie: produkt – rynek – technologia. W sformułowaniu tym często zawierają się takie elementy, jak: opis podstawowych produktów (dóbr czy usług) lub oddziaływanie (wpływ) na otoczenie, określenie rynków zbytu, źródeł przychodów itp. Pełna jednak procedura formułowania misji jest rozbudowana i obejmuje następujące fazy: wstępną, określenia systemu wartości organizacyjnych, wzorca działalności menedżerskiej, zamierzenia strategicznego, podstawowe obszary powodzenia instytucji, wybór obszaru strategicznego, sformułowanie strategii podstawowej, koncepcję prowadzenia działalności strategicznej, profil kompetencji menedżerskich i w końcu ocenę poprawności sformułowania misji. Sformułowanie misji organizacji jest decyzją strategiczną, a jej preparacja i formalizacja dają nam zarys opracowywanej strategii (Ansoff 1989; Robson 2001; Sharplin 1985; Thompson 1992).

ANALIZA I OCENA OTOCZENIA

Warunki zewnętrzne organizacji są determinowane głównie przez stan, strukturę, złożoność i dynamikę składników otoczenia. Otoczenie organizacji jest to całokształt elementów, zjawisk, procesów i zdarzeń oraz innych instytucji kształtujących stosunki wymienne, zakres działania i perspektywy rozwojowe organizacji. Otoczenie obejmuje wszystko to, co z zewnątrz może wpływać na wewnętrzną sytuację (potencjał) instytucji – na przykład ekonomiczny aspekt otoczenia to głównie rynek produktów (dóbr i usług), rynek pracy, rynek finansowy, źródła kapitału, a także szanse zysku, przy uwzględnieniu zmian i tendencji w gospodarce; społeczny aspekt otoczenia to przede wszystkim stosunek instytucji i jej strategów do społeczeństwa, poszczególnych grup i ludzi. Istnieją różne podziały otoczenia. Otoczenie można podzielić na przykład na: makro- i mikrootoczenie, otoczenie ogólne i celowe – konkurencyjne, otoczenie dalsze i bliższe. Istnieją bardzo liczne i różnorodne powiązania między instytucją a jej otoczeniem (ryc. 2).



Ryc. 2. Oddziaływanie otoczenia na instytucję (Morse, Niedzielski 1995; Żukowski 2006)

W ostatnim stuleciu otoczenie ewoluowało od względnie stabilnego, spokojnego i życzliwego do bardzo zmiennego, coraz bardziej złożonego i coraz mniej „życzliwego”, z licznymi zaburzeniami w relacji otoczenie – instytucja. Konsekwencją tego jest niepewność uzyskiwanych informacji i warunków podejmowania decyzji strategicznych. Wobec złożoności, heterogeniczności (niejednorodności elementów) i niestabilności otoczenia budowane strategie instytucji powinny być elastyczne i mało sformalizowane (Sharplin 1985; Sudoł 2006).

W procesie tworzenia strategii analiza i ocena otoczenia jest bardzo ważnym i odpowiedzialnym etapem, który umożliwia rozpoznanie przyszłych szans (okazji) i zagrożeń (ograniczeń) funkcjonowania i rozwoju instytucji; szczególnie cenne są informacje o wzajemnym oddziaływaniu otoczenia i instytucji. W efektywnej analizie układu otoczenie – instytucja pomocny jest następujący zestaw pytań:

- w jakich warunkach społecznych, prawnych, ekonomicznych i innych funkcjonuje instytucja?
- jakie uwidaczniają się tendencje rozwoju?
- jaka sytuacja jest wśród konkurentów?
- jaka sytuacja jest na rynku pracy, zaopatrzenia, zbytu?
- jakie rozwiązania są konieczne, by w danej sytuacji konkurencyjnej osiągnąć sukces?
- jakie spektrum strategii wynika z uwzględnienia zamiarów instytucji, przy istniejących kierunkach i tendencjach w zakresie rozwoju techniczno-technologicznego, organizacyjnego, ekonomiczno-prawnego i społeczno-politycznego?

Rozpoznanie i diagnoza czynników oraz elementów otoczenia polega więc na identyfikacji kluczowych dla danej instytucji czynników zewnętrznych tworzących makrootoczenie oraz czynników wchodzących w skład otoczenia konkurencyjnego. W tym etapie grupuje się poszczególne czynniki otoczenia według kryterium wywierania wpływu na dwie kategorie – szans lub zagrożeń dla danej instytucji. Opracowuje się następnie prognozę czynników zewnętrznych (otoczenia) i rozwoju sytuacji w otoczeniu (będą to głównie prognozy ustalające tendencje rozwojowe kluczowych czynników rozpoznanych w diagnozie elementów otoczenia lub scenariusze rozwoju sytuacji w otoczeniu). Pozwala to ocenić przyszłą sytuację instytucji w otoczeniu, przewidywane zmiany czynników tworzących warunki korzystne (szanse, okazje, możliwości) lub niekorzystne (zagrożenia, ograniczenia). Szacuje się również prawdopodobieństwo częstotliwości pojawiania się, trwałości i tendencji zmian czynników tworzących warunki korzystne lub niekorzystne w otoczeniu.

Wyniki analizy i oceny czynników zewnętrznych (elementów otoczenia) pozwalają wydzielić następujące zasadnicze sytuacje strategiczne:

- doskonałe okazje – to sytuacja, gdy wielu istotnym szansom na rynku towarzyszy nieduże ryzyko pojawienia się zagrożeń;
- działania stabilne – to sytuacja nieznacznych zagrożeń i ograniczonych szans rozwojowych (stwarzają one możliwości uzyskania niewielkich korzyści);
- przedsięwzięcia ryzykowne – to sytuacja, gdy warunki zewnętrzne charakteryzuje kumulacja szans i zagrożeń;
- działania kłopotliwe – to sytuacja, gdy prognozowane zmiany w otoczeniu nie stwarzają szans rozwojowych, a jednocześnie powodują liczne zagrożenia.

W analizie i ocenie warunków oraz składników otoczenia wykorzystuje się wiele metod i technik jego badania, które ogólnie dzieli się na dwie klasy – analityczną i syntetyczną. Metody analityczne (cząstkowe) polegają na niezależnych analizach wpływów różnorodnych składników otoczenia. Do tej klasy można zaliczyć metody: statystyczno-matematyczne (modele tendencji rozwojowej i ekstrapolacji trendu, przyczynowo-skutkowe), analogii historyczno-geograficznej, ocen ekspertów (metodę delficką), obserwacji, metody eksperymentalne, ankietowe, pewne grupy metod heurystycznych, a także metodę „pięciu sił”, strukturalną analizę sektora, analizę grup strategicznych, analizę reakcji konkurentów, metody scenariuszowe i in. Syntetyczne metody analizy otoczenia (oprócz analizy SWOT) to głównie analiza sektorowa (analiza atrakcyjności inwestycyjnej sektorów), analiza pozycji konkurencyjnej instytucji (ocena siły konkurencyjnej), analiza strukturalna sektora Portera (dotycząca analizy konkurencyjnej), a także metoda cyklu życia produktu (dotycząca analizy popytu) czy cyklu życia technologii. Do najczęściej stosowanych metod analizy sektorowej należą: analiza „pięciu sił” M.E. Portera, mapa grup strategicznych oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora rynku. Najbardziej jednak popularny jest model „pięciu sił”, polegający na ocenie sektora działalności na podstawie pięciu czynników: siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, natężenia konkurencji między podmiotami w sektorze, groźby wejść z nowymi produktami i zagrożenia pojawienia się substytutów (Porter 1992).

Trudności w analizie i ocenie wpływu otoczenia na instytucję wynikają nie tylko z wielości metod badawczych oraz rozmiarów, złożoności czy heterogeniczności otoczenia, ale przede wszystkim z jego zmienności, co uniemożliwia ściśle przewidywanie stanów składników otoczenia i powiązań między nimi (Penc 1995; Thompson 1992; Żukowski 2009).

ANALIZA I OCENA POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Do potencjału organizacji o podstawowym znaczeniu należy zaliczyć: ilość i jakość posiadanych zasobów materialno-energetycznych, ilość i jakość zasobów pracy i zasobów informacyjnych, sposoby ich wykorzystania, sprawność systemów informacyjnych, wewnętrzny system motywacyjny, a także zdolności i umiejętności, potrzeby, postawy i przekonania dominujące wśród pracowników, zwłaszcza personelu kierowniczego i in. W procesie formułowania strategii ważną rolę odgrywa analiza i ocena potencjału (wewnętrznej sytuacji) instytucji – bada się tu głównie różnorodne zasoby i ocenia kompetencje (zdolności, umiejętności).

Przedmiotem analizy i oceny potencjału organizacji jest ustalenie jej profilu. Umożliwia to z kolei dokonanie wyboru kluczowych wyznaczników (ważnych wydarzeń lub trendów) oraz głównych czynników je kształtujących (mających wpływ na potencjał instytucji). Profil instytucji obejmuje:

- misję oraz cele;
- zasadnicze strategie (główną i dziedzinowe – funkcjonalne);
- identyfikację podstawowych cech konkurencyjności;
- informację o zasobach ludzkich (ich kompetencjach), technologicznych, technicznych, produkcyjnych, marketingowych, informacyjnych, finansowych i in.;
- konkurencyjną pozycję na jej podstawowych rynkach oraz ocenę głównych konkurentów (w formie macierzy producenta lub klienta dla tych rynków);
- kulturę organizacyjną, metody i style kierowania;
- analizę kosztów działalności oraz powiązania z dostawcami i odbiorcami (klientami).

Analiza i ocena potencjału instytucji umożliwia dokładne poznanie zasobów oraz kompetencji (umiejętności) instytucji i na tej podstawie określenie jej mocnych i słabych stron. Identyfikacja mocnych i słabych stron jest szczególnie ważna przy formułowaniu strategii, ponieważ – z jednej strony – posiadanie przez instytucję odpowiednich zasobów jest podstawą do późniejszej realizacji przyjętego wariantu strategicznego, a tym samym celu ogólnego lub głównego kierunku działania, z drugiej zaś – obrana strategia powinna umożliwić optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i uznawanych wartości oraz zdolności i umiejętności organizacji.

Opracowując więc profil instytucji, ustala się głównie zakres jej działania, określa się segmenty strategiczne, podstawowe grupy klientów (konsumentów) oraz politykę strategiczną kierownictwa. Analizując obecny potencjał, ocenia się możliwości pojawienia się zmian sytuacji wewnątrz organizacji, dokonuje się prognozy zmian zasobów i umiejętności (kompetencji), stanowiących w przyszłości silne i słabe strony instytucji.

Po dokonaniu analizy i oceny potencjału instytucji i określeniu jej mocnych i słabych stron należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- jak organizacja zamierza wykorzystać swoje mocne strony?
- jak zamierza zmniejszyć negatywny wpływ swoich słabych stron?
- jakie okazje stwarzane przez otoczenie są najbardziej atrakcyjne dla niej i jak zamierza je wykorzystać w połączeniu ze swoimi mocnymi stronami?
- jak zamierza przeciwdziałać ewentualnym zagrożeniom? (Chandler 1972; Penc 2006; Sharplin 1985).

Wyniki analizy i oceny czynników wewnętrznych (zasobów i umiejętności) instytucji, w porównaniu z sytuacją konkurentów, umożliwiają wyróżnienie następujących sytuacji strategicznych:

- bezwzględnej przewagi wewnętrznej, gdy zestawienie atutów i słabości danej instytucji jest wyraźnie lepsze niż zestawienie konkurentów;
- częściowej przewagi wewnętrznej – opartej na wybranych atutach (łącznie atuty instytucji dominują nad atutami konkurentów);
- pozycji średniej, gdy profil atutów i słabości instytucji w zasadzie pokrywa się z oceną pozycji konkurentów;
- pozycji niekorzystnej, gdy atuty konkurentów są większe niż analizowanej instytucji.

Do najczęściej stosowanych metod analizy potencjału, oprócz metody SWOT, należą metody portfelowe, które pozwalają na ocenę możliwości działania instytucji oraz określenie jej przyszłej pozycji na rynku. Do najbardziej znanych metod portfelowych należą macierze: wzrostu udziału rynkowego (BCG), atrakcyjności branży – przemysłu (McKinseya/GE), dojrzałości sektora (ADL) oraz macierze cyklu życia produktu i technologii.

W analizie i ocenie potencjału instytucji może być przydatny także zaproponowany przez M.E. Portera strategiczny model diagnozy bazujący na analizie łańcucha wartości. W modelu tym instytucja jest ujmowana jako miejsce, w którym następuje w możliwie najkorzystniejszy sposób połączenia różnorodnych zasobów (ludzkich, materialnych, energetycznych, informacyjnych, finansowych i in.) w celu wytworzenia produktów mających możliwie największą wartość (Penc 1995; Penc-Pietrzak 2004; Sharplin 1985; Thompson 1992).

USTALENIE CELU OGÓLNEGO

Po dokonaniu analizy i oceny elementów otoczenia oraz analizy i oceny potencjału – zasobów i umiejętności instytucji – ustala się cel strategiczny. Powinien on uwzględniać długofalowe działania organizacji w szybko zmieniającym się otoczeniu, zwłaszcza rynkowym.

Cel jest to stwierdzenie, do czego chcemy dążyć, jakie rezultaty zamierzamy osiągnąć w czasie określonym strategią. Cel jest konkretnym, mierzalnym wyznacznikiem rezultatu osiąganego przez instytucję. Zwykle jest określany w odniesieniu do osiągnięcia założonego stanu rzeczy w określonym czasie. Na przykład celem może być stwierdzenie: zwiększyć obroty w sprzedaży produktów o 27% rocznie. Cel strategiczny instytucji powinien uwzględniać wyniki dokładnego rozpoznania występujących w otoczeniu zjawisk i procesów oraz oceny zasobów i umiejętności analizowanej organizacji. Wyznacza działania, które mają, na przykład w warunkach rynkowych, kształtować pozycję konkurencyjną instytucji, a także pozwala jej uzyskać przewagę względem innych instytucji. Cel powinien być nie tylko ambitny, lecz także wykonalny, użyteczny, osiągalny w określonym czasie.

Instytucje realizują zwykle nie jeden, lecz wiele celów jednocześnie. Cele mogą być krótko-, średnio- i długoterminowe. Cele, które dotyczą jednego roku, zwykle są uważane za krótkoterminowe, cele dotyczące okresu od jednego roku do trzech lat – za średnioterminowe, zaś cele dotyczące okresu powyżej trzech lat (zwykle od trzech do siedmiu lat) – za długoterminowe (Rue, Holland 1986; Sharplin 1985). Wskazany jest również podział celów na:

- cele, które pozwolą odnieść instytucji sukces;
- cele realistyczne – w obecnych i przewidywanych warunkach;
- cele, które instytucja może osiągnąć nawet w trudnych warunkach, gdy znajdzie się pod naciskiem różnych sił i grup interesów.

Ustalając cele, należy wziąć pod uwagę wszystko to, co instytucja chce osiągnąć w przyszłości (stany kluczowych wielkości – czynników i elementów), oraz to, co powinna

zrobić, aby zapewnić sobie warunki sprawnego funkcjonowania i długotrwałej egzystencji – przetrwania i rozwoju. Cele te mogą dotyczyć różnorodnych spraw – stanów kluczowych wydzielonych wielkości, na przykład osiągnięcie określonego zysku, rentowności, udziału w rynku, użyteczności produktów, ochrony środowiska, rozwoju i innych.

Przy wyznaczaniu celów pomocne są następujące reguły:

- należy ustalić hierarchię ważności celów;
- cele powinny być sformułowane zwięźle, jasno, konkretnie i wyczerpująco;
- cele powinny być realne, użyteczne i wykonalne;
- trzeba przestrzegać logiki przy ustalaniu celów; nie mogą one być wzajemnie sprzeczne, cele sprzeczne formułuje się alternatywnie;
- cele instytucji powinny być skorelowane i zbieżne z celami pracowników (Penc-Pietrzak 1997).

Wypada zaznaczyć, że według R.W. Griffina:

- cele nadają kierunek działaniom, pozwalają zrozumieć, dokąd instytucja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne;
- właściwe określenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a to z kolei ułatwia ustalenie celów w przyszłości;
- cele i wynikające z nich zadania mogą być źródłem motywacji do wydajnej i efektywnej pracy;
- cele powinny stwarzać skuteczny mechanizm oceny i kontroli, a więc być mierzalne i określone w czasie (Griffin 2007; Penc-Pietrzak 1997).

Techniką pomocną w identyfikowaniu celów na każdym poziomie działań jest analiza krytycznych czynników sukcesu (kcs). Czynniki w każdej instytucji tworzy zaledwie kilka kluczowych podstawowych rzeczy i zdarzeń, które muszą być rozpoznane i sprawnie zrealizowane, aby instytucja mogła osiągnąć sukces. Ich niesprawność lub zaniedbanie ogranicza lub wręcz eliminuje skuteczność innych działań. Identyfikacja kcs pomaga skoncentrować uwagę, środki i działania na rzeczach i zdarzeniach, które znaczą najwięcej. Na przykład celem strategicznym może być dostosowanie instytucji do zmian w otoczeniu, z uwzględnieniem jej mocnych i słabych stron, bądź dostosowanie się do otoczenia oraz minimalizowanie konfliktów wewnątrz organizacji czy też wykorzystanie kluczowych (strategiczných) kompetencji – umiejętności instytucji do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej na różnych rynkach (Penc 2006).

Cel ogólny (strategiczny) lub główny kierunek działania ustala się w zasadzie jako wynik analizy i oceny warunków otoczenia i sytuacji wewnętrznej (potencjału) instytucji.

SFORMUŁOWANIE STRATEGII

Po wyznaczeniu celu strategicznego projektuje się różne strategie alternatywne (scenariusze) i warianty posunięć strategicznych. Opracowania te powinny umożliwiać skuteczne i efektywne reagowanie na zmiany w otoczeniu, a także konsekwentną realizację założonych celów.

Określenie strategii polega na interdyscyplinarnym podejściu do zagadnień strategicznych, to jest stałych i ważnych rzeczy oraz procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych i na tworzeniu wielowariantowych koncepcji, opisujących przyszłe sytuacje i spodziewane kierunki rozwoju. Jest to kierowany proces wyobraźni podbu-

dowane odpowiednimi informacjami o przyszłości, umożliwiającą tworzenie różnych wizji i programów działania, do scenariuszy strategicznych włącznie. Jest więc działaniem przedsiębiorczym, twórczym, innowacyjnym, obciążonym określonym ryzykiem. Strategia – oprócz celu ogólnego – powinna eksponować metody i sposoby działania oraz niezbędne środki (zasoby), które będą użyte w procesie realizacji założonych przedsięwzięć (Thompson, Stricland 1992).

W procesie formułowania strategii istotną rolę odgrywają kompetencje umysłowe stratega, mające decydujący wpływ na zdolność rozpoznawania charakteru problemów i zadań, rozumienia wymagań tkwiących w różnorodnych sytuacjach i właściwe, adekwatne do rodzaju zmieniających się wymagań, określenie zbioru strategii podstawowych i związanych z nim perspektywicznych celów działania, skonstruowanie programu, a następnie planu strategicznego, na przykład w formie strategii mieszanej („portfelowej”). W procesie tym należy korzystać z tak zwanej przestrzeni problemowej, bez uprzedzeń podchodzić do nowych zjawisk i sytuacji, koncentrować się na zasadach działania, tworzyć wizję przyszłych stanów otoczenia i szukać dla hipotetycznych warunków najkorzystniejszych pomysłów na sprawne funkcjonowanie i rozwój instytucji. Wymiary przestrzeni problemowej to cele i rodzaje działań tworzących wybraną strategię, reguły, wzorce zachowań i kryteria podejmowania decyzji, ryzyko strategiczne i czas. Dobra strategia ukierunkowuje i usprawnia operatywne codzienne działania przez wspieranie, modyfikację lub zmianę dotychczasowego sposobu działania. Definiuje wzorce zachowań i reguły decyzyjne, określa po rozpoznaniu pożądane działania i niezbędne zasoby. Efektywna strategia instytucji odzwierciedla cel, konieczne działania i niezbędne środki, jej możliwości i umiejętności, wymagania otoczenia oraz liczne wzajemne powiązania. Strategia powinna być elastyczna, nadająca się do adaptacji i ewolucyjna. Radykalne jej zmiany są zawsze źródłem dużych problemów i komplikacji w praktyce. Efektywna strategia równoważy konkurencyjne interesy działalności gospodarczej i środowiska, interesy bytowe i produkcyjne, stałych mieszkańców i przebywających czasowo itp.

Opracowanie strategii wymaga oderwania się od bieżącej sytuacji, twórczej wyobraźni, umiejętności rozpoznawania problemów i przewidywania przyszłości. Często występuje tutaj dysonans poznania, wynikający z faktu, że przyszłość z reguły jest kształtowana przez siły, warunki i zasoby inne od tych, które ukształtowały obecny obraz rzeczywistości. Twórcy strategii muszą mieć tego świadomość, a także posiadać umiejętność podejmowania decyzji przy niepełnej informacji w warunkach ryzyka i niepewności.

Ze strategią wiąże się polityka oraz procedury postępowania i reguły działania.

Polityka jest ogólnym, szerokim wyznacznikiem działań, które powstrzymują lub zmierzają do osiągnięcia założonego celu; jest sztuką osiągania celu. Polityka zazwyczaj nie wyznacza dokładnie działań, które powinny być podjęte, ale określa granice, w ramach których cele muszą być osiągnięte. Dlatego też w praktyce polityka jest pomocna przy wprowadzaniu strategii w życie. Polityka istnieje na wszystkich poziomach organizacji. Typowa instytucja stosuje politykę odnoszącą się do całej organizacji, a także politykę odnoszącą się do jej części składowych.

Procedura jest to ciąg powiązanych ze sobą działań, ustalony w porządku chronologicznym, prowadzący do osiągnięcia zamierzonego celu. Procedura określa krok po kroku sposób, w jaki powtarzające się czynności muszą być wykonywane. Procedury zasadniczo nie pozwalają na elastyczność i ustępstwa. Ustalone i sformalizowane procedury są znane jako procedury standardowe (ang. *standard operating procederes*).

Reguły z kolei określają podjęcie lub zaniechanie określonych działań w danych strategiach. Reguły pozostawiają niewiele wątpliwości co do tego, co mamy robić. Nie dopuszczają w zasadzie żadnej elastyczności i odstępstw. Reguły, w odróżnieniu od procedur, nie muszą określać kolejności działań.

Procedury i reguły różnią się od polityki stopniem konkretyzacji; są podzbiorem polityki. Różnią się zasięgiem zastosowania i stopniem elastyczności. W instytucji między strategią, polityką, stosowanymi procedurami i regułami postępowania istnieje określony związek. W procesie zarządzania wszystko to razem zapewnia pomoc w określonych sytuacjach. Strategia określa przede wszystkim cel ogólny lub główny kierunek działania, metody i sposoby działania oraz niezbędne środki, natomiast polityka, procedury i reguły starają się ograniczyć możliwości podejmowania przez personel kierowniczy nieprawidłowych decyzji.

Do zasadniczych modeli formułowania strategii i jej wdrażania można zaliczyć:

- model synoptyczny (zakłada on sekwencyjną procedurę racjonalnego dochodzenia do strategii, to jest określania przyszłych pożądaných stanów i jej wdrażania);
- model heurystyczny (osiąganie satysfakcjonującego rozwiązania przez uproszczenie złożonej sytuacji najczęściej z wykorzystaniem heurystyki: dostępności, reprezentatywności, przyczynowości i generalizacji);
- model inkrementalny (procedurą „małych kroków” osiąga się cząstkowe równowagi i poprawia sytuację w różnych obszarach organizacji, zmniejsza ryzyko działania, ale nie daje możliwości wprowadzenia zasadniczych zmian);
- model gry organizacyjnej (adaptacja przez przeformułowanie celu i zadań, zmiana struktury formalnej podsystemów społecznego i technicznego; uwzględnia zmienność otoczenia i ustala stałe reguły gry, przy wysokim stopniu ryzyka);
- model zasobowy (źródła przewagi konkurencyjnej tkwią wewnątrz instytucji, analiza i ocena własnych zasobów – kompetencji, wybór zasobów i umiejętności kluczowych – strategicznych i umiejętne zastosowanie ich zintegrowanej kombinacji) (Żukowski 1986; Żukowski 2006).

Sam sposób formułowania strategii może być różny: bieżący, przyszłościowy, wizjonerski, racjonalny, synoptyczny, inkrementalny, liniowy, statyczny, dynamiczny, negocjacyjny i in.

W ogólnym ujęciu formułowanie strategii jest procesem dopasowania potencjału instytucji do ustalonego celu strategicznego i przypuszczalnych warunków otoczenia, czynników i środków działania w czasie objętym strategią. Jest to przeważnie proces analityczny obejmujący:

- określenie wizji i misji instytucji;
- analizę jej zewnętrznych warunków (otoczenia);
- ocenę sytuacji wewnętrznej (zasobów i kompetencji) organizacji;
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania;
- tworzenie wariantów (alternatyw) strategii i wybór jej najkorzystniejszej postaci.

Po sformułowaniu kilku wariantów strategicznych przystępuje się do ich oszacowania i wyboru najkorzystniejszych z nich. Jest to złożony i trudny proces wyboru. Przy ocenie i selekcji poszczególnych wariantów strategicznych (alternatyw) pomocne są następujące kryteria:

- wewnętrzna zgodność, oznaczająca, że wszystkie elementy strategii są wzajemnie zgodne (niesprzeczne) i wzmacniają siłę jej oddziaływania;
- zdolność zapewnienia instytucji właściwej pozycji na rynku i osiągnięcia zamierzonych celów;

- zgodność ze strukturą i z wielkością posiadanych zasobów;
- satysfakcjonujący poziom ryzyka i najbardziej korzystna relacja kosztów do zysków;
- umiarkowany horyzont czasowy;
- wykonalność określona zdolnością instytucji do oddziaływania na kluczowe czynniki decydujące o powodzeniu strategii (Penc-Pietrzak 1997).

W przypadku zasobowego podejścia (ujęcia) do procesu formułowania strategii instytucji (przyjęcia modelu zasobowego) wystąpią w tym procesie takie etapy, jak:

- analiza posiadanych różnorodnych zasobów materialno-energetycznych i niematerialnych, z wyeksponowaniem kompetencji pod kątem ich umiejętnej kombinacji tworzącej specyficzną konfigurację i przewagę konkurencyjną instytucji w stosunku do innych podmiotów działających w okresie objętym wizją;
- określenie, jakie istotne cechy oferowanego produktu (dobra lub usługi) stanowią o jego przewadze konkurencyjnej;
- badanie i ocena wpływu określonych grup umiejętności na przewagę konkurencyjną instytucji:
 - prawnych, chronionych przez prawo (m.in. licencje, patenty, tajemnice handlowe, poziom kosztów, bazy danych);
 - pozycyjnych, wynikających z przeszłości (renoma produktów, wizerunek instytucji, różne związki i powiązania, sieć dystrybucji i in.);
 - funkcjonalnych, uzewnętrzniających się w zdolnościach wykonywania określonych działań (głównie *know-how* pracowników, dostawców i dystrybutorów – ich wiedza i doświadczenie);
 - kulturowych, odnoszących się do zorganizowanej całości (np. postrzeganie jakości produktów, ich innowacyjności i serwisu, zdolności do pracy zespołowej, do zmian i in.);
- określenie, w jakim stopniu poszczególne zasoby wchodzące w skład każdej z grup umiejętności, wymienionych w poprzednim punkcie, przesadzają o ich znaczeniu i wadze;
- ocena zasobów ze względu na takie kryteria, jak: trwałość, imitacja, substytucja, kupno i własność (z kim zasób jest związany) oraz analiza w celu stwierdzenia, czy istnieje przewaga nad zasobami konkurencji;
- sformułowanie strategii na podstawie wyróżniających się kluczowych umiejętności (kompetencji) instytucji.

W podejściu zasobowym występują więc dwa specyficzne obszary – po pierwsze, strategia powinna określić lukę zasobową pomiędzy zasobami posiadanymi a zasobami niezbędnymi do realizacji celu ogólnego i możliwości jej likwidacji; po drugie, strategia powinna zawierać programy mające na celu doskonalenie obecnie posiadanych zasobów przez dodawanie nowych i rozwój tradycyjnych. Istota formułowania strategii w ujęciu zasobowym polega więc na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy celem strategicznym, zasobami (ich zintegrowaną kombinacją) i przewagą konkurencyjną.

Trzeba zaznaczyć, że strategia instytucji ostatecznie jest kształtowana bezpośrednio i pośrednio pod wpływem uznawanych wartości (i idei), oddziaływania otoczenia i sytuacji wewnętrznej (potencjału) instytucji oraz cech osobowościowych podmiotów decyzji. Proces formułowania strategii jest więc tylko w ograniczonym stopniu procesem racjonalnym. Czynnikiem odróżniającym proces formułowania strategii od innych typów działań w instytucji jest oddziaływanie pomiędzy racjonalną analizą i oceną otoczenia oraz potencjału instytucji a emocjami decydentów (ich wolą, kreatywnością, fantazją).

W zachodniej literaturze przedmiotu opracowano wiele technik wyboru optymalnej strategii. Do najbardziej interesujących i przydatnych w praktyce należy technika zaproponowana przez I. Ansoffa i E. McDonnella (Ansoff, McDonnell 1990, s. 152–155; Penc-Pietrzak 1997, s. 9–10). Ten proces wyboru optymalnej strategii obejmuje określone etapy. Wybrana strategia, jako pewien plan działania maksymalizujący wykorzystanie sił i środków instytucji odpowiednio do oddziałujących na nie czynników otoczenia, powinna być skuteczna, to jest powinna zapewnić instytucji sukces na rynku.

Każda strategia obejmuje szeroki zakres działań, które powinny się wzajemnie wspierać, tworząc wspólny system. Dlatego też wybrany wariant strategiczny musi mieć wyraźne sprecyzowane priorytety, uwzględniając silne i słabe strony instytucji na tle istniejących i potencjalnych szans i zagrożeń, zwłaszcza konkurencji. Dzięki niemu instytucja będzie mogła w pełni wykorzystać możliwości strategiczne. Aby to było realne, organizacja powinna uzupełnić analizy i zamierzenia dotyczące własnych kosztów i cen o analizy uwzględniające korzyści, jakie z jej produktów będzie miał klient. W procesie wyboru strategii trzeba więc postawić prawidłowe pytania o konkretne możliwości działania, mającego na celu polepszenie własnej sytuacji w branży (przemysle) czy też osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także zastosować właściwe kryteria oceny skuteczności działań, których pakiet zawiera dany wariant strategii (Penc-Pietrzak 1997).

Umiejscowiona w przestrzeni problemowej strategia jest rozumiana przede wszystkim jako długofalowe, przemyślane i skoordynowane sposoby działania, skierowane na realizację celu strategicznego i nieustannie podlegające ocenie w różnym czasie i pod względem przypisanego ryzyka.

Wprowadzenie strategii w życie to wykonanie całego zespołu przedsięwzięć i pojedynczych działań przewidzianych w strategii o ważnym i stałym znaczeniu dla instytucji, a głównie przełożenie strategii na odpowiednie plany: strategiczny, operacyjne, programy i budżety.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez grupę konsultingową McKinseya ustalono określony zestaw czynników, które mają znaczny wpływ na skuteczność wdrażania strategii oraz decydują o sprawności działania instytucji. Należą do nich:

- struktura (ang. *Structure*); schemat organizacyjny i związany z nim przepływ informacji określający hierarchię oraz sposób podzielenia i łączenia zadań;
- systemy (ang. *Systems*); procesy i przepływy pokazujące, jak działa organizacja (np. system zaopatrzenia, procesy produkcji, system zbytu, system kontroli jakości, systemy informacyjne i in.);
- styl (ang. *Style*); sposób, w jaki zachowują się kierownicy;
- pracownicy (ang. *Staff*); działania mające na celu popieranie rozwoju personelu kierowniczego oraz kształtowanie zasadniczych wartości zespołu kierowniczego;
- podzielane wartości (ang. *Shared values*); system wartości uwzględniany przy ustalaniu celów strategicznych; wartości te są uznawane przez większość pracowników instytucji;
- umiejętności (ang. *Skills*); przeważające właściwości, zdolności i kompetencje posiadane przez instytucję (Dess, Miller 1993; Penc-Pietrzak 2004).

Wdrożenie strategii często wiąże się z wprowadzeniem zmiany organizacyjnej, gdzie wszystkie podstawowe podsystemy instytucji są tak modyfikowane, by współgrały z określonym celem strategicznym i wspomagały jego realizację. W działaniach tych przeważają aspekty szukania optymalizacji oraz perspektywa krótkookresowa. Realizacja w prak-

tyce przewidywanego zespołu działań obejmującego funkcjonowanie całej organizacji jest treścią operacyjnego zarządzania strategicznego, realizację działań natomiast umożliwiającą przetrwanie i stymulującą rozwój instytucji – treścią zarządzania strategicznego.

Kontrola strategii to systematyczny i ciągły pomiar oraz porównywanie wyników dokonanych działań (stanów rzeczy i procesów) z odpowiednimi przewidywanymi stanami założonymi w strategii (a ściślej w planie strategicznym) oraz ocena na ich podstawie skuteczności realizowania strategii w praktyce. Skuteczność strategii jest oceniana co najmniej pod względem zgodności jej realizacji z celem i planem strategicznym, a także znaczenia osiągniętych wyników i ich konsekwencji praktycznych dla całej organizacji.

ZAKOŃCZENIE

Współcześnie w warunkach złożonego, zmiennego i nieciągłego otoczenia skuteczne zarządzanie organizacją powinno być zarządzaniem strategicznym. Zarządzanie strategiczne wymaga budowy strategii organizacji. Podstawowym założeniem autorów pracy były metodologiczne problemy budowy strategii rozumianej jako poszukiwanie nowych kombinacji działań, które wytworzą dodatni efekt synergiczny i przez to umożliwią utrzymanie się organizacji na rynku i jej rozwój pomimo istnienia coraz silniejszej konkurencji. Budowa strategii i przełożenie jej na odpowiednie plany strategiczny i operacyjne oraz programy i budżety jest narzędziem innowacyjnego zarządzania, a także dzięki sprzyjaniu rozwojowi potencjału intelektualnego stanowi siłę motoryczną uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku w tworzącym się społeczeństwie informacyjnym.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E. 2000, *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa
- Ansoff H.I. 1989, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa
- Ansoff I., McDonnell E. 1990, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York
- Berliński L., Penc-Pietrzak I. 2004, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
- Chandler A.D. 1972, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass
- Dess G., Miller A. 1993, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York
- Drażek Z., Niemczynowicz B. 2003, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa
- Fudaliński J. 2002, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków
- Griffin R.W. 2007, *Podstawy zarządzania organizacją*, WN PWN, Warszawa
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2004, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa
- Hadrian P. 1996, *Czynniki oceny atrakcyjności działalności gospodarczej oraz atutów konkurencyjnych firmy*, [w:] *Metody badań marketingowych*, AE, Kraków
- Hayden C. 1985, *The Handbook of Strategies Expertis*, McGraw-Hill, New York
- Kaplan R.S., Norton D.P. 2001, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa
- Marek S., Białosiewicz M. (red.), 2008, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa
- Morse G.W., Niedzielski E. 1995, *Planowanie strategiczne i rozwój gospodarczy społeczności*, ART, Olsztyn

- Niestrój R., 1996, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa
- Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J. 1996, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, TNOiK, Bydgoszcz
- Obłój K. 2001, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa
- Penc J. 2006, *Encyklopedia zarządzania*, Akademia, Łódź
- Penc J. 2003, *Menedżer w działaniu*, C.H. Beck, Warszawa
- Penc J. 2004, *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*, WSSM, Łódź
- Penc J. 2002, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, OPO, Bydgoszcz
- Penc J. 1995, *Strategie zarządzania. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, AW „Placet”, Warszawa
- Penc J. 2006, *Podstawy nowoczesnego zarządzania*, Akademia, Łódź
- Penc-Pietrzak I. 2004, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa
- Penc-Pietrzak I. 1997, *Wybór strategii działania firmy*, *Ekonomika i Organizacja Produkcji*, nr 7
- Porter M.E. 1992, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa
- Rokita J. 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa
- Rawski M. 1997, *Analiza portfolio GE – aspekt metodologiczny*, *Przegląd Organizacji*, nr 11, s. 27–31
- Robson W. 2001, *Strategic Management and Information Systems*, Pitman Publishing, London
- Rue L.W., Holland Ph.G. 1986, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York
- Sharplin A. 1985, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York
- Stabryła A. 2002, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków
- Stoner J.A.E., Wankel Ch. 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa
- Strategor, 1995, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa
- Sudoł S. 2006, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa
- Thompson A.A., Strickland A.J. 1992, *Strategy Formulation and Implementation*, IRWIN, Boston
- Thompson A.A. jun., Strickland A.J. 1993, *Strategic Management: Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Boston
- Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, 2008, praca zbiorowa pod red. E Skrzypek, UMCS, Lublin
- Wawrzyniak B. 1994, *Zarządzanie w kryzysie*, PWN, Warszawa
- Zieleniewski J. 1981, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa
- Żukowski P. 1986, *Podstawowe problemy organizacji pracy i ekonomiki produkcji*, PWN, Warszawa
- Żukowski P. 2003, *Podstawy zarządzania organizacją*, WSZiA, Opole
- Żukowski P. 2006, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów
- Żukowski P. 2009, *Podstawowe zagadnienia organizacji pracy i zarządzania*, WSBiA, Łuków

Creation of strategy as an innovation tool in organizational management

This article discusses methodological issues of strategy management creation. This work distinguishes the main steps of creation of a strategy in a methodological order. Strategy without these methodological stages is inefficient, and impossible to be implemented as a tool of innovation management.

Wacław Demecki

Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy i Jeleniej Górze

Dr hab. Paweł Żukowski

Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy i Jeleniej Górze

Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania

e-mail: p.zukowski@poczta.wszia.opole.pl